



Zelfstandig trainer, coach en mediator Truke Zeinstra:

# 'Moderne boer kan niet zonder zelfinzicht'



**Naam:**  
Truke Zeinstra

**Geboren:**  
Leeuwarden, 1953

**Woonplaats:**  
Bears (FR)

**Studie:**  
Sociale Academie

**Carrière:**  
zelfstandig mediator, coach en trainer, 2007-nu  
mede-auteur van het boek  
"Wat de boer niet zegt", 2014  
sociaal-economisch voorlichter, adviseur en  
mediator bij LTO Noord, 1979-2007  
maatschappelijk werker Jeugdzorg, 1975-1979

**Erfbetreders signaleren steeds vaker dat melkveehouders door schaalvergroting problemen hebben om hun bedrijfsvoering te managen. Dat leidt soms tot schrijnende situaties, waarbij hulp van buitenaf nodig is. Volgens mediator en coach Truke Zeinstra zijn managementproblemen bij schaalvergroting van alle tijden.**

Boerendochter Truke Zeinstra begeleidt al 35 jaar zelfstandigen en gezinnen in de agrarische sector. Eerst als voorlichter, adviseur en mediator bij LTO Noord, sinds 2007 als zelfstandig trainer, coach en mediator. De

het gevolg dat de financiële resultaten tegenvielen. Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie dat het bedrijf hem boven het hoofd was gegroeid. Als hij echter geleidelijk had kunnen groeien, was het hem misschien wel gelukt."

**De boer van nu moet dus een goede manager zijn?**

"Boeren zijn geaarde mensen: nuchter, praktisch, doelig, niet bang om hard te werken. Vakmanschap is het sleutelwoord. Dat is het mooie, maar ook het moeilijke

rijezin neert zich gespecialiseerd in familiebedrijven, vanuit haar agrarische achtergrond en vanwege haar interesse in de specifieke dynamiek die deze ondernemingsvorm met zich meebrengt. Want Zeinstra ziet bij schaalvergroting nog steeds een rol voor familiebedrijven weggelegd. Maar: boeren reddten het niet meer door alleen hard te werken, stelt de coach. „Aspecten als (arbeids)organisatie en communicatie worden steeds belangrijker."

**U stelt dat managementproblemen bij schaalvergroting van alle tijden zijn. Kunt u dat uitleggen?**

"We zitten nu in een golf van bedrijfsuitbreiding en schaalvergroting. Dat wordt gekoppeld aan de afschaffing van het melkquotum, maar dat heeft ook te maken met het feit dat boeren moeten investeren in nieuwe huisvesting. De meeste ligboxenstallen zijn eind jaren zeventig, begin jaren tachtig gebouwd. Deze stallen zijn bouwtechnisch gezien afgeschreven. Bovendien moeten boeren aan allerlei nieuwe regelgeving voldoen op het gebied van dierenwelzijn, ammoniakuitstoot, voldoende mestopslag, etc. Dat vraagt om nieuwbouw of renovatie van de bestaande gebouwen. Om de kosten van nieuwe huisvesting te betalen, is schaalvergroting noodzakelijk. Maar of het verstandig is om in één keer van 80 naar 160 koeien te groeien, ligt aan de ondernemersvaardigheden van de boer.

Deze ontwikkeling is echter niet nieuw. Dit zagen we 30 jaar geleden ook gebeuren, toen boeren overschakelden van aanbindstallen naar ligboxenstallen. Zo ben ik begin jaren tachtig, vlak voor de quotering, betrokken geweest bij een boer die compleet vastliep op schaalvergroting. Hij was een goede melkveehouder, die boerde in een Friese stal met 40 koeien. Hij bouwde een nieuwe stal voor 80 koeien, maar kon het management niet aan. De verwachte melkproductie werd niet gehaald, het was te droog of te nat in het land, de verse vaarden deden het niet zoals gedacht, er was altijd wat. Met

van dit beroep. Een boer is strontschepner en directeur tegelijk. Die combinatie maakt het vak interessant maar complex. Want wat wil je als boer? Wil je elke dag je koeien in een melkstal melken, de melkglazzen zien volstromen met melk? Of laat je je koeien liever door een robot melken, waardoor jij je werk anders kunt organiseren? Een robot melkt, maar denkt niet. Wat hij met de data van het apparaat doet, bepaalt de boer zelf. Maar wil je wel twee uur per dag achter de computer zitten om die gegevens te bestuderen? En wil je graag met Marie 83 naar een keuring of ga je puur voor het beste bedrijfseconomische resultaat? Dat zijn emotionele beslisfactoren die een rol kunnen spelen. Het is belangrijk dat de veehouder zelf duidelijk voor ogen heeft waar hij zijn lol uit haalt. Daarnaast is het belangrijk dat hij een goede opleiding heeft en dat hij gemotiveerd is. De tijd dat een boerenzoon als vanzelfsprekend het bedrijf overnam, is voorbij."

**Schaalvergroting vraagt om meer arbeidsorganisatie. Zijn boeren hier zich te weinig van bewust?**

"Bij bedrijfsuitbreiding is het belangrijk dat er een goede arbeidsbegroting wordt gemaakt, met name bij bedrijfsovernames. Hoe ziet die bezetting eruit en hoeveel risico zit daarin? Stel: er wordt bij bedrijfsuitbreiding uitgegaan dat vader nog zes uur per dag meewerkt. Maar ik kan mij voorstellen dat moeder op een gegeven moment ook eisen gaat stellen aan zijn (vrije) tijd. De kracht van een familiebedrijf is dat er rek zit in flexibiliteit van arbeidsinzet. Maar daar zitten wel grenzen aan. Zo zijn agrarische vrouwen in de laatste 30 jaar steeds meer buitenhuis gaan werken: van 5 procent in 1985 tot 40 procent in 2015. En hoe vanzelfsprekend is het dat kinderen meewerken? Daarmee verschuift de rek in de arbeidsbeschikbaarheid. Daarnaast spelen maatschappelijke ontwikkelingen een rol, zoals de balans tussen werk en privé. Van de boer wordt verwacht

dat hij deelneemt aan de maatschappij: dat hij meegaat naar de bioscoop, dat hij actief is in de dorpsgemeenschap en dat hij een taak heeft binnen het gezin. Er wordt aan alle kanten aan zijn beschikbaarheid getrokken. De vraag is: kun je dat managen?"

**Opschaling betekent ook vaker samenwerken. Welke valkuilen komen hier om de hoek kijken?**

"Als je gaat samenwerken met familie of derden, moet je daar veel aandacht aan besteden en energie in steken. Doe je dat niet, dan gaat het hartstikke mis. Dat komen wij als mediators helaas geregeld tegen. Samenwerken is overleggen. Je moet organiseren en formaliseren. Duidelijke afspraken maken over wie wat doet. En accepteren dat iemand anders een andere manier van werken heeft. Samenwerken met derden vraagt om nog meer geformaliseerd overleg. Dat is een aparte business. Denk niet: mijn opa deed dat al, dus ik kan het ook. Toen lagen de maatschappelijke verhoudingen heel anders, er is nu veel meer sprake van een werkgever-werknemerverhouding. Durf leiding te geven en durf te delegeren. Er wordt tegenwoordig bij samenwerking veel meer een beroep gedaan op de communicatievaardigheden van de ondernemer."

**U stelt dat de moderne boer meer zelfinzicht moet hebben. Hoe kan hij die vaardigheid trainen?**

"Net zo als een manager van een onderneming zich laat coachen en spiegelgesprekken voert, zo moet een boer openstaan voor zelfreflectie. Dat kan strijdig lijken met zijn zelfstandigheid: een melkveehouder heeft immers vaak het idee dat hij wel weet hoe het op zijn bedrijf kan en moet. Als agrarische ondernemer vind je het heel normaal om elk jaar met de bank of boekhouder om tafel te zitten om de jaarcijfers door te spreken. Maar waarom zou je je eigen functioneren niet eens onder de loep nemen? Veel accountantskantoren bieden de mogelijkheid een persoonlijkheidsonderzoek te laten doen. Het is misschien een beetje spannend om naar het eigen functioneren te kijken en zelf het onderwerp van gesprek te zijn, maar het geeft ook nieuwe energie. Ik denk dat spiegelgesprekken er steeds meer bij gaan horen op een modern bedrijf."

**U heeft een speciale interesse in familiebedrijven. Is er nog wel toekomst voor het familiebedrijf?**

"Ik denk wel dat het familiebedrijf op zich blijft bestaan. Dat arbeid, risico en geïnvesteerd vermogen bij een familie blijft. Maar bedrijfsovername wordt wel lastiger, omdat het verschil tussen kapitaalbehoefte en rendement steeds groter wordt. Ik zie dat er steeds meer familiebedrijven in de tweede ring komen. Dat het bedrijf gedeeltelijk door de bank en gedeeltelijk door de familie wordt gefinancierd. Broers en zussen hebben een aandeel, bijvoorbeeld in een BV, maar moeten genoegen nemen met een lager rendement. Daardoor is een goede communicatie met de familie van groot belang. Het blijft emotioneel toch het bedrijf van vader en moeder. Probeer daar samen een weg in te vinden. Hoe het familiebedrijf zich in een volgende generatie zal ontwikkelen? Dat durf ik niet te zeggen. Het zal hier en daar wel veranderen, denk ik." ■