



# ‘Wat de boer niet zegt’

Een goede *communicatie* is ook op een familiebedrijf erg belangrijk. Mediator, coach en trainer Truke Zeinstra schreef er een boek over.

In een familiebedrijf vallen privé en bedrijf samen. In een agrarisch familiebedrijf is dat nog sterker: waar je woont is waar je werkt. De keuken is kantine, kantoor en ontvangstkamer tegelijk. De vervlechting van familie en bedrijf staat garant voor een grote betrokkenheid en inzet, maar brengt ook verwarring en spanningen met zich mee. Wat goed is voor het bedrijf is niet altijd goed voor de familie en omgekeerd... Een deel van de samenvatting van het boek ‘Wat de boer niet zegt’, dat eind vorig jaar uitkwam met als rode draad de communicatie in agrarische familiebedrijven. Auteurs: Johan Weerkamp en Truke Zeinstra. Het boek geeft veertien praktijksituaties, waarin bedrijfs-overname en samenwerking centraal staan.

Truke Zeinstra (61) is zelfstandig mediator, coach en trainer, en is zelf afkomstig van een agrarisch bedrijf. Sinds 2007 werkt ze zelfstandig, vooral in Noord-Nederland. Daarvoor werkte ze 28 jaar bij LTO. Zeinstra: „De grote lijn in het hele verhaal is dat de ondernemers die werkzaam zijn in een agrarische bedrijfstak, hun stinkende best doen om een goed product af te leveren en daar hun boterham mee te verdienen, maar te weinig aandacht hebben voor de invloed die de communicatie heeft op de verhoudingen en de resultaten in het bedrijf.”

### Bedrijfsovername niet altijd vanzelf

Zeinstra wordt door bedrijven ingeschakeld om als mediator op te treden als de onderlinge verhouding tussen de familieleden op het bedrijf niet goed verloopt. Het belangrijkste speerpunt in haar werk is dan ook communicatie. „Hoe communiceer je zodanig met elkaar dat het proces wél loopt en hoe leer je je te verplaatsen in de positie van de ander? Veel boeren werken alleen en worden beroepsmatig nauwelijks gecorrigeerd door collega's. Veel boerinnen werken buiten het bedrijf, vaak in het onderwijs of in de zorg en voelen daardoor veel sneller aan dat de communicatie niet goed verloopt. Die trekken dan vaak als eerste aan de bel. Soms is er niet echt een conflict, maar is de vraag: hoe kunnen we de communicatie verbeteren?”

In een bedrijfsovernameproject speelt de communicatie een grote rol. Zeinstra: „Hier



Mediator, coach en trainer Truke Zeinstra: „Te weinig aandacht voor de invloed die de communicatie heeft op de verhoudingen en de resultaten in het bedrijf”

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. Als vader en zoon ben je familieleden met een bepaalde verhouding. Soms leef je ook nog onder één dak of op hetzelfde erf. Je wordt dagelijks met elkaar geconfronteerd in een heel persoonlijke sfeer. In het bedrijf ben je echter collega's die elkaar wellicht op een heel andere manier aanspreken. Wie heeft het laatste woord, wie heeft de zeggenschap, durf je als ouder het aan je kind over te laten om belangrijke beslissingen te nemen? Ben je als zoon in staat om goed met je vader te communiceren? Praat hij als vader of als leraar, bedrijfsleider, collega?”

In dit overnameproces en na de bedrijfs-overdracht is ook de positie van de partner van de opvolger onderwerp van gesprek. Als de opvolger een dochter is, zijn de verwachtingen over de partner anders dan als de opvolger een zoon is. „Wellicht omdat de mees-

te ouders zich daarin meer herkennen en verwachten dat hun schoondochter op min of meer dezelfde wijze de rol van ‘boerin, partner van’ invult. Belangrijk is dat het proces van de bedrijfsovername met alle andere kinderen moet worden besproken, zodat die ook weten hoe een en ander is geregeld.”

### Familie en bedrijf verenigen

Uit onderzoek is gebleken dat familiebedrijven goed in staat zijn om de uiteenlopende kenmerken van familie en bedrijf met elkaar te verenigen. Zeinstra: „Dat geldt zeker ook voor bedrijven in de agrarische sector. De grote betrokkenheid, de bereidheid om hard te werken en het mentale vermogen om tegenslag op te vangen zijn daarbij belangrijke eigenschappen. Maar de meest succesvolle bedrijven zijn die bedrijven waar de communicatie onderling goed verloopt.” Dat brengt het boek ‘Wat de boer niet zegt’ (ISBN: 978 90 13 12003 5) duidelijk naar voren.

Dick Duindam