



gezinsbedrijf

Wat de boer niet zegt.
Communicatie in agrarische familiebedrijven.
Johan Weerkamp en
Truke Zeinstra;
uitg. Kluwer, Deventer, 2014;
ISBN 978 90 13 12003 5;
194 blz.; € 19,00.

In Nederland zijn de meeste ondernemingen in de land- en tuinbouwsector gezins- of familiebedrijven.

Aanpakken én samen praten

tekst Jan Kas
beeld Sjaak Verboom

Boeren en tuinders zijn doorgaans niet zulke pratens. Agrarische familiebedrijven zijn echter gebaat bij een open en gezonde communicatie, menen Johan Weerkamp en Truke Zeinstra, auteurs van "Wat de boer niet zegt. Communicatie in agrarische familiebedrijven".

Het vee, het mooie gewas, de moderne stal, de nieuwe tractor, en natuurlijk het weer. In agrarische gezinnen wordt daar veel en vaak over gesproken. Persoonlijke onderwerpen worden daarentegen vaak uit de weg gegaan. „De algemene cultuur binnen agrarische gezinnen is er meer een van aanpakken, volhouden en doorzetten en werken tot het werk klaar is, dan van praten, overleggen, meningen uitwisselen en het uitspreken van verwachtingen”, stellen Weerkamp en Zeinstra vast. Zij stonden als mediator en adviseur honderden agrarische gezinnen bij. Honderden trainingen, inleidingen en gespreksgroepen voor agrarische gezinnen en honderden individuele sessies met boeren, boerinnen, opvolgers en andere gezinsleden vormen de basis van het boek. De auteurs, die kunnen bogen op tweemaal dertig jaar be-

geleiding van agrarische gezinnen in veranderende omstandigheden, zetten aan de hand van veertien praktijksituaties rondom bedrijfs-overname en samenwerking uiteen hoe belangrijk het is dat er in die gezinnen echt met elkaar gepraat wordt. Privé en bedrijf vallen in een familiebedrijf samen. In een agrarisch familiebedrijf is dat nog sterker: waar je woont is waar je werkt, aldus beide auteurs. „De keuken is kantine, kantoor en ontvangstkamer tegelijk, privé-gesprekken moeten wachten tot in de slaapkamer. De vervlechting van familie en bedrijf staat garant voor een grote betrokkenheid en

inzet, en is een van de succesfactoren van familiebedrijven. Maar dat brengt ook verwarring en spanningen mee. Wat goed is voor het bedrijf is niet altijd goed voor de familie en omgekeerd.” In Nederland zijn de meeste ondernemingen in de land- en tuinbouwsector gezins- of familiebedrijven. Meer dan 70 procent van de arbeid wordt geleverd door het bedrijfshoofd en de gezinsleden. Ouders voeren samen het bedrijf en kinderen werken mee. De laatste tijd is er wel wat veranderd, erkennen Weerkamp en Zeinstra. „Vaak hebben partners van boeren en tuinders een eigen beroep of onderneming en hebben

zij geen uitvoerende rol in het bedrijf. Van de 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. Meestal wonen de leden van de bedrijfsfamilie bij elkaar onder één dak of op hetzelfde erf. Ze werken samen, ze vieren samen verjaardagen, ze rouwen samen. Vaak is er een levenslange verbondenheid met het bedrijf van de familie, ook al zijn het feitelijke eigendom en de zeggenschap overgegaan naar een ander.” Op verschillende momenten

komt het er in agrarische gezinnen op aan. Als er een opvolger moet worden gekozen, wanneer ouders overlijden of schoondochters en -zonen toetreden tot het gezin, als er sprake is van huwelijksproblemen, arbeidsongeschiktheid of kavelruil of wanneer het bedrijf wordt verplaatst of overgenomen, staan er grote (soms ook financiële) belangen op het spel. Juist dan is optimale communicatie een voorwaarde voor blijvend plezierige verhoudingen, aldus de schrijvers. De verschillende thema's zijn, ondanks het unieke karakter van elk gezin en bedrijf, in veel familiebedrijven aan de orde. Elk hoofdstuk in het boek begint met een praktijksituatie. Dat maakt de materie toegankelijk en herkenbaar. Aan de beschreven voorbeelden kunnen leden van agrarische familiebedrijven zich spiegelen. Weerkamp en Zeinstra geven vervolgens meer inzicht. Ze reiken kanttekeningen en algemene principes aan die kunnen helpen om de eigen omstandigheden te analyseren, zodat verstoorde verhoudingen worden voorkomen, valkuilen worden vermeden en oplossingen dichterbij komen. Niet zonder reden komen de mediators/adviseurs in het afsluitende hoofdstuk terug op een thema dat in veel situaties speelt: het loslaten van het bedrijf en het betrokken blijven, ook al ben je niet meer de eigenaar. Praat erover, is steeds het devies, ook al lijkt iets vanzelfsprekend. „Niet praten kan de verhoudingen ook belasten. Familieverhoudingen zijn kwetsbaar. En juist daarom is communicatie nodig.”

Wanneer denk je dat gedaan te hebben, pa?

„Ja, en wat spreken we nu af?” Hans laat zijn vingers boven het toetsenbord van de laptop hangen, klaar om de conclusie vast te leggen. Het is vrijdagmorgen, de vaste tijd van overleg tussen vader, moeder en de broers Huisman over de grote lijnen en de planning. Toen de ouders nog samen het vollegrondsgroentebedrijf voerden, was overleg iets voor tussen de werkzaamheden door. Nu vraagt de grote variatie aan gewassen om een goede afstemming van de werkzaamheden, zeker sinds hun zoons Hans en Remco volledig in de maatschap zijn opgenomen. „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. De jongens hebben allebei een behoorlijke opleiding gehad. 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?” Johan Weerkamp en Truke Zeinstra: „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 vennootschap gelijkwaardig, in het familiesysteem is sprake van een ouder-kindverhouding. In het bedrijfssysteem maken kennis en ervaring mede uit of er naar je geluisterd wordt, in het familiesysteem blijft er altijd sprake van leeftijd; ouders gaan vóór kinderen en ouders hebben heel lang de neiging om nog een beetje opvoeder te blijven.”