

Communicatie blijft het toverwoord

Waar je woont is waar je werkt. Dat geldt voor alle boeren. Daardoor vallen privé en zakelijk altijd samen en dat kan leiden tot conflicten. Zelfstandig mediator Truke Zeinstra weet er alles van en schreef er een boek over: *Wat een boer niet zegt*. In haar huis in het Friese Bears vertelt ze hoe een conflict ontstaat en wat er aan gedaan kan worden.

Jasper Lentz

Communicatie is een onderwerp dat de rode draad vormt bij conflicten. De titel van het boek *‘Wat de boer niet zegt’*, dat Truke Zeinstra samen schreef met collega-mediator Johan Weerkamp, komt niet uit de lucht vallen. “Een boer werkt veel alleen, daardoor traint hij eigenlijk te weinig in communiceren en dat werkt dan ook door in de privésfeer”, legt Zeinstra uit. “Agrarische gezinsbedrijven hebben te maken met drie domeinen: bedrijf, familie en eigendom”, vervolgt Zeinstra. Die domeinen overlappen elkaar. “Daar neemt iemand verschillende posities tegelijk in. Bijvoorbeeld zoon, opvolger of mede-eigenaar.” In haar boek legt Zeinstra uit hoe onduidelijkheid over die posities kan leiden tot een conflict. ‘Omdat al deze posities in één persoon verenigd kunnen zijn, is het zowel voor de persoon als voor de buitenwereld niet altijd duidelijk vanuit welke positie en invulling van die positie iemand iets zegt of een bepaalde mening heeft.’

Rolverwarring: vader en zoon

En soms is er sprake van roloverwarring. “Bijvoorbeeld als iemand uit het ene domein zich bemoeit met zaken uit het andere domein”, licht Zeinstra toe. “Daarbij kun je denken aan de vader die het bedrijf al een tijd geleden heeft overgedragen aan de zoon, maar die zich nog dagelijks bemoeit met het bedrijf. Daardoor ontstaan er problemen

tussen vader en zoon.” Volgens Zeinstra staan conflicten bij een bedrijfsovername op nummer 1 in de top 3 van meest voorkomende problemen. “Dat komt omdat de vader vaak andere verwachtingen heeft dan de zoon. Maar het is logisch dat niet iedereen hetzelfde denkt over bepaalde zaken.” In een periode van bedrijfsovername is er vaak sprake van een langdurige samenwerking tussen ouders en de opvolger. “Er worden veel zaken besproken. Daarbij is de vraag of een bedrijf klaar is voor de toekomst erg belangrijk. Koersbepaling, investeringen en overleg met de bank kosten veel tijd. Dat komt doordat de verwachtingen van vader en zoon vaak anders zijn. De bedrijfsovername is een langdurig proces.” Zeinstra vertelt dat de overname ook voor de andere familieleden van grote betekenis is. “Opvolgers zijn zich er niet altijd van bewust dat ze een groot aandeel hebben in het continueren van familie tradities die ook voor de andere familieleden van belang zijn. De verbondenheid met het bedrijf zit niet alleen in werk, wonen, economische en financiële zaken, maar zeker ook in herinnering.” Om onenigheid met niet-opvolgende broers en zussen te voorkomen, is het volgens Zeinstra voor de opvolger van belang dat ouders uitleggen hoe het bedrijf zich ontwikkelt en welke vraagstukken zich voordoen.

Interactie voor harmonie

Een goede interactie tussen familieleden is bepalend voor de harmonie en het succes

Tips voor de adviseur

Adviseurs komen veel op agrarische bedrijven. Truke Zeinstra geeft hen tips:

1. Benoem je gevoel als je het vermoeden hebt dat er iets speelt. Maak het bespreekbaar. Dat kan al door te vragen hoe bijvoorbeeld de zoon denkt over het handelen van vader en andersom.
2. Gebruik je ‘voelsprietten’. Heb oog en oor voor wat er gebeurt op het agrarische bedrijf.
3. Geef feedback door vragen te stellen: Wat wil je ermee bereiken? Hoe denken anderen erover, denk je?

van een familiebedrijf. Interactie, ook over onderwerpen die gevoelig liggen en daardoor vaak vermeden worden. "Die onderwerpen worden vaak niet besproken omdat men elkaar wil beschermen, uit loyaliteit en om conflicten te voorkomen", vertelt Zeinstra. "Maar in familiebedrijven zijn juist openheid en transparantie van groot belang om vooruitgang en vernieuwing te boeken en tot een goede samenwerking te komen."

Op een evenwichtige manier de verschillende domeinen met elkaar combineren zorgt voor een krachtig familiebedrijf. Vanuit communicatief oogpunt wordt dat het best bereikt door kennis te hebben van de verschillende systemen en door begrip te tonen voor alle betrokkenen. "Daarbij is het gesprek met elkaar starten en ook gevoelige zaken benoemen van het grootste belang", zegt Zeinstra. "Familieconflicten als gevolg van een gebrekkige communicatie is met stip nummer 1 in de top 3 van meest voorkomende conflicten." Ook in de top 3 van conflicten die het meest voorkomen op een agrarisch gezinsbedrijf hoort echtscheiding. "In mijn werkgebied voer ik zo'n vier à vijf keer per maand gesprekken met mannen en vrouwen die gaan scheiden", zegt Zeinstra. "En over het algemeen lukt het aardig goed om eruit te komen, maar dat gaat niet van de ene op de andere dag. Weinig zelfinzicht en te weinig aandacht voor andere zaken dan het bedrijf liggen vaak ten grondslag aan relatieproblemen."

In agrarische families wisselen periodes van geluk en verdriet elkaar af. Vreugde om bij-



TRUKE ZEINSTR

Truke Zeinstra helpt sinds jaar en dag agrarische gezinnen bij conflicten.

Foto: Jasper Lentz

basis groeien", en daarin is volgens Zeinstra ruimte voor communicatie en kritische opmerkingen. Naast een goed vertrouwen is het niet verkeerd om als boer eens naar jezelf te kijken. "Zelfreflectie, nadenken over en terugkijken op het eigen gedrag maakt het mogelijk om te leren."

'BENOEM OOK DE LASTIGE ZAKEN'

voorbeeld opvolging, verdriet over onenigheden. "In veel beschrijvingen van familiebedrijven komt het aspect 'emotie' als negatieve verstoring factor in het functioneren van het familiebedrijf naar voren", vertelt Zeinstra. Maar het werken in een familiebedrijf is per definitie omgaan met emoties. En ook daarover communiceren hoort erbij. Een basis voor een goed lopend familiebedrijf is uitgaan van goed vertrouwen. "Niemand is opzettelijk uit op het maken van ruzie", vertelt Zeinstra in haar boek. "Door liefdevol en respectvol over anderen en met anderen te praten, kan er een sterkere

Bij de zaken die de top 3 van meest voorkomende familieconflicten vormen is zelfreflectie een goede manier om verbetering te creëren. Wat had ik bij de bedrijfsovername anders kunnen doen? Hoe had ik beter kunnen communiceren? En wat had ik kunnen doen om relatieproblemen te voorkomen? Hoe dan ook: communicatie blijft het toverwoord. En daarbij is luisteren misschien wel de belangrijkste communicatieve vaardigheid.