



Wat de boer niet zegt

Communicatie in
agrarische familiebedrijven

Johan Weerkamp
Truke Zeinstra

Boom

Woord vooraf

Aan een agrarisch bedrijf ontkom je niet. Je kunt je niet onttrekken aan het feit dat je op een boerderij opgroeit en dat het familieleven zich daar afspeelt. Je bent er vaak sterk van geworden of je hebt er onder geleden. Misschien was je voorbestemd om opvolger te worden en heb je daarom van de ouders veel aandacht gekregen. Misschien werd je onder druk gezet, mocht je geen eigen keuzes maken. De gang van zaken in agrarische familiebedrijven is, meer dan in welk bedrijf ook, dwingend aanwezig. Het werk gaat altijd door. Een machine kun je nog een dagje stilzetten maar de verzorging van de dieren en de gewassen kun je niet negeren. Dat gaat in je bloed en in je genen zitten. ‘Eerst de koeien, dan de kinderen’, is een veel gehoorde uitspraak in agrarische gezinnen. In deze uitspraak is de inspanning merkbaar die het vraagt om bedrijf en gezin te combineren.

Soms voelen de ouders zich schuldig dat het bedrijf meestal voorging, dat de kinderen tekort zijn gekomen omdat ze van jongs af aan moesten meewerken. Misschien niet op het land of bij de dieren maar in het gezin zelf, de kleintjes opvangen om moeder te ontlasten, ze naar school brengen, inwonende grootouders mede verzorgen. Soms worden de kinderen verantwoordelijk gemaakt voor dingen die ver boven de leeftijd uitgaan.

Over het familieleven hebben broers en zussen hun eigen unieke verhaal. Ieder wil gehoord worden. Maar er is niet één waarheid in de familie. Ieder beschrijft vanuit het eigen perspectief, de eigen bijdrage en betekenis. Niet alleen de rangorde van geboorte telt zoals de oudste of de

jongste, maar ook vaak de opdracht en de rol die kinderen krijgen als de zorgdrager, de opvolger, de studiebol of de zondebok. Ieder heeft zijn eigen stem en betekenis binnen de familie en heeft een eigen beeld van de ouders gevormd. Dat kan erg uiteenlopen en problemen geven die groter worden gedurende de levensloop. Soms komen ze pas bij de verdeling van de erfenis naar buiten.

Ieder wil erkenning, liefst van de ouders maar ook van broers en zussen. Je kunt van mensen niet altijd vragen om verplicht te communiceren. Sommigen hebben er de woorden niet voor. Soms voelt men zich niet gehoord of is men in de ogen van de ander niet belangrijk genoeg. Maar wat hebben de gezinsleden wél voor elkaar gedaan waaruit hun betrokkenheid, zorg en goede wil blijkt? Praten is soms lastig maar men kan veel voor elkaar doen en betekenen. Als daar erkenning voor komt en deze wordt uitgesproken, bijvoorbeeld: ‘Omdat jij het huishouden draaiende hield is het bedrijf blijven bestaan’, of: ‘Jij hebt in het bedrijf altijd met de ouders meegewerkt zodat ik kon gaan studeren’. In agrarische families wordt er weinig gepraat. Dat klopt, emoties als verdriet en vreugde kun je ook kwijt in het verzorgen van de dieren of van de oogst. Nadruk leggen op over alles te moeten communiceren geeft mensen het gevoel te falen. Vaak verdienen ze juist waardering om wat ze doen. Daarom is het goed dat in dit boek hiervoor aandacht wordt gevraagd. Het boek zet mensen aan tot meer praten met elkaar, hoe kwetsbaar dat ook is, juist omdat het familie is, onuitwisbaar en onvervangbaar. Daar komt ook de kracht vandaan voor het behoud en voor de toekomst van het familie-erfgoed.

6 Else-Marie van den Eerenbeemt

Else-Marie van den Eerenbeemt is familietherapeut, specialist familieverhoudingen en publicist. Ze schreef onder meer *De liefdesladder* (2003), *Door het oog van de familie* (2008) en *Wie krijgt de gouden armband van moeder?* (2012).

**Familie-
bedrijven:
krachtig en
complex
–
een inleiding**

1

‘Ja, en wat spreken we nu af?’ Hans laat zijn vingers even boven het toetsenbord van de laptop hangen, klaar om de conclusie van het gesprek vast te leggen. Het is vrijdagmorgen, de vaste tijd van overleg tussen vader, moeder en de broers Huisman. ‘Vof-vergadering’ noemen ze dat. Ze zijn aangeland bij de afronding van het laatste agendapunt.

In het bedrijf van de familie Huisman werken vader, moeder en twee zoons – Hans en Remco – samen. Het is een intensief vollegrondsgroentebedrijf met een grote variatie aan gewassen. Dat vraagt om goede afstemming van de werkzaamheden, zeker sinds de beide jongens in het bedrijf zijn gekomen. Behalve dat de hoeveelheid grond en gewassen is uitgebreid, is er een eigen groentesnijderij gekomen. Over de dagelijkse werkzaamheden is natuurlijk voortdurend afstemming. Maar ook over de grote lijnen en de planning wordt van tijd tot tijd overleg georganiseerd. Toen de ouders nog samen het bedrijf voerden, was overleg iets voor tussen de werkzaamheden door. Nu de zoons volledig in de maatschap zijn opgenomen, nemen ze bij de besprekingen om beurten de taak op zich om de afspraken vast te leggen. Als het gesprek niet al te duidelijk is, zegt de notulist: ‘Ja, en wat

spreken we nu af?’ Als er vervolgens een afspraak uit voortkomt die door vader zal worden uitgevoerd, is de vraag: ‘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. En de jongens hebben allebei een behoorlijke opleiding gehad en 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?’

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 vof gelijkwaardig en in het familiesysteem is sprake van een ouder-kindverhouding. In het bedrijfssysteem maken kennis en ervaring mede uit of er naar je geluisterd wordt en in het familiesysteem blijft altijd sprake van anciënniteit; ouders gaan vóór kinderen en ouders hebben heel lang de neiging om nog een beetje opvoeder te blijven. In het bedrijfssysteem word je beloond op basis van inbreng van arbeid en kapitaal en prestatie en in het familiesysteem krijg je wat je nodig hebt.

In de agrarische sector is het dan meestal ook nog zo dat de leden van de bedrijfsfamilie bij elkaar onder één dak wonen of vaak op hetzelfde

erf. Ze werken samen, ze vieren samen verjaardagen van familieleden, ze rouwen samen en ze kennen elkaar al vanaf de geboorte.

Om verschillende redenen en op verschillende momenten komt het er in agrarische gezinnen erg op aan. Er is een sterke verwevenheid tussen gezin en bedrijf, omdat vrijwel alle agrarische bedrijven worden uitgeoefend in gezins- en familieverband. De zakelijke en de privérelaties lopen daarbij door elkaar, de betrokkenheid is groot.

Tot een familie ga je behoren door geboorte, het is een emotionele, onverbreekelijke band voor het leven. Dat betekent overigens niet dat familieleden altijd heel sterk op elkaar betrokken blijven en intensief contact onderhouden.

Tot een bedrijf ga je behoren door een keuze, als gevolg van werving, selectie, aanname; je sluit een overeenkomst. Die is eindig van aard en gebaseerd op afspraken over positie, taken, verwachtingen over gedrag en inzet, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In een familiebedrijf zullen betrokken familieleden met elkaar moeten uitwisselen hoe ze elkaar zien en ervoor moeten zorgen dat de kenmerken van het familiesysteem en die van het bedrijfssysteem niet botsen.

De verhoudingen in agrarische gezinnen komt soms ook op scherp te staan door de grote kapitaalbehoefte die een agrarisch bedrijf heeft, zeker in relatie tot de inkomensmogelijkheden van dat bedrijf.

De algemene cultuur binnen agrarische gezinnen is er meer een van 'aanpakken, volhouden en doorzetten, werken tot het werk klaar is' dan van 'praten, overleggen, meningen uitwisselen en het uitspreken van verwachtingen'. Zorgen om het weer, de zorg voor vee of gewas, de verantwoordelijkheid voor torenhoge leningen; het agrarische bedrijf heeft vaak een dwingend karakter dat weinig ruimte laat voor meer beschouwende activiteiten. Het kiezen voor en werken op een agrarisch bedrijf heeft ook z'n weerslag op de mensen die daar dagelijks mee bezig zijn en vormt mede hun karakter.

De druk op de betrokkenen neemt toe in omstandigheden zoals het kiezen van een opvolger, een periode van overname, overlijden van ouders, het toetreden van nieuwe personen tot het gezin, zoals schoondochters en -zonen, het aangaan van een samenwerking, het verplaatsen van het bedrijf. Er staan grote belangen op het spel. Juist in deze omstandigheden is een goede communicatie tussen de betrokkenen een voorwaarde om deze tijd goed door te komen.

In Nederland zijn de meeste bedrijven in de land- en tuinbouw en in het midden- en kleinbedrijf gezins- of familiebedrijven. In de agrarische sector wordt meer dan zeventig procent van de arbeid geleverd door het bedrijfs- hoofd en gezinsarbeidskrachten. Daarbij moet worden bedacht dat in de tuinbouw het aandeel niet-gezinsarbeidskrachten hoger is dan in de overige sectoren.

In de agrarische sector wordt vaak gesproken van gezinsbedrijven; ouders voeren samen het bedrijf en kinderen werken mee. Dat is nog steeds zo, maar vaak hebben partners van boeren en tuinders een eigen beroep of bedrijf en hebben zij geen uitvoerende rol in het bedrijf. Van 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. De opvolger en soms ook zijn of haar partner werkt samen in het bedrijf met de ouders. Wonen op een agrarisch bedrijf maakt dat iedereen in het gezin dagelijks meekrijgt wat er gebeurt en door de gebeurtenissen beïnvloed wordt. Het bedrijf is ook de plek waar je leert over het leven, waar kinderen hun grenzen en hun mogelijkheden leren kennen en daardoor hun persoonlijkheid ontwikkelen. Dat blijft de rest van hun leven bij hen. En vaak betekent dat ook een levenslange verbondenheid met het bedrijf van de familie, ook al zijn op een gegeven moment het feitelijke eigendom en de zeggenschap overgegaan naar een ander. Die betrokkenheid wordt gevoeld als van grote waarde en vormt ook de kracht van familiebedrijven. Familiebedrijven kijken naar de langere termijn en minder naar het gewin op de korte termijn.

Dit boek gaat over de verwevenheid van familie en bedrijf. Het gaat over de noodzaak van communicatie, de noodzaak van het uiten, uitwisselen en afstemmen van denkbeelden en verwachtingen, het bereiken van overeenstemming waarmee ieder kan leven. Het boek gaat ook over de drempels en valkuilen die daarbij worden ondervonden.

Dit boek is tot stand gekomen als een vervolg op de vele workshops, inleidingen en gespreksgroepen voor agrarische gezinnen, maar vooral als een beschouwing op de vele individuele verhalen die boeren, boerinnen, opvolgers en andere gezinsleden ons verteld hebben tijdens talloze mediationssessies. Het doel van dit boek is om aan een breed publiek inzicht te geven in het belang van een open en gezonde communicatie in agrarische gezinnen.

Een belangrijk deel van dit boek bestaat uit verhalen uit de praktijk. We werken in de hoofdstukken 2 tot en met 15 een aantal voorbeelden uit aan de hand van verschillende thema's die, ondanks het unieke karakter van elk gezin en bedrijf, in veel familiebedrijven terugkomen.

In de uitwerking van de voorbeelden trachten we ook perspectief te bieden door aan te geven hoe men in vergelijkbare omstandigheden kan handelen om verstoorde verhoudingen te voorkomen.

Na de praktijkverhalen volgt een hoofdstuk over communicatie (16) en een hoofdstuk over emoties (17). Deze hoofdstukken geven een verdieping van de praktijkverhalen. Hoofdstuk 18 bevat een uiteenzetting over de specifieke kenmerken van familiebedrijven, over de kracht en de kwetsbaarheid doordat familie en bedrijf elkaar raken.

We sluiten het boek af met een hoofdstuk over loslaten en verbonden blijven. Loslaten en verbonden blijven geldt voor agrariërs na de bedrijfsoverdracht, maar het geldt ook voor ons als schrijvers van dit boek, we laten het los en geven het aan de lezer, maar we blijven verbonden met familiebedrijven in de agrarische sector.

Er is tot slot een literatuurlijst opgenomen voor wie zich verder in de materie wil verdiepen.

Alle namen, plaatsen en beschrijving van bedrijfssituaties zijn bedacht. Dat er overeenkomsten zijn met de werkelijkheid is geen toeval, het is de werkelijkheid zoals de schrijvers van dit boek deze in hun praktijk aantreffen. Zij zijn beiden al ruim dertig jaar actief in de begeleiding van agrarische gezinnen in veranderende omstandigheden en allebei zijn ze afkomstig van een familiebedrijf in de agrarische sector.

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, 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 met zich mee. Wat goed is voor het bedrijf is niet altijd goed voor de familie en omgekeerd.

In *Wat de boer niet zegt* beschrijven Johan Weerkamp en Truke Zeinstra hoe familieleden die samen een bedrijf voeren hun communicatie organiseren, welke oplossingen ze daarbij hebben gevonden en welke valkuilen ze tegenkomen.

De kern van het boek wordt gevormd door veertien praktijk-situaties, waarin bedrijfsovername en samenwerking centraal staan.

Wat de boer niet zegt is praktisch én verdiepend voor agrarische ondernemers, partners, familie, accountants, bedrijfsadviseurs, leveranciers en ieder die bij land- en tuinbouwbedrijven op het erf of in de tuin komt.

Met een voorwoord van de bekende familietherapeut Else-Marie van den Eerenbeemt.

Wat de boer niet zegt



Johan Weerkamp is zelfstandig mediator en adviseur en is afkomstig van een agrarisch bedrijf. Sinds 1987 zelfstandig en voorheen werkzaam als stafmedewerker bij het NAJK.



Truke Zeinstra is zelfstandig mediator, coach en trainer, afkomstig van een agrarisch bedrijf. Sinds 2007 zelfstandig en daarvoor 28 jaar werkzaam bij de landbouworganisatie LTO.



9 789013 120035 >

www.bua.nl
www.managementimpact.nl