

Economisch tij volgens Anton de Boer bepalend voor generatieverschillen

# Opgegroeid in weelde of in crisis?

Jong en wild, ervaren en behouden: generatieconflicten zijn van alle tijden, maar kunnen bij de bedrijfsovername een lastig obstakel vormen. Organisatieadviseur Anton de Boer analyseerde de verschillen tussen generaties en geeft handvatten om hiermee om te gaan.

tekst Alice Booij

**B**ij zo'n 1200 overnames was hij betrokken, dus organisatieadviseur Anton de Boer mag gerust een ervaringsdeskundige genoemd worden bij overnames. 'De helft verloopt goed, de andere helft verloopt niet tot tevredenheid van de partners en/of hun familie', vat hij samen. 'In zo'n geval kan de overname wel doorgaan, maar is niet iedereen tevreden met het resultaat of voelen de partijen zich tekortgedaan. Dat kan een zware wissel trekken op familierelaties.' Logisch ook dat De Boer zoekt naar de oorzaak van de problemen bij deze belangrijke gebeurtenissen op bedrijven en in zijn analyse signaleert hij dat een flink aantal conflicten terug te voeren is op het verschil tussen de generaties. 'Het heeft veel te maken met de normen en waarden die je als ouder en als kind hebt meegekregen', zegt hij met een voorbeeld bij de hand. 'De oudere generatie heeft er behoefte aan het bedrijf te schenken, zodat de opvolger een goed begin heeft, maar de jongere generatie is veel zakelijker en heeft er moeite mee

dat de oudere generatie niet goed voor zichzelf zorgt.'

## Generatie van compromissen

De verschillen tussen de generaties hebben volgens De Boer vooral te maken met de economische situatie waarin mensen opgroeien. Zo zijn de oudere generaties boeren 'groot' geworden in de tijd na de oorlog, een tijd van industrialisatie en schaalvergroting. 'Die generatie heeft dat mede mogelijk gemaakt. Dat was een heel succesvolle periode. Het zijn persoonlijkheden met een sterke "ik", zegt hij over deze 'protestgeneratie' (zie kader). 'Ze konden werken in een heel gemakkelijk ondernemersklimaat, waarbij banken wilden investeren en je als boer onafhankelijk je koers kon bepalen.' Tijden veranderden en de maatschappelijke druk nam toe: boeren werden geconfronteerd met regelgeving en milieueisen. 'Daardoor werd de volgende generatie, generatie X, bescheidener. "Verbinden en professionaliseren" luidt hun motto. Deze ondernemers zitten totaal anders in de wedstrijd.' Dat zet de relatie met de oudere generatie onder druk. 'De

opvolgers moeten noodgedwongen het poldermodel hanteren en rekening houden met regent-achtige vaders, maar ook met de economie en de overheid en met hun partners, die niet meer vanzelfsprekend op de boerderij werken. Het is de generatie van compromissen.'

## Starten in crisis

De jongste generatie boeren (de generatie Y) heeft al vijf jaar te maken met crisis en schaarste. 'Dat is een moeilijke periode om te starten. Logisch dat ze het soms even niet weten.' Deze generatie zit in een overlevingsstand en zoekt deskundigheid. 'Om keuzes te maken, winnen ze advies in en discussiëren hierover. Ze zoeken een duidelijk ja en nee.' Deze generatie kan het goed vinden met generatie X. 'Ze hebben te maken met dezelfde problematiek en verstaan elkaar.'

Een generatie daartussen is de groep boeren tussen de 30 en grofweg 45 jaar. 'Ze kwamen in weelde, alles moest perfect en dat kon ook. Het is een meer materialistische generatie die status belangrijk vindt. Het is eigenlijk de "achterbankgeneratie". Ze haalden hun rijbewijs en kregen

## Ramon Klaassens: 'Maak het bespreekbaar'

Zo'n tweehonderd potentiële bedrijfsopvolgers komen in de winter naar de cursussen en workshops van het NAJK rondom bedrijfsovername. 'We focussen vooral op communicatie, daar zit vaak het grootste knelpunt', geeft bestuurslid en overnamespecialist Ramon Klaassens aan. 'Het gaat erom zaken bespreekbaar te maken, ook al voelt dat moeilijk.' Hij kent de 'drempels' die er tussen ouders en kinderen

in zo'n situatie ontstaan. 'Ouders die moeilijk los kunnen laten, jongeren die te voortvarend van start willen, die generatieconflicten zien wij ook', geeft Klaassens aan. 'Bedrijfsovername is niet alleen een zakelijke overeenkomst, maar veel meer nog een emotioneel beladen onderwerp.' Deze winter heeft het NAJK generatieconflicten zelfs als een van de winterthema's op het programma staan. 'Steek je kop niet in het zand, ook al maak je met vra-

gen of opmerkingen emoties los. Geef aan wat je verwachtingen zijn, vraag naar de gedachten aan de andere kant en heb begrip voor de situatie', adviseert hij opvolgers. 'Er zijn vaders die pas op hun veertigste zelf aan het roer kwamen en dan op hun vijftigste alweer aan de volgende overname moeten denken. Dat voelt als een bedreiging. Zie zo'n jonge vader als een kans om een tijdje buiten de deur te werken.'

## De verschillende generaties

1. Protestgeneratie (geboren 1940-1955). Deze generatie gelooft in solidariteit, emancipatie en duurzaamheid, terug naar de natuur en het bewust werken aan een betere samenleving.
2. Generatie X (geboren 1955-1970). Over het algemeen is deze generatie praktisch ingesteld, zelfredzaam, relativerend en wordt gekenmerkt door een no-nonsensementaliteit.
3. Pragmatische generatie (geboren 1970-1985). De generatie van 'je eigen ding doen' en 'vooral jezelf blijven'. Gericht op versnellen van leer- en besluitvormingsprocessen, bouwen van (kennis-)netwerken en informaliseren.
4. Generatie Y (geboren 1985-2000). Authenticiteit is belangrijk. Deze generatie wil flexibel werken in een sfeervolle omgeving waar iedereen zichzelf kan zijn en zich authentiek kan ontwikkelen, waar iedereen mee kan doen en toegevoegde waarde kan leveren.



een auto. Het bedrijf moest groter en de bank wilde wel mee, het economische tij was positief.' De crisis hakt er met name voor deze generatie in. 'Ze moeten leren schakelen naar zuinigheid en leren afzien. Dat kan de jongste generatie beter.' Eisen stellen aan machines, materiaal en vakantie kon de generatie voor hen nog wel. 'De jongste generatie moet keuzes maken.'

De Boer is gecharmeerd van de jongste groep ondernemers die het stokje willen overnemen. 'Ze houden van duidelijke taal en spreken die zelf ook, daar moet je wel tegen kunnen. Ze zijn zakelijker en bepalen zelf wat goed voor hen is. Ze hebben een vechtersmentaliteit.' Voor hen is werk een voorwaarde, geen levensinvulling. 'Ze zijn sociaal sterk en hebben een groot netwerk. Ze zien aan de generatie voor hen dat je alles kunt hebben en toch niet gelukkig kunt zijn. Het gaat om de balans tussen werk en privé.'

## Dezelfde patronen

Er zijn overigens niet alleen verschillen, maar ook overeenkomsten tussen generaties. Van de verschillende generaties op het boereneref is het de oudste generatie die zorgt voor de familiedynamiek. 'Die speelt een belangrijke rol en die rol wordt overgenomen door de latere generaties.' De Boer noemt een voorbeeld. 'Als deze oudere boeren weinig tijd aan hun kinderen besteedden omdat ze altijd druk waren met het werk, dan herhaalt zo'n patroon zich de generaties daarna. Ze doen het op dezelfde manier als hun vaders.' Het zijn herhalingen van verhalen, signaleert De Boer. 'Ondanks dat je al gauw zegt "ik doe het anders dan mijn ouders", kom ik vaak dezelfde patronen tegen.' Er zijn natuurlijk ook positieve voorbeelden. 'Het gemakkelijk relaties aangaan, op vakantie gaan en gezelligheid opzoeken, dat zie je terug. De geschiedenis is vastgelegd op hetzelfde erf, het echoot terug bij de kindskinderen.' De Boer pleit voor ouders die het goede voorbeeld geven. 'Liefde zaaien is liefde oogsten.' |