

Succesvol samenwerken in multifunctionele familiebedrijven



multifunctioneel

In de Nederlandse land- en tuinbouw zijn de meeste bedrijven familiebedrijven. Dat betekent dat het eigendom in handen is van de meest betrokken familieleden, dat de beslissingen worden genomen door deze familieleden, dat de arbeid overwegend wordt uitgevoerd door familieleden, enzovoort. We spreken ook wel over 'gezinsbedrijven'.

In een normale bedrijfsvoering op een multifunctioneel bedrijf moeten er dagelijks rationele beslissingen worden genomen, maar bij samenwerken in een familiebedrijf komen nog veel meer (vooral niet rationele) afwegingen kijken. Vanuit Junior Waardewerken, het netwerk van jonge multifunctionele landbouwondernemers, willen we met deze brochure multifunctionele ondernemers ondersteunen

bij het succesvol samenwerken in een familiebedrijf.

In hoofdstuk 1 gaan we in op waarom familiebedrijven zo succesvol zijn.

In hoofdstuk 2 analyseren we het familiebedrijf; wat maakt deze bedrijfsvorm zo uniek. De vermenging van privé en zakelijk heeft zowel voordelen als nadelen.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de rollen en posities die je als betrokkene bij een familiebedrijf kunt innemen. Een verandering van rol of positie heeft invloed op jezelf en de mensen met wie je samenwerkt.

In hoofdstuk 4 besteden we aandacht aan verbondenheid en betrokkenheid. Dit is vooral belangrijk tijdens de bedrijfsovername.

In hoofdstuk 5 gaat het om communicatie. In dit hoofdstuk worden valkuilen en vuistregels beschreven en vindt je veel tips en trucs die te maken hebben met de communicatie in familiebedrijven.

Ga, als familieleden, met elkaar in gesprek over de in deze brochure genoemde onderwerpen en alle andere zaken die voor jou en voor het bedrijf belangrijk zijn. Veel succes!



Inhoudsopgave

1. *Waarom familiebedrijven succesvol zijn*
2. *Familie en bedrijf; twee systemen*
3. *Posities en rollen in het familiebedrijf*
4. *Verbondenheid en betrokkenheid*
5. *Communicatie in familiebedrijven; valkuilen en vuistregels*





1 Waarom familiebedrijven succesvol zijn

Familiebedrijven zijn succesvolle bedrijven. Betrokkenen bij familiebedrijven vertonen passie voor het bedrijf. Het gezamenlijk eigendom en de gezamenlijke doelen van familie is een drijvende kracht. Uit onderzoek blijkt dat het succes van familiebedrijven toe te schrijven valt aan vier factoren, ook wel de vier C's genoemd: Continuity - Community - Connection - Command.

- Continuity (continuïteit); familiebedrijven zijn sterk gericht op de langere termijn. Vijf of zes generaties zijn geen uitzondering.
- Community (gemeenschap); familiebedrijven zijn gericht op samenhang, verbondenheid en onderling vertrouwen van alle betrokkenen. Werknemers blijven bijvoorbeeld gemiddeld ook langer in dienst. Deze betrokkenheid zorgt vaak voor meer inzet dan je in een regulier bedrijf zult aantreffen.
- Connection (verbinding); familiebedrijven verbinden zich duurzaam met partijen die van betekenis zijn in de keten van productie, afzet en dienstverlening.
- Command (organisatie); de lijnen in familiebedrijven zijn kort, overleg is direct en leiding is aanspreekbaar.

Familiebedrijven, een succesvolle bedrijfsvorm die de komende jaren niet verloren zal gaan.



2 Familie en bedrijf; twee systemen

Een familiebedrijf is een combinatie van kenmerken van een familie en kenmerken van een bedrijf. Die kenmerken komen niet altijd overeen en soms worden ze ook als tegenstrijdig ervaren. Een voorbeeld hiervan zie je in de casus van de familie Boom (zie kader). Deze tegenstrijdigheid kan juist de kracht van een familiebedrijf bepalen, maar het kan ook tot moeilijk hanteerbare spanningen leiden.

In een familie zijn de relaties bijvoorbeeld gebaseerd op vertrouwen en het gedrag van familieleden onderling wordt in de regel gekenmerkt door loyaliteit; men kiest bij wijze van spreken voor elkaar door dik en dun. Het is moeilijk negatieve dingen over familie te horen. In een bedrijf daarentegen worden relaties gevormd op basis van afspraken; hij is de baas en ik ben medewerker die zich moet schikken in de zeggenschap van de baas.

Verschillen tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem:

- Tot een familie ga je behoren door geboorte, het is een emotionele, onverbreekelijke band voor het leven. Tot een bedrijf ga je behoren vanuit een keuze, als gevolg van werving ► selectie ► aanname ► contract. Die is eindig van aard en gebaseerd op afspraken over positie, taken, verwachtingen over gedrag en inzet, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In een familiebedrijf zijn er geen contracten en zullen betrokken familieleden met elkaar moeten communiceren hoe ze elkaar zien en ervoor zorgen dat de kenmerken van het familiesysteem en die van het bedrijfssysteem niet botsen.
- In een bedrijf is bedrijfsoverdracht, overdracht van leiding en eigendom een kwestie van capaciteiten en een zakelijke transactie. In een familiebedrijf is bedrijfsopvolging een kwestie van bloedverwantschap. Wat het meest logische is voor de familie hoeft niet altijd het beste te zijn voor het bedrijf.

De familie hecht immers grote waarde aan voortzetting van het bedrijf door een lid van de familie. De toekomst van het bedrijf vraagt om een keuze voor een capabele opvolger. Dat kan een dilemma zijn.

- In families zijn de verhoudingen gebaseerd op gelijkheid en gelijke behandeling. In een bedrijf wordt verschil in positie, behandeling en beloning geaccepteerd als normaal en verbonden met prestatie.
- Zo zijn er nog meer kenmerken die specifiek zijn voor een familie of specifiek voor een bedrijf en die in een familiebedrijf samen moeten gaan. Families zijn bijvoorbeeld eerder gericht op behoud van waarden, terwijl bedrijven open moeten staan voor veranderingen om zich te kunnen handhaven. Families zijn over 't algemeen geslotener voor de buitenwereld terwijl bedrijven open moeten staan en verbindingen hebben met allerlei partijen in de markt en de omgeving.

In Akkerbouwbedrijf Boom wordt er geregeld overlegd tussen vader, moeder, dochter en de medewerker. De dochter is de beoogde bedrijfsopvolger. Vader en moeder hebben het bedrijf samen opgebouwd en dat is altijd soepel gegaan. Ze hadden aan een half woord genoeg. De taken van beiden waren als het ware automatisch gegroeid. Onder de koffie werden de dingen van de dag even doorgnomen en dan liep het wel. Dochter Els heeft gestudeerd en een baan gehad in een transportbedrijf. Nu ze thuis in het bedrijf werkt houdt ze de werkwijze van haar vorige baan aan; als er wordt overlegd tussen haar, vader, moeder en de medewerker, dan pakt ze een blocnote en noteert ze de afspraken. Die worden uitgeschreven en ieder krijgt een kopie. De volgende bespreking beginnen met het doornemen van de gemaakte afspraken.

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".

Hier raken twee systemen elkaar: het bedrijfssysteem waar de relaties en de communicatie zakelijk zijn en het familiesysteem waar de relaties gebaseerd zijn op een emotionele band, op vertrouwen en loyaliteit.

Tips:

- Wees je in een bedrijfsfamilie met elkaar bewust dat er spanningen kunnen zitten tussen de eigenschappen en de waarden van het familie- zijn en de systeemkenmerken en bestaansvoorwaarden van het bedrijf. Zoek steeds naar de verwachtingen die de leden van de bedrijfsfamilie en eventuele andere betrokkenen bij het bedrijf hebben, wissel die verwachtingen uit en zoek naar wat goed is voor het familiebedrijf. Die zoektocht kan wel eens met de nodige wrijving gepaard gaan. Bijvoorbeeld als er sprake is van een gevoel miskend te worden of te zijn tekortgedaan of buitengesloten. Ook gebeurt het wel eens dat één van de leden van de familie eenzijdig normen oplegt. Erkenning en respect zijn de sleutelwoorden in de zoektocht. Het betrekken van iedereen ('binnensluiten') is een voorwaarde voor evenwicht in een familiebedrijf.

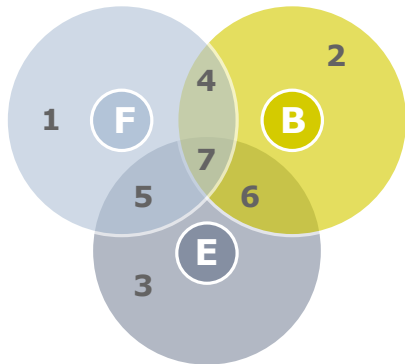
- Wees je ervan bewust dat adviseurs zich vaak richten op het bedrijfssysteem; dat is nu eenmaal het vak van bijvoorbeeld accountants. Het bewaren van de samenhang tussen bedrijf en familie is iets wat je zelf moet doen.

*.... "In een familiebedrijf betekent gelijkheid niet steeds eerlijkheid. In een bedrijf krijg je wat je verdient, is de stelregel. In een gezin is dat anders: je krijgt wat je nodig hebt. Dus moet je in een familiebedrijf zoeken naar een evenwicht tussen gelijkheid, eerlijkheid, verdienste en behoefte"
prof. Theo Compennolle in Succesgids voor families met een bedrijf - 2002*

3 Posities en rollen in het familiebedrijf

Een familiebedrijf kan dus gezien worden als een eenheid waarin een bedrijfssysteem en een familiesysteem bij elkaar komen. Een familiebedrijf kan echter ook worden beschreven als een (gedeeltelijke) overlap van 3 domeinen:

familie **F**
bedrijf **B**
eigendom **E**



Doordat de domeinen elkaar overlappen, kunnen leden van bedrijfsfamilies in principe 7 posities innemen. Positie 7 bijvoorbeeld is degene die én tot de familie behoort én (mede)eigenaar is én een rol heeft in de bedrijfsvoering. Positie 2 past bijvoorbeeld bij een medewerker op een familiebedrijf.

Met name bedrijfsleiders van buiten de familie op de wat grotere familiebedrijven nemen soms een lastige positie in. Ze hebben een, vanuit het bedrijf gezien, centrale positie. Toch kunnen ze zich buitengesloten voelen door de familie waarin de eigenlijke beslissingen genomen worden. Een goede afspraak over besluitvorming en bevoegdheden is dan nodig. Zo heeft elke positie z'n specifieke bijzonderheden. Iedere keer wanneer er zich in de levenscyclus van een familiebedrijf een verandering voordoet (geboorte, dood, huwelijk, toetreding tot het bedrijf, verandering in eigendom) veranderen rollen en posities en is het van belang dat de leden van de bedrijfsfamilie opnieuw vaststellen hoe ze zich tot elkaar verhouden: wat is ieders positie en wat betekent dat voor betrokkenheid, belang, zeggenschap en participatie.



Het akkerbouwbedrijf van de familie Bietenboer is overgenomen door dochter Henny en schoonzoon Jan. Vader Henk en moeder Janny wonen nu in het dorp, vijf minuten fietsen. Voor de overname hebben ze met z'n vieren een aantal jaren in maatschap gewerkt. Schoonzoon Jan duurde dat eigenlijk al te lang; hij had het gevoel dat hij nog niet echt aan de familiebeslissingen mocht meedoen. Hij had bijvoorbeeld veel eerder willen beginnen met de minicamping. Nu Henny en Jan samen het bedrijf voeren, willen ze dat ook helemaal met z'n tweeën doen. Vader wil echter graag nog meedenken en een bijdrage leveren. Het is immers toch nog het bedrijf van de familie Bietenboer, ook al heeft de dochter nu de naam van haar man aangenomen. Hij verwacht dat hem in de oogsttijd gevraagd wordt mee te helpen. Maar dat gebeurt niet en hij voelt zich erg buitengesloten. Schoonzoon Jan ziet het zakelijk; met de handtekening zijn alle bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar hem en zijn vrouw overgegaan. En hij werkt ook liever samen met de buurman dan met z'n schoonvader; dat gaat makkelijker en zakelijker. De positie van vader is van segment 7 naar segment 1 gegaan. Daar is niet over gesproken bij de bedrijfsoverdracht en in de aanloop ernaar toe. De verwachtingen over de nieuwe posities en rollen zijn niet uitgewisseld. Dat levert spanningen op.

Bij familiebedrijven in de multifunctionele landbouw zijn vaak meer personen betrokken dan op reguliere bedrijven. Er zijn ook meerdere aspecten aan de bedrijfsvoering, die op elkaar afgestemd moeten worden. Het domein 'Bedrijf' bestaat daar uit meerdere cirkels; bijvoorbeeld de akkerbouw, de boerderijwinkel en de minicamping. Ook zijn er vaak schoonzoons en schoondochters bij de familie betrokken. Al met al maakt dat multifunctionele bedrijven complexer. Ook omdat er, met de introductie van de multifunctionele activiteit, een breuk is met de traditionele bedrijfsvoering van de vorige generatie. Generatiewisseling en intrede van familieleden in het bedrijf loopt deels gelijk op met heroriëntatie op de bedrijfsvoering. Ze brengen nieuwe externe relaties mee, waarmee nieuwe impulsen zowel de familie als het bedrijf binnenkomen. Mensen die actief zijn op multifunctionele bedrijven kunnen niet zonder goede communicatie, coördinatie en afspraken. Familie wordt je door geboorte of door een huwelijk aan te gaan. Aange trouwde familie, schoondochters, schoonzoons, wordt geksterend 'de koude kant' genoemd. En inderdaad, al wordt je nog zo warm

ontvangen en in 'de schoot van de familie opgenomen', je bent geen bloedverwant. De kunst is om in een familiebedrijf iedereen in te sluiten die een positie of een rol heeft in het bedrijf en tegelijkertijd te onderkennen dat er een verschil is. Samen opgroeien in een gezin creëert soms verbindingen waar anderen niet tussen (moeten willen) komen. Een nieuwe band schep je met je partner en je kinderen. Tot daar weer anderen uit andere familie binnenkomen. Onvermijdelijk. In een familiebedrijf ben je collega, partner, vader, zoon, dochter, neef, nicht, schoonvader, oom, tante, baas, medewerker, bedrijfsleider, afdelingschef, instructeur en nog veel meer. Door elkaar heen en tegelijk. Dat is wel eens verwarrend: overdag, in het gesprek met de accountant ben je zakenpartners en 's avonds op de bank ben je geliefden. 's Morgens bespreek je de weekplanning en 's avonds bezoek je samen een zieke tante. In een agrarisch bedrijf blijven ouders en kinderen altijd ouders en kinderen; een onverbreekelijke band voor het leven. Die ouders zijn als het kind opgroeit ook opvoeders, maar op een gegeven moment houdt dat op. De vader kan ook de

instructeur of leraar zijn van zijn zoon. Een belangrijk deel van het vak leer je tenslotte in het bedrijf. En dan besluit je partners in een maatschap te worden, in principe een gelijkwaardige posities. Maar... hoe houdt je die rollen en posities uit elkaar?

Tips:

- Wees zelf zo expliciet mogelijk in je verwachtingen en je belevingen. Spreek vanuit jezelf, formuleer je wensen en behoeftes en geef tegelijkertijd ruimte aan je familieleden om die van hen uit te spreken.
- Houd gezamenlijk het oog op de gemeenschappelijke missie, voor bedrijf en voor familie. Een periodieke bespreking van het geheel en de delen van het bedrijf is daarvoor een mogelijkheid.



Gerard, Annie en hun zoon Wim vormen een maatschap. Op een dag moet er een knoop worden doorgemaakt over een investering in een nieuwe melkstal. Wim heeft veel informatie verzameld, er zijn heel wat adviseurs op het erf geweest en ze hebben op een aantal bedrijven gekeken.

Wim neigt naar omschakeling naar robotmelken en vader Gerard ziet meer in een carroussel. Moeder Annie denkt ook dat robotmelken goed te combineren valt met de recreatietak van het bedrijf. Dat is zo'n beetje haar eerste verantwoordelijkheid, maar Wim heeft daar ook een belangrijke taak in. Robotmelken geeft je meer armslag en dat is wenselijk in een recreatiebedrijf waar gasten te pas en te onpas aandacht vragen. Een lastige keuze.

Vader Gerard voelt zich een beetje in het defensief gedwongen; zijn argumenten komen niet meer erg aan. Dan begint hij tijdens het gesprek tegen Wim omstandig uit te leggen hoe een veehouder met koeien om moet gaan. "Je moet goed beseffen hoe dieren reageren..... Vroeger zei mijn vader altijd al Jij hebt die ervaring nog niet en ik zeg je".

Wim zucht en kijkt vertwijfeld naar het plafond. Dacht hij net dat ze als gelijkwaardige maten bezig waren om knopen door te hakken en dan komt vader hem even de les lezen. Hij is geen klein kind meer. En hij heeft meer geleerd over koeien in al die jaren op school dan zijn vader ooit.....

4 Verbondenheid en betrokkenheid

In de levensloop van een familiebedrijf verschuiven posities. Op enig moment ben je samen met je ouders eigenaar, vervolgens ga je een maatschap aan met je partner, je ouders trekken zich terug en dragen het bedrijf over en over jaren maak je een overeenkomst met je kinderen enz. Bij verschuiven van positie voelt menig een, ook al is heen hij geen juridische eigendom meer, zich toch nog deel van het familiebedrijf. Je blijft lid van de familie. Maar het bedrijf, waar je zoveel jaar met hart en ziel in hebt gewerkt en je beste krachten hebt gegeven, is niet meer van jou. Je wordt geacht je leven een nieuwe invulling te geven. Dat is een verandering die niet zo snel is doorgevoerd als het zetten van de handtekening onder de eigendomsakte. Er blijft een soort psychologische eigendom bestaan en sommigen manifesteren dat door zich veel te vertonen op het bedrijf en, soms ongevraagd, in de veronderstelling dat dat wordt gewaardeerd, nog hand en spandiensten te verlenen.

Tips:

- In de aanloop naar de definitieve bedrijfsoverdracht: bespreek met elkaar de verwachtingen over de toekomstige rollen. Wees met name als bedrijfsopvolger duidelijk: Wat verwacht je over betrokkenheid, over inzet van arbeid, over bemoeienis? Stel je prijs op belangstelling? Wil je advies, of alleen als je erom vraagt?
- Realiseer je als overnemer dat je ouders hebben opgebouwd wat je nu voortzet. Weliswaar anders omdat er in andere tijden andere inzichten leven, maar toch ... Het respect dat je daarvoor toont, geeft je meer krediet om je eigen beslissingen te nemen.
- Voor de overdragers: begin al in een vroeg stadium met het invullen van een leven dat niet meer helemaal bepaald hoeft te worden door de eisen van het bedrijf. Bedenk op tijd dat er een nieuwe levensfase intreedt, terwijl de opvolgers op hun eigen wijze het bedrijf voortzetten.



Frans, sinds een jaar zelfstandig ondernemer op een akkerbouwbedrijf, vertelt dat hij een ander ritme heeft dan zijn vader had toen die nog op de boerderij werkte. Frans is een avondmens en zeker wanneer op het akkerbouwbedrijf de pieken van de seizoenswerkzaamheden voorbij zijn, staat hij niet voor dag en dauw op. Als hij dan om 8.00 uur wakker wordt omdat vader demonstratief onder zijn slaapkamerraam het erf staat te vegen, dan wil er nog wel eens iets lelijks in z'n gedachten komen. Maar hij zal het niet tegen vader zeggen. Die heeft immers zijn ritme in z'n nieuwe huis nog niet helemaal gevonden. Hij zou het ook niet begrijpen als Frans er iets van zou zeggen. En op andere momenten komt het ook wel weer goed uit als hij een beroep kan doen op vader om eens even in te springen.....

Het kan hoog oplopen

Familierelaties zijn verbonden met emoties; familieleden hebben een grote mate van loyaliteit met elkaar; je steunt elkaar en kunt op elkaar rekenen. Familie zijn betekent een vorm van veiligheid. Dit is één van de belangrijkste behoeften van mensen.

Geborgenheid van ouders voor kwetsbare opgroeiende kinderen, samenwerken om te voorzien in het levensonderhoud en zorg voor ouderen aan het einde van hun leven, zijn in de geschiedenis van de mensheid altijd de kern van het bestaan geweest. Naarmate welvaart en opleidingsniveau stijgen en daarmee individualiteit en onafhankelijkheid, lijken familieverbanden minder belangrijk te worden. Maar de diepere emoties die zijn verbonden met familierelaties behoren tot het wezen van mensen.

Dat verklaart de belangstelling voor t.v.-programma's als Het Familiediner, Spoorloos en DNA Onbekend. Verlies van familie, dreigende breuken, schade door het niet loyaal zijn en verstoorde verhoudingen grijpen diep in. In een familiebedrijf is de emotie een kracht die het succes van het bedrijf kan betekenen; tegelijkertijd is deze emotie een risico dat ernstig afbreuk aan een goede samenwerking kan doen.

Familierelaties zijn kwetsbaar, juist omdat ze belangrijk zijn. Als je familie geen betekenis voor je heeft, hoef je je er ook niet druk om te maken. Maar dat gebeurt maar zelden.

"Met wat mijn vader en opa ooit hebben afgesproken, heb ik niets te maken."

Tot de persoonlijke kwaliteiten van leden van een bedrijfsfamilie behoort dat je attent bent op gevoelens van anderen en die van jezelf. En juist dat is lastig. Attent zijn voor emoties betekent ook dat je de kwetsbaarheid toelaat, dat je risico's loopt om gekwetst of beschadigd te worden of je te uiten in woorden of gedrag wat de ander kan raken. Vanwege het risico op kwetsbaarheid blijven gevoelens en verwachtingen soms onbesproken. Het kan heel goed zijn daar terughoudend en in elk geval zorgvuldig mee om te gaan. Tegelijkertijd is het negeren van gevoelige kwesties in de familie ook riskant en niet altijd mogelijk. Want bedrijfsovername, stoppen met het bedrijf, je partner introduceren in de familie, je wensen uiten over de positie die je graag zou willen in het bedrijf, zijn allemaal zaken waar je niet omheen kunt. Ze hebben te maken met respect en erkenning. Als je twijfelt of je dat op een zorgvuldige manier met elkaar kunt bespreken, dan kun je ook overwegen er een deskundig adviseur of begeleider bij te halen. Je bent niet verantwoordelijk voor hoe een ander omgaat met emoties, maar wel voor die van jezelf en samen voor de verhoudingen in het familiebedrijf.



5 Communicatie in familiebedrijven; valkuilen en vuistregels

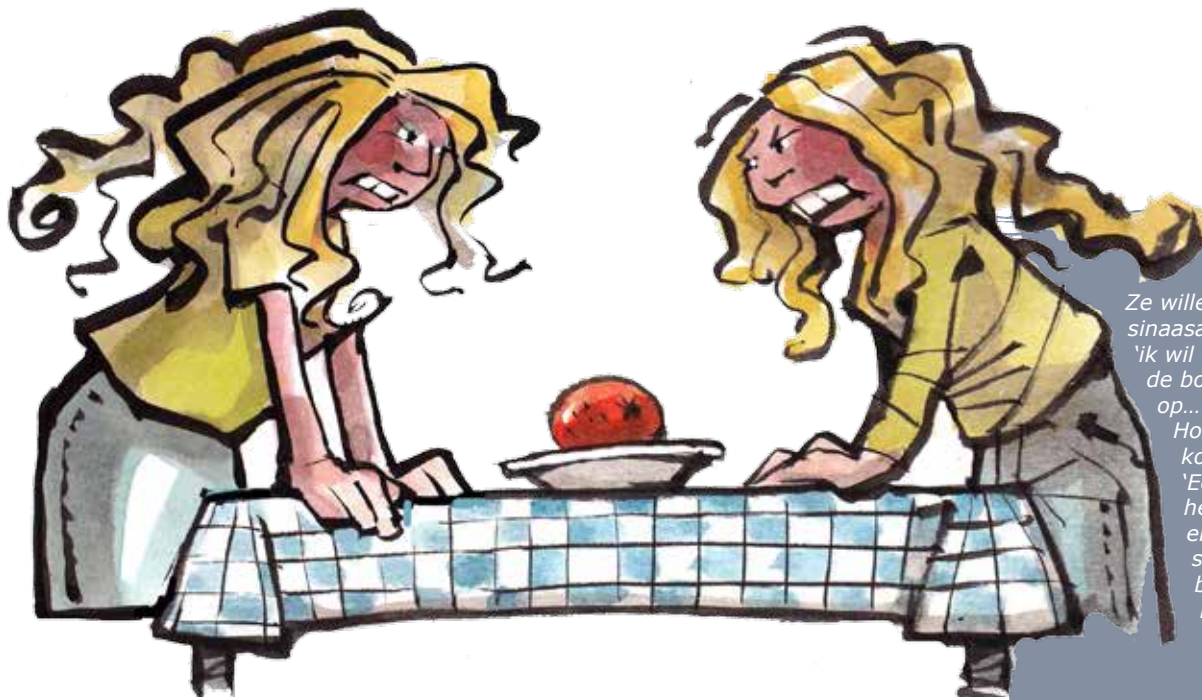
In multifunctionele familiebedrijven werken familieleden, soms met werknemers en/of cliënten, samen en onderhouden ze relaties met diverse externen. Verschillen in leeftijd, in belangstelling en betrokkenheid, in ervaring en tussen mannen en vrouwen moeten samengaan binnen een geheel. Ieder ondergaat invloeden via zijn of haar contacten met de buitenwereld, in een multifunctioneel bedrijf de een meer dan de ander. Ook al heeft ieder verantwoordelijkheid voor eigen taken, misschien zelfs voor een tamelijk op zichzelf staande tak van het bedrijf, toch moet er een gezamenlijke oriëntatie zijn. Als er één bedrijf is, dan bestaat er ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Met verschillen omgaan is de kunst. Verschillen zijn er altijd en hoeven niet te leiden tot onenigheid. Met name niet als je je wel wilt laten beïnvloeden. Een gesprek ingaan en van te voren een standpunt innemen en het voornemen om dat niet te verlaten; dat kan wel leiden tot onenigheid. Je openstellen voor de inzichten van anderen kan tot gevolg hebben dat de beste van meerdere opvattingen samengesmeed worden tot een keuze.

Tips:

- Wees attent op respect voor en erkenning van alle betrokkenen. Al je ongenoegen voelt, vraag dan naar de beleving van anderen.
- Vaak zijn uitingen van boosheid of ongenoegen verbonden met iets anders dan dat wat op dat moment de aanleiding is. Wordt je pissig van steeds weer de spullen van een ander die je in de weg liggen? Of gaat het je er eigenlijk om dat je vader, je zoon, je dochter of je partner je niet serieus neemt en je rol niet erkent? Een vraag die je jezelf en anderen altijd kunt stellen is 'waar gaat het je eigenlijk om?'.
• Begin geen debat maar organiseer een dialoog. Debaters proberen anderen te overtuigen en te winnen; partners in een dialoog proberen van elkaar te leren en verdiepen zich in elkaars opvattingen en luisteren naar elkaars ervaringen. Start een gesprek met de bedoeling om kennis te nemen van elkaars inzichten, opvattingen en belangen. Laat ze tot je doordringen en vraag aandacht voor jouw ideeën en wensen.
- Wissel ervaringen uit en informeer elkaar over wat je elders hebt gehoord en waar je van hebt geleerd. In een multifunctioneel bedrijf zijn er familieleden die veel met mensen, regels, instanties van buiten te maken hebben en er zijn familieleden die vooral intern gericht zijn. Als je elkaar niet informeert, kun je een bedrijf met ongelijke inzichten en snelheden krijgen. Investeer in het uitwisselen van informatie en inzichten en investeer in de relatie. Dat betekent dat je elkaar voldoende spreekt en weet hebt van wat ieder bezig houdt.
- Wees met elkaar attent dat de communicatie gaat over wensen en belangen in plaats van over standpunten. Over wensen en belangen kun je praten. Je kunt ze onderzoeken en je kunt er eventueel over onderhandelen. Over standpunten is het lastig onderhandelen; eenmaal ingenomen worden ze niet makkelijk meer losgelaten en leiden ze tot verwijdering.

Conflicten gaan zelden over geld alleen. Mensen die een goede relatie hebben, ieder goed in evenwicht zijn en geen ernstige beschadigingen en hebben opgelopen of ernstig tekort zijn gedaan, kunnen verschillen samen oplossen. Ook financiële verschillen. Meestal gebeurt dat ook in redelijkheid en billijkheid. Als het niet lukt spelen erkenning en respect vaak een grotere rol dan het geld zelf. En die moeten dan het onderwerp van gesprek zijn. Voor de rechtbank is daar weinig gelegenheid voor.....



Twee zussen wonen samen in een huis. Ze krijgen op een kwade dag ruzie over de enige sinaasappel die nog in huis is. Ze willen beide de sinaasappel en wel direct. (De winkels zijn gesloten dus sinaasappels kopen is geen optie) De ruzie ontaardt in ordinair geschreeuw: 'ik wil die sinaasappel' - 'ik vroeg het het eerst'- 'nee, maar ik heb gisteren de boodschappen gedaan'- 'jij wilt altijd je zin, ik wil die sinaasappel, geef op.....'. etc. Beide zussen houden vast aan hun eis. Hoe lossen deze zussen hun probleem op? Hoe komen ze hier uit? Stel je komt toevallig langs, wat zou je aanbevelen? 'Eerlijk delen' zeg je? Hoe? De sinaasappel doormiddel snijden en ieder de helft? OK, dat is wat ze deden. Vervolgens eet de ene zus het vruchtvlees en het sap en gooit de schil in de vuilnisbak. De andere zus verwijderd de schil van haar helft en raspt de schil in het beslag voor de taart die ze bakt. Ze gooit het binnenste van de sinaasappel in de vuilnisbak. Dat ligt nu tussen de koffieprut voordat haar zus er erg in heeft. Moraal: de zussen gingen het debat in met een onwrikbaar standpunt. Als ze eerst bij elkaar hadden geïnformeerd naar elkaars wensen of belangen dan hadden ze een ander soort overeenstemming bereikt en beiden het dubbele kunnen hebben van wat ze nu in hun armoedige compromis hebben gekregen.

*Een oefening in communiceren;
ik- en jij-boodschappen*

In spannende situaties met veel dilemma's en ingewikkelde organisatorische problemen bestaat soms de neiging om de ander te proberen te overtuigen of te veranderen. "Als jij nu eens zo doet, en hij doet....". "Als jij je gedrag verandert, ja jij zou veel meer kunnen" etc. De zinnen in dat soort gesprekken beginnen vaak met "Jij....!". Dat zijn jij-boodschappen en daarnaar wordt niet altijd even goed geluisterd. Anderen overtuigen en veranderen werkt meestal niet. Een gesprek dat wordt gevoerd met zinnen die beginnen met "Voor mij is belangrijk , omdat , ik zou graag willen..." leidt eerder tot aandacht van de ander voor je wensen. Dat zijn 'ik-boodschappen' die wel leiden tot inzicht in elkaars opvattingen en beweegredenen. Zeker als de aandacht goed verdeeld is over alle gesprekspartners.



Colofon

© 2012 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO).
Uitgave Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR.

Tekst: Johan Weerkamp

Redactie: Arjan Dekking en Marcel Vijn

Illustraties: Henk van Ruitenbeek

Vormgeving: Caroline Verhoeven-Poelhekke

Succesvol samenwerken in multifunctionele familiebedrijven

Deze brochure is tot stand gekomen op initiatief van Junior Waardewerken. Junior Waardewerken is een innovatienetwerk van 16 jonge multifunctionele ondernemers. Veelal gaat het hier om de tweede generatie die het bedrijf gaat overnemen van de ouders die in het verleden de multifunctionele tak hebben opgezet. Daar waar de ouders vaak als pioniers gekwalificeerd kunnen worden, gaat het hier vooral om jonge ondernemers die de bedrijfsvoering verder willen optimaliseren en professionaliseren.

