

WAAR ZAKELIJKE EN PERSOONLIJKE BELANGEN KUNNEN BOTSSEN, IS GOED COMMUNICEREN BELANGRIJK

# SUCCESVOL SAMENWERKEN IN FAMILIEBEDRIJVEN

Op een avond in juli zag ik de prachtige theatervoorstelling 'Koning van het grasland' op biologisch melkveebedrijf De Bonte Parels in Westbroek. Met op de achtergrond koeien in de ondergaande zon. De voorstelling gaat over alle veranderingen die op een boerenbedrijf afkomen en hoe de familieleden daar heel verschillend mee omgaan. Maar het gaat vooral om de onmacht om daarover met elkaar te praten.

TEKST MARCEL VIJN | ILLUSTRATIES HENK VAN RUITENBEEK



Les lezen

**D**e meeste Nederlandse land- en tuinbouwbedrijven zijn familiebedrijven. We spreken ook wel over 'gezinsbedrijven'. In een normale bedrijfsvoering moeten er dagelijks rationele beslissingen worden genomen, bij samenwerken in een familiebedrijf komen daar nog veel meer vooral niet rationele afwegingen bij. Wageningen UR heeft een aantal jaren samengewerkt met Junior Waardewerken, een groep jonge multifunctionele ondernemers. Op initiatief van hen is uitgebreid aandacht besteed aan samenwerken binnen familiebedrijven. Dat heeft geresulteerd in een brochure geschreven door Johan Weerkamp, zelf afkomstig van een boerenbedrijf en een mediator met veel ervaring in agrarische familiebedrijven.

**Een familiebedrijf** bezit een combinatie van kenmerken van een familie en kenmerken van een bedrijf. Die kenmerken passen niet altijd bij elkaar en worden soms als tegenstrijdig ervaren. 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. In een bedrijf daarentegen worden relaties gevormd op basis van afspraken, hij is de baas en ik ben een medewerker die zich moet schikken in de zeggenschap van de baas.

## TIPS

- Wees je er in een bedrijfsfamilie met elkaar van bewust dat er spanningen kunnen zitten tussen de eigenschappen en waarden van het familiezijn en de kenmerken 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 bedrijf.
- 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.

**Communicatie in familiebedrijven.** In multifunctionele familiebedrijven werken familieleden, soms met werknemers en/of cliënten, samen en onderhouden ze relaties met externen. Verschillen in leeftijd, in belangstelling en betrokkenheid, in ervaring en tussen mannen en vrouwen moeten samengaan binnen een geheel. 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 verant-

Over wensen en belangen kun je praten, over standpunten is het lastig onderhandelen.

woordelijkheid. Met verschillen omgaan is de kunst. Verschillen zijn er altijd en hoeven niet per definitie te leiden tot onenigheid. Met name niet als je je wel wilt laten beïnvloeden. Een gesprek ingaan met een van te voren bepaald standpunt en met de intentie om dat standpunt niet te verlaten, kan 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.



Buitengesloten

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 ....". "Als jij je gedrag verandert, ja jij zou veel meer ..... kunnen" etc. Dit zijn voorbeelden van 'jij-boodschappen' waar niet altijd even goed naar wordt geluisterd. Een gesprek beginnen met "Voor mij is belangrijk dat... , omdat , ik zou graag willen..." leidt eerder tot aandacht van de ander voor je wensen. Dat zijn 'ik-boodschappen' die kunnen leiden tot inzicht in elkaars opvattingen en beweegredenen.



Afspraken vastleggen kan nodig zijn

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 er pissig van dat steeds weer de spullen van een ander jou 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 er met elkaar attent op 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.

Een bedrijf hebben samen met familieleden kan erg leuk zijn maar is soms ook een hele uitdaging. Ga, als familieleden daarover met elkaar in gesprek. Dat is dé manier om succesvol samen te werken in familiebedrijven.

Adviseurs richten zich op het bedrijfssysteem, het bewaren van de samenhang tussen bedrijf en familie is iets wat je zelf moet doen.

Marcel Vijn is onderzoeker bij Wageningen Research.  
 Meer informatie: De brochure 'Succesvol samenwerken in multifunctionele familiebedrijven' geschreven door Johan Weerkamp: [edepot.wur.nl/240915](http://edepot.wur.nl/240915)