



Samenwerking tussen generaties op BD-bedrijven

De keerzijde van sterke BD-pioniers

Door schade en schande wijs geworden

Als begeleider van BD-bedrijven bij samenwerking en overdracht, propageer ik al jaren om meer ruimte en vrijheid te geven aan de nieuwe generatie. In mijn interviewsgroepen voor startende BD-ers zie ik jongeren die voor de vierde keer verhuizen naar een ander deel van het land (soms met kleine kinderen) omdat het wéér niet lukte. Steeds weer zie ik dezelfde, vaak pijnlijke dynamiek tussen de 'oude' en de 'nieuwe' generatie. Dan zou ik zelf wel weten hoe het wél moet. Nou, niet dus. Sinds drie jaar ben ik initiatiefnemer van een jongerenproject. We vormen een gemeenschap met een groep jongeren, hebben een zelfvoorzienende tuin en bieden tijdelijke woonplekken aan jongeren die zijn vastgelopen in de samenleving. Een mooi en intensief project. En natuurlijk trok ik het eerste jaar enkele jongeren aan die mij perfect een spiegel voorhielden. Zij klopten net zo lang op mijn deur totdat ik in ging zien dat ik voor de visie en de grote lijn van ons project heel helder en vasthoudend moet zijn (in dit project ben ik het ijkpunt). Maar vooral dat ik voor de manier

waarop we dat allemaal vormgeven véél meer ruimte moet laten. Ik dacht dat ik die ruimte ook gaf. Maar tussen mijn opmerkingen door en in de manier waarop ik rondliep was mijn kritische houding altijd voelbaar. Dit beperkte het plezier van de ander zodanig, dat onze eerste samenwerkingspartners weer vertrokken. Pijnlijk en heel leerzaam tegelijkertijd. In deze ervaringen herkende ik veel van de dynamiek tussen generaties die ik ook zie op BD-bedrijven. Daar gaat dit artikel over, met veel praktische tips voor soepelere samenwerking.

Hulde aan de BD-pionier

In de loop van de jaren heb ik kennis gemaakt met veel BD-pioniers. Voor mij steeds indrukwekkend om te zien wat zij hebben neergezet. Langzaam ontdekte ik hoeveel zij gemeen hebben. Ze durven tegen de stroom in te gaan, blijven trouw aan hun idealen en ze zijn krachtig, ondernemend en weten wat ze willen. Ze leggen hun ziel en zaligheid in hun bedrijf, zetten hier alles voor opzij, zijn vaak behoorlijk eigenwijs en wijken graag af van de gevestigde orde, tot het anarchis-

tische aan toe.

We hebben veel aan deze pioniers te danken. Zij brachten mooie bedrijven voort, gaven de BD-beweging vorm en ontwikkelden nieuwe combinaties voor landbouw en zorg. Ze verdiepten de kennis van bodem, dier en kringloop en kwamen met nieuwe vormen van samenwerking binnen het bedrijf of in de keten.

De nieuwe generatie komt binnen: 'de WAUW-fase'

Bijna op alle bedrijven waar ik betrokken ben, zijn naast de pioniers ook nieuwe mensen actief. Als stagiair, om werkervaring op te doen na de Warmonderhof, als werknemer, mede-ondernemer of als serieuze overnamekandidaat. Pioniers staan doorgaans erg open voor nieuwe mensen op hun bedrijf. Ze delen graag hun kennis en ervaring en omdat velen al dichtbij een overdracht zitten, hebben ze ook behoefte aan nieuwe mensen.

Mij valt op dat de nieuwkomers zich in het begin vooral vergapen aan de prachtige BD-bedrijven van de pioniers. Hier valt veel te leren en het is inspirerend hoe deze mensen alle BD-idealén con-



In een bedrijfsopstelling wordt alles duidelijk

In een bedrijfsopstelling met twee 'overlaters' en drie mogelijke opvolgers staat een van de overlaters/pioniers op een stevige centrale plaats. De andere staat meer aan de zijkant, maar houdt alles goed in de gaten. De drie opvolgers hebben allemaal hun eigen terrein en minder oog voor het grotere geheel. Zij voelen zich niet stevig staan. De pionier maakt zich zorgen dat de opvolgers te weinig draag- (en daad)kracht hebben om het bedrijf over te nemen. Ik vraag de overlaters te gaan staan waar ze zichzelf voorstellen over vijf jaar. Een stapt helemaal uit de opstelling, de ander gaat aan de rand staan. Als gevolg hiervan nemen de drie opvolgers een andere plaats in. Iedereen is verbaasd over de energie, beweging en daadkracht die ontstaat bij de nieuwe mensen. Dit maakt diepe indruk op de overlaters en geeft hun voor het eerst het vertrouwen in de nieuwkomers. De nieuwkomers laten nu iets zien wat zij eerder niet konden, omdat zij nooit de ruimte voelden. Deze opstelling bleef jarenlang het ijkpunt voor alle betrokkenen en veel is vervolgens gegaan, zoals het in de opstelling ging. De magie van een bedrijfsopstelling: de toekomstige weg wordt al vrijgemaakt, zodat deze potentiële toekomst zich gemakkelijker kan ontploffen.

creet vormgeven. Bijna te mooi om waar te zijn. De nieuwe generatie werkt vaak langere tijd heel vruchtbaar samen met de pioniers. Zij brengen nieuwe energie, komen met frisse ideeën en bieden veel fysieke kracht en arbeid. De pioniers kunnen het eindelijk eens iets rustiger aan gaan doen (alhoewel de meesten dit nog heel lastig vinden).

Het instappen komt dichterbij: 'de AU-fase'

Zolang er nog 'gesnuffeld' wordt, gaat het vaak wel goed. Dan zit iedereen nog in de 'wauw-fase'. Maar als het moment van serieus instappen dichterbij komt, komen vaak ook de problemen dichterbij. Dan verandert 'wauw' in 'au'. En soms is die 'au' zo groot, dat het proces helemaal spaak loopt. Ik zie hier steeds dezelfde thema's langskomen:

Een ander past nooit in jouw maatpak: ongemerkt verwachten veel pioniers dat de nieuwe generatie hetzelfde doet als wat zij zelf hebben gedaan bij het opzetten van hun bedrijf. Je vergeet dat je alles zelf ook met vallen en opstaan hebt geleerd en dat jouw bedrijf geleidelijk is gegroeid. Je hebt jouw bedrijf zo gevormd, dat het helemaal past bij jouw voorkeuren, kwaliteiten én eigenaardigheden. Als een perfect maatpak. En dan zoek je natuurlijk iemand die in dat maatpak past. Maar helaas, jouw kopie bestaat niet.

Eigenwijsheid is in de pionierstijd een zegen, daarna een last: je hebt een sterke overtuiging dat de manier waarop jij dingen doet écht het beste werkt. Of in ieder geval het meest efficiënt. Als pionier moet je eigenwijs


zijn, maar voor jouw samenwerkingspartners is dit vaak een ramp.

De nieuwe generatie is wezenlijk anders: in deze tijd is het niet meer vanzelfsprekend dat je alles opzij zet voor je bedrijf, weinig ruimte neemt voor andere dingen in het leven, genoeg neemt met veel werken en nauwelijks inkomen of dat je bedrijf een roeping is waar jij je voor de rest van je leven aan committeert.

Tips voor goede samenwerking tussen generaties:

- Verwacht als overlater niet dat nieuwe mensen het doen zoals jij het deed. De nieuwe generatie wil een bedrijf op zijn of haar manier vormgeven. Dit is de enige manier waarop het kan werken. Het gaat niet om de letterlijke voortzetting van jouw bedrijf, maar om de continuïteit van het bedrijf en de grond, op een manier die past bij de nieuwe generatie en deze tijd. Jij was zelf immers ook dwars en eigenwijs in jouw jonge jaren. Hierdoor is jouw bedrijf geworden wat het nu is.
- Geef als overlater ruimte en vrijheid. Je zult verbaast staan hoe snel nieuwe mensen zich dan ontwikkelen en in hun kracht gaan staan (zie voorbeeld over bedrijfsopstelling in kader).
- Ga als nieuwe generatie staan waar jij voor staat en stel je niet onderdanig of afhankelijk op, haak niet af bij de eerste de beste tegenslag en pak door als het even lastig gaat. En offer soms toch net iets meer op van jouw felbegeerde vrijheid en onafhankelijkheid.

- Durf je ook écht te verbinden met een bedrijf en neem je verantwoordelijkheid. Maak keuzes alsof het over een langere termijn gaat en realiseer je dat je niet verder dan vijf jaar vooruit kunt kijken.
- Maak dankbaar gebruik van de vele nieuwe constructies (de BD-pioniers hebben ook op dit vlak niet stilgezeten). Bijvoorbeeld het onderbrengen van eigendom in andere rechtsvormen, starten van deelondernemingen op een bestaande bedrijf, etc.
- Vraag je af of het jou eigenlijk wel past om in te stappen in een bestaand bedrijf. Een deel van de nieuwe generatie wil eigenlijk helemaal opnieuw beginnen. Zelf, als pionier. Maar vraag je wel af of dit ideaal ook haalbaar is met alle financiële ballast die daarbij hoort.
- Wat mij betreft de belangrijkste tip voor overlaters: focus op de natuurlijke menselijke ontwikkeling, waar eigenwijsheid rond 60-jarige leeftijd over kan gaan naar Wijsheid. In de fase van samenwerking komen de schaduwzijden van eigenwijsheid scherper naar voren. Vervolgens kan eigenwijsheid transformeren tot Wijsheid. Eigenwijsheid is vaak nog veel ego. Wijsheid bied je aan –zonder ego– aan de wereld. Het hoeft niet meer persé te gaan zoals jij denkt dat het goed is.

Ik wens de BD-beweging veel nieuw pionierschap toe, met genoeg eigenwijsheid bij de nieuwe generatie en een mooie transformatie tot werkelijke Wijsheid bij de oudere BD-pioniers. 

Kijkend naar deze samenwerking

Jaap Vermuë belicht vanuit eigen ervaring en waarneming een patroon dat vaak onderdeel is van de kluwen die een bedrijfsopvolging is. Zoals successie in de natuur, is een bedrijfsovername een cruciale fase in de ontwikkeling van een organisatie en niet zelden een crisisperiode. Dat komt doordat dit proces zich gedraagt als een knoop waar verschillende waardendomeinen prioriteit vragen. Niet alleen het oude (erfgoed, eerdere generatie) gaat voor, maar ook het nieuwe (fris en nog kwetsbaar) moet beschermd worden. Uitzonderlijke, onmisbare bijdragen aan het geheel hebben voorrang, maar de grootste inzet (zelfs al ontbrak resultaat) ook. Dit alles en nog veel meer vormt een ingewikkeld kruispunt waar verschillende voorrangregels door elkaar lopen. Dat hele labyrint doorleven en uitlopen is nodig om verder te kunnen, maar vooral om vitaal te groeien en vernieuwend te blijven bloeien. (HJS)

Jaap Vermuë begeleidt BD-bedrijven bij

overdracht en samenwerking. Hij is één van de trainers van de training «Samenwerken is een kunst», zie de aankondiging op de achterzijde. bewustbedrijf.nl

