Een contextuele blik naar boven
-
opvolging binnen agrarische familiebedrijven

Wiggele Oosterhoff

Dronten, maart 2020

Stichting Koinonia, Drachten

Colofon

Titel:	Een contextuele blik naar boven - opvolging binnen agrarische familiebedrijven.
Opdrachtgever:	Stichting Koinonia – locatie Drachten Leergang Contextueel Pastoraat, 4de jaar.
Auteur:	ir. Wiggele Oosterhoff, onderzoeker ondernemerschap en docent beroepsethiek, Aeres Hogeschool Dronten, beleidsmedewerker, Contact Christen Agrariërs, zelfstandig ondernemer, Oosterhoff-Consult.
Plaats en datum:	Dronten, maart 2020.
Foto voorpagina:	P.F. Thomése en zijn vader, uit privéarchief Thomése Bron: NRC, vrijdag 4 oktober 2019, pag. C9.

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie over contextuele thema's die een rol kunnen spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven. Het is het eindwerkstuk van de vierjarige leergang Contextueel Pastoraat die ik samen met mijn vrouw Caroline bij Stichting Koinonia in Drachten heb gevolgd.

Ik ben geboren en getogen aan een buitenweg in de Noordoostpolder. Tijdens mijn middelbare school werkte ik elk vrij uur bij een fruitteler. Na de middelbare school ging ik naar Wageningen om Plantenziektenkunde te studeren. Na mijn studie en militaire dienst, ben ik in november 1992 bij de agrarische hogeschool in Dronten gaan werken. In al die jaren heb ik meerdere rollen vervuld; practicumassistent, docent, mentor, opleidings-coördinator, projectleider, onderzoeker, programmaleider, teamleider, enzovoort.
Een rode draad door al die verschillende functies is mijn interesse voor en betrokkenheid bij ontwikkeling van (jonge) mensen en ontwikkelingen in de agrarische sector. Zo kwam het thema ondernemerschap en bedrijfsovername op mijn pad. Samen met een collega heb ik een aantal jaren leiding gegeven aan het programma ondernemerschap van de Groene Kenniscoöperatie en heb ik meegewerkt aan het verwerven van het bijzonder kenmerk ondernemen voor de Aeres Hogeschool in Dronten. Ook leverde ik een bijdrage aan het project bedrijfsovername van hogeschool Windesheim in Zwolle.
Na jarenlang ontwikkelen werd in 2018 mijn WaardeNspel uitgebracht. Door diverse agrocoaches wordt het gebruikt bij gesprekken met agrarische families over bedrijfsopvolging. Zelf gebruik ik het onder andere bij de lessen beroepsethiek. Het spel is bedoeld als didactische hulpmiddel om gesprekken over diepere drijfveren (lees: waarden) te voeren en te bespreken hoe persoonlijke waarden zich verhouden tot bijvoorbeeld familiewaarden, bedrijfswaarden, sectorwaarden of teamwaarden.

In deze scriptie komen twee persoonlijke ontwikkelingen samen.
De ene betreft mijn interesse in ontwikkeling van (jonge) mensen en ondernemerschap. Ondernemerschap betekent voor mij onder andere een bepaalde mate van onafhankelijkheid en tegelijkertijd verantwoordelijkheid nemen voor zelf gekozen paden. Omdat leden van agrarische families sterke verbondenheid met elkaar en met het familiebedrijf hebben, zijn gesprekken rond bedrijfsopvolging vaak spannend.
De andere ontwikkeling betreft hetgeen ik de afgelopen jaren tijdens de leergang Contextueel Pastoraat heb geleerd. Met name het contextuele denken in de vier dimensies van Iván Böszörményi-Nagy (de grondlegger van het contextuele denken) en de betekenis van contextuele thema's in levens van mensen.
Door in deze scriptie twee persoonlijke ontwikkelingen samen te brengen, hoop ik ook twee werelden te verbinden. Enerzijds de wereld van de agrarische sector, waarin ik ben opgegroeid, nog steeds werk en waarmee ik me sterk verbonden voel. En anderzijds de wereld van het contextuele denken, waarin ik veel heb geleerd over hoe mensen door bepaalde systemen (lees: generaties) worden beïnvloed. Door het verbinden van deze twee werelden hoop ik u als lezer nieuwe inzichten te geven.
Voor het beschrijven van praktijkcasussen (zie: kaders) put ik uit mijn eigen beroepspraktijk en de vele gesprekken met studenten en ondernemers. De casusbeschrijvingen zijn echt vertelde verhalen, de namen zijn om privacy redenen gefingeerd.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe bij het lezen van deze scriptie.

Wiggele Oosterhoff,
Dronten, 21 maart 2020

Inhoudsopgave

Colofon 1
Voorwoord 2
Inhoudsopgave 3
Samenvatting 4
1. Inleiding 5
1.1 Onderwerp 5
1.2 Hoofd- en deelvragen 6
1.3 Toelichting en aanpak 6
1.4 Doel en doelgroep 6
1.5 Leeswijzer 7
2. Bedrijfsopvolging binnen de agrarische sector 8
2.1 Omvang 8
2.2 Fasen 8
2.3 Systemen 9
2.4 Familiestatuut 11
3. Contextuele thema's en opvolging binnen agrarische familiebedrijven 12
3.1 Enquête; contextuele thema's en stellingen 12
3.2 Enquêteresultaten 13
3.3 Bespreking 14
4. Geloofsovertuiging en opvolging binnen agrarische familiebedrijven 15
4.1 Bedrijfsopvolging in de Bijbel 15
4.2 Workshop Contact Christen Agrariërs. 15
4.3 Workshop WaardeNspel voor Agrocoaches. 16
4.4 Bespreking 17
5. Contextueel denken en opvolging binnen agrarische familiebedrijven 19
5.1 Vier dimensies 19
5.2 Contextuele thema's 20
5.3 Conclusie 24
6. Aanbevelingen voor coaching bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven. 25
Bronnen 26
Bijlage 1. Beschrijving van leeftijdsfasen en betrokkenheidsvragen 29
Bijlage 2. Familiestatuut 30
Bijlage 3. Enquête Aeres Hogeschool Dronten 31
Bijlage 4. Ruwe data van enquêteresultaten per opleiding 32
Bijlage 5. Verslag workshop bedrijfsopvolging voor niet-overnemers 33

Samenvatting

In de agrarische sector is 92% van de bedrijven een familiebedrijf. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat er in 2019 nog 53.240 agrarische bedrijven waren. De meeste van deze bedrijven hebben een bedrijfshoofd die ouder is dan 55 jaar. De komende jaren zullen ruim 10.000 agrarische bedrijven te maken krijgen met bedrijfsopvolging.
Bedrijfsopvolging binnen agrarische familiebedrijven is een langjarig en vaak complex proces. De samenwerkings- en overnamefase kunnen jaren duren. De verbondenheid met het agrarisch familiebedrijf is groot. Voor de overdragers is het vaak lastig om het bedrijf los te laten en de overnemers ruimte te geven.

Deze scriptie gaat over de vraag *hoe kunnen contextuele thema's een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?* Er wordt een poging gedaan om twee werelden met elkaar te verbinden; die van het contextuele denken van Iván Böszörményi-Nagy (de grondlegger van het contextuele denken) en die van bedrijfsopvolging binnen agrarische familiebedrijven.

Om te onderzoeken welke contextuele thema's belangrijk kunnen zijn, is een enquête afgenomen bij derdejaars studenten van Aeres Hogeschool Dronten. Parentificatie, (de-) legaten, loyaliteiten, balans van geven en ontvangen, relationele grondwet en ethiek en goede communicatie blijken belangrijke thema's bij opvolging van agrarische familiebedrijven. Deze worden op basis van eigen onderzoek en literatuur verder uitgewerkt.

Door middel van een Bijbelstudie en een tweetal workshops is onderzocht hoe een levens- of geloofsovertuiging een rol kan spelen bij bedrijfsopvolging. De werking van een geloofssysteem naast de andere beschreven systemen van familie, bedrijf en eigendom wordt beschreven. Waarden en/of normen lijken de taalsleutel om de invloed dit mogelijke geloofssysteem te verduidelijken.

De conclusie en daarmee het antwoord op de hoofdvraag is: *… door als coach samen met de leden van de agrarische familie voor de vier contextuele dimensie en contextuele thema's de weg van onbewust naar bewust af te leggen.*
Op basis van deze conclusie en de vier dimensies van het contextuele denken worden er aan het einde van de scriptie vier aanbevelingen voor de doelgroep (pastorale en/of agrarische coaches) geformuleerd:

1. *feiten:* teken een genogram en kleur het familiebedrijf daarin.
2. *psychologische vermogens:* laat overnemende en niet overnemende kinderen psychologische testen doen op het gebied van persoonlijkheid en ondernemerschap.
3. *interacties:* maak voor ieder kind (overnemer en niet-overnemer) een persoonlijke balans met daarop verschillende soorten kapitaal.
4. *relationele ethiek:* maak de gezinsbalans van geven en ontvangen op.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van deze scriptie ingeleid, uitmondend in hoofd- en deelvragen en doelstelling voor de doelgroep.

1.1 Onderwerp

Zoals in het voorwoord is beschreven, worden in deze scriptie twee werelden met elkaar verbonden. De wereld van de agrarische sector waar familiebedrijven worden overgenomen door volgende generaties én de wereld van het contextuele denken met inzichten over hoe mensen in bepaalde contexten functioneren.
Vanwege specifieke aspecten van de agrarische sector worden aan het begin van dit hoofdstuk enkele definities weergegeven.

Definities en afbakening

Familiebedrijf

Volgens Nyenrode Business Universiteit (z.d.) dient een familiebedrijf aan minstens twee van de volgende drie criteria te voldoen:

1. Meer dan 50% van het eigendom is in handen van één familie.
2. Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgings-beslissingen.
3. Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Overdracht, overname en opvolging

Het onderscheid tussen overdracht en overname betreft de generaties die bij dit bedrijfsproces zijn betrokken. Bij overdracht neemt de oudere generatie het initiatief en/of is leidend in het proces. Bij overname is de jongere generatie leidend. Het woordgebruik kan iets weergegeven van de boven- of onderliggende partij bij dit proces.
Vanwege meerzijdige partijdigheid van de auteur en leesbaarheid van deze scriptie wordt het woord bedrijfsopvolging gebruikt. Alleen op die plaatsen waar het expliciet over de rol van de kinderen gaat, wordt het woord overname gebruikt.

Familiaire en niet-familiaire bedrijfsopvolging

Bij familiaire bedrijfsopvolging blijft het bedrijf binnen de familie. Vaak wordt het bedrijf overgenomen door een of meerdere kinderen. In dit verband wordt geen onderscheid gemaakt tussen (bloed-)eigen kinderen of stiefkinderen. Bij familiaire bedrijfsopvolging kunnen ook andere familieleden betrokken zijn, zoals neven of nichten. In de praktijk is dit aan de orde wanneer ouders geen kinderen hebben of de eigen kinderen het bedrijf niet willen overnemen.
Bij niet-familiaire bedrijfsopvolging wordt het bedrijf aan een partij buiten de eigen familie verkocht.
In deze scriptie gaat het vanwege het contextuele denken uitsluitend over bedrijfs-opvolging van ouder(s) richting een of meerdere kinderen.

1.2 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag in deze scriptie luidt:

Hoe kunnen contextuele thema's een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?

De hoofdvraag is vertaald naar een vijftal deelvragen:

1. Hoe verloopt het proces van opvolging binnen agrarische familiebedrijven?
2. Welke contextuele thema's kunnen een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?
3. Hoe kan geloofsovertuiging een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?
4. Hoe kan het contextuele denken een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?
5. Hoe kan de doelgroep contextuele thema's gebruiken bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?

1.3 Toelichting en aanpak

Deze scriptie is geen onderzoeksrapport, het is een scriptie voor de leergang Contextueel Pastoraat. Tegelijkertijd kan en wil het betekenis hebben in de wereld van bedrijfsopvolging in de agrarische sector.
Vanwege deze dubbelfunctie is bij het schrijven van deze scriptie geen eigen wetenschappelijk onderzoek of data-analyse verricht. Wel is onder derdejaars studenten van Aeres Hogeschool Dronten een enquête met tien stellingen afgenomen. Ook wordt er literatuur verwerkt.
Deelvraag 4 en de hoofdvraag gaan respectievelijk over contextuele denken en contextuele thema's. Met behulp van de enquêteresultaten en praktijkcasussen worden contextuele thema's toegepast in concrete situaties bij bedrijfsopvolging.
Als antwoord op deelvraag 5 worden aanbevelingen voor de doelgroep geformuleerd. Vanwege de complexiteit van de materie zijn deze aanbevelingen geen spoorboekje maar handvatten voor coaching.

1.4 Doel en doelgroep

Doel

Het doel van deze scriptie is om aan het bestaande systeemdenken bij bedrijfsopvolging, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem, een verdieping aan te brengen namelijk het contextuele denken.

Doelgroep

De primaire doelgroep van deze scriptie zijn coaches in de agrarische sector. De secundaire doelgroepen zijn docenten en studenten in het agrarisch onderwijs die zich verdiepen in bedrijfsopvolging binnen agrarische families.
Ten aanzien van begeleiding van agrarische families wordt wel onderscheid gemaakt tussen adviseurs en coaches (Bremmer e.a., 2015). Een adviseur in de agrarische sector werkt vaak bij een toeleverend of afnemend bedrijf, zoals een voerleverancier, accountantsbureau of melkfabriek. Een adviseur zet vaak 'de zaak' centraal. Een coach is meer gericht op mensen en zet mensen centraal.

Sommige coaches in de agrarische sector hebben ook pastorale aandacht voor hun cliënten. Contact Christen Agrariërs (CCA) kent op dit gebied een specifieke activiteit, namelijk pastorale agrarische coaching (PAC, z.d). Ditzelfde geldt voor een van de netwerken van agrarische coaches (AgrarischeCoaches.nl, z.d.).

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 (deelvraag 1) wordt kort de agrarische sector beschreven en hoe bedrijfsopvolging verloopt. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op systeemdenken rond bedrijfsopvolging, waarbij met name onderscheid wordt gemaakt tussen familiesystemen en bedrijfssystemen.
In hoofdstuk 3 (deelvraag 2) wordt de enquête onder derdejaars studenten van Aeres Hogeschool Dronten beschreven.
In hoofdstuk 4 (deelvraag 3) wordt de verbinding met de Bijbel en met het christelijk geloof gelegd.
In hoofdstuk 5 (hoofdvraag en deelvraag 4) worden de twee werelden, de agrarische sector en het contextuele met elkaar verbonden. In dit hoofdstuk wordt de essentie van deze scriptie beschreven.
In hoofdstuk 6 (deelvraag 5) worden handvatten voor de doelgroep beschreven.
Aan het einde van deze scriptie is een persoonlijk nawoord opgenomen, waarin de auteur zijn persoonlijke betrokkenheid met dit onderwerp nog uitgebreider beschrijft.

2. Bedrijfsopvolging binnen de agrarische sector

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van familiebedrijven en opvolging ervan beschreven. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 1 behandeld.

2.1 Omvang

Familiebedrijven zijn een belangrijk onderdeel van de Nederlandse economie. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2017a) telde Nederland op 1 januari 2016 276.900 familiebedrijven. Dit is bijna 71% van alle bedrijven in Nederland. Familiebedrijven realiseerden in 2015 een omzet van 343 miljard euro. Bijna 27% van het bruto nationaal product in Nederland wordt door familiebedrijven omgezet.
Het aantal bedrijven in de agrarische sector is sinds de Tweede Wereldoorlog aanzienlijk afgenomen. In 1950 waren er in Nederland 410.000 agrarische bedrijven (CBS, 2017b) Volgens het CBS (2019) waren dat er in 2019 nog 53.240 bedrijven. Bijna 92% van de bedrijven in de agrarische sector zijn familiebedrijven (CBS, 2017a) en binnen die bedrijven vindt op enig moment opvolging plaats, hetzij binnen (familiair) hetzij buiten (niet-familiair) de familie.
Uit andere cijfers van het CBS (2016) blijkt dat op de meeste agrarische bedrijven het bedrijfshoofd ouder is dan 55 jaar. De komende jaren zullen ruim 10.000 agrarische bedrijven te maken krijgen met bedrijfsopvolging. Uit deze gegevens van het CBS (2016) blijkt ook dat een flink aantal van die bedrijven geen opvolger heeft. De kans op overname binnen de familie is groter bij middelgrote (48%) en grote bedrijven (70%).

2.2 Fasen

Het proces van bedrijfsopvolging verloopt vaak in meerdere fasen. In deze paragraaf worden vanuit twee bronnen vier fasen voor bedrijfsopvolging en ontwikkeling beschreven.

De publicatie ‘Bedrijfsovername, hoe zit dat nou eigenlijk?’ van het Nederlands Agrarisch JongerenKontakt (NAJK, z.d.) richt zich op de jongere die het (familie-)bedrijf wil overnemen. In deze publicatie worden vier fasen beschreven:

1. Voorfase

In deze fase stelt de potentiële overnemer zichzelf vragen als: wil je het bedrijf echt overnemen, biedt het bedrijf voldoende toekomstperspectief, zijn er meerdere potentiële bedrijfsopvolgers in de familie? Deze fase vindt vaak plaats tijdens de schoolgaande periode, van circa 16 tot 25 jaar.

2. Samenwerkingsfase

Als de potentiële overnemer het besluit heeft genomen om het bedrijf over te nemen, start vaak een periode van samenwerken. Dit kan zowel in loondienst als in maatschap. In deze periode wordt vermogen opgebouwd en wordt het bedrijf vaak klaargemaakt voor de overname en toekomst. De overnemer is in deze fase vaak tussen 20 en 30 jaar oud.

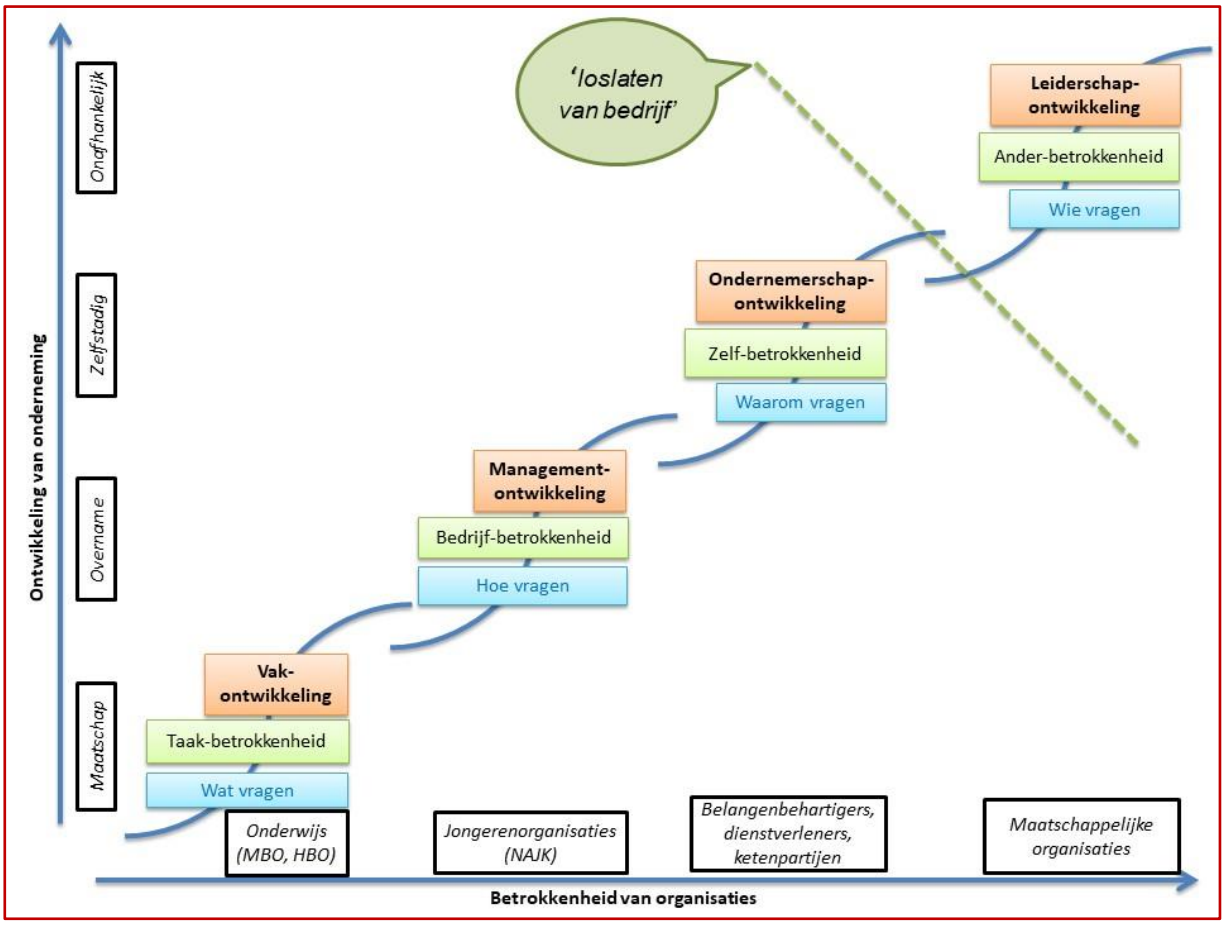
3. Overnamefase

In deze fase wordt het bedrijf daadwerkelijk overgenomen. De overnemer is vaak tussen de 25 en 40 jaar oud. De ouders geven in deze fase hun (levens-)werk door aan de volgende generatie. In deze fase wordt er vaak verhuist. Soms blijven ouders ook op het erf wonen, zoals dat eerder bij vorige generaties ook gebeurde.

4. Fase na overname

Vanaf deze fase is de overnemer zelf en alleen verantwoordelijk voor de toekomst en strategie van het bedrijf. Ontwikkeling van onderneming en ondernemer vragen aandacht.

Bij CAH Vilentum hogeschool in Dronten (nu: Aeres Hogeschool Dronten) is een visie over ondernemerschap, onderwijs en onderzoek beschreven (Oosterhoff, 2013). In deze publicatie wordt aan de hand van drie fasen een visie op leven-lang-leren van ondernemerschap beschreven. Deze visie is later uitgebreid met een vierde fase over de periode nadat de bedrijfsopvolging heeft plaatsgevonden (zie: afbeelding 2.1).



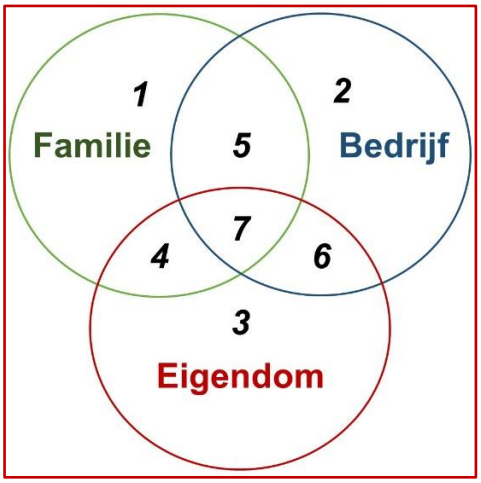
Afbeelding 2.1 Fasen van agrarisch familiebedrijf.

In deze visie op leven-lang-leren van ondernemerschap worden verschillende leeftijdsfasen van ondernemer én onderneming gecombineerd met verschillende betrokkenheidsvragen van de ondernemer. In bijlage 1 is hierover een uitgebreidere beschrijving weergegeven.

In het handboek Familiebedrijven en opvolging (Kwakkel, 2016) wordt de levenscyclus van een bedrijf met behulp van 5 fasen beschreven: start, vroege groei, consolidatie, doorgroei en volwassenheid. Het aspect van opvolging is echter geen onderdeel van dit model.

2.3 Systemen

Bij familiebedrijven spelen drie systemen een belangrijke rol: eigendom, familie en bedrijf. In (agrarische) familiebedrijven overlappen deze systemen elkaar in meer of mindere mate, doordat personen in meerdere systemen tegelijkertijd een rol vervullen. Weerkamp en Zeinstra (2013) beschrijven aan de hand van een drie-cirkelmodel (zie: afbeelding 2.2) deze posities en rollen.



Afbeelding 2.2 Drie-cirkelmodel (Bron: Weerkamp en Zeinstra, 2013, p. 167).

In het drie-cirkelmodel is te zien dat familieleden zeven posities in kunnen nemen. Kinderen die meewerken, bevinden zich in positief 5. Positie 7 wordt ingenomen door een persoon die lid is van de familie, verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering én (mede-) eigenaar is. Partners van ondernemers, die zelf vaak positie 7 innemen, kunnen alle posities hebben. Positie 2 kan worden ingenomen door een medewerker op een familiebedrijf. Met name bedrijfsleiders op grotere agrarische bedrijven die van buiten de familie komen, nemen soms een lastige positie in. Zij kunnen in het bedrijfssysteem een belangrijke positie hebben, maar kunnen zich buitengesloten voelen omdat in het familiesysteem de belangrijke beslissingen worden genomen. Iets dergelijks kan ook gelden voor kinderen die het bedrijf niet overnemen. Zij kunnen zich buitengesloten voelen omdat belangrijke beslissingen over de toekomst van het bedrijf in het bedrijfssysteem en/of eigendomsysteem worden genomen. Dit kan ook leiden tot verwarring en conflicten. Bijvoorbeeld wanneer een broer (= onderdeel van het familiesysteem) die het bedrijf niet overneemt, maar in zijn vrije tijd wel meewerkt op het bedrijf, zich bemoeit met de bedrijfsvoering van een oudere broer of zus die het bedrijf inmiddels heeft overgenomen. De oudere broer wil vanuit het bedrijfssysteem kunnen zeggen dat zijn jongere broer zich niet met de gang van zaken moet bemoeien, maar tegelijkertijd wil hij in het familiesysteem de relatie met zijn jongere broer goed houden.

Het verschil tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem wordt in kader 2.1 duidelijk omschreven.

'In een familiebedrijf betekent gelijkheid niet steeds eerlijkheid.
Want in een bedrijf krijg je wat je verdient, is de stelregel.
In een gezin is dat anders: je krijgt (in de regel) wat je nodig hebt.
Dus moet je in een familiebedrijf zoeken naar een evenwicht tussen gelijkheid, eerlijkheid, verdienste en behoefte.'

Kader 2.1 Bron: Moerman, 2019, p. 10.

2.4 Familiestatuut

Uit eerdere paragrafen in dit hoofdstuk blijkt bedrijfsopvolging in de agrarische sector een complex proces te zijn, waar verschillende belangen, emoties, waarden en systemen een rol spelen.
In het midden- en kleinbedrijf wordt al langere tijd gewerkt met het zogenaamde familiestatuut. Het familiestatuut is een document waarin afspraken staan met betrekking tot het bedrijf en de opvolging daarvan. Door het opstellen van een familiestatuut worden belangrijke zaken over het bedrijf en voor de (leden) van de familie vastgelegd. Een familiestatuut is maatwerk omdat elke combinatie van familie en bedrijf uniek is.
In bijlage 2 is een familiestatuut opgenomen. Het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim in Zwolle en Aeres Hogeschool Dronten hebben samen in een project het familiestatuut vertaald naar de agrarische sector. Bouma e.a. (z.d.) hebben over de ervaringen van de agrarische families met het familiestatuut een publicatie geschreven met familieportretten. Ook worden in deze publicatie (Bouma e.a., z.d.) twaalf aanbevelingen voor bedrijfsopvolging beschreven (zie: tabel 2.1).

	Aanbevelingen
1.	Betrek de niet-opvolger(s) en partner(s) bij opvolgingsgesprekken
2.	Werk samen aan vertrouwen in de opvolger
3.	Spreek naar elkaar uit dat je respect hebt voor elkaar
4.	Leef je in elkaars rollen en belangen in
5.	Besteed voldoende aandacht aan emoties
6.	Zorg voor open communicatie naar iedereen
7.	Organiseer regelmatig familieoverleg
8.	Beschouw de opvolging als een langzaam proces
9.	Bedenk een plan voor het ‘loslaten’
10.	Gebruik een spelvorm om belangrijke zaken bespreekbaar te maken
11.	Leg afspraken met elkaar vast
12.	Zorg voor een goede adviseur

Tabel 2.1 Aanbevelingen bedrijfsopvolging.

Zowel in het familiestatuut (bijlage 2) als in de aanbevelingen (tabel 2.1) worden aanknopingspunten voor contextuele thema’s beschreven. Deze worden in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt.

3. Contextuele thema's en opvolging binnen agrarische familie-bedrijven

In dit hoofdstuk wordt de enquête over contextuele thema's onder studenten van Aeres Hogeschool Dronten beschreven. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 2 behandeld.

3.1 Enquête; contextuele thema's en stellingen

In het boek Leren over leven in loyaliteit worden korte beschrijvingen van contextuele begrippen gegeven (Michielsen e.a., 1998). Voor de enquête onder studenten van Aeres Hogeschool Dronten zijn uit deze beschrijvingen tien contextuele thema's geselecteerd. Deze selectie is mede gedaan op basis van de lesinhoud van de afgelopen drie jaar over deze thema's.
Om te onderzoeken welke contextuele thema's bij mensen een belangrijke rol spelen, wordt binnen het contextuele denken gewerkt met de Nederlandse Relationele Ethiek Schaal (NRES). In een van de lessen heeft een docent een niet gepubliceerde vragenlijst laten zien. Naar analogie van deze NRES zijn ten behoeve van de enquête onder studenten van Aeres Hogeschool Dronten voor de geselecteerde thema's stellingen gemaakt. In tabel 3.1 zijn de thema's en bijbehorende stellingen weergegeven.

	Contextueel thema's en *bijbehorende stellingen*
1.	Balans van geven en ontvangen *De balans tussen geven (gunnen door niet-overnemer) en ontvangen (overnemen door overnemer) is bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven niet in evenwicht.*
2.	Legaat en delegaat *Ouders leggen kinderen vaak verwachtingen op, waardoor de kinderen het moeilijk vinden om eigen keuzes te maken.*
3.	Parentificatie *Kinderen die al vroeg verantwoordelijkheden op een agrarisch bedrijf dragen, worden daarvoor onvoldoende gewaardeerd.*
4.	Dialoog *Het is moeilijk om bij gesprekken tussen ouders en kinderen over bedrijfsopvolging goed met ieders belangen en verwachtingen rekening te houden.*
5.	Erkenning *De keuze van een kind om het familiebedrijf niet over te nemen, wordt door de familie lang niet altijd gewaardeerd.*
6.	Loyaliteiten *Kinderen willen van nature graag voldoen aan de verwachtingen van ouders en daarom willen ze in principe altijd het familiebedrijf overnemen.*
7.	Gezin van herkomst, plaats in de kinderrij *Een oudere broer of zus is bij bedrijfsopvolging altijd in het voordeel, omdat hij/zij al langer in het bedrijf heeft meegewerkt en zo emotioneel kapitaal heeft opgebouwd.*
8.	Verantwoordelijkheid *Niet-overnemers blijven zich hun leven-lang verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van het familiebedrijf.*
9.	Relationele grondwet *Ouders moeten de toekomst van de kinderen belangrijker vinden dan de toekomst van het familiebedrijf.*
10.	Relationele ethiek *Het is onrechtvaardig wanneer een kind dat het familiebedrijf wil overnemen, daarvoor niet de kans krijgt.*

Tabel 3.1 Contextuele thema's en stellingen in enquête.

3.2 Enquêteresultaten

De enquête zoals die onder studenten is afgenomen, is weergeven in bijlage 3.
De enquête is afgenomen bij derdejaars studenten van drie opleidingen bij Aeres Hogeschool Dronten:

1. Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness (n = 10 studenten);
2. Tuin en Akkerbouw en Ondernemerschap (n = 33 studenten);
3. Dier en Veehouderij en Ondernemerschap (n = 47 studenten).

In totaal hebben 90 derdejaars studenten de enquête met stellingen ingevuld.

In tabel 3.2 zijn de resultaten van de totale groep studenten (als % per antwoord) van de enquête weergegeven. In bijlage 4 zijn de ruwe data per opleiding weergegeven. Vanwege de beperkte steekproef en het doel van deze scriptie voert het te ver om eventuele opleidingsverschillen te beschrijven.

Stellingen		*Erg mee eens*	*Mee eens*	*Mee oneens*	*Erg mee oneens*	*Geen mening*
1.	De balans tussen geven (gunnen door niet-overnemer) en ontvangen (overnemen door overnemer) is bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven niet in evenwicht.	3	34	26	19	18
2.	Ouders leggen kinderen vaak verwachtingen op, waardoor de kinderen het moeilijk vinden om eigen keuzes te maken.	3	26	44	24	2
3.	Kinderen die al vroeg verantwoordelijkheden op een agrarisch bedrijf dragen, worden daarvoor onvoldoende gewaardeerd.	4	17	39	36	4
4.	Het is moeilijk om bij gesprekken tussen ouders en kinderen over bedrijfsopvolging goed met ieders belangen en verwachtingen rekening te houden.	11	46	30	8	6
5.	De keuze van een kind om het familiebedrijf niet over te nemen, wordt door de familie niet altijd gewaardeerd.	3	34	30	21	11
6.	Kinderen willen van nature graag voldoen aan de verwachtingen van ouders en willen daarom in principe altijd het familiebedrijf overnemen.	4	16	49	29	2
7.	Een oudere broer of zus is bij bedrijfsovername altijd in het voordeel, omdat hij/zij al langer in het bedrijf heeft meegewerkt en zo emotioneel kapitaal heeft opgebouwd.	4	23	38	28	7
8.	Niet-overnemers blijven zich hun leven-lang verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van het familiebedrijf.	3	17	46	24	10
9.	Ouders moeten de toekomst van de kinderen belangrijker vinden dan de toekomst van het familiebedrijf.	37	46	8	2	8
10.	Het is onrechtvaardig wanneer een kind dat het familiebedrijf wil overnemen, daarvoor niet de kans krijgt.	28	48	14	3	7

Tabel 3.2 Enquêteresultaten (n = 90 studenten)

3.3 Bespreking

In deze paragraaf wordt een antwoord op deelvraag 2 – welke contextuele thema's kunnen een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven? – beschreven. Hiervoor wordt een aantal stellingen met opvallende resultaten besproken.

✓ Stelling 2, legaat en delegaat.
68% van de studenten is het (erg) oneens met de stelling dat ouders richting kinderen vaak verwachtingen hebben, waardoor de kinderen het moeilijk vinden om eigen keuzes te maken. 37% van de studenten denkt dat deze verwachtingen wel van invloed zijn.
✓ Stelling 3, parentificatie.
75% van de studenten is het (erg) oneens met de stelling dat kinderen die al vroeg verantwoordelijkheid op een agrarisch bedrijf dragen, daarvoor onvoldoende worden gewaardeerd. Het blijft wel de vraag of en hoe deze waardering vorm heeft gekregen. Het is ook mogelijk dat zowel ouders als kinderen het op jonge leeftijd meewerken in het familiebedrijf normaal vinden en daarom waardering daarvoor niet of minder belangrijk vinden.
✓ Stelling 6, loyaliteit.
78% van de studenten is het (erg) oneens met de stelling dat kinderen van nature graag willen voldoen aan de verwachtingen van de ouders en daarom het familiebedrijf in principe altijd over willen nemen. In deze stelling wordt loyaliteit van kinderen aan ouders verbonden aan bedrijfsopvolging. Voor de geënquêteerde studenten spelen eigen overwegingen, kan en wil ik (zelf) het bedrijf overnemen, kennelijk een grote(re) rol.
✓ Stelling 7, plaats in de kinderrij.
66% van de studenten is het (erg) oneens met de stelling dat een oudere broer of zus bij bedrijfsopvolging altijd in het voordeel is, omdat hij of zij al langer in het bedrijf heeft meegewerkt en zo 'emotioneel bedrijfskapitaal' heeft opgebouwd. Het blijft wel de vraag of 'emotioneel bedrijfskapitaal' echt geen (wellicht onbewuste) rol speelt óf dat de geënquêteerde studenten de invloed ervan niet herkennen.
✓ Stelling 8, verantwoordelijkheid.
70% van de studenten is het (erg) oneens met de stelling dat niet-overnemers zich hun leven lang verantwoordelijk blijven voelen voor het voortbestaan van het familiebedrijf. In deze stelling wordt expliciet gevraagd naar verantwoordelijkheid richting het voortbestaan van het familiebedrijf. Het is de vraag of deze verbondenheid met en verantwoordelijkheid voor het familiebedrijf loyaliteit genoemd mag worden. Bij stelling 6 is de loyaliteit richting ouders bevraagd.
✓ Stelling 9, relationele grondwet.
83% van de studenten is het (erg) eens met de stelling dat ouders de toekomst van de kinderen belangrijker moeten vinden dan de toekomst van het familiebedrijf. Deze uitkomst past bij de uitkomsten van stelling 6 en stelling 8 waarbij de verticale loyaliteit tussen ouders en kinderen belangrijker lijkt dan de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van het familiebedrijf.
✓ Stelling 10, relationele ethiek.
74% van de studenten is het (erg) eens met de stelling dat het onrechtvaardig is wanneer een kind dat het familiebedrijf wil overnemen, daarvoor niet de kans krijgt. Het maken van eigen keuzes door het kind betreft in deze context ook het overnemen van het familiebedrijf, waar ouders en mogelijk broers en zussen ook een rol in spelen.

De studenten die deze enquête hebben ingevuld, zijn derdejaars hbo-studenten die tijdens de opleiding intensief bezig zijn met bedrijfsopvolging en met studieloopbaanvragen als: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en wat ga ik doen? Vanwege deze redenen kunnen de enquêteresultaten niet worden veralgemeniseerd naar alle jongeren in de agrarische sector.

4. Geloofsovertuiging en opvolging binnen agrarische familie-bedrijven

In dit hoofdstuk wordt een verbinding gelegd tussen de Bijbel en het christelijk geloof enerzijds en opvolging binnen agrarische familiebedrijven anderzijds. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 3 behandeld.

4.1 Bedrijfsopvolging in de Bijbel

In de Bijbel staan veel gedeelten die met landbouw te maken hebben. Landbouw en visserij speelden bij het volk Israël een grote rol. Ter illustratie een paar voorbeelden. De aartsvaders Abraham, Izaäk en Jacob hadden mega-bedrijven. Koning David kwam van een agrarisch (schapen) bedrijf. De profeet Amos had een gemengd (schapen en druiven) bedrijf. Een aantal discipelen van Jezus (Petrus, Johannes en Jacobus) voeren op een viskotter.
Bij het volk Israël waren familiewaarden heel belangrijk. Bij de verdeling van Kanaän kreeg iedere stam en elke familie een zogenaamd erfdeel (Jozua 13 t/m 21, De Nieuwe Bijbelvertaling). Wanneer een familie het erfdeel moest verkopen vanwege bijvoorbeeld armoede, werd dat erfdeel in het jubeljaar weer aan de familie teruggegeven (Leviticus 25: 10 e.v., De Nieuwe Bijbelvertaling. Er was in de tijd van de Bijbel een hechte relatie tussen familie, grond en bedrijf. Overigens denken veel Bijbelkenners dat het jubeljaar in het oude Israël nooit is gevierd en deze 'ruilverkaveling' nooit heeft plaatsgevonden.

Tijdens een workshop (zie paragraaf 4.2) is het verhaal van Jakob en Esau besproken (zie: kader 4.1) Het verhaal gaat over het ouderpaar Isaäk en Rebekka en hun twee (tweeling-) kinderen Esau en Jakob.

27. Toen de jongens opgegroeid waren, werd Ezau een uitstekend jager, iemand die altijd buiten was, terwijl Jakob een rustig man was, die het liefst bij de tenten bleef.
28. Isaäk was zeer op Esau gesteld want hij at graag wildbraad, maar Rebekka hield meer van Jakob.
29. Eens was Jakob aan het koken toen Esau uitgeput thuiskwam van de jacht.
30. 'Gauw, geef me wat van dat rode dat je daar kookt, ik ben doodmoe', zei Esau tegen Jakob. (Daarom wordt hij ook wel Edom genoemd.)
31. 'Pas als jij me je eerstgeboorterecht verkoopt', antwoordde Jakob.
32. 'Man, ik sterf van de honger', zei Esau, 'wat moet ik met dat eerstgeboorterecht?'
33. 'Zweer het me nu meteen', zei Jakob. Dat deed Esau, en zo verkocht hij zijn eerstgeboorterecht aan Jakob.
34. Daarop gaf Jakob hem brood en linzensoep. Esau at, dronk en ging meteen weer weg; hij hechtte geen enkele waarde aan het eerstgeboorterecht.

Kader 4.1 Citaat uit Genesis 25: 27 t/m 34, De Nieuwe Bijbelvertaling.

4.2 Workshop Contact Christen Agrariërs.

Op de landelijke dag van Contact Christen Agrariërs op 8 november 2019 in Putten, hebben Wiggele Oosterhoff en Bert Smit (2019) een workshop verzorgd over het onderwerp bedrijfsopvolging voor niet-overnemers. In het eerste deel van de workshop is het Bijbelverhaal over Jakob en Esau besproken (zie: kader 4.1). In het tweede deel van de workshop is met behulp van het WaardeNspel (Oosterhoff, 2017) gesproken over persoonlijke waarden die een rol (kunnen) spelen bij bedrijfsopvolging. Het verslag van

deze workshop is opgenomen in bijlage 5. De waarden die door de workshopdeelnemers werden gekozen (n = 12, 1 waardeNkaart per persoon), zijn weergegeven in tabel 4.1.

Waarde	Aantal keren gekozen
Betrouwbaarheid	1
Doelbewustheid	1
Openheid	2
Plezier	1
Rechtvaardigheid	3
Verantwoordelijkheid	3
Zelfstandigheid	1

Tabel 4.1 Waardenkeuze

Afbeelding 4.1 Waarden als schakel

Waarden zijn persoonlijke en innerlijke drijfveren. Ze kunnen een schakel vormen tussen enerzijds levensovertuiging en anderzijds gedrag (bij individu) of strategie (bij bedrijf). In afbeelding 4.1 is deze relatie schematisch weergegeven. Levensovertuiging en persoonlijke waarden hebben te maken met de bron waaruit een mens leeft. Voor christenen is dit de Bijbel als het Woord van God en Jezus Christus als verlosser en hersteller van het leven.
Normen zijn regels die mensen zichzelf opleggen of van buitenaf worden opgelegd. Normen kunnen voortkomen uit gedeelde waarden en als regel(geving) voor een samenleving of een bedrijf gaan gelden.
Bepaalde aspecten uit de bespreking van het Bijbelverhaal (paragraaf 4.1) en de bespreking met behulp van het WaardeNspel worden in paragraaf 4.4 beschreven.

4.3 Workshop WaardeNspel voor Agrocoaches.

Op 24 januari 2020 heeft de auteur een workshop WaardeNspel verzorgd voor agrocoaches (Oosterhoff, 2020). Tijdens deze workshop is onder andere een praktijkcasus (zie: kader 4.2) besproken.

Jennifer komt uit een traditioneel christelijk gezin. Ze is de middelste in een gezin met vijf kinderen. Ze heeft twee oudere broers en twee jongere zusjes. Jennifer doet een agrarische hbo-opleiding omdat ze thuis een melkveebedrijf hebben en ze de agrarische sector boeiend vindt. Jennifer loopt stage bij een agrarisch accountantsbureau en krijgt daar te maken met overnamevraagstukken. Hierdoor groeit het verlangen om thuis het bedrijf (mee) over te nemen. Het gesprek thuis over de bedrijfsopvolging wordt echter door haar vader en de twee oudere broers gevoerd. Jennifer is een jonge vrouw die goed kan leren. Zij kan beter maar geen boer worden. Jennifer vindt het lastig om zich thuis in het gesprek over de bedrijfsopvolging te mengen en aan te geven dat zij het bedrijf ook graag wil overnemen. Ze zegt: 'Ik vind het de verantwoordelijkheid van mijn vader om het gesprek over de bedrijfsopvolging met alle kinderen te voeren en alle kinderen hierbij gelijke kansen te geven.'

Kader 4.2 Casus Jennifer

Bepaalde aspecten uit de bespreking van deze casus worden in paragraaf 4.4 beschreven.

4.4 Bespreking

In deze paragraaf worden eerst enkele contextuele thema's beschreven. Aan het einde wordt de deelvraag over geloofsovertuiging behandeld.

Dialoog

In het Bijbelverhaal (zie: kader 4.1) lijken Isaäk en Rebekka beiden een eigen voorkeurskind te hebben. Isaäk heeft Esau lief, met name vanwege zijn kookkunsten. Rebekka heeft Jakob lief, wellicht omdat hij graag thuis in de tent is. Als ouderpaar zitten Isaäk en Rebekka niet op één lijn. Er lijkt weinig dialoog tussen beide ouders te zijn. Beide ouders praten vooral met het eigen voorkeurskind.
In de CCA-workshop werden openheid en dialoog in meerdere relaties belangrijk gevonden. In de familierelatie, tussen ouders (overdrager) en kinderen (overnemer en niet-overnemers) en tussen kinderen onderling. Ook werd de geloofsrelatie met God genoemd; het gebed als dialoog. Hierdoor wordt opvolging binnen familiebedrijven in een hogere dimensie geplaatst. Enerzijds kan dit een gevoel van afhankelijkheid en/of ontspanning tot gevolg hebben. Anderzijds kan het ook beklemmend werken. Bijvoorbeeld wanneer door een bepaalde geloofsovertuiging God als de Almachtige wordt gezien die alles ziet en beoordeelt. Of wanneer het gebed in de familie altijd door de vader wordt uitgesproken, waardoor kinderen wellicht minder ruimte voor (deze) dialoog ervaren.
Bij de casus van Jennifer (zie: kader 4.2) blijkt het voeren van een open dialoog over wensen, rollen en belangen lastig. Het gesprek over bedrijfsopvolging wordt tussen de vader en twee zonen gevoerd. De dochters doen aan dat gesprek niet mee en moeder is helemaal buiten beeld.

Relationele ethiek; rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid

In het Bijbelverhaal (zie: kader 4.1) gedraagt Esau zich onverschillig ten opzichte van het eerstgeboorterecht. Hij neemt als eerstgeborene geen verantwoordelijkheid voor de familie. Jakob neemt op een sluwe manier het eerstgeboorterecht van zijn broer over. Hij toont weinig respect voor de familiewaarden zoals die in die tijd golden.
De rechtvaardigheidsvraag is contextueel omdat hij in een bepaald systeem wordt gesteld. In kader 2.1 wordt beschreven dat kinderen in het familiesysteem in principe allemaal even belangrijk zijn. Uit het Bijbelverhaal van Isaäk en Rebekka blijkt de praktijk wel eens van dit principe af te wijken. In het bedrijfssysteem en bij bedrijfsopvolging lijken kinderen (potentiële overnemers) niet allemaal gelijk te zijn. Bij de casus van Jennifer (zie: kader 4.2) worden jongens en meisjes ongelijk behandeld. Wellicht speelt een bepaalde geloofsovertuiging hierbij een rol.
Ouders ervaren een dubbele verantwoordelijkheid, zowel in het familiesysteem als in het bedrijfssysteem. In de familie willen ze de relatie(s) met de kinderen goed houden, zowel met degene(n) die het bedrijf overnemen als met degene(n) die het bedrijf niet overnemen. Jennifer (zie: kader 4.2) zegt ook dat zij het de verantwoordelijkheid van haar vader vindt, om het gesprek over bedrijfsopvolging met alle kinderen (jongens én meisjes) te voeren. Op deze manier 'eert zij haar vader' door hem die verantwoordelijkheid te geven. Ten aanzien van het bedrijfssysteem zullen ouders in hun rol van ondernemer(s) hun best doen om het bedrijf te laten voortbestaan. De wijze waarop ouders deze verantwoordelijkheid invullen en – daarmee samenhangend – de kinderen ruimte geven om zelf verantwoordelijkheid te nemen, kan soms aan het woordgebruik (overdragen of overnemen, zie paragraaf 1.1) worden afgelezen.

Geloofsovertuiging

In paragraaf 2.3 zijn vanuit de literatuur drie systemen kort beschreven: eigendom, familie en bedrijf (zie: afbeelding 2.2). Daarmee samenhangend kan deelvraag 3, over geloofsovertuiging bij opvolging binnen familiebedrijven, worden vertaald naar een mogelijk vierde systeem, namelijk het 'geloofssysteem'.
Als hypothese wordt hier door de auteur gesteld dat er bij bedrijfsopvolging sprake kan zijn van een geloofssysteem. In afbeelding 4.1 is weergegeven hoe dit geloofssysteem kan werken. Waarden en/of normen zijn vaak de taalsleutel om de werking van het geloofssysteem zichtbaar te maken.

Waarden

In dit hoofdstuk zijn meerdere waarden besproken: gelijkwaardigheid, openheid, rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid (zie ook: tabel 4.1). In het Bijbelverhaal over Jacob en Esau ontbreekt het aan gelijkwaardigheid van de kinderen en ook aan openheid tussen de ouders onderling. In het casusverhaal van Jennifer ontbreekt het eveneens aan openheid om het gesprek over bedrijfsopvolging met alle gezinsleden te voeren. Uit de workshopverhalen (zie: bijlage 5) blijkt dat meerdere mensen zich verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van het familiebedrijf.
De genoemde waarden zijn op zichzelf niet persé christelijk te noemen. Bij doorvragen tijdens de workshop bleken ze wel verbonden te zijn met een bepaalde levens- of geloofsovertuiging. Met name afhankelijkheid van God en gebed werden in dit verband genoemd.

Normen

Vanuit een bepaalde levens- of geloofsovertuiging kunnen ook bepaalde normen een rol spelen. Denk aan normen op het gebied van man-vrouwverhouding en/of de relatie tussen ouders en kinderen. In het casusverhaal van Jennifer is de moeder buiten beeld en het gesprek over bedrijfsopvolging wordt alleen tussen de vader en de zoons gevoerd. Tegelijkertijd lijkt Jennifer haar vader te eren door van hem te verwachten dat hij het gesprek over bedrijfsopvolging met alle kinderen gaat voeren. Groeneboer (2003) herdefinieerd eren van ouders als: een plaats geven in je leven, maar niet ten koste van jouw eigen persoonlijke vrijheid. Het is de vraag hoe dit bij Jennifer functioneert.

De opgave voor een pastorale en/of agrarische coach is om de vaak onbewuste relaties tussen levensovertuiging (lees: geloofsovertuiging), waarden en/of normen en gedrag bespreekbaar te maken. Zoals eerder beschreven, waarden en/of normen zijn vaak de taalsleutel om de werking van het geloofssysteem zichtbaar te maken. Het contextuele denken en werken vanuit vier dimensies (zie: paragraaf 5.1), met name de vierde dimensie over relationele ethiek, kan hierbij waarde(n)vol zijn.

5. Contextueel denken en opvolging binnen agrarische familie-bedrijven

In dit hoofdstuk wordt het contextuele denken beschreven en wordt deelvraag 4 behandeld. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een conclusie beschreven als antwoord op de hoofdvraag.

5.1 Vier dimensies

Iván Böszörményi-Nagy (de grondlegger van het contextuele denken) gaat er in zijn theorie vanuit dat ieder mens wordt gevormd door vier dimensies. Om iemands levensverhaal te kunnen begrijpen, moeten de vier dimensies in hun samenhang wordt onderzocht. De eerste drie dimensies zijn vooral om het leven van iemand te begrijpen. In de vierde dimensie wordt gewerkt aan bewustwording, motivatie en verandering bij mensen (Groeneboer, 2017). Tijdens de vierjarige leergang Contextueel Pastoraat zijn deze vier dimensies vaak besproken. Voor de korte beschrijving van de vier dimensies wordt zowel uit boeken als uit lesmateriaal geput.

Eerste dimensie

De eerste dimensie gaat over feiten.
Feiten kunnen niet veranderen, maar worden in het contextuele denken onderzocht op hun effecten in de andere dimensies. Feiten uit het leven van ouders en grootouders kunnen (grote) effecten hebben op het leven van kinderen. Enkele voorbeelden van feiten zijn: geboortejaar, geslacht, ziekte en gezondheid, erfelijke aandoeningen, echtscheiding of dood van een ouder, werkloosheid, natuurrampen, oorlogen, armoede of rijkdom, sociaal-economische klasse, mishandeling of verwennen, enzovoort (Michielsen e.a., 1998, Groeneboer, 2017).
In deze feiten kan veel onrecht verscholen liggen. In dit verband wordt onderscheid gemaakt tussen verdelend onrecht en vergeldend onrecht. Verdelend onrecht staat voor onrecht dat door het leven wordt uitgedeeld, niemand is er verantwoordelijk voor. Vergeldend onrecht doen mensen elkaar aan.
Het maken van een genogram kan helpen om feiten in transgenerationele verhoudingen te verhelderen (zie: hoofdstuk 6).

Tweede dimensie

De tweede dimensie gaat over psychologie.
Er wordt gekeken hoe mensen de feiten en gebeurtenissen uit hun leven (dimensie 1) hebben verwerkt. Wat voor gevolgen die feiten hebben gehad voor de persoonlijkheids-ontwikkeling. Hoe voelt iemand zich, hoe denkt iemand over zichzelf en over anderen?
In dit verband wordt gesproken over psychologische vermogens als: vertrouwen, verantwoordelijkheid dragen, samenwerken, taken volbrengen, enzovoort (Michielsen e.a., 1998).
Ook wordt gesproken over de psychologische motor. Wanneer liefdesmotivaties in de kinderjaren onvoldoende zijn ontwikkeld, kunnen mensen blokkeren of in overlevings-mechanismen terecht komen. Ontwikkelpsychologen Nielsen en Erikson hebben hiervoor respectievelijk een overwinningsmodel en een levensfasenmodel ontwikkeld (De Boer, 2016). Het voert te ver om deze modellen hier uitgebreid te beschrijven.

Derde dimensie

De derde dimensie gaat over interacties.
In de derde dimensie worden communicatiepatronen onderzocht. Vanuit het principe van gedrag roept gedrag op, worden relaties en eventuele hiërarchische verhoudingen

onderzocht; wie is de bovenliggende of onderliggende partij? Deze dimensie is vooral uitgewerkt door het systeemdenken en in communicatietheorieën (Michielsen e.a., 1998).

Vierde dimensie
De vierde dimensie gaat over relationele ethiek.
De vierde dimensie is door Nagy ontwikkeld onder invloed van het denken van filosoof Martin Buber 'ik word door jou'. Deze vierde dimensie is nauw verbonden met de eerste drie dimensies. Nagy brengt met de vierde dimensie de ethiek binnen de psychotherapie. Niet als een set van normen, regels van buiten waar mensen aan moeten voldoen. Maar als waarden, taal om over relationele en ethische dilemma's te kunnen spreken. In de vierde dimensie wordt gesproken over contextuele thema's als: de balans van geven en ontvangen, loyaliteiten, rechtvaardigheid en billijkheid, verantwoordelijkheid en autonomie, wederkerigheid, enzovoort (Michielsen e.a., 1998).

5.2 Contextuele thema's

In deze paragraaf wordt een aantal contextuele thema's beschreven en verbonden met de agrarische context. Er wordt voortgeborduurd op thema's die zijn verwerkt in de enquête (zie: tabel 3.1).

Parentificatie
Parentificatie gaat over de verhouding tussen ouders en kinderen. Bij parentificatie is het kind ouder van de ouder geworden door op een bepaalde manier te geven. Het geven op zich hoeft niet ongepast te zijn, het kan zelfs gepast zijn wanneer er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan:
- ✓ Het geven moet door de ouders worden gezien en worden gewaardeerd;
- ✓ Het geven moet bij de leeftijd van het kind passen;
- ✓ Het geven moet begrensd zijn qua tijdsduur en intensiteit.

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, wordt er gesproken van constructieve parentificatie. Als aan een of meerdere van deze voorwaarden niet wordt voldaan wordt er gesproken over destructieve parentificatie (Rodenburg, 2019). Destructief geparentificeerde kinderen worden in hun kind zijn tekort gedaan. Bij deze kinderen is overigens zelden sprake van bewust of openlijk protest. Integendeel: zij verzetten zich vaak tegen verandering van hun gevende positie (Michielsen e.a., 1998).
Nagy plaats parentificatie in de vierde dimensie van zijn contextueel denken en maakt er zo een relationeel-ethisch thema van. Hij stelt hierbij vragen als 'hoe ziet de balans van geven en nemen tussen ouders en kinderen eruit? en 'wat is rechtvaardig om van kinderen te vragen?' (Michielsen e.a., 1998).

Op agrarische familiebedrijven wordt het normaal gevonden dat kinderen soms al op jonge leeftijd meewerken op het bedrijf. Weliswaar zijn ze dan geen 'ouder van de ouder', maar ze dragen wel op jonge leeftijd al grote verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld richting het welzijn van dieren of het gebruik van machines. Het is de vraag of dit geven, past bij de leeftijd van het kind en of het begrensd is qua tijdsduur en intensiteit. Bij stelling 3 (zie: tabel 3.2) is gevraagd naar de waardering voor dit meewerken op jonge leeftijd. Driekwart van de ondervraagde studenten is het (erg) oneens met de stelling dat kinderen die al vroeg verantwoordelijkheid op een agrarisch bedrijf dragen, daarvoor onvoldoende worden gewaardeerd. Het is echter mogelijk dat zowel ouders als kinderen het soms op jonge leeftijd meewerken binnen het familiebedrijf normaal vinden omdat het bij de agrarische cultuur hoort en daarom waardering daarvoor niet of minder belangrijk vinden.

Naar aanleiding van het schrijven van deze scriptie heeft de auteur met meerdere boeren en coaches doorgesproken over de vraag of achter de boerenprotesten het thema parentificatie mogelijk een rol speelt. Of het zo kan zijn dat veel boeren door de meewerk-cultuur binnen agrarische familiebedrijven destructief geparentificeerd zijn en door middel van de protesten alsnog om erkenning en waardering vragen. In de gevoerde gesprekken was het antwoord op deze vraag steeds 'ja'…

Loyaliteiten

In relaties tussen generaties en binnen families kunnen meerdere loyaliteiten en rol spelen. Loyaliteit heeft te maken met verbondenheid, trouw en zorgen voor elkaar.

Verticale loyaliteit.

Verticale loyaliteit betreft de asymmetrische relatie tussen ouders en kinderen. Het is een relatie waar mensen niet zelf voor kiezen, maar waar ze uit voortkomen. Ouders zijn verantwoordelijk voor kinderen, vanwege het enkele feit dat zij het kind op de wereld hebben gezet. Een kind heeft vanwege ditzelfde enkele feit recht op liefde, opvoeding, verzorging, enzovoort. De verticale loyaliteit wordt van twee kanten gevoed. Ouders willen dat hun kinderen gelukkig zijn, kinderen willen ook dat hun ouders gelukkig zijn (Groeneboer, 2003, Groeneboer, 2016, Michielsen e.a., 1998, Van den Eerenbeemt & Van Heusden, 2005).

Horizontale loyaliteit.

Horizontale loyaliteit betreft symmetrische relaties die mensen zelf kiezen; partners, vrienden, collega's, enzovoort. Deze relaties brengen verwachtingen en verplichtingen met zich mee. Bij horizontale loyaliteit is het rechtvaardig dat het geven en ontvangen in balans is. Door te geven en te ontvangen ontwikkelen mensen eigenwaarde (Groeneboer, 2003, Groeneboer, 2016, Michielsen e.a., 1998, Van den Eerenbeemt & Van Heusden, 2005).

In kader 5.1 wordt een praktijkcasus van Hessel beschreven. Hij vraagt zich af of hij het bedrijf van zijn vader en moeder wel gaat overnemen, omdat hij dan moet samenwerken met zijn neef Douwe. Het lijkt erop dat de horizontale loyaliteit tussen broers hechter is als die tussen neven.

Hessel komt uit Friesland. Ze hebben thuis een melkveebedrijf, of eigenlijk twee. Zijn vader en zijn oom hebben beide een bedrijf, maar doen als broers alles samen en dat gaat goed. Hessel is de beoogde bedrijfsopvolger. Net als zijn neef Douwe, die het bedrijf van zijn ouders over zal nemen. Beide families zien het helemaal zitten, zonen die het bedrijf overnemen, wat is er mooier? Maar Hessel vraagt zich af of hij wel met zijn neef kan samenwerken, want zij zijn totaal verschillende typen. Eigenlijk ziet hij dat helemaal niet zitten. Maar ja, hoe vertelt hij dat zijn ouders, zijn neef Douwe en zijn oom en tante? Hij gaat stagelopen op een groot melkveebedrijf in Canada en besluit om daar te blijven…

Kader 5.1 Casus Hessel (Oosterhoff, 2012)

Zijnsloyaliteit

Zijnsloyaliteit betekent dat een mens een goede relatie met zichzelf heeft. Een mens ontwikkelt zijnsloyaliteit langs de weg van afhankelijkheid (kind) via onafhankelijkheid (puber) naar wederzijdse afhankelijkheid (volwassene). De ontwikkeling van zijnsloyaliteit kan stagneren wanneer mensen niet puberen en/of altijd naar de normen van ouders leven (Groeneboer, 2003, Groeneboer, 2016).

Als de mensen aan Jezus vragen wat het belangrijkste is, zegt Hij:
'God liefhebben (verticale loyaliteit), en je naaste liefhebben (horizontale loyaliteit), als jezelf (zijnsloyaliteit).

Kader 5.2. Naar Mattheüs 22: 37 t/m 40, De Nieuwe Bijbelvertaling.

Loyaliteitsconflicten en gespleten loyaliteit

Loyaliteitsconflicten ontstaan wanneer er een keuze gemaakt moet worden tussen verschillende loyaliteiten. Bijvoorbeeld tussen verticale loyaliteit en horizontale loyaliteit of tussen horizontale loyaliteit en zijnsloyaliteit. Bij loyaliteitsconflicten zijn de voorrangsregels in het geding.
De ergste vorm van loyaliteitsconflict is de gespleten loyaliteit tussen de ouders. Wanneer van kinderen wordt gevraagd om voor één van beide ouders te kiezen (Groeneboer, 2003, Groeneboer, 2016, Michielsen e.a., 1998, Van den Eerenbeemt & Van Heusden, 2005).

In kader 5.3 wordt een praktijkcasus van Luuc beschreven. Hij kan twee akkerbouwbedrijven overnemen, maar hij kan geen keuze maken. Toen er verder over doorgesproken werd, bleek bedrijfsopvolging niet het vraagstuk te zijn, maar een gespleten loyaliteit.

Luuc komt uit het midden van het land. Zijn ouders hadden samen een mooi akkerbouwbedrijf, maar zijn gescheiden toen Luuc in groep 8 van de basisschool zat. Zijn vader is op het ouderlijke akkerbouwbedrijf blijven wonen. Zijn moeder is opnieuw getrouwd met een andere akkerbouwer. Luuc vertelt dat hij beide bedrijven kan overnemen, maar dat hij niet kan kiezen. Zijn medestudenten zijn een beetje jaloers, wat een luxeprobleem! Als we erover doorpraten, zegt Luuc: 'Ik heb het gevoel dat als ik het bedrijf van mijn vader overneem dat ik dan tegen mijn moeder kies. En als ik het bedrijf van mijn moeder en stiefvader overneem, dat ik dan tegen mijn vader kies. Misschien ga ik gewoon naar Canada, net als mijn broer…

Kader 5.3 Casus Luuc (Oosterhoff, 2012)

Bij stelling 6 (zie: tabel 3.2) is gevraagd naar de loyaliteit van kinderen richting ouders. Circa driekwart van de ondervraagde studenten is het (erg) oneens met de stelling dat kinderen van nature graag willen voldoen aan de verwachtingen van de ouders en daarom het familiebedrijf in principe altijd over willen nemen. In deze stelling wordt loyaliteit van kinderen aan ouders verbonden aan bedrijfsopvolging. Voor deze studenten spelen eigen overwegingen, kan en wil ik (zelf) het bedrijf overnemen, kennelijk een grote(re) rol, wellicht los van de loyaliteit met hun ouders.

Legaat en delegaat

Legaten zijn belangrijke thema's die een mens in zijn leven door wil geven aan de volgende generatie. Een legaat wordt wel gezien als een ethische verplichting om datgene wat men van vorige generaties heeft ontvangen, in het eigen leven zodanig vorm te geven, dat het een positieve bijdrage levert aan de volgende generatie. Bij een legaat wordt rekening gehouden met het belang van het kind.
Er is sprake van een delegaat wanneer de belangen van de ouders voorrang krijgen boven die van de kinderen. Bij een delegaat is de balans tussen geven en ontvangen de ouders en kinderen verstoord. De ouder zal zijn eigen belang op de voorgrond zetten, waardoor het belang van het kind naar de achtergrond verdwijnt. Bij een delegaat is er bij een kind geen ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en eigen keuzevrijheid (Michielsen e.a., 1998).

Bij stelling 2 (zie: tabel 3.2) is gevraagd naar de verwachtingen van ouders richting kinderen bij bedrijfsopvolging. Bijna driekwart van de ondervraagde studenten is het (erg) oneens met de stelling dat ouders richting kinderen vaak verwachtingen hebben, waardoor de kinderen het moeilijk vinden om eigen keuzes te maken. Ruim een derde van de studenten denkt dat deze verwachtingen wel van invloed zijn. Het thema legaat en delegaat kan bij bedrijfsopvolging een bepaalde rol te spelen en dient daarom te worden besproken.

Relationele grondwet

Groeneboer heeft in zijn lessen meerdere keren het thema 'relationele grondwet' besproken. Deze relationele grondwet bestaat volgens hem uit een drietal principes:

- ✓ Ieder mens is autonoom;
- ✓ Ieder mens is verantwoordelijk voor eigen leven en grenzen;
- ✓ Ieder mens respecteert de grenzen van en verschillen tussen anderen.

In de context van bedrijfsopvolging is de relationele grondwet een belangrijk thema. Mag een kind eigen keuzes maken en zelf beslissen of hij/zij of het familiebedrijf overneemt? In het casusverhaal van Hessel (zie: kader 5.1) lijkt deze vraag moeilijk bespreekbaar. De autonomie van Hessel lijkt onder druk te staan en hij lijkt de vluchten.
Bij stelling 9 (zie: tabel 3.2) is gevraagd naar de toepassing van de relationele grondwet binnen agrarische familiebedrijven. Ruim 80% van de ondervraagde studenten is het (erg) eens met de stelling dat ouders de toekomst van de kinderen belangrijker moeten vinden dat de toekomst van het familiebedrijf.
Bij stelling 10 (zie: tabel 3.2) is gevraagd naar het onderwerp van de vierde dimensie zelf, namelijk relationele ethiek. Circa driekwart van de studenten is het (erg) eens met de stelling dat het onrechtvaardig is wanneer een kind dat het familiebedrijf wil overnemen, daarvoor niet de kans krijgt. Ook hier blijkt dat de ondervraagde studenten eigen overwegingen en keuzes belangrijk vinden. Anders geformuleerd: autonoom willen zijn.

Balans van geven en ontvangen

De balans van geven en ontvangen is bij bedrijfsopvolging binnen de agrarische sector een ingewikkeld thema. De feitelijke situatie bij bedrijfsopvolging is dat de niet-overnemende broer(s) en/of zus(sen) de bedrijfsopvolger het bedrijf gunnen. Hierdoor geven de niet-overnemende broer(s) en/of zus(sen) een bepaald bedrag aan de bedrijfsopvolger. Hoe kan de bedrijfsopvolger de niet-overnemende broer(s) en/of zus(sen) hiervoor ooit erkenning en waardering geven?
Dat de balans tussen geven en ontvangen bij bedrijfsopvolging ingewikkeld is, blijkt ook uit de scores van stelling 1 (zie: tabel 3.2). Ruim een derde van de ondervraagde studenten is het (erg) eens met de stelling dat deze balans niet in evenwicht is. Bijna de helft van de studenten is het (erg) eens met de stelling dat deze balans wel in evenwicht is. 18% van de studenten heeft over deze stelling geen mening. De hoogste score 'geen mening' van alle stellingen.

Dialoog en communicatie

Mensen gebruiken communicatie om relaties aan te gaan. In relaties, gezinnen en families wordt altijd gecommuniceerd (Groeneboer, 2000). Communicatie kent meerdere niveaus:

- ✓ Verbaal: de woorden die worden uitgesproken.
- ✓ Non-verbaal: de lichaamstaal tijdens het spreken.
- ✓ Para-verbaal: de wijze waarop woorden worden uitgesproken (klemtoon, woordkeus, stiltes, enzovoort (Van den Boezem & Oosterhoff, 2017).

Dialoog is een bepaalde vorm van communicatie. Een definitie van dialoog is:
'een dialectische regel van relationele balans, geworteld in wederzijds betrokkenheid.'
(Groeneboer, 2018, p. 38).

Hij beschrijft zes thema's die voor een goede dialoog van belang zijn:
1. Wederzijds respect, van eigen en andermans grenzen en behoeften.
2. Wederzijdse beïnvloeding, met aandacht voor balans en gelijkwaardige invloed.
3. Wederzijdse betrokkenheid, op basis van wederkerigheid en rechtvaardigheid, als ik naar jou heb geluisterd, is het rechtvaardig dat jij naar mij luistert.
4. Verantwoordelijkheid, in het proces van geven en ontvangen.
5. Betrouwbaarheid, waardoor kwetsbaarheid een kracht kan worden.
6. Rechtvaardigheid, door rekening te houden met de consequenties van spreken en handelen.

Weerkamp & Zeinstra (2013) laten in hun boek 'Wat de boer niet zegt' zien dat communicatie in agrarische familiebedrijven een belangrijke opgave is.
Bij stelling 4 (zie: tabel 3.2) blijkt dat ruim de helft van de studenten het eens is met de stelling dat het moeilijk is om bij gesprekken tussen ouders en kinderen over bedrijfsopvolging goed met ieders belangen en verwachtingen rekening te houden.
In het familiestatuut (zie: tabel 3.1) gaat de helft van de aanbevelingen over goede communicatie bij gesprekken over bedrijfsopvolging. De aanbevelingen sluiten goed aan bij de eerder beschreven thema's (6) voor het voeren van een goede dialoog. Zoals:
- ✓ Spreek naar elkaar uit dat je respect hebt voor elkaar.
- ✓ Leef je in elkaars rollen en belangen in.
- ✓ Besteed voldoende aandacht aan emoties.
- ✓ Betrek de niet-opvolger(s) en partner(s) bij opvolgingsgesprekken.
- ✓ Zorg voor open communicatie naar iedereen.
- ✓ Werk samen aan vertrouwen in de opvolger.
- ✓ Leg afspraken met elkaar vast

5.3 Conclusie

In deze paragraaf wordt het antwoord op de hoofdvraag *'hoe kunnen contextuele thema's een rol spelen bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven?'* beschreven. Zoals in het voorwoord is beschreven, wordt met deze hoofdvraag een poging gedaan om twee werelden met elkaar te verbinden; die van het contextuele denken en die van bedrijfsopvolging binnen agrarische familiebedrijven. Vanwege deze poging wordt het antwoord op de hoofdvraag en daarmee de conclusie van deze scriptie voorzichtig geformuleerd: *…door als coach samen met de leden van de agrarische familie voor de vier contextuele dimensie en contextuele thema's de weg van onbewust naar bewust af te leggen.*
Op basis van het onderzoek en hetgeen in voorgaande hoofdstukken is beschreven, worden drie clusters van contextuele thema's belangrijk gevonden:
1. Loyaliteiten, parentificatie en (de-)legaten.
2. Relationele grondwet en de balans van geven en ontvangen.
3. Dialoog en communicatie.

In het volgende hoofdstuk wordt deze conclusie vertaald naar aanbevelingen voor de doelgroep.

6. Aanbevelingen voor coaching bij opvolging binnen agrarische familiebedrijven.

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen voor de doelgroep beschreven en wordt deelvraag 5 behandeld.

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden beschreven, sluiten aan bij de vier dimensies van het contextuele denken (zie: paragraaf 5.1).

Aanbeveling 1 (feiten):
teken een genogram en kleur het familiebedrijf daarin.
Een genogram is een schematisch overzicht van het familiesysteem. Het plaatst en bepaald persoon in een gezin van herkomst en/of een familie in de transgenerationele relaties.
Door het tekenen van een genogram kunnen ook bepaalde trauma's in families zichtbaar worden. Denk bijvoorbeeld aan jong overleden kinderen waarover nooit wordt gesproken. Het inkleuren van het familiebedrijf wordt gedaan door om de eigenaren van het familiebedrijf een gekleurde ruit te tekenen. Wanneer het bedrijf meerdere generaties in de familie is, worden de gekleurde ruiten door lijnen van dezelfde kleur (transgenerationeel) met elkaar verbonden.
Voor meer informatie over het tekenen van een genogram:
zie https://www.mindacademy.nl/nlp/genogram-maken

Aanbeveling 2 (psychologische vermogens):
laat overnemende en niet overnemende kinderen psychologische testen doen op het gebied van persoonlijkheid en ondernemerschap.
Door het doen van psychologische testen op het gebied van persoonlijkheid en ondernemerschap wordt duidelijk welk kind of welke kinderen het meest geschikt zijn als bedrijfsopvolger(s). Onderzoek met name vermogens (competenties) op het gebied van: strategisch inzicht, samenwerken, doorzettingsvermogen en risico's nemen.

Aanbeveling 3 (interacties):
maak voor ieder kind (overnemer en niet-overnemer) een persoonlijke balans met daarop verschillende soorten kapitaal.
Binnen agrarische familiebedrijven gelden meerdere systemen: familie, bedrijf, eigendom (en mogelijk geloof). Aan deze systemen zijn verschillende soorten kapitaal verbonden: financieel kapitaal (geld, grond, gebouwen), sociaal-emotioneel kapitaal, intellectueel kapitaal, enzovoort.
Door deze verschillende soorten kapitaal in een persoonlijke balans weer te geven, wordt duidelijk wie van de kinderen eventueel een voorkeurspositie bij de bedrijfsopvolging heeft en wie niet.

Aanbeveling 4 (relationele ethiek):
maak de gezinsbalans van geven en ontvangen op.
De gezinsbalans kent twee dimensies: 1) tussen ouders (overdragers) en kinderen (overnemers) en 2) tussen kinderen onderling (overnemers en niet-overnemers).
Probeer in een goede dialoog met elkaar de vraag te beantwoorden wat bij de bedrijfsopvolging voor ieder gezinslid een rechtvaardige balans van geven en ontvangen is en welke soorten kapitaal door een ieder daarbij in de weegschaal worden gelegd.

Bronnen

Agrarische coaches (z.d.). Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://agrarischecoaches.nl/pastorale-hulpverlening/

Bouma, J., Matser, I., Meester, M., Rops, A.M., Veldhuizen, E., Visser, K. & Willig, C. (z.d.). Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie. Dronten, Aeres Hogeschool Dronten.

Bremmer, B., Oosterhoff, W. & Kortstee, H. (2015). De kunst van het doorzetten, leerervaringen uit Het Nieuwe Veehouden. Dronten, Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen.

CBS (2016). Op meeste boerderijen geen bedrijfsopvolger. Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/op-meeste-boerderijen-geen-bedrijfsopvolger

CBS (2017a). Familiebedrijven in Nederland. Den Haag, Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2017b). Sterke schaalvergroting in de landbouw sinds 1950. Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/09/sterke-schaalvergroting-in-de-landbouw-sinds-1950

CBS (2019). Landbouw: gewassen, dieren en grondgebruik naar hoofdbedrijfstype, regio (Dataset). Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80783ned/table?dl=2E108

De Boer, A. (2016). Lesstof Modellen ontwikkelpsychologie in leerjaar 2 van leergang Contextueel Pastoraat. Gorinchem, Stichting Koinonia.

Groeneboer, H. (2000). Wat zeg je. Gorinchem, Koinonia Uitgeverij.

Groeneboer, H. (2003). Op de schouders van ouders. Hoogblokland, Koinonia Uitgeverij.

Groeneboer, H. (2016). Lesstof Contextuele thema's in jaar 1 van Leergang Contextueel Pastoraat. Gorinchem, Stichting Koinonia.

Groeneboer, H. (2017). Lesstof Feiten in jaar 2 van leergang Contextueel Pastoraat. Gorinchem, Stichting Koinonia.

Groeneboer, H. (2018). Lesstof Dialoog in jaar 3 van leergang Contextueel Pastoraat. Gorinchem, Stichting Koinonia.

Kuiper-Wieringa, A.G., Dijkstra-Aalfs, K.M., Huininga, E., Jonkmans-Oosterhoff, C.P., Oosterhuis-Meijer, E., Van Delden, … Wierenga, K.G. (1984). Genealogie Familie Wieringa Wierenga (2de druk).

Kwakkel, H. (2016). Handboek Familiebedrijven en opvolging. Amsterdam, Boom Uitgevers Amsterdam.

Michielsen, M., Van Mulligen, W. & Hermkens, L. (1998). Leren over leven in loyaliteit. Leuven (België), Uitgeverij Acco.

Mindacademy. Opgeroepen op 24 februari van: https://www.mindacademy.nl/nlp/genogram-maken

Moerman, R. (2019). Niet-opvolgers van een agrarisch familiebedrijf. Dronten, Afstudeerwerkstuk Aeres Hogeschool Dronten.

Nederlands Agrarisch JongerenKontakt (z.d.). Bedrijfsovername, hoe zit dat nu eigenlijk? Utrecht, Nederlands Agrarisch JongerenKontakt.

Nederlands Bijbelgenootschap (2004). Bijbel (De Nieuwe Bijbelvertaling, tweede druk). Heerenveen, Uitgeverij NBG.

Nyenrode Business Universiteit (z.d.). Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/leerstoelen/familiebedrijven/familiebedrijf

Oosterhoff, W. (2012). Van Groen naar Wijs, landbouwwijsheden en waarden in de Bijbel. Soest, Uitgeverij Boekscout.

Oosterhoff, W. (2013). Ondernemen is Leven Lang Leren, visiedocument CAH Vilentum, ondernemerschap, onderwijs en onderzoek. Dronten, Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen.

Oosterhoff, W. (2017). WaardeNspel, hoe waardeNvol kun jij ondernemen? Dronten, Aeres Hogeschool Dronten.

Oosterhoff, W. & Smit, A.B. (2019). Workshop bedrijfsopvolging voor niet-overnemers. Putten, Contact Christen Agrariërs.

Oosterhoff, W. (2020). Workshop WaardeNspel voor agrocoaches. Hattem, Oosterhoff-Consult.

Pastorale Agrarische Coaching (z.d.). Opgeroepen op 17 februari 2020 van https://www.cca-nederland.nl/pastoraal-agrarische-coaching/

Rodenburg, C. (2019). Lesstof Parentificatie in jaar 4 van leergang Contextueel Pastoraat. Gorinchem, Stichting Koinonia.

Van den Boezem, E. & Oosterhoff, W. (2017). Meerwaarde, presenteert jezelf en neem deel. Dronten, Centre of Expertise Agrodier.

Van den Eerenbeemt, E.A. & Van Heusden, A. (2005). Balans in beweging. Antwerpen (België), Uitgeverij EPO.

Weerkamp, J. & Zeinstra T. (2013). Wat de boer niet zegt, communicatie in agrarische familiebedrijven. Deventer, Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1. Beschrijving van leeftijdsfasen en betrokkenheidsvragen
Bijlage 2. Familiestatuut
Bijlage 3. Enquête Aeres Hogeschool Dronten
Bijlage 4. Ruwe data van enquêteresultaten per opleiding
Bijlage 5. Verslag workshop bedrijfsopvolging voor niet-overnemers

Bijlage 1. Beschrijving van leeftijdsfasen en betrokkenheidsvragen

Bron: Oosterhoff, W. (2013)

Leeftijdsfasen

De fase 14 tot 21 jaar is de ontwikkeling van puber tot adolescent. Jonge mensen ontwikkelen een eigen identiteit en worden daarmee zelfstandige individuen ten opzichte van anderen. Ze zijn op zoek naar hun 'zelf', hangen sterk aan elkaar en ouderen zijn vaak rolmodellen waarmee ze zich kunnen identificeren. Jonge adolescenten vullen hun 'zelf' al wat sterker en maken op basis daarvan ook keuzes: voor studie- of beroepskeus, voor een partner, enz. In deze fase komt ook de vraag aan de orde of iemand voor zichzelf of bij een baas wil werken. De eigen identiteit is nog niet stabiel, zodat gedrag van jonge adolescenten getypeerd kan worden als 'zoeken en uitproberen.' Dit vraagt enerzijds veiligheid, om de risico's van dit gedrag af te dekken, anderzijds ook uitdaging om te zoeken en te proberen.
Tijdens de fase 21 tot 28 jaar is de eigen identiteit in grote lijnen ontwikkeld en wordt deze verder uitgebouwd. Deze leeftijdsfase kenmerkt zich door het verbeteren van het eigen kunnen. Er is behoefte aan bevestiging, wat weer leidt tot zelfvertrouwen. Het gedrag is gericht op presteren, laten zien wat je kunt.
Vanaf het 28ste levensjaar hebben mensen voldoende zelfvertrouwen opgebouwd zodat ze meer open staan voor reflectie. Ze zoeken feedback van adviseurs en collega's en kunnen dit in perspectief plaatsen. Dit is vaak een fase waarin jonge ondernemers in studiegroepen meedraaien, bedrijfsprestaties onderling vergelijken en open staan voor feedback en suggesties van anderen.
De fase 35 tot 42 jaar is vaak een fase waarin mensen wel weten wat ze wel en niet kunnen. In deze leeftijdsfase ontwikkelt zich de oriëntatie op de buitenwereld. De identiteitsvragen zijn opgelost, het bedrijf wordt technisch bezien beheerst, het is qua bedrijfsvoering onder controle. Nu komt er ruimte voor de omgeving, voor anderen en wellicht voor ambities en doelstellingen die niet zelf in te vullen zijn.

Betrokkenheidsvragen

De beschrijving van de leeftijdsfasen kunnen voor Groene Kennisinstellingen, zoals CAH Vilentum en bedrijven in de Agrofoodsector worden vertaald naar betrokkenheidsvragen.
De jonge aankomende ondernemer op het Mbo en Hbo is vooral op zijn taak gericht. Zijn vragen gaan vooral over zijn toekomst in het vak. De betrokkenheid uit zich dan ook vooral in het vak; hoe oefen ik dit vak het beste uit, is dit solide voor mijn toekomst? Deze fase van *taak-betrokkenheid* is sterk gekoppeld aan de *vak-ontwikkeling*. De behoefte aan informatie staat centraal. De vraag naar het *'wat'* wordt intensief gesteld.
Na de vak-ontwikkeling komt de *management-ontwikkeling*. Steeds sterker dringt zich de vraag op, '*hoe'* het management van de onderneming vorm en inhoud moet worden gegeven. Met anderen uitwisselen wordt belangrijker. De 'hoe'-vragen staan centraal. De betrokkenheid is sterk op zichzelf gericht; hoe kan ik dit beter doen of hoe kan ik dat slimmer aanpakken? Dit zijn typisch management-vragen. De vorm van betrokkenheid, die bij deze fase hoort, is de *zelf-betrokkenheid*. Het zelf slaat in dit geval op de eigen drive van jonge ondernemers om iets te willen neerzetten. Alles wat dat versterkt, is welkom.
Is men eenmaal een aantal jaren ondernemer dan ontstaat de derde fase van betrokkenheid: de *ander-betrokkenheid*. In deze fase kent men het vak, men weet bij wie men waarvoor terecht kan en komen de vragen naar het richting geven aan de toekomst naar voren. De (nog steeds jonge) ondernemer heeft de neiging tot acties die richting geven aan de toekomst en er ontstaat een behoefte om met anderen samenwerking en coalities te vormen. Hierdoor ontstaan de *'wie'* vragen.

Bijlage 2. Familiestatuut

Bron: Dr. Ilse Matser, lector familiebedrijven, Hogeschool Windesheim Zwolle.

Ieder familiestatuut is uniek en tegelijk komen in ieder familiestatuut vergelijkbare onderwerpen aan bod. Uit onderstaande onderwerpen kan een selectie worden gemaakt.

1. Inleiding.
   Waarom is besloten om een familiestatuut op te stellen?

2. Waarden en gedragsregels.
   Wat zijn de belangrijkste waarden van de familie?
   Welke waarden worden gedeeld vanuit de familiehistorie?

3. Visie op toekomst van het bedrijf en doelstelling.
   Wat is de missie van het bedrijf?
   Wat is de visie?
   Wat zijn de financiële doelstellingen?
   Welke strategie wordt gevolgd?
   Wat zijn de wensen en verwachtingen van familieleden en andere eigenaren?
   Wat is de persoonlijke missie van de opvolger?
   Hoe worden familiebelang en bedrijfsbelang gebalanceerd?
   Hoe belangrijk is het dat het bedrijf in de familie blijft?
   Hoe worden niet-opvolgers bij het bedrijf betrokken?

4. Regeling van eigendom en zeggenschap.
   Worden eigendom en zeggenschap gesplitst?
   Krijgen familieleden die (nog) geen eigendom hebben ook zeggenschap?
   Krijgen familieleden die niet in het bedrijf werken ook gedeeld eigendom?
   Wat gebeurt er in geval van noodopvolging?
   Op welke leeftijd wil de overdrager uit het bedrijf stappen?
   Wat is de gewenste bemoeienis van de overdrager met het bedrijf na overdracht?
   Hoe wordt het pensioen geregeld?
   Wat gebeurt er met de ouderlijke woning?

5. Loopbaan in het bedrijf.
   Aan welke eisen moet de opvolger voldoen?
   Welke opleidingsmogelijkheden worden geboden in het bedrijf?
   Hoe worden deze gefinancierd?
   Kan er een externe bedrijfsleider worden aangetrokken?)

6. Salarissen en vergoedingen.
   Welke regels, eisen en criteria gelden er voor familieleden die in het bedrijf willen werken?
   Wat is de beloning van familieleden?

7. Afspraken rondom de gunfactor.

8. Leiding van het bedrijf door familie en/of niet-familie.

9. Proces van overdracht leiding en eigendom.

10. Overleg, informatie en besluitvorming binnen de familie.

Bijlage 3. Enquête Aeres Hogeschool Dronten

In het vierde jaar van mijn ‘opleiding Contextueel Pastoraat’ schrijf ik een scriptie over de vraag:
‘*Hoe kunnen contextuele thema’s een rol spelen bij opvolging binnen van agrarische familiebedrijven?*’
Door middel van een aantal stellingen wil ik graag onderzoeken wat jij van bepaalde thema’s vindt.
Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête.

Wiggele Oosterhoff Oosterhoff-Consult

Klas: …

Stellingen		*Omcirkel: A = erg mee eens, B = mee eens, C = mee oneens, D = erg mee oneens of E = geen mening*				
1.	De balans tussen geven (*gunnen door niet-overnemer)* en ontvangen (*overnemen door overnemer)* is bij overname van agrarische familiebedrijven niet in evenwicht.	A	B	C	D	E
2.	Ouders leggen kinderen vaak verwachtingen op, waardoor de kinderen het moeilijk vinden om eigen keuzes te maken.	A	B	C	D	E
3.	Kinderen die al vroeg verantwoordelijkheden op een agrarisch bedrijf dragen, worden daarvoor onvoldoende gewaardeerd.	A	B	C	D	E
4.	Het is moeilijk om bij gesprekken tussen ouders en kinderen over bedrijfsopvolging goed met ieders belangen en verwachtingen rekening te houden.	A	B	C	D	E
5.	De keuze van een kind om het familiebedrijf *niet* over te nemen, wordt door de familie niet altijd gewaardeerd.	A	B	C	D	E
6.	Kinderen willen van nature graag voldoen aan de verwachtingen van ouders en willen daarom in principe altijd het familiebedrijf overnemen.	A	B	C	D	E
7.	Een oudere broer of zus is bij bedrijfsopvolging altijd in het voordeel, omdat hij/zij al langer in het bedrijf heeft meegewerkt en zo emotioneel kapitaal heeft opgebouwd.	A	B	C	D	E
8.	Niet-overnemers blijven zich hun leven-lang verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van het familiebedrijf.	A	B	C	D	E
9.	Ouders moeten de toekomst van de kinderen belangrijker vinden dan de toekomst van het familiebedrijf.	A	B	C	D	E
10.	Het is onrechtvaardig wanneer een kind dat het familiebedrijf wil overnemen, daarvoor niet de kans krijgt.	A	B	C	D	E

Bijlage 4. Ruwe data van enquêteresultaten per opleiding

Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness (n = 10 studenten)

	a	b	c	d	e	tot	a	b	c	d	e	tot
1	1	6	2	0	1	10	10%	60%	20%	0%	10%	100%
2	2	5	2	1	0	10	20%	50%	20%	10%	0%	100%
3	0	2	6	2	0	10	0%	20%	60%	20%	0%	100%
4	1	7	2	0	0	10	10%	70%	20%	0%	0%	100%
5	1	7	1	1	0	10	10%	70%	10%	10%	0%	100%
6	3	1	5	1	0	10	30%	10%	50%	10%	0%	100%
7	1	6	2	1	0	10	10%	60%	20%	10%	0%	100%
8	1	2	4	3	0	10	10%	20%	40%	30%	0%	100%
9	5	4	1	0	0	10	50%	40%	10%	0%	0%	100%
10	4	4	2	0	0	10	40%	40%	20%	0%	0%	100%

Tuin en Akkerbouw en Ondernemerschap (n = 33 studenten)

	a	b	c	d	e	tot	a	b	c	d	e	tot
1	1	12	8	9	3	33	3%	36%	24%	27%	9%	100%
2	0	4	18	11	0	33	0%	12%	55%	33%	0%	100%
3	0	3	18	11	1	33	0%	9%	55%	33%	3%	100%
4	1	17	11	3	1	33	3%	52%	33%	9%	3%	100%
5	0	8	15	6	4	33	0%	24%	45%	18%	12%	100%
6	0	3	18	12	0	33	0%	9%	55%	36%	0%	100%
7	0	5	13	12	3	33	0%	15%	39%	36%	9%	100%
8	1	3	12	11	6	33	3%	9%	36%	33%	18%	100%
9	10	18	2	1	2	33	30%	55%	6%	3%	6%	100%
10	9	21	2	0	1	33	27%	64%	6%	0%	3%	100%

Dier en Veehouderij en Ondernemerschap (n = 47 studenten)

	a	b	c	d	e	tot	a	b	c	d	e	tot
1	1	13	13	8	12	47	2%	28%	28%	17%	26%	100%
2	1	14	20	10	2	47	2%	30%	43%	21%	4%	100%
3	4	10	11	19	3	47	9%	21%	23%	40%	6%	100%
4	8	17	14	4	4	47	17%	36%	30%	9%	9%	100%
5	2	16	11	12	6	47	4%	34%	23%	26%	13%	100%
6	1	10	21	13	2	47	2%	21%	45%	28%	4%	100%
7	3	10	19	12	3	47	6%	21%	40%	26%	6%	100%
8	1	10	25	8	3	47	2%	21%	53%	17%	6%	100%
9	18	19	4	1	5	47	38%	40%	9%	2%	11%	100%
10	12	18	9	3	5	47	26%	38%	19%	6%	11%	100%

Legenda:
A = erg mee eens, B = mee eens, C = mee oneens, D = erg mee oneens
of E = geen mening

Bijlage 5. Verslag workshop bedrijfsopvolging voor niet-overnemers.

Datum: 8 november 2019
Plaats: Putten
Betreft: Workshop tijdens landelijke dag van Contact Christen Agrariërs
Workshop: Workshopleiders: Wiggele Oosterhoff en Bert Smit
Aantal deelnemers: 12; 1 vrouw en 11 mannen,
Geschatte leeftijd: 11 deelnemers 40 jaar en ouder
1 jongeman

Onderdeel 1.

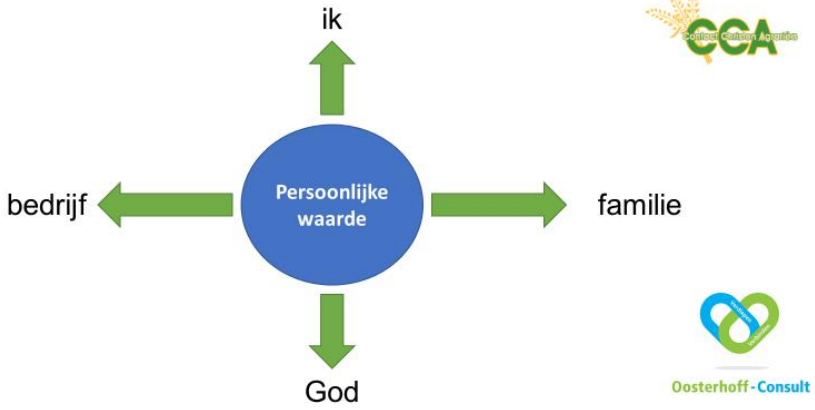
Bedrijfsopvolging in de Bijbel, verhaal van Isaäk en Rebekka en Esau en Jacob, Genesis 25: 27-34 (De Nieuwe Bijbelvertaling).

27. Toen de jongens opgegroeid waren, werd Ezau een uitstekend jager, iemand die altijd buiten was, terwijl Jakob een rustig man was, die het liefst bij de tenten bleef.
28. Isaäk was zeer op Esau gesteld want hij at graag wildbraad, maar Rebekka hield meer van Jakob.
29. Eens was Jakob aan het koken toen Esau uitgeput thuiskwam van de jacht.
30. 'Gauw, geef me wat van dat rode dat je daar kookt, ik ben doodmoe', zei Esau tegen Jakob. (Daarom wordt hij ook wel Edom genoemd.)
31. 'Pas als jij me je eerstgeboorterecht verkoopt', antwoordde Jakob.
32. 'Man, ik sterf van de honger', zei Esau, 'wat moet ik met dat eerstgeboorterecht?'
33. 'Zweer het me nu meteen', zei Jakob. Dat deed Esau, en zo verkocht hij zijn eerstgeboorterecht aan Jakob.
34. Daarop gaf Jakob hem brood en linzensoep. Esau at, dronk en ging meteen weer weg; hij hechtte geen enkele waarde aan het eerstgeboorterecht.

Vraag aan workshopdeelnemers: wat roept dit verhaal bij u op?
Antwoorden:

- Oneerlijk.
  Wat is de waarde van een kind? Als zo ongelijk met de kinderen wordt omgegaan en de kinderen onderling zo met elkaar omgaan?
- Bedrijfsopvolging is een zaak van het hele gezin.
  In dit verhaal hebben vader en moeder beide hun voorkeur voor één van de kinderen (lievelingskind). Ouders zitten hier niet op één lijn.
- Ondankbaarheid en onverschilligheid van Esau.
- De vraag of de oudste van het gezin wel geschikt is.
  Als Esau zo met zijn verantwoordelijkheid omgaat.
- Gunnen.
  Overname moet gegund worden. Esau gunt het z'n broer wel op aparte manier.
- Doortraptheid van Jakob in zijn gedrag.
  En tegelijkertijd staat er in vers 27 dat hij een oprecht man was. Is er verschil tussen wie je bent en wat je doet?

Onderdeel 2.
Discussie over onderwerp workshop met behulp van WaardeNspel.
Iedere workshopdeelnemer koos één WaardeNkaart en legde die ergens op tafel – een keuze op twee assen.



Antwoorden:

- Rechtvaardigheid.
  Ik had een bedrijf opgebouwd in Nieuw Zeeland, toen mijn broer hier in Nederland overleed. Het was in de 60-jaren en ik ben teruggegaan om het familiebedrijf hier in Nederland te runnen en verder te ontwikkelen. Ik had 3 zussen en 1 broer. Bij alle strategische beslissingen die ik nam, had ik voor mezelf het idee dat ik mij moest verantwoorden ten opzichte van mijn zussen en broer en hun partners.
- Zelfstandigheid
  Eigen koers varen.
- Verantwoordelijkheid
  Voor het bedrijf en de relatie met de zoon. Heb ik meegekregen en heb ik meegenomen.
- Openheid
  Over de opvolging, waarbij alle facetten op tafel moeten komen. Grootmoeder en moeder waren vrouwen van gebed. Bedrijfsopvolging is een kwestie van 'schenken in en aan de familie'. Het is een verantwoordelijkheid die verder gaat dan hier en nu, het is ook een verantwoordelijkheid naar God toe. Bedrijfsopvolging moet je biddend doen.
- Openheid
  Ik zou bedrijf overnemen en in één keer / plotseling wilde de overdrager het niet meer. Na zes jaar samenwerking en de vrije hand gekregen te hebben. We zaten met de accountant om tafel om alles te regelen. De overdrager was anti-kerkelijk. Hij had geen vrouw en kinderen. Belangen van familie speelden geen rol. Wat de werkelijke reden was waarom het niet is doorgegaan, ben ik niet achter gekomen. Maar tijdens het bewuste gesprek had hij een hele lijst van wat ik in die zes jaar verkeerd gedaan had. Ik heb daarna een moeilijke tijd gehad. De overdrager heeft uiteindelijk het bedrijf 'vrij' verkocht.
- Betrouwbaarheid
  Betrouwbaarheid naar God toe. Ook bij bedrijfsopvolging dien je jezelf af te vragen, wat de wil van de Heer is. Zoek de antwoorden daarop in gebed bij de Heer. Het gaat niet om het bezit, dat is in feite geleend; de vraag is wat je met het bezit doet = rentmeester zijn.
- Plezier
  Ik kon thuis het bedrijf van mijn ouders niet overnemen. Ik heb vroeger bij meerdere werkgevers gewerkt. Maar dat gaf geen voldoening, ik werkte altijd met frisse tegenzin. Daarna ben ik voor mezelf een varkensbedrijf begonnen. Hoewel we ook moeilijke jaren hebben gehad, gaf het zelf boer / ondernemer zijn mij veel plezier.

- Rechtvaardigheid
  Hoe lees je een contract rond bedrijfsopvolging. Dat kan afhankelijk van je eigen houding, heel verschillend zijn. Bedenk dat God alles ziet, ook je hart. Hij beoordeelt alles.
- Doelbewust
  Bedrijfsovername is niet het doel van het leven. Hooguit een middel. Ik heb zelf het bedrijf van mijn ouders overgenomen en vervolgens afgerond. En bewust niet aan mijn kinderen overgedragen. Dat is mijn keuze geweest. Als ouder heb je daarin een regierol / een verantwoordelijkheid. Je kunt het daarin niet alle kinderen naar de zin maken. Kinderen willen wel het waarom van een dergelijke beslissing weten. Die kun je uitleggen. Of ze het snappen, dan wel het er mee eens zijn, is vers twee.
- Rechtvaardigheid
  Ik kom uit gezin van 6 kinderen en mijn vrouw uit een gezin van 7 kinderen. Ik ben ook weer boer geworden, niet op het ouderlijk bedrijf. Bij de opvolging vroeger kregen de broers die boer wilden worden meer, de zussen kregen minder. Nu willen mijn zoons ook in bedrijf. Ik zit nu met 3 zoons in de maatschap. Ik heb ook 3 dochters en ik moet zo flink zijn om met hen te (gaan) praten en hen het goed uitleggen waarom ik zo heb gehandeld.
- Verantwoordelijkheid
  We hebben 5 jongens en 1 meisje. We dachten dat geen van de kinderen het bedrijf wilde overnemen. Maar na 10 jaar gaf 1 van de jongens aan het bedrijf wel te willen overnemen. We hebben een onderdeel van het huidige bedrijf afgestoten. Hij gaat met een ander type bedrijf op een andere locatie verder.
- Verantwoordelijkheid
  Ik ben nu 65 jaar en ik ga de boerderij overdoen aan 1 van mijn zoons. Wij als ouders zijn verantwoordelijk voor een goede overdracht. We hebben 3 dochters en 2 zoons. De andere zoon leek ook wel interesse te hebben, hij kon ook goed leren. Volgens mij vindt hij het niet zo erg dat we hem in het proces van bedrijfsopvolging wat afzijdig hebben gehouden.