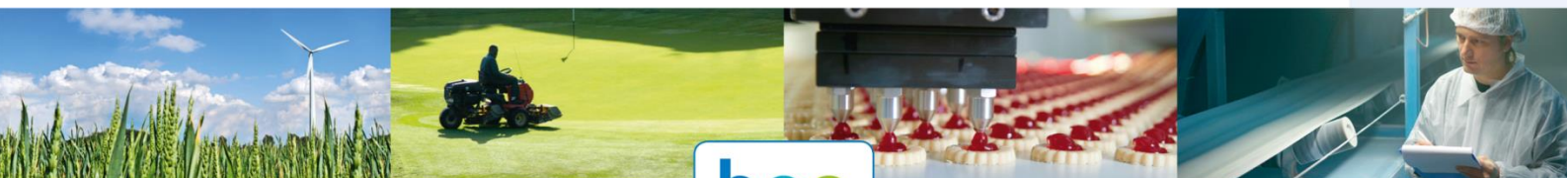


Als pap Piet wordt



HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen
Onderwijsboulevard 221
Postbus 90108
5200 MA 's-Hertogenbosch
Telefoon: (088) 890 36 37

Documenttitel: Rapport 'Als pap Piet wordt'
Projectcode: 11652

Opdrachtgever: Arvalis/ NAJK living lab zuid
Contactpersoon: Thijs Tacken

Projectleider: Wim de Bont
2^e beoordelaar: Koos Dekker

Projectteam: Sieb van Hooft
Stan Verwaaij
Paul Verkerk

Plaats: 's-Hertogenbosch
Datum: 25 juni 2021

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport: 'Als pap Piet wordt'. Het onderzoek gaat over de samenwerkingsfase tussen ouder en kind, en hoe dit te verbeteren op agrarische bedrijven. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van onze afstudeeropdracht van de opleiding Bedrijfskunde Agrifoodbusiness en Dier- en Veehouderij aan de HAS Hogeschool in 's-Hertogenbosch. De opdrachtgever is agrarisch adviesbureau Arvalis en Living Lab Zuid. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van januari tot en met juni 2021.

Samen met onze stagebegeleiders vanuit school, Wim de Bont en Koos Dekker, hebben we de onderzoeksvragen opgesteld. Thijs Tacken, de begeleider vanuit Arvalis, heeft ons uitgebreid voorzien van informatie en inspiratie.

Wij bedanken onze begeleiders Wim de Bont, Koos Dekker en Thijs Tacken voor hun fijne support en samenwerking. Ook bedanken we de geïnterviewde ondernemers voor hun medewerking tijdens dit onderzoek. Ze hebben ons van cruciale informatie voorzien en ze vormen daarmee een belangrijk fundament van dit onderzoek. De informatie vanuit de interviews waren van groot belang tijdens ons onderzoek.

Sieb van Hooft, Stan Verwaaij en Paul Verkerk

's-Hertogenbosch 25 juni 2021

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	6
1. Introductie.....	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Hoofdvraag.....	7
1.3. Deelvragen.....	7
1.4. Doelstelling.....	7
1.5. Leeswijzer	7
2. Onderzoeksmethoden.....	8
2.1. Dataverzamelmethode	8
2.2. Analyse	9
2.3. Conclusie	10
3. Theoretische kader.....	10
3.1. Belangrijke sociaal-emotionele aspecten in samenwerking	10
3.1.1. Communicatie.....	11
3.1.2. Vertrouwen/ wantrouwen	11
3.1.3. Stereotypering.....	12
3.1.4. Visie	12
3.1.4. Uitsluiting	12
3.1.5. Loslaten	13
3.2. Emoties bij de sociaal- emotionele aspecten.....	13
3.3. Betrokkenen in de samenwerkingsfase	14
3.4. Conclusie	15
4. Analyse samenwerkingsfase.....	16
4.1. Communicatie	16
4.2. Vertrouwen	17
4.3. Visie	19
4.4. Loslaten	20
5. Conclusie en handvaten	22
5.1. Conclusie	22
5.2. Handvaten	22
5.2.1. Handvaten communicatie	23
5.2.2. Handvaten vertrouwen	23
5.2.3. Handvaten visie	24

5.2.4.	Handvaten loslaten.....	24
5.2.5.	Algemeen handvat	25
Bijlagen		26
Bijlage I	Vragenlijst interviews met overdrager/overnemer.....	26
Bijlage II	Foto's analyse onderzoeksresultaten	27
Bibliografie		28

Samenvatting

Het aantal bedrijfsopvolgers in de agrarische sector neemt de komende jaren steeds verder af. Dit komt onder andere doordat een deel van de bedrijfsovernames in de agrarische sector niet succesvol kan worden overgedragen. Een belangrijk oorzaak is de, sociaal- emotionele kant van de samenwerking. Living Lab Zuid en Arvalis hebben hun krachten gebundeld voor een gezamenlijk onderzoek naar de oorzaken van niet-succesvolle bedrijfsovernames.

Het doel van ons onderzoek is om handvaten te creëren voor succesvolle bedrijfsovernames tijdens de samenwerking tussen ouder en kind. De hoofdvraag luidt: 'Welke handvaten zijn belangrijk voor een succesvolle samenwerking tussen de ouder(s) én kind(eren) zodat de bedrijfsovername slaagt?'. De handvaten worden vooral gezocht in de sociaal-emotionele kant van de samenwerking tussen ouder en kind.

Om antwoord te kunnen geven op ons hoofdvraag zijn 34 interviews afgenomen met agrarische ondernemers over de hele sector. Deze agrarische ondernemers zijn zowel overdragers als overnemers van het bedrijf. Ze bevinden zich in een samenwerkingsfase met een ouder of kind of ze hebben de samenwerkingsfase afgerond. De vragenlijst bij het interview is afgeleid van de theorie die tot dusver bekend is over de familiere samenwerking. De uitkomsten van de interviews zijn gekoppeld aan het theoretische kader. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews en theoretische kader zijn vier belangrijke aspecten benoemd: communicatie, vertrouwen, visie en loslaten. Door conclusies te trekken en verbanden te zoeken tussen de vier aspecten zijn handvaten gecreëerd. Hiermee kan de hoofdvraag worden beantwoord.

Uit de interviews is gebleken dat communicatie het belangrijkste en tevens lastigste sociaal-emotionele aspect is in een familiebedrijf. Communicatie heeft bij melkveebedrijven een klein verband met het loslaten van het bedrijf. Dit kan te maken hebben met het wonen en werken op één erf. Verder blijkt dat de overdragers vertrouwen hebben in hun opvolger en dat de visie van opvolger en overdrager bij de meeste bedrijven overeenkomt. De visie heeft een correlatie met het vertrouwen binnen de samenwerking. Hieruit zijn verschillende handvaten opgesteld.

De handvaten zijn gekoppeld aan de vier pijlers, om zo duidelijkheid te scheppen binnen de samenwerkingsfase waar het zwaartepunt ligt. De handvaten voor communicatie zijn; alle kinderen erbij betrekken en blijven betrekken, periodiek tijdens de samenwerking een overleg plannen over hoe de samenwerking gaat, periodiek overleg over hoe de dagelijkse werkzaamheden gaan. Door vaste communicatiemomenten in te plannen, kunnen misverstanden en miscommunicatie voorkomen worden. Daarnaast is het belangrijk om duidelijkheid te scheppen binnen het familiebedrijf door alle familieleden op de hoogte te brengen van de plannen. De handvaten voor vertrouwen zijn; zoek eerst samen naar een oplossing, anders met behulp van een specialist, eigen adviseur vanaf het begin betrekken in de toekomstplannen van het familiebedrijf, bespreek de toekomstige visie waardoor vertrouwen in elkaar groeit. Het is zaak om op tijdig een specialist te benaderen op het moment dat de samenwerking vastloopt. De handvaten voor visie zijn; een gelijkwaardige visie is belangrijk, durf het gesprek met elkaar aan te gaan over de visie, geef elkaar ook de ruimte om een visie te ontwikkelen. Luisteren naar elkaars visie en die visie ook in overweging nemen is belangrijk om te zorgen dat de continuïteit en toekomst van het bedrijf gewaarborgd is. De handvaten voor loslaten zijn; praten over loslaten, gescheiden wonen, einddatum samenwerkingstraject, alternatieve hobby's zoeken. Het loslaten is het moeilijkste voor een ondernemer maar ook het belangrijkste voor het bedrijf en de toekomstige ondernemer. Het is daarom belangrijk om tijdig te beginnen met loslaten en na te denken over loslaten, zodat dit een minder grote stap is wanneer het eenmaal zover is.

1. Introductie

In het eerste hoofdstuk wordt een korte introductie gegeven van het onderzoek en het ontstaan van het onderzoek.

1.1. Aanleiding

Het aantal bedrijfsopvolgers in de agrarische sector is de afgelopen jaren flink afgenomen en deze ontwikkeling zal in de toekomst alleen nog maar verder gaan (NAJK, 2021). De aanleiding van dit onderzoek is dat er in de toekomst een tekort zal zijn aan bedrijfsopvolgers, mede omdat een flink deel van de bedrijfsovernames uiteindelijk niet tot een succesvol einde komt. Het ministerie van Landbouw heeft de agrarische sector de opdracht gegeven om te achterhalen hoe het aantal mislukte bedrijfsovernames kan worden verkleind én wat de oorzaak is van het stuklopen van veel overnames. De bedrijfsopvolgers, tussen 20 en -30 jaar oud, zijn van een andere generatie dan van de bedrijfsstakers, ongeveer 55 tot -65 jaar oud. Dat brengt verschillende visies en kennis met zich mee. Om goed in kaart te brengen waar de samenwerking én de daadwerkelijke overname stuk loopt, hebben Living Lab Zuid en Arvalis hun krachten gebundeld en met als resultaat het onderzoek 'Als pap Piet wordt'.

1.2. Hoofdvraag

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

'Welke handvaten zijn belangrijk voor een succesvolle samenwerking tussen de ouder(s) én kind(eren) zodat de bedrijfsovername slaagt?'

1.3. Deelvragen

1. Wat is bekend in de theorie over de sociale-emotionele aspecten in de samenwerkingsfase tussen ouder en kind binnen de bedrijfsovername?
2. Wat zijn belangrijke sociale-emotionele aspecten wanneer ouder en kind gaan samenwerken, en is er een verband tussen deze aspecten?
3. Hoe kunnen ouder en kind de sociale-emotionele aspecten die bij de samenwerkingsfase horen verbeteren?

1.4. Doelstelling

Het onderzoek heeft als doel handvaten te geven om de samenwerking bij bedrijfsovernames verder te verbeteren. Voor familiale agrarische bedrijfsovernames wordt in dit onderzoek gezocht naar welke sociaal-emotionele aspecten belangrijk zijn bij een bedrijfsovername. Door belangrijke handvaten op te stellen wordt er meer inzicht en bewustwording gecreëerd over hoe een familiale samenwerking verloopt, en waar de valkuilen liggen in deze samenwerking. Aan de hand van voorbeeldcases en interviews wordt informatie verkregen over hoe de samenwerking op dit moment verloopt én er wordt gekeken waar de samenwerking stuk loopt.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksmethoden beschreven: hoe is dit onderzoek uitgevoerd en hoe zijn de uiteindelijke conclusies zijn getrokken? In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader omschreven van de belangrijke aspecten voor de samenwerking tussen ouder en kind. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste resultaten uit de interviews met agrarische ondernemers weergegeven. Tot slot worden in hoofdstuk 5 handvaten gegeven voor een goede samenwerking tussen ouder en kind.

2. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt weergegeven door middel van welke activiteiten de onderzoeksvragen onderbouwd en beantwoord zijn.

2.1. Dataverzamelingsmethode

Om te onderzoeken welke handvaten belangrijk zijn voor een succesvolle samenwerking tussen ouder en kind hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van deskresearch door wetenschappelijke artikelen te verzamelen. Ook, is er gebruik gemaakt van het boek 'Wat de boer niet zegt'. Met behulp van het deskresearch is deelvraag 1, het theoretische kader, van het onderzoek opgesteld.

Vervolgens is er fieldresearch gedaan om te onderzoeken wat belangrijke sociaal- emotionele aspecten zijn voor de samenwerking tussen ouder en kind. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen met 34 agrarische ondernemers, afkomstig van 21 verschillende agrarische bedrijven. De vragenlijst voor de ondernemers is aan de hand van de theoretische kader opgesteld (zie bijlage I). Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview om antwoord te krijgen op de hoofdvraag. Hierdoor was er ook ruimte om dieper op antwoorden in te gaan om meer informatie te verzamelen. De interviews zijn zoveel mogelijk op locatie afgenomen, een enkel gesprek heeft online plaatsgevonden vanwege de coronamaatregelen. Waar mogelijk zijn zowel de agrarische overdrager als de agrarische overnemer geïnterviewd, maar wel apart van elkaar. De interviews duurden ongeveer één uur, afhankelijk van de informatie uit het gesprek. Met toestemming van de geïnterviewden zijn van de interviews geluidopnames gemaakt om op een later moment de interviews goed te analyseren.

De geïnterviewde ondernemers zijn actief in de gehele agrarische sector, zoals veehouderijen, glastuinbouwbedrijven en akkerbouwbedrijven. De bedrijven van de ondernemers zijn vooral in Zuid-Nederland gelegen, op een uitzondering na. De agrarische ondernemers zitten in een samenwerkingstraject of hebben deze afgerond. Om tot de 34 agrarische ondernemers te komen hebben we eerst in onze eigen kring gekeken naar ondernemers in een samenwerkingstraject. Hierna hebben we oud-HAS-studenten benaderd voor een interview. Ook was de vraag aan het eind van het interview of de geïnterviewde nog meer ondernemers kende die in een samenwerking zitten of hebben gezeten en die bereid zijn om geïnterviewd te worden. Hierdoor creëerden we een sneeuwbal effect wat ons voldoende (>30) respondenten opleverden.

Daarnaast zijn interviews gehouden met drie deskundigen op het gebied van samenwerking op een (agrarisch) familiebedrijf. De deskundigen zijn Hans Verweij (mediator Flynth), Michel Prent (senior manager familiebedrijven bij BDO) en Peter ter Horst (lectoraat HAS Hogeschool). Deze interviews zijn gehouden om de theoretische kapstok, met zowel praktijkervaring als met ervaring van experts, te onderbouwen.

2.2. Analyse

Om de data te analyseren is van elk interview een geluidopname gemaakt, zodat het gesprek op een later moment nog te beluisteren was. Aan de hand van het gesprek en de geluidopname is van elk interview een gespreksverslag gemaakt. Daarna zijn de gespreksverslagen gecodeerd (zie figuur 1). Door de interviews te coderen en te analyseren is antwoord gegeven op deelvraag 2.

De interviews zijn beoordeeld op vier belangrijke aspecten: communicatie, vertrouwen, visie en loslaten. Uit de interviews kwam naar voren, na door vragen op de standaard vragenlijst (zie bijlage 1), dat deze vier aspecten het belangrijkste zijn tijdens de samenwerking tussen ouder en kind. Per ondernemer verschilt het of ze een positieve of negatieve invloed hebben, en of de ondernemer zich er actief of passief mee bezig heeft gehouden. Uit deze gegevens hebben we de volgende codering gemaakt:

1. Passief slecht
2. Actief slecht
3. Actief goed
4. Passief goed



Figuur 1: Codering belangrijke aspecten

Passief houdt in dat de ondernemer niet veel heeft overlegd met de samenwerkingspartner en dat er niet veel acties zijn uitgevoerd om het betreffende aspect te verbeteren.

Actief betekent dat de ondernemer over dit aspect heeft overlegd met de samenwerkingspartner en acties heeft ondernomen om het aspect te verbeteren.

Slecht houdt in dat de ondernemer moeite heeft om met het aspect om te gaan.

Goed betekent dat de ondernemer het aspect goed toepast binnen de samenwerking.

Door per aspect te coderen is het mogelijk om aan te geven bij welk aspect het goed gaat tijdens de samenwerking en bij welke aspect minder goed. Tevens is het zichtbaar of, een aspect openlijk wordt besproken of juist niet. Door middel van een kort praktijkvoorbeeld is een beter beeld geschetst waar en waarom het mis kan gaan en de mogelijkheden om deze aspecten te verbeteren. Voor het verbeteren van de aspecten is gekeken naar de ondernemers uit de categorie actief goed. Deze ondernemers zijn actief bezig met de aspecten, en de activiteiten die de ondernemers nemen werken ook goed.

Ook is gezocht naar verbanden binnen de aspecten: heeft een aspect een positieve of juist negatieve invloed op een ander aspect?

Door handvaten op te stellen wordt deelvraag 3 beantwoord. De handvaten die worden opgesteld borduren voort op de conclusies van de vier aspecten. De handvaten hebben daarom vooral te maken met de belangrijkste aspecten die naar voren kwamen uit het interview.

2.3. Conclusie

Om uiteindelijk een goed én representatief beeld te krijgen van de praktijkervaringen in de agrarische sector van verschillende ondernemers in een familiebedrijf, heeft het onderzoeksteam 34 interviews afgenomen. Deze interviews zijn gehouden met agrarische ondernemers die zich met hun bedrijf in de samenwerkingsfase bevinden, of deze fase hebben afgerond. Het onderzoeksteam heeft zowel de overdragers als overnemers geïnterviewd en waar mogelijk ook overige familieleden bevraagd. Tijdens deze interviews zijn de sociaal-emotionele aspecten teruggekomen die in paragraaf 3.1. en 3.2. benoemd zijn (zie bijlage I). Tot slot heeft het onderzoeksteam ook experts uit de praktijk benaderd om te sparren over familiale bedrijfsovernames/-samenwerkingsfases. Dit ter onderbouwing van, de theoretische kapstok-, met zowel praktijkervaring als met ervaring van experts.

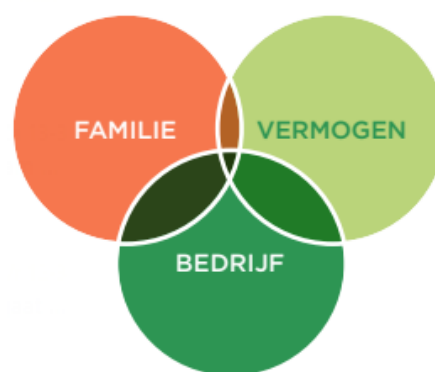
3. Theoretische kader

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van deskresearch en literatuuronderzoek gekeken naar de verschillende sociaal-emotionele aspecten binnen de samenwerkingsfase van de ouder en het kind.

3.1. Belangrijke sociaal-emotionele aspecten in samenwerking

Agrarische bedrijven zijn in Nederland vrijwel allemaal gezins- en familiebedrijven (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015). Arbeid, risico en kapitaal worden door één gezin of familie ingebracht in het bedrijf. Hierdoor is de betrokkenheid binnen de familie voor het agrarische bedrijf groot. Dit wordt nog eens versterkt doordat op veel agrarische bedrijven wonen en werken op één plek plaatsvindt, en de zorg voor dier en gewas continu doorgaat. (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015). Een familiebedrijf kan worden omschreven als een overlap van drie domeinen: familie, vermogen en bedrijf (zie figuur 1). Waar de cirkels in het driecirkelmodel elkaar overlappen, kan wrijving ontstaan (Cobbaert, et al., 2018). Deze omstandigheden zorgen ervoor dat privé en zakelijk in een agrarisch familiebedrijf moeilijk te scheiden zijn.

Communicatie in agrarische gezinsbedrijven zal altijd actueel blijven (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014). Elk agrarisch gezin krijgt minstens één keer maar meestal meerdere keren in het arbeidzame leven te maken met ontwikkelingen in bedrijf en gezin die een beroep doen op de communicatieve vaardigheden van de betrokkenen. Voorbeelden van ontwikkelingen zijn bedrijfsovername, schoonfamilie, overlijden, bedrijfsontwikkeling, samenwerking enzovoort. Deze ontwikkelingen hebben met elkaar gemeen dat de posities van de betrokkenen veranderen ten opzichte van elkaar. Dit kan zorgen voor onduidelijkheid en, onzekerheid, maar het biedt ook nieuwe kansen (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014). Als de posities ten opzichte van elkaar veranderen, maar de verwachtingen veranderen niet mee, kan dit voor onduidelijkheid zorgen. Om de onduidelijkheid weg te nemen moet er dan een beroep worden gedaan op de communicatieve vaardigheden van de betrokkenen. Bovendien veranderen de wederzijdse verwachtingen tijdens het samenwerken. Waarbij er zelden wordt nagedacht over de exacte inhoud van samenwerken. Een samenwerking is continu in beweging. Het tot stand brengen, uitvoeren, uitbreiden, behouden en verbeteren is allemaal noodzakelijk voor een positieve samenwerking (de



Figuur 2: Driecirkelmodel

Jong, Mul, van der Voort, & Dekking, 2010). 'Harde' resultaten kunnen op papier worden gezet, maar voor de menselijke kant is geen papieren wet.

Bij 95 procent van de agrarische opvolgingsprocessen die mislukken is de oorzaak relationeel, emotioneel of communicatief (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). (Boonstra, 2007) Voorkomende belemmeringen zijn namelijk gebrek aan open communicatie, wantrouwen, stereotypering, uitsluiting en machtsspelletjes (de Jong, Mul, van der Voort, & Dekking, 2010). Ook visie is een belangrijk onderdeel tijdens en voorafgaan aan de samenwerking (Dekking, van Reeuwijk, Roest, & Stokkers, 2013). Het belangrijkste sociaal- emotionele aspect binnen de samenwerking is communicatie. Dit is tevens de grootste valkuil tijdens een bedrijfsovername of samenwerkingsfase (Scholman, 2018).

3.1.1. Communicatie

Communicatie bestaat uit het proces waarbij een zender een boodschap wil overdragen aan één of meerdere ontvangers (Moederscheim, 2006). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van communicatie gehanteerd: *"Communicatie is een activiteit van een zender die de bedoeling heeft om naar één of meer ontvangers al dan niet met behulp van een mondeling gesprek een boodschap over te dragen ten einde bij die ontvanger(s) iets te bewerkstelligen"* (Moederscheim, 2006). Ray Birdwhistell (1918-1994) heeft veel onderzoek gedaan naar communiceren. Zijn onderzoek heeft uitgewezen dat onze communicatie uit 3 elementen bestaat, namelijk:

- Woorden
- Tonaliteit
- Fysiologie

Professor Albert Mehrabian (1939) heeft veel onderzoek gedaan naar de betekenis van communicatie. Hij publiceerde in 1971 de '7-38-55-regel'. Uit het onderzoek blijkt dat de betekenis van onze boodschap voor 7% wordt gevormd door woorden, voor 38% door tonaliteit en voor 55% door fysiologie. Dit geldt met name voor boodschappen waar emotie een rol in speelt (Elshout, 2020).

Communicatie is meer dan alleen het uitwisselen van woorden. Soms zijn de woorden die iemand gebruikt niet voldoende, om ook het gevoel wat erachter zit begrijpen (Covey, 2020). Voor goede communicatie is luisteren naar elkaar essentieel. Eerst de ander begrijpen, dan begrepen worden. Bij onvoldoende communicatie ontstaat onbegrip, wantrouwen. Dan wordt het dagelijks leven bepaald door ruzies en conflicten. Communicatie heeft te maken met karakter, intonatie, lichaamshouding, omstandigheden, gewoonten en luistervaardigheid (Veefkind, 2018). Deze vaardigheden kunnen communiceren lastig maken. Inzicht hebben in factoren die de communicatie belemmeren is belangrijk. Nog belangrijker is het om handvaten te hebben die ondersteunen dat de communicatie goed verloopt (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014).

3.1.2. Vertrouwen/ wantrouwen

Een van de handvatten om communicatie goed te laten verlopen is vertrouwen. *Vertrouwen is goed, controle is beter* is een bekend gezegde. In familiebedrijven geldt wellicht het tegenovergestelde: *controle is goed, vertrouwen is beter*.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van vertrouwen gehanteerd: *de bereidheid om jezelf kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de activiteiten van een andere partij, gebaseerd op de positieve verwachting dat deze partij de activiteit zal uitvoeren* (Matser, 2010). Als het vertrouwen

groot is dan zal de overdrager meer dingen los laten, en activiteiten toevertrouwen aan de andere partij. Als dit vertrouwen door de opvolger niet wordt beschaamd, dan zal het vertrouwen alleen maar groeien. Zonder vertrouwen verloopt het samenwerken niet soepel. Als het vertrouwen wordt beschaamd, zal meer activiteiten loslaten alleen maar moeilijker worden. Een bekende gezegde hierover is: *vertrouwen komt te voet, en gaat te paard*.

3.1.3. Stereotypering

Stereotypering wordt ook als een belemmering gezien voor samenwerking. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van stereotypering gehanteerd: *Een veralgemeniserend beeld van een persoon of groep mensen wat vaak niet overeenkomt met de werkelijkheid en waarbij individuele verschillen naar de achtergrond verdwijnen* (College voor de rechten van de mens, 2013). Het beeld dat gecreëerd wordt is vaak een aanname gebaseerd op de vooroordelen van die persoon.

Stereotypering komt vaak voor bij het verschil tussen man en vrouw. Zo is de verwachting dat mannen beter zijn op technische en strategische vraagstukken en dat vrouwen sociaal vaardiger zijn en beter zijn in ondersteunende taken. Dergelijke verwachtingen kunnen een verkeerd beeld vormen en daarmee een belemmering zijn voor de samenwerking. Binnen een familie komt dit misschien minder vaak voor, omdat de persoon in de familie elkaar goed kennen. De 'koude kant' kan zich echter wel een verkeerd beeld vormen over het bedrijf. Dat geldt met name als deze personen weinig affiniteit hebben met de agrarische sector. Zo kunnen aannames, vooral vereerde aannames, ervoor zorgen dat de samenwerking niet soepel verloopt.

3.1.4. Visie

Duidelijkheid en acceptatie tussen overdrager en overnemer is alleen mogelijk wanneer ze visie en andere ideeën met elkaar uitwisselen. Hiermee creëren ze wederzijds vertrouwen. Als de overdrager en overnemer op een lijn zitten wat betreft de visie zal de overdrager minder bezig zijn met de risico's die verbonden zitten aan de bedrijfsoverdracht. De overdracht zal eerder geneigd zijn om dingen uit handen te geven. Zolang er overleg blijft tussen overdrager en overnemer over de visie en zolang ze op een lijn blijven zitten dan zal de overnemer (volgens de overdrager) de juiste beslissingen blijven nemen. Indien de visie van overdrager en overnemer niet op een lijn liggen is het belangrijk om dit samen te bespreken. Tijdens de gesprekken is het belangrijk om de tijd te nemen om naar elkaar toe te groeien (BDO, 2016).

3.1.4. Uitsluiting

Naast stereotypering is uitsluiting een hekel punt binnen de samenwerking. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van uitsluiting gehanteerd: *Het niet informeren of bij betrekken van de dagelijkse bezigheden die zich in een bedrijf afspelen* (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014) Hierbij gaat het om uitsluiting van zowel de potentiële opvolger als andere betrokkenen, zoals broers of zussen van de opvolger. Openheid in communiceren in de werkzaamheden op een agrarisch bedrijf zijn belangrijk. Uitleggen waarom werkzaamheden op die manier worden gedaan wekt begrip op bij de ander en voorkomt uitsluiting en onbegrip. Als dit niet wordt uitgesproken ontstaan er aannames en deze kunnen niet altijd juist zijn. Dat kan leiden tot conflicten.

3.1.5. Loslaten

Tot slot wordt loslaten ook als een belemmering genoemd binnen de samenwerking. Loslaten vanuit de overdrager is noodzakelijk zodat de opvolger het bedrijf kan voortzetten. Op een agrarisch familiebedrijf wordt vaak al jaren samengewerkt voordat de potentiële opvolger ook daadwerkelijk in maatschap gaat met zijn of haar ouders. Voordat de maatschap gevormd wordt met de opvolger beslissen de ouders vaak welke werkzaamheden wanneer en door wie worden uitgevoerd. Dit is een zekere vorm van macht. Als de opvolger in het bedrijf stapt en evenveel zeggenschap heeft als de ouders wordt de hiërarchie binnen de familie anders. De ouders moeten vaker overleggen over bepaalde werkzaamheden, wat vraagt om meer communicatie. Ook moeten de overdragers meer werkzaamheden en beslissingen durven los laten om zo de opvolger een kans te geven zijn visie binnen het bedrijf te verwezenlijken. Binnen elk familie wordt de invulling van inspraak van de opvolger anders ingevuld. Hierbij zijn persoonlijke karakters van de betrokkenen ook van invloed.

3.2. Emoties bij de sociaal- emotionele aspecten

Bij de paragraaf 3.1 genoemde sociaal- emotionele aspecten spelen het goed interpreteren en uiten van emoties een belangrijke rol. Er worden vaak vier hoofdgroepen van emoties onderscheiden: blij, bang, bedroefd en boos (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014). Sommige emoties zitten tussen de vier hoofdgroepen in of zijn een combinatie van de vier hoofdgroepen. Zo is bijvoorbeeld jaloers een combinatie van boos en bedroefd.

Het is mogelijk om emoties te beheersen en er niet aan proberen toe te geven, maar het opkroppen van emoties kan schadelijk zijn en veel stress opleveren (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014). Het is dus van belang binnen een familiere samenwerking dat emoties geuit kunnen worden. Het uiten van emoties kan als lastig ervaren worden omdat we niet goed weten hoe de ander op onze emoties kan reageren. (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014). Het is daarom van belang om verantwoordelijk om te gaan met de emoties van een ander.

Verantwoordelijk met emoties omgaan houdt in dat je jezelf afvraagt waar de emotie van de ander vandaan komt. En of deze emotie is gericht op de persoon, het object of de situatie. Vervolgens is het belangrijk om jezelf af te vragen of de emoties op het juiste is gericht en er dan samen met de ander over in gesprek te gaan (Weerkamp & Zeinstra, Wat de boer niet zegt, 2014).

Als de emotie door de ander niet erkend worden, valt dit onder 'lichtere' sociaal-emotionele problemen. Bij een sociaal-emotioneel probleem ervaren mensen een verschil tussen de bestaande en gewenste toestand. Hiervoor kan begeleiding van een derde nodig zijn. De betrokkene heeft in dat geval vaak behoefte aan een luisterend oor om zijn verhaal kwijt te kunnen. Vaak is de derde persoon die hierbij betrokken wordt een persoon die dicht bij de situatie staat, zoals een ander familielid of de buurman. Diegene weet vaak wat er speelt en kan zichzelf herkennen in het gedrag dat besproken wordt. Indien dit niet blijkt te werken en de betrokkenen nog steeds met de problemen tijdens de samenwerking blijven zitten, is het belangrijk om begeleiding te zoeken van een eerste-lijns medewerker, zoals: een mediator, coach, maatschappelijk werker of huisarts (Petra Welboren, 2003)

Het voorkomen van sociaal-emotionele problemen in de samenwerking is uiteindelijk beter dan het genezen van sociaal-emotionele problemen in de samenwerking. De onderstaande twee punten kunnen daarvoor zorgen:

- Laat je niet teveel door je emoties leiden. Schakel desnoods een extern adviseur wanneer het dreigt mis te gaan.
- Stel vooraf aan de samenwerking een familiestatuuut op, zodat er iets is om op terug te vallen (Jongkind, 2014)

3.3. Betrokkenen in de samenwerkingsfase

De sociaal- emotionele aspecten spelen een rol bij verschillende betrokkenen binnen de samenwerking. Belangrijke betrokkenen zijn bij een familiebedrijf niet alleen degenen die afhankelijk zijn van het bedrijf, maar ook degenen die op basis van familiale banden belangrijk zijn. Iedere betrokkene heeft een andere visie op en een ander beeld bij het familiebedrijf. Er zijn veel belanghebbenden binnen de familie waarbij ieder aan zijn of haar eigen belangen hecht binnen het bedrijf. Daarnaast is ook de directe omgeving van het bedrijf een belangrijk aandachtspunt dat bepalend is voor de toekomst van het bedrijf. (Scholman, 2018)

De opvolger en de overdrager zijn bij een samenwerking in een familiebedrijf de belangrijkste factoren voor de continuïteit van het bedrijf. Als de samenwerking tussen deze partijen niet soepel verloopt, komt ook de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Bij het samenwerken spelen de aspecten die genoemd zijn in paragraaf 3.1 een grote rol. Naast deze aspecten spelen ook andere gebeurtenissen een rol, zoals het wonen op het erf. Wanneer gaat de overdrager elders wonen? Is er een tweede woning op het erf aanwezig? Zo ja gaat de opvolger daar wonen? Woont de opvolger nog steeds bij zijn of haar ouders? Dit zijn allemaal vragen die een grote rol kunnen spelen bij de uitvoering van de samenwerking. Door deze vragen tijdig te bespreken met elkaar en door duidelijk de verwachtingen naar elkaar uit te spreken kan onheil binnen de samenwerking voorkomen worden (Verweij, 2021).

Broers en zussen, zijn naast de familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf, de meest bepalende belanghebbenden. Overige familieleden moeten namelijk de bedrijfsoverdrager en de bedrijfsovername de ruimte kunnen geven om het familiebedrijf voort te kunnen zetten. Niet alleen financiële ruimte, maar vooral sociale ruimte. Een grote gunfactor vanuit andere familieleden kan namelijk niet ontbreken binnen een familiebedrijf (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Daar tegenover staat, dat overige familieleden in principe dezelfde rechten hebben als de bedrijfsopvolger. Alle kinderen zijn op hetzelfde bedrijf opgegroeid en ieder heeft eigen herinneringen aan en gehechtheid binnen het gezinsbedrijf (Scholman, 2018). Dit kan leiden tot een gevoel van psychologisch eigendom bij de andere kinderen. Op het moment dat de bedrijfsovername daadwerkelijk het bedrijf overneemt verandert er natuurlijk voor de overige familieleden ook veel. Zeker als het ouderlijk huis gelegen is op het familiebedrijf.

Naast familieleden hebben ook erfbetreders een belangrijke rol binnen de samenwerkingsfase van het familiebedrijf. De erfbetreders krijgen te maken met een nieuwe generatie, die ook nieuwe plannen en visies met zich meebrengt. De rol van de erfbetreders als stakeholders is daarom ook belangrijk op het gebied van vertrouwen in het familiebedrijf. Voor de continuïteit van het bedrijf is het belangrijk dat de stakeholders vertrouwen blijven houden in het bedrijf.

Tot slot zijn de medewerkers (vooral bij arbeidsintensieve agrarische bedrijven) belangrijke betrokkenen binnen het familiebedrijf. Het personeel merkt dat tijdens de samenwerkingsfase het gezag van de overnemer toeneemt en de verantwoordelijkheid langzaamaan verschuift binnen het bedrijf. Zowel de overnemer als de overdrager kunnen veel informatie uit de samenwerking halen door te praten met het personeel om erachter te komen hoe zij tegen het bedrijf en de toekomst aankijken. Op het moment dat het een arbeidsextensief familiebedrijf betreft, valt de post van personeel als stakeholder weg. Deze stakeholder wordt bij kleinere of extensievere bedrijven dan vaak ingevuld door familieleden. (Matser, 2010)

3.4. Conclusie

Binnen een familiebedrijf gelden deze drie domeinen als het belangrijkste: familie, vermogen en bedrijf. Vaak is sprake van grote overlapping tussen privé en werk, omdat deze op hetzelfde erf plaatsvinden. Communicatie en elkaar ruimte geven is hierin cruciaal, het zorgt ervoor dat iedereen binnen het familiebedrijf zich in de privésfeer goed voelt. Vertrouwen is daarnaast ook een belangrijk sociaal-emotionele aspect. Het is de sleutel tot een succesvolle samenwerking binnen een familiebedrijf. Daarnaast zijn het bedrijf en de opvolger voor een succesvolle bedrijfsopvolging ook afhankelijk van de gunfactor en sfeer binnen de familie. Om te zorgen dat de samenwerking binnen het familiebedrijf goed verloopt en de sfeer binnen- en buitenshuis goed is, is goed omgaan met de verschillende emoties van alle gezinsleden essentieel. Niet goed omgaan met elkaars emoties en het opkroppen van gedachten en gevoelens veroorzaken negatieve denkwijzen en dat werkt, ten nadele voor de zakelijke sfeer op het bedrijf, en voor de familieverhoudingen. Om te zorgen dat deze emoties besproken worden, is het toetreden van een derde (externe) partij als communicatiefactor binnen de familie een goede oplossing. De communicatievaardigheden hebben invloed op de samenwerking binnen een familiebedrijf, maar ook op verschillende stakeholders die allemaal een ander belang hebben binnen het bedrijf. Overige familieleden, zoals broers en zussen van de overnemer, zijn bij een familiebedrijf de belangrijkste stakeholders, omdat deze de grootste verbondenheid hebben bij het bedrijf waar zij zelf ook zijn opgegroeid.

4. Analyse samenwerkingsfase

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de afgenomen interviews met overdragers en overnemers in de agrarische sector worden gekoppeld aan de theorie van hoofdstuk 3. Aan de hand van praktijkvoorbeelden met een fictieve naam en locatie zal wordt er een beeld geschetst van de heikele punten die voor kunnen komen bij het desbetreffende sociaal-emotionele aspect.

4.1. Communicatie

Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat communicatie een begrip is waarvan ieder mens een andere betekenis kent. In paragraaf 3.1.2. is een mooie algemene betekenis omschreven van het begrip communicatie/communiceren. Tijdens de interviews is gebleken dat communicatie in praktijk alles behalve deze concrete betekenis is. Waar in de theorie vooral gesproken wordt over een boodschap verzenden naar een ontvanger is dit in praktijk een stuk ingewikkelder. Van de vier hoofdpijlers van dit onderzoek (communicatie, visie, vertrouwen en loslaten) zijn de reacties op het onderwerp communicatie het meest variërend. Communiceren is iets wat er op een familiebedrijf de hele dag door gebeurt, omdat werk en privé op hetzelfde erf afspeelt. Soms verbaal, soms non-verbaal, maar gecommuniceerd wordt er altijd. In het voorbeeld hieronder wordt kort weergegeven hoe de communicatie er kan uitzien binnen een melkveehouderij. Het is geen standaardbeeld voor een familiebedrijf, maar het geeft weer hoe belangrijk communicatie is.

Kees heeft een melkveehouderij in Zuid-Limburg. Na een samenwerkingsperiode van zeven jaar heeft Kees het bedrijf volledig van zijn vader Ronald overgenomen. Nadat Kees het bedrijf volledig had overgenomen, besluit hij samen met zijn vader dat hij in het huis op het erf gaat wonen. Zijn ouders in het dorp gaan wonen.

Gedurende het samenwerkingstraject tussen Kees en zijn vader Ronald kreeg Kees een vriendin uit de stad. Nadat Kees heeft besloten om op het erf te gaan wonen, trekt zijn vriendin bij hem in. De samenwerking tussen Kees en Ronald is altijd goed verlopen. De communicatie tussen Ronald en de vriendin van Kees is echter minder vlot.

Ronald komt nog altijd veel op het bedrijf dat hij inmiddels heeft overgedragen aan zijn zoon Kees. Op een dag spreekt Kees met Ronald af dat deze in de ochtend melkt omdat Kees een vergadering heeft van de studieclub. Tijdens deze melkbeurt moet Ronald ontzettend nodig naar de wc voor een 'grote boodschap'. Ronald weet echter niet of de vriendin van Kees het accepteert als hij naar binnenloopt voor een bezoekje aan het toilet. Hij weet ook niet of zij al wakker is. Hierdoor besluit Ronald om zijn 'grote boodschap' maar tussen de koeien te doen.

Uit het bovenstaande voorbeeld is zichtbaar wat de kracht is van communicatie. De grote vraag is hier: waar is het fout gegaan in de communicatie? Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Ronald zou het ongepast kunnen vinden om daar naar de wc te gaan, hij zou er ten onrechte ervanuit kunnen gaan dat het toch niet mogelijk is, of hij zou überhaupt zijn dochter niet durven aanspreken over dit onderwerp. Alle drie deze mogelijke redenen wijzen op het gebrek aan goede communicatie. Ronald heeft een aanname gemaakt, zonder dat hij gevraagd heeft of zijn aanname wel klopte. Ronald heeft echter ook nooit met Kees overlegd over toiletbezoek tijdens werktijd. Het is dus een probleem wat is ontstaan omdat er niet eerder over gesproken is.

Een deel van de respondenten van dit onderzoek gaf aan in gesprek te zijn geweest met een mediator of agricoach, om ervoor te zorgen dat de communicatie beter zou verlopen. Hieronder bevindt zich een tweede voorbeeld op het gebied van communicatie, waar aannames nog beter aan het licht komen.

Jos heeft een potplantenkwekerij met zijn zoon Joost. Joost heeft op zijn zesde een ongeluk gehad en kan moeilijk lang op zijn benen staan. De samenwerking tussen Joost en Jos verloopt goed, alleen zijn er soms wat irritaties bij Jos. Joost en Jos maken afspraken over de taakverdeling, maar Joost komt die afspraken niet altijd na, omdat hij fysiek niet te lang kan werken. Jos gaat er dan vanuit dat de werkzaamheden klaar zijn, maar dan komt hij erachter dat Joost gestopt is met werken vanwege zijn gezondheid. Jos heeft daar wel begrip voor, maar hij neemt aan dat het werk afgerond is, maar dat blijkt dan niet het geval te zijn.

Uit ons onderzoek is gebleken dat in de meeste gevallen het gebrek aan communicatie en de vele aannames de grootste oorzaak vormen voor de spanning in de samenwerking op het gebied van communicatie. Uit voorbeeld twee is ook zichtbaar dat Jos een aanname maakt, doordat Joost niet communiceert. Jos gaat er vanuit dat het werk klaar is, terwijl Joost gedwongen moet stoppen met werken, maar dit niet doorgeeft aan zijn vader.

Ook karakterverschillen en verschillen in bedrijfscultuur zijn bepalend voor de mate van communicatie. Zo kunnen karakterovereenkomsten juist botsen binnen de communicatie. Uit de resultaten is verder gebleken dat er onder de respondenten geen verband was tussen slechte communicatie en weinig vertrouwen. Er was in de meeste gevallen geen gebrek aan communicatie en visie, maar loslaten was

wel een punt van aandacht. Onder de melkveerespondenten was een lichte correlatie zichtbaar op het gebied van slechte communicatie gecombineerd met slecht loslaten. Een van de oorzaken hiervan is dat het wonen en werken binnen een melkveehouderij vaak op één adres plaatsvindt. Het loslaten is voor een overdrager dan moeilijker dan wanneer het wonen en werken gescheiden is. Als er niet goed genoeg met overdrager, overnemer, overige familieleden en aanhang gesproken wordt over de toekomst van het boerenbedrijf, kunnen sociaal-emotionele waarden beschadigd raken, met als gevolg dat het loslaten van het familiebedrijf moeilijker wordt. Belangrijk in deze situaties is wel dat OMA (Oordelen, Mening en Aannames) thuis gelaten worden (Prent, 2021).

4.2. Vertrouwen

Controle is goed, vertrouwen is beter. Deze kreet vormde de rode draad van paragraaf 3.1.2. Vertrouwen is geen product of dienst wat met een goed businessplan én financiering van de bank, te koop is. Vertrouwen is een emotie en kan ervoor zorgen dat zelfs de meest onmogelijke situaties, mogelijk worden. Uit de theorie blijkt ook dat als het vertrouwen groot is, het des te makkelijker is voor de overdrager om het bedrijf los te laten. Als het vertrouwen door de overnemer wordt geschaad, dan zal het lastiger zijn voor de overdrager om het bedrijf los te laten.

Sjaak heeft een geitenhouderij in de provincie Noord-Brabant. Sjaak heeft in 1990 het bedrijf van zijn vader overgenomen samen met zijn vrouw. Sjaak heeft drie kinderen van 28, 24 en 20. De oudste zoon van Sjaak, Nick, zit thuis in het bedrijf en is ook de bedrijfsopvolger. De middelste zoon van Sjaak heeft geen interesse in het familiebedrijf. Jan, de jongste zoon van Sjaak, is bijna klaar met school. Hij wil daarna ook het familiebedrijf in. Jan lijkt wat betreft zijn karakter erg op zijn vader Sjaak. Beiden

zijn zij erg gestructureerd en weten waar ze van elkaar op aan kunnen. Nick lijkt in tegenstelling tot zijn broer Jan totaal niet op zijn vader. Nick is chaotisch en doet dingen vaak op een andere manier dan zijn vader. Op dit moment telt het bedrijf 800 melkgeiten. Sjaak wil de twee kinderen de kans geven om het bedrijf over te nemen, maar het bedrijf is op dit moment te klein om met drie vennoten te runnen. Uitbreiden is met de huidige geitenstop geen optie. Daarnaast hebben beide kinderen aangegeven dat samen het bedrijf runnen is uitgesloten. Nick zit al zeven jaar in maatschap en heeft veel plannen om het bedrijf te moderniseren. Sjaak is het niet helemaal eens met de plannen van Nick en heeft meer vertrouwen in Jan als succesvolle bedrijfsopvolger.

Het bedrijf uit bovenstaand voorbeeld is naar de buitenkant een gezond en mooi familiebedrijf met luxeprobleem van twee opvolgers. Echter, aan de binnenkant van het bedrijf ziet de bedrijfsoverdrager veel obstakels. Sjaak geeft niet het vertrouwen aan Nick om het bedrijf verder te moderniseren en ziet eigenlijk meer in Jan als bedrijfsopvolger. Uit ons onderzoek blijkt dat het in dit geval naar alle waarschijnlijkheid te maken heeft dat Sjaak meer van zichzelf terugziet in zoon Jan dan in zoon Nick. Jan zal het bedrijf dan willen voortzetten op de manier zoals vader dat altijd heeft gedaan, terwijl Nick het juist anders aan wil pakken.

In dit voorbeeld is er wat voor te zeggen dat vader Sjaak graag een vinger aan de pols wil houden met overdragen van het bedrijf aan zijn zoon Nick, omdat Jan nog van school moet afkomen. Echter, het is ook belangrijk dat vader Sjaak zijn zoon Nick vertrouwen geeft om het bedrijf te runnen op zijn manier. Er zijn namelijk meerdere wegen die naar Rome leiden en er is niet één goede, specifieke manier van een bedrijf runnen.

Uit de geïnterviewde respondenten blijkt dat veel overdragers vertrouwen hebben in de overnemer. Ook laten bijna alle overnemers weten dat zij het vertrouwen voelen van de overdrager. Alle geïnterviewden in de melkveesector en tuin- en akkerbouwsector laten weten dat het vertrouwen goed zit zonder dat zij hier veel mee bezig zijn. In de intensieve veesector zijn er wel een aantal respondenten waarbij vertrouwen een moeilijk onderwerp is. Deze respondenten gaven aan dat zij hier actief mee bezig zijn en eenmalig een mediator hebben ingeschakeld. Toen de mediator vertrok ging iedereen toch weer door met zijn eigen plan. Hieruit blijkt dat één gesprek met de mediator niet goed werkt. Als er voor een mediator wordt gekozen, is het belangrijker om deze meerdere keren te laten komen.

In ons onderzoek is een duidelijke correlatie te zien tussen visie en vertrouwen. In de melkveesector en tuin- en akkerbouwsector is te zien dat het vertrouwen goed is en er een gemeenschappelijke visie is zonder dat zij hier actief mee bezig zijn. Bij de intensieve veesector is te zien dat als het vertrouwen niet goed is, er geen gemeenschappelijke visie is.

Uit de theorie en de praktijk blijkt uiteindelijk dat het ontzettend belangrijk is dat de overdrager vertrouwen heeft in de overnemer. Als de overdrager dit laat blijken door de overnemer zijn eigen gang te laten gaan en het bedrijf te runnen zoals hij/zij dat graag zou willen dan voelt de overnemer dat hij zuinig met dit vertrouwen moet omgaan.

Een overdrager zal in eerste instantie vaak vertrouwen hebben in een overnemer die wat betreft karakter en persoonlijkheid veel op hem zelf lijkt. De reden hiervan is dat de overdrager het bedrijf altijd op een vaste manier heeft gerund en verwacht dat de overnemer het bedrijf ook op zijn manier zal voortzetten.

4.3. Visie

Als overdrager en overnemer is het belangrijk om op een lijn te zitten wat betreft de toekomst van het bedrijf. Moet deze investering juist wel of niet worden gedaan? Moeten we met deze afnemer in zee gaan? Moeten we opschalen of is het juist belangrijk om niet te groot te worden? Dit zijn een aantal voorbeelden die regelmatig in de praktijk besproken worden. Al deze onderwerpen kunnen onder de noemer visie worden geplaatst. Het doel van een visie is om ijkpunt te creëren aan het eind van de horizon, waar naartoe gewerkt kan worden. De belangrijkste vragen zijn: wat willen we bereiken en hoe willen we dit bereiken? Uit de theorie blijkt dat het belangrijk is dat de overdrager en overnemer op een lijn zitten wat betreft visie. Op deze manier is het makkelijker voor de overdrager om dingen los te laten en de overnemer voelt het vertrouwen om dingen over te nemen van de overdrager.

Wouter is samen met Monique een glastuinder uit Limburg met 11 ha trostomaten. Wouter heeft het bedrijf zelf opgebouwd op een stuk land van zijn vader. Op dit moment is Wouter 59 jaar oud, hij heeft zich voorgenomen nog zes jaar te werken. Wouter heeft twee kinderen, een jongen en een meisje. Zijn zoon heeft interesse in het bedrijf en wil het graag overnemen. Martijn, 25 jaar oud, werkt inmiddels al een paar jaar samen met zijn vader op het bedrijf. Martijn wil graag het bedrijf uitbreiden en fors gaan investeren. Wouter daarentegen is trots op wat hij alleen heeft opgebouwd en vindt het niet slim om een forse lening af te gaan sluiten. In Wouters ogen is het bedrijf nog in een prima staat. Wouter vindt namelijk ook dat Martijn door moet gaan met het bedrijf zoals het nu is. Hij ziet de noodzaak niet om iets wat goed is aan te passen. Martijn wil graag met de tijd meegaan en inspelen op de nieuwste regelgeving en ontwikkelingen binnen de sector. Door de verschillende lange termijn visies, komen de dagelijkse werkzaamheden ook steeds vaker in de knel te zitten.

In bovenstaand voorbeeld is goed zichtbaar hoe de verschillende visies tussen een overdrager en overnemer ervoor zorgen dat de bedrijfsvoering tot stilstand komt. Vader is trots en vindt het prima zo. Zoon wil stappen zetten en bouwen aan zijn eigen bedrijf. Het lastige aan het onderwerp visie is dat zowel overdrager en overnemer een ander belang hebben bij het bedrijf. De overnemer moet nog een behoorlijke tijd door met het bedrijf terwijl de overdrager er op korte termijn van wil afzien. Als er dan een investering wordt gedaan die mogelijk slecht zal uitpakken voor het bedrijf kan dit invloed hebben op de 'oude dag' van de overdrager. Aan de andere kant is een grote investering mogelijk juist nodig om het bedrijf toekomstbestendig te houden wat weer van belang is voor de overnemer.

Uit de interviews met de overdragers en overnemers blijkt dat met name de melkveehouders en de ondernemers in de tuin- en akkerbouwsector op een lijn zitten. Bijna alle ondernemers in deze sectoren geven namelijk aan dat zij op een lijn zitten met hun ouder/kind wat betreft visie. In de intensieve veehouderij ligt dit wat complexer. Drie van de tien ondernemers geven aan dat ze momenteel een gemeenschappelijke visie hebben doordat ze hier actief mee bezig zijn geweest. Bij deze ondernemers is een adviseur of mediator geweest om hier met hen over te praten. Zoals al eerder genoemd blijkt dat vertrouwen en een gemeenschappelijke visie dicht bij elkaar liggen. Als het vertrouwen goed is dan is er ook vaak een gemeenschappelijke visie, en omgekeerd. Tussen visie en communicatie of loslaten hebben we niet een duidelijke correlatie ontdekt.

4.4. Loslaten

Elke ondernemer moet het bedrijf een keer loslaten. Het bedrijf loslaten brengt bij elke ondernemer andere emoties naar boven, zoals beschreven in hoofdstuk 3.2. Loslaten wordt door ieder persoon anders geïnterpreteerd. Sommigen zien in het loslaten het begin van iets nieuws. Anderen zien in loslaten het feit dat de ouderdom een rol gaat spelen in het leven. Loslaten is een manier van bedrijfsvoering, waarin de visie van de toekomstige generatie de overhand gaat krijgen. Binnen de samenwerkingsfase van een familiebedrijf krijgt een overdrager veelvuldig te maken met loslaten. Voor een overdrager betekent loslaten niet alleen het werk uit handen geven, maar het houdt ook in dat verantwoordelijkheid langzaam aan het verschuiven is naar de jonge generatie. Loslaten is op een familiebedrijf vaak nog moeilijker dan op een niet-familiebedrijf, omdat wonen en werken vaak op één adres plaatsvindt, waardoor sociale contacten ook veelal aan het bedrijf gerelateerd zijn. Daarnaast is het bedrijf in sommige gevallen ook door de overdrager zelf opgebouwd, wat het loslaten nog lastiger maakt. Ook zien we een verband tussen hoe de ouders hun overname hebben ervaren en hoe ze nu kunnen loslaten met de huidige overname. Als de overdrager zelf ook een ouder had die moeite had met loslaten, is de kans groot dat die situatie zich in het heden weer herhaalt. In het voorbeeld hieronder is zichtbaar wat loslaten voor de overdrager, opvolger en het bedrijf betekent.

Martin is pluimveehouder met 100.000 leghennen en woonachtig in het zuiden van het land. Martin is op dit moment 65 jaar oud en zit al ruim tien jaar met zijn zoon (35) in maatschap. De langetermijnvisie van het bedrijf staat vast: zorgen dat het bedrijf ge-updatet wordt zodat zoon een toekomstbestendig bedrijf heeft. Ouders en zoon wonen beiden op de boerderij, maar wel apart van elkaar. Het bedrijf is door de jaren heen gegroeid, maar er staan nog een paar stallen die vervangen moeten worden. Martin heeft het bedrijf weer van zijn ouders overgenomen en is al enkele generaties binnen de familie, dus het is een echt familiebedrijf. Martin wil het liefst nog zijn hele leven op de boerderij wonen en nog jaren doorwerken op deze manier, want Martin is voor zijn gevoel nog lang niet klaar met het boeren. Zijn zoon daarentegen wil het liefst de boerderij voor zichzelf hebben zodat hij alle keuzes alleen kan maken want hij is inmiddels ook al 35 jaar. Dit zorgt inmiddels voor de nodige spanningen binnen de samenwerking want beide ondernemers willen het bedrijf op hun manier voortzetten.

Het bedrijf uit bovenstaand voorbeeld is een gezond bedrijf en er was al snel duidelijk dat er een capabele opvolger was die het bedrijf in de toekomst zal overnemen. De zoon wilde graag het bedrijf overnemen en kreeg hier ook de kans voor. Echter, toen de bedrijfsovername dichtbij kwam, merkte de zoon dat zijn vader nog niet klaar was om het bedrijf los te laten. Ideeën en beslissingen werden door de vader bedacht en uitgevoerd. Hij stond niet open voor de ideeën die zijn zoon had. Hierdoor werd zoon uitgesloten en ontstond er steeds meer miscommunicatie, zie hoofdstuk 3.1.4.

Van de geïnterviewde ondernemers gaven sommigen aan blij te zijn dat ze het bedrijf kunnen loslaten. Redenen waren vaak dat de ondernemers al ruim veertig jaar hadden gewerkt, en het wel tijd vonden voor rust, of ze hadden vertrouwen in de opvolger. Maar niet alle ondernemers gaven aan even blij te zijn met het loslaten. Loslaten is niet altijd even makkelijk, dit blijkt ook gedurende de interviews die zijn afgenomen. De totale groep respondenten is eigenlijk op te delen in drie groepen; de helft van de respondenten geeft aan dat het loslaten meestal goed verloopt zonder dat er veel over gesproken is. Een kwart van de andere helft van de ondernemers spreekt er wel over, maar het loslaten blijft moeilijk. Het andere kwart heeft het er niet of nauwelijks over, terwijl loslaten toch een

onbesproken heikelpunt is binnen de samenwerking. Vooral de respondenten uit de dierlijke sectoren (melkveehouderij en intensieve veehouderij) gaven aan dat het moeilijk was om de boerderij los te laten. Oorzaken hiervan kunnen zijn dat de band met dieren en het bedrijf sterker is bij deze sectoren, dan wanneer er het bedrijf alleen uit producten en gebouwen bestaat. Daarnaast is het loslaten van een dierlijk bedrijf, vaak ook het loslaten van het woonadres. Een overdrager heeft zijn hele leven opgebouwd op de boerderij en moet bij een bedrijfsovername het bedrijf en vaak ook de woning loslaten. Uit de antwoorden van de respondenten uit de dierlijke sectoren, en met name de melkveesector, was een lichte correlatie zichtbaar tussen de visie van het bedrijf en loslaten. Uit ons onderzoek blijkt dat zodra dat de opvolger en overdrager verschillen van (langetermijn)visie, de overdragers vaak meer moeite hebben met loslaten. De overdrager heeft in deze gevallen moeite met de visie van de opvolger en probeert zo lang mogelijk invloed te blijven uitoefenen op de bedrijfsvoering.

Oorzaken van het moeilijk los kunnen laten kunnen te wijten zijn aan het feit dat de vroegere overdracht aan de huidige overdrager een rol speelt bij de huidige overdracht aan de huidige overnemer (Prent, 2021). Als de samenwerking van de vorige generatie al moeilijk verliep en de overdrager had destijds nog alle touwtjes in handen dan kan dit een rol spelen bij de huidige samenwerking. Een overdrager gaf aan dat hij het idee had te kort boer te zijn en daardoor moeilijk kon loslaten. Het loslaten van het bedrijf kan nog lastiger zijn voor de overdragers als deze zelf het bedrijf hebben opgebouwd en geen overdracht hebben meegemaakt (Verweij, 2021). Dit hebben we zelf ook gezien tijdens de interviews die zijn gehouden. De overdragers hebben dan het idee dat ze alles wat ze hebben opgebouwd moeten afstaan.

5. Conclusie en handvaten

In dit hoofdstuk wordt er een algehele conclusie getrokken over het onderzoek. Aan de hand van deze conclusie, zijn handvaten geformuleerd die antwoord moeten geven op de hoofdvraag van het onderzoek.

5.1. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: *‘Welke handvaten zijn belangrijk voor een succesvolle samenwerking tussen de ouder(s) én kind(eren) zodat de bedrijfsovername slaagt?’*. Om deze vraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de belangrijke sociaal-emotionele aspecten die een rol hebben bij een familiale samenwerking.

Uit de resultaten van het theoretische kader blijkt dat communicatie, vertrouwen, stereotypering, visie, uitsluiting en loslaten belangrijke sociaal- emotionele aspecten zijn binnen een samenwerking. Deze aspecten gelden niet alleen voor de overdrager en overnemer maar ook voor de overige betrokkenen in het familiebedrijf. Ook zijn het uiten van emoties die komen kijken bij een samenwerking tussen ouder en kind belangrijk. Uit de interviews met de agrarische ondernemers kwam naar voren dat van de hierboven genoemde sociaal- emotionele aspecten communicatie het belangrijkste is, en daarmee ook het lastigste. De ondernemers gaven aan dat het open communiceren naar opvolger/ overdrager én naar de overige familieleden het belangrijkste is binnen de samenwerking. Daarbij moet OMA (Oordelen, Meninge(n), Aannames) thuisgelaten worden.

Ook gaven de ondernemers aan dat vertrouwen, visie en loslaten belangrijke aspecten zijn binnen de samenwerking. Uit de interviews is gebleken dat bijna alle ondernemers vertrouwen in elkaar hebben. Overdragers en overnemers van melkveebedrijven en tuin- en akkerbouwbedrijven hebben meestal een gemeenschappelijke visie voor de toekomst van het bedrijf. Uit de interviews is gebleken dat dit voor de intensieve veehouderijbedrijven complexer is. Dit kan komen door de verschillende belangen die overdrager en overnemer hebben bij de voortzetting van het bedrijf. Het loslaten van het bedrijf kan voor overdragers lastig zijn, vooral als zij het bedrijf zelf hebben opgebouwd of als de overdragers geen overnames traject hebben meegemaakt toen zij ondernemer werden. Bedrijven waarvan de opvolger en overdrager verschillen van (lange termijn) visie hebben vaak meer moeite met loslaten. De overdrager heeft in deze gevallen moeite met de visie van de opvolger, en probeert zo lang mogelijk invloed te blijven uitoefenen op de bedrijfsvoering.

Uit de interviews is gebleken dat bij melkveebedrijven een lichte correlatie is tussen het slecht communiceren op het bedrijf en het slecht kunnen loslaten van het bedrijf. De oorzaak kan zijn dat op melkveebedrijven het wonen en werken op één adres plaats vindt. Dit is niet altijd zo bij de overige sectoren. Ook is een correlatie zichtbaar tussen visie en vertrouwen. Als de ondernemers dezelfde visie hebben dan hebben ze ook vertrouwen in elkaar, en tegenovergesteld.

5.2. Handvaten

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de volgende handvaten belangrijk zijn voor een familiale samenwerking:

5.2.1. Handvaten communicatie

Communicatie is het belangrijkste sociaal-emotionele aspect van de gehele (succesvolle) bedrijfsovername. Er zijn ook meerdere belangrijke handvaten waar bij stilgestaan moet worden tijdens de samenwerking- en overnamefase.

Handvat 1: Alle kinderen erbij betrekken, en blijven betrekken

Het is belangrijk dat alle overige familieleden betrokken worden vanaf de aanvang van een bedrijfsovername. Niet alleen broers en zussen, maar ook aanhang. Door vanaf de eerste minuut te zorgen voor transparantie binnen de familie, weet eenieder wat er te gebeuren staat. Laat deze familiegesprekken in sommige gevallen ook leiden door een externe specialist. Deze specialist kan de regisseur zijn die ervoor zorgt dat zowel het bedrijf als de familie, niet lijdt onder de bedrijfsovername. Later in het traject kunnen overige familieleden meer losgelaten worden, zodat gewerkt kan worden aan de hand van de visie van de bedrijfsopvolger.

Handvat 2: Periodiek overleg plannen over de samenwerking

Het is belangrijk om tijdens de samenwerking periodiek een moment in te plannen om te evalueren hoe de samenwerking gaat. Door dit te doen weten de betrokken van elkaar hoe ze over de samenwerking denken en waar de verbeterpunten liggen. Door dit kenbaar te maken aan elkaar kan hier aan gewerkt worden om de toekomstige samenwerking te verbeteren.

Handvat 3: Periodiek overleg over de dagelijkse werkzaamheden

Daarnaast is ook de onderlinge communicatie tussen een bedrijfsopvolger en bedrijfsoverdrager van belangrijke waarde. Het is daarom ook verstandig om wekelijks een vast moment in te plannen met alle vennoten van het familiebedrijf, waarin overlegd kan worden over de plannen voor desbetreffende weken. Door voorafgaand te overleggen en een planning te maken, ontstaan er minder miscommunicaties tijdens de wekelijkse werkzaamheden.

5.2.2. Handvaten vertrouwen

Uit ons onderzoek is gebleken dat het vertrouwen van de overdrager belangrijk is voor de overnemer. Ook als de overnemer het bedrijf op een andere manier wil runnen dan de overdrager. Op deze manier voelt de overdrager de verantwoordelijkheid om het bedrijf op een goede manier voort te zetten en zal dit vertrouwen ook waarschijnlijk niet schaden.

Handvat 1: Zoek eerst samen naar oplossing, daarna met behulp van een specialist. Als het vertrouwen er niet is, kan dit zowel van de overdrager naar overnemer zijn of andersom. Dan is het belangrijk om aan herstel te werken, bijvoorbeeld door een specialist erbij te betrekken. Het beste is om eerst samen intern tot een oplossing te komen. Mocht dit niet lukken dan is het slim om tijdig een specialist te benaderen voor de samenwerking. Op die manier kunnen problemen of spanningen in een later stadium voorkomen worden.

Handvat 2: Betrek die eigen (financieel of technisch) adviseur vanaf het begin bij de toekomstplannen.

Een eigen adviseur is in de meeste gevallen een vertrouwenspersoon die al langere tijd betrokken is bij het bedrijf. Het is daarom slim om deze persoon op de hoogte brengen van de samenwerking/bedrijfsovername én toekomstvisie van het bedrijf. Deze adviseur kan nieuwe inzichten geven en waar nodig ook de ondernemers spiegelen of op de hoogte brengen van bepaalde

zaken. Tot slot kan de adviseur het advies ook op maat maken voor de overnemer en overdrager. Dat resulteert in advies van een hogere kwaliteit.

Handvat 3: Toekomstige visie bespreken waardoor het wederzijdse vertrouwen groeit

Als het onderlinge vertrouwen niet goed is, blijkt er vaak ook een gebrek te zijn aan een gemeenschappelijke visie. Vaak lopen de karakters en denkwijzen van de overdrager en overnemer dan uiteen. Door te praten over zaken als verschil in visie, kan het vertrouwen binnen de samenwerking groeien.

5.2.3. Handvaten visie

Uit het onderzoek is gebleken is dat een gemeenschappelijke visie belangrijk is voor de samenwerking tussen ouder en kind.

Handvat 1: Werk aan een gelijkwaardige visie

Zoals eerder genoemd moet het vertrouwen goed zitten tussen overdrager en overnemer. Door met elkaar te praten kan er een gemeenschappelijke visie gevormd worden. Zowel de visie van overdrager en overnemer moeten hierin terugkomen. De overnemer moet zijn visie ontwikkelen en de overdrager moet voldoende vermogen over houden. Dit kan met behulp van een specialist, want daardoor kan het gesprek de diepte wat zonder specialist lastig te realiseren. Het is daarom verstandig om voorafgaand aan een bedrijfsovername altijd meerdere malen met een specialist aan tafel te zitten. Deze specialist kan de proces begeleider worden van de bedrijfsovername en ervoor zorgen dat alle partijen op dezelfde hoofdlijn zitten.

Handvat 2: Durf het gesprek aan te gaan over de visie

Het is belangrijk om een goede toekomstvisie te hebben als bedrijf, maar probeer deze visie ook te toetsen bij externe partijen om te kijken of deze visie haalbaar is.

Handvat 3: Geef elkaar de ruimte om een visie te ontwikkelen

Als overdrager is het belangrijk om de overnemer op zijn manier het bedrijf te laten runnen. Dit kan anders zijn dan op de manier hoe de overdrager gewend is. Maar er leiden meerdere wegen naar Rome. Als de overnemer niet de kans krijgt om het bedrijf te runnen op zijn manier zal naar alle waarschijnlijkheid het plezier van ondernemer zijn, snel verdwenen zijn. Een specialist is er om dit te voorkomen en ervoor te zorgen dat er vroegtijdig water bij de wijn gedaan kan worden mocht dit nodig zijn

5.2.4. Handvaten loslaten

Het loslaten van een agrarisch bedrijf is een lastig punt binnen een bedrijfsovername, omdat het maar door één van de twee partijen aan de orde is. Alleen de overdrager moet bedrijf loslaten, waar de opvolger het juist gaat omarmen.

Handvat 1: Praten over loslaten: hoe doe je dat, en wat betekent dat?

Het kenbaar maken dat loslaten moeilijk is binnen de samenwerking is belangrijk. Door dit te bespreken met de andere kan er begrip gekweekt worden voor elkaar. De betrokkenen weten dan van elkaar waarom sommige handelingen binnen de samenwerkingsfase worden gedaan. Door hier over te praten kan er samen naar een oplossing gezocht worden over hoe dit in de toekomstige samenwerking beter kan gaan.

Handvat 2: Gescheiden wonen

Een van de punten die het loslaten makkelijker kan maken voor overdrager, is om niet samen te blijven wonen op de boerderij. Het is natuurlijk moeilijk om het bedrijf los te laten, maar dat de overdrager niet meer op het bedrijf woont, maakt het gemakkelijker. Daarnaast zorgt het elders wonen van de overdrager ervoor dat de opvolger het bedrijf kan inrichten naar eigen visie, zonder dat de overdrager zich hiermee bemoeit.

Handvat 3: Einddatum samenwerkingstraject

Ook is het belangrijk om een einddatum te stellen in het samenwerkingstraject. Beide partijen weten dan waar zij aan toe zijn, en wat hen te wachten staat. Het blijft zo te allen tijde duidelijk voor iedereen wanneer de overdrager aftreedt en de opvolger toetreedt.

Handvat 4: Alternatieven opzoeken

Om beter te kunnen loslaten is afleiding zoeken een goed alternatief. Door hobby's te zoeken of uit te voeren zijn de gedachten niet de hele tijd bij het bedrijf. Daardoor wordt er meer ruimte gecreëerd voor de overnemer.

5.2.5. Algemeen handvat

Investeer in samenwerking, neem tijd

Een goede samenwerking begint met tijd voor elkaar nemen. Plan momenten in om het samen te hebben over de samenwerking. Blijf deze momenten ook inplannen, zodat de evaluatie over de samenwerking niet verwatert. Door met elkaar te praten worden aannames vermeden en wordt er vanuit beide kanten duidelijkheid geschept.

Bijlagen

Bijlage I Vragenlijst interviews met overdrager/overnemer

Interview	Bedrijfsovername ouder / kind
Naam:	
Datum:	
Werk en functie:	
Wat voor soort bedrijf hebben jullie? En wat is de bedrijfsgrootte?	
Hoeveelste generatie ben jij op dit moment?	
Hoe lang werken jullie al samen?	
Wanneer is de samenwerking te spraken gekomen?	
Hoe verloopt het overnamestraject of hoe is het overnamestraject verlopen?	
Hoe verloopt de samenwerking tussen u en uw kind/ouder?	
Wat vind u dat er goed gaat aan de samenwerking met uw kind/ouder?	
Wat vind u dat er minder gaat aan de samenwerking met uw kind/ouder?	
Als u aan het begin van de samenwerking had gestaan, wat zou u dan anders doen?	
Hoe zijn de verschillende rollen verdeeld tussen u en uw kind/ouder? Wie is de dominante partij?	
Wat vind u belangrijk tijdens de samenwerking?	
Wat gebeurt er als u het niet met elkaar eens bent?	
Waar irriteert u zich aan bij u kind / ouder?	
Hoe is de verhouding tussen de overnemer en de andere kinderen?	
Hoe is de relatie tussen de kinderen onderling?	
Hoe noemt u elkaar tijdens het werk? Pap / Piet? En noemt u elkaar ook zo wanneer er personeel bij is?	
Welk cijfer geef je de samenwerking tot nu toe? En waarom?	
Hebben jullie iets gedaan om de samenwerking beter te laten verlopen? Zo ja, wat?	
Welke partijen zijn er allemaal betrokken geweest bij de samenwerking tot nu toe?	
Zijn er nog andere familieleden betrokken bij de samenwerking? Zo ja, wat is hun rol binnen de samenwerking?	
Waar zie jij jullie bedrijf over 5 of 10 jaar staan?	
Ken jij verder nog iemand in jouw omgeving die zich ook in een samenwerkingsfase bevindt op dit moment?	

Bijlage II Foto's analyse onderzoeksresultaten

Communicatie sector	
Verenouwen	1 = Passief Slechte 2 = Actief Slechte 3 = Actief Goed 4 = Passief Goed
A ₁ IIII	B ₁
A ₂ IIII	B ₂ III
A ₃ IIII	B ₃ I
A ₄ IIII	B ₄ IIII
Visie	Loslaten
C ₁ III	D ₁ III
C ₂	D ₂ III
C ₃ III	D ₃ IIII
C ₄ IIII	D ₄ IIII

Communicatie Melkvee	
Verenouwen	1 = Passief Slechte 2 = Actief Slechte 3 = Actief Goed 4 = Passief Goed
A ₁ IIII	B ₁
A ₂ III	B ₂
A ₃ III	B ₃
A ₄ III	B ₄ IIII
Visie	Loslaten
C ₁	D ₁ I
C ₂	D ₂ I
C ₃ I	D ₃ IIII
C ₄ IIII	D ₄ IIII

Communicatie Intensieve Veehouderij	
Verenouwen	1 = Passief Slechte 2 = Actief Slechte 3 = Actief Goed 4 = Passief Goed
A ₁ I	B ₁
A ₂ IIII	B ₂ II
A ₃ III	B ₃ I
A ₄ II	B ₄ IIII
Visie	Loslaten
C ₁ III	D ₁ I
C ₂	D ₂ IIII
C ₃ III	D ₃ I
C ₄ IIII	D ₄ IIII

Communicatie Tuin-Arkerbouw	
Verenouwen	1 = Passief Slechte 2 = Actief Slechte 3 = Actief Goed 4 = Passief Goed
A ₁ I	B ₁
A ₂	B ₂
A ₃ III	B ₃
A ₄ IIII	B ₄ IIII
Visie	Loslaten
C ₁	D ₁ III
C ₂	D ₂
C ₃ I	D ₃ I
C ₄ IIII	D ₄ IIII

Bibliografie

- BDO. (2016). *Echt afscheid nemen bestaat niet*. Utrecht: BDO Consultants B.V.
- Boonstra, P. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie.
- Cobbaert, C., Tack, C., Swennen, J., De Peuter, K., Van Steenberghe, T., & Hamaeckers, F. (2018). *Familiegeluk VS. Bedrijfszekerheid?* Leuven: Frans De Wachter.
- College voor de rechten van de mens. (2013). *De juiste persoon op de juiste plaats*. Utrecht: College voor de rechten van de mens.
- Covey, S. (2020). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- de Jong, D., Mul, M., van der Voort, M., & Dekking, A. (2010). *Beter grip op het multifunctioneel landbouwbedrijf*. Wageningen: WUR.
- Dekking, A., van Reeuwijk, P., Roest, A., & Stokkers, R. (2013). *Handboek samenwerking in de (multifunctionele) landbouw*. Wageningen: WUR.
- Elshout, B. (2020, juni 3). *Tonaliteit in communicatie*. Opgehaald van Kabergroep: <https://kabergroep.nl/tonaliteit-in-communicatie/>
- Jongkind, K. (2014). *De schaduw van de vorige generatie*.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Moederscheim, S. (2006). *Communicatie als strategisch managementinstrument*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- NAJK. (2021, Januari 13). *Cijfers over agrarische bedrijfsopvolging blijven onverminderd slecht*. Opgehaald van NAJK: <https://www.najk.nl/2021/01/13/cijfers-over-agrarische-bedrijfsopvolging-blijven-onverminderd-slecht/>
- Petra Welboren, D. v. (2003). *Sociaal-emotionele begeleiding en psychosociale hulp bij dierziekten crisis*. Expertisecentrum LNV.
- Prent, M. (2021, Juni). De eerlijke familiere bedrijsvername. (S. Verwaaij, P. Verkerk, & S. van Hooft, Interviewers)
- Scholman, D. (2018). *Bedrijfsvername, hoe zit dat nou eigenlijk*. Opgehaald van WUR: <https://edepot.wur.nl/455160>
- Seidel, J., Smit, P., & Wouda, T. (2021). Emoties bij niet-opvolgers vaak onderbelicht. *NIEUWE OOGST*, 14-17.
- TwynstraGudde. (sd). Zonder macht gaat het niet. *TwynstraGudde*.
- van Dijk, H., & van Engen, M. (2019). *Stereotyperingen over mannen en vrouwen werken negatief op bedrijfsprestaties*. Tilburg: Tilburg University.

Veefkind, D. (2018). Communicatie is succesfactor agrarisch bedrijf. *BoerenBusiness*.

Verweij, H. (2021, mei 19). senior bedrijfsadviseur / mediator. (S. Verwaaij, S. van Hooft, & P. Verkerk, Interviewers)

Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2014). *Wat de boer niet zegt*. Deventer: Vakmedianet.

Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2015). *Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven*. Deventer: Vakmedianet.