

‘Samen werken is niet altijd samenwerken’

Bij bedrijfsovername wordt veel tijd, geld en energie in fiscale en financiële zaken gestoken, maar er wordt veelal onvoldoende over ‘samenwerking’ gesproken. Dat kan tot spanningen leiden als blijkt dat vennoten of familieleden andere verwachtingen hebben. Neem bij bedrijfsoverdracht het onderwerp ‘samenwerking’ mee als besprekspunt, adviseert coach Willy Kempen. “Samen werken is niet altijd samenwerken.”

Tekst: Annemarie Gerbrandy

Samenwerken is niet altijd even gemakkelijk, weet Willy Kempen, agrarisch coach en mediator in de bloembollensector. Zeker niet op een familiebedrijf waar zakelijk en privé nauw met elkaar verweven zijn. Kempen komt in haar praktijk schrijnende voorbeelden tegen van problemen bij samenwerking. Ze vertelt over een voorval tussen vader en zoon, die niet meer met elkaar wilden praten. De opvolger had grote ambities: hij wilde investeren om vooruit te kunnen. De vader had daar problemen mee, hij wilde de opgebouwde reserve gebruiken om een huis in het dorp te kopen. “De vader was trots op wat hij had bereikt en het eigen vermogen dat hij had opgebouwd. Daar wilde hij geen risico mee lopen”, aldus Kempen. “De spanningen liepen zo hoog op en beiden waren zo boos en verdrietig over de situatie, dat geen van beide de eerste stap naar een constructief gesprek wilde zetten en er niet meer met elkaar gepraat en naar elkaar geluisterd werd. Uiteindelijk heeft de schoondochter de stap gezet om met elkaar uit deze moeilijke situatie te komen.”

VERSCHIL IN GENERATIES

Het door elkaar lopen van familie- en bedrijfssystemen, generatieverschillen en verschil in levensfase zijn drie belangrijke oorzaken van problemen bij samenwerking, aldus de coach. “Een vader is een vader in familieverband, maar in het bedrijf is hij een vennoot, vader en opvolger hebben daar dezelfde positie. Houd zakelijke gesprekken zakelijk en privégesprekken privé. Spreek bijvoorbeeld af om elke maandagochtend werkoverleg te houden. Praat met elkaar

als vennoten, niet als vader en kind.” In generatieverschillen ziet Kempen vooral dat de oudere generatie hardwerkende ondernemers zijn, vaak zuinig, risicomijdend en gesteld op privacy/baas op eigen erf. Jongeren willen meer tijd voor gezin en ontspanning, kansen grijpen en in gesprek gaan met de maatschappij. “Maak zaken bespreekbaar. Hoe sneller dat gebeurt, hoe minder lading erop zit en hoe beter dat is.” Ook verschil in levensfase kan een goede samenwerking in de weg staan. Een jonge ondernemer wil verandering, de oudere generatie is vaak meer behoudend, aldus Kempen. “De overdrager moet leren loslaten. De opvolger vergeet echter wel eens dat de werkwijze uit het verleden helemaal niet zo slecht was. Daarnaast zie je nog wel eens dat kleine dingen gaan irriteren. Bepaalde routines van de één hoeven niet per se worden overgenomen door de ander. Dan zie je dat er te weinig wordt gecommuniceerd. Pa weet niet dat zijn zoon zich aan die routines ergert.”

COMMUNICATIESTIJLEN

Bij samenwerkingsproblemen spelen soms ook zaken als karakter, man-vrouw verschillen en communicatie en communicatiestijlen een rol. “Kijk bij samenwerking naar de kwaliteiten van iemands karakter en geef hem daar een taak of rol in”, geeft zij als tip. “De een is zakelijk, de ander harmonieus. Zie een bepaalde karaktertrek niet als zwakte maar als kracht, een aanvulling. Soms is een vennoot zo gefocust op een karaktertrek van een ander, dat hij die als last gaat zien en geen oog meer heeft voor de positieve eigenschappen van een medevenoot.”



Geen of een gebrekkige communicatie heeft een negatieve invloed op samenwerking. Over grote zaken, zoals de aankoop van een trekker, wordt vaak wel gesproken, maar over alledaagse zaken wordt te weinig gecommuniceerd, ervaart Kempen in de praktijk. Verschillen worden opgelost of hanteerbaar gemaakt door met elkaar in gesprek te gaan, zegt Kempen. In dat gesprek spreek je uit welke verwachtingen je van elkaar hebt, worden irritaties besproken of werk je aan een gezamenlijke toekomstvisie voor het bedrijf. Daarbij gaat het er vooral om dat je niet voor de ander aan het invullen bent, maar open en eerlijk doorvraagt op belangrijke verschildpunten, aldus de coach.

“Begin met het besluit dat je periodiek met elkaar de tijd wilt nemen om de samenwerking te bespreken. Plan daar een vast tijdstip voor. Bespreek wat goed gaat en wat beter kan. Houd het gezamenlijke doel voor ogen en wees respectvol naar elkaar. Goed luisteren is een hele kunst. Met goede wil van beide kanten kom je stap voor stap tot meer openheid en vertrouwen en daardoor tot een betere samenwerking. Als samen werken echt samenwerken wordt, komt dat ten goede aan het bedrijfsresultaat én het werkplezier. Daar word je allemaal gelukkiger van.”

AFSPRAKEN

Terug naar de vader en de zoon, die niet meer spraken met elkaar. De eerste opdracht om het gesprek weer op gang te krijgen was om ‘goedemorgen’ tegen elkaar te zeggen, vertelt Willy Kempen. “Dat was de grootste stap.” Vervolgens werd besloten om een deel van het EV af te schermen uit het

‘Echt samenwerken komt dat ten goede aan bedrijfsresultaat én aan werkplezier’

bedrijf, zodat de ouders een huis konden kopen. Ook werd afgesproken dat vader en moeder de plannen van hun zoon zouden steunen en een aantal vaste taken op het bedrijf voor hun rekening zouden nemen. De schoondochter kon daardoor buitenshuis gaan werken en inkomen van buiten naar binnen halen.”

De sleutel van de oplossing zit volgens Kempen vaak in het uitspreken van verwachtingen. “Zie verschillen als kracht in plaats van last en bespreek hoe je ieders kwaliteiten tot z’n recht kan laten komen. In de kern van moeilijkheden schuilen juist de mogelijkheden.”