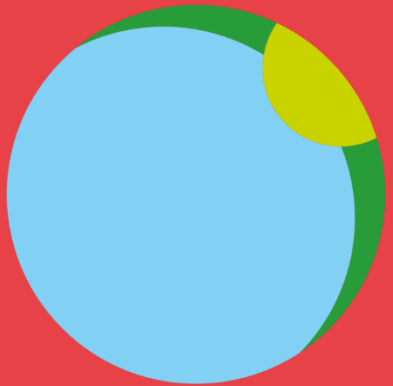


Werkbank 1

Generatievernieuwing

-

inzicht in dynamieken



AERES
HOGESCHOOL
DRONTEN

Talent voor groei

Ron Methorst

(lector omgevingsinclusief ondernemen)



Wiggele Oosterhoff

(programmahoofd ondernemen)



Inhoud werkplaats:

1. Generatie-vernieuwing (wisseling)
wat kenmerkt generaties?
2. Dynamieken
*systemen, dimensies,
ondernemerskrachten en patronen*

**Inhoud:
generaties
dynamieken**

Generatie-vernieuwing (wisseling):

wat kenmerkt generaties?

Context: agrarische familiebedrijven

Generaties: overdragers (55+)
overnemers (25+)

→ Brainstorm

**Generaties:
overdragers
overnemers**

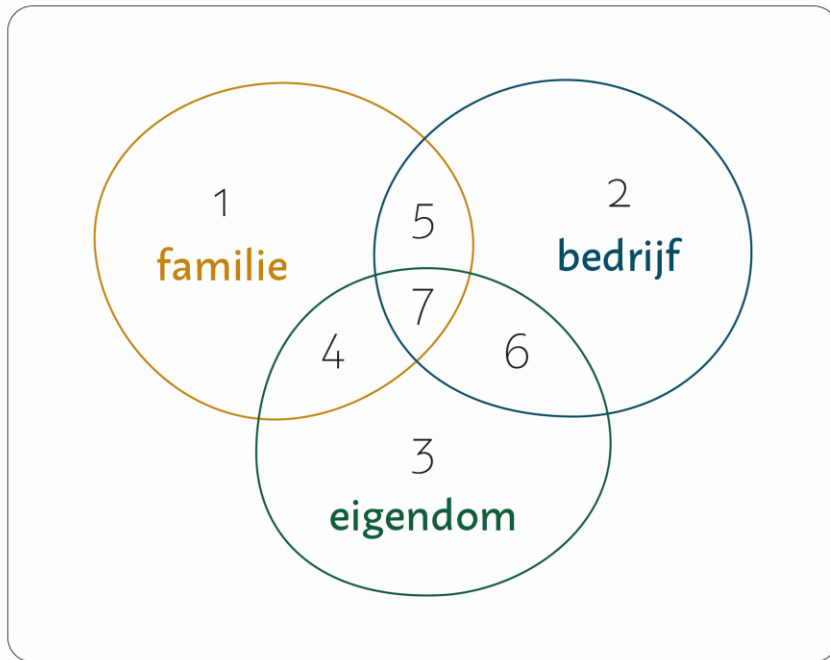
Dynamieken:

- *systemen*
- *dimensies*
- *ondernemerskrachten*
- *patronen*

Dynamieken

Systemen (1)

Figuur 2.1
Driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996)



Driecirkelmodel:

verklaart rollen in familiebedrijven

Driecirkel

-

model

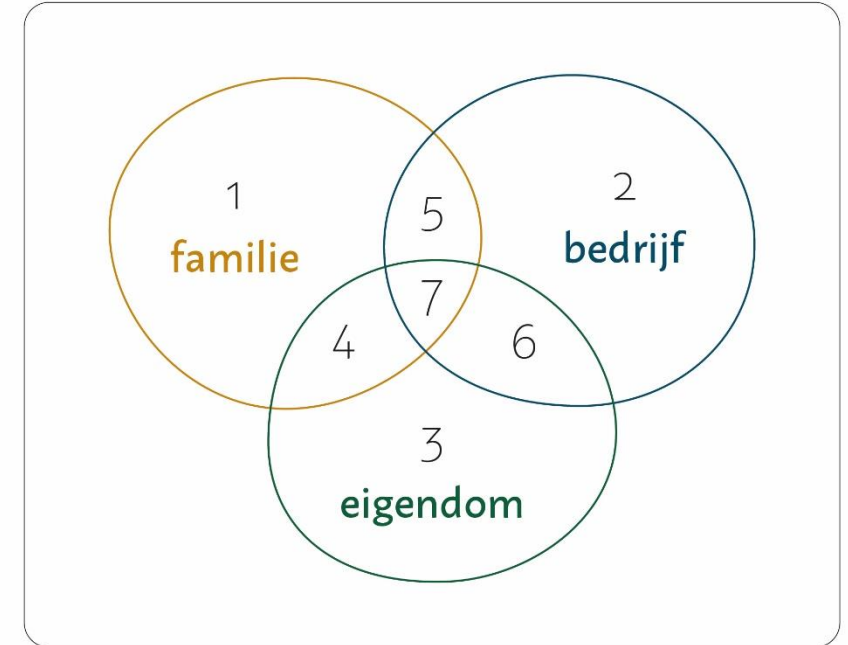
Bron: Tagiuri & Davis (1982)

Systemen (2)

Rollen:

1. *familielid*
2. *medewerker*
3. *eigenaar*
4. *familiaire eigenaar*
5. *familiaire medewerker*
6. *niet-familiaire medewerker, die deelt in het eigendom*
7. *in het bedrijf werkzame familiale eigenaar*

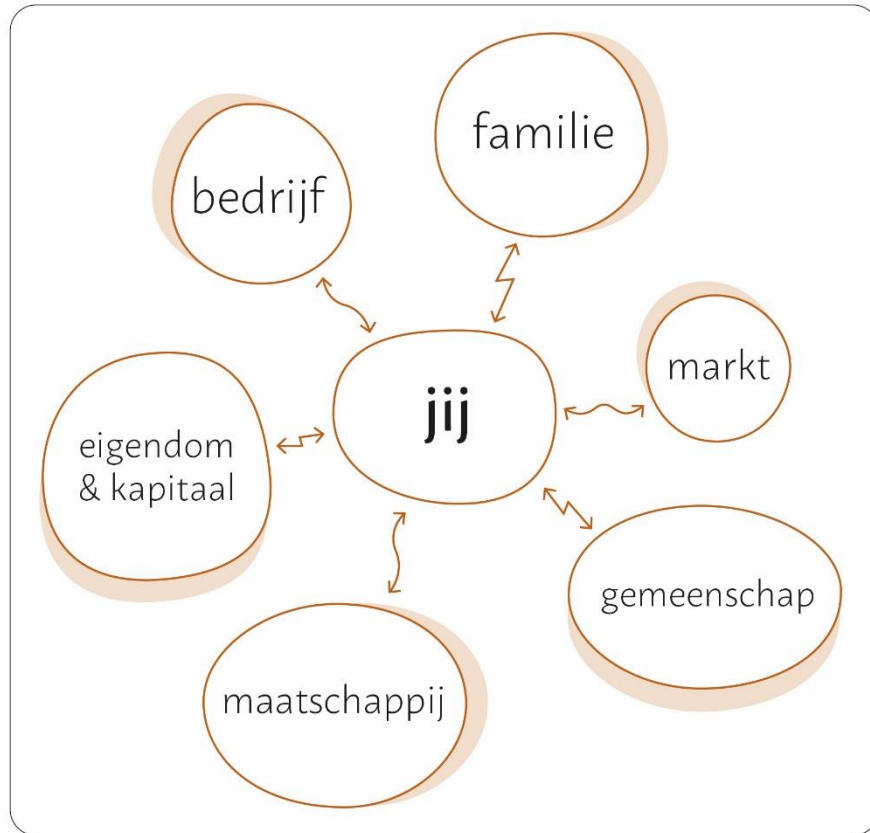
Figuur 2.1
Driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996)



**Driecirkel
-
model**

Systemen (3)

Figuur 2.3
Krachtenveld van systemen in familiebedrijven



Systemen:

hebben eigen werking / invloed op jou, als ondernemer ...

(positief-stimulans, negatief-rem)

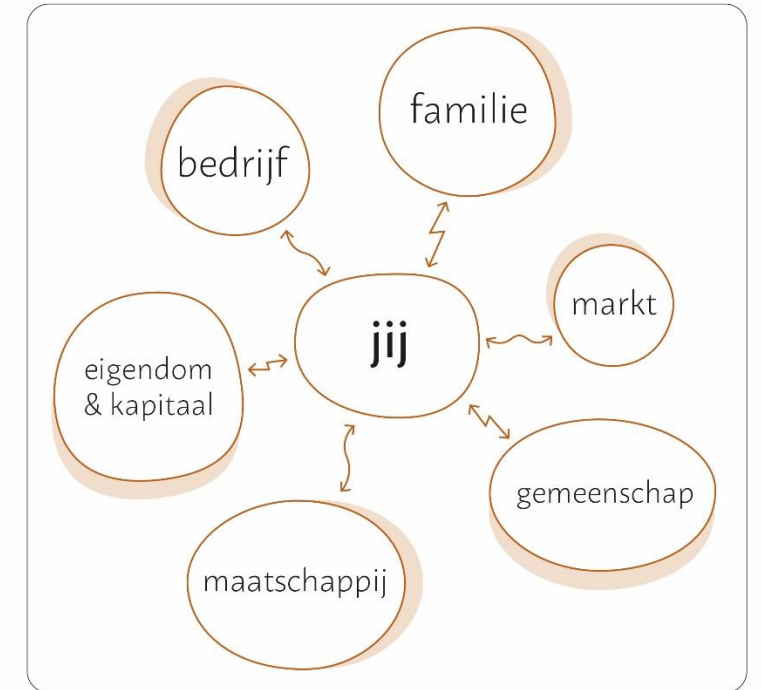
**Systemen
-
werken**

Systemen (4)

Werking:

1. *familie: verbondenheid / loyaliteit*
2. *bedrijf: bestaansrecht / continuïteit*
3. *markt: veranderende spelregels*
4. *maatschappij: veranderende wet- en regelgeving*
5. *gemeenschap: maatschappelijke betrokkenheid
geloof: relaties ouders-kinderen,
posities jongens-meisjes*
6. *eigendom & kapitaal: wie betaalt, bepaalt*

Figuur 2.3
Krachtenveld van systemen in familiebedrijven



**Systemen
-
werken**

Systemen (5)

Praktijkverhaal Luuc (luistervraag: welk systeem is leidend?):

In een intervisiegesprek stond het dilemma van Luuc centraal. Hij vertelde: 'Mijn ouders zijn gescheiden toen ik in groep 8 van de basisschool zat. We hebben thuis een mooi akkerbouwbedrijf, dat ik van jongs af aan al wilde overnemen. Na de scheiding van mijn ouders ben ik, samen met mijn broer, bij mijn vader op het bedrijf blijven wonen. Mijn moeder is opnieuw getrouwd, ook weer met een akkerbouwer. Gelukkig is de relatie met mijn moeder weer goed. En nu kan ik beide akkerbouwbedrijven overnemen. Maar ik kan niet kiezen ...'

De andere deelnemers van het intervisiegesprek reageerden haast een beetje jaloers; wat een luxeprobleem! Eén van de deelnemers stelde de vraag: 'Waarom vind je het moeilijk om te kiezen?' Luuc werd emotioneel en vertelde verder: '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 stiefvader overneem, dat ik dan tegen mijn echte vader kies. Misschien ga ik ook wel naar Canada, net als mijn broer, om daar bij een grote akkerbouwer te gaan werken...'

Systemen (6)

Samenvatting

- 1. Klassiek drie-cirkelmodel:
systemen verklaren je plaats in (agrarische) familiebedrijven*
- 2. Nieuw krachtenveldmodel:
systemen hebben eigen werking / invloed (op jou)*

Vraag:

Welk systeem is hier (mogelijk / onderliggend) leidend?

Advies:

Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD-en)

**Luisteren
Samenvatten
Doorvragen**

Dimensies (1)

Vier 'brillen voor een contextuele kijk op de zaak':

1. *Feiten*
2. *(on)Vermogens*
3. *Interactie*
4. *Rechtvaardig handelen*
(contextuele denken: relationele ethiek)

Bron: contextuele denken is ontwikkeld door de Hongaarse psychiater Nagy

**Vier
brillen**

Dimensies (2)

1. Feiten:

- feiten zijn feiten, b.v. gebeurtenissen in het verleden
- feiten hebben effecten, roepen herkenning of emotie op

Voorbeelden (in systemen):

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. familie: | plaats in de kinderrij, echtscheiding, verhuizing, armoede |
| 2. bedrijf: | sector, grootte, plaats, grondsoort, uitkopen |
| 3. markt: | brexit, afschaffen melkquotum, bankencrisis |
| 4. maatschappij: | watersnoodramp, introductie euro, MH17, oorlog Oekraïne |
| 5. gemeenschap: | carnaval, sluiten kerk of supermarkt in dorp |
| 6. eigendom en kapitaal: | beursgang, overname, faillissement |

**Dimensie
1:
Feiten**

Dimensies (3)

Praktijkverhaal van Nico (luistervraag: wat zijn hier de feiten?)

Nico was als oudste jongen opgegroeid in een warm gezin; vader, moeder en vier kinderen. Zijn vader en moeder hadden een melkveebedrijf met 180 koeien. Na het VWO was Nico begonnen aan een hbo-opleiding, hij wilde later het familiebedrijf overnemen. In het eerste jaar van zijn hbo-opleiding werd zijn vader ernstig ziek. Nico stopte met de studie. Hij ging thuis fulltime aan het werk om het bedrijf draaiende te houden. Na een dik jaar stierf zijn vader en bleef zijn moeder met vier kinderen achter.

Na 2 jaar kreeg moeder via een datingsite een nieuwe relatie met een man wiens vrouw ook aan een ernstige ziekte was overleden. Het klikte tussen de moeder van Nico en haar nieuwe vriend. Ze begrepen elkaar en na een jaar gingen ze trouwen. Ze gingen samen wonen op het bedrijf waar Nico was opgegroeid.

De nieuwe stiefvader van Nico had uit zijn eerste huwelijk drie kinderen. Zijn oudste zoon was een jaar ouder dan Nico. In de weekenden waren ze allemaal samen thuis. Een drukke en gezellige boel. Maar dat zijn oudere stiefbroer zich in het weekend bemoeit met de gang van zaken op het bedrijf, dat vindt Nico maar niks.

Dimensies (4)

Praktijkverhaal van Nico

Feiten:

- *Nico eerst oudste in het gezin*
- *Vader van Nico overlijdt*
- *Nico stopt met studie en gaat thuis werken*
- *Moeder van Nico hertrouwt*
- *Nico krijgt stiefvader en drie halfbroers en zussen en ...*
- *Nico is niet meer de oudste in het gezin*

Al deze feiten hebben effecten in andere dimensies (relaties, emoties, etc.)

**Dimensie
1:
Praktijkverhaal**

Dimensies (5)

2. Psychologische (on)vermogens:

- *hoe hebben de feiten jou gevormd?*
- *waar ben je goed of minder goed in (geworden)?*
- *welke zwakte(s) moet je als ondernemer 'organiseren'?*

*'Psychologische vermogens als
vertrouwen, verantwoordelijkheid en samenwerken
zijn in (agrarische) familiebedrijven van grote waarde!'*

**Dimensie
2:
(on)Vermogens**

Dimensies (6)

De praktijk van agrarische familiebedrijven:

- *op jonge leeftijd meewerken / verantwoordelijkheid dragen*
- *aan- of afwezigheid van vader en/of moeder (0-14 jaar)*
- *rol (-model) van opa en/of oma*

Advies:

*laat je als opvolger testen (persoonlijkheid, competenties, etc.)
én
bespreek uitkomst (met adviseur of coach).*

Vragen:

- *pas ik bij het familie-bedrijf?*
- *past het familie-bedrijf bij mij?*

**Dimensie
2:
Praktijk**

Dimensies (7)

3. Interactie:

‘gedrag roept gedrag op’

- *feiten (dimensie 1) hebben effect op verhoudingen (b.v. oudste kind)*
- *vermogens (dimensie 2) hebben effect op verhoudingen (b.v. verantwoordelijkheid)*

**Dimensie
3:
Interactie**

Dimensies (8)

4. Rechtvaardig handelen

‘we praten niet over goed of fout’

- *wordt gewerkt met informatie uit de eerste drie dimensies*
- *worden vragen gesteld – over contextuele thema’s:
b.v. balans van geven en ontvangen
tussen overdragers en overnemers
tussen overnemers en niet-overnemers*

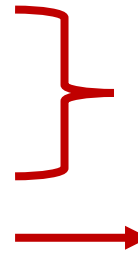


Dimensies (9)

Samenvatting

Vier dimensies (brillen)

1. *Feiten*
2. *(on)Vermogens*
3. *Interactie*
4. *Rechtvaardig handelen*



1-3 leveren informatie

in 4 wordt gesproken/gewerkt

Dimensies
-
Samenvatting

Ondernemerskrachten (1)

Drie ondernemerskrachten:

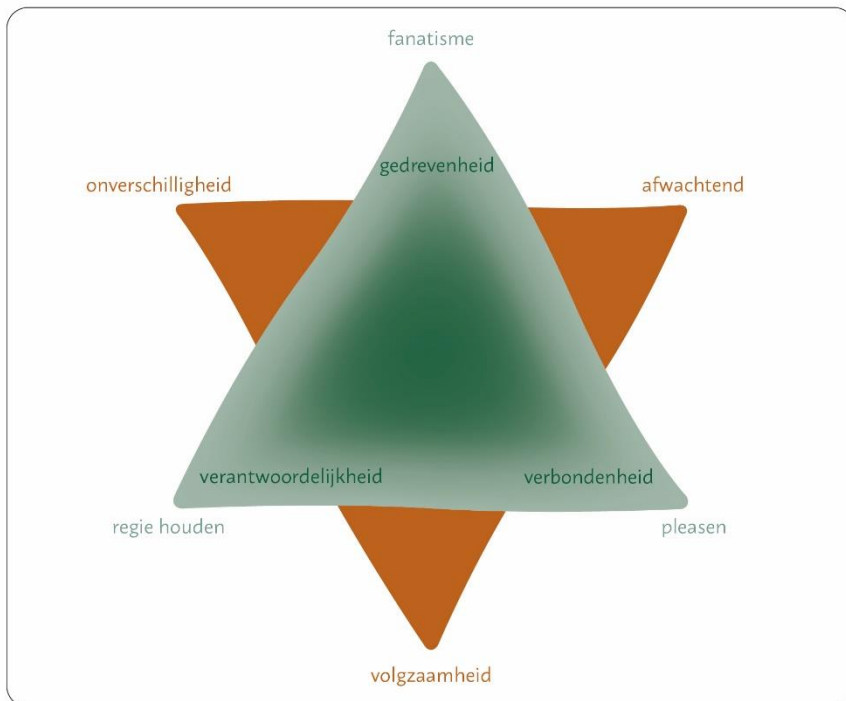
1. *Gedrevenheid:* *drive, passie, kansen zien en realiseren*
2. *Verantwoordelijkheid:* *mensen, dieren, bodem, water, etc.*
3. *Verbondenheid:* *familie, werknemers, dieren, adviseurs, etc.*

Bron: Bosker & Oosterhoff (2020)

**Drie
ondernemers-
krachten**

Ondernemerskrachten (2)

Figuur 4.2
Ondernemersdriehoek met oppermacht- en onmachtvarianten
(bron: Bosker en Oosterhoff, 2020)



Opper-macht:

doorschieten in ondernemerskracht

On-macht:

*tegenovergestelde,
'gedrag roept gedrag op'*

**Oppermacht
en
onmacht**

Ondernemerskrachten (3)

Samenvatting

Kracht	Opper-macht	On-macht
Gedrevenheid	Fanatisme	Volgzaamheid
Verantwoordelijkheid	Regie houden	Afwachtend
Verbondenheid	Pleasen	Onverschilligheid

**Ondernemers-
krachten,
samenvatting**

Patronen (1)

‘Patronen zijn de ongeschreven regels van systemen, ze bepalen je positie en beïnvloeden je gedrag’

+ kracht van patronen: continuïteit, rust en herkenbaarheid

- kracht van patronen: stagnatie van ontwikkeling en communicatie

‘zo doen wij dat hier altijd’

**Patronen;
positief,
negatief**

Patronen (2)

Familiepatronen:

bepalen de onderlinge posities in de familie

Generatiepatronen:

gaan van generatie op generatie over

‘er heerst hier een cultuur van ...’

**Patronen;
familie,
generatie**

Patronen (3)

‘Bezette troon’

- *oude(re) generatie (overdragers) houdt zeggenschap en kan niet loslaten*
- *jonge(re) generatie (overnemers) kan (eigen) plek niet innemen*

- *komt veel voor in (agrarische) familiebedrijven*
- *is vaak een ‘generatie-patroon’*

**Patroon
bezette
troon**

Patronen (4)

‘Bezette troon’

Kracht:

- *verantwoordelijkheid, gedrevenheid*

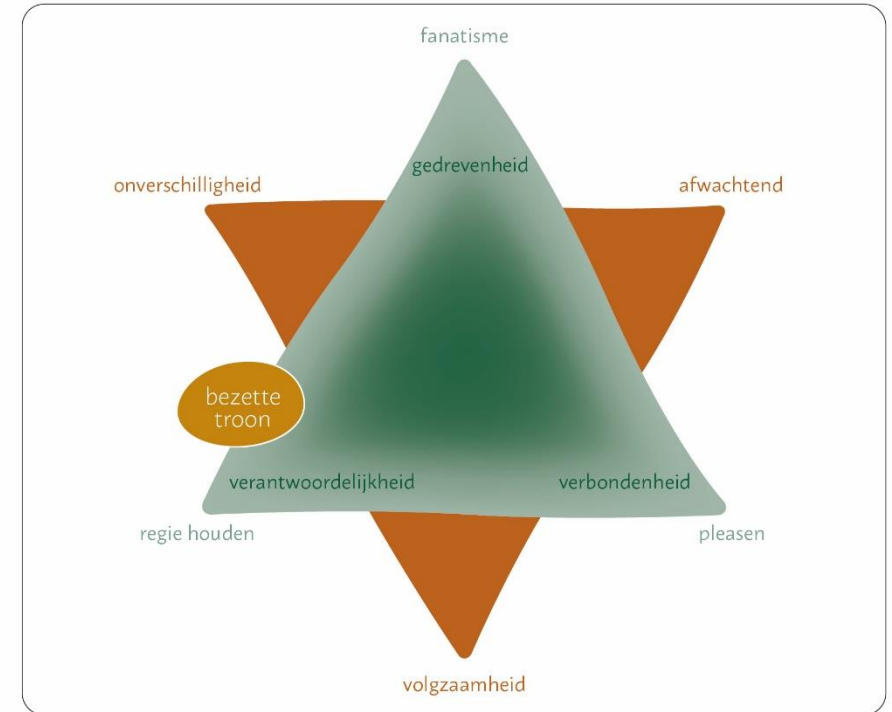
Frustratie:

- *regie houden, zeggenschap (zelf) houden*
- *uitstraling: geen vertrouwen in opvolger*
- *overdrager: wie/wat ben ik zonder bedrijf?*

Thema:

- *roulerende rekening (generatiepatroon)*

Figuur 6.1
Patroon ‘bezette troon’ in ondernemersdriehoek



**Patroon
bezette
troon**

Patronen (5)

Samenvatting

- *patronen zijn ongeschreven regels van systemen*
- *familiepatronen en generatiepatronen*

‘bewustwording is begin van verandering’

- *patronen zijn niet persé verkeerd, zijn krachtige drijfveren en geven frustraties*

**Patronen
-
samenvatting**

Agrarische familiebedrijven

Woordgebruik:

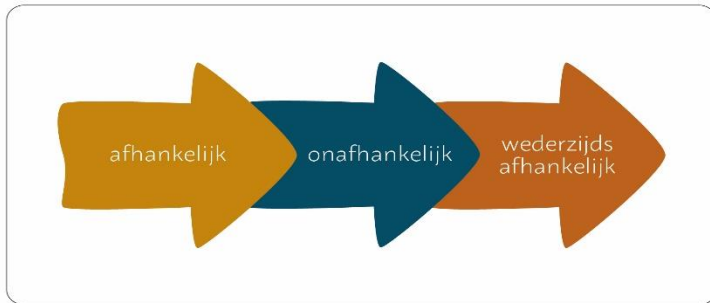
- *bedrijfsoverdracht:*
- *bedrijfsovername:*
- *bedrijfsopvolging:*

wat zegt dit over overdragers?

wat zegt dit over overnemers?

neutraler woord

Figuur 15.2
Jezelf worden, afhankelijk > onafhankelijk > wederzijds afhankelijk



Vraag:

*Hoe was jouw ontwikkeling
in het familiebedrijf?*

**Overname
Overdracht
Opvolging**

Generatievernieuwing en dynamieken

- Feiten van generaties zijn verschillend
- (on)Vermogens van generaties kunnen verschillen
- Interacties tussen generaties kunnen complex zijn
- Rechtvaardig handelen: *wanneer doe je het goed?*

**Generaties
&
Dynamieken**

Vragen?

Vragen

Bedankt voor uw aandacht!

Ron Methorst, **E.** r.methorst@aaeres.nl, **M.** 06-36226637

Wiggele Oosterhoff, **E.** w.oosterhoff@aaeres.nl, **M.** 06-20184694

Contact