



## **Conflicten komen in de beste (familie)bedrijven voor**

Conflicten zijn inherent aan het ondernemen. Om die reden is het verstandig dat aandeelhouders en bestuurders concrete spelregels en bindende afspraken hebben gemaakt, hoe en door wie te handelen ingeval van een conflict. Eenvoudigweg een maatregel van behoorlijk bestuur. Want als er geen 'conflictbeheersingsprotocol' aanwezig is en geen goede 'wil', dan kan een diep doorgewoekerd verschil van mening resulteren in een hooglopend en verwoestend conflict.

### **Familiebedrijven en emotie**

Familieleden slagen er – om begrijpelijke redenen – niet altijd in om bij zakelijke overwegingen hun emoties op afstand te houden. Niet alleen cruciale vraagstukken over opvolging, het aangaan van nieuwe activiteiten, de verkoop van (een deel van) het bedrijf, maar ook minder kardinale onderwerpen als taakverdeling, functiebenaming en individuele beloning, kunnen de emoties hoog opstuwten. Met catastrofale gevolgen tot gevolg; zowel voor de familieverhoudingen als voor het bedrijf.

De belangen van de familieleden, kunnen ook gelet de verhouding tot de andere familieleden, sterk verschillen. Verschillen in belangen zijn mede afhankelijk van o.a. wel of geen bestuurslid, actief of passief aandeelhouder, wel of niet behoefte aan dividend, broers en zussen of (achter)neven en (achter)nichten.

Botsende belangen kunnen echter ook voortspruiten uit een 'interne' voedingsbodem uit een (ver) verleden, o.a. erkenning van de ouders willen krijgen, beter willen zijn dan je zus of nicht, je tekort gedaan voelen tijdens de kindertijd en andere vertroebelende emoties.

Voor bedrijfsbestuurders in het algemeen, en voor die van familiebedrijven in het bijzonder, is het raadzaam zich objectief te laten adviseren over de complexiteit van eventuele conflicten en de noodzaak van een up-to-date reglement, hoe te handelen ingeval van een conflict. Het kan verhelderend werken als de meningsverschillen en/of spanningen worden onderkend, die kunnen uitmonden in een conflict, opdat tijdig – door anderen, bijvoorbeeld één of meerdere vertrouwenspersonen – de feiten kunnen worden ontdaan van de ficties en daarmee van de emoties.

### **Mediation of onderhandelen**

Zijn conflicten een eigen leven gaan leiden of hebben die bezit genomen van de 'conflictdragers', dan kan een situatie zijn ontstaan dat het conflict is uitgestegen boven de onderneming: Ten koste van alles moet het conflict uitgevochten worden. In dergelijke situaties brengen onderhandelen en/of mediation niet (meer) de oplossing. Neutrale scheidslieden met een verstrekkend mandaat is dan dikwijls nog het laatste middel om nog te redden wat er te redden valt.

## **Punt-voor-punt**

Ontbreken bindende concrete regels voor conflictbeheersing en -oplossing, dan kan de 'punt-voor-punt' aanpak tot een oplossing leiden. Met de betrokkenen wordt dan de hierna geschetste route bewandeld, waarbij pas een volgende stap wordt gezet, nadat achter de voorgaande stap een punt is gezet:

- Afstemmen aard en omvang van het conflict: waak daarbij voor verstopte 'stekels' uit de emotionele sfeer, en leg die ook bloot;
- Stel in gezamenlijkheid vast wat de gevolgen van het conflict voor de individuele betrokkenen zijn en wat de consequenties en risico's zijn voor de onderneming of kan gaan hebben als er geen oplossing gevonden wordt;
- Betrokkenen spreken zich uit dat zij bereid zijn – ongeacht de dan nog onbekende uitkomst – zich volledig in te zetten om het conflict uit de wereld te helpen. Stel onder meer vast of men bereid is om standpunten, rechten, posities en ideeën los te laten, in te ruilen of bij te stellen om bij te dragen aan een oplossing;
- De bedrijfsfilosofie en het bedrijfsklimaat wordt geanalyseerd en in kaart gebracht en er wordt aangestuurd op eenheid van mening over bedreigingen en kansen.
- De rollen en rechten van de verantwoordelijke betrokkenen worden beoordeeld met het oog op de geformuleerde bedreigingen en kansen. Voorts moet de vraag door de directe betrokkenen worden beantwoord of de huidige situatie de meest geëigende is;
- Een concreet plan van aanpak wordt opgesteld, hoe verder te gaan, op welke wijze en door wie dit te meten en te beoordelen.

Als betrokkenen (moeten) samenwerken aan de hand van een door hen mede opgesteld plan, dat wordt gemonitord door neutrale derde(n), dan wordt er 'geluisterd'. En met goed naar elkaar luisteren wordt dikwijls een begin gemaakt met de oplossing.