

# Zonder wrijving, geen glans

## Conflictmanagement in het familiebedrijf

Conflicten binnen families én familiebedrijven zijn van alle tijden. Soms zijn families in staat zelf deze tegenstellingen te overbruggen, soms moet er een derde worden ingeschakeld.

Uit onderzoek van PricewaterhouseCoopers van eind 2010, is gebleken dat slechts 29% van de directeur-grotaandeelhouders (dga's) en directieleden van familiebedrijven procedures heeft voor het oplossen van (familie)twisten! Dat blijkt uit 'Kin in the Game', het tweejaarlijkse onderzoek van PwC onder maar liefst 1.600 dga's en directieleden van familiebedrijven in 35 landen, waaronder Nederland.

In veruit de meeste gevallen is er dus niets geregeld. En dit terwijl ruzies en conflicten in familiebedrijven vaak een extra negatieve lading hebben: niet alleen het bedrijf, maar vaak de hele familie is betrokken bij het conflict. De betrokkenen zitten in een spagaat tussen bedrijfsbelang, familiebelang en het eigen belang, een hele lastige positie.

Het valt mij in mijn werk als mediator op dat bij het oplossen van conflictsituaties binnen familiebedrijven, de eigen individuele belangen vaak nog niet of nauwelijks zijn uitgesproken. Wat goed is voor het bedrijf of voor de familie komt makkelijker boven tafel, de eigen belangen blijven echter vaak onuitgesproken. Dit kan te maken hebben met de familiecultuur, de familieverbanden of met generatieverschillen. Door ook voldoende aandacht te schenken aan de individuele belangen en deze te laten aansluiten bij het bedrijfs- en familiebelangen, kunnen slepende conflictsituaties worden opgelost en zal een oplossing vaak langer houdbaar blijken.

Ook de belangen van de achterban blijken zelden voldoende te zijn meegewogen bij het zoeken naar een oplossing en dit kan voor veel spanningen zorgen binnen de familie. Het conflict wordt uitgevochten tussen de familieleden die met elkaar samenwerken, maar het conflict begint zich op de achtergrond ook af te spelen tussen de overige familieleden en betrokkenen. Wordt er dan onvoldoende gekeken naar de belangen van de achterban bij het zoeken naar een oplossing, dan wordt het steeds moeilijker een goede oplossing te vinden en is plots de hele familie betrokken bij het conflict. Waar dat toe kan leiden? U kunt zich de ongewenste situaties en spanningen bij familiebijeenkomsten, feest- en verjaardagen wel voorstellen.

Tenslotte blijkt ook dat conflicten vaak worden ontkend in familiebedrijven, ze worden vermeden of met de 'mantel der liefde' bedekt. Het hebben van een conflict wordt als iets negatiefs gezien: er zijn (hoge) kosten aan conflicten verbonden, de familierelaties verslechteren, er is verlies van (arbeids)productiviteit, lagere arbeidsmotivatie en verlies van arbeidsvreugde.

Als het bedrijf echter op een andere manier leert omgaan met conflictsituaties en leert hoe en wanneer je ze het beste kunt oplossen, kunnen er ook positieve effecten optreden! Voorbeelden hiervan zijn onder andere: een verhoogd creatief en innovatief vermogen, verbeterde teameffectiviteit en samenwerking, sterkere saamhorigheid en een groter

leervermogen. Een van de gebroeders van Bommel, van de van Bommel schoenfabriek merkte al op: “Wij hebben geleerd hoe we conflicten goed kunnen oplossen, we hebben immers vroeger al zo vaak over de afstandsbediening gevochten dat we andere conflicten nu ook wel kunnen oplossen”.

Nienke Wiersma, NMI-gecertificeerd mediator (voor meer informatie zie: [www.mediationplus.nl](http://www.mediationplus.nl))