

Wat is de rol van een commissaris bij conflicten in een familiebedrijf?

Wat werkt wel?

Inleiding

Het vermogen om samen te werken en het tot stand brengen van consensus zijn van eminent belang voor de continuïteit van een familiebedrijf.

Kenmerkend voor familiebedrijven zijn gemeenschappelijke normen en waarden en het sterk aanwezige gevoel van saamhorigheid, bloedverwantschap. Ook al is dit een stevige basis, het is wijs om onder ogen te zien dat familieondernemingen bezaaid liggen met potentiële conflictbronnen.

Conflicten tussen ouders en kinderen, tussen broers en zussen of met andere familieleden. Of conflicten met familieleden en of tussen directieleden of commissarissen. Gevoed door uiteenlopende belangen, verschillen in inzicht, verschillen in temperament, verschillen in karakter, rivaliteit en jaloezie of vanuit de familiegeschiedenis. Dit alles gepaard gaande met de nodige emotie(s).

In deze paper zal ik me verdiepen in de rol die een commissaris kan vervullen bij een conflict in de familie van het familiebedrijf. Conflicten die het bedrijf raken. En of er een rol weggelegd kan zijn voor de voorzitter van de raad van commissarissen.

Bronnen

Ik wilde een beter beeld krijgen van de problematiek van de rol van de commissaris bij familieconflicten in het familiebedrijf. Onderstaande acties heb ik ondernomen om me te oriënteren op de rol van commissarissen bij het voorkomen dan wel oplossen van deze conflicten:

- ✓ Vakliteratuur gelezen op het gebied van mediation, conflictoplossing en oplossingsgericht werken.

Excellent onderhandelen The Harvard Negotiation – Roger Fisher e.a.	Settlin Disputes conflict resolution in business families – Linda R.Singer
Doen wat werkt- Coert Visser	The promise of mediation – Robert A.Baruch Bush
Toolkit commissariaat	Management en het familiebedrijf – Prof. Floren

- ✓ Mij ingelezen in diverse stukken die openbaar toegankelijk zijn via het internet.

- ✓ Ik heb 4 mensen geïnterviewd waarvan u in bijlage 1 mijn vragenlijst aantreft.

	Familiebedrijf	Lid familie	Familielid commissaris	Aanvullende opmerking
1 Directeur	✓	✓	✓	
2 Directeur	✓	✓	—	
3 Directeur	✓	✓	✓	Zelf later commissaris
4 Commissaris	✓	—	nvt	Bij 2 grote familiebedrijven

- ✓ Mijn eigen ervaringen gereflecteerd. Ik heb als mediator en als trusted advisor mogen bemiddelen in veel familiebedrijven waar conflicten in de familie bestonden

De commissaris in een familiebedrijf heeft te maken met de rollen en de karakteristieken van de familie, de onderneming en het eigendom dat door elkaar heen loopt. Dit is een kenmerkend onderscheid van familiebedrijven dat wordt gevisualiseerd met het veel gebruikte driecirkelmodel (zie hieronder, figuur 1) van Tagiuri en Davis.



Figuur 1
Driecirkelmodel van Tagiuri en Davis

Door deze visuele voorstelling wordt duidelijk gemaakt dat er verschillende systemen met een eigen dynamiek door elkaar heen lopen. Commissarissen, wel of geen lid van de familie, hebben niet alleen te maken met (drie of misschien wel 4 dubbele rollen) rollen van individuen (familielid, eigenaar, manager/DGA/werknemer, commissaris) maar ook met de ingewikkelde en verschillende roltransities, bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging. Daarnaast is het van belang dat de commissaris op de hoogte is van de sterktes en zwaktes van het bedrijf waaraan hij/zij is verbonden.

In een familiebedrijf kunnen conflicten ontstaan over allerlei soorten zaken. Verschil van inzicht/conflict over actieve en niet actieve aandeelhouders, tussen aandeelhouders en het bestuur, in het bestuur tussen kinderen en de oprichter, tussen overdrager en opvolger(s) enzovoort. De aanpak van dergelijke conflicten is niet altijd eenduidig en gemakkelijk.

Harvard

Tot deze conclusie kwamen al eerder de professoren Frank Sander en Robert Bordone, actief in het internationaal gereputeerde Harvard Negotiation Research Project. Vooral ook bekend van de wereldwijde bestseller "Getting to Yes" ("Excellent onderhandelen") van professor Roger Fisher. In een studie stellen zij dat een aantal conflictmanagementtechnieken, door de Harvard-methode aanbevolen, niet zomaar zijn toe te passen op familiebedrijven.

De Harvard methode schrijft voor om bij conflicten op zoek te gaan naar de belangen die spelen. Sander en Bordone geven aan dat dit niet goed werkt in familiebedrijven. Daar zijn veelal (te) sterke emoties in het spel. Dit is ook mijn eigen ervaring. Emotie en inhoud van het conflict zijn lastig te onderscheiden. Daarnaast is het mijn ervaring dat de familiedruk (relatiebehoud) het relativeren, en het in perspectief kunnen zetten van het conflict, flink in de weg staat. De emoties zijn vaak nogal negatief geladen en blijven verborgen. Een conflict tussen twee broers kan onoplosbaar blijven zolang bijvoorbeeld jaloezie, of wedijver niet aan de oppervlakte komen.

Ook is het bij conflicten in familiebedrijven soms lastig om diverse opties te (onder)zoeken, zoals het Harvard-boekje dicteert. Zo is bijvoorbeeld de optie exit alleen in de bedrijfscontext mogelijk, uit de familie vertrek je niet. In mijn praktijk wordt de exit optie vaak als acceptabele optie gezien om uit het gerezen conflict te komen. Zo zal de BATNA (Beste Alternative To a Negotiated Agreement – Harvard toolkit) niet altijd werken. Een BATNA inzake een conflict kan de verkoop van het bedrijf betekenen. Dit kan de relatie tussen de familieleden gevoelig en blijvend verslechteren. Vooral als dit alternatief niet door alle partijen wordt ondersteund. In mijn interviews ben ik dit tegengekomen. Later hierover meer.

Het toetsen van oplossingen aan objectieve criteria is de best practice uit het Harvard-repertoire. Sander en Bordone onderzochten dit bij familiebedrijven en dit bleek niet te werken. Familie-maatstaven zijn alles behalve objectief. Denkt u maar eens aan de overtuiging dat zonen betere opvolgers zouden zijn dan dochters. Onderzoek wijst uit dat dit nergens op gebaseerd is.

Uit bovenstaande blijkt mijns inziens dat een conflict tussen familieleden in de context van een familiebedrijf een uitzonderlijk soort conflict is. Een atypisch conflict.

Rol Commissaris

Kijkend naar de moderne rol van een commissaris.

Vraagt meer door Gebruikt gezond verstand Heeft moreel kompas, ook over vanzelfsprekende zaken Laat zich door niets en niemand intimideren Informeert een laag dieper (OR, GOR, MT) Voelt verplichting opvallende of vragen oproepende zaken te melden	Vraagt zich af waarom dingen gebeuren Start waar nodig discussie wat wel/niet kan Toont moed Is betrokken, "dichtbij" en proactief Functioneert open en communiceert transparant Is rolvast-werkgever, toezichthouder e/o adviseur
---	---

De commissaris heeft ook met de vele belangen te maken, zie figuur 1 hierboven.

Het platform innovatie en toezicht deed in 2016 onderzoek naar de dynamiek in bestuurskamers. Hieruit blijkt dat 25% van de toezichthouders er moeite mee heeft het functioneren van het bestuur ter discussie te stellen.

Eén op de drie heeft twijfels over de onderlinge verhoudingen met voorzitter en bestuur. En één op de zeven heeft overwogen met het commissariaat te stoppen. Als grootste probleem wordt de zogenaamde zachte kant gezien, de groepsdynamiek vol valkuilen en een voedingsbodem voor conflicten.

Interviews

Uit mijn interviews kwam naar voren dat in familiebedrijven de rol van de “externe commissaris” meer als die van adviseur wordt gezien. Deze wordt op afstand gehouden en wordt zeker niet betrokken bij conflicten. “Volgens mij weten ze het niet eens als we een conflict hebben” werd gezegd. “Onze bedrijven gaan goed, gezonde bedrijven. De risico’s voor de commissarissen zijn zeer gering”. “Ze hoeven niet diep te gaan, het is hier voor elkaar”.

Op mijn vraag “zou je het toch niet als prettige ervaren als de commissaris zijn taak iets ruimer opvat”, was het antwoord: “zou niet weten waarom”. Bijna alle geïnterviewden gaven aan dat men wel met conflicten in de familie die het bedrijf raakten betrokken waren geweest. Na wat toelichting over de Harvard methodiek, zie boven, en uitleg over de escalatielader van Glasl, zie hieronder, was er wel veel herkenning. Met name het uitstellen van het aanpakken van, latente, conflicten.

Er wordt nogal eens gebruik gemaakt van dekmantels en struisvogelpolitiek om vervolgens geconfronteerd te worden met een geëscaleerd conflict (fase 3). Eigenlijk ziet alleen de commissaris, die bij 2 familiebedrijven actief is, een prominente rol voor de voorzitter weggelegd als er sprake is van een conflict. De voorzitter van de RVC zou het profiel van een bemiddelaar moeten hebben, raadgever van zowel de aandeelhouders als het management, wijze raad geven, diplomaat moeten zijn en scheidsrechter daar waar nodig. Echter in veel familiebedrijven is de voorzitter van de RVC juist een familielid. En dit maakt het weer lastig om te erkennen dat er een (latent) conflict is en om de genoemde rollen op te pakken.

Geïnterviewden gaven ook aan dat het vrijwel uitgesloten is dat de RVC neutraal is en blijft als er sprake is van een conflict in de familie. Vrijwel allen gaven aan dat het karakter, de neutrale positie, de stijl en de kennis van de bemiddelaar, afhankelijk van moment en situatie, een praktisch werkende oplossingsrichting dichterbij zou brengen. Uit met name de interviews blijkt ook dat het hier meer persoonsafhankelijk is dan dat de functie van iemand een belangrijke rol speelt. Er is een duidelijke voorkeur voor een professionele mediator, mits aan de eerder genoemde voorwaarde voldaan wordt. Er bestaat een duidelijke afkeur om een advocaat bij de bemiddelingen te betrekken! Door vrijwel alle geïnterviewden wordt dat als olie op het vuur gooiën gezien.

Mediation

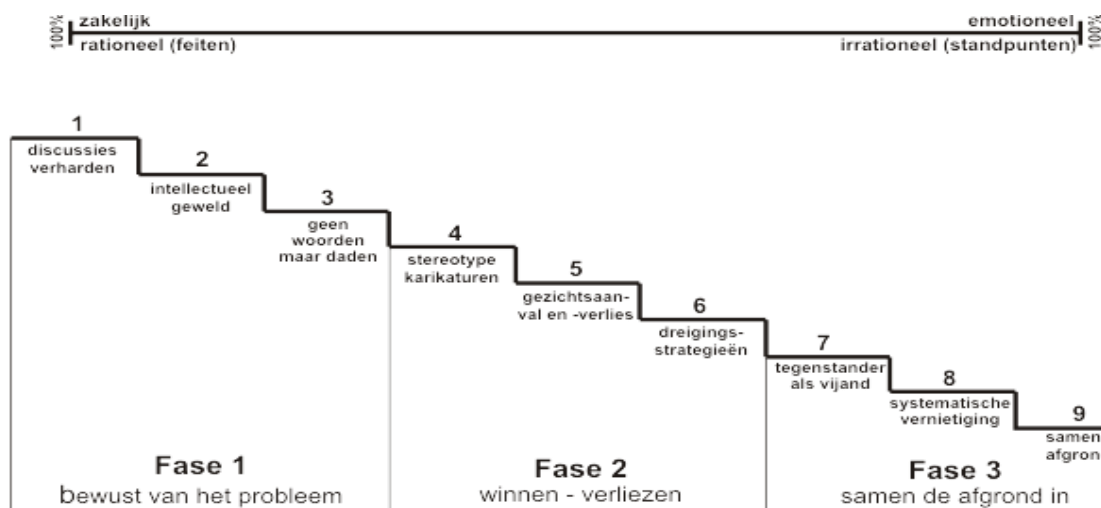
Graag wil ik mijn visie op mediation als middel om in te zetten bij conflicten in familiebedrijven nader toelichten, tevens mijn conclusie en aanzet tot discussie. Zie ook mijn interview in Fambizz: <https://www.fambizz.nl/de-zoete-smaak-van-de-overwinning-profielinterview-resolute-mediation/> en in bijlage 2 mijn stuk over provocatieve mediation.

Mediation is: “bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige (mediator) de onderhandelingen tussen partijen begeleidt, om vanuit hun werkelijke belangen tot gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale resultaten te komen”. Men is het er over eens dat vele ruziënde familieleden in een familiebedrijf vaak al in de zogenaamde fase 3 zitten dan wel hier beland zijn alvorens zo’n conflict aan de oppervlakte komt. Dit zijn in de mediationleer de conflicten die eigenlijk niet meer mediabel zijn. Er is in deze fase sprake van een lose/lose situatie, vergelijkbaar met een vecht(echt)scheiding (afbeelding 2).

Mijn ervaring is dat met een meer provocatieve stijl van mediaten van fase 3 naar fase 2 en via fase 1 naar een voor alle betrokkenen bevredigende oplossing gewerkt kan worden gewerkt. Binnen mijn bedrijf Resolute Mediation, www.resolute-mediation.nl, hebben wij veel goede ervaringen op kunnen doen met deze zogenaamde provocatieve manier van bemiddelen. In bijlage 2 is dit ook terug te vinden.

Ondernemende familiebedrijven willen bij conflicten, zoals ook blijkt uit mijn interviews, een kordate en snelle oplossing. Het grote voordeel bij mediation is dat het in vertrouwelijkheid plaatsvindt. Het conflict gaan niet naar buiten, de straat op of verder de familie in. Familieleden vinden dat erg belangrijk. Wel geeft men aan dat de persoon van de mediator en zijn aanpak belangrijke factoren zijn om te kiezen voor mediation. En dan ook nog het liefst door ondernemers voor ondernemers.

Advies en conclusie zijn dan ook: laat de RVC niet zijn vingers branden aan de genoemde conflicten en kies voor een onafhankelijke derde. De RVC kan dan, na het oplossen van het conflict, verder met name in de rol van adviseur en toezichthouder. Zo wordt voorkomen dat de RVC in het conflict betrokken raakt en meegezogen wordt en blijft de neutrale positie als commissaris behouden om in die rol je taak te kunnen doen.



Figuur 2 De escalatieladder van Glasl.

Aanbevelingen

1. Zorg voor voldoende externen in de RVC, zodat de afstand tot de familie groot genoeg is.
2. Dek de conflicten niet toe, maar zorg voor een cultuur waarin er open over gesproken kan worden. Wijs de familieleden daar regelmatig op. Houdt ogen en oren open, wees beducht voor, potentiële, conflicten. Daar hoort reflecteren op eigen gedrag en je je hier en daar kwetsbaar opstellen ook bij. Investeer in de relatie en heb vooral aandacht voor de emotionele sfeer. Schuif conflicten niet voor je uit, maar pakt ze resoluut aan. Wellicht is daar een stap nodig en is het beter dit door een externe te laten coachen.
3. Zorg ervoor dat een externe, professional zoals een mediator (zie boven), beschikbaar is in geval van een conflict en zorg, liefst op voorhand, voor voldoende draagvlak in de familie voor deze persoon.
4. Tref preventieve voorzieningen zoals:
 - a. Een contract
 - b. Een raad van advies¹
 - c. Een familiestatoot
 - d. Beschreven en uitgewerkt (SMART) beleid c.q. protocol t.a.v. conflicten in de familie
 - e. Statutaire voorzieningen

Uiteraard moet er qua inhoud en werking overeenstemming bestaan tussen bovenstaande “voorzieningen”.

Reflectie

Voordat ik aan deze paper begon had ik wel het idee dat de commissaris binnen een familiebedrijf een rol zou kunnen hebben in geval van een conflict, binnen de familie, dat het bedrijf raakt. Nu denk ik daar wel genuanceerder over. Door me in te lezen en door de interviews ben ik er meer van overtuigd geraakt dit over te laten aan een professionele en ter zake kundige externe. Wel ben ik bevestigd, wellicht herbevestigd, in het beeld dat een resolute krachtadige aanpak een goede zou zijn.

Met name de interviews waren hier en daar voor mij ontluisterend. Met name hoe er over de externe commissaris wordt gedacht was voor mij toch wel nieuw. Wel interessant en mocht ik ooit als commissaris in een familiebedrijf aan de slag kunnen gaan heeft mij dit het nodige geleerd. Kijkend naar de aanbevelingen zal ik me die zeer ter harte gaan nemen. En als ik er als mediator reflecterend naar kijk, dan denk ik dat we ons nog meer kunnen gaan profileren als een redelijk alternatief om conflicten naar een oplossing te begeleiden wanneer het om conflicten tussen familieleden in een familiebedrijf gaat.

Peter-Jan Smits 2019

¹ staat verder van het bedrijf af, opereert afstandelijker. Heeft een minder formeel karakter. Men kan dan opener en adequater klankborden. Voor deze raad kan men zowel familieleden als niet familieleden benaderen.

Bijlage 1.

Interview directeur/commissaris en lid van de familie

Naam		Plaats	
Bedrijf		Periode	
Datum			

Onderwerp: conflicten in familiebedrijven en de rol van de commissaris dan wel de voorzitter van de raad van commissarissen daarin

1. Wat is de grootte van het bedrijf(ven) waaraan u verbonden bent of bent geweest?

In omzet:

Aantal FTE:

2. Bent u zelf ooit betrokken geweest bij een conflict met een familielid dat ook het bedrijf raakt/heeft geraakt? Zo niet ga door naar vraag 8.

3. Kunt u in grote lijnen, globaal, aangeven wat het conflict betrof?

4. Is bovenstaand conflict voor alle betrokkenen bevredigend opgelost?

5. Hoe is het conflict, ook weer globaal, opgelost?

6. Is er een derde partij bij betrokken geweest? Bijvoorbeeld notaris, advocaat, mediator, ander familielid of een ander. Geef a.u.b. aan wat voor relatie met deze persoon bestond.

7. Heeft het inzetten van deze derde aan de oplossing van het conflict bijgedragen? Zo ja, in welk opzicht?

8. Hoe ziet u de rol van de commissarissen als er sprake is van een conflict in de familie dat ook het bedrijf raakt?

9. Zou u overwegen over te gaan tot het betrekken van een derde om een dergelijk conflict op te lossen?

10. Naar wie zou uw voorkeur dan uitgaan? Bijvoorbeeld naar een notaris, advocaat, mediator, ander familielid of een andere mogelijkheid. Kunt u uw keuze toelichten?

11. Bent u van mening dat er een bijzondere rol voor de voorzitter van de raad van commissarissen is weggelegd bij een dergelijk conflict? Kunt u dit toelichten?

12. Hoe zou u een conflict oplossen met een commissaris, dan wel een voorzitter van de raad van commissarissen, wanneer die tevens familielid is?

13. Zou u overwegen over te gaan tot het betrekken van een derde om een dergelijk conflict op te lossen?

14. Naar wie zou uw voorkeur dan uitgaan? Bijvoorbeeld naar een notaris, advocaat, mediator, ander familielid of een andere mogelijkheid. Kunt u uw keuze toelichten?

15. Wat zou u in het kader van preventie willen vastleggen? Te denken valt bijvoorbeeld aan een protocol waarin wordt opgenomen wat te doen wanneer een familieconflict ook de bedrijfsvoering raakt.

Salvador Dali: "Wie belangstelling wil wekken, moet provoceren."

Provocatieve mediation

Bij Resolute hebben wij een vorm van mediation ontwikkeld die zich het best laat omschrijven als provocatief.

Wanneer frustratie in de verhouding is geslopen en gewone gesprekstechnieken niet lijken te werken is het tijd om andere methoden in te zetten. De provocatieve benadering is dan een werkbare manier om het gesprek echt anders te voeren. Mensen komen in beweging die normaal gesproken vast blijven zitten.

Provocatieve mediation gaat uit van totaal andere principes dan de gebruikelijke vormen van mediation. De provocatieve mediator heeft een faciliterende basishouding maar zal binnen dat kader partijen uitdagen om het conflict op een andere manier te benaderen. Met humor wordt een meer realistische kijk op de werkelijkheid gegeven. Door op deze manier het zware thema van het conflict te bezien ontstaat een andere sfeer binnen een gesprek. De mediator daagt hiermee uit maar creëert aan de andere kant tevens een meer ontspannen situatie. Er ontstaat door provocatie een ruimte en eerlijkheid die er op een andere manier niet komt.

De provocatieve mediator zal er niet voor terugdeinzen om de betrekkelijkheid van het conflict te benadrukken. Wanneer men wordt uitgedaagd wordt sneller over de wezenlijke problemen gesproken.

Mogelijk voelen partijen zich door de 'provocatieve benadering' verontwaardigd, opstandig of uitgedaagd en dat is nu juist waar de mediator op uit is. Hij wil mensen bewegen om gebruik te maken van hun vrijheid van denken. Het stimuleren van een nieuwe, andere visie is belangrijk om tot een oplossing in het conflict te komen.

Mediation heeft vaak het "geiten wollen sokken" imago maar in de provocatieve mediation gaan we ervan uit dat mensen veerkrachtiger zijn dan je denkt. Mensen hebben veel meer daadkracht, uithoudingsvermogen en gevoel voor humor, dan je zou zeggen wanneer je ze over hun conflictsituatie hoort praten. Ze kunnen tegen een stootje.

Voor de provocatieve mediator is de lach een perfect middel om het contact te verfrissen en verdiepen. Als er iets is dat iemand een nieuwe kijk geeft op een conflict of problemen, dan is het wel het lachen om die problemen.

Partijen gaan positiever tegen de eigen situatie aankijken en krijgen meer vertrouwen in het bereiken van mogelijke doelen. Het ervaren van het conflict vanuit een andere gemoedstoestand levert ruimte en relativering op.

Dit alles heeft tot doel: oplossing, beweging of acceptatie van de situatie.

De ervaring leert dat een 'prikkelende opmerking' over het algemeen sterkere reacties bij partijen oproept dan een meer algemene houding. Mensen zijn niet zo makkelijk te bewegen om eens een andere weg in te slaan dan die zijn gewoon zijn, om hun patronen te doorbreken. Er is niet voor niets gekozen om een mediator op te zoeken. Dan was het de partijen zelf wel gelukt, zonder enige hulp of steun van buitenaf. Dus hard rammelen aan het hek, veel geluid maken, zorgt voor een reactie die anders is dan in een congruente vorm. Het is een dwingendere vorm. Het is niet makkelijk om als partij in een conflict dan maar 'niet te reageren'. Partijen worden realistischer, assertiever, zullen elkaar meer waarderen of begrijpen en kunnen hun gevoelens beter onder woorden brengen. Het conflict komt daardoor in een andere fase en dichterbij een oplossing.

Wanneer er tussen partijen een conflictsituatie is ontstaan is normale communicatie vaak lastig, tijdens de provocatieve mediation ontstaat vaak ineens een andere sfeer waardoor er op een

normale manier over een oplossing kan worden gesproken. Mensen moeten bereid zijn om oud gedrag in te ruilen voor nieuw gedrag.

Wanneer provoceren?

De stelregel is: gewoon wanneer het kan, provocatief wanneer het moet.

De mediators van Resolute hebben door hun opleiding en ervaring voldoende inzicht om aan te voelen of een conflictsituatie zich leent voor een provocatieve benadering.

Kortom: Provocatieve mediation:

- scheidt snel vertrouwen in de mediator en de mediation
- voor iedereen, in bijna iedere situatie
- is eerlijk en oprecht
- levert iets op in snelheid en duurzame oplossingen
- benadrukt de toekomst en schets een horizon
- is een frisse wind
- gaat uit van het ultieme doel: het bereiken van een oplossing die voor beide partijen aanvaardbaar is.

Peter-Jan Smits ©