

# 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.

Ook al bestaat er een stevige basis wat betreft gemeenschappelijke normen en waarden en het sterk aanwezige gevoel van saamhorigheid, bloedverwantschap, die veel ondernemende families kenmerken, kan het wijs zijn 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. 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. 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 in een familiebedrijf die het bedrijf raken en of er een speciale rol is weggelegd voor de voorzitter van de raad van commissarissen.

### **Bronnen**

Om een beter beeld te krijgen in de problematiek en om me te oriënteren over oplossingsrichtingen die werken om een conflict tussen familieleden in een familiebedrijf die het bedrijf raken, beter, op lossen dan wel te voorkomen en de rol van de commissarissen daarbij, heb ik het volgende ondernomen:

- ✓ Mij ingelezen in diverse stukken die openbaar toegankelijk zijn via het internet.
- ✓ Vakliteratuur gelezen op het gebied van mediation dan wel conflictoplossing:
  - Excellent onderhandelen The Harvard Negotiation; Roger Fisher en andere
  - Doen wat werkt; Coert Visser
  - Settling Disputes conflict resolution in business families; Linda R. Singer
  - The promise of Mediation; Robert A. Baruch Bush
  - Management en het familiebedrijf; Prof. Floren
  - Toolkit Commissariaat;
- ✓ Ook heb ik 4 mensen geïnterviewd waarvan u in bijlage 1 mijn vragenlijst aantreft:
  - Een directeur van een familiebedrijf die tevens lid is van de familie en een raad van commissarissen kent waar de familie ook vertegenwoordigd is
  - Een directeur in een familiebedrijf die ook lid is van de familie, zonder een lid van de familie in de raad van commissarissen
  - Een directeur van een familiebedrijf, die lid is van de familie, waar familieleden in de raad van commissarissen zitten en die later zelf in de raad van commissarissen heeft plaatsgenomen
  - En een commissaris die lid is van de raad van commissarissen van twee familiebedrijven en bij beide geen lid is van de familie
- ✓ Mijn eigen ervaringen gereflecteerd. Ik heb als mediator dan wel als trusted advisor in veel familiebedrijven waar conflicten in de familie bestonden mogen bemiddelen

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 ontflinten 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) enz.

De aanpak van dergelijke conflicten is niet altijd eenduidig en gemakkelijk.

### Harvard

Tot deze conclusie kwamen al eerder de Harvard-professoren Frank Sander en Robert Bordone.

Sander en Bordone zijn actief in het internationaal gereputeerde Harvard Negotiation Research Project, bekend van de wereldwijde bestseller “Getting to Yes”. In het Nederlands vertaald “Excellent onderhandelen”, van de professor Roger Fisher. In een studie stellen zij dat een aantal technieken inzake conflictmanagement, die door de Harvard-methode worden aanbevolen, niet zomaar zijn toe te passen op familiebedrijven.

De Harvard methode schrijft min of meer voor dat men bij conflicten op zoek gaat naar de belangen die aan de conflicten ten grondslag liggen. Sander en Bordone geven aan dat deze methode eigenlijk niet goed werkt in familiebedrijven, omdat daar regelmatig sterke emoties in het spel zijn. Dit is ook mijn eigen ervaring. Men kan emotie en inhoud van het conflict lastig onderscheiden. Tevens is mijn ervaring dat de druk om de relatie, het is tenslotte familie, te behouden, relativeren en het in perspectief kunnen zetten van het conflict flink in de weg staat. De emoties zijn ook nogal eens negatief en blijven verborgen. Een conflict tussen twee broers kan bijvoorbeeld onoplosbaar blijven zolang emoties van wraak, jaloezie, of wedijver niet aan de oppervlakte komen.

In 2<sup>e</sup> instantie is het bij conflicten in familiebedrijven soms lastig om diverse opties te zoeken, zoals het Harvard-boekje dicteert. Zo is bijvoorbeeld de optie exit, het uit het werkzame en dus ook privéleven verdwijnen van een partij geen reële optie als men familie is. In mijn praktijk wordt buiten de familiebedrijven deze optie redelijk vaak als een voor partijen acceptabele optie gezien om uit het gerezen conflict te komen. Zo zal de BATNA (Beste Alternative To a Negotiated Agreement) ook uit de 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, als dit alternatief niet door alle partijen wordt ondersteund. In mijn interviews ben ik dit tegengekomen. Later hierover meer.

De best practice uit het Harvard-repertoire; het toetsen van oplossingen aan objectieve criteria werkt niet, hebben Sander en Bordone onderzocht. Veel families hanteren maatstaven die alles behalve objectief zijn. 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 dat mijns inziens 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. Verwacht wordt dat deze meer doorvraagt, zich meer afvraagt waarom dingen gebeuren, het gezond verstand gebruikt. Discussie, daar waar nodig, opstart over wat wel en wat niet kan, een moreel kompas heeft, ook over de zaken die vanzelfsprekend geacht worden. Die moed toont. Die de verplichting voelt om zaken te melden die opvallen of waar vragen over zijn; die zich door niets en niemand laat intimideren. Betrokken is, niet op afstand. Voor transparante communicatie is, open functioneert, proactief is. Rolvast is; werkgever, toezichthouder en of adviseur. Die een laagje verder informeert; OR, GOR en of het MT onder de bestuurslaag van de voorzitter van raad van bestuur. De commissaris heeft ook met de vele belangen te maken, zie figuur 1 hierboven.

Toch blijkt uit het onderzoek, dat het platform innovatie en toezicht naar de dynamiek in bestuurskamers deed in 2016, dat: een kwart van de toezichthouders er moeite mee heeft het functioneren van het bestuur ter discussie te stellen. Een derde twijfels heeft of de onderlinge verhoudingen met voorzitter en bestuur. Een zevende overwogen heeft met het commissariaat te stoppen. Als grootste probleem wordt de zogenaamde zachte kant gezien, de groepsdynamiek. Valkuilen en een voedingsbodemp voor conflicten.

Uit mijn interviews kwam naar voren dat in familiebedrijven de rol van de "externe commissaris" meer als 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 figuur 2 hieronder, zag men 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 conflict in 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 de nodige familiebedrijven is de voorzitter van de RVC juist een familielid.

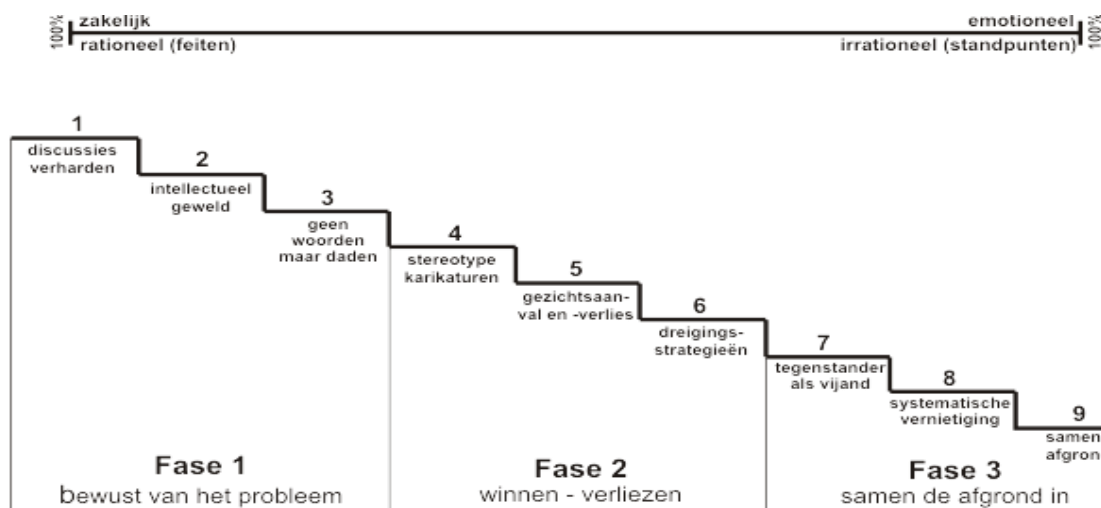
Men gaf ook aan dat het vrijwel uitgesloten is dat de RVC neutraal is en blijft als er sprake is van een conflict in de familie. Vrijwel alle geïnterviewden gaven aan dat het karakter, de neutrale positie, de stijl en de kennis van de bemiddelaar, afhankelijk van moment en situatie, een praktisch werkende oplossingsrichting dichterbij zou brengen. Het is meer persoonsafhankelijk dan dat de functie van iemand een belangrijke rol speelt. Dit blijkt o.a. door de interviews. Men heeft wel een duidelijke voorkeur voor een professionele mediator, mits aan de eerder genoemde voorwaarde voldaan wordt en men heeft ook een duidelijke afkeur om een advocaat bij de bemiddelingen te betrekken! Dat werd door zo goed als alle geïnterviewden als olie op het vuur 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 face 3 zitten dan wel hier belanden alvorens zo'n conflict aan de oppervlakte komt. Dit zijn in de leer van de mediation de conflicten die eigenlijk niet meer mediabel zijn. Er is in deze face sprake van een lose/lose situatie, vergelijkbaar met een vecht(echt)scheiding. (zie afbeelding 2 hier beneden).

Onze ervaring is dat, door middel van de 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](http://www.resolute-mediation.nl), hebben wij veel ervaring op kunnen doen met deze zogenaamde provocatieve manier van bemiddelen. Zie bijlage 2.

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 gaat niet naar buiten, de straat op. 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. Liefst door ondernemers voor ondernemers. Laat de RVC niet zijn vingers branden en kies voor een onafhankelijke derde, zodat ook de RVC na het oplossen van het conflict verder kan met name in de rol van adviseur en toezichthouder. Bemoei je als RVC niet met het conflict in de familie en met het risico in het conflict betrokken te raken en meegezogen te worden waarna je je neutrale positie als commissaris kwijt raakt en je de rol waarvoor je bent aangesteld minder goed of niet meer kunt vervullen.



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 schuiven, 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 advies<sup>1</sup>
  - c. Een familiestatuuut
  - 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 een professionele en ter zake kundige externe. Wel ben ik bevestigd, wellicht herbevestigd, in het beeld dat een resolute krachtdadige 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 mogen 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.

<sup>1</sup> 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 overwogen 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 gesloten 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 ©