

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336778248>

Communicatie en conflicten in het familiebedrijf

Article · October 2019

CITATIONS

0

READS

70

2 authors:



Laura Bles-Temme

RSM Netherlands

8 PUBLICATIONS 1 CITATION

[SEE PROFILE](#)



Roberto Floren

Nyenrode Business Universiteit

63 PUBLICATIONS 260 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



innovation in family business (publication date Nov 6, 2017 [View project](#))



Family business and Covid-19 [View project](#)

Communicatie en conflicten in het familiebedrijf

Laura Bles-Temme, Mr. L.D.L. Bles-Temme is fiscaal partner bij RSM, practice-leader Tax en verantwoordelijk voor de adviesgroep Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht.

Roberto Flören, Prof. dr. R.H. Flören is RSM Hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode Business Universiteit.

Leerdoelen

Na het lezen van dit artikel kent u:

- vier verschillende rollen en belangen in familiebedrijven;
- de drie hoofdoorzaken van conflicten in familiebedrijven;
- de voordelen van de familieraad en het familiestatuuut.

Trefwoorden: Familiebedrijf, communicatie, rolconflicten, familieraad, familiestatuuut

Samenvatting

In dit tweede artikel over familiebedrijven gaan wij nader in op de verschillende rollen en belangen die hoofdrolspelers in het familiebedrijf kunnen hebben: de persoonlijke rol, familierol, bedrijfsrol en eigenaarsrol. Deze rollen kunnen de oorzaak zijn dat de communicatie niet altijd succesvol verloopt en eventueel tot conflicten leidt. Het is van belang dat adviseurs van familiebedrijven de drie hoofdoorzaken van conflicten kunnen onderkennen: rolverwarring, rolonduidelijkheid en systeemdominantie. Het opstellen van een familiestatuuut kan een goede methode zijn om de communicatie tussen de relevante hoofdrolspelers te faciliteren en tegelijkertijd afspraken vast te leggen voor de wijze waarop de familie met het familiebedrijf wenst om te gaan.

1 Inleiding

Familiebedrijven herbergen vele eigenschappen die de communicatie tussen de betrokken familieleden zouden moeten bevorderen. Door de informele cultuur en de platte organisatiestructuur van familiebedrijven kan er namelijk gemakkelijk en snel gecommuniceerd worden en kunnen besluiten direct genomen worden. Voorts kennen de betrokken familieleden elkaar zeer goed, waardoor zij vaak aan een half woord genoeg hebben. Toch is de communicatie in familiebedrijven dikwijls gebrekkig en verwarrend. Communicatie blijkt voor veel ondernemers zelfs uiterst lastig te zijn. Interne bedrijfscommunicatie is niet het enige probleem, ook bestaat er een gebrekkige communicatie tussen familieleden onderling, met externen, waaronder financiers, en ontstaan er problemen bij het betrekken en informeren van niet-familieleden in het topmanagement. Een hechte band tussen familieleden kan bijvoorbeeld leiden tot het informeel en onderhands bespreken van bedrijfszaken, wat uiteindelijk kan resulteren in besluitvorming buiten de officiële bedrijfsvergadering om. Door de verschillende rollen en petten die de betrokkenen bij familiebedrijven hebben ligt tevens het gevaar van conflicten op de loer.

2 De vier rollen of petten in een familiebedrijf

In ons eerste artikel introduceerden wij al het driekerkelmodel van het familiebedrijf. Daarin wordt duidelijk dat in familiebedrijven het familiesysteem, het bedrijfssysteem en het eigendomssysteem elkaar gedeeltelijk overlappen. De communicatie in een familiebedrijf wordt gecompliceerd door de meervoudige verstrengeling van belangen van de betrokken personen. Zij hebben namelijk verschillende petten op. Dit vormt een potentiële bron van misverstanden en conflicten, die goed moet worden onderkend. Hier onderscheiden wij vier rollen: de persoonlijke rol, de familierol, de bedrijfsrol en de eigendomsrol¹. Elke rol moet worden gezien als een geheel van gedragingen en gevoelens en andermans verwachtingen. Vanuit die rol neemt een persoon een voorgeprogrammeerde en emotionele houding aan tegenover signalen uit zijn of haar omgeving².

De *persoonlijke* rol die een familielid zichzelf aanmeent (binnen het bedrijf of in het algemeen), uit zich in zijn of haar manier van communiceren. Deze kan onderdanig-verzoenend zijn, autoritair-aanklagend, afstandelijk-rationeel of niet ter zake-ontwijkend³. De persoonlijke rol is ten dele een vrije keuze van de persoon zelf. Een meewerkend kind kan bijvoorbeeld uit bewondering het gedrag van de directeur van een bedrijf waar hij voorheen werkte, gaan imiteren. Maar belangrijker dan de vrije, toevallige keus is het eigen karakter. Persoonlijkheidskenmerken als ambitie, zelfverzekerdheid, extraversie en meegaandheid

zijn, net als intelligentie, voor het grootste deel aangeboren. Voor het overige zijn ze te verklaren uit opvoeding en andere levenservaringen, die overigens deels ook weer gestuurd worden door het aangeboren karakter.

Hiermee legt de opvoeding een verband tussen iemands persoonlijke rol en de *familierol*. De familierol slaat op iemands plaats binnen het gezin of de familie. Het gaat dan niet alleen om de formele rol, bijvoorbeeld die van vader of schoondochter, maar ook om de specifieke invulling van de rol binnen het familiesysteem, bijvoorbeeld: bewaker van de lieve vrede, zwart schaap of potentiaat.

De derde rol, de *bedrijfsrol*, kan variëren van uitvoerend medewerker tot algemeen directeur. Meewerkende familieleden bevinden zich echter meestal in de hoge echelons. Deze rol komt niet altijd overeen met iemands persoonlijke rol en capaciteiten. De bedrijfsrol, die overigens meer inhoudt dan de formele functie aangeeft, brengt bepaalde verantwoordelijkheden en verwachtingen van het personeel en de overige familieleden met zich mee. Nieuwkomers uit de familie moeten zich vaak extra waarmaken of hebben zelf dat gevoel.

De vierde rol, de *eigendomsrol*, brengt zaken als formele zeggenschap, financiële afhankelijkheid, verantwoordelijkheidsgevoel, jaloezie en status met zich mee. De persoon zelf en degenen waarmee zij communiceert zijn zich niet altijd even goed bewust van hoe de eigendomspositie indirect doorwerkt in hun communicatie.

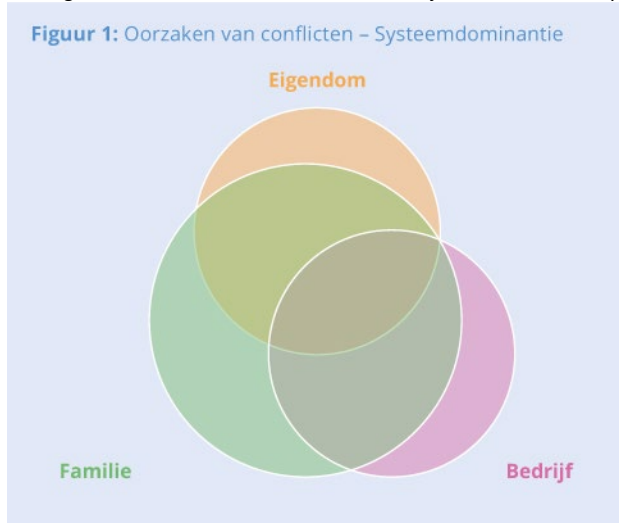
3 De drie hoofdoorzaken van conflicten in familiebedrijven

Slechte of onvolledige communicatie bij families ontstaat hoofdzakelijk doordat samenwerkende familieleden hun familierol, bedrijfsrol, eigendomsrol en persoonlijke rol met elkaar verwarren. De typische conflicten in de communicatie bij familiebedrijven ontstaan doordat men niet goed begrijpt of accepteert vanuit welke van deze vier rollen de ander op een bepaald moment spreekt of luistert. Van de familierol die zij spelen zijn zij zich dikwijls niet eens bewust, omdat deze zo diep is ingesleten. Omdat veel fundamentele kwesties niet bespreekbaar zijn, neemt het risico van conflicten snel toe, in het bijzonder als zowel bedrijfsbelangen als familiebelangen een rol spelen.

Naast de krachten die ontstaan door de interactie tussen de systemen bedrijf, eigendom en familie herbergt deze interactie ook inherente zwakten. De drie systemen zijn in alle familiebedrijven aanwezig. Omdat de grenzen tussen de verschillende belangen niet altijd helder zijn, kan het ontbreken van een balans tussen familie en bedrijf een belangrijke barrière voor het familiebedrijf zijn. Als één van de drie systemen dominant is vergeleken met de andere twee systemen, bestaat het gevaar op conflicten door systeemdominantie. Ook kunnen conflicten ontstaan doordat samenwerkende familieleden hun persoonlijke rol, familierol, bedrijfsrol en eigendomsrol met elkaar verwarren of dat het onduidelijk is vanuit welke rol zij spreken en handelen. De hierdoor ontstane conflicten worden veroorzaakt door rolverwarring en rolonduidelijkheid⁴. Hieronder worden systeemdominantie, rolverwarring en rolonduidelijkheid nader uitgelegd. Het is voor de bedrijfsadviseur van belang dat hij de drie hoofdoorzaken van conflicten bij familiebedrijven weet te onderkennen.

3.1 Systeemdominantie

Er dreigen voortdurend conflicten in familiebedrijven als één van de systemen de andere systemen (volledig) overheerst (zie figuur 1).



Dit zal onvermijdelijk tot wantoestanden leiden. In een familiebedrijf waar het familiesysteem overheerst, kunnen familieleden het bijvoorbeeld minder nauw nemen met werktijden en discipline. Ook kunnen familieconflicten doorwerken binnen het bedrijf en kunnen de financiële behoeften van de familie een beslag leggen op de middelen van het bedrijf. Overige personeelsleden en aandeelhouders die niet tot de familie behoren, zullen hier argwanend tegenaan kijken.

In andere familiebedrijven kan de nadruk liggen op het bedrijfssysteem, waardoor de betrokkenheid van familieleden af zal nemen. Hun kansen in het bedrijf worden geblokkeerd, terwijl de waardering voor de passie en inzet van de oprichter en navolgende generaties afneemt. Vroeg of laat zal de familie gaan rebelleren tegen de zittende directie. Ten slotte is het ook mogelijk dat het eigendomssysteem de andere twee systemen overheerst. Terwijl de eigenaren de nadruk kunnen gaan leggen op dividendbetalingen, komt hierdoor het langetermijndenken, één van de krachten van het familiebedrijf, in het gedrang. Een direct gevolg is dat de directie van het familiebedrijf minder geld zal overhouden voor diepte-investeringen en dat familieleden zonder aandelen afgunstig kijken naar aandeelhouders.

Casus:

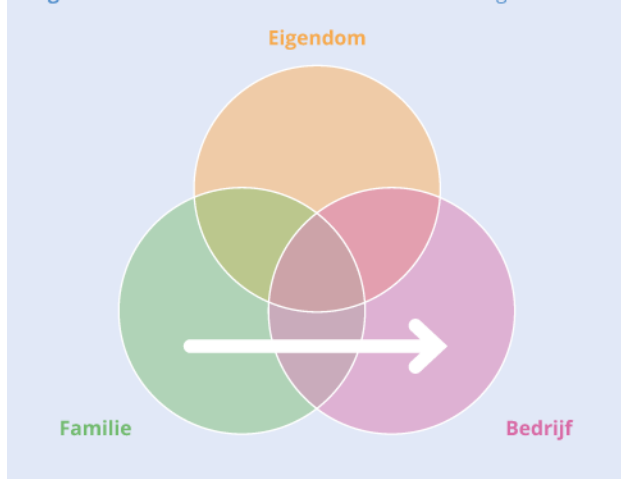
Bij een succesvol productiebedrijf met 70 medewerkers vormen drie broers al ruim 25 jaar de directie. Alleen blijkt het voor hun kinderen lastig om op de arbeidsmarkt een stabiele werkomgeving te vinden, mede gezien hun gebrekkige opleiding en werkervaring en hun beperkte motivatie. Omdat de broers 'het beste' met hun kinderen voorhebben, krijgen zij alle vijf een 'mooie positie' in het familiebedrijf. Tevens krijgen zij 'een salaris en een auto die past bij hun status als familielid'. Deze arbeidsvoorwaarden zijn echter niet marktconform en zijn veel beter dan die van de niet-familieleden die op vergelijkbare posities in het bedrijf zitten. Ook strijken de directeuren hun hand over het hart als hun kinderen wat later beginnen, 'omdat zij het thuis ook al druk hebben'. Met de beste bedoelingen creëren de drie broers een sociaal vangnet voor hun kinderen via het familiebedrijf. De belangen van het familiesysteem domineren die van het bedrijfssysteem. Andere managementteamleden zien hun promotiekansen verdwijnen en binnen het bedrijf ontstaan kampen en conflicten. Niet snel daarna verlaten enkele managers het bedrijf.

Veelal zal systeemdominantie, een onevenwichtige of afwezige balans tussen bedrijf, familie en eigendom, leiden tot conflicten. Ook zullen spanningen in het ene systeem een weerslag hebben op het andere. Wanneer er bijvoorbeeld rivaliteit bestaat tussen twee broers over de opvolging als leider van het familiebedrijf, is de kans groot dat dit de familiale relaties beïnvloedt. Omgekeerd zullen fricties in de familie – bijvoorbeeld naar aanleiding van een echtscheiding – soms voor problemen in het bedrijf zorgen. Het gevaar bestaat dat ingrijpende besluiten uit de weg worden gegaan uit angst voor conflicten. Het behouden van de harmonie binnen de familie heeft namelijk hoge prioriteit bij familiebedrijven.

3.2 Rolverwarring

Rolverwarring komt regelmatig voor in familiebedrijven. Met roloverwarring wordt bedoeld dat een lid uit het ene systeem zich bemoeit met het andere systeem (zie figuur 2).

Figuur 2: Oorzaken van conflicten – Rolverwarring



Bijvoorbeeld een familielid die niet in het bedrijf werkt, vindt dat zijn dochter in het familiebedrijf moet werken. Of een oud-directeur van het familiebedrijf die de leiding en eigendom allang heeft overgedragen, die zich toch nog met de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf bemoeit. Het lastige van roloverwarring is dat de persoon die zijn rol verwacht, hierdoor veelal anderen in verlegenheid brengt. Bijvoorbeeld een opvolger die het moeilijk vindt om zijn vader te vertellen dat deze oud-directeur zich met zijn eigen zaken moet bemoeien, terwijl de opvolger en het bedrijf er wel veel last van hebben. Deze frustraties kunnen uiteindelijk tot heftige conflicten leiden, die de continuïteit van het bedrijf en de harmonie binnen de familie in gevaar kunnen brengen.

Casus:

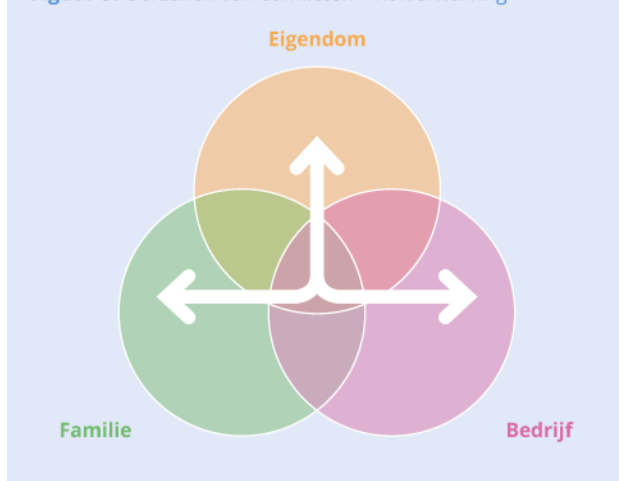
Een directeur van een familiebedrijf begint de pensioengerechtigde leeftijd te naderen. Zijn plannen voor bedrijfsoverdracht communiceert hij niet met anderen en de vraag rijst zelfs of hij wel plannen heeft. Zijn zus, die overigens niet in het bedrijf werkzaam is noch eigenaar is, voelt zich als familielid betrokken. Zij adviseert dan ook aan haar broer, om haar zoon (dus de neef van de directeur) aan te nemen in het familiebedrijf om hem vervolgens voor te bereiden op het directeurschap. De directeur vindt zijn neef absoluut ongeschikt en ongemotiveerd. In het belang van de continuïteit van het familiebedrijf besluit hij dan ook om zijn zus in zeer duidelijke taal te zeggen dat hij zijn neef 'een lapzwans vindt, die absoluut ongeschikt is en zijn bedrijf dan ook niet inkomt'. Als hij zijn zus het volgende weekend weer ziet op een familiefeest, weigert zij met hem te praten en ook andere familieleden reageren boos op hem. Los van het feit dat hij misschien de optie van zijn neef als opvolger subtieler had kunnen afwijzen, heeft de directeur niet veel fout gedaan. Zijn zus heeft vanwege haar emotionele betrokkenheid met het bedrijf, haar rol als familielid verward met de bedrijfsrol. Zo is dit conflict ontstaan.

Soms is rolverwarring zo subtiel, dat de betrokkenen het zelf nauwelijks door hebben. Voor buitenstaanders, zoals externe adviseurs, is deze rolverwarring veelal duidelijker. Het is dan ook van veel toegevoegde waarde voor het familiebedrijf als u als bedrijfsadviseur of accountant deze verwarring vroegtijdig constateert en bespreekbaar maakt.

3.3 Rolonduidelijkheid

Rolonduidelijkheid is de derde hoofdoorzaak van conflicten in familiebedrijven. Met rolonduidelijkheid wordt bedoeld dat een individu onderdeel is van verschillende systemen en het niet duidelijk is vanuit welk systeem hij handelt (zie figuur 3).

Figuur 3: Oorzaken van conflicten – Rolverwarring



De verschillende petten komen veelvuldig voor bij familiebedrijven. Regelmatig is de directeur ook aandeelhouder en vader of moeder van enkele werknemers. Deze eigenaarsrol, directeursrol en ouderrol lopen door elkaar heen en dat kan tot nare conflicten leiden. Bijvoorbeeld een dochter van de directeur is in het familiebedrijf komen werken. Een situatie die toch al moeilijk is, omdat je als kind van de baas jezelf extra moet bewijzen. Als de directeur zijn rol moeilijk kan scheiden van zijn vaderrol, wordt het nog moeilijker voor de dochter om door de werknemers geaccepteerd en gerespecteerd te worden voor haar werkzaamheden. Uiteindelijk kan zij hierdoor afbranden. Het lastige van rolonduidelijkheid is dat het individu in kwestie veelal totaal niet doorheeft dat het voor anderen onduidelijk is welke rol hij neemt. Als dan uiteindelijk conflicten ontstaan, begrijpen zij veelal ook niet waarom mensen zo moeilijk doen.

Casus:

Een dochter van de directeur van een familiebedrijf werkt zelf nu ook al drie jaar in dat bedrijf. Het is voor haar best lastig om ondanks haar goede opleiding en externe werkervaring geaccepteerd te worden in het bedrijf. Velen stellen dat zij haar positie in het managementteam heeft verkregen op basis van haar familienaam en niet vanwege haar kwaliteiten. Al jaren moet zij tegen het "dochter-van-de-baas-label" opboksen. Tijdens een managementteamvergadering, waar ook de directeur (haar vader) bij aanwezig is, geeft zij een presentatie. Het is een zeer goede presentatie en na afloop klappen de aanwezigen. Je ziet dat zij trots en opgelucht is. Echter, de directeur klapt niet mee, maar komt vanachter de vergadertafel vandaan en begint haar uitbundig te zoenen. Iets wat hij overigens niet doet bij andere managementteamleden. Zij wordt enorm boos en loopt uiteindelijk huilend weg uit de vergadering. Haar vader vertwijfeld achterlatend.

De directeur heeft hier meerdere petten op, zowel die van vader, directeur als die van eigenaar. Hij is onduidelijk in welke rol hij moet etaleren. Als een trotse vader zet hij zijn dochter weer terug op haar moeilijke plek door haar te zoenen. Dat maakt haar kwaad. Zij heeft zo hard moeten vechten om als werknemer erkenning te krijgen. Hij had er beter aan gedaan om gewoon hard mee te klappen met de andere managementteamleden en zo nodig 's avonds nog naar haar huis te rijden en haar daar alsnog uitbundig te zoenen.

Ook voor externe adviseurs is rolonduidelijkheid moeilijk te onderkennen. Zij spreken veelal met de directeur in zijn directeursrol. Andere rollen zijn voor hen niet of nauwelijks zichtbaar. Gesprekken met andere mensen in de familie en het bedrijf kunnen de rolonduidelijkheid echter zeer duidelijk naar boven brengen, waardoor conflicten op de lange termijn kunnen worden voorkomen. Hiertoe is adequate en eerlijke communicatie tussen familieleden onderling cruciaal.

4 Strategieën om de communicatie te verbeteren

Jammer genoeg is adequate communicatie dikwijls een schaars goed in familiebedrijven. De realiteit is namelijk dat mensen in familiebedrijven doorgaans afkerig zijn van het idee om diep op familie zaken en familieproblemen in te gaan – ze vinden het al moeilijk om erover te praten, laat staan te analyseren wat mis gaat en wat gedaan moet worden om te zorgen dat de problemen geen belemmering vormen voor het functioneren van het bedrijf. Vaak is er een hele reeks potentieel gevoelige familieproblemen die bewust wordt ontweken, omdat ze tot onplezierige conflicten kunnen leiden. Ondanks het feit dat veel familieconflicten alleen echt kunnen worden opgelost als ze vroeg genoeg worden aangepakt, is er de onuitgesproken afspraak om 'geen slapende honden wakker te maken'.

Communicatie tussen familieleden is dan ook één van de grootste uitdagingen voor familiebedrijven, zeker als de familie zich uitbreidt en ook het bedrijf blijft groeien. Een adequate communicatiestrategie betreft de huidige en toekomstige aandeelhouders, maar ook de ouders van de toekomstige aandeelhouders inclusief de aangetrouwden⁵. Twee strategieën die de communicatie binnen familiebedrijven kunnen verbeteren zijn de familieraad en het familiestatuu. In het slot van dit artikel gaan wij nader op deze twee methoden in.

4.1 Familieraad

Families komen in vele soorten en maten voor. Hier is het echter belangrijk om de familie in relatie tot het familiebedrijf te bezien. In een eerste generatie familiebedrijf bestaat de relevante familie veelal uit een gezin van vader en moeder en hun kinderen. Maar in oudere generatie familiebedrijven kan het voor het familiebedrijf relevante aantal familieleden snel uitbreiden. In de tweede generatie kunnen broers en zussen samenwerken en in oudere generaties ontstaat samenwerking tussen neven en nichten. Hierbij dijt niet alleen het aantal familieleden sterk uit, ook kunnen de belangen van de verschillende staken uiteenlopen. Voor dergelijk grote families is het goed om te komen tot de instelling van een *familieraad*. In deze raad kunnen bijvoorbeeld vertegenwoordigers uit iedere stak worden aangesteld. Deze raad fungeert als een vertegenwoordiging van de gehele familie. Ook kunnen bevoegdheden aan deze familieraad worden gedelegeerd. Op periodieke familiebijeenkomsten zal de familieraad verantwoording moeten afleggen aan de overige familieleden. Indien er sprake is van verschillende familiestaken kunnen de familieraadsleden ook tussentijds hun eigen familiestaakleden informeren over relevante ontwikkelingen betreffende het bedrijf en de eigendom. Door middel van een familieraad voorkom je dat de familiecommunicatie verwordt tot een Poolse landdag en tevens worden alle overige familieleden stelselmatig en bijna gelijktijdig geïnformeerd zodat er geen informatieachterstanden ontstaan. Tevens kan deze raad initiatieven (laten) ontplooiën met als doel de familiebanden te versterken.

4.2 Familiestatuu

Bron: Tijdschrift Familiebedrijven 2019/210

Een familiestatuuat is een intentieverklaring met een gedragscode voor de familie in relatie tot het familiebedrijf. Een familiestatuuat blijkt de betrokkenheid van familieleden te vergroten en draagt tevens bij aan de harmonie binnen de familie. De in het familiestatuuat opgenomen uitgangspunten vormen een leidraad om een oplossing te vinden voor de dilemma's die kenmerkend zijn voor het familiebedrijf. Een familie kan dan ook haar kansen op succes aanzienlijk vergroten door gezamenlijk plannen te maken voor de toekomst, door duidelijke procedures te ontwikkelen die de relatie met het bedrijf regelen en door de verantwoordelijkheden van de familieleden te definiëren. Het proces van het ontwikkelen van een familiestatuuat, waarin aspecten worden geregeld waar bedrijfs- en familiebelang elkaar raken, stelt de familie in staat om haar zaken op een collectieve manier aan te pakken en niet als een groep individuen die toevallig elkaars verwanten zijn. De kans op misverstanden wordt aanzienlijk verminderd als de doelstellingen en regels duidelijk zijn.

Teneinde structuur te brengen in de communicatie binnen de familie is het noodzakelijk om te starten met het beleggen van familiebijeenkomsten. Het is belangrijk om de juiste personen uit te nodigen. Door sommige personen te vergeten, kan namelijk al een eerste conflict worden geschapen. Uiteraard dienen de in het bedrijf werkzame familieleden te worden uitgenodigd. Maar ook familieleden die niet in het bedrijf werken, maar wel op de een of andere manier betrokken zijn bij het bedrijf, behoren te worden uitgenodigd. Vaak is het raadzaam om ook alle (serieuze) levenspartners bij de besprekingen te betrekken. Ook kinderen kunnen al snel een belangrijke bijdrage leveren aan de discussie. Veelal wordt besloten om alle familieleden vanaf 18 jaar oud aan (een deel) van de besprekingen deel te laten nemen.

Belangrijke onderwerpen die tijdens een dergelijk proces aan de orde komen zijn de familiale principes en gedragsregels (normen) en haar beleidsdoelstellingen en -voornemens voor het bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan fundamentele vragen als: Moet het familiebedrijf eigendom van de familie blijven of is de familie op zoek naar een koper? In een familiestatuuat worden bepalingen opgenomen over onder meer de eigendom en zeggenschap van het bedrijf, over de toetreding en uittreding van familieleden en van personen daarbuiten, over de bezoldiging van familieleden en andere financiële aangelegenheden, over de communicatiestructuur en overlegprocedures.

Vaak kan een ervaren familiebedrijfsadviseur, door zijn objectieve kijk op dit kritieke stadium van het totstandkomingproces, families assisteren bij het formuleren van hun gedragsregels en beleidsvoornemens. Idealiter dient dit een professionele adviseur te zijn die ervaring heeft in het werken met familiebedrijven. Het inschakelen van een externe adviseur is overigens al essentieel om vooraf de benodigde vragenlijst voor het familiestatuuat volledig toe te snijden op de specifieke bedrijfs- en familieomstandigheden. Dit voorkomt enerzijds dat allerlei van belang zijnde aspecten in de besprekingen worden overgeslagen, en anderzijds dat vragen, die niet van toepassing zijn op de familiesituatie en onnodige ballast veroorzaken, de concentratie van de familie tijdens de besprekingen doen afnemen.

Tevens is de familiebedrijfsadviseur beter in staat om familiale belangen te scheiden van bedrijfsbelangen dan de overige deelnemers aan de bespreking. Deze familiebedrijfsadviseur is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda, het voorzitten van de vergadering en het creëren van een sfeer waarin iedereen zich vrij voelt om zijn of haar zorgen te uiten. Ten slotte zal de adviseur er zorg voor dragen dat alle deelnemers vrijelijk hun mening kunnen geven, zonder dat de huidige directeuren van het familiebedrijf al te overheersend zijn in de bespreking.

Ervaringen met het opstellen van familiestatuuat leren dat door veel familieleden het proces van de totstandkoming als zeer waardevol wordt ervaren. Het op een open en gestructureerde wijze bespreekbaar maken van potentiële conflictpunten met alle relevante familieleden is een openbaring voor velen. Normaal gesproken worden dergelijke heikele kwesties angstvallig vermeden, terwijl een ieder weet dat zij in de toekomst aan de orde dienen te komen. Door in alle openheid en onder begeleiding van een externe deze aandachtspunten vooraf te bespreken, wordt de basis gelegd voor een harmonieuze band tussen familie en bedrijf.

5 Conclusies

- De communicatie in familiebedrijven is dikwijls gebrekkig en verwarrend ondanks de informele cultuur en de platte organisatiestructuur van familiebedrijven.
- De communicatie in een familiebedrijf wordt gecompliceerd door de meervoudige verstrengeling van belangen van de betrokken personen. Zij hebben namelijk verschillende petten op, te weten de persoonlijke rol, de familierol, de bedrijfsrol en de eigendomsrol.
- De drie hoofdoorzaken van conflicten in familiebedrijven ontstaan door systeemdominantie, rolonduidelijkheid en rolverwarring.
- Bij familiebedrijven met veel betrokken familieleden kan het instellen van een familiaaraad de communicatie bevorderen.
- In een familiestatuuat legt de familie de gewenste relatie met het bedrijf vast. Hierdoor wordt het voor alle familieleden duidelijk wat hun rechten en plichten zijn jegens het familiebedrijf.

Noten

1. Van der Meulen, Flören en Wijers (2000), *Optimaliseren van communicatie bij familiebedrijven*, Nyenrode, Breukelen.
2. Lundberg (1994), 'Unraveling communications among family members', *Family Business Review*, 7 (1), p. 29-37.
3. Satir (2018), *Selbstwert en Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe (Leben lernen) Taschenbuch*, Klett-Cotta, Stuttgart.
4. Flören (2015), 'Het familiebedrijf, systeemdominantie en rolconflicten', in: A.M. van Riemsdijk en F. Schonewille (eds.) (2015), *Erfenisvakdag Cahier 4. Het familiebedrijf en de nalatenschap*, Maklu-Uitgevers, Apeldoorn-Antwerpen.
5. Vilanova (2019), 'Dreams, values and thoughts on communication strategies for family-owned companies', *Family Firm Institute Weekly Edition*, FFI, Boston.