

Harmonie binnen familie en familiebedrijf: de rol van sociaal kapitaal

In de afgelopen jaren werkten Eline van Tijn en Roderick van Zuylen van Nijvelt als co-mediatoren samen in twee complexe mediationtrajecten met behoorlijk verschillende familiebedrijven. Ze gaan daarna regelmatig met elkaar in conclaaf over de conflictdynamiek, de te kiezen aanpak en interventies. Ze vroegen zich ook af: hadden deze conflicten in een eerder stadium voorkomen kunnen worden? Wat is er preventief mogelijk binnen het spanningsveld van een familiebedrijf, waar privé en zakelijk zo nauw verweven zijn? Dit zijn ze nader gaan onderzoeken, door vele gesprekken met families. Hun bevindingen leest u hier.

DOOR ELINE VAN TIJN EN RODERICK VAN ZUYLEN VAN NIJEVELT



Eline van Tijn is zakelijk mediator bij Mediation Amsterdam met de focus op familiebedrijven.



Roderick van Zuylen van Nijvelt is adviseur, procesbegeleider en mediator voor familiebedrijven, landgoederen en/of vermogende families.

Wij zijn beiden van kinds af aan opgegroeid in, en ondernemend werkzaam (geweest) als directeur en mede-eigenaar van een familiebedrijf. Daarnaast hebben we door de jaren heen veel kennis opgedaan in (vertrouwelijke) contacten met andere familiebedrijven. Telkens hebben we de indruk dat de gesprekken binnen familiebedrijven meestal gaan om de concrete economische, strategische, innovatieve en organisatorische kant van de bedrijfsvoering. De intermenselijke, sociale en emotionele kant van het familieteam in en om het familiebedrijf, wat wij het 'sociaal kapitaal' noemen, is echter minstens zo ingewikkeld, maar die blijft meestal onderbelicht.

Op basis van onze gezamenlijke ervaringen komen wij tot de volgende definitie van sociaal kapitaal binnen een familiebedrijf: de waarde van de kracht die uitgaat van de familie in relatie tot het bedrijf.

De elementen die het sociaal kapitaal onzes inziens omvatten zijn de volgende drie.

- Vertrouwen – de basis
Openheid, veiligheid, communicatie, verwachtingen, rollen, afspraken, belangen, interesse, kwetsbaarheid, empathie en voorstelbaarheid;

- Betrokkenheid – de kracht
Ownership, inclusie, participatie, interactie, trots, identiteit, empowerment, commitment, family grounding en rechtvaardigheid;
- Cohesie – het cement
Erkenning, empathie, gedeelde passie, ambitie, visie, doel, waarden en normen, *Legacy*, respectverschillen en gunfactor.

Inventarisatie sociaal kapitaal

Om onze ideeën over sociaal kapitaal te testen hebben we dit voorjaar acht vragen voorgelegd aan een aantal ondernemers uit familiebedrijven. Onze veronderstelling was dat sociaal kapitaal binnen familiebedrijven een onderbelichte factor is en niettemin grote impact heeft op het bedrijf en het plezier om samen te ondernemen.

We spraken met ondernemers die actief zijn in verschillende bedrijfstakken: de bouw, ICT, agrarische sector, consumables, retail en vastgoed. Het gaat om directeur-grootaandeelhouders, managers, medewerkers en commissarissen in de verschillende bedrijven van de eerste, tweede en deels ook derde generatie.



De vragen die we hen stelden:

1. Kun je je vinden in onze definitie en uitleg van de term sociaal kapitaal?
2. We gaan ervan uit dat sociaal kapitaal in een familiebedrijf een bron van kracht is, maar ook van zwakte. Hoe zie jij dat?
3. Hoe zorg je dat de kracht van het sociaal kapitaal geen zwakte wordt? Hoe doe jij dat? Dóén jullie dat? En vind je dat familieleden binnen jouw bedrijf in dit kader sociaal krediet hebben opgebouwd?
4. Wat zie jij als events of mogelijke triggers voor onenigheid binnen het familiebedrijf?
5. Hebben jullie wel eens 'onderhoudsgesprekken' met alle leden van de familie over het sociale kapitaal? Gezamenlijk en/of individueel? Waarom wel? Waarom niet?
6. Wat is voor jou/jullie bedrijf urgent in dit kader?
7. Welke behoefte is groter: continuïteit van het bedrijf of familiale harmonie? In hoeverre is harmonie van invloed op het besluitvormingsproces? En/of de continuïteit van het bedrijf?
8. Wat is jouw beste tip om gedoe op te lossen of escalatie te voorkomen?

Onze bevindingen

Bij het bespreken van de resultaten van het onderzoek beginnen we met de tips van onze gesprekspartners:

- 'Stel elkaar open vragen, luister naar de antwoorden met oprechte aandacht. Hierdoor wordt oprechte interesse getoond en voelt de ander zich erkend.'

- 'Niet alles kan gelijk zijn, help elkaar en wees blij en dankbaar als je meer capaciteiten bezit dan een ander (familie-lid).'
- 'Zorg (of leer) dat je kunt delen met en gunnen aan de ander.'
- 'Zoek een mentor; ofwel laat de familie begeleiden door een onafhankelijk deskundig persoon zonder emotionele familieband.'
- 'Steek niet je kop in het zand. Als je blijft zwijgen bij gedoe zal het niet verdwijnen en waarschijnlijk intenser worden. Voer het gesprek; tel daarbij ook eens tot 12.'

Hoe zorg je dat de kracht van het sociaal kapitaal geen zwakte wordt?

Deze quotes geven direct een beeld van de rode draad in onze bevindingen: men ziet duidelijk het belang en invloed van het sociaal kapitaal binnen het familiebedrijf. De ontwikkeling van dit kapitaal ging niet zonder slag of stoot. Sommige mensen gaven aan slechte ervaringen te hebben uit het verleden waarbij relaties permanent verstoord waren geraakt. Eén familiebedrijf was destijds zelfs failliet gegaan vanwege het zeer negatieve ofwel gebrek aan enig sociaal kapitaal. Onze gesprekspartners hadden, net als wij, een beeld bij de mogelijke kracht én zwakte van sociaal kapitaal en ook van de triggers voor gedoe binnen de familie en het bedrijf. Zoals overdracht van het bedrijf, posities, generatieverschillen,

dividend e.d. Mensen gaven ook aan dat lastige onderwerpen nog te vaak vermeden worden in de communicatie binnen de familie en/of het managementteam.

Zeker vanaf de tweede generatie ziet men het belang van het inschakelen van professionele derden als begeleiders of adviseurs bij strubbelingen of vertrouwenskwesaties. Een persoon noemde een voor hun krachtige ingeburgerde wetmatigheid die in het DNA over de generaties gegroefd was en cruciaal is voor het sociale kapitaal: de bereidheid om te erkennen (elkaar zien), de bereidheid om te waarderen (mate waarin je elkaar ziet) en bevestigen van bijvoorbeeld gevoelens, gedachten en afspraken (hoe vaak doe je dat).

Voor derde en volgende generaties in familiebedrijven zien wij andere uitdagingen. Zoals: hoe houdbaar zijn hun bedrijven in de vorm van een familiebedrijf? Is de governance goed geregeld? Zijn ze voldoende wendbaar? Kunnen ze mee met de snel veranderende markt? Voor hen is het belangrijk om de uitdagingen die bij hen spelen, op tafel te krijgen en onderling bespreekbaar te maken. Goed functionerende interne communicatie kan dan leiden tot verandering en verbetering in plaats van frustratie en stilstand. Daarnaast zou het voor een volledig beeld van belang zijn dat we ook gesprekken voeren met familieleden die buiten een bedrijf staan. Die mensen hebben wellicht een ander perspectief.

Tijdens en direct na een overdracht van eigendom of leiding van het familiebedrijf is het sociaal kapitaal broos en behoeft het veel aandacht

De volgende mogelijke valkuilen werden in relatie tot het sociale familiesysteem vaak genoemd:

- 'De familie kan een belemmering vormen voor het bedrijf door te veel navelstaren en beperking van de eigen wereld. Het feit dat men geneigd is tot behoudendheid, ook ingegeven door legacy, en risico's te vermijden hetgeen innovatie in de weg kan staan.'
- 'De angst om de familiale harmonie te verliezen kan leiden tot slechte besluiten. Daarop gebaseerde compromissen zijn niet altijd het beste voor het bedrijf.'
- 'Familieleden kunnen financieel te afhankelijk zijn geworden van het bedrijf door (te) hoge salarissen en/of dividenden die een vanzelfsprekendheid zijn geworden.'
- 'Tijdens en direct na een overdracht van eigendom of leiding van het familiebedrijf is het sociaal kapitaal broos en behoeft het veel aandacht. Dat geldt voor de samenwerking tussen de opvolgers en de aandeelhouders maar ook voor de verstandhouding met de overdragende familieleden.'

Andere zaken die strubbelingen kunnen veroorzaken die werden genoemd zijn hoe bepaalde functies toe te kennen aan (bepaalde) familieleden binnen het bedrijf, emolumenten, betrokken worden bij de onderneming en uitsluiting van de 'koude' kant.

Unaniem waren onze gesprekspartners in het antwoord op onze vraag welke behoefte groter was: continuïteit van het bedrijf of familiale harmonie. Dat laatste had voor eenieder de voorkeur en gaat boven het bedrijfsbelang.

Uit onze gesprekken en begeleidingstrajecten is naar voren gekomen dat het sociaal kapitaal zeer negatief kan uitpakken als de verhoudingen sterk verstoord zijn. Meestal is deze disharmonie er langzaam ingeslopen en wordt er niet of nauwelijks constructief met elkaar over gesproken. Het vertrouwen wordt steeds minder. Besluiten en houding naar elkaar zijn onderhevig aan wantrouwen en de spiraal naar beneden is ingezet. Een incident kan voldoende zijn om de situatie onhoudbaar te maken. Zowel bedrijf als familie lijden daaronder.

Onze overwegingen

Er is een aantal factoren waardoor het potentieel en de kracht van de strategische diversiteit van de familieleden en generaties verloren kunnen gaan. Te denken valt aan dankbaarheids-emoties van de nazaten en/of onaantastbaarheidsgedachten van de oprichter die in de weg kunnen staan aan objectieve, kritische en goede gesprekken. De oprichter is immers over de jaren gewend geraakt om alles zelf te doen en te besluiten. We hebben gezien dat het lastig kan zijn voor oprichters om de volgende generaties oprecht (zakelijk) te vertrouwen en te erkennen, zaken aan hen over te laten, zaken los te laten en de opvolging goed en in harmonie te organiseren.

Wij denken dat typische eerste generatie – veelal naoorlogse – oprichters met bijbehorende opvolgingsproblemen langzaamaan minder worden in vergelijking tot familiebedrijven die meer recent zijn opgericht. Deze eerste generatie ondernemers kunnen zelf bepalen totdat de volgende generatie zich aandient. Deze fase kan onzes inziens redelijk precair zijn en voor strubbelingen zorgen. Vroegtijdige gesprekken met ervaren onafhankelijke mentoren of procesbegeleiders zijn zeer aan te bevelen. Daarbij kunnen goede gespreksonderwerpen zijn: het vader/kind-patroon, erkennen van verschillen, generatiekloof, dankbaarheid, betrokkenheid, angst en vertrouwen.

Bij derde en latere generatie familiebedrijven hebben we weer andere dynamieken en twijfels gezien. De binding wordt kleiner indien het aandelenbelang, directe betrokkenheid en legacy-gevoel minder worden. Enerzijds zullen gevoeligheden hierdoor minder intens worden ervaren. Anderzijds kunnen hierdoor motieven en verschillen in opvoeding van de aandeelhouders meer uiteenlopen, wat weer meer strubbelingen kan geven.

Door de groeiende familie kan de eenheid verzwakken. In de volwassen fase van het bedrijf kan het gegroeide vermogen van invloed zijn op de drive en passie van de volgende generatie, wat weer van invloed kan zijn op de bedrijfsvoering en de kracht van het sociale kapitaal.

Als er veel conflicten zijn binnen de familie, kan men besluiten om het bedrijf te verkopen en de opbrengst te verdelen. Als mediator zouden wij dan willen vragen: is daarmee alles opgelost?



In elk geval was dit niet zo bij een van de ondernemers met wie wij spraken. Het betreffende familiebedrijf werd door de tweede generatie in delen verkocht en deels succesvol voortgezet door verschillende familieleden. Niettemin gaf dit aanleiding tot spanningen, nijd en frustratie.

Onze aanbevelingen

Naar aanleiding van gesprekken met veel familiebedrijven over de tijd, mediation- en adviestrajecten, en de opgedane ervaringen binnen onze eigen bedrijven, kunnen we de inzet van een mediator aanbevelen.

Het onbenutte strategisch bedrijfspotentieel kan groot zijn als de familieverhoudingen niet in balans zijn en er niet in veiligheid gesproken kan worden over uiteenlopende onderwerpen. Juist op dat vlak ligt wat ons betreft onze toegevoegde waarde als mediators of procesbegeleiders. Heeft een ondernemersfamilie te weinig sociaal kapitaal, of is het zelfs negatief, dan kunnen we helpen om dit te verbeteren en de harmonie binnen de familie en het bedrijf te herstellen. Lukt het de mediator om de communicatieve vaardigheden binnen de familie te verbeteren, dan leidt dit ook tot versterking van de hoofdelementen van het sociaal kapitaal: vertrouwen, betrokkenheid en cohesie. De familie zou dan weer in staat moeten zijn om weer gezamenlijk besluiten te nemen over zaken als strategie, beleid, inzet van menselijk of financieel kapitaal, overgang of overdracht.

De eigen vaste adviseurs zoals accountant, huisadvocaat of notaris zijn natuurlijk bij uitstek geschikt om de familie en haar bedrijf hier vervolgens mee verder te helpen.

Herinnerend aan onze definitie 'de waarde van de kracht die uitgaat van de familie in relatie tot het bedrijf', is het verliezen van kracht van het sociaal kapitaal in latere generaties onzes inziens doodzonde. Wij bevelen zeer aan om bij tweede en latere generatie familiebedrijven hierin te blijven investeren ten behoeve van de balans en harmonie binnen de familie en de kracht die van het sociale familiesysteem uitgaat.

Praktische tips

Voor de voornoemde aanbevelingen kunnen we een aantal praktische tips meegeven.

- Institutionaliseer familiebijeenkomsten die specifiek het sociaal kapitaal als thema hebben.
- Maak een uitgebreid familiestatuuat en onderken dat het proces daarnaartoe de echte kracht bepaalt.
- Maak een gedegen aandeelhoudersovereenkomst en anticipeer op wijvingen.
- Schakel een ervaren onafhankelijke objectieve professional in die het vertrouwen heeft van het familieteam om gesprekken te begeleiden en gevoeligheden vroegtijdig te signaleren.
- Regel sociale zaken en bijeenkomsten van de familie en benoem dit tot een vaste taak van een geaccepteerd persoon.
- Bespreek met elkaar de elementen die voor jullie familie nodig zijn om het onderlinge vertrouwen, de betrokkenheid en cohesie te creëren c.q. te waarborgen.
- Realiseer en spreek uit dat het bezit van een bedrijf met familieleden ingewikkeld is en het stuurmanskunst en inzet vergt van allen.
- Erken dat elke generatie zijn eigen dynamieken heeft, niet meer, niet minder, maar anders. Bespreek dit en maak het voor elkaar inzichtelijk.

Het verliezen van kracht van het sociaal kapitaal in latere generaties is onzes inziens doodzonde

We hebben samen enorm veel interessante gesprekken gevoerd en situaties meegemaakt, voortvloeiend uit onze gedeelde passie voor familiebedrijven en de dynamiek die hierin speelt. En ook in toekomst zullen we deze mooie, voor de economie belangrijke, bedrijven met veel emotie en kracht blijven ondersteunen. Het concept van het sociaal kapitaal zal ons daarbij helpen. ■