



Deloitte Legal Newsflash Greenille Private Client Team

Potentiële conflicten bij vermogende families

Conflicten maken deel uit van de menselijke natuur. Er bestaat geen familie of organisatie waar zich geen conflicten, botsingen, frustraties of ergernissen voordoen. Graag staan we in deze bijdrage stil bij de verschillende soorten conflict, en hun effect op de welvaart en het welzijn van de vermogende familie.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur worden er vier soorten conflict in kaart gebracht.

1. **Taakconflict.** Dit zijn meningsverschillen over ideeën en standpunten met betrekking tot het doel ("de taak") van de groep. Een taakconflict gaat over het "WAT". *Wanneer een R&D-team van een farmaceutisch bedrijf in de clinch gaat over welk soort medicijn ze moeten ontwikkelen, dan is dit een taakconflict.*

2. **Procesconflict.** Dit zijn conflicten die te maken hebben met de manier waarop het werk wordt uitgevoerd om zo het doel te bereiken. Voorbeelden zijn onenigheden omtrent de werkverdeling, of ruzies met betrekking tot de verantwoordelijkheden die eenieder opneemt. Procesconflicten gaan over het "HOE". *Wanneer datzelfde R&D-team consensus heeft bereikt over het soort medicijn dat moet worden ontwikkeld, maar meningsverschillen ervaart over hoe dit best*

concreet wordt aangepakt, dan is er sprake van een procesconflict.

3. **Relatieconflict.** We spreken van relationele conflicten, wanneer onenigheden voortspruiten uit de incompatibiliteit tussen mensen. Er wordt een zekere spanning ervaren in de relatie tussen (welbepaalde) mensen. *Wanneer er tussen twee R&D-teamleden wrijvingen en wrevel ontstaan, en ze elkaar maar moeilijk kunnen luchten, dan is dit een relatieconflict.*

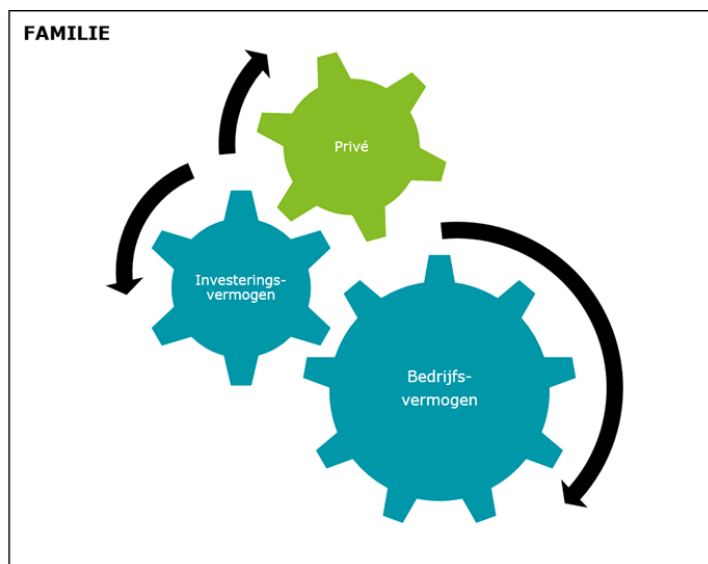
4. **Statusconflict.** Statusconflicten doen zich voor wanneer iemand tracht zijn/haar status binnen de groep te verdedigen of te verbeteren. *Wanneer er binnen het R&D-team iemand consequent de beslissingen van de leidinggevende in vraag stelt en zelfs belachelijk maakt, dan is er sprake van een statusconflict.*

Het wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de meeste conflicten een negatieve invloed hebben op de performantie en het welzijn. Hoewel sommige taakconflicten een positieve invloed kunnen hebben op prestaties, hebben relatie- en statusconflicten veelal een negatief effect. Zaak is dit taakconflict zo snel mogelijk aan te pakken. Gebeurt dit niet, dan evolueren taakconflicten vaak verder naar relationele conflicten. Dit impliceert dat conflicten die wat langer spelen zelden geïsoleerd voorkomen. In dat geval spelen meerdere conflicten tegelijk, een 'conglomeraat' aan conflicten. Zo kan een uit de hand gelopen procesconflict (Hoe pakken we onze taak aan?) aanleiding geven tot een taakconflict (Wat is precies onze taak?), hetgeen resulteert in relatieconflicten.

Toegepast op vermogende families stelt zich de vraag hoe deze vier soorten conflicten zich manifesteren. Aan de hand van het drietandwielmodel van de vermogende familie, tonen we aan waar zich deze vier soorten conflicten zich afspelen binnen een vermogende familie.

Het drietandwielmodel schetst twee sferen die we binnen vermogende families kunnen onderscheiden (Figuur 1): enerzijds het vermogen, en anderzijds de privé — waarbij dat laatste verwijst naar wat de familie met elkaar doet buiten het vermogen om los van het bedrijf. Het vermogen wordt verder opgedeeld in twee groepen: (1) het bedrijfsvermogen en (2) het investeringsvermogen zoals beleggingen, private equity, collecties of familiale sociale verantwoordelijkheid.

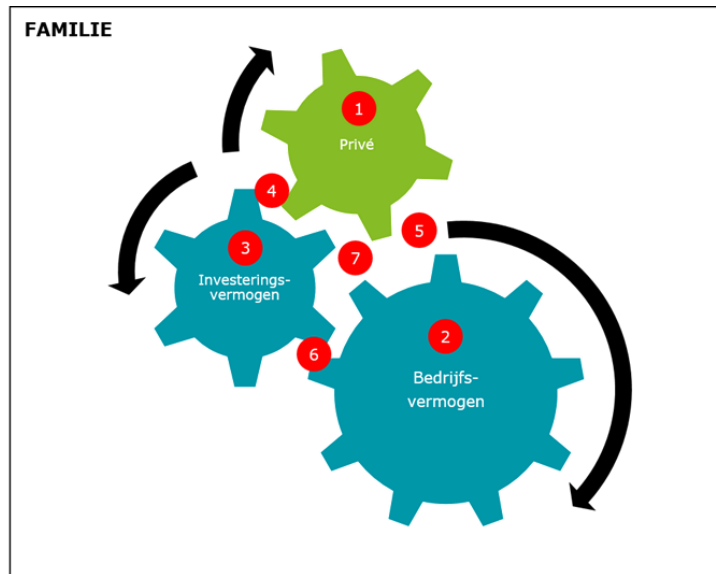
Figuur 1. Het drietandwielenmodel – De tandwielen van de vermogende familie.



Reeds in 1944 identificeerden Harvey and Evans "Potential points of conflict" in familiebedrijven. Deze conflicthaarden bij familiebedrijven bevinden zich veelal op de raakvlakken tussen familie (of privé) en bedrijf met haar verschillende interne en externe stakeholders.

Met ons drietandwielmodel gaan we net wat verder. Wanneer we de drie tandwielen beschouwen alsook hun onderlinge raakvlakken, dan bekomen we zeven potentiële zones voor conflict (zie Figuur 2). Het kan dan gaan over conflicten die zich uitsluitend situeren binnen één van de drie tandwielen, in het raakvlak tussen twee tandwielen, of in het raakvlak tussen de drie tandwielen.

Figuur 2. Conflictzones bij vermogende families.



Dit inzicht toont ons aan dat de vermogende familie een opmerkelijk complex systeem is waarbij de verschillende scharnierpunten aanleiding kunnen geven tot conflict. In theorie betekent dit dat er in elk van de 7 conflictzones 4 conflicttypes kunnen ontstaan, een totaal van 28 potentiële conflicten.

Daarnaast stellen we vast dat conflicten niet alleen evolueren in hun "aard" na verloop van tijd maar ook overdrachtelijk zijn. Een conflict ontstaan in één tandwiel dat niet gedegen wordt aangepakt kan overgedragen worden naar een ander tandwiel, waardoor een conflict binnen het bedrijf als een olievlek ook de privé (en/of het vermogen) dreigt te bezoedelen. In ons model verwijzen we naar deze (onuitgesproken) conflicten als "zand tussen de tandwielen".

Veelal heeft men de reflex om conflicten te willen vermijden, te verstoppert of toe te dekken onder het mom "slapende honden moet je niet wakker maken" of omdat men niet weet hoe hiermee om te gaan. In dergelijke gevallen is de kans echter reëel dat het conflict exponentieel in het eigen gezicht terugkeert. Het streven van een vermogende familie kan en mag dan ook nooit zijn om conflicten te willen vermijden. Integendeel.

Het is tijd voor conflict. Tijd om te aanvaarden dat conflicten deel uitmaken van wie we zijn en ons een kans bieden om na te denken, en te groeien als mens en als familie in haar geheel. Conflicten zijn een bron van energie.

Het is ons streven om vermogende families te ondersteunen bij het op een constructieve manier omgaan met de vrijgekomen energie.

Cruciaal hierbij is dat men leert het op een constructieve manier oneens te zijn en de dialoog hierover kan aangaan in alle openheid. Door de verschillen en gelijkenissen in een veilige omgeving te kunnen benoemen, bouw je aan de verstandhouding tussen elkaar en het vertrouwen in elkaar.

Referenties

Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23(2), 323-340.

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Contact

Dr. Katalien Bollen, Senior expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: kbollen@deloitte.com

Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke, Family & Business Dynamics, Advocaat-vennoot/Avocat associé, Tel: + 32 2 738 06 50, Email: alaverbeke@deloitte.com



As a top legal practice in Belgium, Deloitte Legal - *Lawyers* is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Deloitte Legal - *Lawyers* is based in Zaventem, Watermael-Boitsfort, Antwerp, Ghent and Kortrijk. It consists of close to 150 highly qualified Bar-admitted lawyers. Deloitte Legal - *Lawyers* offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP, public/administrative, insolvency and reorganisations, real estate, EU law, tax law and dispute resolution. Whenever required to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Deloitte Legal - *Lawyers* collaborates closely with other professions (e.g. tax, financial advisory, accountancy, consulting), and with a select group of law firms all over the world.

Deloitte Legal - *Lawyers* provides thorough and practical solutions tailored to the needs of clients ranging from multinational companies, national large and medium-sized enterprises, financial institutions, government bodies to private individuals.

More information: www.deloittelegal.be

© 2020, Deloitte Legal - *Lawyers* - The content and layout of this communication are the copyright of Deloitte Legal - *Lawyers* or its contributors, and are protected under copyright and other relevant and intellectual property rights laws and regulations. No reproduction in any form or through any medium is allowed without the explicit consent of Deloitte Legal - *Lawyers* or its contributors.

[Subscribe](#) | [Unsubscribe](#)