



## **Deloitte Legal Newsflash** Greenille Private Client Team

### **Conflicthantering en de rol van de bemiddelaar**

*Jean (57) runt samen met zijn vrouw Isolde (54), een succesvolle onderneming. Ondertussen is hij één van de grote wereldspelers op vlak van het vervaardigen van industriële snijmachines voor voedsel. Zijn oudste zoon Filip (29) werkt sinds zijn afstuderen hard mee in de onderneming. Zijn dochter Chloé (27) neemt sinds een jaar de marketing van het bedrijf voor haar rekening. Zijn jongste zoon Thomas (24) werkt momenteel buiten het bedrijf om werkervaring op te doen.*

*Het afgelopen boekjaar is erg succesvol geweest en Jean besluit om bij de dividenduitkering iedereen "wat extra te geven". Hij is van plan om aan elk van de kinderen 150 000 euro uit te keren. Dat is een leuke extra voor wanneer ze zullen uitkijken naar een huis of wensen te investeren in een nieuw (eigen) project. Wanneer Jean en Isolde dit meedelen aan de kinderen, is Filip razend. Hij snapt niet waarom zijn broer en zus die niets doen in het bedrijf, wel met de centen (en dus zijn harde werk) mogen gaan lopen.*

*Sindsdien merkt Jean dat Filip het op het werk laat hangen, hij maakt steeds meer fouten en zijn werk is niet meer van dezelfde kwaliteit. Daarnaast hebben ze Filip niet meer gezien op de wekelijkse bijeenkomst op zondag en reageert hij niet meer op WhatsApp berichten in de groep van de familie. Dit hadden Jean en Isolde niet zien aankomen. Niet alleen zij,*

*maar ook Thomas en Chloé zitten erg verveeld met de situatie. Vooral Chloé voelt zich aangevallen.*

Geconfronteerd met een conflict hebben mensen al snel een oordeel klaar. Men vormt een eigen idee over wat er is gebeurd, waar het conflict om draait, wat de oorzaak is, en over wie er al dan niet gelijk heeft. Wil men een conflict constructief en effectief aanpakken, is het van cruciaal belang om zicht te krijgen op 'the bigger picture': welke factoren spelen een rol in het conflict? Wat zijn de onderliggende wensen, noden en verlangens van de verschillende partijen? Daarbij is het van belang dat niet alleen de conflicterende partijen zicht krijgen op de situatie, maar ook eventueel betrokken derden (Euwema, 2020). Nog belangrijker, is dat men leert communiceren met elkaar. Dat betekent zowel constructief de eigen mening delen, als actief de ander beluisteren (Bollen, Euwema & Verbeke, 2020).

## Conflicten en conflictmanagement

### Het conflict

Men spreekt van een conflict wanneer minstens één van de betrokken partijen zich geïrriteerd voelt door de ander (Van de Vliert, 1997). Belangrijk in deze definitie is dat men spreekt van "minstens" één van de partijen. Het kan dus zijn dat één partij duidelijk conflict ervaart, maar dat er voor een ander niets aan de hand is. Men spreekt in dat geval van een "asymmetrisch conflict". Dit toont ook aan dat het gaat om een *psychologische ervaring*: het gaat om een "gevoel", en dus een persoonlijke en subjectieve ervaring. Het is duidelijk dat Filip deze verdeling niet oké vindt. *Mogelijks bouwt deze frustratie verder op een gevoel dat al lang borrelt bij Filip: "hij mag alle klusjes oplossen, terwijl zijn broer en zus enkel de vruchten ervan dragen".*

Naast dit kenmerk, kunnen in conflicten nog andere kernelementen onderscheiden worden (Elgoibar et al., 2018).

Zo is er de *afhankelijkheid*. Hoe afhankelijker mensen van elkaar zijn, hoe waarschijnlijker het is dat er conflicten zullen ontstaan. Het feit dat Filip vaak op Jean aangewezen is, niet alleen professioneel maar ook privé, maakt de kans op conflict groot.

Verder kan een conflict zowel rationeel (cognitief) zijn als affectief (gevoelsmatig). Vaak gaan beiden hand in hand.

Daarnaast dient er een onderscheid gemaakt te worden tussen de conflictervaring en het conflictgedrag. De manier waarop mensen zaken ervaren, staat los van de manier waarop ze hun gevoelens vervolgens uiten en welke impact deze handelingen uiteindelijk zullen hebben. *Filip voelt zich gekwetst, oneerlijk behandeld en heel boos. Hij uit dit door zijn familieleden volledig te negeren.*

Het is belangrijk te beseffen dat interpersoonlijke conflicten tussen mensen vaak hand in hand gaan met intrapersonlijke conflicten. In dat laatste geval, ligt men in de knoop met zichzelf. *Zo kan het zijn dat Filip zijn boosheid gevoed wordt door een minderwaardigheidsgevoel dat hij al zijn hele leven meedraagt: Hij heeft altijd al het gevoel gehad dat hij zich meer moet bewijzen en minder gezien wordt dan de andere kinderen.* Tot slot is het belangrijk in te zien dat een conflict

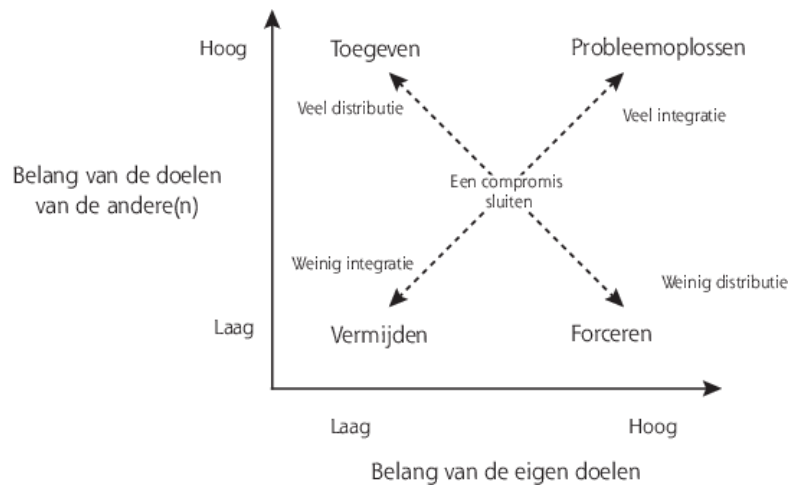
een proces is, waarbij partijen elkaars gedrag continu evalueren, hetgeen al dan niet aanleiding kan geven tot verdere escalatie. Het is dus van belang conflicten vroegtijdig te detecteren en op een constructieve wijze ermee om te gaan.

## **Conflictmanagement**

Hoe dat men uiteindelijk zal omgaan met een conflict en/of zal reageren in een conflictueuze situatie, wordt bepaald door verschillende factoren: persoonlijkheidskenmerken, maar ook de specifieke context waarin mensen een (al dan niet) strategische keuze maken om het conflict op een bepaalde manier aan te vliegen. Dit is afhankelijk van de doelen die je wenst te bereiken en het belang ervan, alsook de relatie met de ander. Zo gaan mensen heviger reageren wanneer iets heel erg belangrijk voor hen is en/of wanneer de andere partij er minder toe doet.

In de conflictliteratuur onderscheidt men vijf conflictstijlen die elk gekarakteriseerd worden op basis van de aandacht voor de eigen doelen enerzijds en aandacht voor de doelen van de ander en de relatie met de ander anderzijds.

1. Forceren: vooral vooropstellen van de eigen belangen, er wordt maar weinig aandacht geschonken aan de (relatie met de) ander. Deze conflictstijl is aangewezen in crisissituaties of wanneer er belangrijke zaken op het spel staan.
2. Vermijden: de zorg voor de (relatie met de) ander, alsook de zorg voor zichzelf is laag. Deze conflictstijl kan efficiënt zijn wanneer de 'issues at stake' en/of de relaties niet belangrijk zijn.
3. Toegeven: er is weinig aandacht voor de eigen zorgen en doelen, en veel aandacht voor de relatie met de ander en diens doelen. Dit kan een efficiënte stijl zijn wanneer men wil voorkomen dat emoties te hoog oplopen, wanneer men bang is om afgewezen te worden of bij de groep wil horen.
4. Compromis sluiten: men heeft oog voor zowel de eigen doelen als die van de ander. Men zoekt naar een oplossing die een middenweg vormt, waarbij beide partijen evenveel 'opgeven'. Deze stijl kan ingezet worden wanneer de partijen echt lijnrecht tegenover elkaar staan en het niet mogelijk is om elkaar te geven wat ze willen.
5. Probleemoplossen: men heeft oog voor de eigen doelen en die van de ander. Men zoekt hierbij naar een oplossing die volledig voldoet aan de wensen van beide partijen. Deze stijl wordt best ingezet wanneer er voldoende wederzijds respect is voor elkaar en de communicatie heel open is.



## De rol van de bemiddelaar in familieconflicten

Enmaal mensen in een conflict verzeild zijn geraakt, raken ze verstrengeld in een tunnelvisie. Dit impliceert dat 'the bigger picture' (volledig) onzichtbaar wordt. In die gevallen is het haast onmogelijk om het conflict te zien vanuit de ogen van een ander. Emoties vieren hoogtij en staan het rationeel kaderen en begrijpen van het conflict in de weg. Op die momenten is het belangrijk dat er iemand oprecht je bekommernissen en angsten beluistert. Alleen dan komt er ruimte om het conflict met enige afstand te bekijken en vervolgens de eigen rol in het conflict te zien.

Voor mensen die in een conflict verwickeld zijn, is het erg moeilijk om de ander rustig te beluisteren. Of moeilijk om de eigen mening duidelijk te communiceren wanneer men geconfronteerd wordt met een krachtige of machtige tegenstander. In families reageren mensen vaak conflictvermijndend, uit angst om elkaar te kwetsen, uit angst dat de familiebanden op het spel zouden komen te staan. Bijgevolg blijven veel zaken onbesproken, en borrelen totdat het vat op springen staat. Op dat ogenblik is er zelden sprake van constructieve communicatie.

In geval van (opborrelend) conflict, kan een neutrale derde, een bemiddelaar, erg nuttig zijn.

De bemiddelaar zal de conflictpartijen beluisteren vanuit een meerzijdig partijdige houding. Dit houdt in dat de bemiddelaar elke conflictpartij in dezelfde mate zal beluisteren en begrijpen. Doordat de bemiddelaar beide partijen oprecht beluistert, krijgen partijen het gevoel dat ze erkend worden in wat ze denken en voelen en dat geeft zuurstof om concreet na te denken over een mogelijke oplossing. Daarnaast faciliteert de bemiddelaar de communicatie tussen de partijen om op die manier destructieve communicatie tot een minimum te beperken. Vanuit een neutrale houding, ondersteunt de bemiddelaar de conflictpartijen terwijl ze samen een oplossing zoeken voor het conflict. Men streeft naar een oplossing die alle partijen tot tevredenheid kan stemmen. *Een bemiddelaar zal Jean en Filip beluisteren en hen uitnodigen om hun frustraties, wensen en verwachtingen te uiten en de andere partij te aanhoren.*

De kerntaak van de bemiddelaar is ervoor te zorgen dat beide partijen de ruimte krijgen om te zeggen wat ze willen zeggen op een constructieve manier en dat er plaats wordt gemaakt voor 'the bigger picture'. Investeren in bemiddeling is niet alleen zinvol om het voorliggend conflict constructief op te lossen maar doorheen het proces leren de partijen ook vaardigheden die hen van pas kunnen komen om toekomstige conflicten te voorkomen en op te lossen.

Met het Family & Business Dynamics team bieden wij deze dienst aan, opdat onze families kunnen streven naar duurzaam gedragen oplossingen en familiale harmonie.

## Contact

**Dr. Katalien Bollen**, Senior expert, Family & Business dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: [kbollen@deloitte.com](mailto: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](mailto:alaverbeke@deloitte.com)

**Manon Gonnissen**, Junior expert, Family & Business dynamics, Tel: + 32 2 800 71 26, Email: [mgonnissen@deloitte.com](mailto:mgonnissen@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, tax & legal services for high-net-worth families & individuals (Greenille Private Client) 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 clients.

More information: [www.deloittelegal.be](http://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](#)