

Ruzie bij de klant... wat nu?

Ruzies zijn vervelend, onbedoeld en de oplossing is lang niet altijd gemakkelijk. En ruzies binnen een agrarisch bedrijf zijn vaak nog ingewikkelder. Men is niet alleen elkaars collega maar vaak ook familie. Een zakelijk conflict ontardt daardoor al snel in een familiekwestie. Elly Hartemink is mediator bij WEA Accountants en Adviseurs in Uitgeest. Zij begeleidt bij het vinden van een oplossing die voor alle partijen acceptabel is.

ing. Geesje Rotgers

W

at ik in feite doe is de partijen met elkaar laten praten en hen zelf naar een oplossing laten toewerken..., relativeert Elly Hartemink haar vak. Hoewel zij ook bedrijfs-

adviseur is voor bedrijfsovernames en bedrijfsbeëindiging, onthoudt zij zich tijdens een conflictbemiddeling van advies. "Je moet onpartijdig en onafhankelijk blijven. Mijn belang is dat partijen er samen uitkomen." De kwesties waarbij zij wordt ingeschakeld zijn divers en niet de gemakkelijkste: echtscheidingen, ruzies bij bedrijfsovernames en ontbinding van samenwerkingsvormen.

Neem bijvoorbeeld de bedrijfsovername. Dit is vaak een emotioneel gebeuren, met name voor de ouders. Zij moeten hun levenswerk loslaten en overdragen aan een opvolger. De zakelijke dingen worden dan wel geregeld, maar over hoe men in de nieuwe situatie met elkaar omgaat wordt niet gerept. Hartemink: "Geregeld wordt niet goed doorgesproken wat de toekomstige rol van de ouders wordt op het bedrijf. Als vader op het bedrijf blijft meehelpen kan er wrevel ontstaan bij de andere kinderen. Zij zouden die extra hulp ook goed kunnen gebruiken. Daarbij voelen de overige broers en zusters zich nogal eens buitengesloten: vader en moeder regelen de boel met de bedrijfsopvolger. Dan zijn er nog de simpele dingen die tot onvrede leiden: de zoon die blijft koffiedrinken en eten met zijn ouders, in plaats van met zijn vrouw." Het zijn dingen waarover achteraf ruzie ontstaat, omdat er vooraf nooit over is gesproken.

Oplossen conflicten

Hoe lost Hartemink een conflict op? "In het voorbeeld van de stroef verlopende bedrijfsovername praat ik doorgaans eerst met de ouders. Zij voelen zich meestal erg verdrietig als er ruzie van komt – zij dachten juist alles goed geregeld te hebben. Als de tijd er rijp voor is, volgt een gezinsgesprek. Wat zit de gezinsleden zo dwars?"

Over het algemeen wordt er in boerenfamilies niet zoveel gepraat. Kletsen wordt nog te vaak gezien als tijd verdoen. Een andere keer volgen er verwijten over en weer. En sommigen houden juist hun mond om de ander niet te kwetsen. Met een mediator aan tafel wordt er meestal wél gepraat, op een open manier. Mediation is eigenlijk niet meer dan de partijen met elkaar laten praten. De mediator stelt vragen en laat de mensen nadenken over de mogelijkheden. Ook zorgt de mediator ervoor dat partijen over de zakelijke informatie beschikken, zodat zij voldoende bagage

Conflicten bij klanten voorkomen en oplossen

Vijf tips van Elly Hartemink

1. Voor samenwerkingsverbanden vanaf drie personen is gestructureerd werkoverleg wenselijk. Vanaf drie medewerkers ontstaat al gauw de situatie dat twee mensen tussen de bedrijven door informatie uitwisselen en vergeten de derde persoon op de hoogte te stellen. Deze kan zich vervolgens buitengesloten voelen.
2. Mediation betekent vooral: toekomstige problemen voorkomen door zaken openlijk met elkaar te bepraten. Het jaarrapport is voor bedrijfsadviseurs een goed aanknopingspunt voor een open gesprek over de resultaten en strategie van het bedrijf, met alle partijen.
3. Laat je als adviseurs in een conflict-situatie niet verleiden tot stellingname, waardoor je medestander wordt van één van de conflicterende

- partijen. Stimuleer juist een open communicatie of verwijst door naar een mediator.
4. Een bedrijfsopvolging kan de adviseur in een lastig parket brengen. Eerst was de adviseur de vertrouwenspersoon van de ouders, en nu wordt hij geacht dat van de bedrijfsopvolgers te zijn. Lastige situaties kunnen worden voorkomen door een nieuwe adviseur op het bedrijf te zetten.
5. Adviseurs zouden goed geschoold moeten worden in conflictantering. In de Nederlandse claimcultuur waarin mensen al gauw wijzen op hun rechten, ontstaan gemakkelijk conflicten. Adviseurs kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan een open communicatie op het bedrijf, zodat minder snel ruzies ontstaan over zakelijke/emotionele issues.



ELLY HARTEMINK

Over het algemeen wordt er in boerenfamilies niet zoveel gepraat. Kletsen wordt nog te vaak gezien als tijd verdoen.

Foto: Geesje Rotgers

hebben om zelf een oplossing te bedenken waarin alle partijen zich kunnen vinden.

Niet vrijblijvend

Mediation is niet vrijblijvend. Als mensen voor een mediator kiezen, moeten alle partijen er achter staan en water bij de wijn willen doen. Als ook maar één partij erop uit is om zijn gelijk te halen, dan heeft deze wijze van conflictbemiddeling geen zin. Hartemink: "Sommige mensen weigeren een conflict los te laten. Dan kun je als mediator niks. Er moet bij iedereen de bereidheid zijn om een stap te zetten." Het meest bijzondere verhaal is dat van de twee kibbelende broers. Beiden stonden volledig achter mediation, als oplossing voor hun hoogopgelopen ruzie. "Nog voordat het gesprek was begonnen, waren de broers al vervallen in een hoop herrie en geschreeuw", verhaalt Hartemink. "Er werd in het geheel niet naar elkaar geluisterd. Dit patroon van 'met elkaar communiceren' was er in de jaren zo ingesleten, dat de broers niet meer normaal met elkaar konden praten." Ook naar Hartemink werd niet geluisterd. Daarop

pakte zij haar koffer, zette die pontificaal op tafel, en maakte aanstalten om te vertrekken. Hier kon zij niks betekenen. De broers vielen stil – voor het eerst. Toen zagen zij in waarmee zij bezig waren en wilden hun communicatie verbeteren. Lang niet altijd valt de samenwerking te redden. "Soms is er teveel gepasseerd en is de ruzie volledig geëscaleerd. De partijen hebben hun hakken in het zand gezet. Dan rest nog maar één ding: de samenwerking ontbinden op een manier die niet nog meer schade oplevert." Volgens Hartemink kiezen ondernemers steeds eerder voor mediation. Dat is niet vreemd. Het alternatief is namelijk een tijdrovende en dure weg via advocaten. Bovendien leidt laatstgenoemde manier te vaak tot een verdere verslechtering van de onderlinge verhoudingen. "Bij mediation werk je eraan dat de partijen na de scheiding of ontbinding op zijn minst nog samen door één deur kunnen."

