



# DE NIEUWE TRADITIE

< Vorige

## MET VERTROUWEN DE OVERDRACHT LATEN PLAATSVINDEN



“Ik heb altijd gedacht dat onderling vertrouwen prettig was om te hebben, maar ik heb me nooit gerealiseerd dat het onderlinge vertrouwen binnen mijn familie en in ons bedrijf grote impact heeft op snelheid van handelen en op lage kosten ...”

Vertrouwen is een gevoel dat je kunt hebben. Ook het gebrek aan onderling vertrouwen is heel goed voelbaar. Het effect en de mate van vertrouwen zijn ook heel goed meetbaar.

*In dit artikel wordt het gevoel van vertrouwen onder de loep genomen. We laten zien dat er een relatie is tussen onderling vertrouwen, kosten en snelheid van handelen en wat je kunt doen om dat vertrouwen te laten groeien wanneer je bezig bent het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generaties.*

### Het gevoel van vertrouwen

Vertrouwen is een complex gevoel dat vaak meerdere oorzaken tegelijk kent. Vertrouwen wordt gevoed door een aantal bronnen.

- ▶ Geloofwaardigheid
- ▶ Betrouwbaarheid
- ▶ Intimiteit
- ▶ Medemenselijkheid

Dit zijn waarschijnlijk de belangrijkste vier.

## Geloofwaardigheid

Ervan overtuigd zijn dat de ander bekwaam genoeg is, de juiste keuzes maakt en daarvan leert om in de toekomst nog betere keuzes te maken. Dit gaat over moed, inzicht hebben in eigen kunnen, de grenzen daarvan en de wil deze grenzen te verleggen, overtuigingen van waaruit gehandeld wordt en ervaring.

## Betrouwbaarheid

Doet de ander wat hij of zij zegt te gaan doen. Dit gaat over integriteit, eerlijkheid en openheid. Vanuit welke intentie handelt iemand, wat stuurt het handelen van iemand in het willen bereiken van resultaten. Is iemand oprecht charmant of heeft iemand een dubbele agenda en daardoor manipulatief?

## Intimiteit

De wijze waarop er sprake is van een persoonlijke klik. Passen mensen qua persoonlijkheid bij elkaar en kunnen ze hierover met elkaar in gesprek komen. Niet te verwarren met de liefde van een ouder voor een kind of andersom – hoewel deze factoren in zichzelf invloed op elkaar kunnen hebben. Een belangrijk kenmerk van iemands persoonlijkheid wat bepaalt of iemand goed in vertrouwen is, is instemmendheid. Mensen die minder instemmend zijn, zijn wat starder, cynischer en minder goed in het vertrouwen van anderen.

## Medemenselijkheid

De mate waarin de iemand handelt vanuit een gemeenschappelijk belang, niet egocentrisch is, maar ook rekening houdt met de belangen en behoeften van anderen. Niet omdat iemand daar energie van krijgt of zich daarbij plezierig voelt, maar vanuit overtuiging. Het streven naar een win-win situatie.

## Vertrouwen, snelheid en kosten

Er ligt een heel duidelijke relatie tussen vertrouwen, snelheid en kosten.

We hebben allemaal dingen meegemaakt die het verschil markeren tussen relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen en relaties die dat niet zijn. Deze ervaringen maken ons duidelijk dat dit geen gering verschil is.

Neem nu heel even de tijd om aan iemand te denken met wie u een relatie op basis van vertrouwen hebt, misschien een collega-ondernemer, uw partner, de opvolger of de ondernemer die het familiebedrijf leidt. Beschrijf deze relatie. Hoe voelt die relatie? Hoe goed communiceert u? Hoe snel krijgt u dingen gedaan? Hoeveel plezier beleeft u aan deze relatie?

Denk nu aan iemand met wie u een relatie op basis van weinig vertrouwen heeft. Ook die persoon kan iemand zijn binnen de familie of in het bedrijf. Beschrijf deze relatie. Hoe voelt die relatie? Hoe verloopt de communicatie? Verloopt die snel en gemakkelijk...of heeft u het gevoel dat u door een mijnenveld loopt en dat u niet goed wordt begrepen? Werkt u samen om dingen snel voor elkaar te krijgen...of kost het onevenredig veel tijd en energie om overeenstemming over uitvoering te bereiken? Beleeft u plezier aan deze relatie...of vindt u het een vervelende, zware en vermoeiende aangelegenheid?

Het verschil tussen een relatie met en een relatie zonder vertrouwen is tastbaar. Kunt u zich voorstellen hoeveel tijd en geld er bespaard zou kunnen worden door het vertrouwen bij belangrijke persoonlijke en zakelijke relaties te vergroten?

## De proeve van bekwaamheid

De transitie van generatie op generatie kan het evenwicht verstoren van de wensen en behoeftes van de verschillende betrokkenen. De ouder-kind relatie verandert in een volwassen-volwassen relatie, het eigenaarschap wordt een belangrijk onderwerp en het kan effect hebben op het management. Opvolgers in het familiebedrijf kunnen hun leiderschap niet bevestigd krijgen door pure macht. Het leiderschap moet hen gegund worden. De hamvraag voor iedereen is: Is ons bedrijf met deze persoon wel in goede handen?

Voor de potentiële opvolger is het hele opvolgingsproces een proeve van bekwaamheid, met als doel het vertrouwen en respect te winnen van alle betrokkenen. Betrokkenen bepalen hun mening over de geschiktheid van hun (potentiële) nieuwe leider door deze gedurende het hele proces te testen en hun conclusies te trekken. Vaak voelen nieuwe leiders zich verrast en gekwetst dat hun geschiktheid iedere keer weer opnieuw ter discussie lijkt te staan. Het succes van de nieuwe leider wordt bepaald door de wijze waarop ze dit proces van beproeving kunnen doorzien, accepteren en managen.

## Een eerlijk en rechtvaardig proces

Een belangrijk advies dat elke bedrijfsfamilie krijgt wanneer deze zich gaat oriënteren op een mogelijke opvolger is: "Neem voldoende tijd om het proces van opvolging voor te bereiden". Vertrouwen heeft tijd nodig. Benut deze tijd effectief door met elkaar momenten van reflectie te nemen. In de reflectie ontstaat vertraging en dan gebeurt er iets paradoxaals. Je gaat je realiseren dat hoe meer vertrouwen er onderling is hoe minder tijd je nodig hebt.

De wijze waarop De Nieuwe Traditie helpt om te gaan met deze paradox is gebaseerd op het al oude principe van 'fair-process'. Gun je zelf, je

potentiële opvolger(s) en de andere betrokkenen een eerlijke en rechtvaardige kans van slagen.

Fair-process heeft drie belangrijke kenmerken:

▶ **Heldere verwachtingen**

Alle betrokkenen weten wat ze kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt. De spelregels zijn helder en bij iedereen bekend.

▶ **Moedige gesprekken**

Alle betrokkenen kunnen in alle openheid met elkaar in gesprek over de opvolging waarbij rekening gehouden wordt met ieders belangen, behoeften, twijfels en zorgen. Dit zijn de gesprekken om mogelijke dilemma's te onderzoeken die hieruit kunnen voortkomen.

▶ **Duidelijke besluitvorming**

Besluiten worden met zorg en steun genomen en het is voor alle betrokkenen duidelijk waarom ze genomen worden. Het is belangrijk dat betrokkenen besluiten steunen zonder het er helemaal mee eens te zijn.

Zo kan een route bewandeld worden, met duidelijke mijlpalen, waar alle betrokkenen achter kunnen staan en waardoor een proces ontstaat waarin iedereen vertrouwen heeft.

In onze artikelen '[Voorsorteren op een soepele overdracht](#)' en '[De hele bedrijfsfamilie in beeld](#)' staan nog meer voorbeelden van hoe het onderling vertrouwen in de opvolging kan groeien zodat de overdracht met vertrouwen kan plaats vinden.

*Bronnen: "Three principles of fair-process"- Center of Organizational Effectiveness, University of Berkeley California, 2006 – "Speed of Trust"- Stephen M.R. Covey, 2006 – "The tests of a prince", Ivan Lansberg, HBR 2007*

BEKIJK EN DOWNLOAD PDF VAN DIT ARTIKEL

Dit artikel is onderdeel van een [serie artikelen van De Nieuwe Traditie over opvolging bij familiebedrijven](#).

In de deze serie artikelen geven wij tekst & uitleg en ook onze visie op veelal recente wetenschappelijke onderzoeksresultaten over familiebedrijven.

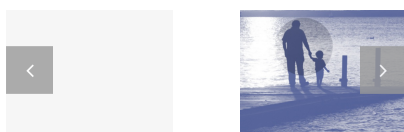
De praktijk leert ons namelijk dat de beste antwoorden gevonden worden door per situatie de uitdagingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Elke familie is uniek. De artikelen beschrijven situaties en komen met praktische tips en suggesties. Uiteraard kunt u [contact](#) opnemen om eens verder te praten over deze suggesties.

CONTACT MET DE NIEUWE TRADITIE

Share This Story, Choose Your Platform!



## Gerelateerde berichten



Zoek ...



Meest recente berichten

> MET VERTROUWEN DE OVERDRACHT LATEN PLAATSVINDEN

---

> SERIE ARTIKELEN OVER OPVOLGING BIJ FAMILIEBEDRIJVEN

---

> DE PARALLELE ONTWIKKELING TUSSEN ONDERNEMING EN ONDERNEMER

---

> VOORSORTEREN OP EEN SOEPELE OVERDRACHT

---

> DE HELE BEDRIJFSFAMILIE IN BEELD

---

---

> Familieopvolging

---

> Familie Management

---

Gérard Lentz

tel. 06 53552746 | e-mail gerard@denieuwetraditie.nl

Kees Burghgraef

tel. 06 14382761 | e-mail kees@denieuwetraditie.nl