



## **Mediation binnen startups**

*Beroepsopleiding Legal Mediator*

Naam: Rens-Jan Bakker

Datum: 13-06-2022

## Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Literatuur review
3. Resultaten
4. Discussie & conclusie
5. Bronvermelding
6. Bijlage

### 1. Inleiding

Startups zijn van groot belang voor de economie (Szarek & Piecuch, 2018). Het zijn bedrijven die met technologische vernieuwingen iets nieuws op de markt brengen en bekend staan om hun snelle groei. Startups zorgen voor banen en het heeft een positief effect op het innovatieve vermogen van een land (Szarek & Piecuch, 2018). Een groot deel van de startup bedrijven faalt (Wasserman, 2012). Wasserman (2012) vindt in zijn onderzoek dat 65% van de startups het niet redden. Het falen van startups kan komen door zowel interne als externe conflicten. Voor taakgerichte conflicten zijn zowel een negatieve als positieve invloed gevonden op de effectiviteit van startups teams (Simons & Peterson, 2000; Revilla & Rodriguez, 2011). Voor relationele conflicten wordt een negatief effect gevonden (Khan, Breitenecker, Gustafsson, & Schwarz, 2015). Mediation tussen de conflicterende partijen zou een bijdrage kunnen leveren aan het slagingspercentage van startups. *“Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de communicatie en onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen. Tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale besluitvorming te komen”* (Brenninkmeijer, Bonenkamp, van Oyen, & Prein, 2017). Het is een alternatieve vorm van conflictbemiddeling in vergelijking met bijvoorbeeld de rechtspraak. Belangrijk bij mediation is dat de partijen zelf tot een oplossing moeten komen, waardoor de oplossing dus niet door een onafhankelijke derde wordt bepaald. Dit zorgt er vaak voor dat partijen zich beter kunnen vinden in de oplossing, wat een bijdrage levert op de lange termijn. Daarnaast kost een mediation gemiddeld minder geld ten opzichte van bijvoorbeeld de rechtspraak.

Veel artikelen focussen zich op het falen van startup bedrijven (Wasserman, 2012; Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018). Vaak wordt er gekeken naar de redenen van het falen (Cantamessa et al., 2018). Onderzoekers koppelen problemen op de werkvloer aan het falen van startups (Cantamessa, 2018; Wasserman, 2012). Een groot probleem dat Wasserman (2012) benoemt, is dat de communicatie tussen oprichters niet goed verloopt. Dit leidt tot conflicten wat de effectiviteit van de onderneming in de weg zit. Barbara Steenberghe (2014) beweert dat conflicten bij kleine bedrijven een negatieve invloed hebben op het gehele bedrijf. De impact van conflicten binnen startups is groter, omdat het direct invloed heeft op het gehele team. Bij grotere meer gerenommeerde bedrijven kan een conflict spelen waar andere afdelingen en teams weinig last van hebben. Voor de precieze invloed van mediation binnen startups dient er meer onderzoek gedaan te worden.

Mediation kan bij verschillende geschillen worden ingezet, zoals echtscheidingen, familie conflicten en zakelijke conflicten. Dit artikel zal zich richten op zakelijke geschillen. Meer specifiek zal dit artikel de invloed van mediation op de slagingskansen van startups bespreken. Eerst zal de al bestaande literatuur besproken worden. Vervolgens wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode. Vier ervaren mediators op het gebied van conflicten binnen startups zijn geïnterviewd. De resultaten van deze interviews worden besproken in de resultaten sectie. Ten slotte, zal de huidige literatuur vergeleken worden met de resultaten. Aan de hand van de bevindingen van deze deskundigen in

combinatie met de al aanwezige literatuur zal dit artikel een bijdrage leveren aan de opkomende stroom van mediation binnen startups. Startup bedrijven kunnen de inzichten gebruiken om de kans op slagen te vergroten.

## 2. Literatuur review

Startups leveren essentiële waarde aan de economie en innovatie van een land. Ze zorgen voor nieuwe banen voor voornamelijk jongere mensen. Daarnaast leveren technische startups een bijdrage aan de innovatie en economische groei (Cantamessa et al., 2018). Ook hebben startups een positieve invloed op de creativiteit van jongeren (Szarek & Piecuch, 2018). Hiermee dragen ze bij aan de ontwikkeling van de jongere generatie. De kansen die jongeren krijgen binnen startups pakken ze met beide handen aan. Ze worden eerder in belangrijke posities gepositioneerd dan bij meer gerenommeerde bedrijven. Dit zorgt ervoor dat ze eigen projecten oppakken en zichzelf snel door kunnen ontwikkelen (Szarek & Piecuch, 2018). Startups staan daardoor bekend als bedrijven die veel risico nemen en daarmee vol inzetten op een snelle hoge waardering (Cantamessa et al., 2018).

Het beginnen van een onderneming vindt vaak op een ongestructureerde manier plaats (Wasserman, 2012). Cantamessa et al. (2018) vinden dat startups vaak gefundeerd zijn op een chaotische start van de organisatie. Door de ongestructureerde organisatie wordt de kans op falen vergroot (Cantamessa et al., 2018). Startups vergeten bijvoorbeeld duidelijkheid te verschaffen over de regels, rollen en taken binnen het bedrijf (Cantamessa et al. 2018). Het beginnen van een startup is een bewogen proces wat moeilijk te plannen en te voorspellen valt (Wasserman, 2012). Daarnaast worden startups vaak geleid door jonge en onervaren ondernemers. Het optimisme van deze ondernemers kan zowel een kracht als een valkuil zijn (Pollman, 2019; Wasserman, 2012). Ook kan het zo zijn dat de ondernemers onervaren zijn op een bepaald gebied. Bij technische startups zie je vaak dat iemand met een commerciële mindset mist binnen het team (Cantamessa et al., 2018). De grote risico's die startups nemen in combinatie met een vaak chaotische planning en onervaren founders kunnen aanleiding geven tot het ontstaan van conflicten.

Wasserman (2012) geeft aan dat er verschillende dilemma's voor startende ondernemers kunnen spelen. Deze dilemma's kunnen al spelen voor, maar ook tijdens het managen van een startup. Wasserman (2012) benoemt relationele, taakgerichte en waarderingsdilemma's. Deze dilemma's zijn mogelijke oorzaken voor latere conflicten. Khan et al. (2015) deden onderzoek naar de invloed van taakgerichte en relationele conflicten op de prestaties van teams. Hun verwachting voor taakgerichte conflicten waren dubbelzinnig. Andere onderzoeken vonden zowel een positieve als een negatieve invloed van taakgerichte conflicten op effectiviteit van startende ondernemingen. Ze vinden dat taakgerichte conflicten een negatieve invloed hebben op het functioneren van teams. Daarnaast vinden ze dat relationele conflicten een negatieve invloed hebben op de uitkomsten van teams binnen startups (Khan et al., 2015). Deze conflicten tussen mensen zijn uiteindelijk het grootste probleem voor het falen van startups (Wasserman, 2012). Cantamessa et al. (2018) stellen dat harmonie in een team een erg belangrijke factor is voor de effectiviteit van startups. Relationele conflicten kunnen ervoor zorgen dat teams minder goed samenwerken om problemen op te lossen (Khan et al., 2015). Daarnaast heeft het een negatieve invloed op de creativiteit van de startups. Harmonie met goede communicatie en vertrouwen zijn cruciaal in de kans van het slagen van startende ondernemingen (Khan et al., 2015; Cantamessa et al., 2018).

Conflicten binnen startups kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden. Veel voorkomende conflicten vinden plaats tussen founders. Deze startende ondernemers werken

nauw samen in een stressvolle omgeving (Wasserman, 2012). Het komt voor dat founders elkaar niet goed begrijpen doordat ze verschillende achtergronden hebben, verschillende waarde en normen of een verschil in verwachtingen. Onduidelijke communicatie kan dan leiden tot conflicten (Cantamessa et al., 2018). Daarnaast is de verdeling van aandelen altijd een onderwerp dat uiteindelijk op de agenda komt te staan (Pollman, 2019). Stoppen beide ondernemers wel evenveel energie in de onderneming? Wie voegt er het meeste toe? Krijgen nieuwe medewerkers de mogelijkheid om in het bezit te komen van aandelen? Allemaal vragen die opspelen bij het verdelen van de aandelen, en kunnen leiden tot conflicten. Naast founder conflicten kunnen er binnen startups verschillende andere conflicten van invloed zijn op de onderneming. Pollman (2019) spreekt van verticale en horizontale conflicten. Verticale conflicten vinden bijvoorbeeld plaats tussen investeerders en de ondernemers. Investeerders die meer indirect betrokken zijn bij de organisatie zouden in conflict kunnen komen met de ondernemer. Het zou hier bijvoorbeeld kunnen gaan over een gebrek aan vertrouwen van inzet. Horizontale conflicten vinden plaats tussen belanghebbende binnen de organisatie (Pollman, 2019). Dit zou dus kunnen gaan om een conflict tussen founders. Bij startups worden ook vaak aandelen gegeven aan startende werknemers. Een horizontaal conflict zou daarom ook goed kunnen gaan tussen founders en werknemers. Wasserman (2012) stelt dat het uit de weg gaan van deze conflicten uiteindelijk zal leiden tot grotere conflicten. Hij geeft hiermee het belang aan om conflicten bespreekbaar te maken.

Steenberghe (2014) heeft de overtuiging dat mediation bij kan dragen aan de effectiviteit van startup ondernemingen. In de hierboven besproken alinea's, wordt duidelijk dat vaak jonge startup ondernemers met veel optimisme het avontuur van een startup beginnen. Staan ze net zo optimistisch tegenover de mogelijkheid van mediation? Benston & Farkas (2018) deden een onderzoek naar verschillende conflictoplossingen bij millennials. Millennials zijn personen geboren tussen 1980 en 1995. Ze vonden dat millennials zich goed voelen bij een proces waarbij ze direct invloed hebben op het resultaat. Ook geven ze aan dat millennials een financiële risico aversie hebben. Hiermee gaat hun voorkeur ook uit naar een mediation ten opzichte van bijvoorbeeld een rechtszaak. Daarnaast brengt de rechtspraak ook een onzekerheid van de uitkomst. Door de risico aversie kan er hiermee ook een voorkeur ontstaan voor mediation. Millennials lijken een voorkeur te geven aan mediation, waarbij ze zelf op een creatieve manier kunnen bijdragen aan de oplossing. Ook als dit betekent dat ze hier zelf wat voor in moeten leveren. Een andere oplossing dan mediation wordt aangedragen door Wasserman (2012). Zijn inzichten hebben meer weg van premediation. Wasserman geeft aan dat het belangrijk is dat jonge ondernemers klaar zijn voor de toekomst. Ze moeten hun bedrijf, de plannen van het bedrijf en zichzelf als ondernemer zo goed mogelijk leren kennen. Hij stelt dat het belangrijk is voor startups om een roadmap te maken voor zowel het bedrijf als voor je persoon. Dit zal de kans op conflicten en daarmee de kans op het falen van startups verkleinen.

Dit artikel onderzoekt of mediation kan bijdragen aan de slagingskansen van startups. De verwachting is dat mediation een positieve bijdrage kan leveren aan de slagingskansen van startups. Deze manier van conflictbemiddeling lijkt ook goed te passen bij de vaak jonge ondernemers. Daarnaast wordt verwacht dat de zoals hierboven beschreven roadmaps in de vorm van premediation een belangrijke rol kunnen spelen. Premediation kan namelijk voordat er conflicten zijn duidelijkheid geven over mogelijke dilemma's.

### 3. Resultaten

In deze sectie zullen de resultaten van de vier afgenomen interviews besproken worden. De interviews zijn gehouden met Joep Wolfhagen, Roelof Vos, Annelies van Herwijnen en Noelle Haitsma.

De geïnterviewden zien verschillende conflicten binnen startups. De meest voorkomende conflicten vinden plaats tussen de founders van een onderneming (Wolfhagen, 2022). Wolfhagen beschrijft dit als de klassieke founder conflicten. Dit kan bijvoorbeeld een taakgericht conflict zijn, waarbij iemand niet meer functioneert. Echter, hij benoemt wel dat er vaak relationele oorzaken onder liggen. Allen benoemen dat conflicten vaak een verband hebben met een gevoel van oneerlijkheid, onrechtvaardigheid en verwachtingen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de aantal uren die iemand in de onderneming stop (Vos, 2022). Vos benoemt daarnaast dat er ook veel conflicten voorkomen op het gebied van aandelenverdelingen. Is de verdeling voor elke founder hetzelfde? En hoe zit het met werknemers die later aansluiten? Wolfhagen geeft aan dat oplossingen van startup conflicten zich vaak vertalen in *'iets met aandelen'*. Als mediator kun je een goede rol spelen in het inzichtelijk maken en begeleiden van dit verdelingsproces (Vos, 2022). Van Herwijnen (2022) geeft een voorbeeld van een conflict waarbij oprichters een andere achtergrond hebben. De technische blik en de meer projectmatige blik van deze oprichters botsen, echter sluiten ze constant compromissen. Deze compromissen zorgen voor suboptimale uitkomsten. *"Je moet scherpe keuzes durven te maken binnen startups"* (Van Herwijnen, 2022). Een ander soort conflict dat de geïnterviewden waarnemen binnen startups, is die tussen founders en investeerders. Investeerders kunnen het bijvoorbeeld niet eens zijn met de acties van een founder (Vos, 2022). Het kan ook zo zijn dat investeerders vinden dat de ondernemers te weinig drive laat zien (Haitsma, 2022). Daarnaast vinden investeerders het belangrijk om groei terug te zien, bijvoorbeeld in het marktaandeel en winsten (Haitsma, 2022). Van Herwijnen geeft aan dat investeerders geld willen zien voor hun investering. Zelfs als ze in maatschappelijk gerichte ondernemingen hebben geïnvesteerd, lijkt geld het meest belangrijk. De financiële druk in combinatie met een verschil in inzicht kunnen een basis zijn voor conflicten tussen investeerders en founders.

Mediation kan een belangrijke rol spelen binnen startups. Ten opzichte van grotere bedrijven bevinden startups zich in een omgeving van constante druk en risico's (Van Herwijnen, 2022). Startups zitten nooit in rustig vaarwater, wat een bouwsteen kan zijn van conflicten binnen startups. Daarnaast staan founders vaak erg emotioneel in de conflicten (Wolfhagen, 2022). Voor hen is de onderneming hun baby, waardoor een goede partijbegeleiding op zijn plaats lijkt te zijn. Ook kan de afhankelijkheid van de onderneming voor de ondernemers nog een rol spelen tijdens een conflict. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de founders all-in zijn gegaan voor het verwezenlijken van hun droom. Ook hier lijkt mediation de ideale oplossing. Ten slotte geeft Wolfhagen aan dat teams binnen startups kleiner zijn. Hierdoor is de negatieve invloed van conflicten op het bedrijf groter bij startups ten opzichte van grotere bedrijven. Mediation kan hierdoor direct een grotere impact maken.

De geïnterviewden geven aan dat mediation van betekenis kan zijn binnen startups. Echter, staan deze ondernemingen zelf wel open voor mediation? Vos ziet dat jonge ondernemers meer open staan voor mediation. Daarnaast past de informele en snelle manier van het mediationproces ook beter bij ze. *"Ouderen denken eerder als je een conflict hebt, dan moet je naar de rechtbank. Jonge ondernemers staan er meer voor open om kwetsbare gesprekken te willen voeren, wat uiteindelijk conflicten voorkomt"* (Vos, 2022). Ook Van Herwijnen geeft aan dat de rechtspraak meer iets is voor ouderen. Lagere kosten in tijd en geld zouden daarnaast ook een reden kunnen zijn voor de openheid van jonge ondernemers voor mediation. Wolfhagen ziet ook een bepaalde openheid voor (pre)mediation van jonge

ondernemers. *“Jonge ondernemers zien het als een gezonde manier om te starten en zijn bereid er geld aan uit te geven”* (Wolfhagen, 2022). Ten slotte, geeft Haitsma aan dat mensen onder de 40 over het algemeen meer bezig zijn met emoties en gevoel. Dit maakt het gesprek met deze generatie aangaan gemakkelijker.

Naast mediation geven alle geïnterviewden aan dat premediation ook erg geschikt is voor startups. *“Het voordeel is dat je het dak aan het repareren bent als de zon schijnt”* (Vos, 2022). Door specifiek naar de toekomst te kijken helpt premediation conflicten te vermijden (Wolfhagen, 2022). Premediation maakt de gesprekken ook minder spannend, omdat het conflict er nog niet is (Van Herwijnen). Daarnaast geeft Vos aan dat premediation een nog laagdrempeligere vorm is dan mediation. Bij premediation werkt Vos niet met een mediation overeenkomst. De gesprekken die gevoerd worden kunnen problemen voorkomen en kunnen houvast geven mochten er toch conflicten ontstaan. Een premediation lijkt qua voorbereiding en technieken op een normale mediation. Haitsma maakt gebruik van een partner pact methode. Hierin bespreekt ze belangrijke dilemma's in drie stappen. Eerst bespreekt ze het zakelijke deel met de partijen. Dit deel gaat over de missie, strategie, rolverdeling en aandeelhoudersovereenkomst. Vervolgens wordt het relationele deel met partijen besproken. Wat zijn bijvoorbeeld de verwachtingen van de partijen? Ten slotte wordt er gefocust op de toekomst. Er wordt besproken hoe succes eruit ziet, maar ook hoe falen eruit zou zien. Allerlei scenario's die in de toekomst plaats zouden kunnen vinden kunnen hier besproken worden.

De geïnterviewden geven aan dat zowel mediation als premediation een belangrijke rol kunnen spelen binnen startups. Vos heeft met zijn projecten bij Startupbootcamp de invloed van premediation kunnen waarnemen. Hij stelt dat de overlevingskansen van startups omhooggaan door premediation. Ook Wolfhagen stelt dat vooral premediation van invloed kan zijn op de slagingskansen van startups. Uiteindelijk is het belangrijk dat de ondernemers van een startend bedrijf door één deur kunnen (Vos 2022; Wolfhagen, 2022). Hier kunnen zowel mediation als premediation van belang zijn.

#### **4. Discussie & Conclusie**

In deze sectie zullen de bevindingen vanuit de literatuur naast de resultaten gelegd worden. Er zal gekeken worden naar overeenkomsten en verschillen. Ten slotte zal deze sectie eindigen met een conclusie over de invloed van mediation op de slagingskansen van startups.

Er zijn veel overeenkomsten te vinden tussen de besproken literatuur en de resultaten. De literatuur benoemt het verschil tussen horizontale en verticale conflicten (Pollman, 2019). Alle geïnterviewden benoemen klassieke founder conflicten als veel voorkomend. Daarnaast benoemt Vos dat verticale conflicten mogelijk plaats kunnen vinden tussen investeerders en founders. Cantamessa et al. (2018) stelt dat een niet harmonieus team kan zorgen voor conflicten en daarmee voor falen van een startup. Vos & Wolfhagen benoemen dat relationele en persoonlijke conflicten meestal ten grondslag liggen aan het grotere conflict. Ze benoemen dat het vooral belangrijk is dat teams door één deur kunnen. Opvallend is dat er tijdens de interviews weinig taakgerichte conflicten aan bod zijn gekomen vergeleken met de besproken literatuur.

Dat mediation goed bij de jonge ondernemers past komt zowel in de literatuur als in de interviews naar voren. Benston & Farkas (2018) vinden dat millennials een voorkeur hebben voor mediation ten opzichte van andere bemiddelingsprocessen. Het proces waarbij ze zelf op een creatieve manier bij kunnen dragen aan de oplossing lijkt goed bij deze generatie te passen. Het gevoel van eerlijkheid en een gezamenlijk proces zijn belangrijke redenen voor millennials om mediation boven andere processen te verkiezen (Benston & Farkas). De geïnterviewde mediators zien vooral een openheid bij jonge ondernemers voor mediation.

Haitsma stelt dat de jonge generatie makkelijker over hun gevoel kan praten, wat het makkelijker maakt dit soort gesprekken te hebben.

De literatuur en de resultaten lijken ook overeen te komen als er naar oplossingen voor de mogelijke conflicten wordt gekeken. Wasserman (2012) en Cantamessa et al. (2018) geven aan dat startups vaak op een ongestructureerde manier vorm krijgen. Daarnaast benoemt Wasserman (2012) de verschillende dilemma's waar founders mee te maken kunnen krijgen. Wasserman (2012) benoemt dat roadmaps voor zowel het bedrijf, als de ondernemers zouden kunnen helpen. Deze benoemde roadmaps lijken erg overeen te komen met de door de geïnterviewden benoemde premediations. Premediation kan bijdragen aan een meer gestructureerd proces. Door mogelijke problemen te tackelen voordat ze aanwezig zijn, kunnen startups conflicten voorkomen. Haitsma benoemt het partner pact dat ze vaker gebruikt tijdens premediation. Dit partner pact geeft houvast tijdens de gesprekken en geeft duidelijkheid naar de toekomst toe.

Er kan geconcludeerd worden dat de literatuur en resultaten op veel vlakken overeenkomen. Mediaton kan een belangrijke rol spelen binnen zakelijke geschillen. Doordat startups met kleinere teams werken kan mediation een nog belangrijkere rol spelen. Daarnaast lijkt mediation goed te passen bij de jongere ondernemers. Deze generatie lijkt meer open te staan voor de mediation gesprekken. Als laatste lijkt premediation ook een belangrijke factor te kunnen spelen in de slagingskansen van startups. Vos heeft binnen Startupbootcamp hier voorbeelden van voorbij zien komen. Het aanpakken van mogelijke conflicten voordat conflicten aanwezig zijn is een effectieve manier om startups te helpen door de eerste chaotische en ongestructureerde fase te komen. Het geeft daarnaast houvast in de toekomstige samenwerking binnen de startups. Een partner pact zoals Haitsma benoemt kan hierin op een gestructureerde wijze aan bijdragen. Zowel mediation als premediation kunnen bijdragen aan de slagingskansen van startups. Meer onderzoek zal nodig zijn om deze bevindingen te ondersteunen. In de toekomst zou kwantitatief onderzoek kunnen bijdragen aan dit vraagstuk.

## 5. Bronvermelding

- Benston, S., & Farkas, B. (2018). Mediation and Millennials: A Dispute Resolution Mechanism to Match a New Generation. *Journal of Experiential Learning*, 2(2), 3.
- Brenninkmeijer, A. F. M., Bonenkamp, D., van Oyen, K., & Prein, H. C. M. (2017). *Handboek mediation*. Sdu uitgevers.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Khan, M. S., Breitenacker, R. J., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J. (2015). Innovative entrepreneurial teams: The give and take of trust and conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 558-573.
- Pollman, E. (2019). Startup governance. *U. Pa. L. Rev.*, 168, 155.
- Revilla, E., & Rodríguez, B. (2011). Team vision in product development: How knowledge strategy matters. *Technovation*, 31(2-3), 118-127.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Steenberghe, B. (2014). Druk, maar niet met werk. *MT/Sprout*.
- Szarek, J., & Picuch, J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *International Entrepreneurship Review*, 4(2), 69-78.
- Vos, R. (2012) Waarom wachten op een conflict: premediation.
- Wasserman, N. (2012). The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. *Princeton University Press*.
- Wasserman, N. (2013). Start-ups fail because of people problems, says Harvard's Noam Wasserman. *The Economic times*.



## 6. Bijlagen

### Interviews

In deze bijlage zullen de vier afgenomen interviews worden weergegeven. De interviews zijn gehouden met Joep Wolfhagen, Roelof Vos, Annelies van Herwijnen en Noelle Haitzma. Er worden aantekeningen weergegeven van de afgenomen interviews. Het onderstaande is een weergave van de gesprekken, wat niet betekent dat dit de precieze woorden van de geïnterviewden zijn.

#### **Joep Wolfhagen (2022)**

##### **Wat voor conflicten zie jij veel binnen startups?**

Klassieke founder conflicten, bijvoorbeeld:

- Één founder moet eruit. Dit kan bijvoorbeeld komen door taakgerichte conflicten. Één van de founders is niet meer nodig. Vaak ligt het relationele er toch onder.
- Gevoel dat de één minder bijdraagt dan de ander. Oneerlijkheid en erkenning spelen hierin een grote rol.

Premediation kan hier een goede rol in spelen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als we uit elkaar gaan.

Conflicten tussen investeerders en founders:

Investeerders die aansturen op mediation binnen een startup. Investeerders willen door investeren, maar onder de voorwaarde van mediation.

##### **Tussen welke partijen zie je de conflicten binnen startups?**

- Founders
- Joint ventures
- Investeerders met startup
- Founders en werknemers

##### **Wat maakt mediation bij startups zo belangrijk? Ook ten opzichte van andere zakelijke geschillen bij bijvoorbeeld grotere bedrijven?**

Mensen hebben aandelen, wat ze afhankelijk maakt. Bij andere bedrijven zijn aandeelhouders eerder op de achtergrond. Oplossingen vertalen zich vaak in iets met aandelen.

Het is hun baby. Het is daardoor emotioneler.

Al het geld zit erin. Dit is alles wat ik heb.

Ze zijn bang dat het de nieuwe google wordt. Als iedereen hier bang voor is, wordt onderhandelen lastig.

Startups zijn kleiner en de kern van het bedrijf is betrokken. Daardoor zal de invloed van conflicten binnen startups groter zijn. Daarnaast schetsen startups naar buiten vaak het beeld dat alles goed gaat. Het is moeilijk om vervolgens intern aan te geven dat het helemaal niet zo goed gaat. Hoe creëer je een gesprek dat dit ook gezegd kan worden.

## **Welke invloed heeft mediation volgens jou op de slagingskansen van startups?**

Zeker premediation heeft volgens Joep een positieve invloed. Wat gaan we doen als? Je kan heel specifiek naar de toekomst gaan kijken en gesprekken hiermee vooraf hebben. Dit helpt problemen ook te vermijden.

Als founders niet meer praten, bijvoorbeeld CTO en CEO is dat direct funest.

## **Merk je dat de leeftijd van de vaak jonge ondernemers nog een rol speelt in de mediatons? Zo ja, op welke manier?**

Zeker, jongere mensen lijken nog meer open te staan voor mediation en ook steeds jonger. 27 en 28 jaar oud bijvoorbeeld. Ze zien het als een gezonde manier om te starten. De generatie ervoor zal het eerder als soft zien. Jongere mensen staan er daarmee ook meer open voor om er geld aan uit te geven.

Mensen willen graag hun verhaal kwijt. Daarom werkt het goed om eerst zonder contract op de achtergrond te praten. Ongeacht leeftijd is dit van iedereen een behoefte. De drempel voor jongere mensen is wel lager.

## **Zijn er nog zaken die je kwijt wilt op het gebied van mediation bij startups?**

De algemene bekendheid van mediation moet nog steeds groeien. Dit is algemeen belangrijk voor de mediation community.

---

### **Roelof Vos (2022)**

#### **Tussen welke partijen zie je de conflicten binnen startups?**

Tussen founders.

Commitment verschillen, mensen die zich volledig inzetten versus parttime. Werkt het als de één minder werkt dan de ander?

Aandelen problemen. Hoeveel aandelen mag iemand hebben? Hoe zit dat bijvoorbeeld als iemand die later aanhaakt? Dit is een heel gevoelig onderwerp, waardoor je een goede rol hierin kan spelen. Dit onderwerp komt vanzelf aan de orde, ondanks dat het een gevoelig onderwerp is.

Tussen founders en werknemers. Wanneer ben je founder en wanneer ben je een werknemer of een werknemer plus. Hier zie je ook heel veel onbekendheid met de materie. Juridisch is er natuurlijk wel heel veel al geregeld. Hier helpt het ook om inhoudelijk de diepte in te kunnen met partijen op juridisch niveau.

Tussen investeerders en een founder. Dat investeerders bijvoorbeeld de CEO na een bepaalde tijd een onbenul vinden.

## **Welke invloed heeft mediation volgens jou op de slagingskansen van startups?**

Slagingskansen zijn vooral laag door teamdynamics. Belangrijkste is dat mensen met elkaar door één deur kunnen.

De overlevingskansen van startups gaat omhoog door premediation. Dit heeft Roelof bij startupboodcamp ook wel gemerkt.

Wat ook goed helpt zijn caucus gesprekken. Mensen willen daar toch meer in delen.

### **Merk je dat de leeftijd van de vaak jonge ondernemers nog een rol speelt in de mediation? Zo ja, op welke manier?**

Jonge ondernemers staan er meer open voor, gretig om dingen aan te nemen. Ouderen denken eerder als je een conflict hebt dan moet je naar de rechtbank. Jonge ondernemers staan er meer voor open om kwetsbare gesprekken te willen voeren, wat uiteindelijk conflicten voorkomt. Dit past ook bij jongeren omdat het snel en informeel is.

Zijn allemaal beginnende ondernemers en weten niet goed hoe dit samen te stellen. Ze komen er dan later achter dat het met bepaalde mensen niet werkt.

### **Waarom werkt juist premediation zo goed bij startups?**

Bij premediation werken ze niet met een mediation overeenkomst. Premediation werkt daarom goed op een laagdrempelige manier. Daarnaast werkt het snel. Het voordeel is dat je het dak aan het repareren bent als de zon schijnt. Je doet het dus echt om conflicten te voorkomen in plaats van een conflict op te lossen. Daarnaast kan het houvast geven als er in de toekomst wel een conflict ontstaat.

**Wat wordt er in een premediation besproken?** Opzich lijken de voorbereiding en technieken heel erg op een normale mediation. In eerste instantie vraagt Roelof bij de partijen wat er speelt en waar ze het over willen hebben. Daarnaast werkt hij geen lijstje af, maar probeert hij verschillende velden naar voren te brengen. Hierin kunnen bijvoorbeeld ook vaker voorkomende valkuilen besproken worden.

---

## **Annelies van Herwijnen (2022)**

### **Wat voor conflicten zie jij veel binnen startups?**

Het hele scala. Is het wel zoveel anders dan bij volwassen bedrijven?

De druk van de groei en financiering zit erop, je zit nog niet in rustig vaarwater.

Iedere keer als er verandering is dan wordt het spannend, wat resulteert in conflicten. Dit is bij startups eigenlijk constant zo. Waardoor conflicten sneller uit de hand lopen en vaker voorkomen.

1. Vaak zie je de conflicten wel tussen founders ontstaan.

*Voorbeeld*

*Oprichter bedenker plan en iemand bijgekomen na een paar jaar. Oprichter was goed in ideeën maar kon geen knopen hakken, degene die erbij is gekomen is meer projectmatig gericht. Ze sloten constants compromis en dat zorgde ervoor dat er niks gebeurde. Je moet naar mijn mening wel scherpe keuzes durven maken binnen startups. De nieuwe jongen had geen vertrouwen meer in de oprichter. Nieuwe jongen wilde eruit en uitgekocht worden.*

2. Onderliggende documentatie slecht

Hierin kan premediation richting een weloverwogen documentatie erg helpen.

---

### 3. Financiers conflicten met managers

Financiers willen geld zien niks meer niks minder

Als het niet zo goed gaat of het gaat heel goed dan komen belangen tegen elkaar te staan.

Vb. managers die informatie achterhouden in verkooptrajecten

Informatieongelijkheid

---

#### **Wat maakt mediation bij startups zo belangrijk? Ook ten opzichte van andere zakelijke geschillen bij bijvoorbeeld grotere bedrijven?**

Er wordt überhaupt te weinig gepraat binnen bedrijven. De druk van de startups doet wat met mensen en zorgt voor conflicten. Impactinvesteers hebben vaak hoge eisen, dit vinden ze vaak belangrijker dan maatschappelijk rendement. Ze willen financieel rendement en werken ook samen met maatschappelijk gerichte bedrijven. Dit zou heel goed besproken moeten worden tijdens premediation.

#### **Welke rol kan premediation spelen binnen startups?**

Je framed dingen in de hoofden van mensen. Hierna zijn ze ook extra gemotiveerd om ook naar mediation te grijpen.

#### **Merk je dat de leeftijd van de vaak jonge ondernemers nog een rol speelt in de mediatons? Zo ja, op welke manier?**

Kosten en tijd zou een reden kunnen zijn.

Rechter is misschien toch voor oude mensen, voor haar gevoel zou dit niet in ze op komen.

Financieel gaat het misschien ook om kleinere belangen.

Jonge mensen staan open voor mediation.

#### **Zijn er nog zaken die je kwijt wilt op het gebied van mediation bij startups?**

Mensen vinden het eng om dingen te bespreken. Met premediation is het minder spannend en vooraf. Maar als je daarmee in aanraking bent gekomen is dat toch lastig.

Waar ze zelf tegen aanloopt zijn de kosten van bijvoorbeeld premediation

Premediation voelt als "extra" en duur. Zoals het bij startupbootcamp is geregeld is een mooie manier.

Bij mediation blijft het probleem, dat het nog niet zo bekend is.

---

### **Noelle Haitsma (2022)**

#### **Wat voor conflicten zie jij veel binnen startups?**

2 soorten conflicten

- Conflicten founders, inzet, stijl, verwachtingen.
- Founders en investeerders, inzet niet voldoende. Ze willen groei, enthousiasme en de drive zien.

#### **Wat maakt mediation bij startups zo belangrijk? Ook tenopzichte van andere zakelijke geschillen bij bijvoorbeeld grotere bedrijven?**

Je kan bij jonge bedrijven nog veel dingen voorkomen. Bij grotere bedrijven zit het al op een andere level.

De fase van start up richting scale up, daar zit het ankerpunt om premediation aan te gaan.

## **Hoe kan premediation bijdragen binnen startups?**

Vooraf gesprekken hebben, heb je wel de tijd? Hoe is de aandelen verdeling?

## **Merk je dat de leeftijd van de vaak jonge ondernemers nog een rol speelt in de mediators? Zo ja, op welke manier?**

Mediation is nog steeds iets heel onbekends. Dat het alleen voorkomt als de rechter zegt dat het moet.

Algemeen gevoel, jongere mensen onder de 40 lijken meer bezig te zijn met emoties en het gevoel. Het gesprek aangaan voor deze generatie is makkelijker.

## **Heb je voorbeelden van mediation binnen startups?**

Voorbeeld 1:

4 dames die een nieuw bedrijf starten. Op dit moment zit ze nog aan het begin, aan de tekentafel. Ze moeten de visie en strategie gaan bepalen. Hiermee zijn ze begonnen. Daarnaast hebben ze goed de aandelen verdeeld. Na 1,5 jaar bleek dat 2 zeiden geen prioriteit te kunnen geven. Van te voren goed duidelijk was hoe gaan we erin en hoe gaan we eruit.

Voorbeeld 2L

2 ondernemers 7 jaar geleden gestart

1 wil Vliegen en de ander hangt in de ankers.

Mediation aandelenverhouding verandert, de rollen passen nu beter waardoor ze niet zo met elkaar kibbelen.

Fase wanneer het serieus wordt veranderen de rollen.

## **Zijn er nog zaken die je kwijt wilt op het gebied van mediation bij startups?**

Bij premediation maak ik vaak gebruik van een partner pact. Deze is als volgt opgebouwd:

### Partner pact

**1. Zakelijke deel.** Visie missie, strategie, rolverdeling, aandeelhoudersovereenkomst.

**2. Relationale deel.** Persoonlijke stijlen, verwachtingen. Conflict stijlen, welke verwachtingen heb ik van mezelf, van de ander en wat denk ik dat de ander zijn verwachtingen zijn van mij.

**3. What if, de toekomst.** Hoe zit succes eruit en hoe zit falen eruit. Wat als iemand met geld komt, iemand een kind krijgt, mantelzorger etc.