

Familiecultuur: een *zegen* of een *nachtmerrie?*

Door Maaïke Thiecke

“Wij hebben echt een familiecultuur!” Dat hoor ik vaak in organisaties. Opvallend genoeg heerst ook bij organisaties die geen familiebedrijf zijn, soms een sterke familiecultuur. Deze gezellige organisatiecultuur is soms een zegen en soms een nachtmerrie. Een belangrijk kenmerk is hoe er met gezag wordt omgegaan. En dat is een belangrijk verschil tussen een familiecultuur en de cultuur in een familiebedrijf. Wat als de familiecultuur niet (meer) helpend is? Welke rottige opgave heb je als je dan wil veranderen?

Eerst maar even die organisaties met een familiecultuur die geen familiebedrijf zijn. Ik zie dat soms bij startups die begonnen bij twee vrienden of compagnons met een gezamenlijke droom. Organisaties die hun oude vertrouwde gezelligheid moeten loslaten om de snelle groei bij te benen. Toch komt het ook voor bij grote organisaties die al lang bestaan. En bij gemeentes, politie en ziekenhuizen.

EEN AANTREKKELIJKE WERKGEVER

Het is daar aantrekkelijk om te werken, omdat het er gezellig is en je veel persoonlijke én professionele ruimte krijgt. Er wordt rekening gehouden met wat jij leuk vindt of wat past in jouw agenda. Het is niet raar

dat je je werkrooster aanpast aan de agenda van je oppas. Je kunt je ontwikkelen van chauffeur tot MT-lid. Elk jaar is er een groots Sinterklaasfeest, waar een vijf koppige commissie twee maanden zoet mee is. Als je verdriet hebt omdat je moeder dementeert, krijg je gewoon verlof.

Een familiecultuur werkt vaak goed. En heel lang goed.

Een aantrekkelijke werkgever dus. Waar mensen lang werken. Een zegen voor medewerkers én organisaties. Loyale medewerkers met hart voor de zaak, die hun privéleven soms aan de kant zetten voor de organisatie. Ook dat hoort bij een familiecultuur: voetbaltraining of afzwemmen missen omdat je je collega's niet laat stikken. Sommige organisaties zijn behoorlijk afhankelijk van de bereidheid van hun medewerkers om in beroerde omstandigheden een tandje extra bij te zetten.

Een familiecultuur werkt vaak goed. En heel lang goed. Je kunt lelijk doen over een familiecultuur, maar er zit veel liefde in zo'n organisatie. Dat voelen klanten ook, als het goed is.



WAT ER MIS IS MET EEN FAMILIECULTUUR

Het grootste probleem van een familiecultuur in een organisatie die geen familiebedrijf is, is: de druk op 'het moet wel gezellig blijven'. Ongezellig is een doodzonde. Spanning, wrijving, conflicten en ander gedoe ook. Alles wordt met de mantel der liefde bedekt. Je kunt er een potje van maken zonder dat het consequenties heeft. 'Het is toch familie.'

Het grootste probleem van een familiecultuur: de druk op 'het moet wel gezellig blijven'.

In *familiebedrijven* heeft niet per se gezelligheid voorrang, maar wel de familie. En het familiegevoel. Het stikt er van broers, tantes en buurmannen van zo ongeveer iedereen. Familiebedrijven zijn soms sterk geworteld in de gemeenschap en betekenen veel voor de plaatselijke werkgelegenheid. Ook daar geldt: één grote familie.

Ook hier bestaat een familiecultuur, maar dat is geen issue. Behalve voor de 'koude kant', de niet-familieleden in zo'n organisatie. Die balen dat - als puntje bij paaltje komt - toch het belang, de financiële gezondheid, de banen en de voorkeur van de familie,

voorrang hebben. Zolang ze niet klagen over de auto's en vakanties van de directie of het voortrekken van familie ('ze vreten er toch ook van!'), ervaren zij de gulheid van een familiebedrijf wel degelijk. Tegelijkertijd kan je jarenlange loyaliteit ineens beloond worden met ontslag, als een nauwelijks competente broer, dochter of neef, de directeur-eigenaar opvolgt en de familievetes even rechtzet door oude vrienden van broer, vader of oom buiten te zetten.

VOORRANGSREGELS

In beide gevallen is het probleem hetzelfde: organisaties die last hebben van een familiecultuur, hebben last van een voorrangprobleem. Simpel gezegd: je komt pas van een familiecultuur af als de organisatiebelangen voorrang krijgen.

De oplossing is relatief simpel: nieuwe en duidelijke voorrangsregels. Iemand in de organisatie moet deze regels opstellen. En de rest heeft deze te volgen. Als ik dat voorstel in organisaties die geen familiebedrijf zijn, denken ze dat ik gek ben. 'Iemand die de báás speelt, volgen? Echt niet!'

Als je gewend bent om 'gezelligheid' voorrang te geven én het normaal vindt dat je altijd maar je eigen plan

kan trekken, heb je een dubbel probleem. Daar betalen organisaties met een familiecultuur een grote prijs voor. Als collega's zich niks aantrekken van formele invloed, wordt alles geregeld op de persoonlijke relatie. Dat gaat lang goed, zeker in een familiecultuur. Totdat het niet meer lukt. Dan komt er druk op die relaties; dat uit zich in achterkamertjes, willekeur en 'de pik op mij'. Volledig onbedoeld resulteert dat in veel informele macht. Een gezellige familiecultuur wordt dan een onveilig wespenest.

DE PATER FAMILIAS

Organisaties met een familiecultuur kunnen veel leren van familiebedrijven. In een familiebedrijf is meestal weinig discussie over wie de baas is. Precies dát maakt dat familiebedrijven beter functioneren, dan niet-familiebedrijven met een familiecultuur. De bereidheid en het vermogen om te functioneren met een overduidelijke pater familias die het voor het zeggen heeft.

Familiebedrijven functioneren beter dan niet-familiebedrijven met een familiecultuur.

Organisaties met een familiecultuur knappen op, als ze leren hoe ze 'gewoon' werken binnen het kader van een bestuurder. Niet roeptoeteren over macht en dwang, maar 'gewoon' doen waarvoor je wordt betaald, langs de meetlat van de directeur of manager. Zo is het in heel veel organisaties nou eenmaal geregeld, met kaders en leidinggevend. Zit de familiecultuur jouw organisatie in de weg? Dan zit er maar één ding op: duidelijkere kaders schetsen en aangeven wat je als leidinggevende daarbinnen verwacht. Niet gezellig. Wel noodzakelijk als die grote druk op gezelligheid, vooruitgang belemmert.

Familiebedrijven hebben op hun beurt een uitdaging: hoe krijg je die pater familias weg als zijn aanpak niet meer aansluit bij de eisen van de huidige tijd? Hoe kun

je als zoon van de baas je plek pakken als medewerkers je als 'zoontje van' blijven zien? Bij voorkeur wil je dat doen zonder hartaanval van de pater familias. Dat is dan bij organisaties met een familiecultuur die geen familiebedrijf zijn, weer minder ingewikkeld.

En trouwens: kun je je resultaten prima halen met die familiecultuur? Is het soms bloedirritant, al die gezelligheid, maar gaat er niks mis? Zijn klanten tevreden en medewerkers ook? Zijn de persoonlijke voorkeuren te managen en ziet de toekomst er rooskleurig uit? Lekker laten zo! Wat niet kapot is, moet je vooral niet maken.



Maaïke Thiecke is psycholoog en uitvinder van een ongebruikelijke bril op organisatie- en cultuurverandering. Ze adviseert talloze organisaties over het geheim daarvan en leidt managers en adviseurs op in 'vloerbedekkinglogica'. Ze is auteur van onder andere *Cultuurdingetje, hè...* en *Systemisch TransitieManagement*. voervoorverandering.nl