

Ik ken bedrijven waar je als medewerker als het ware deel wordt van de familie en waar overigens hele families werken: vaders, moeders, zoons en dochters. Ze zijn gericht op 'life long employment.' Zo'n medewerker stelt zich graag voor met: 'Ik ben een.....' en dan volgt de naam van het bedrijf. Een directeur vertrouwde me eens toe dat hij zo'n moeite had met het formuleren van de ontslaggrond voor een kwaliteitsmanager. 'Hij hoorde er eigenlijk gewoon niet bij,' was zijn uitleg. De familiedynamiek en al wat daar done en not-done is bepaalt uiteindelijk de regels van erbij horen of niet erbij horen. Wie erkent en respecteert dat hij of zij gaat werken in een organisatie waar, als het erop aankomt, de familiedynamiek voorrang heeft boven de organisatieloga, kan in een familiebedrijf een goede plek hebben en plezierig werken.

Een bedrijf produceert gedestilleerde dranken. Hun marketingmanager kwam naar een workshop in het kader van een wetenschappelijk onderzoek naar de mogelijkheden van opstellingen en hun effect op een bedrijf. Zij deed een opstelling rond de vraag wat het effect op hun huidige doelgroep zou zijn van het op de markt brengen van een nieuw soort sterke drank. Een half jaar later rapporteerde ze wat het effect was geweest van deze opstelling.

Onder andere vertelde ze: 'Als marketingmanager ben ik altijd gericht op het hier en nu en de nabije toekomst. Ik werk hier pas twee jaar en ik wil altijd te snel. Door deze opstelling is mijn oriëntatie veranderd. We bestaan dit jaar 115 jaar. Ik ben me nu veel meer bewust van de 113 jaar geschiedenis die het bedrijf hebben gevormd voordat ik erbij kwam. Mijn baas, de huidige directeur, is de vierde generatie van deze familie die directeur is. Door de opstelling zie ik hem niet meer als mijn baas maar meer als mijn werkveld.'

Wat op papier staat over de hiërarchie en ordening in een familiebedrijf is lang niet altijd de werkelijke ordening, de ordening die werkt.

De grootvader schuifelt nog eens per week binnen. Zelfs als hij vanachter uit de directiekamer een eenvoudige zijwende hoofdbeweging maakt, dan is dat al een belangrijk signaal van instemming of afkeuring van de bedrijfsplannen van zijn nakomelingen. Als de grootvader is overleden, dan wordt soms nog zijn naam aangeropen of wordt hij in gedachten om raad gevraagd. Als dat het bedrijf sterkt, dan is dat een goede zaak.

Misschien zitten in het managementteam een aantal mensen van buiten. Zij voelen maar al te goed hoe de familiedynamiek, en daarmee de bedrijfs-

dynamiek, zich ook buiten de zichtbare delen van het leidinggevende systeem uitspreidt. Vaak voelen broers en zusters die níet in het bedrijf werken, zich verantwoordelijk voor wat daar speelt. Zo vormen ze een deel van het verborgen management. Vaak komen juist deze familieleden die niet officieel in het bedrijf werken, in een workshop voor organisatieopstellingen met een vraag. Ze voelen zich oprecht verantwoordelijk voor de zaak en ze delen in de voorspoed en de zorgen.

Martin is zo iemand.

Martin: Ik ben betrokken bij het familiebedrijf dat mijn vader heeft opgericht. Ik maak er geen deel meer van uit maar veel van mijn familieleden wel. Het gaat niet goed met het bedrijf. Ik wil graag weten wat er speelt.

Jan Jacob: Heb je de indruk dat er toestemming zou zijn van je vader om hier naar te kijken?

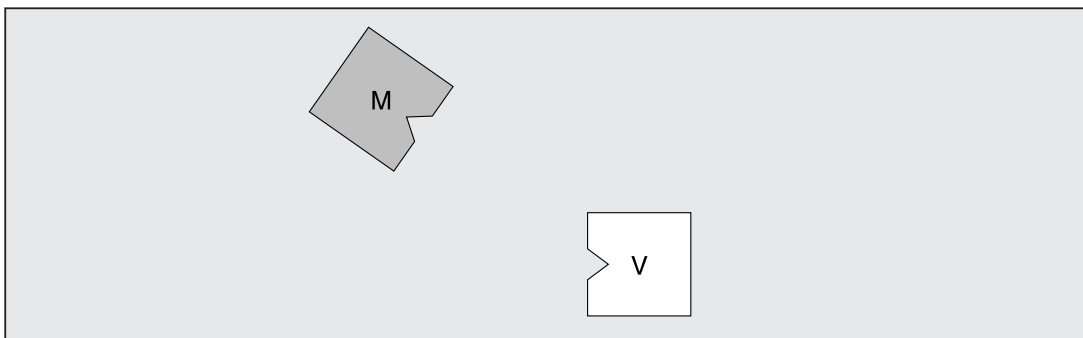
Martin: Ja.

Jan Jacob: Het hoeveelste kind ben je?

Martin: Ik ben de tweede. Mijn oudste broer was directeur en is overleden aan een hersentumor toen hij drieëndertig jaar oud was. Ook de broer van vader is overleden aan een hersentumor, op ongeveer dezelfde leeftijd.

Jan Jacob: Goed, dan stellen we om te beginnen eerst iemand voor jezelf en iemand voor je vader op.

Martin stelt op:



Afbeelding 1

V = vader, oprichter van het familiebedrijf

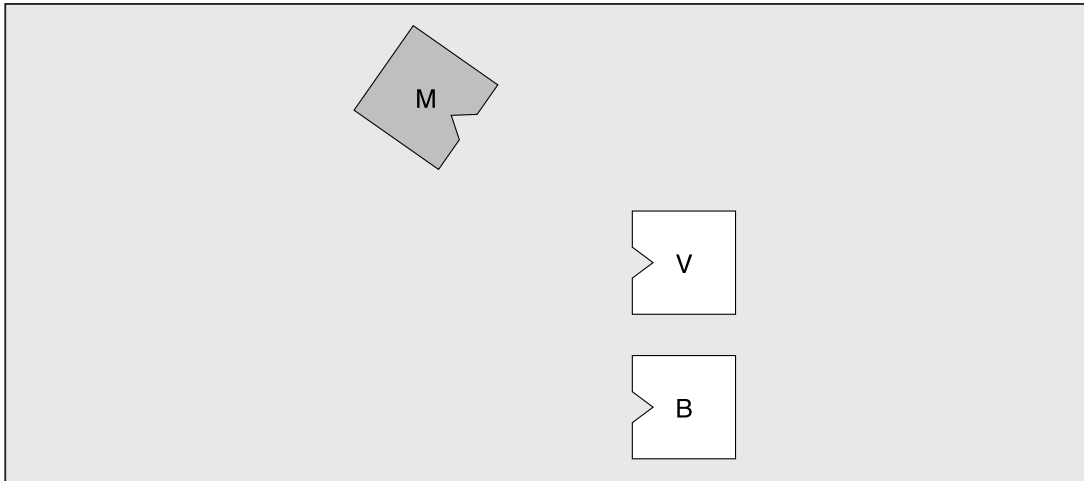
M = Martin, zoon en niet meer werkzaam in het bedrijf

- HET VERBINDENDE VELD -

De vader kijkt langdurig naar de grond, vermoedelijk naar iemand die is overleden.

Jan Jacob: *tegen Martin:* Stel je broer erbij op.

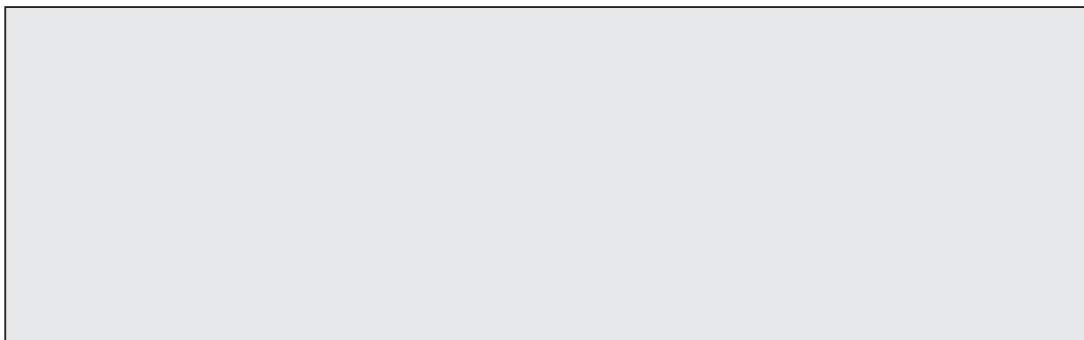
Martin stelt op:



Afbeelding 2

B = broer, overleden op 33-jarige leeftijd, ex-directeur

De representant van de broer van Martin voelt zich groter dan zijn vader. Dan plaatst Jan Jacob de broer voor de vader, zittend.



Afbeelding 3

De representant van Martin is zeer alert en waakzaam. Jan Jacob vraagt Martin om nu het bedrijf op te stellen. Martin zegt dat het bedrijf vrouwelijk is, kiest een representant en stelt haar op naast de vader, op de plaats waar eerder Martins oudere broer stond.