

Familiestatuuat: “blauwdruk” of “rooddruk”?

over het werkproces bij de totstandkoming van een zgn. familiestatuuat, een column van John Roos



In de organisatiekunde hebben wij het bij projectmatig werken altijd over de spanningen tussen *de lijn* en *de staf*, over het rekruteren van medewerkers uit de (be)staande organisatie en over waar ligt de loyaliteit van de projectleider: bij het project óf bij de zogenoemde *moederorganisatie*.

Hieraan moet ik denken wanneer een interne discussie over een familiestatuuat moet worden beslecht. “*Wisselwerking tussen theorie en praktijk*” riep mijn oude docent Organizekunde aan de Universiteit van Leiden dan in die gevallen, waarmee hij eigenlijk bedoelde “*Tom Poes: verzin*

een list!” Zo’n soort gevoel bekruipt mij ook op die cruciale momenten wanneer blijkt dat de betrokken familie het niet met elkaar eens kan worden over bepaalde passages, implicaties of verstrekkende formuleringen van enkele artikelen van een familiestatuuat (*).

Daar zit je dan met je goede fatsoen als bemiddelend organisatieadviseur. Rationeel (dus vakmatig gezien) moet ik trachten de familiediscussie wat te forceren, op te krikken en om te buigen naar een voor ieder betrokken familielid aanvaardbare richting. Daarvoor ben ik ingehuurd. Daarvoor zitten wij bij elkaar. Daarover gaat het. En daarvoor staan er ook te veel en te grote bedrijfsbelangen op het spel. Emotioneel gesproken (dus menselijk gezien) vind ik dat je te allen tijde ernstig rekening moet houden met de eigen aard van de bedrijfscultuur. Dat doen we bij alle ondernemingen binnen het MKB. Zeker en vooral bij een familiebedrijf.

Want welke communicatielijnen wegen het zwaarst? Hoe ziet het sociogram van de belangrijkste contacten voor de bedrijfsvoering er werkelijk uit? Op welke plek geven de familie zaken feitelijk de doorslag? Retorische vragen. In feite is het weer een andere, aloude organisatiekundige spanning tussen *blauwdruk* (oftewel de regeling van de formele verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden binnen het familiebedrijf) en de *rooddruk* (hoe lopen de bevelslijnen in de dagelijkse leiding van het familiebedrijf: wie bepaalt wat over wie in welke mate?).

Over de regeling van de *blauwdruk* (i.c. een directiestatuut of iets van dien aard) kan voor de meeste ondernemingen eenvoudig een meerderheidsbesluit worden genomen. Hoewel dit zeker niet haaks moet staan op de heersende bedrijfscultuur (oftewel *rooddruk* van de onderneming). In geval van familiebedrijven gaan bij mij de alarmbellen rinkelen wanneer tijdens zo’n groepsbespreking door een harde discussie ineens blijkt dat de voorgestelde formele regeling niet goed strookt met de meer informele kanten van de geldende familiecultuur. Anders geformuleerd: de inhoudelijke en betrokken manier van omgaan met elkaar blijkt altijd het sterkst en het meest doorslaggevend van aard bij familiebedrijven. Consensusbeslissingen werken dan meestal beter in deze situaties.

Dus niets forceren, niets opkrikken, niets ombuigen van de voorgestelde regeling van het familiestatuuat. Het huiswerk van de betrokken adviseur moet over. Net zo lang totdat de regeling wel past bij de organisatiecultuur van het betreffende familiebedrijf. Ondanks alle behartigenswaardige publicaties van de afgelopen jaren over goed bestuur van familiebedrijven. De bedrijfspraktijk blijkt weerbarstiger.

drs. John Roos MIM is DGA van de Genilu Groep, bestaande uit Genilu [overheid] Advies, Genilu [interim] Gezelschap en Algelun [MKB] Advies. Zie ook: www.genilu.nl en www.algelunadvies.nl.

(*) over het begrip *familiestatuuat* (of familieprotocol): zie o.a. *Ondernemen als familie, aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*, uitgave van FBNed, Vereniging Familiebedrijven Nederland, april 2003, pagina 15 en 17, aldaar.