

Het verleggen van vanzelfsprekende grenzen bij familiebedrijven...

over zomaar een organisatiecultuurverandering bij een familiebedrijf, een column van John Roos



Bij familiebedrijven maak je als organisatieadviseur meestal leuke maar soms ook vreemde zaken mee. De directiesecretaris van dit bedrijf kende mij van eerdere aangelegenheden in andere werksituaties. Toen hadden wij goed en effectief samengewerkt. Ditmaal vroeg hij mij, ook mede namens de RvB en het management, te kijken naar de organisatiecultuur, werksfeer en samenwerking. Of ik een dagje wilde "meelopen", en dan vervolgens kon vertellen hoe verder, was zijn vraag aan mij. Oké, gezien ons gezamenlijke verleden, wilde ik dat wel. De directiesecretaris stelde mij voor aan de bestuursvoorzitter, tevens sinds jaar en dag de onbetwiste DGA van dit tamelijk succesvolle

familiebedrijf. Terwijl wij stonden kennis te maken, wat *small talk* uit te wisselen en elkaar te bekijken, kwam een staffunctionaris even kort iets aan de bestuursvoorzitter melden over een lopende P&O-kwestie. In ons bijzijn onderwierp de bestuursvoorzitter de man aan enkele in staccato gestelde vragen. Zonder enig noemenswaardig verweer droop de staffunctionaris weer snel af. Triomfantelijk keek de bestuursvoorzitter mij aan en zei: "zag je dat, John, zag je hoe 'ie schok?" Zonder te verblikken of te verblozen ging hij verder met: "ga je mee naar onze bespreking met management, zal je interessant vinden". Zo gezegd, zo gedaan.

De vergadering van de RvB met het betrokken management, in aanwezigheid van de directiesecretaris die de gemaakte afspraken en genomen besluiten moest vastleggen, verliep op z'n zachtst gezegd nogal chaotisch. De overige leden van de RvB (waaronder enkele prominente familieleden) kwamen niet aan bod met hun vragen en/of opmerkingen. Om de haverklap werd weer een ander directielid naar binnen gehaald om vervolgens door de bestuursvoorzitter te worden uitgeoeterd. Op momenten dat een bepaalde portefeuillehouder van de RvB zijn of haar bekende directielid in verdediging wilde nemen, om enige nuance in de reactiewijze van de bestuursvoorzitter te beitelten, werd die vakkundig door hem neergesabeld als "meehuiler", "watje" of "zachte heemeester". En meer termen van dien aard. Kortom, ik keek mijn ogen uit en wisselde blikken van verstandhouding met de directiesecretaris (die daar natuurlijk ongemakkelijk bijzat).

Plotsklaps midden in deze vergadering stelde de bestuursvoorzitter mij de volgende vraag: "En, meneer Roos, wat vind u van onze bestuursvergadering?" Ik moest even slikken en bedacht me dat ik nu tijd moest kopen... Dus vroeg ik hem: "wilt u het diplomatieke of het echte antwoord?" Waarop hij snel reageerde met: "Dat laatste, natuurlijk!". En ik vervolgde direct met: "nou, ik krijg een steeds grotere bewondering voor de directiesecretaris, want die moet hiervan nog brood bakken ook, met zijn verslaglegging van deze vergadering". Vervolgens barstte de bestuursvoorzitter in hard gelach uit, waarbij hij het middelste deel van mijn zin nog een paar keer herhaalde.

Om een lang verhaal kort te maken: tijdens de nabespreking aan het einde van die dag kreeg ik niet alleen de opdracht om de organisatiecultuur van dit familiebedrijf door te lichten, maar ook om concrete voorstellen te doen ter verbetering van de werksfeer. Daarbij moest ik de samenwerking in de top van het bedrijf niet schuwen, zo werd er nadrukkelijk bij gesteld. Bovendien bleek dat mijn reactie in de bestuursvergadering zich als een lopend vuurtje door het bedrijf had verspreid. Schouderklopjes vielen mij nog net niet ten deel, maar het scheelde niet veel. De doorlichting, begeleiding en invoering van verbeteringen was een intensief, maar goed verlopend verandertraject. Ook ging ik regelmatig lunchen bij de bestuursvoorzitter thuis. Dit stelde hij bijzonder op prijs. Mede daardoor ontwikkelde zich een goed werkbare en veranderingsgezinde verstandhouding. De bestuursvoorzitter ging uiteindelijk met nagenoeg alle verbetervoorstellen akkoord, ook wanneer het zijn eigen functionele rol betrof. Op mijn vraag aan de directiesecretaris waarom dit veranderproces zo voorspoedig verliep, antwoordde hij eenvoudig: "onze voorzitter houdt niet van doetjes".

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.