



Een professionele familiecultuur op school. Kan dat?

Wim van den Bosch, team Leiderschap & Coaching, Driestar onderwijsadvies

Een professionele familiecultuur op school. Kan dat?

Wim van den Bosch, team Leiderschap & Coaching, Driestar onderwijsadvies

Met dank aan Piet Murre, lector Onderzoekscentrum Driestar educatief

www.driestar-onderwijsadvies.nl

© 2025 Driestar onderwijsadvies

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande

Samenvatting

Dit essay is het eerste deel van een drieluik en is geschreven namens het team van onderwijsadviseurs dat actief is op het gebied van leiderschap en coaching bij Driestar onderwijsadvies. Wij komen met regelmaat schoolleiders tegen die opmerken dat medewerkers meer gericht lijken te zijn op de onderlinge harmonie in het team (familiecultuur) dan op het leveren van kwaliteit en het behalen van de organisatiedoelstellingen (professionele cultuur). Men geeft dan vaak aan te willen bewegen van een familiecultuur naar een professionele cultuur.

Dit essay biedt een theoretische verkenning van de concepten familiecultuur en professionele cultuur. Hieruit blijkt dat deze beide concepten theoretisch gezien niet tegenover elkaar gezet kunnen worden. Om deze reden halen we daarnaast een derde concept voor het voetlicht: de vriendschapscultuur. Dit concept opent een nieuw perspectief op het door schoolleiders ervaren probleem en wat dit betekent voor hun leiderschap.

Inhoud

1. Inleiding	6
2. Familiecultuur	8
3. Professionele cultuur	10
4. Vriendschapscultuur	13
5. Culturenvergelijking	16
6. Discussie	18
7. Conclusie	20
8. Bibliografie	21

Inleiding

In onze adviespraktijk begeleiden we schoolleiders van primair en voortgezet onderwijs. De grootte van de scholen waar zij leiding aan geven, is divers. Veel van deze schoolleiders geven aan dat ze een meer professionele cultuur zouden willen zien in hun organisatie. Medewerkers zouden volgens deze schoolleiders onvoldoende gericht zijn op de kwaliteit van hun werk en het succes van de organisatie (professionele cultuur). Men is vooral gericht op een fijn werkklimaat en goede onderlinge verstandhoudingen (familiecultuur). Doordat de behoefte aan een goede verstandhouding in het schoolteam de boventoon voert, is er minder ruimte en draagvlak om aangesproken te worden op de kwaliteit van het werk. Daar komt bij dat de veranderbereidheid van de medewerkers vaak laag lijkt te zijn en hebben dezelfde medewerkers de behoefte om betrokken te worden bij alle besluiten die genomen moeten worden. Schoolleiders hebben behoefte aan medewerkers die met het organisatiedoel voor ogen bereid zijn om als persoon te ontwikkelen. Tegelijk dienen de medewerkers hierbij elkaar te stimuleren. Men zou zich eigenaar moeten voelen van de ontwikkeling van de organisatie in het algemeen en de individuele medewerker in het bijzonder, terwijl dit eigenaarschap nu vooral bij de schoolleider ligt.

Samengevat is het de wens van schoolleiders dat hun medewerkers zich minder familiaal moeten voelen, maar meer een professional. De familiecultuur moet verdwijnen en vervangen worden door een professionele cultuur. Deze denkwijze leidt tot een tegenstelling, waarin professionele cultuur tegenover de familiecultuur wordt gezet. Daarbij lijkt de focus op resultaat de focus op goede onderlinge verstandhoudingen uit te sluiten.

Het probleem hierbij is dat de professionele cultuur een concept is van Alex van Emst (2012), die deze zet tegenover de ambtelijke/politieke cultuur. Dit concept is verder uitgewerkt door Henk Galenkamp (2019). De familiecultuur is een concept van Cameron en Quinn (2011), die deze zet tegenover de adhocistische-, de markt- en de hiërarchiecultuur. Er lijkt hier sprake te zijn van een vermenging van concepten, waardoor er onduidelijkheid ontstaat ten aanzien van het probleem wat wordt ervaren door schoolleiders. Als het probleem niet goed duidelijk is, is het ook niet duidelijk wat effectieve interventies zijn. De kans bestaat dan dat interventies om de cultuur te beïnvloeden minder adequaat blijken te zijn. Het is dus van belang om het probleem van de schoolleiders goed helder te krijgen, zodat interventies hierop kunnen worden afgestemd.

In dit eerste essay gaan we op zoek naar duidelijkheid in dit vraagstuk. Hiervoor zullen we eerst een korte theoretische verkenning doen van zowel de familiecultuur als de professionele cultuur. We voegen hier ook een derde concept aan toe: de vriendschapscultuur van Costas (2012). Dit cultuurtype geniet minder bekendheid onder de schoolleiders, maar heeft kenmerken die voor veel schoolleiders herkenning zullen geven. Deze kenmerken zijn relevant voor een scherpere definiëring van het probleem wat wordt ervaren. Vervolgens worden de verschillende concepten met elkaar vergeleken in relatie tot de hierboven beschreven probleemstelling. Op deze wijze wordt een antwoord geformuleerd op de vraag: **een professionele familiecultuur op school, kan dat?**

In dit essay gaan we uit van de definitie van cultuur zoals die wordt gehanteerd door Mats Alvesson en Stefan Sveningsson (2008). Zij gaan ervan uit dat een cultuur het geheel is van diepliggende ideeën, overtuigingen en betekenissen die in een organisatie leven. Deze ideeën worden zichtbaar in gedrag, taal en materiële objecten (Yanow, 1996, in Vermeulen & Koster, 2011).

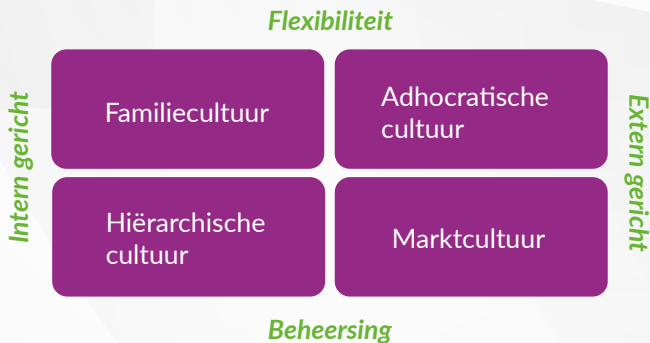
Daarbij hechten we eraan te vermelden dat de cultuur van geen enkele organisatie zich in een hokje laat plaatsen. Dat geldt voor ieder concept dat een poging doet om overzicht te bieden in de complexe materie van cultuur. In iedere organisatie zal sprake zijn van kenmerken van meerdere cultuurtypen. Vaak is echter een van de typen meer of minder dominant aanwezig. Dit inzicht kan bijvoorbeeld worden gebruikt in de reflectie op het gedrag van de leidinggevende en de mate waarop dit gedrag de cultuur bepaalt, in stand houdt of beïnvloedt.

De thematiek van cultuurverandering verkennen we in drie essays. In dit eerste essay wordt de vermeende tegenstelling tussen de begrippen 'professionele cultuur' en 'familiecultuur' verkend. In een tweede essay richten we ons op de spanning tussen het nastreven van organisatiedoelstellingen en het persoonlijk welbevinden van de individuele medewerker. Het derde essay van deze serie gaat over het gewenste leiderschapsgedrag om een professionele cultuur in de schoolorganisatie te stimuleren.

Familiecultuur

Om de term familiecultuur goed te kunnen duiden, is het van belang om te zien hoe de ontwikkelaars van dit cultuurtype dit initieel hebben bedoeld.

Kim S. Cameron en Robert E. Quinn (2011) onderscheiden vier cultuurtypen die ze in een kwadrant hebben gerangschikt. Hierbij worden intern gerichte organisatieculturen tegenover extern gerichte organisatieculturen gezet. Intern gerichte organisaties kijken vooral naar binnen, naar interne processen en personeel. Extern gerichte organisaties kijken vooral naar buiten, naar kansen en mogelijkheden en naar wat 'buiten' (klanten, overheid, enz.) van de organisatie verwacht. Daarnaast worden organisatieculturen waarin flexibiliteit centraal staan tegenover beheersingsgerichte culturen gezet. Flexibiliteit houdt in dat men in een organisatie openstaat voor verandering. Dat staat tegenover de behoefte aan beheersing. Verandering met daarbij horende verrassingselementen worden dan als bedreiging ervaren. Dit leidt tot het volgende kwadrant:



Kwadrant cultuurtypen Cameron en Quinn (2011)

In de onderste helft van de kwadrant staan de op beheersing gerichte culturen. Hierbij is de marktcultuur extern gericht op (het beheersen van) marktaandeel, realisatie van doelen en winstgevendheid. De hiërarchische cultuur is intern gericht op het beheersen van de interne processen. Hierbij staan efficiëntie, tijdigheid, consistentie en uniformiteit centraal.

In de bovenste helft van de kwadrant staan de op flexibiliteit gerichte culturen. Men staat te allen tijde open voor verandering. Hierbij moet in de adhocratische cultuur de verandering leiden tot innovatieve producten en staan transformatie, snelheid en alertheid centraal. In de familiecultuur moet de verandering ten gunste komen van

het welbevinden van het individu en de harmonie in het team. Hierbij zijn betrokkenheid, communicatie en ontwikkeling belangrijke kernwaarden.

In de familiecultuur wordt veel aandacht besteed aan het creëren van een mens-vriendelijke plek, waarin 'samenwerken' centraal staat. De medewerkers hebben veel zaken met elkaar gemeen, waardoor er een wij-gevoel ontstaat. Leiders worden gezien als mentor of zelfs wel als vader- (of moeder-)figuren. Loyaliteit en traditie hebben een samenbindend effect. Men hecht grote waarde aan betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie. Verder vindt men persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers belangrijk, omdat dit een gunstige uitwerking heeft op het welbevinden van de medewerkers. Wanneer men succes definieert, kijkt men vooral naar werksfeer en zorg voor mensen. Er wordt daarom veel belang gehecht aan teamwerk, participatie en consensus. Er wordt ervan uitgegaan dat dit automatisch zal leiden tot het behalen van de organisatiedoelen.

Nu we scherp hebben wat de familiecultuur inhoudt, zullen we nu verkennen wat er wordt verstaan onder een professionele cultuur.



Professionele cultuur

Voordat we aan de hand van de inzichten van Alex van Emst (2012) bezien hoe de professionele cultuur in de praktijk vorm krijgt, zullen we eerst verkennen hoe de professionele cultuur wordt gedefinieerd door de Onderwijsinspectie (2024) aangevuld met de definitie van Henk Galenkamp (2019). De Onderwijsinspectie (2024) definieert de professionele cultuur als volgt:

‘Een professionele cultuur draagt bij aan een voortdurende ontwikkeling van leraren. Het mt zorgt voor een veilige, open cultuur die op leren gericht is. Bespreken en aanspreken behoort tot de cultuur van de school, net als hoge verwachtingen. Goede scholen zijn gericht op voortdurende ontwikkeling en leren. Deze ontwikkelende houding stimuleert de zoektocht naar steeds beter onderwijs. Gedeelde verantwoordelijk is een ander vaak genoemd aspect van een professionele cultuur.’

Daarbij noemt de Onderwijsinspectie een aantal elementen van de professionele cultuur: veiligheid en vertrouwen, duidelijke verwachtingen, doelgerichtheid, samenwerking, hoge ambities en ruimte, tijd en geld voor ontwikkeling. Het valt hierbij op dat er vooral wordt gericht op voortgaande ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en hoe iedere medewerker hieraan bijdraagt.

Henk Galenkamp (2019) zegt dat in een schoolcultuur twee zaken centraal staan: ‘Alle gedrag leidt zowel tot de doelen die de school bezit als tot toename van welbevinden (van jezelf én anderen).’ Wanneer er sprake is van gedrag dat niet bijdraagt aan deze twee zaken, dan wordt dit door andere mensen in die organisatie begrensd. Deze anderen hoeven dan geen formeel leidinggevende positie te hebben. Bij deze benadering van de professionele cultuur krijgt de focus op het behalen van de organisatiedoelen dezelfde waardering als de aandacht voor welbevinden. Hiermee wordt enigszins een andere focus aangebracht dan de onderwijsinspectie doet, die vooral focust op de onderwijskwaliteit.

Hoe de professionele cultuur er in de praktijk uit ziet, wordt beschreven door drs. Alex van Emst. In zijn boekje ‘Professionele cultuur in onderwijsorganisaties’ (2012) onderscheidt hij drie cultuurtypen: de ambtelijke, de politieke en de professionele cultuur.

In een ambtelijke cultuur is sprake van een strikte hiërarchie. Ook wordt er veel waarde gehecht aan documentatie van interne processen: 'Als het maar op papier staat.' Hiervoor worden verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken zorgvuldig beschreven. Verder wordt een veranderingsproces vaak gestart met een notitie. Een persoon of een klein groepje besteedt veel aandacht aan het opstellen hiervan, om daarna de anderen binnen de organisatie erbij te betrekken.

In een politieke cultuur heerst de opvatting dat de organisatie een democratie is. Hierbij heeft ieder evenveel stemrecht. Hierdoor is er in besluitvormingsprocessen vaak sprake van lobbywerk en onderhandeling. Wanneer er een commissie moet worden gevormd, speelt een evenredige vertegenwoordiging van diverse gremia een grotere rol, dan de vraag wie ergens het meest verstand van heeft. Middenmanagers zien zichzelf als vertegenwoordigers van hun achterban. Bij de top vertegenwoordigen ze hun deelteam en in hun afdeling vertegenwoordigen ze 'het MT'. De positionele hiërarchie is in de besluitvorming erg belangrijk. Bij deze besluitvorming is ook consensus erg belangrijk. In de praktijk kan dit betekenen dat één persoon een veto-effect kan hebben. Verder is het adagium 'gelijke-monniken-gelijke-kappen' erg belangrijk. Hierdoor is men beducht voor precedentwerking.

In een professionele cultuur wordt gewerkt vanuit erkende ongelijkheid. Mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en zijn open over wat ze niet kunnen. Hierdoor heeft kwaliteit de belangrijkste stem. Dat betekent dat degene die ergens verstand van heeft, de beslissing mag nemen: wie het weet, mag het zeggen. Hierbij geldt als vuistregel dat er tachtig procent draagvlak moet zijn onder degenen die verstand hebben van en affiniteit hebben met het betreffende onderwerp. De andere betrokkenen worden geïnformeerd.

In een professionele cultuur stellen mensen zich lerend op. Men wil morgen beter zijn dan vandaag en stelt zich hierom doelen die bereikt moeten worden. Een professionele cultuur biedt kansen om professioneel beter te worden, maar stelt ook eisen aan de professional. Verder toont een professional initiatief, stelt vragen, denkt mee en bedenkt betere alternatieven.

Een veranderingsproces start met een ontwerp van dit proces. Hierin wordt aangegeven hoe het proces ingericht gaat worden. Tijdens het proces staat het woord 'actie' centraal. Men biedt ruimte aan het uitvoeren van kleine experimenten en op grond van ervaringen worden beslissingen genomen. Deze beslissingen worden gedocumenteerd.

Van Emst merkt op dat hij de politieke cultuur het meest tegenkomt in scholen. Hij is een voorstander van het stimuleren van een professionele cultuur. Het is opvallend dat veel schoolleiders de cultuur in hun school niet kwalificeren als een politieke cultuur, maar als een familiecultuur. Dit heeft te maken met het feit dat schoolleiders vinden dat medewerkers te aardig voor elkaar zijn. Men durft elkaar niet de waarheid te zeggen, omdat hiermee de relatie onder druk zou komen te staan. Met andere woorden: men wil goede vrienden blijven met elkaar. Dit brengt ons bij een derde cultuurtype: de vriendschapscultuur.



Vriendschapscultuur

Dit cultuurtype heeft relatief jonge papieren. Het is Jana Costas die dit concept voor het eerst beschrijft (Costas, 2012). Peggy de Prins en Jesse Segers (2015) baseren zich op Costas (2012) en onderscheiden de vriendschapscultuur van de familiecul- tuur. Beide cultuurtypen hebben hun eigen kenmerken en staan daarom op zichzelf. Een aantal kenmerken van de vriendschapscultuur worden regelmatig door schoollei- ders genoemd wanneer zij de cultuur van hun school beschrijven. Om deze reden is het zinvol om ook de vriendschapscultuur voor het voetlicht te halen.

Dat de vriendschapscultuur een relatief nieuw cultuurtype is, heeft te maken met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. In het verleden waren medewerkers van een organisatie erg gehecht en loyaal aan de organisatie waar ze werkten. Men was in het werk gericht op het mission statement van de organisatie. Men herkende deze gerichtheid bij elkaar, waardoor er een grote mate van collegialiteit ontstond. Dit zorgde onder meer voor langduriger dienstverbanden. In de huidige tijd is dit veranderd. In de hedendaagse maatschappij is een sterk individualistische gerichtheid ontstaan. De hierboven genoemde gerichtheid op het collectief komt hiermee in botsing:

'De beleefde identiteit is een persoonlijke identiteit, geen collectieve. Traditionele instituties als kerk en familie verliezen hun impact en zijn niet langer de zingevers van de persoonlijke identiteit. Detraditionalisering en deinstitutionalisering worden de norm.' (Prins & Segers, 2015, p. 2)

Dit betekent niet automatisch dat dit leidt tot een organisatie, waarin iedereen alleen gericht zou zijn op zichzelf. Het gevoel van het individu om ergens bij te horen is een basisbehoefte. Deze keuze wordt echter niet langer opgelegd door een specifieke autoriteit, maar wordt beïnvloed door verschillende bronnen en netwerken. Dus niet alleen de schoolleider of -bestuurder bepaalt de gerichtheid van de organisatie en de medewerkers hierin. Medewerkers laten zich ook beïnvloeden door externe factoren. Hierbij kan worden gedacht aan wat in de vriendengroep als norm wordt gehanteerd, of wat in andere (online) netwerken als belangrijk wordt gezien. Hierdoor wordt de beleefde identiteit van medewerkers meer individueel van aard en minder collectief.

In de vriendschapscultuur is een sterke mate van gelijkheidsdenken aanwezig. Niet alleen tussen medewerkers onderling, maar ook in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Het is een gezamenlijk streven om op een gelijke en vriendschap-

pelijke wijze met elkaar om te gaan. De normatieve controle gebeurt op een heel andere wijze dan in de familiecultuur. In de familiecultuur is er sprake van een zekere afhankelijkheid van medewerkers van hun leidinggevende. Dit zorgt ervoor dat deze leidinggevende een duidelijke rol heeft in het stimuleren van gewenst gedrag en het aanspreken op ongewenst gedrag. In de vriendschapscultuur is deze directe rol van de schoolleider niet aanwezig. Deze richt zich daar meer op het beïnvloeden van het individu, zodat mensen vrijwillig het gewenste gedrag gaan vertonen. De normatieve controle vindt meer impliciet dan expliciet plaats in de sociale context.

In ieder cultuurtype speelt het socialisatieproces een grote rol (Noordegraaf, 2015). Nieuwkomers worden verwelkomd in de club, op het moment dat ze zich weten aan te passen aan de sociale norm. In de professionele cultuur en de familiecultuur heeft dit socialisatieproces een meer formeel karakter, waarin de manager een grote rol speelt. In de vriendschapscultuur wordt vaker gebruik gemaakt van een buddy die op een informele wijze de nieuwkomer introduceert in de organisatie.

Waarden waaruit gedacht wordt in de vriendschapscultuur zijn: informaliteit, individualiteit, openheid, vertrouwen en gelijkheid. Dit moet er voor zorgen dat de sfeer in de organisatie gemoedelijk is. Je collega's zijn je vrienden, waarmee je het goed moet hebben. De grenzen tussen werk en privé vervagen hierdoor. Met je collega's ga je na werktijd ook ontspannen en voor je het weet zijn de gesprekken werkgerelateerd. Tijdens werktijd daarentegen kunnen gesprekken ook een intiem, persoonlijk karakter hebben.

Niet zelden leiden werkrelaties tot vriendschapsrelaties. Dit heeft onder meer tot gevolg dat het werk zich niet meer beperkt tot de reguliere werktijden, maar ook daarbuiten een rol speelt. Daarbij komt dat een effect van een waarde als gelijkheid kan zijn, dat vriend-collega's elkaar onderling niet snel zullen aanspreken op ongewenst gedrag, of afnemende kwaliteit van het werk. Dit zou snel kunnen leiden tot een verstoring van de vriendschappelijke relatie.

In de vriendschapscultuur is het risico op een gevoel van onzekerheid aanwezig. Door een minder prominente plaats voor de formeel leidinggevende gaat men op zoek naar vriendschapsrelaties bij de informele leiders. Het gevolg hiervan is een verhoogd risico op terughoudendheid in het geven van authentieke feedback. Door het geven van deze feedback zet je namelijk de vriendschap op het spel. Op deze manier worden de informele structuren meer leidend dan de formele structuren in de organisatie. Dit roept gevoelens van onzekerheid op.

Een tweede risico van de vriendschapscultuur is het gulzige karakter. Het onderscheid tussen werk en privé vervaagt en er is minder ruimte voor een sociaal leven naast de collega-vrienden. Hierdoor kan de werkomgeving voor een medewerker steeds meer als beklemmend worden ervaren. Tegelijk is het lastig om jezelf hieruit te bevrijden. Dit heeft invloed op de motivatie van de medewerker. Want vanuit de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) weten we dat motivatie naast een gevoel van competentie en verbondenheid, ook afhankelijk is van voldoende gevoel van autonomie. Wanneer dit gevoel van autonomie echter in voldoende mate aanwezig blijft, ligt hierin tegelijk een belangrijke kracht van de vriendschapscultuur. Er is dan namelijk sprake van een hoge mate van tevredenheid en positieve werkbeleving van medewerkers, omdat een gevoel van autonomie en verbondenheid zorgt voor een hogere motivatie.

De vraag die nu als vanzelf naar boven komt, is hoe de verschillende cultuurtypen zich tot elkaar verhouden. Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen? Deze zetten we in de volgende paragraaf op een rij.

Culturenvergelijking

We hebben verkend wat de familiecultuur is volgens Cameron en Quinn (2011), hoe een professionele cultuur eruit ziet volgens Van Emst (2012) en Galenkamp (2019) en wat een vriendschapscultuur inhoudt volgens De Prins en Segers (2015). Laten we een aantal kenmerken op een rijtje zetten, zodat overeenkomsten en verschillen duidelijk zichtbaar worden:

	Professionele cultuur	Familiecultuur	Vriendschapscultuur
Leiderschap	Schoolleider als onderwijskundig leider.	Schoolleider als 'vader/ moeder' (paternalistisch).	Schoolleider <i>als primus inter pares</i> . Gedeeld leiderschap.
Loyaliteit	Loyaal aan ontwikkeling.	Loyaal aan de organisatie.	Loyaal aan eigen identiteit.
Gerichtheid	• Primaire aandacht voor behalen organisatiedoelstellingen. • Secundaire aandacht voor welbevinden medewerker – een gelukkige medewerker presteert beter. • Gericht op verandering ten gunste van behalen organisatie doelstellingen. Hierbij ruimte voor experimenten door medewerkers.	• Primaire aandacht voor welbevinden medewerker – een gelukkige medewerker presteert beter. • Secundaire aandacht voor behalen organisatiedoelstellingen. • Gericht op samenwerking.	• Primaire aandacht aan gelijkwaardigheid. • Secundaire aandacht aan organisatiedoelstellingen. • Gericht op persoonlijke ontwikkeling en betekenisgeving.
Persoonlijke ontwikkeling	Persoonlijke ontwikkeling ten dienste van behalen organisatie-doelstellingen.	Persoonlijke ontwikkeling en participatie belangrijk voor behalen organisatie-doelstellingen.	Persoonlijke ontwikkeling belangrijk voor eigen identiteit. Bijdragen aan organisatie-doelstellingen voor de periode dat dit in lijn is met eigen identiteit.
Normatieve controle	Normatieve controle expliciet door leidinggevende en medewerkers onderling.	Normatieve controle expliciet door leidinggevende.	Normatieve controle impliciet door beïnvloeding individu.

Socialisatie	Socialisatie formeel karakter, met grote rol leidinggevende.	Socialisatie formeel karakter, met grote rol leidinggevende.	Socialisatie informeel, door bijvoorbeeld buddy.
Waarden	Ongelijkheid, ontwikkeling, oplossingsgerichtheid.	Samenwerking, loyaliteit, betrokkenheid.	Informaliteit, individualiteit, openheid, vertrouwen, gelijkheid.
Organisatiestructuur	Klassieke hiërarchie aangevuld met expertgroepen.	Klassieke hiërarchie.	Informele structuren overheersen de formele structuren.

Dit overzicht maakt een aantal verschillen en overeenkomsten zichtbaar. Hiermee zullen we in een conclusie op zoek gaan naar een antwoord op de hoofdvraag van dit essay: Een professionele familiecultuur. Kan dat?

Discussie

Wanneer je de kenmerken van de drie cultuurtypen vergelijkt, dan vallen onmiddellijk de overeenkomsten op van de professionele cultuur en de familiecultuur. Beide cultuurtypen hebben aandacht voor zowel de medewerker als voor de organisatie-doelstellingen. Beide cultuurtypen denken vanuit de ontwikkeling van de individuele medewerker in relatie tot het geheel. Het verschil is dat de aandacht voor organisatie-doelstellingen bij de professionele cultuur een primair karakter heeft, terwijl deze aandacht in de familiecultuur meer secundair van aard is. In het licht van de in de inleiding genoemde vraag zou kunnen worden geconcludeerd dat schoolleiders behoefte lijken te hebben aan een grotere aandacht voor de organisatie-doelstellingen in hun scholen.

Het feit dat de familiecultuur en de professionele cultuur zoveel overeenkomsten hebben, brengt ons tot de gedachte dat het erop lijkt dat de familiecultuur vaak ten onrechte tegenover de professionele cultuur wordt gezet. Alsof de familiecultuur de professionele cultuur in de weg zou staan. De familiecultuur heeft dan een negatieve connotatie, terwijl de professionele cultuur als het meest gewenste wenkend perspectief wordt beschouwd. De denkfout die hier gemaakt wordt, is dat de cultuurtypen van verschillende concepten tegenover elkaar worden gezet.

Dit leidt tot de vraag waar deze denkfout vandaan komt. Henk Galenkamp heeft hier een antwoord op: 'Een familie heeft geen extern doel, een school wel (zo goed mogelijk onderwijs verzorgen aan onze doelgroep). Een familie heeft wel een intern doel (bij elkaar blijven). Op een school met een familiecultuur raakt men het externe doel vaak kwijt, terwijl het interne doel (bij elkaar blijven) hoogtij viert.' (Galenkamp, 2019, p. 5)

Er zou dus gezegd kunnen worden dat in sommige gevallen de kwaliteit van de familiecultuur te ver wordt doorgevoerd. De verdeling tussen aandacht voor het interne doel en het externe doel raken uit balans. Dit leidt uiteindelijk tot een vermindering van het behalen van de organisatie-doelstellingen. Hiermee is er initieel geen sprake meer van een familiecultuur, zoals Cameron en Quinn (2011) die hebben beschreven. Er is namelijk minder sprake van een gerichtheid op het behalen van de organisatie-doelstellingen, terwijl de onderlinge harmonie tot doel op zich wordt gezien.

Naast het feit dat dit leidt tot een vermindering van het behalen van de organisatie-doelstellingen, leidt dit uiteindelijk ook tot een vermindering van het welbevinden

(Galenkamp, 2019). De hang naar onderlinge harmonie leidt uiteindelijk tot onuitgesproken meningsverschillen met alle destructieve dynamieken die dit tot gevolg heeft. Dit risico is ook zichtbaar aanwezig in de vriendschapscultuur. Je zou dan kunnen stellen dat de aandacht voor het interne doel (harmonie) en het externe doel (organisatiedoelstellingen) uit balans is geraakt. Dit leidt dan uiteindelijk tot dynamieken die passender lijken binnen een politieke cultuur, zoals Van Emst (2012) die omschrijft. De verzuchting van schoolleiders dat er teveel familiecultuur in hun organisatie is, is dus initieel onjuist. Hun verzuchting zou moeten zijn, dat ze de balans in hun familiecultuur zijn kwijtgeraakt.

Een uit balans geraakte familiecultuur kenmerkt zich dus onder andere door ongewenste dynamieken in het schoolteam. Meningsverschillen worden onvoldoende besproken. Er wordt meer over elkaar gepraat dan met elkaar. Harmonie gaat voor kwaliteit. Men gaat op zoek naar medestanders en er ontstaat een wij-zij-gevoel tussen het managementteam en de rest van de organisatie. Enzovoort. Een aantal van deze dynamieken lijkt op het eerste gezicht te passen binnen de politieke cultuur. Toch is ook dit niet helemaal juist. In de politieke cultuur gaat het vooral om een afweging van belangen en de verdeling van macht. De genoemde dynamieken gaan vooral over hoe er met elkaar wordt omgaan en hoe de rol van de leider wordt gezien.

Deze rol van de leider is een volgend onderwerp. Wanneer er sprake is van de genoemde ongewenste dynamieken in het schoolteam, wordt vaak naar de schoolleider gekeken om deze dynamieken om te buigen. Tegelijk ervaren veel schoolleiders een steeds kleiner wordende cirkel van invloed. Zou dit te maken kunnen hebben met het feit dat de schoolleider steeds meer gezien wordt als de *primus inter pares*: de eerste onder gelijken? Met andere woorden: dat er meer sprake is van een vriendschapscultuur dan van een familiecultuur? In de vriendschapscultuur is er sprake van een gedecimeerde plaats voor de schoolleider. Gedeeld leiderschap komt hiervoor in de plaats (Prins & Segers, 2015). Door de vriendschapsverhoudingen wordt er echter door medewerkers onderling in beperkte mate aandacht gegeven aan de kwaliteit van het werk wat geleverd wordt. Hoewel zijn plaats gedecimeerd is, wordt de schoolleider wel verantwoordelijk gehouden voor het succes van de organisatie. Dit zou vervolgens de reden kunnen zijn van de behoefte van schoolleiders dat de medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid gaan nemen voor de dynamieken waar ze zelf onderdeel van zijn.

Conclusie

Voor ik de hoofdvraag beantwoord, vat ik de bevindingen samen:

- De familiecultuur van Cameron en Quinn vertoont meer overeenkomsten met de professionele cultuur van Van Emst dan vaak wordt verondersteld.
- De verzuchting dat er 'teveel een familiecultuur' zou zijn, is theoretisch onjuist. De familiecultuur zoals Cameron en Quinn deze hebben bedoeld, krijgt hierdoor onnodig een negatieve connotatie. Het is theoretisch juist om te spreken over het feit dat de balans in de familiecultuur is kwijtgeraakt. Er is behoefte aan een sterkere gerichtheid op het behalen van de organisatiedoelstellingen.
- Het ontbreken van de balans tussen de gerichtheid op organisatiedoelstellingen en het welbevinden van de individuele medewerker, leidt tot ongewenste dynamieken in de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan.
- De vriendschapscultuur zoals die door Costas is beschreven, leidt tot een zoektocht van leidinggevendenden hoe ze hun cirkel van invloed optimaal kunnen benutten.

We sluiten af met terug te grijpen op de hoofdvraag van dit essay: is het mogelijk een professionele familiecultuur op school te hebben? Wanneer we de concepten van Van Emst en van Cameron en Quinn met elkaar vergelijken, kunnen we concluderen dat de professionele cultuur en de familiecultuur van de respectievelijke auteurs grote overeenkomsten vertonen. In die zin is het mogelijk om een professionele familiecultuur op school te hebben. Daarbij is het wél nodig om de balans te zoeken tussen aandacht voor het welbevinden van de individuele medewerker en de harmonie in het team enerzijds en het voor ogen houden van het behalen van de organisatiedoelstellingen anderzijds.

Over de spanningen die dit met zich meebrengt, gaat het tweede essay: Balanceren tussen schooldoelen en het persoonlijk welbevinden van de medewerker.

Wim van den Bosch MSc
Gouda, november 2024

Bibliografie

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture; Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Costas, J. (2012). "We are all friends here": Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), pp. 377-395.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Emst, A. C. (2012). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.
- Galenkamp, H. (2019). *Familiecultuur versus professionele cultuur*. Opgehaald van Bureau Galenkamp&Schut: <https://www.galenkampschut.nl/nieuws-actueel/artikelen/>
- Noordegraaf, M. (2015). *Managing Professionalism*. In M. Noordegraaf, *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*. (pp. 112-153). London: Palgrave Macmillan.
- Onderwijsinspectie. (2024, 05 29). *Professionele cultuur*. Opgehaald van Inspectie van het onderwijs: <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijssectoren/primair-onderwijs/schoolverschillen/professionele-cultuur>
- Prins, P. d., & Segers, J. (2015, 1). *Werken in en managen van een vriendschapscultuur*. Tijdschrift voor HRM.
- Vermeulen, J., & Koster, M. (2011). *Hoofdstuk 9. Managen van cultuur in publieke organisaties*. In M. Noordegraaf, & e. al., *Handboek publiek management* (pp. 191-210). Utrecht: Lemma.
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*. Washington DC: Georgetown University Press.



Driestar *onderwijsadvies*



Driestar educatief

**Meer weten over hoe
wij jou kunnen helpen?**

Klik/scan de QR-code of ga naar:

driestar-onderwijsadvies.nl/schoolcultuur

