



Familiecultuur versus professionele cultuur.

Henk Galenkamp

In het onderwijs, en wellicht ook in andere sectoren van onze samenleving, is een veel voorkomende en hardnekkige verwarring aan te wijzen. Deze kan het best samengevat worden in de uitspraak van een directeur van een basisschool: 'Het is hier een familiecultuur'.

In dit artikel wil ik de verwarringen die met deze uitspraak samenhangen, uiteenzetten.

Allereerst de begrippen familie en team of organisatie:

1. Een familie is een verzameling mensen die via bloedbanden met elkaar verbonden is. Er is sprake van generaties die elkaar opvolgen: ouders → kinderen (dus broers en zussen) → kleinkinderen, et cetera. Er is een vaste volgorde. De leden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het begrip ex-broer of vroegere vader komt in onze taal niet voor. De termen ex-, oud- en vroegere bestaan niet in families.
2. Een team of een organisatie, dus ook een schoolteam, is óók een groep mensen die met elkaar verbonden is. Ook hier is vaak een

rangorde (de hiërarchie) aanwezig, maar deze is niet vast. De relaties zijn wél te verbreken: de termen ex- of oud-collega, vroegere leidinggevende bestaan wél.

Uit deze twee beschrijvingen wordt al duidelijk wat de verwarring is in een school waarvan gezegd wordt dat er een familiecultuur heerst. We hebben echter een systemische kijkwijzer nodig om deze verwarringen dieper te doorgronden.

In systemisch kijken en handelen worden drie principes onderscheiden die werken in systemen. Zowel een familie als een schoolteam is een 'systeem': ze bestaan uit onderdelen die met elkaar verbonden zijn, en ingebed in grotere systemen. De leden van een gezin, vader – moeder – kinderen, zijn onderdeel van een

familie die weer ingebed is in grotere verbanden. Een schoolteam bestaat uit directeur, leraren en onderwijsondersteuners die op één school werken. Deze school behoort vaak tot een stichting. Alle scholen en stichtingen zijn weer ingebed in het Nederlandse onderwijssysteem.

Deze drie fundamentele principes zijn:

- a. Plek: ieder die tot het systeem behoort heeft recht op een plek in dat systeem.
- b. Ordening: degene die vóór een ander gaat, heeft meer inbreng / invloed dan die ander.
- c. Balans: er is een geëigende balans van geven en nemen.

Het gaat goed in een systeem als deze principes gehonoreerd worden. Er ontstaat onrust als men tegen de principes ingaat. Deze principes werken op andere wijze in familiesystemen als in organisatiesystemen.

Ad a) Plek.

In een familie is er niet de mogelijkheid toe te treden of het systeem te verlaten. De plek is onlosmakelijk. De leden zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. In een team of organisatie kun je een plek verwerven (vaak via een sollicitatieprocedure en benoeming) en er via een ontslag (of het schrijven van een ontslagbrief) ook weer uitstappen.

In de praktijk wordt zowel in families als in organisaties tegen deze regel gezondigd:

- a1. In families komt het voor dat een familielid wordt buitengesloten: we noemen dat het zwarte schaap van de familie of het buitenbeentje. 'Pietje is anders, die is van de melkboer'. Het recht op een plek in het systeem wordt hem ontzegd. Het valt vaak niet direct op dat dit de familie verzwakt. Het is de verdienste van Bert Hellinger geweest, dat hij ontdekte dat er verbanden bestaan tussen gedragingen en houdingen van mensen in verschillende generaties. Zo kan een patroon van buitensluitingen door de generaties heen in familiesystemen zichtbaar worden.

Soms wordt iemand in de familie toegelaten die er feitelijk niet toe behoort. Adoptie-, pleeg- en stiefkinderen bezitten een aparte status, waar zorgvuldig mee omgegaan moet worden.

Ook hier kan gedoe ontstaan, bij voorbeeld wanneer een adoptiekind dezelfde status in het gezin krijgt als een eigen kind.

- a2. In teams en organisaties is de plek of het lidmaatschap per definitie tijdelijk. Ook daarin komen dynamieken voor die het systeem verzwakken. Deze vallen in drie categorieën uiteen:

- de plek niet gunnen (oftewel: een collega buitensluiten),
- de plek niet innemen (een collega is weliswaar benoemd, maar gedraagt zich als buitenstaander),
- een plek creëren die er niet is (iemand die niet goed functioneerde in zijn functie wordt soms 'weggepromoveerd' naar een plek waar hij minder kwaad aanricht).

Ad b) Ordening.

In een familie is de ordening vaststaand. Je vader wordt nooit je broer. Je kunt wel wat hand- en spandiensten voor je oude moeder verrichten, maar daarmee wordt je nog niet haar vader of moeder. Je blijft haar kind. In organisaties is de ordening variabel. Van twee collega's kan de één uitgroeien tot de leidinggevende van de ander. Dat wordt gesanctioneerd door een benoemingsprocedure die breed in de organisatie wordt gecommuniceerd. Ook kan een leidinggevende terugtreden uit zijn functie en (weer) medewerker worden. Ook ten aanzien van dit thema komen we diverse verstoringen tegen:

- b1. In families komt het voor dat ouders vinden dat de volgende generatie voor hen moet zorgen. Wanneer in een gezin ouders onvoldoende verantwoordelijkheid nemen voor het welbevinden van hun kinderen, dan zie je vaak dat die kinderen (in de onderlaag) voor hun ouders gaan zorgen (in de stille hoop dat ze dan wél de gerechtvaardigde zorg bieden die ze nodig hebben om zich gezond te ontwikkelen). Parentificatie wordt dit genoemd: de kinderen worden de 'ouders' van hun ouders. Dit is een beschadigend patroon voor deze kinderen. Het risico bestaat dat zij later, op hun beurt, zorg gaan verwachten van hun eigen kinderen. Ook het niet accepteren van de eigen ouders in hun ouderschapsrol is een beschadigend patroon.

b2. Dergelijke dynamieken komen we, vaak op andere wijze, ook tegen in teams en organisaties. Teamleden die gaan lopen zorgen voor (het 'welbevinden' van) hun leidinggevende. Maar ook het beoordelen van hun leidinggevende. In het hiërarchische systeem directeur – teamleider – medewerker is het (uitsluitend) aan de directeur om de teamleider te beoordelen en dient een directeur zijn teamleider te steunen (en niet andersom).

Een medewerker die zijn eigen teamleider gaat beoordelen (hoe terecht de kritiek op inhoud ook is), treedt daarmee uit de hiërarchie en gaat op de stoel van de directeur zitten. Moties van wantrouwen hebben ook vaak een beschadigend effect. Vooral als er een bondje ontstaat tussen de medewerker en de directeur tegenover de teamleider. De effecten hiervan kunnen jarenlang op negatieve wijze doorwerken in (het systeem van) de school.

Ad c) Balans

Ook het derde criterium voor gezondheid in systemen, de balans tussen geven en nemen, pakt wezenlijk anders uit in families als in organisaties. We moeten hierin onderscheid maken tussen horizontale relaties, fundamenteel-verticale relaties en functioneel-verticale relaties (Galenkamp, 2009).

De ouder – kind – relatie in familieverband is fundamenteel-verticaal, zoals hierboven al aangegeven: je moeder blijft altijd je moeder, jij blijft altijd haar kind. In familiesystemen geven ouders oneindig veel meer aan hun kinderen, dan hun kinderen (kunnen) teruggeven. Dat hoeft ook niet. Ouders schenken het leven aan hun kinderen en daarna een enorme hoeveelheid tijd, energie, liefde, aandacht, steun, voeding, onderdak, geld enzovoort, enzovoort. De kinderen mogen dat in dankbaarheid ontvangen als een geschenk, een legaat (Boszormenyi-Nagy, 1973). Later, wanneer ze zelf weer kinderen krijgen, mogen zij dat legaat aan hen doorgeven. Wanneer ze geen kinderen krijgen, kunnen zij dit op een andere manier aan de samenleving doorgeven. De stroom gaat dus van hoog naar laag door de generaties heen. We noemen dit fundamenteel-verticale relaties. Het is dus gezond wanneer er een grote disbalans is

tussen geven en nemen: ouders geven, kinderen mogen nemen.

Alle andere menselijke relaties zijn feitelijk horizontaal. Denk aan partners, vrienden, burens, broers/zussen, collega's, enzovoort. In horizontale relaties is het juist gezond wanneer er (ongeveer) een balans is tussen geven en nemen.

Er bestaat echter een bijzondere tussenvorm: werkgever – werknemer, huisarts – patiënt, coach – gecoachte, teamleider – medewerker, winkelier – klant, enzovoort. Feitelijk is de relatie horizontaal: we zijn allemaal mensen en we staan niet in een ouder-kind-relatie ten opzichte van elkaar. Er is echter wel een functioneel-verticale relatie: de bakker bakt een brood voor zijn klant, de therapeut geeft vanuit zijn kennis en ervaring tijd aan zijn cliënt, de directeur zorgt voor opleidingsmogelijkheden van zijn personeel. Andersom klopt het niet. Het zou gek zijn wanneer de klant een brood van de bakker kocht om deze van dienst te zijn of dat de patiënt naar z'n huisarts zou gaan om hem ter wille te zijn. In deze situaties wordt het verticale karakter van de relatie weer horizontaal gemaakt door te betalen voor de dienst of het product. Jij krijgt een pak melk van de supermarkt en de supermarkt rekent daar een gerechtvaardigde prijs voor. De chirurg opereert jouw been en daar krijgt hij (via de ziektekostenverzekering) een vergoeding voor. Zo wordt de balans hersteld.

Ook ten aanzien van deze derde regel komen we verstoringen in onze samenleving tegen. Deze werken weer anders in familierelaties als in alle andere relaties.

c1. In familierelaties zijn de belangrijkste verstoringen van de balans:

- Ouders geven te weinig aan hun kinderen. Ze zijn te druk met hun werk of andere facetten van hun leven. Vaak verwaarlozen ouders hun kinderen (onbewust!) omdat ze zelf te weinig liefde, steun of aandacht gehad hebben van hun eigen ouders. Of ze proberen het gebrek aan emotionele steun te compenseren (af te kopen) met financiële steun, dure cadeaus o.i.d.
- Ouders geven te veel (en te lang) of ze geven de verkeerde zaken aan hun kinderen. Dit

is de pamperende ouder. Deze berooft het kind van zijn autonomie door te lang en te veel voor hem te zorgen en hem daarmee afhankelijk van zich te maken.

- Ouders verwachten liefde, steun en aandacht van hun kinderen. 'Vroeger moest ik voor mijn ouders zorgen, nu moet jij voor mij zorgen'. De stroom van aandacht gaat nu van beneden naar boven. Dit is uitermate disfunctioneel. Het is juist deze verstoring die soms doorwerkt in werkrelaties. Daarover later meer.

c2. In horizontale relaties is er in feite één belangrijke verstoring: A geeft meer aan B, dan B aan A geeft. A geeft, B neemt. Of omgekeerd. Dit is een veel voorkomende dynamiek in partnerrelaties, maar komt ook voor onder collega's, burens en vrienden. Er sluipt dan verticaliteit in de horizontale relatie. Dat zet de relatie onder spanning: 'ik ben je moeder niet!'. In de onderlaag wordt degene die teveel geeft bozer en bozer en zint op mogelijkheden de balans te herstellen. Degene die teveel ontvangt ervaart, al dan niet bewust, een schuldgevoel. Immers, als je teveel krijgt, kom je daarmee ook in het krijt te staan ten opzichte van de gevende partij. Zo ontstaat een schuld die niet in te lossen is.

c3. En dan de functioneel-verticale relaties.

Deze zijn feitelijk horizontaal, maar vanwege het verschil in functie en hiërarchische plek bezitten ze ook verticaliteit. Ook hier kan de balans geven en nemen verstoord raken doordat de ene persoon of partij te veel geeft en de andere dus teveel neemt. Voorbeelden:

- Werknemer werkt meer voor zijn bedrijf dan gevraagd (en door het salaris gecompenseerd wordt). Ook hier ontstaan in de onderlaag boosheid bij de gevende partij en schuldgevoelens bij de ontvangende partij. De werkrelatie komt onder druk te staan. Vaak vindt de compensatie op een later moment plaats, bij voorbeeld via een ziekmelding of burn-out of het opeisen van allerlei 'rechten'.
- Werknemer loopt de kantjes ervan af. In een organisatie met een rijk ingevoerde gesprekscyclus komt dit aan de orde en zorgt het bedrijf ervoor dat deze situatie stopt, desnoods via een ontslagprocedure.

Vrijwilligerswerk is een bijzonder en zeer delicaat fenomeen. Immers: de vrijwilliger geeft tijd, energie, kennis, enzovoort aan de organisatie, zonder dat hij daar salaris voor terug ontvangt. Gelukkig kan de 'winst' voor de vrijwilliger op een ander vlak liggen: nieuwe ervaringen, respect vanuit de samenleving (denk aan de jaarlijkse 'lintjesregen'), boeiende contacten, uitbreiding van de eigen ontwikkeling zijn enkele voorbeelden hiervan. Het gaat om de door de vrijwilliger ERVAREN balans. Ook kan iemand vanuit dankbaarheid voor alles wat hij in zijn jeugd ontvangen heeft van ouders, leraren en samenleving, een behoefte hebben om een deel ervan weer door te geven aan anderen. Ook mantelzorgers vallen in deze categorie. Nogmaals: het gaat om de ervaren balans. Mensen hebben hier een gevoelig instrument voor, dat het 'geweten' heet. Mensen weten het van binnen, wanneer de balans (op langere termijn) verstoord raakt. Door goed naar de signalen te luisteren, kun je de stappen zetten die nodig zijn om de balans te herstellen. En wanneer dat niet mogelijk is: het voortduren van deze situatie te beëindigen en het 'verlies te nemen'. Een dubbele streep onder de rekening te zetten om zonder wrok op deze situatie terug te kijken.

Familiecultuur in scholen.

Na deze lange inleiding keren we terug naar het thema 'Familiecultuur in scholen' en de weg die bewandeld kan worden om deze te veranderen in een professionele cultuur.

In een school of onderwijsorganisatie met een familiecultuur worden, kijkend met de systemische blik, diverse verwarringen gemaakt: vaak wordt tegen alle drie de systemische principes (plek, ordening en balans) 'gezondigd'. We noemen enkele veelvoorkomende dynamieken, zonder de pretentie hierin uitputtend te zijn:

- Plek. In een school met een familiecultuur is het vaak lastig voor nieuwe medewerkers om hun plek in te nemen. Immers: je bent niet één van 'ons'. Ook is weggaan een moeilijke zaak. Hoe kun je nou je 'familie' verlaten? Op scholen met een familiecultuur komt het voor dat de vroegere, geliefde directeur nog jaren op de vrijdagmiddagborrel aanschuift of met het schoolkamp meegaat. Wat ook regelmatig

voorkomt is, dat iemand alleen via een groot conflict de school kan verlaten. De druk om te blijven (je bent immers één van 'ons') is zo groot, dat de relationele spanning toeneemt wanneer je voelt dat het goed zou zijn om een nieuwe stap te zetten en een nieuwe school op te zoeken. Soms wordt ook voor een slecht functionerende medewerker een nieuwe plek gecreëerd: 'het is toch een aardige vent, hij hoort nu eenmaal bij ons'.

- **Ordering.** In een school met een familiecultuur waar één van de leraren opklimt tot teamleider of directeur, wordt dit door de overige leraren soms niet geaccepteerd: 'wie ben jij dat jij iets over mij te zeggen hebt?' Of de leidinggevende neemt onvoldoende zijn plek als leidinggevende in; hij blijft 'deel van het team'. Ook aanmatigend gedrag komt vaak voor: het beoordelen van de eigen leidinggevende. Vaak is hier overdracht (vanuit vroegere beschadigende jeugdsituaties) aan de orde: jij als mijn leidinggevende moet mijn gemis aan liefde, steun en aandacht uit mijn jeugd goedmaken; zo niet, dan zal ik de oude strijd met mijn ouders opnieuw met jou gaan voeren (Galenkamp, 2009). Een dubbele verwarring (tussen toen en nu en tussen familie en werk).
- **Balans.** Op een school met een familiecultuur kan ook de balans verstoord zijn. Een bijzonder fenomeen dat vaak op scholen optreedt is, dat de leraar véél meer geeft dan zijn salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en niet-materiële zaken (als respect, voldoening, dankbaarheid) waard is. Soms wil de persoon daar later 'verworven' rechten aan ontlenen: 'ik heb zoveel voor de school gedaan, nu heb ik recht op dat erebaantje'. Soms komt deze dynamiek voort uit een vroegere gezinssituatie (waarin het kind voor de ouders ging zorgen in de ijdele hoop dat ze hem voldoende liefde, steun en aandacht gingen geven; later in hun werk blijven ze dan in deze modus hangen). Ook komt het voor dat een leraar op één vlak teveel geeft (bij voorbeeld aandacht geven aan de kinderen in zijn klas) en op een ander vlak te weinig (meedenken met beleid; goed contact opbouwen met de ouders). In dat geval wordt de balans op niet-professionele wijze weer gelijk getrokken.

Professionele schoolcultuur

In een professionele schoolcultuur staan twee dingen centraal: alle gedrag leidt zowel tot de doelen die de school bezit als tot toename van welbevinden (van jezelf én anderen). Gedrag dat strijdig is met deze twee criteria wordt (vriendelijk doch duidelijk en zeer effectief) begrensd: 'dit gedrag is niet acceptabel omdat het niet leidt tot onze doelen en tot welbevinden, dus stop hiermee!'

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. De energie en de aandacht wordt naar binnen gericht, naar de eigen groep. Dit gaat ten koste van het uiteindelijke doel van de school. Ook het welbevinden op scholen met een familiecultuur leidt schipbreuk: ogenschijnlijk wordt hier sterk aan voldaan: 'als we het maar goed hebben samen'. Vanwege de buitensluitingen (naar nieuwe collega's die 'nog niet tot de familie behoren') en het 'verbod' om te vertrekken (voor leden die 'tot de familie behoren'), maar ook de dynamieken die ontstaan op het gebied van ordering en balans, zoals hierboven genoemd, ontstaat er vaak een situatie waarin (ogenschijnlijk) het welbevinden van sommigen wordt bevoordeeld, maar juist ten koste van het welbevinden van anderen. En begrenzen kan al helemaal niet op een school met een familiecultuur: 'wie ben jij dat jij mij mag aanspreken?'

Professionaliseren van de omgangcultuur op scholen met een familiecultuur

Wat kun jij als directeur, teamleider of bestuurder nu doen wanneer er in de school, het team of de organisatie waarin je werkt sprake is van een familiecultuur.

Allereerst: verdiep je in de systemische manier van kijken naar organisaties. Ken de drie systemische principes en realiseer je hoe verschillend deze werken in een school en in een familie.

Ten tweede: stel dit aan de orde! Vertel wat je ziet: welk gedrag er in de school plaatsvindt en wat het effect van dat gedrag is. Koppel dit aan de definitie van een professionele schoolcultuur: alle gedrag leidt tot de doelen van de school en tot toename van welbevinden. Dit gesprek kun je voeren met je medeleidinggevend (bv in het MT), later wellicht ook in het team, maar zeker ook met je eigen leidinggevende.

Ten derde: vraag expliciete steun van je eigen leidinggevende om de cultuurverandering die je tot stand wilt brengen, ook daadwerkelijk te realiseren.

En dan, ten vierde: begrens mensen in je school die gedrag vertonen dat weliswaar passend zou zijn in een familie maar NIET in de school. Steevast is dat gedrag dat hetzij NIET leidt tot het doel van de school (leerlingen ondersteunen in hun ontwikkeling), hetzij NIET leidt tot toename van welbevinden. Begrenzen doe je in contact. Met behoud van relatie, door goed onderscheid te maken tussen de mens en zijn gedrag. Geef bewust de dubbele boodschap af: jij bent welkom in deze school en sommige gedragsaspecten van jou zijn in de toekomst niet meer acceptabel. Wanneer mensen niet bereid of in staat zijn hun gedrag te veranderen. Blijft er maar één mogelijkheid over: neem respectvol afscheid van hen.

En ten vijfde: HOUDT STAND! Cultuurverandering vraagt om een lange adem.

Literatuur

Boszormenyi-Nagy, I. (1973). *Invisible loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy*. New York: Harper & Row.

Choy, J. (red.) (2005). De vraag op het antwoord. *Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO publicaties.

Galenkamp, H, Leenheer, P & van Luin, G. De Nieuwe Meso, 2019 nummer 2. *Focus op professionele schoolcultuur*. Neer: Kloosterhof b.v.

Galenkamp, H & Schut, J.P. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Uitgeverij Pica.

Galenkamp, H (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs. Naar meer contact en bezieling in de school*. Amersfoort: CPS-Uitgeverij.

Stam, J.J. & Hoogenboom, B. (2017). *Tegen de stroom mee. Systemisch leiderschap*. Avenhorn: Uitgeverij Het Noorderlicht.