

Werken in en managen van een vriendschapscultuur: contradictio in terminis?

Peggy De Prins & Jesse Segers

“Start-up trekt jong talent aan met jongensachtige sfeer”, zo kopt een artikel in een Vlaamse krant in een special over de Generatie Nu. Op zich niet vreemd, want hippe IT bedrijven zoals Google en Dropbox pakken al langer uit met hun vriendschapsculturen. Ze vormen de eigentijdse versies van de vroegere familieculturen. Binnen een cultuur van vriendschap wordt de nadruk gelegd op informaliteit, individualiteit, openheid, vertrouwen en gelijkheid. De relaties tussen de verschillende medewerkers, waaronder ook de directieleden, kunnen omschreven worden als vriendschappelijk en informeel. Dit bevordert aan de ene kant het gevoel van vrijheid en de kans tot zelfontplooiing binnen een positieve en constructieve atmosfeer. Aan de andere kant kan dit soort cultuur ook doorslaan, waardoor er een duidelijke schaduwkant ontstaat voor het individu én de organisatie. De kern van deze schaduwkant is dat de vriendschapsrol het steeds wint van de professionele rol.

De scheidslijn tussen werk en privé is anno 2014 vaak hybride. Het concept ‘werkvervlechting’ geeft aan dat werk en privé meer en meer geïntegreerde en verstrengelde levenssferen worden. In Vlaanderen is iets meer dan de helft van de werknemers overtuigd dat werk en privé duidelijk in elkaar overlopen (De Prins & Brouwers, 2014). Hoe komt het dat deze relatieve grote groep werknemers deze hybriditeit ervaart? Een mogelijke verklaring hiervoor kan komen vanuit een beschrijving en analyse van een nieuw type organisatiecultuur. Het was Jana Costas (2012) die in het artikel *“We are all friends here. Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship”* de basis uitwerkte van het concept ‘vriendschapscultuur’ op basis van een casestudy bij het bedrijf *ZOI Consulting*. Het expliciet introduceren en managen van een vriendschapscultuur is volgens de auteur een relatief nieuw fenomeen bij bedrijven en verdient dan ook nader onderzoek. In dit artikel gaan we op basis van kwalitatief onderzoek na hoe ‘vriendschapscultuur’ verder

te typeren valt. Wat onderscheidt een vriendschapscultuur bijvoorbeeld van een familiecultuur? Wat zijn kansen en bedreigingen binnen dit type van organisatiecultuur? Welke lessen kunnen hieruit worden getrokken voor de leiderschaps- en de HR-praktijk?

Vriendschapscultuur versus familiecultuur

Om een *common sense*-begrip te krijgen van het concept is het in eerste instantie goed om het af te zetten tegenover het klassiekere concept van 'familiecultuur'. Quinn & Rohrbaugh (1983) introduceerden de metafoer 'familie' omdat het cultuurtype opmerkelijke overeenkomsten vertoonde met de organisatie van een familie. Binnen organisaties komt een familiecultuur tot uiting door een paternalistische managementstijl en de nadruk die wordt gelegd op emotionele relaties binnen een groep (Costas, 2012; Cameron & Quinn, 2011). Kenmerkend voor een familiecultuur zijn: teamwerk, de zorg voor medewerkers zoals dit in een familie gebeurt en het betrekken van medewerkers door deze inspraak te geven in hun eigen werk. Verder ziet men in een familiecultuur de klanten meer als partners. De relaties tussen mensen staan centraal. Dit komt tot uiting in een vriendelijke werkomgeving. Managers hebben de rol van mentor en stimulator of kortom vaderfiguur. Medewerkers zijn zeer loyaal en emotioneel gehecht aan de organisatie waardoor er een grote betrokkenheid bestaat.

De kenmerken van een familiecultuur botsen echter vandaag de dag met de hedendaagse, geïndividualiseerde maatschappij. Het individualiseringproces stelt in algemene termen dat de identiteit van mensen steeds minder wordt bepaald door de groep(en) waartoe zij behoren. 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. Dat betekent niet dat mensen nu allemaal zeer originele keuzes maken. De drang van het individu om ergens bij te horen is zeer fundamenteel. Het verschil met vroeger is dat de keuze niet langer opgelegd is door één externe autoriteit, maar dat prikkels nu vanuit heel verschillende bronnen en netwerken komen (Elchardus & Glorieux, 2012). In lijn hiermee zou de familiecultuur zijn aantrekkingskracht voor organisaties hebben verloren (Costas, 2012). De vriendschapscultuur vormt een mogelijk alternatief.

Costas (2012) stelt dat een organisatie waarin zo'n vriendschapscultuur aanwezig is op het eerste gezicht een hechte gemeenschap lijkt, gebaseerd op open, individualistische en egalitaire relaties. Dit tussen werknemers onderling, maar ook tussen werknemers en leidinggevenden. Dit staat in contrast met een familiecultuur, waarbinnen men eveneens een hechte gemeenschap aantreft, maar de organisatieleden

zich eerder in de positie van 'kinderen' bevinden ten opzichte van een paternalistisch management. In het verlengde hiervan wijzen verschillende studies (bijvoorbeeld Odden & Sias, 1997; Sias & Jablin, 1995) uit dat vriendschapsrelaties tussen collegae gemakkelijker ontstaan als gevolg van het samenspannen tegen een onattente baas (bijvoorbeeld als gevolg van een gebrek aan ervaren steun, oneerlijke behandeling van collegae, etc.). In een vriendschapscultuur is dit uit den boze. Medewerkers én bazen streven ernaar op één vriendschappelijke lijn met elkaar te staan.

In het verlengde hiervan kan worden verondersteld dat binnen zo'n vriendschapscultuur slechts in geringe mate sprake is van normatieve controle, wat verwijst naar het sturen van de gewenste handelingen en gedrag van organisatieleden door middel van het controleren en beïnvloeden van onderliggende ervaringen, gedachten en gevoelens (Costas, 2012, p. 378). Dit staat in tegenstelling tot de evidentie van normatieve controle binnen een familiecultuur, gezien de afhankelijkheid van werknemers van de morele goedkeuring van hun leidinggevend. Toch stelt Costas dat normatieve controle wel degelijk aanwezig is binnen zo'n vriendschapscultuur. Gezien de afwezigheid van directe controle dient het management een beroep te doen op een andere vorm van beïnvloeding teneinde de handelingen van de werknemers in de gewenste richting te sturen. Deze invloed speelt zich dan af op het niveau van individuele identiteit, opdat mensen vrijwillig het gewenste gedrag gaan vertonen. Ook op het niveau van de team- of organisatie-identiteit resulteren specifieke selectie- en socialisatieprocessen in bepaalde typen van gewenst gedrag.

Onderzoeksvragen en methode

Doel van het onderzoek is om het concept van 'vriendschapscultuur' vooreerst verder te verfijnen. De oorspronkelijke conceptualisering door Costas (2012) vormt hierbij het uitgangspunt. Daarnaast vinden we het belangrijk om stil te staan bij de voor- en nadelen van de vriendschapscultuur en trachten we de implicaties van het nieuwe concept te verkennen voor de leiderschaps- en de HR-praktijk. Daar waar mogelijk worden linken gelegd met de literatuur. Aanknopng wordt gezocht bij actuele thema's zoals gedeeld leiderschap. Daarnaast putten we inspiratie uit de meer algemeen psychologische literatuur rond vriendschapsontwikkeling. De onderzoeksvragen die centraal staan, zijn:

1. Hoe typeert een 'vriendschapscultuur' zich in vergelijking met bijvoorbeeld een 'familiecultuur' en welke dimensies kunnen worden onderscheiden?
2. Wat zijn voor- en nadelen van een 'vriendschapscultuur'? Wat zijn spanningsverhoudingen vanuit werknemer- en managementperspectief? Welke kansen biedt het?
3. Welke implicaties heeft een vriendschapscultuur voor de leiderschaps- en de HR-praktijk?

Om op deze onderzoeksvragen een antwoord te zoeken, werden in totaal 15 diepte-interviews¹ afgenomen in kleinschalige organisaties (<35 werknemers) binnen de creatieve en culturele sector. Verwacht werd dat vooral in dit type van organisaties en sector de kans groot was dat de vriendschapscultuur er (van oudsher) floreerde. Er werden zowel managers (n=8) als medewerkers (n=7) bevestigd. De keuze van organisaties verliep op basis van persoonlijke contacten en netwerken. De organisaties stonden allen 'bekend' omwille van hun vriendschappelijke en informele werksfeer. Het kon zowel om kleine profit als non profit organisaties gaan en de core-activiteiten varieerden van dienstverlening gericht op het ontwikkelen van mobiele applicaties, creatieve marketing of gaming tot het aanbieden van culturele activiteiten en producten, bijvoorbeeld in het kader van festivals, muziekclubs, concertzalen, kunstgalerijen.

De interviewers hadden allen het artikel van Costas (2012) gelezen en bestudeerd en hanteerden een checklist gebaseerd op haar datastructuur. Costas (2012) omschreef de dimensie van de vriendschapscultuur aan de hand van 8 thema's en 16 categorieën. Deze worden in hun oorspronkelijke formulering in tabel 1 kort opgesomd. In de tabel is tevens opgenomen welke van de categorieën behouden zijn en welke aanpassingen

Oorspronkelijke thema's/categorieën	Nieuwe thema's/categorieën
1. Recruitment Recruit people to hang out with Diverse workforce	1. Instroom In teken van vriendschappelijke 'klik' Snelle, intensieve socialisatie
2. Socialization Buddy relations to introduce newcomers Newcomers need to go around to people	
3. Rituals Fun team events Practices of drinking, sport and socializing	2. Rituelen Informele en verbindende activiteiten
4. Atmosphere Non-hierarchical relations Culture of openness	3. Vriendschapswaarden
5. Reinivigation of hierarchy Hierarchy as unstated clue for important people Compete for friendships with those positioned higher within hierarchy	4. Leiding geven/nemen Gedeeld leiderschap Normatieve controle
6. Integration of Overall Self Company as locus to live out non work self/life Life outside firm vanishing workplace friendships 'tainted' by culture	5. Vloek of zegen? Onzekerheid Gulzigheid Maar ook een zegen!
7. From Uncertainty to dependence Unclear team structure Need to be known by others and build friendships	
8. Identify regulation via Clique formations Perceptions of in-groups Excludes construct of self desired in culture	

Tabel 1. Oorspronkelijke en nieuwe data-structuur.

en aanvullingen uiteindelijk zijn uitgevoerd na analyse van de nieuwe data. Bij de analyse van de nieuwe data werd grondig overwogen welke structuur de data het best tot zijn recht zou laten komen. Uiteindelijk is beslist om met een structuur te werken die enerzijds sterk gebaseerd is op Costas (2012), maar anderzijds ook eigen accenten legt.

Instroom

Costas (2012) stelde bij haar onderzoek bij *ZOI Consulting* vast dat de meerderheid van de werknemers een relatief jonge leeftijd had. Een verklaring hiervoor vond Costas (2012) bij de inspanning die het management deed om op het werk een energieke, positieve, jonge en dynamische sfeer te creëren. Hierbij ging iedereen met elkaar om op een vriendschappelijke, informele manier. Ook stelde Costas (2012) vast dat de managers van *ZOI Consulting* specifiek zochten naar nieuw personeel dat goed bij deze sfeer zou passen. De nadruk lag daarbij op het rekruteren van specifieke jongeren met een diverse achtergrond, die een meerwaarde aan het team konden brengen. Opvallend daarbij was dat zulke eigenschappen voornamelijk met het individu zelf te maken hebben en minder met de specifieke werkvereisten. Costas (2012) stelde dan ook dat bij de vriendschapscultuur de eigenschappen van het individu zelf steeds een doorslaggevende rol hebben voor het al dan niet aanwerven van nieuw personeel.

In teken van vriendschappelijke 'klik'

In ons onderzoek kwamen analoge trends terug. In het kader van werving en selectie werd door vrijwel alle respondenten de noodzaak aan *best fit* benadrukt tussen de kandidaat en de organisatiecultuur. Dit impliceert dat naast beroepsspecifieke competenties ook naar bredere competenties (bijvoorbeeld teamplayer, innovatiegerichtheid), individuele kenmerken (bijvoorbeeld leeftijd), affiniteit/interesses/passies (bijvoorbeeld muziekstijl, behoren tot specifieke jongerencultuur, passie voor gaming), etc. wordt gekeken. Deze bredere zoektocht is logisch aangezien waargenomen overeenkomsten (bijvoorbeeld in hobby's, kinderen, etc.) belangrijke voorwaarden zijn in alle fasen van vriendschapsontwikkeling (collega/vriend, vriend/goede vriend/beste vriend) (Sias & Cahill, 1998). Bovenal moet er een spreekwoordelijke (potentiële) vriendschappelijke 'klik' zijn tussen de kandidaat en de toekomstige collega's.

“Door dat iedereen zo jong is, creëer je het voor een stuk automatisch. We zijn er wel mee bezig. Maar echt wel actief mee bezig. Een ding is rekrutering. Wie je aanneemt bijvoorbeeld. Je moet al niet iemand van 45 jaar ertussen droppen. Iedereen die wij aannemen past in het plaatje.” (Founding Partner internet- & softwaredevelopmentbedrijf)

Vrijwel in alle cases vormt de potentiële bijdrage aan de vriendschappelijke sfeer en dynamiek van de groep een bijzonder cruciale factor in het aanwerven van een nieuw personeelslid. Het logische gevolg van deze praktijk is dat de rekrutering heel vaak vanuit het eigen vrienden-netwerk gebeurt en dat de directe collega's heel nauw betrokken worden bij het gehele selectiegebeuren. Zoals blijkt uit onderstaande quote is ook binnen het evaluatieproces het 'in de groep passen' een erg belangrijke factor en doorslaggevend voor het al dan niet blijven deel uitmaken van de organisatie.

“Na elk werkjaar worden alle medewerkers geëvalueerd. Wanneer op dat moment blijkt dat iemand misschien toch niet in de organisatie past, wordt dat op een vriendschappelijke manier duidelijk gemaakt en krijgt de medewerker in kwestie een keuze zich te herpakken of de organisatie te verlaten.”
(Coördinator jongerenorganisatie)

De 'Attraction-Selection-Attrition' cyclus (Schneider, 1987) speelt hier dus heel sterk. Volgens deze theorie wordt het organisatiegedrag mede in stand gehouden door een cyclus van: aantrekken (mensen solliciteren als ze denken dat de organisatie bij hen past), selecteren (organisaties stellen op hun beurt mensen aan die bij hun passen) en opstappen/wegwerken (als men niet gelukkig is met elkaar gaat men, als het kan, uit elkaar). Hierdoor wordt de personeelssamenstelling telkens weer een stukje homogener. De diversiteit die door Costas (2012) wordt benadrukt is dan ook zeer relatief. In onze dataset vonden we terug dat het streven naar diversiteit vaak wel aanwezig is, maar enkel in theorie of enkel in zeer relatieve termen (bijvoorbeeld streven naar microdiversiteit binnen een sterk afgebakende reeds homogene groep van jongeren, hoogopgeleiden met gelijke interesses en levensstijl).

Snelle, intensieve socialisatie

Een andere vaststelling die Costas (2012) deed tijdens haar onderzoek bij *ZOI Consulting*, was dat nieuwe werknemers via een zogenaamd 'buddy-systeem' vertrouwd raakten met het bedrijf. Hoewel dit 'buddy-systeem' voornamelijk bedoeld was om het bedrijf sneller te leren kennen en bij vragen een directe contactpersoon te kunnen aanspreken, had het systeem ook als voordeel dat het persoonlijke relaties aanmoedigde tussen de nieuwe werknemer en zijn 'buddy' (Costas, 2012). Om deze persoonlijke relatie nog meer te stimuleren, werd van werknemers bij *ZOI Consulting* ook verwacht dat zij iedereen persoonlijk gingen begroeten op hun eerste werkdag. Dit was verplicht zodat iedereen de nieuwe werknemer sneller zou leren kennen (Costas, 2012).

Ook in onze cases vonden we deze manier van snelle socialisatie terug, niet onder de term buddy, maar onder de noemer van peter of meter.

Hoewel beide een andere naam hebben, en de ene een vriendschapsrelatie insinueert terwijl de andere meer aan een familieband doet denken, was de invulling wel vaak exact hetzelfde. Zo werd een ‘peter’ ook geacht om zo snel mogelijk een persoonlijke relatie te ontwikkelen en tegelijk als directe contactpersoon te fungeren voor wanneer iets onduidelijk was op het werk.

“Iemand wordt altijd de peter van een nieuwe. Die loopt daarmee mee. Gewoon om alles te leren wat er te leren valt.” (Founding Partner internet & software development bedrijf)

Sommige organisaties opteren niet voor een formele, maar voor een informele socialisatie. Vooral in kleine teams verloopt de socialisatie tussen de ‘anciens’ en de nieuwkomer op die manier organisch en direct. Sowieso wordt een snelle en intensieve introductie en opname van de nieuwkomer in de sfeer van vriendschap en openheid door iedereen als essentieel beschouwd voor het bestendigen van een vriendschapscultuur. Nieuwkomers en anciens worden hierbij gestimuleerd om snel informele, vriendschappelijke banden op te bouwen, om de werksfeer zo positief mogelijk te houden.

Rituelen

Bij *ZOI Consulting* werd de notie van vriendschap door het management extra benadrukt door rituelen die men uitvoerde (Costas, 2012). Een voorbeeld van dergelijke rituelen waren de zogenaamde ‘Fun Events’, die op regelmatige basis werden georganiseerd door het management. Deze ‘Fun events’ werden speciaal opgericht met als doel elkaar beter te leren kennen. Opvallend daarbij was dat deze evenementen zich vooral buiten de werksfeer afspeelden en zich uitten in activiteiten als voetbalwedstrijden op zondag of samen na de werkuren trainen voor een marathon (Costas, 2012). Dat deze activiteiten allemaal in de vrije tijd van de werknemers plaatsvonden, had tevens weer een grote invloed op de vriendschapsrelatie onder de werknemers zelf.

Ook in onze onderzochte cases beaamde menig respondent teamactiviteiten te organiseren die buiten de werkuren vielen. Deze zijn vaak georganiseerd of ontstaan spontaan vanuit het streven naar informaliteit en intimiteit tussen de collega’s. De vrijetijdsactiviteiten en de daaruit voortvloeiende positieve sfeer werden vaak als een van de grootste troeven binnen de organisatie beschouwd. Opvallend is verder dat bepaalde cases nog een stap verder gaan dan *ZOI Consulting* door de zogenaamde ‘leisure activiteiten’ niet alleen uit te voeren buiten de werkuren, maar ze ook te implementeren binnen in de eigen bedrijfswerking. Binnen één van de bedrijven stond er op de werkvloer een spelconsole, voetbaltafel en pooltafel waar de werknemers samen op konden spelen tijdens hun

pauze. Ook het stimuleren van een gemeenschappelijke lunchpauze kan in die zin begrepen worden. Dit is in lijn met de studie van Sias en Cahill (1998) die aantoonde dat de overgang van collegae naar vriend onder meer veroorzaakt wordt door (fysieke) nabijheid, gedeelde taken en extra socialiseren buiten de werkuren (drinks, samen lunchen, etc.).

In één van de cases werd er ook geopteerd voor een teamsfeerbewaker. Een expliciete rol die iemand op zich neemt om bewust de sfeer in de groep te observeren, te analyseren en wanneer nodig, acties te ondernemen. Het logisch gevolg van deze praktijken is dat de scheiding tussen werk en privé leven vager wordt en dat medewerkers hun eigen leven integreren in de organisatie. De organisatie wordt niet alleen beschouwd als de werkplaats, maar ook als deel van het privéleven. Er is sprake van werkprivévervlechting.

“Vroeger zeiden ze altijd dat ik werk en privé gescheiden moest houden. Eigenlijk ga ik daar niet mee akkoord, voor mij is dat niet waar. Je kan even goed vrienden hebben op uw werk, dat maakt eigenlijk niet uit. (...) Eigenlijk is een werk ook niet gescheiden van uw privé. Er zijn natuurlijk mensen die 's avonds na hun werk de deur dichttrekken en er niet meer aan denken. Bij mij is alles gemengd, alles loopt door elkaar (...) ik kan de deur niet dichttrekken.”
(Producer platenlabel)

Vriendschapswaarden

Binnen een cultuur van vriendschap wordt de nadruk gelegd op waarden als informaliteit, individualiteit, openheid, vertrouwen en gelijkheid. Deze waarden moeten er o.a. voor zorgen dat de sfeer binnen de organisatie uniek en gemoedelijk is. Diversiteit en individualiteit zijn hierbij van nog hoger belang dan de eenheid die beoogd wordt in een familiale cultuur. De vriendschappelijke ‘klik’ die beoogd wordt, wil dus niet zeggen dat werknemers allemaal ‘klonen’ van elkaar moeten zijn. Integendeel, vaak wordt bewust naar individuele sterkten en complementariteit gezocht en zit de kracht van de samenwerking juist in het samengaan van het verschil tussen mensen.

“Dat is net onze kracht dat we alle drie een volledig andere achtergrond hebben, en in een andere cultuur, een ander milieu zijn opgegroeid en dat wij daar een soort fusie van maken en elkaar zo steeds opsteken met nieuwe ideeën.”
(Coördinator culturele vereniging).

Door de vriendschapswaarden heerste binnen ZOI Consulting een soort van gemeenschapsgevoel op het werk waarbij iedereen, ongeacht zijn functie, met elkaar omging op een informele, non-hiërarchische en vriendschappelijke manier (Costas, 2012). Deze horizontale structuur en vriendschappelijke omgang tussen de werknemers en het management

werd ook in de door ons onderzochte cases sterk geobserveerd. De informele sfeer beperkt zich daarbij niet enkel tot werk-gerelateerde onderwerpen. Meerdere geïnterviewden benadrukten dat de vriendschapscultuur ook inhield dat werknemers niet-werk-gerelateerde onderwerpen met hun leidinggevendenden konden bespreken. Een afgenomen voorzichtigheid die zich uit in het steeds meer kunnen bespreken van persoonlijke en intieme thema's is dan ook kenmerkend voor de overgang van collegae naar vriend tot zelfs beste vriend (Sias & Cahill, 1998). Sterker nog, sommigen beschouwden dit zelfs als een van de belangrijkste aspecten binnen de vriendschapscultuur op het werk.

“Wat voor ons super belangrijk is, is openheid en transparantie. Dat komt ook door die vriendschappelijke sfeer. Alles moet bespreekbaar zijn. (...) Ik vind communicatie over het algemeen super belangrijk. Wij proberen alles te bespreken. Die weten ook dat als ze een probleem hebben, als ze met iets zitten, dat die altijd naar ons kunnen komen en dat, over eender wat het ook gaat, ze daarvoor naar ons kunnen komen” (Founding Partner internet & software development bedrijf)

Een vriendschapscultuur is ook ondersteunend. Dankzij de vriendschaps-cultuur weet iedereen wat er zoal leeft bij de andere persoon, daarmee is het opnemen van de verantwoordelijkheid vaak ook gedeeld. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval tijdens piekmomenten waarbij collega's die het zwaar hebben direct ontlast of ondersteund worden.

Leiding geven/nemen

Leiding geven of nemen binnen een cultuur van openheid, gelijkheid en vertrouwen gebeurt in de door ons onderzochte cases vaak gedeeld. De hiërarchische afstand is (op het eerste zicht) klein wat de kans tot effectieve inspraak en betrokkenheid verhoogt.

Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap kan worden gedefinieerd als “een dynamisch en interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in groepen, waarbij het doel is elkaar te leiden naar het bereiken van individuele en/of gemeenschappelijke doelen. Dit proces houdt vaak een laterale, opwaartse en neerwaartse hiërarchische invloed in” (Pearce & Conger, 2002, p. 1). Deze definitie strookt bijvoorbeeld met de volgende realiteit:

“Iedereen heeft inspraak in de programmatie. In alles wat wij doen. Wij vergaderen maandelijks daarover (...) Het is niet zo dat je hier moet afwachten als nieuweling. Iedereen krijgt evenveel kansen en je moet die ook gewoon grijpen.” (Vrijwillige medewerker muziekclub)

Kernwoorden die de praktijk van gedeeld leiderschap bijkomend illustreren zijn: democratisch, streven naar consensus, water bij de wijn doen, zeggenschap, etc. Een veel voorkomende assumptie is dat gedeeld leiderschap geen hiërarchie zou bevatten, maar niets is minder waar (Pearce, Manz, & Sims, 2009). In de meeste door ons onderzochte cases benadrukt men dan ook dat er wel degelijk sprake is van één of andere vorm van formele of informeel gepercipieerde/gecreëerde hiërarchie. De basis voor deze hiërarchieperceptie of -creatie varieert van wie de eindverantwoordelijkheid neemt, tot wie men adoreert of charisma uitstraalt, tot wie de meeste ervaring of anciënniteit heeft, tot wie aan de wieg stond van de organisatie, tot wie de noodzakelijke kennis heeft, etc. “Ik denk wel dat er een soort van hiërarchie bestaat. Terecht of onterecht, dat laat ik volledig in het midden, want voor mij hoeft die er niet te zijn. Maar die wordt wel voor een deel gecreëerd natuurlijk door anderen, die er naar opkijken en een soort adoratie hebben.” (Producer platenlabel)

Een vriendschapscultuur, die in principe gepaard gaat met een zekere egalitaire graad, informaliteit en een ontbreken van hiërarchie, neigt op die manier automatisch te vervallen tot een informele hiërarchische structuur, wat juist de bestaansvoorwaarde van de vriendschapscultuur verloren doet gaan. Op dit punt aangekomen, stelt Costas (2012) een bijkomende paradox vast. Binnen een vriendschapscultuur wordt de (informele) hiërarchie continu bevestigd en bestendigd omdat medewerkers in hun keuze van (intensiteit van) vriendschap vooral die personen beogen die hoog staan op de (informele) hiërarchische ladder. De link tussen hiërarchie en vriendschap blijkt dus verre van neutraal te zijn. In ons onderzoek klonk het bijvoorbeeld als volgt:

“De relatie die wij hebben. Ik noem er een paar vrienden van mij, maar de vraag is: wat wil dat eigenlijk zeggen? Die weten ook dat ik hun baas ben. Misschien zijn dat gewoon heel slimme bazenpoepers,² die dat heel subtiel zijn. Dat kan zijn.” (Founding Partner internet & software development bedrijf)

Globaal gesteld ontstaat er dus een spanningsveld dat veroorzaakt wordt door de dubbele rol die beiden partijen hebben (vriend vs. leidinggevende/medewerker) (Bridge & Baxter, 1992). Deze spanning wordt nog sterker doordat een belangrijk principe van vriendschappen, namelijk gelijkheid tussen beiden partijen (Suttles, 1970), door de professionele rol per definitie niet vervuld is (Bridge & Baxter, 1992).

Normatieve controle

Bovenstaande vriendschapsparadox is nauw verwant met het thema van normatieve controle. Een organisatiecultuur kan de werknemers op een indirecte manier beïnvloeden en controleren. Deze ‘normatieve controle’ gebeurt door het bijbrengen van bepaalde normen, waarden en overtuigingen die het gedrag van de medewerkers mee vormgeven.

Werknemers zullen zich daardoor op een bepaalde manier gedragen, het hoort immers zo binnen de organisatie. De organisatiecultuur bepaalt niet enkel het gewenste gedrag, maar uiteindelijk ook de manier waarop medewerkers denken en hun gevoelens uitdrukken. Waar in een familiecultuur normen en waarden van bovenaf autoritair opgelegd worden door de pater familias, krijgen deze in een vriendschapscultuur meer impliciet en organisch vorm. Identificatie met deze normen zal op die manier automatisch gebeuren, bijvoorbeeld via het kopiëren van voorbeeldgedrag van de bevriende (informele) leider. Deze leider kan de vriendschappelijke en spontane sfeer ook gebruiken of misbruiken om bepaalde beslissingen door te drukken.

“Dat gebeurt wel. Als ik naar mezelf kijk. Als ik een groep (muziekgroep die in aanmerking komt voor programmatie red.) goed vind, zal ik daar veel over praten, heel enthousiast over zijn en dat naar andere leden van de organisatie. Of dat zelfs draaien op feestjes in de hoop dat andere leden van de organisatie dan mee zijn met de groep. Zo is me dat wel gelukt bij, en dat is niet slecht bedoeld, vooral jongere leden in de organisatie.” (Coördinator jongeren(event)organisatie)

Een ander voorbeeld dat Costas (2012) aanhaalt is de manier waarop werknemers zichzelf definiëren. Vaak gebruiken werknemers binnen een dergelijke vriendschapscultuur termen die door het management en de organisatie geprefereerd worden. Er is met andere woorden sprake van een normatieve controle over hoe de werknemers zichzelf horen te zien en dit staat de authenticiteit van de vriendschapsband in de weg. De leider gebruikt of misbruikt immers het principe dat vriendschapsbanden gebouwd zijn op een verwachting van wederzijdse bevestiging en acceptatie (Rawlins, 1989).

Niet enkel de (informele) leiders, maar ook de medewerkers kunnen normatieve controle introduceren en bestendigen binnen de organisatie. Klikjesvorming is een typisch gegeven binnen een vriendschapscultuur. Binnen dergelijke klikjes of inner circles zorgt de groepsdynamiek er evenzeer voor dat input wordt gegeven aan identiteitsvorming gebaseerd op bepaalde opvattingen, smaken, gedrag, rituelen, afspraken, etc. Op die manier ontstaat een identiteitsregulatie door iets wat ‘hoger’ gerecipieerd wordt, waardoor opnieuw een zekere vorm van hiërarchie wordt bestendig.

“Ik denk dat dat een beetje een normale groepsdynamiek is. Soort zoekt soort is een gezegde en een waarheid als een koe.” (Coördinator jongeren(event)organisatie)

Paradoxaal genoeg kan binnen een dergelijke vriendschapscultuur op die manier onderlinge afhankelijkheid vergroot worden of kan er sprake zijn van sociale uitsluiting van bepaalde ‘niet-conforme’ werknemers. Hierop gaan we dieper in in de volgende paragraaf.

Vloek of zegen?

Wanneer een vriendschapscultuur ‘doorslaat’ ontstaan er menselijke én organisatierisico’s. Het afzwakken van hiërarchische structuren en het versterken van informele relaties verhoogt immers het gevoel van onzekerheid. Waar de familiecultuur duidelijke hiërarchische banden had en stabiliteit en veiligheid hoog in het vaandel droeg, is dit binnen de vriendschapscultuur een stuk minder vanzelfsprekend.

Onzekerheid

Door het gevoel van onzekerheid gaan werknemers des te meer op zoek naar begeleiding en ondersteuning. Er moet iemand kunnen antwoorden op hun vragen. Daarom zoeken zij indirect naar vriendschapsrelaties met werknemers die een ‘hogere’ functie hebben. Het inzetten op de cultuur zorgt met andere woorden voor een spontane zoektocht naar structuur, ondanks het afbouwen van formele systemen en dergelijke. Het zorgt tevens bijna automatisch voor terughoudendheid omtrent bijvoorbeeld het uitspreken van kritiek ten opzichte van elkaar. Hoe ‘hogere’ de vriendschap, hoe hoger ook de kans dat er op dat niveau authentieke feedback ontbreekt. Ook de kans op favoritisme, uitsluiting en conflictvermijding verhoogt. Dit is een interessant gegeven omdat op het eerste zicht het omgekeerde verwacht zou worden. Vanuit de literatuur met betrekking tot ‘employee voice’ wordt bijvoorbeeld gekeken naar voorwaarden waaraan voldaan moet zijn opdat mensen elkaar constructief kunnen uitdagen met als doel iets beter te maken, te innoveren, progressie te maken, etc. Omgevingen die ondersteunend en niet bureaucratisch zijn én leidinggevenden die benaderbaar zijn en waarmee men een goede relatie heeft, zijn factoren die vaak worden vernoemd (Morrison, 2011). Het lijkt alsof in een vriendschapscultuur de slinger te ver is doorgeslagen waardoor dit (kritische/constructief) uitdagen niet meer gebeurt.

“Eén van de organisatoren had letterlijk gezegd: ik kan dit niet, dit zijn mijn vrienden, ik kan daar niet boos op worden, ik kan die niet terechtstellen op dat moment, maar ik zie gewoon dat ze vooral niet doen wat ze moeten doen, en dat ze gewoon in de weg lopen op dat moment.” (Oprichter en voorzitter van een culturele vereniging).

“Het verschil tussen collega’s en vrienden is dat collega’s elkaar dingen niet kwalijk nemen, vrienden doen dat wel. (...) Sommige mensen liggen je van nature beter, en zal je (onbewust) eenvoudiger toelaten in de persoonlijke sfeer. Op zich is dat laatste riskant, omdat je op die manier onbewust gaat

favoriseren en mensen te dicht bij je komen te staan.” (Educatief medewerker van een culturele vereniging)

Ook hier ontstaat een spanningsveld als gevolg van de dubbele rol en wint de vriendschapsrol opnieuw van de professionele rol. Vanuit de professionele rol is de heersende moraal vaak dat men een gelijke behandeling van iedereen, zonder persoonlijke voorkeur verwacht. De vriendschapsrol creëert echter een morele verwachting van steun, speciale behandeling en favoritisme (Bridge & Baxter, 1992). De Nijs (2011) noemt dit de onberekenbare kant van de organisatie waarin allerlei gevoeligheden op de loer liggen, men elkaar aanspreekt en beoordeelt op authenticiteit en men verder en dieper kijkt dan iemands formele rol en positie. Dit bevat ook krachten die onbeheersbaar kunnen worden, met het gevaar dat zij zich in een richting ontwikkelen die dysfunctioneel voor de organisatie is. Het kan met andere woorden doorschieten naar een situatie waarin de betrokkenheid met elkaar te groot wordt, het eigen groepsbelang gaat prevaleren, eisen van professionaliteit een eigen leven gaan leiden en niet meer worden doordacht in economisch-financiële termen, gezelligheid belangrijker wordt dan het leveren van goede prestaties en externe interventies van boven, maar ook van buiten de organisatie per definitie als vervelend en bedreigend worden beschouwd. Het is van groot belang dat een organisatie deze vaak niet expliciet gemaakte realiteit in verbinding weet te brengen en te houden met haar voorwaarden voor levensvatbaarheid. Vandaar dat in de onderzochte cases heel vaak sprake was van een zoektocht naar een goede en juiste balans. Zo werd in één case gesteld dat de vriendschapscultuur vaak bestaat, maar meestal een stap terug zal doen wanneer er iets fout gaat of er deadlines naderen. Dan wordt er opeens weer meer taakgericht gedacht en gewerkt.

Gulzigheid

Een tweede risico is de vergrote aandacht die –zoals uit het voorgaande reeds bleek- gegeven wordt aan niet werk gerelateerde activiteiten, waarden en interesses. Door als organisatie steeds meer aandacht aan het privéleven van het individu te geven, wordt ook zijn of haar identiteit buiten het werk meer en meer bepaald door de cultuur van de organisatie. Er zijn medewerkers die extreem toegewijd zijn en geen enkel organisatie-evenement missen. Als zij dit ook verwachten van andere medewerkers, kan dit tot wrevel leiden. Door de werk-privévervlochtenheid wordt het bovendien steeds onduidelijker wanneer de werkuren stoppen en beginnen. Dit kan volgens Costas (2012) leiden tot het verdwijnen van het sociale leven van werknemers buiten het werk. Deze gulzigheid van de vriendschapscultuur houdt dus meerdere risico's in voor zowel werknemer als organisatie. In ons onderzoek kregen we verschillende voorbeelden van begrenzers of buffers die werknemers bewust of onbewust inzetten om de gulzigheid van de baan (enigszins) in te perken.

Een voorbeeld:

“Ik heb de drank en informaliteit op café niet meer nodig. Dat hielp vroeger wel bij een productie, maar iedereen kent elkaar nu zo goed dat dit niet meer moet.” (Artistiek leider van een theatergezelschap)

Wanneer dit soort van buffers of begrenzers ontbreken, dan dreigt volgens Sias en Cahill (1998) het gevaar dat sterke vriendschapsbanden zogenaamde ‘kettingen’ kunnen worden. Mensen blijven hierdoor werken in wat voor hen een ongezonde werkomgeving is omdat ze hun vrienden niet in de steek willen laten. Het feit dat zo’n (onproductieve/ongelukkige) medewerker de organisatie niet verlaat is ook nadelig voor de organisatie. Bovendien zal deze werknemer zich niet authentiek voelen doordat er bepaalde aspecten van hem/haar onder druk komen te staan (Ibarra & Barbelescu, 2010), wat op zijn beurt tot emotionele uitputting kan leiden (Hewlin, 2009). Een ander risico van een intens langdurig contact met vrienden zonder scheiding tussen werk en privé, is dat dit de vriendschapsband uiteindelijk ook ondermijnt (Bridge & Baxter, 1992). Het gulzige karakter kan werknemers verhinderen in het maken van vrije keuzes, wat meteen een volgend risico met zich meebrengt. Vanuit de sociale determinatie theorie weten we immers dat mensen niet alleen behoefte hebben aan verbondenheid, maar ook aan voldoende autonomie om gemotiveerd te blijven. De gulzigheid kan dus tevens de motivatie op termijn doen afnemen (Deci & Ryan, 2000).

Maar ook een zegen!

Naast een vloek kan een vriendschapscultuur natuurlijk ook een zegen betekenen. Al langer is uit arbeidssatisfactie en -engagementonderzoek gebleken dat vriendschap en sociale ondersteuning een bijzonder positieve impact hebben op het welzijnsgevoel van medewerkers. Zo verhogen hechte vriendschappen volgens een studie van Gallup (2013) de werktevredenheid met 50%. Werknemers hebben meer plezier in hun eigen werk en krijgen daardoor een dankbaar gevoel. In ons kwalitatief onderzoek werd vooral gewezen op een positief gevoel van vrijheid om buiten een strikte hiërarchie te kunnen werken en op de kans tot zelfontplooiing en maturiteitsgroei. Daarnaast werd er vooral dankbaarheid geuit voor de positieve en constructieve samenwerking en atmosfeer, wat niet enkel de medewerkers zelf ten goede komt, maar ook afstraalt op de kwaliteit van het proces of de geleverde diensten aan klanten.

“We zouden ergens anders meer geld kunnen verdienen, maar hier doen we wat we graag doen en moeten we geen rekening houden met iemand die ons vertelt wat we moeten doen.” (Junior medewerker online marketingbureau)

“Er zijn heel veel bedrijven die doen wat wij doen, maar wij merken wel dat de manier waarop wij samenwerken, enerzijds met ons personeel, maar ook met onze klanten, vaak een troef is om ons als leveranciers aan te nemen. Niet per se het werk wat we doen, maar hoe we het doen. (...) Ik zeg het, er zijn er heel veel die ik echt als persoon heb weten groeien. Dat je nu ook echt voelt dat die nu echt goed in de groep liggen. Bijvoorbeeld de informatica-nerds. We hebben er een paar, maar je voelt nu ook dat die zijn open gebloeid doorheen de jaren.” (Founding Partner internet & software development bedrijf)

Conclusie en discussie

In alle organisaties ontstaan vriendelijke relaties die over kunnen gaan in vriendschappen. Deze vriendschappen hebben doorgaans een positief effect op de werktevredenheid en het engagement van medewerkers. Organisaties zoals Google, Dropbox, Southwest of Zappos zetten dan ook zeer expliciet in op dit type van organisatiecultuur. Costas (2012) was de eerste en bij ons weten tot op heden de enige auteur die geprobeerd heeft om de kenmerken van zo'n vriendschapscultuur in kaart te brengen. Verder bouwend op haar concept hebben we in deze studie getracht de kenmerken van een vriendschapscultuur verder uit te diepen aan de hand van diepte-interviews bij kleine organisaties in de creatieve en culture sector in België. Verder onderzoek moet uitwijzen in hoeverre de conclusies generaliseerbaarheid zijn voor andere types van organisatie in andere sectoren. Er lagen drie onderzoeksvragen aan de basis van dit artikel.

1. Hoe typeert een 'vriendschapscultuur' zich in vergelijking met bijvoorbeeld een 'familiecultuur' en welke dimensies kunnen worden onderscheiden?

Traditionele instituties zoals familie verliezen vandaag de dag hun impact, zo luidde de basisassumptie van dit artikel. Analooeg hiermee zou de vriendschapscultuur vandaag opgang maken. In lijn met de studie van Costas (2012) vonden we dat in zo'n vriendschapscultuur bij de instroom sterk rekening wordt gehouden met een vriendschappelijke 'klik' en dat er een formele of informele intensieve snelle socialisatieprocedure is. Ook de klemtoon op informele en verbindende activiteiten kwamen overeen. In onze studie waren deze activiteiten echter niet enkel buiten de werkuren, maar ook tijdens de werkuren aanwezig (bij. spelconsole, voetbaltafel en pooltafel). Deze activiteiten zijn dan ook een belangrijk managementinstrument om vriendschappen te creëren, daar deze vaak ontstaan door (fysieke) nabijheid, gedeelde taken en extra socialisatie-initiatieven buiten de werkuren (Sias & Cahill, 1998).

Ook de informele sfeer met een klemtoon op waarden als individualiteit, openheid en gelijkheid werd in ons onderzoek teruggevonden. Net zoals het gegeven dat door de klemtoon op gelijkheid, formele hiërarchiesystemen zo veel mogelijk worden voorkomen. Dit laatste creëert heel wat onzekerheid bij werknemers, waardoor ze zich (paradoxaal genoeg) organiseren rond een duidelijke informele hiërarchie die bepaald wordt door wie de leiding neemt. Costas (2012) benoemt het niet met zoveel woorden, maar het leiderschap wordt in beide studies dus vaak gedeeld. Leiderschap staat daarbij los van positie of plaats in een hiërarchie, maar is de drijvende kracht om de gezamenlijke doelstelling te bereiken. Deze gang van zaken past beter dan een familiecultuur met een *pater familias* aan het hoofd, bij de huidige tijdsgeslacht. Dit wil echter niet zeggen dat een vriendschapscultuur hetzelfde is als een gedeelde leiderschapscultuur. In deze laatste is er namelijk in de eerste plaats respect voor de professionele rol, die op zijn beurt dan weer vriendschappen kan uitlokken (Pearce et al., 2009). Het lijkt er echter op dat in vriendschapsculturen de spanning die ontstaat tussen beide rollen steeds in het voordeel van de vriendschapsrol beslecht wordt, en dit ten kosten van de professionele rol.

2. Wat zijn voor- en nadelen van een 'vriendschapscultuur'? Wat zijn spanningsverhoudingen vanuit werknemer- en managementperspectief? Welke kansen biedt het?

Onze dataset bevestigde de voordelen die Costas (2012) vond voor de vriendschapscultuur. Deze voordelen stonden vooral in teken van werktevredenheid, kansen tot zelfontplooiing en constructieve samenwerking en een win-winstreven en resultaat voor het individu én de organisatie. Valt er dan niets dan goeds te vertellen over vriendschapsculturen? Toch niet. Uit de data analyse blijkt evenzeer dat dit soort culturen kunnen doorslaan waardoor er een duidelijke schaduwkant ontstaat. De kern van deze schaduwkant is dat de vriendschapsrol het steeds wint van de professionele rol. Vrienden verwachten bijvoorbeeld een speciale en geen gelijke behandeling waardoor er favoritisme ontstaat. Vrienden veroordelen elkaar niet waardoor men elkaar niet meer aanspreekt op professionele fouten, wat zeer bedreigend kan zijn voor de innovatie van de organisatie en soms vragen doet rijzen over de authenticiteit van de vriendschapsrelaties. Er is vaak ook sprake van klikjesvorming met een duidelijk norm van hoe men zich hoort te gedragen. Deze norm wordt vaak, maar niet enkel, bepaald door het management. Er is sprake van normatieve controle, van identiteitsregulering. In de realiteit wordt de formele hiërarchie dus gewoon vervangen door een informele hiërarchie, die voor sommige mensen nog meer stress oplevert. Ten slotte laat dit type cultuur weinig ruimte voor een sociaal leven buiten het werk. Vriendschapsbanden worden hierdoor op lange termijn 'kettingen'. Je verliest met ander woorden niet enkel je werk als je van organisatie

verandert, je verliest ook je vrienden. Hierdoor blijven mensen soms in een voor hen ongezonde werkomgeving werken, wat tot emotionele uitputting en burnout kan leiden.

Ondanks de positieve effecten van vriendschapsrelaties op de motivatie van medewerkers, is er ook een schaduwzijde aan het installeren van een vriendschapscultuur. Misschien zijn er echter ook vriendschapsculturen mogelijk waarin wel de voordelen, maar niet de nadelen gevonden worden. Bridge en Baxter (1992) vinden namelijk dat zeer goede vrienden er in kunnen slagen om de spanning tussen de werk- en de vriendschapsrol op te lossen. Maar hoe ze dit juist doen is niet bekend. Ze vermoeden dat er een meer gesofisticeerde, diverse en flexibele communicatie plaatsvindt. Hier is met andere woorden ruimte voor toekomstig (longitudinaal) onderzoek. Een interessante vraag is ook hoe grote bedrijven als Google hiermee omgaan. Kennelijk slaagt men erin om een vriendschapscultuur op teamniveau te hanteren, maar verder ook als strak geleid bedrijf te opereren.

Een andere vraag is hoe een vriendschapscultuur zich, met het oog op de toekomst, kan ontwikkelen in een steeds virtueelere wereld, gegeven het (historische belang) van fysieke nabijheid. Onderzoek inzake virtuele vriendschappen zou hier relevant zijn (bijvoorbeeld Peter, Valkenburg, & Schouten, 2005). Een tweede vraag is of een vriendschapscultuur in alle landen mogelijk is. Kan men het egalitaire van deze cultuur ingang doen vinden in landen die hoog scoren op de machtsafstand-dimensie van Hofstede (bijvoorbeeld Zuid-Amerika, Azië en Arabische wereld)? Ten derde kan men zich afvragen of een vriendschapscultuur het ook toelaat om te groeien als organisatie. Misschien is groei enkel mogelijk indien er niet alleen respect is voor het individu, maar ook voor de professionele rol, en evolueren vriendschapsculturen uiteindelijk naar gedeelde leiderschapsculturen. Bovendien werken steeds meer organisaties met teams met wisselende leden (i.e. X-teams; Ancona, Bresman, & Kaeufer, 2002) als gevolg van wisselende informatie en verhoogde complexiteit. Gegeven de sterke klemtoon in vriendschapsculturen op gezamenlijke activiteiten binnen en buiten de werkuren, kan men zich afvragen in welke mate deze cultuur geschikt is voor zeer dynamische, complexe omgevingen.

3. Welke implicaties heeft een vriendschapscultuur voor de leiderschaps- en de HR-praktijk?

In een steeds sterker geïndividualiseerde en innovatie gedreven maatschappij zal de nood aan plattere organisaties niet dalen. Binnen dit soort organisatie krijgt leiderschap een andere dimensie. De command-and-control stijl van leidinggeven dient plaats vrij te maken voor een

nieuwe kijk op leiderschap; die van gedeeld leiderschap, waarbij iedereen 'leiderschap' opneemt in het belang van de organisatie. De focus verschuift van het individu naar leiderschap als proces met gedeelde verantwoordelijkheid van alle teamleden (Rogiest, Segers & Marichal, 2012). Ieder neemt de functie op die het best bij hem of haar past. Dit mag ons evenwel niet blind maken voor zaken als persoonlijke dominantie en interpersoonlijke invloed als onderdeel van het leiderschapsproces. Binnen een uitgesproken vriendschapscultuur zal deze interpersoonlijke dynamiek zelfs extra aandacht vragen. Zoals eerder uitvoerig besproken zullen principes die onderliggend zijn aan vriendschap immers doelbewust worden gebruikt door het management, maar ook door collegae, om dingen gedaan te krijgen.

Is het managen van een 'gezonde' vriendschapscultuur dan een contradictio in terminis? Neen. De uitdaging is wel complex en komt neer op een permanente zoektocht naar en het voortdurend bijstellen van (de juiste balans tussen) de professionele rollen en ratio langs de ene kant en de vriendschapsrollen en -ratio langs de andere kant. Het investeren in regelmatige (meta)communicatie en dialoog over deze potentieel conflicterende rollen en ratio's kan hierin wellicht soelaas brengen. Verder onderzoek hierrond is nodig. Inspiratie kan alvast theoretisch gevonden worden in de paradox theory (zie o.a. Smith & Lewis, 2011). Binnen dit theoretisch perspectief domineert het én-én-denken. Er wordt uitgegaan van de kracht van de synthese. Het benoemen van spanningen of dilemma's kan helpen om de complexiteit, conflicterende eisen en schijnbaar tegengestelde perspectieven te (h)erkennen. In het voorbeeld van de spanning tussen vriendschappelijke en professionele rollen kan een concept als 'afstandelijke betrokkenheid' soelaas brengen (Heuven, 2007). Het is een concept dat vaak in het kader van zorgberoepen wordt vermeld, maar ook kan gelden in de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Het verwijst naar een goed afgestemde verhouding tussen mededogen en emotionele afstand. Het is een manier om overbetrokkenheid en daarmee het risico op burnout te vermijden.

Dit brengt ons meteen bij de vraag naar implicaties van een vriendschapscultuur voor HRM. Een eerste belangrijk aanknopingspunt is alvast het welzijnsaspect. Naast kansen voor werknemerstevredenheid en engagement, bestaat er in een vriendschapscultuur ook het gevaar voor vervreemding en opslorping door het werk. Expliciet aandacht geven aan en het bespreekbaar maken van thema's als werkdruk, werk-privévervlechting en het gulzig karakter van de baan en de organisatie, kan helpen in het bestrijden van de negatieve welzijnsgevolgen. HR, lijnmanagers maar ook vakbonden en medewerkers zelf kunnen hierin een rol opnemen. Zij kunnen de teamsfeer en -dynamiek trachten te be-

noemen en de sociale cohesie en/of de normatieve controlemechanismen ervan trachten te evalueren en bespreekbaar te maken. Ook excessen of schaduwzijden (bijvoorbeeld onder de vorm van uitsluiting, favoritisme, deconnectie, etc.) binnen of als gevolg van de informele cultuur kunnen op tafel komen en worden aangepakt.

Een ander aanknopingspunt vormt de bovenvermelde spanningsverhouding tussen vriendschap en professionaliteit. Wanneer de professionele ratio te zeer bedreigd wordt door de vriendschapsratio kunnen HR-instrumenten als performantiemanagement het evenwicht herstellen. Vanuit een syntheseperspectief sluit gedeeld leiderschap resultaatsturing immers niet uit. In grote bedrijven als Google³ gaat het promoten van een vriendschapscultuur dan ook hand in hand met de implementatie van een uiterst doorgedreven performantiemanagementsysteem. Omgekeerd, wanneer niet de professionele, maar de vriendschapsratio gerevitaliseerd moet worden, kan HRM inzetten op het organiseren van teambuildings, fun-events, etc. Een derde en laatste aanknopingspunt voor HRM binnen een vriendschapscultuur is de aandacht voor de specifieke rekrutering, selectie en socialisatie van nieuwkomers. Onze onderzoeksresultaten samen met deze van Costas (2012) bevestigen in dit verband de 'Attraction-Selection-Attrition'-cyclus (Schneider, 1987) waardoor de personeelssamenstelling telkens een stukje homogener wordt. Het garanderen van voldoende diversiteit binnen de homogeniteit wordt op die manier een uitdaging. Onderzoek wijst er immers al langer op dat wanneer diversiteit goed wordt aangestuurd en wordt verankerd binnen de cultuur, de strategie en het HR-beleid van de organisatie, diversiteit kan leiden tot heel wat positieve gevolgen op het vlak van innovatie, kwaliteit en productiviteit (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011).

SUMMARY

Friendship cultures are the contemporary versions of the former family cultures. A friendship culture is grounded on friendship, informality, individuality, openness, trust and equality. The relationships between the various employees, including the managers, can be described as friendly and informal. This promotes the feeling of freedom and the chance to self-development within a positive and constructive atmosphere. Yet, a friendship culture has also negative consequences for the individual and the organization since the professional role is always overshadowed by the friendship role.

Literatuur

- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33-40.
- Beek, A. van, & Doorne-Huiskes, A. van (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie – Hoe diversiteit binnen organisaties in te zetten voor betere prestaties en meer kwaliteit? *Tijdschrift voor HRM*, 14, 6-29.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 56(3), 200-225.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Costas, J. (2012). “We are all friends here”: Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4) 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.
- de Nijs, W. (2011). HRM Vanuit het perspectief van dualiteiten in moderne organisaties: op weg naar social resources management. Uit: Wentink, T. (red), *Perspectieven op Management*. Boom: Lemma.
- De Prins, P., & Brouwers, S. (2014). De relatie gezin-arbeid vanuit een HRM-perspectief. Waar ligt de grens tussen werkengagement, werkverslaving en werk-privévervlochtening? In: Nuelant, T. & Dewispelaere, J. (red). *Je werk of je leven? Gezinsgericht werken loont*. Brussel: Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen.
- Elchardus, M., & Glorieux, I. (2012). *De symbolische samenleving*. Tiel, Lannoo.
- Gallup (2013), State of the American workplace. Employee engagement insights for US business leaders. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>
- Heuven, E. (2007). Emotionele arbeid. In: Schaufeli, W., & Bakker, A. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Odden, C. M., & Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153-166.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238.
- Peter, J., Valkenburg, P. M., & Schouten, A. P. (2005). Developing a model of adolescent friendship formation on the Internet. *CyberPsychology & Behavior*, 8(5), 423-430.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rawlins, W. K. (1989). A dialectical analysis of the tensions, functions, and strategic challenges of communication in young adult friendships. In J. Anderson (Ed.), *Communication yearbook 12* (pp. 157-189). Newbury Park: Sage.
- Rogiest, S., Segers, J., & Marichal, K. (2012). Gedeeld leiderschap als model voor de 21ste eeuw. *HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid*, 123, 52-54.
- Schneider, B. (1987). The People make the Place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), 273-299.
- Sias, P.M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Suttles, G. D. (1970). Friendship as a social institution. *Social relationships*, 95-135.

Noten

- 1 De interviews werden afgenomen door de masterstudenten Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen gedurende het academiejaar 2013-2014.
- 2 Vlaamse uitdrukking voor iemand die ten koste van alles in de gunst van de baas wilt komen, onderkruiper.
- 3 Zie bijvoorbeeld http://www.academia.edu/1999551/The_usefulness_of_Performance_Management_in_Aligning_Individual_and_Organizational_goals_for_successful_results