

Cultuur per bedrijfstak

Wennen aan waarden en werkwijze

Als onderwijs met opvoeding gericht is op conformeren aan maatschappij en samenleving, dan is beroepsonderwijs vooral gericht op aanpassing aan een arbeidscultuur. Zoals werken van 9 tot 5, doelen halen, afspraken nakomen en collegiaal zijn. Elke sector heeft daarbij zijn eigen gebruiken, normen en afspraken: de cultuur van de bedrijfstak.

‘Opvoeding is dressuur’ en ‘onderwijs is beschaving’, op zijn minst gedeeltelijk. Jongeren worden voorbereid op maatschappij en samenleving. Zo bereidt beroepsonderwijs voor op traditie en gebruik in een bepaalde bedrijfstak. Een werknemer die zich conformeert aan de cultuur heeft meer kans en het bedrijfsleven kan dan rekenen op meer betrokkenheid en loyaliteit. Cultuur. Maar die cultuur kan zeer uiteenlopen. Keywords zijn bijvoorbeeld: formeel of familiair, taak- of mensgericht, afschuiven of verantwoordelijkheid nemen, open of gesloten en collegiaal of competitief. Cultuur is anders per organisatie, en er zijn ook grote verschillen per bedrijfstak. Kijk naar paardenhouderij, bloemisterij, voedingsindustrie en biologische boeren; dan zie je een totaal andere sfeer. Met andere traditie, afspraken, samenwerking, waarden en werkwijze. Het zijn zaken die afhankelijk zijn van doelen, organisatiestructuur en maatschappelijke positie van de branche; en natuurlijk van de mensen in die branche.

Deze cultuurverschillen zijn ook merkbaar binnen het onderwijs. De jongens van veehouderij en de meisjes van bloemisterij leven in twee verschillende werelden. Docenten biologie zijn anders dan die van economie. Stagebezoek in een voedingsbedrijf is onvergelykbaar met opzoeken van een leerling die sportvelden maait.

Een opleiding volgen, met name de stage, betekent dan ook ontdekken of je past binnen de cultuur die er in een bedrijf of bedrijfstak heerst. Iemand die perfectionistisch is en enigszins formeel, zal waarschijnlijk eerder op zijn plaats zijn in de kwaliteitsdienst van een voedingsbedrijf dan in de plantsoendienst van de gemeente. Voel je je thuis in zo’n organisatie of ga je met tegenzin naar je werk? Passen jouw waarden bij de bedrijfstak?

Misschien zijn hoge uitvalcijfers deels wel te verklaren uit (te) late ontdekking dat de cultuur van bedrijf of bedrijfstak een leerling niet aanstaat. Keus is dan: nog switchen of maar stoppen. De specifieke cultuur van een afzonderlijk bedrijf kan afwijken, binnen bepaalde grenzen. Ze verandert soms; meestal niet met grote sprongen, maar heel geleidelijk. Er komen nieuwe gebruiken, een andere leidinggevende, jonge collega’s of de continuïteit van het bedrijf wordt bedreigd.

De juiste cultuur bestaat niet. Dat zegt tenminste iemand als de organisatiepsycholoog Geert Hofstede: “Wat goed is en wat slecht, hangt in elk afzonderlijk geval af van waar men met de organisatie naar toe wil. En een cultuurkenmerk dat gunstig is voor één doel is onvermijdelijk nadelig voor het andere.” Meer sa-

menhang en consistentie in cultuur draagt enerzijds bij aan identificatie met een bedrijf of bedrijfstak en een grotere betrokkenheid, maar mogelijk ook aan een defensieve houding en meer geslotenheid. Om een bedrijf in beweging te krijgen, is dan soms cultuurverandering gewenst.

Wat is er te zeggen over de cultuur van enkele groene bedrijfstakken, over de houding van werkenden in die bedrijfstakken, over de gewenste werkopvatting en over de heersende waarden?

Paardenhouderij

“Leidend in deze bedrijfstak is de passie voor het paard en de emotionele band met het dier.” Aldus Suzanne van der Sagen, van NHB jobs in Deurne. “Het is dan zeker geen werk dat je van 9 tot 5 doet”, vervolgt ze. “In principe ben je nooit afgewerkt; flexibiliteit staat voorop, paarden kennen immers geen kantooruren.”

“Bovendien moet je stevig in de schoenen staan. De paardenwereld kent helaas nog geen cao, dus je moet zelf goede afspraken maken.” Over werk, beloning en arbeidsomstandigheden. “Dat moet je wel kunnen en ook durven. Als je jong bent, kan dat best een drempel zijn.”

“Meestal is de paardenwereld open, vrij en gemoedelijk; het is zo ontstaan vanuit de hobbysfeer. Het is ook een klein wereldje waar iedereen elkaar kent. Manegebedrijven zijn niet per se commercieel, maar klantvriendelijkheid staat wel voorop. Afhankelijk van het soort bedrijf moeten mensen samen of zelfstandig werken.”

“Nee, competitiedrang of gerichtheid op presteren is er soms misschien wel, maar



Iedere bedrijfstak zijn eigen cultuur. De voedingsindustrie heeft zijn eigen gebruiken, normen en afspraken



het is niet iets algemeen. Dat komt meer voor bij sportstallen. Door goed te presteren in de sport, krijgen ze immers meer en betere paarden in training.”

Milieutoezicht

“Milieutoezicht, dan werk je bij de overheid”, zegt Frans Schouten, hoofd op de afdeling Milieumetingen van de Provincie Noord-Brabant. “Je moet er ingesteld zijn op de procedures die daar zijn vastgelegd. Het lijkt misschien dat je dan weinig vrijheid hebt, maar die is er wel. Je moet het alleen zien te vinden.”

Veel regels, veel controles en veel rapportages. Je hebt verder allerlei gesprekken over functioneren met de leidinggevende, zoals een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een evaluatiegesprek. Er wordt bij de overheid ook veel over competenties gesproken: hoe ga je bijvoorbeeld als ambtenaar belast met milieutoezicht om met een klant, met stress of met bedreiging?

Dat klinkt allemaal nogal formeel, maar, zegt Schouten. “Maar bij de overheid heerst wel een heel collegiale sfeer. Collegialiteit staat er hoog in het vaandel.”

Mensen vinden er zeker hun plaats als het werk ze ligt en ze overtuigd zijn van het belang ervan. Hij denkt aan een oudlerling van het mbo in Boxtel. “Die heeft zich binnen deze cultuur heel goed ontwikkeld.”

Biologische boeren

“Eigenzinnigheid”, zegt Ton Spijkerman, biologisch melkveehouder in Wapserveen. Dat kenmerkt volgens hem de biologische boer. “Je moet je los kunnen maken en tegen de heersende cultuur durven ingaan.”

Waarden zijn er anders. “Ik zie dat veel leerlingen vooral voor productieverhoging gaan, maar dat geldt hier niet. Een biologische boer heeft hart voor natuur en milieu en staat dicht bij de oergedachte van de mensheid, namelijk dat je respectvol moet omgaan met de aarde en deze niet moet verpesten.” Een biologische boer haalt daar meer bevrediging uit dan of hij economisch nu zo goed scoort. Aldus Spijkerman.

Zo’n boer denkt holistisch, stelt hij, dat wil zeggen meer vanuit de samenhang in de natuur: wil je productieverhoging

realiseren met een bepaalde ingreep, dan heeft dat onvermijdelijk consequenties.

“Ze zijn ook opener en laten zien hoe ze over dingen denken”, vervolgt hij. “Je krijgt veel waardering van de maatschappij en dan wil je ook wel zo ijdel zijn dat je toont wat je doet.” De biologische boer zoekt dan direct contact met de consument, meer dan de gangbare boer, denkt hij. “En niet uit puur economische redenen.”

“Ik vind het geen eenzaam beroep, maar dat hangt ook af van je opstelling. Ik doe er van alles bij. Je ziet ook wel dat biologische boeren naar elkaar trekken. Je wilt toch graag bij een groep horen.”

Hoveniers

“Zwarte nagels”, zegt Mariken Broekhoven van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG). “Ik zou haast zeggen dat dat een kenmerk is van hoveniers, van kleine en middelgrote hoveniers in elk geval (60 procent van de groenbedrijven). Ze zijn er in elk geval niet bang voor.”

Broekhoven vindt het lastig om algemene uitspraken te doen over mensen die voor het hoveniersberoep kiezen, maar gemoedelijkheid en informaliteit zijn wel tekenend. Hoveniers beginnen meestal voor kennissen en komen dan vaak aan nieuwe klanten via mond-tot-mondreclame. Ze hebben meestal minder oog voor commercie en marketing en praten liever over groen en planten. Ze hebben ook meer met buitenwerk dan kantoorarbeid. Ze willen liever vermijden dat verdere professionalisering leidt tot teveel bureauwerk. Niet alleen de buitenlucht, maar ook vrijheid en onafhankelijkheid zijn belangrijke waarden voor de hovenier.

“Het zijn geen mensen die zichzelf zo op hun borst kloppen voor de tuinen die ze hebben ontworpen en aangelegd”, vervolgt Broekhoven. “De hovenier voelt zich vaak iemand die ‘maar’ een tuintje aanlegt.” De trots en het zelfbewustzijn dat ze daarmee bijdragen aan geluk en natuurbeleving van mensen, erkent ze, dat mag wel wat groter.

Bloemist

“Het gaat in de bloemensector uiteinde-

lijk om verkopen van gevoelens.” Aldus Tessa van der Meer van Houtum, verenigingsraadslid bij brancheorganisatie VBW en ondernemer in een middelgroot bloemenbedrijf. “Momenten van wieg tot graf verwoorden in bloemen.” Het gaat dan ook om schoonheid, stemming en sfeer. “Het geeft een kick om iets moois te maken en dan te zien hoe tevreden een klant daarmee is.”

De cultuur van de bloemenbranche wordt verder bepaald doordat het veel kleine bedrijfjes zijn, winkels, vaak familiebedrijven, en doordat er voornamelijk vrouwen werken. Die kiezen op een bepaalde leeftijd geregeld voor kinderen en parttime werk.

De kleinschaligheid spreekt veel werknemers aan en ook beginners die er meestal een-op-een-begeleiding krijgen. “Carrière maken kan, als je een duidelijke focus voor ogen houdt.” Je kunt dan uitdagingen aangaan, grote versieringen, bloembindwedstrijden en internationaal werken. Maar je kunt als bloemist ook ervoor kiezen om klein te blijven en de plaatselijke markt te voorzien. Van der Meer noemt steekwoorden zoals creativiteit en flexibiliteit. In de maand december wordt er veel gevraagd van mensen in de bloemensector. “Dan heb je nauwelijks nog sociaal leven.” Andere drukke periodes zijn de dagen voor Valentijnsdag, Secretaressedag en Moederdag. Verder werkt de bloemist op winkeltijden, dus ook op zaterdag, tijdens koopavond en eventueel een koopzondag.

Melkveehouderij

“De cultuur van de melkveehouders is niet in een keurslijf te gieten”, stelt Frank Post, melkveehouder en docent bij AOC Terra (Meppel). “Je kunt twee groepen onderscheiden: ‘de boer’ en ‘de ondernemer’. De boer is dan vooral behoudend en conservatief. ‘Eerst zien, dan geloven’, ‘mijn vader deed het al zo’ en ‘ik wil niet werken voor de bank.’” De ondernemers zoeken daarentegen naar uitdaging en ze innoveren, stelt Post. Ze zoeken manieren om het inkomen te vergroten, bijvoorbeeld met verbreding en schaalvergroting. Terwijl er bij de boeren veel eigen vermogen in de bedrijven zit, is er bij deze



Melkveehouderij: boer of ondernemer? In ieder geval passie voor vee

ondernemingen vaak meer vreemd vermogen.

“Beide groepen delen hun passie voor het vee”, vervolgt Post. Maar waar de tweede groep rationeler beslist is, komt er bij de eerste groep vaak meer emotie bij. “Kort samengevat: de boer ziet zijn beroep als manier van leven, de ondernemer ziet zijn beroep als de manier om geld te verdienen.”

Voedingsindustrie

“De voedingsindustrie is heel divers”, begint Dick van der Meijden, opleidingscoördinator in Almelo (AOC Oost). Hij heeft zelf ervaring in de groenteverwerkende industrie. “Het maakt verschil of je met een familiebedrijf te maken hebt, of met een internationaal concern.” Enerzijds zijn er de mkb-be-

drijven die zich bijvoorbeeld specialiseren in boerenzuivel, visverwerking, banket of natuurvoeding en anderzijds, bedrijven zoals Heinz, Unilever, Campina of Bolletje. “En kijk je bijvoorbeeld naar vlees, bakkerij of zuivel, dan zijn dat werelden van verschil.”

Innovatie is ‘bittere noodzaak’, stelt Van der Meijden. “Bedrijven die blijven doen wat ze doen, houden op een gegeven moment op.” De consument vraagt bijvoorbeeld meer gezonde voeding of kant-en-klaar-maaltijden.

Vooraf in grotere bedrijven zijn werknemers meer gespecialiseerd, terwijl ze in kleinere bedrijven vaak allround zijn. “Specialisatie veronderstelt wel dat je met collega’s of met andere afdelingen meer moet samenwerken en afstemmen.”

Collegialiteit is een belangrijke waarde, erkent hij. Maar als werkzaamheden in een keten plaatsvinden, is dat anders dan mensen die vergelijkbaar werk doen. Ze zijn dan immers direct afhankelijk van elkaars productie.

Cultuurverandering heeft in voedingsbedrijven niet per se een negatieve grond, maar de motivatie voor actief competentie management (EVC) komt er vaak voort uit positief human resource management, loopbaanontwikkeling. Die aandacht voor loopbaan zie je er veel.

Kenmerkend voor de productie van voeding ten slotte, is altijd een grote mate van hygiëne- en kwaliteitsbewustzijn. □