

Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven



LEI

WAGENINGEN UR

Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven

Koen van Koppen (Hogeschool INHolland Delft)
Gerben Splinter

LEI-nota 10-102
September 2010
Projectcode 2275000043
LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven

Koppen, K. van en G.M. Splinter

LEI-nota 10-102

72 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.06-002-018, 'Middenkader'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het LNV-programma Beleidsondersteunend Onderzoek;
Thema: Ondernemerschap en innovatie, cluster: Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster.

Dit onderzoek is mede uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht van Koen van Koppen aan de Hogeschool INHolland Delft (Studierichting Bedrijfskunde & Agribusiness).

Hogeschool **INHOLLAND** Delft

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2010
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	7
	Voorbeschouwing	8
	Samenvatting	9
	Summary	10
1	Inleiding	11
	1.1 Achtergrond en belang van het probleem	11
	1.2 Doelstelling en afbakening	12
	1.3 Leeswijzer	13
2	Materialen en methoden	14
	2.1 Verkenning huidige situatie	14
	2.2 Praktijkinventarisatie bedrijfsleven	15
3	Verkenning huidige situatie	17
	3.1 Arbeid en de agrarische sector	17
	3.2 Definitie middenkader	23
	3.3 Ontwikkeling van organisaties	25
	3.4 De middenkaderfunctie	28
	3.5 Middenkader binnen de organisatie	35
	3.6 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector	42
4	Praktijkinventarisatie bedrijfsleven	45
	4.1 Definitie middenkader	45
	4.2 Ontwikkeling van organisaties	45
	4.3 De middenkaderfunctie	47
	4.4 Middenkader binnen de organisatie	49
	4.5 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector	50
5	Vergelijking theorie en praktijk	52
	5.1 Definitie middenkader	52
	5.2 Ontwikkeling van organisaties	52
	5.3 De middenkaderfunctie	52
	5.4 Middenkader binnen de organisatie	54
	5.5 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector	55
6	Discussie	57
7	Conclusies	58
8	Aanbevelingen	60
	Referenties	62

Bijlagen

1	Verkennde gesprekken	65
2	Praktijkinventarisatie bedrijfsleven	66
3	Vragenlijst ondernemers	67
4	Vragenlijst middenkader	70
5	Competentielijst	72

Woord vooraf

Het inkleuren van arbeidsposities binnen bedrijven is dynamisch in de tijd en heeft een directe relatie met zowel de ontwikkeling van het eigen bedrijf als met veranderingen in de directe omgeving. Daarnaast moet ook de mogelijk veranderende rol van de ondernemer in dit geheel niet worden vergeten. Dit geldt ook voor de agrarische sector. Veelal komende vanuit een situatie van gezinsbedrijven is het inrichten van een professionele arbeidsorganisatie een eerst volgende stap. Het aanstellen van middenkader past bij deze stap, maar is niet per definitie voor elk agrarisch bedrijf (direct) vanzelfsprekend.

In opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft het LEI, onderdeel van Wageningen UR, de ontwikkeling van middenkader op agrarische bedrijven onderzocht. Onder leiding van Gerben Splinter zijn de eerste fasen van dit onderzoek (Verkenning huidige situatie + Praktijkinventarisatie tuinbouw) grotendeels uitgevoerd door stagiair Koen van Koppen in het kader van zijn afstudeeropdracht aan de Hogeschool INHolland Delft.

Koen van Koppen heeft tijdens zijn diplomering op 8 juli 2010 de KNLC-prijs (Koninklijk Nederlands Landbouw Comité) voor de beste scriptie uitgereikt gekregen door de heer M. Varekamp. Het LEI bedankt Koen voor zijn inzet en het mooie resultaat!



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Voorbeschouwing

De aanleiding om met middenkader te gaan werken op bedrijven vloeit in de meeste gevallen voort uit de schaalvergroting van bedrijven. De afgelopen jaren heeft de tendens van schaalvergroting ervoor gezorgd dat tuinbouw- en boomkwekerijbedrijven sterk gegroeid zijn. Hierdoor ontstaat er meer en meer de behoefte aan een (professioneel) middenkader. Ondernemers lijken echter te worstelen met de vraag hoe dit middenkader in te kleuren. Aan de andere kant geven potentiële werknemers aan dat voor hen onduidelijk is welke carrièreperspectieven het bedrijf biedt of wat de ondernemer van hen verwacht op de middenkaderpositie. Een interessant onderwerp om hier als onderzoeker verder in te duiken. In deze rapportage zijn de belangrijkste bevindingen beschreven.

Vanaf deze plaats wil ik alle bedrijven en personen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt bedanken. Verder wil ik Kees Vermeulen als begeleider vanuit Hogeschool INHolland Delft bedanken voor zijn kritische blik waarmee hij het onderzoek naar een hoger niveau heeft gebracht. Ten slotte wil ik mijn begeleider bij het LEI, Gerben Splinter, bedanken voor de ondersteuning die hij mij geboden heeft tijdens het onderzoek. Gerben was altijd bereid de helpende hand te bieden en was voor mij tijdens het onderzoek een goede sparringpartner. Zijn praktijkgerichte benadering als onderzoeker en zijn gedrevenheid om het onderzoek tot een goed einde te brengen zullen mij zeker bijblijven.

Koen van Koppen

Samenvatting

Voor het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrarische sector zijn kwantitatief voldoende arbeidskrachten en kwalitatief goed opgeleide onder- en werknemers belangrijke randvoorwaarden. In de agrarische wereld van toenemende dynamiek, complexiteit en schaalvergroting is het van groot belang dat ondernemers, leidinggevenden en werknemers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken. De afgelopen jaren heeft de tendens van schaalvergroting ervoor gezorgd dat vooral bedrijven in de glastuinbouwsector, en in mindere mate in de boomkwekerijsector, sterk gegroeid zijn. Hierdoor is in die sectoren meer en meer de behoefte ontstaan aan een (professioneel) middenkader. In de praktijk blijkt echter dat ondernemers worstelen met diverse vragen rondom de inrichting van een middenkader op het bedrijf en zien ze niet altijd de noodzaak om de huidige werknemers door te laten groeien naar een volwaardige middenkaderfunctie. Aan de andere kant hebben schoolverlaters en dus potentiële werknemers onvoldoende zicht op de carrièremogelijkheden op (primaire) agrarische bedrijven, waardoor zij een baan verkiezen bij andere bedrijven in het agrocluster of daarbuiten.

Dit rapport maakt duidelijk wat de belangrijkste leerervaringen en mogelijke knelpunten zijn waarop gefocust moet worden bij de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven. Gestart is met een verkenning van de huidige situatie op het thema middenkader, zowel binnen als buiten de agrarische sector. Deze verkenning heeft plaatsgevonden aan de hand van literatuuronderzoek, verkennende gesprekken en dataverzameling. Om een goed zicht te krijgen op hoe middenkader in de praktijk functioneert, vond er hierna een kwalitatief onderzoek plaats in de vorm van een praktijkinventarisatie bedrijfsleven. Hierbij is er een reeks diepte-interviews gehouden met zowel ondernemers als middenkaderleden. De focus lag op sectoren waar het 'middenkadervraagstuk' momenteel het meest speelt. Dit is zoals eerder gesteld met name de glastuinbouwsector en in mindere mate de boomkwekerijsector. Afsluitend is er een vergelijking gemaakt tussen de theorie (verkenning huidige situatie) en de praktijk (praktijkinventarisatie bedrijfsleven).

Uit dit onderzoek zijn zeven conclusies te trekken rondom het thema middenkader in de agrarische sector:

1. De arbeidsorganisatie achteraf 'repareren' is niet ideaal;
2. De rol van de ondernemer zal veranderen na de introductie van een middenkader;
3. Er is een scheiding tussen teelt en arbeid nodig voor het goed functioneren van het middenkader;
4. De middenkaderfunctie is nog volop in ontwikkeling;
5. Er is meer duidelijkheid voor huidige taken en verantwoordelijkheden vereist;
6. Nieuwe taken zijn geen vanzelfsprekendheid;
7. In een middenkaderfunctie liggen nog veel aantrekkelijke uitdagingen.

Summary

Towards professional middle management on agricultural farms

Workers of a sufficiently high quality and well-trained employers and employees are significant preconditions in the retention and reinforcement of the competitiveness of the Dutch agricultural sector. In the agricultural world of increasing dynamism, complexity and increase in scale, it is of vital importance that entrepreneurs, managers and employees have sufficient knowledge and skills. In recent years, the trend towards an increase in scale has resulted in strong growth in companies in the greenhouse horticultural sector in particular, and to a lesser degree the tree nursery sector. Consequently, the need for professional middle management has become greater in these sectors. In reality, however, entrepreneurs appear to be struggling with various issues regarding the organisation of a middle management layer within their businesses and do not always see the need to give the current employees the option of a full middle-management position. On the other hand, school-leavers and thus potential employees have insufficient insight into career prospects at primary agrarian businesses, which prompts them to opt for a job at other businesses within or outside the agricultural cluster.

This report clarifies the most important learning experiences and possible bottlenecks which have to be focused on during the development of professional middle management at agrarian businesses. To start with, an exploration took place of the current situation with regard to the theme of middle management, both within and outside the agricultural sector. This exploration took place by means of literature research, exploratory interviews and data collection. To gain a good idea of how middle management is functioning in actual practice, qualitative research took place in the form of an inventory of business practice. This involved a series of in-depth interviews undertaken with both entrepreneurs and middle management members. The focus was on sectors in which the middle management issue is the biggest issue at the moment. This relates mainly to the greenhouse horticultural sector and to a lesser degree the tree nursery sector. Lastly, a comparison was made between the theory (exploration of current situation) and practice (inventory of business practice).

From this study, seven conclusions can be drawn regarding the theme of middle management in the agricultural sector.

- Repairing the labour organisation after the event is not the ideal solution;
- The role of the entrepreneur will change after the introduction of middle management;
- Cultivation and labour should be separated to achieve well-functioning middle management;
- The middle management position is still in development;
- Greater clarity is required regarding current duties and responsibilities;
- New duties are not a given;
- Middle management positions still comprise many attractive challenges.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en belang van het probleem

Kwantitatief voldoende arbeidskrachten en kwalitatief goed opgeleide onder- en werknemers zijn belangrijke randvoorwaarden voor het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector. Het is immers van groot belang dat ondernemers, bedrijfsleiders en werknemers over voldoende kennis en competenties beschikken om met succes te werken in een wereld van toenemende dynamiek, complexiteit en schaalvergroting.

Echter, sommige werkgevers zien momenteel nog niet de noodzaak van het stimuleren van scholing van huidige werknemers om ze daarmee door te laten groeien naar een volwaardige middenkaderfunctie. Daarnaast heeft een deel van de huidige werknemers een negatieve ervaring of opvatting tegenover verder leren en bijscholing.

Anderzijds hebben schoolverlaters en dus potentiële werknemers vaak onvoldoende zicht op de carrièremogelijkheden op (primaire) agrarische bedrijven, waardoor zij een baan verkiezen in andere schakels van het agrocluster of daarbuiten.

Het belang van het probleem wordt onderschreven door de uitspraken van een tweetal agrarische ondernemers. Hans Smaal (So Natural, Bleiswijk):

'Wonderlijk dat potplantentelers energiekosten als belangrijke bedreiging voor hun onderneming beschouwen. [...] Als ik me zorgen zou gaan maken, doe ik dat waarschijnlijk sneller over de beschikbaarheid van voldoende hoger opgeleid personeel voor het middenkader. Met zoveel groeiende tuinbouwbedrijven wordt de schaarste aan deze mensen steeds ernstiger.' (ABN AMRO, 2007)

Hans Lekkerkerk (JHL Group, Pijnacker):

'Wat de voornaamste bedreigingen betreft, vind ik "arbeid" de opvallende afwezige in het lijstje. Groeiende bedrijven hebben een groeiende behoefte aan middenkader, maar de opleidingen leveren dat maar mondjesmaat af. Ik zou me als potplantenteler sneller zorgen maken over het vinden van het juiste middenkader dan over de energiekosten.' (ABN AMRO, 2007)

Uit de workshops in het kader van het LEI-project 'Modern Werkgeverschap' (opdrachtgever ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Productschap Tuinbouw) blijkt ook dat ondernemers worstelen met diverse vragen rondom inrichting van het middenkader op het bedrijf (zowel bewust als onbewust). Wanneer moet/kan ik het beste deze stap maken met mijn bedrijf, hoe geef ik dit concreet vorm, hoe selecteer ik de juiste mensen hiervoor, hoe bied ik mijn huidige personeel loopbaanperspectief, welke taken deleger ik aan het middenkader en welke taken blijf ik zelf doen, enzovoort. Anderzijds geven werknemers aan dat voor hen onduidelijk is welke carrièreperspectieven het bedrijf biedt of welke competenties ondernemers van hen verwachten voor middenkaderfuncties.

Trainers en adviseurs - betrokken bij het project 'Modern Werkgeverschap' - geven aan dat ze deze vraagstukken dagelijks in de praktijk tegenkomen en geven hiermee het signaal dat deze vraagstukken zich niet beperken tot de 'selecte groep deelnemers' aan de workshops.

Hierin ligt dan ook de aanleiding tot het opstarten van een nieuw onderzoeksproject gericht op het thema middenkader in de agrarische sector. Het LEI heeft in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het project 'Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven' geformuleerd. Dit onderzoek kent een looptijd tot eind 2010 en bestaat uit diverse onderzoekscomponenten, waarvan een verkenning van het onderwerp en een praktijkinventarisatie bedrijfsleven de eerste fase (uitvoering eerste helft 2010) vormen.

1.2 Doelstelling en afbakening

De doelstelling van de opdracht kan als volgt omschreven worden:

Het onderzoek maakt duidelijk wat de belangrijkste leerervaringen en mogelijke knelpunten zijn waarop gefocust moet worden bij de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven.

De focus binnen het onderzoek is gelegd op die sectoren waar momenteel het 'middenkadvraagstuk' het meest speelt. Dit betreft met name de glastuinbouwsector en in mindere mate de boomkwekerijsector. Uiteraard kunnen ondernemers uit andere agrarische sectoren, die mogelijk in de toekomst meer met dat vraagstuk te maken krijgen, kennis nemen van de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek. Om die reden is de doelstelling geformuleerd richting de totale agrarische sector.

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat het 'middenkadvraagstuk' nog onvoldoende speelt in de varkenshouderij. Bij aanvang van het onderzoek werd hier nog wel van uitgegaan, maar de arbeidsorganisatie en bedrijfsstructuur van varkenshouderijbedrijven blijkt nog niet zodanig dat er sprake is van middenkader zoals de definitie in dit onderzoek weergeeft. Voor deze definitie van het begrip 'middenkader' verwijs ik graag naar paragraaf 3.2. Definitie middenkader.

De probleemstelling die voor dit onderzoek geformuleerd is, luidt als volgt:

Wat zijn de belangrijkste leerervaringen en mogelijke knelpunten waarop gefocust moet worden bij de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven?

Om een antwoord te geven op de probleemstelling, zullen onderstaande subprobleemstellingen beantwoord moeten worden:

1. Wat is de definitie van het begrip middenkader?
2. Wat zijn organisatievormen, ervaringen en knelpunten bij het oprichten en werken met een middenkader op bedrijven binnen én buiten de agrarische sector?
3. Hoe groot is het aantal agrarische bedrijven met een middenkader?
4. Wat zijn (leer)ervaringen en knelpunten bij de functionering van het middenkader in de praktijk?
5. Wat zijn vanuit de praktijk de belangrijkste (leer)ervaringen en knelpunten voor de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven?

Via een kwalitatief onderzoek wordt een antwoord gegeven op de verschillende subprobleemstellingen, om zo uiteindelijk de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

Deze probleemstelling zal beantwoord worden in de vorm van aanbevelingen voor de doelgroep van dit onderzoek, agrarische bedrijven. Concrete aanbevelingen voor andere belangrijke doelgroepen als overheid en onderwijs zullen gedaan worden in het overkoepelende project 'Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven' (uitvoering LEI) en vallen buiten de afstudeeropdracht. Overheid en onderwijs kunnen echter wel kennis nemen van de aanbevelingen en elementen hieruit gebruiken voor het ondersteunen van agrarische bedrijven.

Hieronder is beknopt toegelicht welke aanpak is toegepast in het onderzoek.

Verkenning huidige situatie

Gestart is met een verkenning van de huidige situatie op het thema middenkader, zowel binnen als buiten de agrarische sector. Hiervoor zijn een aantal gesprekken gevoerd met personen die te zien zijn als autoriteiten op het gebied van arbeid binnen de agrarische sector. In deze fase is ook themagewijs een literatuurstudie uitgevoerd. Hierbij is het begrip middenkader nader omschreven en wordt er een beeld geschetst van organisatievormen, ervaringen en knelpunten bij het werken met een middenkader op bedrijven binnen en buiten de agrarische sector. Verder heeft er bij de verkenning van de huidige situatie een

dataverzameling plaatsgevonden om een kwantitatief beeld te krijgen rondom het thema middenkader in de glastuinbouw- en boomkwekerijsector.

Praktijkinventarisatie bedrijfsleven

Na afloop van de verkenning van de huidige situatie is er een praktijkinventarisatie bedrijfsleven uitgevoerd. Gekozen is voor een kwalitatief onderzoek omdat zo de (leer)ervaringen en mogelijke knelpunten bij de functionering van het middenkader in de praktijk op glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven beter doorgrond kunnen worden (Baarda et al., 2009).

Om een echt goed zicht te krijgen op hoe het middenkader in de praktijk op glastuinbouwbedrijven en boomkwekerijbedrijven functioneert, is er een reeks diepte-interviews gehouden met zowel ondernemers als middenkaderleden. Doel van de interviews was om (leer)ervaringen en (mogelijke) knelpunten boven water te krijgen. De interviews zijn gehouden aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst, welke is samengesteld mede op basis van de input uit de verkenning huidige situatie.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Hierop volgend wordt in een drietal hoofdstukken de resultaten uit het onderzoek weergegeven. Hoofdstuk 3 geeft de resultaten weer van de verkenning van de huidige situatie. De resultaten van de praktijkinventarisatie bedrijfsleven worden in hoofdstuk 4 beschreven. In hoofdstuk 5 wordt de vergelijking gemaakt tussen de verkenning huidige situatie en de praktijkinventarisatie bedrijfsleven. De onderzoeksresultaten worden van commentaar voorzien in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 worden de conclusies weergegeven die uit dit onderzoek te trekken zijn. Het rapport wordt afgerond met aanbevelingen, hoofdstuk 8.

2 Materialen en methoden

2.1 Verkenning huidige situatie

Verkenning van de huidige situatie heeft plaatsgevonden om een beeld te krijgen van het thema middenkader. Binnen de literatuurstudie is een onderscheid gemaakt naar zes thema's:

1. Arbeid en de agrarische sector;
2. Definitie middenkader;
3. Ontwikkeling van organisaties;
4. De middenkaderfunctie;
5. Middenkader binnen de organisatie;
6. Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector.

De keuze voor deze zes thema's is grotendeels in overleg met de begeleidingscommissie van het project vastgesteld. Het betreft hier de begeleidingscommissie van het overkoepelende project 'Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven'.

De verkenning van de huidige situatie op de bovenstaande punten vond plaats door middel van:

- literatuurstudie;
- verkennende gesprekken;
- dataverzameling.

2.1.1 Literatuurstudie

Literatuurstudie naar organisatievormen, ervaringen en knelpunten bij het werken met een middenkader op bedrijven binnen en buiten de agrarische sector.

Concreet zijn hiervoor de volgende bronnen gebruikt:

- internetsites;
- onderzoeksrapporten;
- vakbladen;
- boeken.

Bij de literatuurstudie is er gebruik gemaakt van het stappenplan uit het boek *Schrijven in stappen: Handboek voor de verslaglegging van literatuuronderzoek* (Haag en Dirven, 2008). Als zoekstrategie is er voor gekozen om gericht te zoeken in de verschillende bronnen op de bovenstaande zes thema's. De hierbij naar voren gekomen literatuur is beoordeeld op de mate waarin het relevant was voor het onderzoek.

2.1.2 Verkennende gesprekken

Verkennende gesprekken zijn uitgevoerd met de volgende personen (zie bijlage 1):

- docent agrarische hogeschool/beleidsmedewerker arbeid en onderwijs;
- organisatieadviseur;
- hoofd P&O glastuinbouwbedrijf groentesector;
- directeur productie glastuinbouwbedrijf sierteeltsector;
- P&O-adviseur/personeelsbemiddelaar.

Deze verkennende gesprekken zijn te zien als een vorm van autoriteitenonderzoek. De gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode 3 maart 2010-20 april 2010. Van deze gesprekken is een verslag opgesteld. Deze verslagen zijn vertrouwelijk en de afspraak is gemaakt dat deze gespreksverslagen niet

naar buiten gebracht worden. Om deze reden zijn de gespreksverslagen ook niet als bijlage toegevoegd. De verslagen zijn in beheer bij het LEI.

2.1.3 Dataverzameling

Om de ontwikkelingen rondom het middenkader in de agrarische sector kwantitatief weer te geven heeft er een dataverzameling plaatsgevonden. Als bronnen zijn de volgende organisaties geraadpleegd:

- Aequor;
- CBS-Landbouwtelling;
- ECORYS;
- LISA;
- Productschap Tuinbouw;
- Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt;
- Productschap Vee, Vlees en Eieren.

2.1.4 Verwerking

De resultaten van de verkenning van de huidige situatie zijn geclusterd op de eerdergenoemde zes thema's:

1. Arbeid en de agrarische sector;
2. Definitie middenkader;
3. Ontwikkeling van organisaties;
4. De middenkaderfunctie;
5. Middenkader binnen de organisatie;
6. Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector.

Binnen deze zes thema's is een onderscheid gemaakt naar de verschillende deelonderwerpen die te herkennen waren. De resultaten van de verkenning van de huidige situatie op deze thema's en deelonderwerpen zijn in een apart hoofdstuk beschreven.

2.2 Praktijkinventarisatie bedrijfsleven

Bij de praktijkinventarisatie bedrijfsleven is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat zoals eerder vermeld hiermee de (leer)ervaringen en mogelijke knelpunten bij de functionering van het middenkader in de praktijk op glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven beter doorgrond kunnen worden (Baarda et al., 2009). Kwalitatief onderzoek gaat namelijk, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, in op de vragen 'hoe' en 'waarom' en is diagnostisch of verkennend van aard. Omdat het thema 'middenkader' bij agrarische bedrijven een redelijk nieuwe is, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Om een echt goed zicht te krijgen op hoe het middenkader in de praktijk op glastuinbouwbedrijven functioneert, is er daarom een reeks diepte-interviews gehouden, met zowel ondernemers als middenkaderleden.

2.2.1 Bepaling te interviewen bedrijven

Bij de selectie van de te interviewen bedrijven en de daaraan verbonden ondernemers en middenkaderleden is gelet op een aantal aspecten: omvang bedrijf, type bedrijf, aantal jaar ervaring met middenkader, aantal jaar werkervaring, opleidingsniveau, enzovoort. Ook zijn een aantal ondernemers geïnterviewd die met de vraag rondlopen of ze nu wel of geen middenkader op hun bedrijf zullen invoeren. Voor een juiste afspiegeling van de praktijk is er bij de keuze van de bedrijven onder andere gebruik gemaakt van het netwerk van de leden van de begeleidingscommissie en het eerder opgebouwde netwerk van het

project 'Modern werkgeverschap'. Op de geselecteerde bedrijven speelde het middenkadvraagstuk en er is bewust niet gekozen voor bedrijven waar geen knelpunten of leerervaringen waren.

De samenstelling van de bedrijven zag er als volgt uit (zie bijlage 2):

- zes bedrijven glastuinbouwsector:
 - twee groentekwekerijen;
 - één bloemenkwekerij;
 - drie potplantenkwekerijen;
- twee bedrijven boomkwekerijsector.

2.2.2 Samenstelling vragenlijst

De interviews zijn gehouden aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst, die was samengesteld op basis van de input uit de verkenning van de huidige situatie. De zes thema's, exclusief 'arbeid en de agrarische sector', uit de verkenning van de huidige situatie zijn verwerkt in de vragenlijst, zodat later een goede koppeling kon worden gemaakt tussen theorie en praktijk. De deelonderwerpen die binnen de thema's opgesteld waren, zijn doorvertaald naar de vragenlijst. Er zijn 2 verschillende vragenlijsten samengesteld. Één vragenlijst voor de ondernemers (zie bijlage 3) en één vragenlijst voor het middenkader (zie bijlage 4).

2.2.3 Diepte-interviews

In totaal zijn er 8 ondernemers en 6 middenkaderleden geïnterviewd. Het aantal ondernemers en middenkaderleden komt hierbij niet overeen, omdat er ook bedrijven hebben meegewerkt waar het 'middenkadvraagstuk' begon te spelen en dus nog geen middenkader aanwezig was. Het interview met de ondernemer duurde circa 2 uur en het interview met het middenkaderlid duurde circa 1 uur. Hierbij werden alle punten van de vragenlijst doorgelopen. Bij de vragen rondom het deelonderwerp 'competenties' werd er gebruik gemaakt van kartonnen kaartjes met hierop de verschillende competenties uit de opgestelde competentielijst (zie bijlage 5). De diepte-interviews hebben plaatsgevonden in de periode 22 april 2010 tot en met 11 mei 2010.

2.2.4 Verwerking

Van de interviews zijn verslagen opgesteld aan de hand van een vaste structuur. Uit deze verslagen zijn de uiteindelijke resultaten van het onderzoek gedestilleerd. De verslagen zijn vertrouwelijk en voorafgaande aan de interviews is de afspraak gemaakt dat deze verslagen niet naar buiten worden gebracht. Om deze reden zijn de interviewverslagen dan ook niet als bijlage toegevoegd. De verslagen zijn in beheer bij het LEI. Verder geldt dat zaken die bekend worden uit de verslagen nooit aan de betreffende bedrijven mogen zijn te koppelen. Binnen het onderzoek zullen dus alleen de hoofdlijnen uit de interviews worden weergegeven.

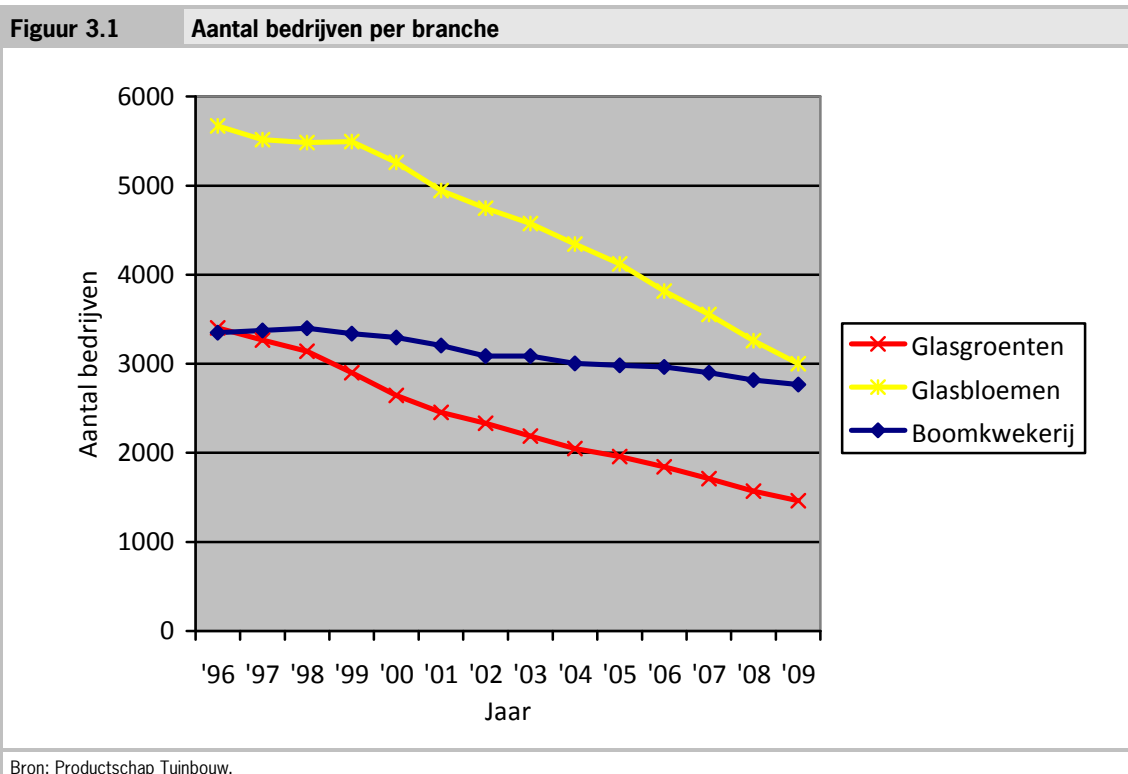
De resultaten van de praktijkinventarisatie bedrijfsleven zijn weergegeven op de 5 thema's met hierbinnen de deelonderwerpen, zoals deze ook terugkwamen in de vragenlijsten. Per deelonderwerp zijn de verschillende interviewverslagen naast elkaar gelegd. De resultaten die hieruit naar voren kwamen zijn beschreven in het hoofdstuk 'praktijkinventarisatie bedrijfsleven'. Hierop volgend is er een vergelijking gemaakt tussen de theorie (verkenning huidige situatie) en de praktijk (praktijkinventarisatie bedrijfsleven). De resultaten uit deze vergelijking zijn wederom weergegeven in een apart hoofdstuk. Totaal zijn de resultaten uit het onderzoek dus weergegeven in een drietal hoofdstukken en niet zoals gebruikelijk is in één hoofdstuk. Voor deze opzet is gekozen, omdat het niet handzaam is om alle resultaten in één hoofdstuk een plek te geven. Dit hoofdstuk zou namelijk te omvangrijk worden en de lijn in de onderzoeksresultaten zou ontbreken.

3 Verkenning huidige situatie

3.1 Arbeid en de agrarische sector

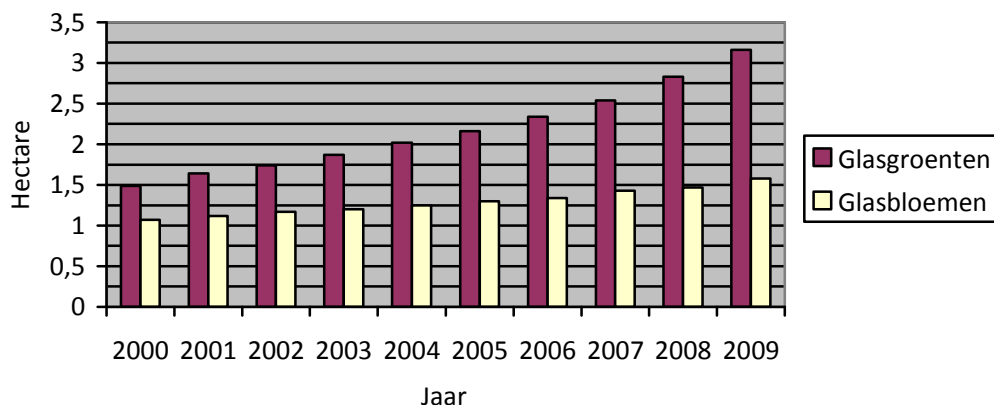
3.1.1 Ontwikkeling bedrijven agrarische sector

In en rond de agrarische sector hebben zich de afgelopen decennia ingrijpende veranderingen voorgedaan. De belangrijkste veranderingen op het gebied van arbeid zijn hierbij: de vermindering van het aantal bedrijven en arbeidskrachten, en de vergroting van de blijvende bedrijven (schaalvergroting) (Bruchem et al., 2008). Te zien is dan ook dat het aantal bedrijven in de verschillende branches glasgroenten, glasbloemen (ook wel sierteeltsector) en boomkwekerij sinds 1996 gedaald is (figuur 3.1). De sterkste daling is te zien bij glasgroentenbedrijven en glasbloemenbedrijven, bij boomkwekerijbedrijven is deze ontwikkeling minder hevig. In het onderstaande zal dan ook een onderscheid gemaakt worden tussen de ontwikkelingen in de glastuinbouwsector en de boomkwekerijsector.



Glastuinbouw

Doordat het aantal bedrijven in de glastuinbouwsector tussen 1996 en 2009 sterk gedaald is en het totale areaal min of meer gelijk is gebleven, is het gemiddelde areaal per glastuinbouwbedrijf sterk toegenomen (figuur 3.2). Sinds 2000 is het gemiddelde areaal bij glasgroentenbedrijven zelfs meer dan verdubbeld van 1,49 ha naar 3,16 ha. Bij glasbloemenbedrijven is een minder sterke toename van het gemiddeld areaal te bespeuren. Waar het areaal per bedrijf in 2000 gemiddeld 1,07 ha was, is dit in 2009 1,58 ha.

Figuur 3.2 Gemiddeld bedrijfsareaal glastuinbouw

Bron: Productschap Tuinbouw.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat er een verschil zichtbaar is tussen de ontwikkeling van glasgroentenbedrijven en glasbloemenbedrijven. Het is daarom wenselijk om een scheiding te maken tussen deze twee sectoren wanneer het gaat om ontwikkelingen op het gebied van arbeid.

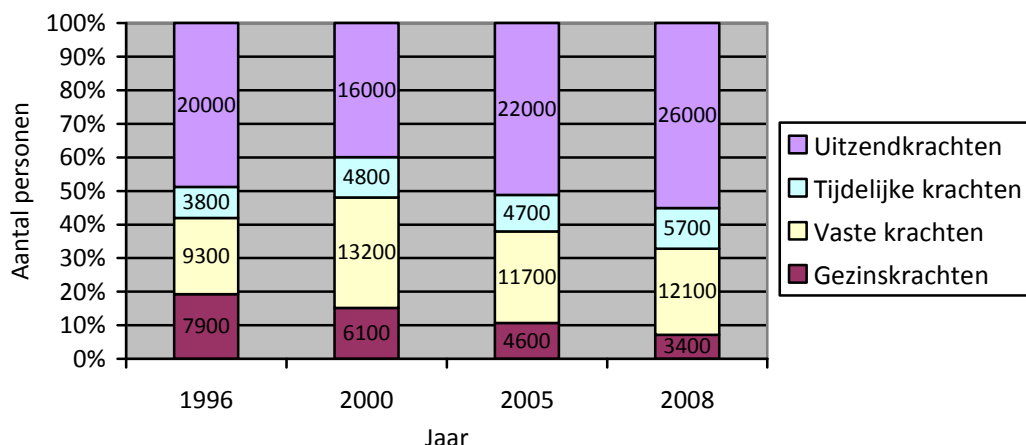
Glasgroenten

Doordat in de glasgroentensector het aantal bedrijven sterk is afgenomen en het aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten in de sector ongeveer gelijk is gebleven in de periode 1996-2008, is het gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf ongeveer verdubbeld van 6,2 naar 13,5 (tabel 3.1). Als men kijkt naar de samenstelling van deze werkzame personen in de sector zijn ook hier een aantal veranderingen opgetreden (figuur 3.3). De gezinskrachten zijn in aantal en percentage afgenomen, de uitzendkrachten zijn in aantal en percentage toegenomen. Wanneer de uitzendkrachten betrokken worden bij het gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf is te zien dat dit aantal van 12,1 in 1996 naar 30,1 in 2008 is gestegen.

Tabel 3.1 Werkzame personen - Glasgroenten

	1996	2000	2005	2008
Aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten	21.000	24.100	20.900	21.200
Aantal werkzame personen inclusief uitzendkrachten	41.000	40.100	42.900	47.200
Aantal bedrijven	3.400	2.650	1.950	1.570
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf exclusief uitzendkrachten	6,2	9,1	10,7	13,5
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf inclusief uitzendkrachten	12,1	15,1	22,0	30,1

Bron: Productschap Tuinbouw.

Figuur 3.3 Werkgelegenheid in personen - Glasgroenten

Bron: Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw (Productschap Tuinbouw, 2009a)

Ten slotte heeft er een verandering plaatsgevonden op het gebied van het opleidingsniveau van de vaste medewerkers binnen de glasgroentensector (tabel 3.2). Wat hier vooral opvalt, is dat het aandeel van vaste krachten met een basisschoolopleiding snel is afgenomen.

Tabel 3.2 Scholing van werknemers in vaste dienst naar niveau - Glasgroenten

	2000	2002	2004		2006 a)	2008 a)
Basis	22%	12%	16%	Basis	7%	6%
Lbo	48%	66%	53%	Lbo/mbo 1, 2	59%	71%
Mbo	26%	18%	27%	Mbo 3, 4	31%	21%
Hbo+	1%	4%	4%	Hbo+	2%	2%

a) Sinds 2006 is er gekozen voor een andere indeling.

Bron: Productschap Tuinbouw.

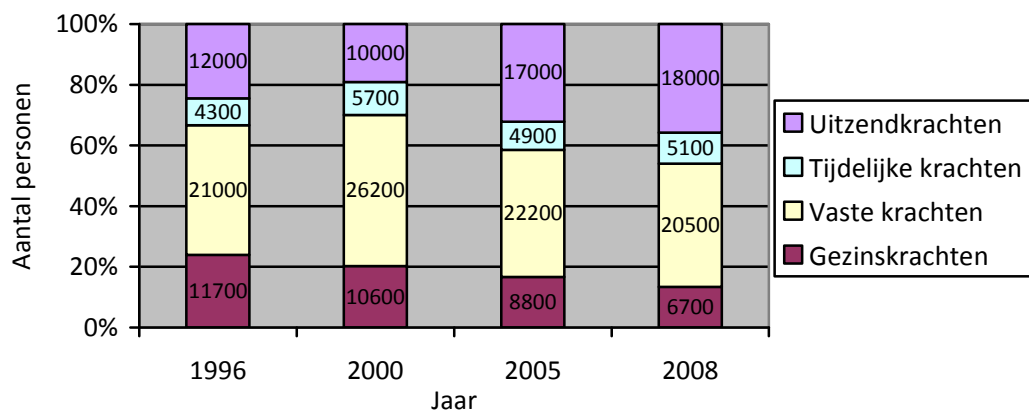
Glasbloemen

In de glasbloemensector is het aantal bedrijven zoals eerder aangegeven sterk afgenomen in de periode 1996-2008, het aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten in de sector is echter ook gedaald in deze periode (tabel 3.3). Het gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf exclusief uitzendkrachten is echter wel gestegen van 6,5 in 1996 naar 9,9 in 2008. Als de uitzendkrachten ook betrokken worden in dit getal is het gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf in de periode 1996-2008 bijna verdubbeld van 8,6 naar 15,4. Kijkend naar de samenstelling van de werkzame personen is ook in deze sector zichtbaar dat het aantal gezinskrachten afneemt (in aantal en percentage) en dat het aantal uitzendkrachten toeneemt (in aantal en percentage) (figuur 3.4).

Tabel 3.3 Werkzame personen - Glasbloemen

	1996	2000	2005	2008
Aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten	37.100	42.500	35.900	32.200
Aantal werkzame personen inclusief uitzendkrachten	49.100	52.500	52.900	50.200
Aantal bedrijven	5.700	5.300	4.100	3.250
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf exclusief uitzendkrachten	6,5	8,0	8,8	9,9
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf inclusief uitzendkrachten	8,6	9,9	12,9	15,4

Bron: Productschap Tuinbouw.

Figuur 3.4 Werkgelegenheid in personen - Glasbloemen

Bron: Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw (Productschap Tuinbouw (2009a).

In het scholingsniveau van de werknemers in vaste dienst is de verandering te zien dat het percentage met een basisschoolopleiding afneemt (tabel 3.4). Het gecombineerde aandeel lbo/mbo is sinds 2000 juist toegenomen.

Tabel 3.4 Scholing van werknemers in vaste dienst naar niveau - Glasbloemen

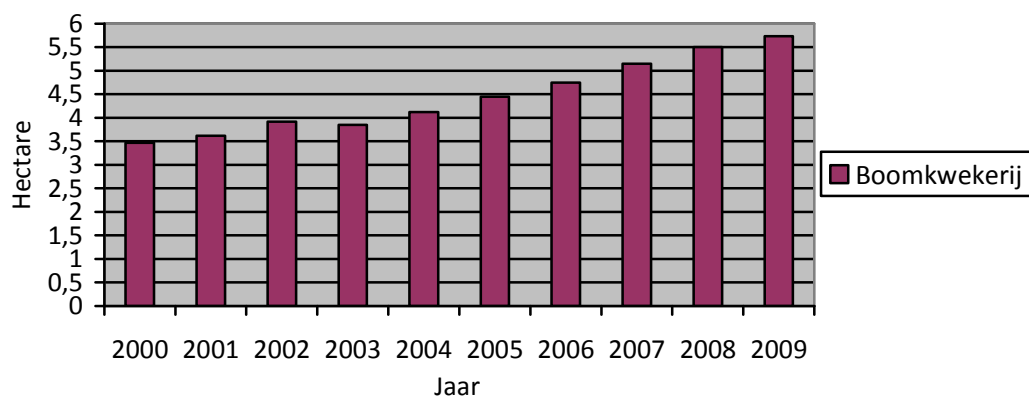
	2000	2002	2004		2006 a)	2008 a)
Basis	15%	9%	12%	Basis	6%	8%
Lbo	56%	41%	60%	Lbo/mbo 1, 2	59%	72%
Mbo	23%	47%	25%	Mbo 3, 4	30%	18%
Hbo+	4%	3%	2%	Hbo+	5%	2%

a) Sinds 2006 is er gekozen voor een andere indeling.

Bron: Productschap Tuinbouw.

Boomkwekerij

In de boomkwekerijsector is er net als in de glastuinbouwsector een toename te zien van het gemiddeld bedrijfsareaal (figuur 3.5). Sinds 2000 is het gemiddeld areaal van een boomkwekerijbedrijf gestegen van 3,47 ha naar 5,73 ha.

Figuur 3.5 Gemiddeld bedrijfsareaal - Boomkwekerij

Bron: Productschap Tuinbouw.

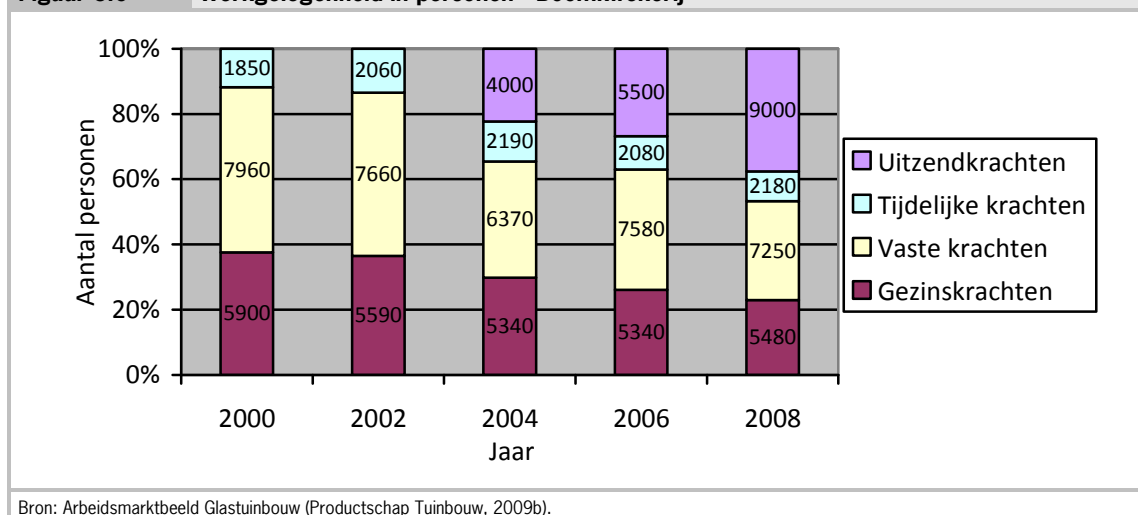
Te zien is dat het aantal bedrijven in de boomkwekerijsector licht is afgenomen in de periode 2000-2008 van 3.200 naar 2.810 (tabel 3.5). Het aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten fluctueerde in deze periode en laat aan het eind een daling zien. Door bovenstaande ontwikkelingen is het gemiddeld aantal werkzame personen op een boomkwekerij gestegen van 4,9 in 2000 naar 5,3 in 2008. Sinds 2004 ook het aantal werkzame uitzendkrachten gemeten in de sector, tot 2008 is hierin een sterke stijging te zien (figuur 3.6). Wanneer deze uitzendkrachten worden betrokken bij het gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf valt op dat dit aantal in de periode 2004-2008 is gestegen van 6,0 naar 8,5 (tabel 3.5). Verder is er in de boomkwekerijsector, net als in de glastuinbouwsector een daling te zien van het aantal gezinskrachten (figuur 3.6).

Tabel 3.5 Werkzame personen - Boomkwekerij

	2000	2002	2004	2006	2008
Aantal werkzame personen exclusief uitzendkrachten	15.710	15.310	13.900	15.010	14.910
Aantal werkzame personen inclusief uitzendkrachten	-	-	17.900	20.510	23.910
Aantal bedrijven	3.200	3.090	3.000	2.960	2.810
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf exclusief uitzendkrachten	4,9	5,0	4,6	5,1	5,3
Gemiddeld aantal werkzame personen per bedrijf inclusief uitzendkrachten	-	-	6,0	6,9	8,5

Bron: Productschap Tuinbouw.

Figuur 3.6 Werkgelegenheid in personen - Boomkwekerij



Wanneer afsluitend wordt gekeken naar het scholingsniveau van werknemers in vaste dienst in de boomkwekerijsector valt op dat er vooral tussen 2000 en 2002 een verandering plaats heeft gevonden (tabel 3.6). Over de ontwikkelingen tot aan 2008 is verder weinig te zeggen, omdat er sinds 2006 voor een andere indeling naar niveau is gekozen.

Tabel 3.6 Scholing van werknemers in vaste dienst naar niveau - Boomkwekerij

	2000	2002	2004		2006 a)	2008 a)
Basis	13%	8%	8%	Basis	3%	5%
Lbo	39%	52%	57%	Lbo/mbo 1, 2	46%	51%
Mbo	40%	37%	31%	Mbo 3, 4	44%	39%
Hbo+	7%	3%	4%	Hbo+	6%	4%

a) Sinds 2006 is er gekozen voor een andere indeling.

Bron: Productschap Tuinbouw.

3.1.2 Arbeidsontwikkelingen

In het voorgaande zijn de recente ontwikkelingen rondom het thema arbeid en agrarische sector weergegeven. De vraag is echter of deze ontwikkelingen zich ook voortzetten richting de toekomst. In de 'Format Opleiding en Arbeidsmarkt: Tuinbouwsector' (Productschap Tuinbouw, 2009c) worden de verwachte arbeidsontwikkelingen in de tuinbouwsector voor de periode 2010-2015 weergegeven. Onderstaand zijn deze verwachte arbeidsontwikkelingen weergegeven.

Bedrijven en werkgelegenheid

- Het aantal bedrijven neemt af.
- Het areaal blijft stabiel, er is sprake van schaalvergroting in de primaire tuinbouw- en groensector.
- Door de crisis zullen er de komende paar jaren nog voldoende arbeidskrachten beschikbaar zijn. Rond 2015 wordt de sector met tekorten geconfronteerd.
- Vergrijzing en daardoor uitstroom nemen toe, de instroom is onvoldoende.
- De omvang van de beroepsbevolking na de crisis neemt minder sterk toe dan de vraag naar arbeid.
- Werkgelegenheid: minder gezinsarbeid, toename uitzendarbeid, aantal tijdelijke en vaste krachten stabiel.
- Uitbesteden van arbeid om met name (personeels)risico's te vermijden.
- Tijdens piekperiodes heerst er een hoge werkdruk.
- 'Modern personeelsbeleid' is nog niet gangbaar.

Opleidingsniveau

- De aansturing van bedrijven wordt complexer, onder andere door schaalvergroting.
- Laaggeschoolde arbeid zal altijd blijven, maar het aandeel per bedrijf daalt.
- Laaggeschoolde arbeid wordt ingevuld door uitzendarbeid en tijdelijke krachten, gewenste achtergrond is een 'groene'.
- Vraag naar midden- en hogerkader neemt toe, ten behoeve van aansturing personeel en managementfuncties.
- Naast 'groen' opgeleiden is er ook meer vraag naar technisch en economisch personeel.
- Ontgroening maakt het moeilijk specialistisch personeel te krijgen, dit wordt steeds vaker op het bedrijf opgeleid.
- Belangrijke criteria voor toekomstige werknemer zijn: passen in de bedrijfscultuur, flexibel, bereid tot leren.

Scholing

- Personeel heeft veelal niet de gewenste opleiding, waardoor scholing (onder andere EVC, duale trajecten) op werkplek steeds belangrijker wordt.
- Percentage geschoolden neemt komende vijf jaar toe, als ook aandeel bedrijven waar scholing plaatsvindt.
- Scholing op diverse vlakken, dus ook op gebied van management, techniek, logistiek.

3.1.3 Knelpunten en uitdagingen

Naast de verwachte ontwikkelingen zijn in de 'Format Opleiding en Arbeidsmarkt: Tuinbouw' (Productschap Tuinbouw, 2009c) ook de knelpunten en uitdagingen rond het thema arbeid in de tuinbouwsector weergegeven. De vraag die hierbij centraal stond was: Welke knelpunten en uitdagingen zijn te duiden in de sectoren ten aanzien van het op de korte en lange termijn boeien en binden van werkenden?

Werkgelegenheid

- De sector is niet flitsend, het imago kan beter. Jongeren zijn niet geïnteresseerd om te komen werken in de sector.
- Het werk is vaak gerelateerd aan laaggeschoolde arbeid.
- De beschikbaarheid van krachten voor eenvoudige werkzaamheden wordt lastiger.
- 20% van de huidige vaste krachten heeft mbo-niveau, 10% hbo+. De verwachte verschuiving voor bijvoorbeeld glastuinbouw is 35% mbo en 20% hbo+.
- Arbeid wordt door diverse werkgevers nog niet gezien als duurzame investering, maar meer als kostenpost. 'Goed werkgeverschap' zit nog niet tussen alle oren.

Opleiding en scholing

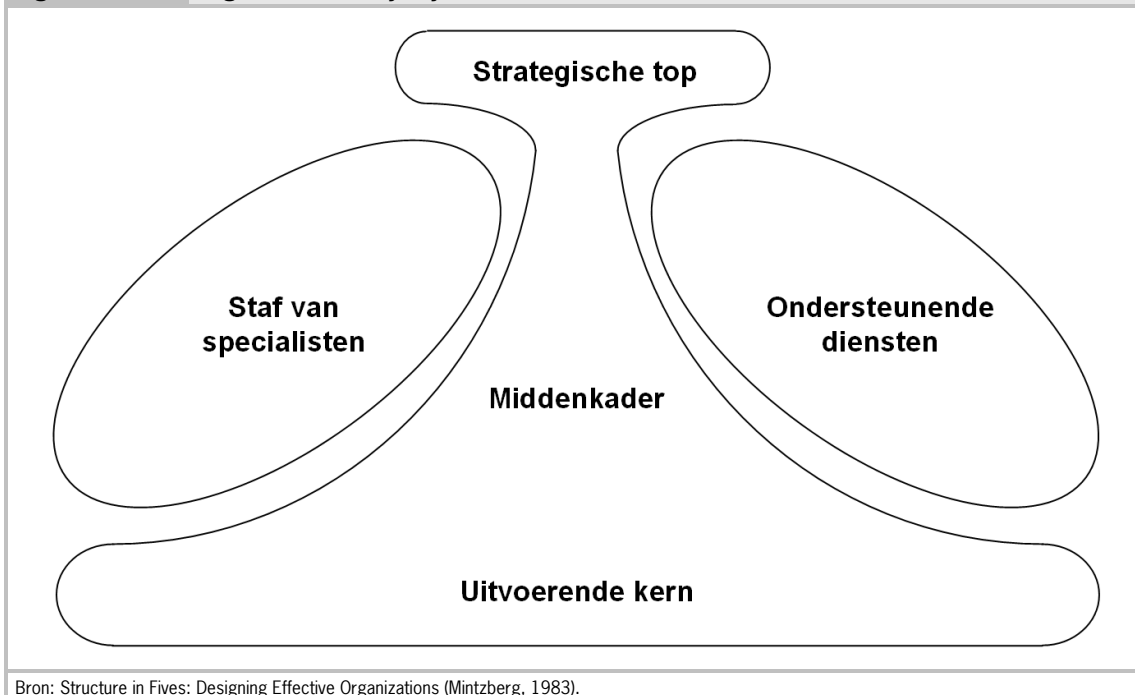
- 'Groen' is niet aantrekkelijk en 'grijze' studenten worden door de sector niet aangetrokken.
- Instroom is onvoldoende om uitstroom uit en vraag van bedrijven te dekken.
- Afstemming tussen wensen praktijk en onderwijs is onvoldoende met als gevolg dat er allerlei private initiatieven ontstaan, welke deels ook kunnen overlappen.
- Scholen moeten maatwerk leveren, hebben daar door hun structuur moeite mee.
- Voor potentiële werknemers is onvoldoende duidelijk welk perspectief er is.

3.2 Definitie middenkader

Om een definitie van het begrip middenkader goed te kunnen plaatsen is het eerst van belang om de positie van het middenkader in een organisatie weer te geven. In het boek *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* geeft Mintzberg (1983) deze positie van het middenkader binnen een organisatie weer (figuur 3.7). Volgens zijn inzichten is elke organisatie opgebouwd uit vijf onderdelen:

1. *Strategische top*
De strategische top dient er op toe te zien dat de organisatie haar missie effectief uitvoert en ook dat voldaan wordt aan de behoeften van degenen die controle of op andere wijze macht over de organisatie hebben.
2. *Middenkader*
De strategische top wordt verbonden met de uitvoerende kern via de keten van middenkadermanagers met officiële bevoegdheden en gezag.
3. *Uitvoerende kern*
De uitvoerende kern bestaat uit leden van de organisatie die het basiswerk doen dat direct te maken heeft met de productie van producten en diensten.
4. *Staf van specialisten (technostructuur)*
De staf van specialisten van de technostructuur hebben de taak bepaalde vormen van standaardisatie in de organisatie tot stand te brengen.
5. *Ondersteunende diensten*
Een blik op het organogram van vrijwel iedere moderne organisatie leert dat er een groot aantal eenheden bestaan met een eigen specialisatie die de functie hebben de organisatie diensten te verlenen buiten het kader van het uitvoerende werk.

Figuur 3.7 **Organisatie met zijn vijf basisonderdelen**



Mintzberg (1979; 1983) toont dus dat het middenkader bestaat uit de leidinggevende niveaus met officiële bevoegdheden en gezag tussen de strategische top en de uitvoerende kern binnen een organisatie. Mintzberg ziet de managers van 'the middle line' als de groep leidinggevendenden die niet direct uitvoerende medewerkers aansturen, maar zitten tussen de leidinggevendenden die de totale verantwoordelijkheid hebben voor het gehele bedrijf en de personen die het uitvoerende werk coördineren.

Kanter en Stein (1979) spreken ook over een 'middle line' en maken hierbinnen een onderscheid op twee niveaus:

'Middenmanagers hebben supervisieverantwoordelijkheid over het laagste niveau werkers ten behoeve van degenen die net onder de topbeleidsmakers werkzaam zijn.'

Breen (1984) beschrijft meer de functie van het middenkader:

'Mensen die grotendeels verantwoordelijk zijn voor het draaiend houden van het bedrijf of de instelling. Zij nemen niet noodzakelijkerwijs de grote beslissingen, maar zij nemen veel verschillende en kleinere beslissingen, waarvan elk de organisatie kan vooruithelpen of beschadigen.'

Floyd en Woolbridge (1990, 1996) geven de volgende omschrijving van het middenkader:

'Al degenen die werkzaam zijn, direct onder het topmanagement en boven de operationele managementlaag en waarvan we kunnen aannemen dat zij regelmatig toegang hebben tot het strategische topmanagement. Zij zijn als middelpunt van de organisatie in staat om de juiste verbindingen te leggen tussen operationele en strategische activiteiten, zodat de strategie beter aansluit op de nieuwe omgevingseisen.'

Zomer en De Natris (2009) voegen in hun definitie nog toe dat het middenkader niet alleen leiding geeft, maar ook leiding ontvangt:

'De leidinggevers die tussen het topmanagement en de werkvloer instaan en daarbij zowel leiding geven als ontvangen.'

Livian et al. (1997) komen aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie in 'Middle managers in Europe' tot de conclusie dat een aantal elementen altijd terugkomen in de definitie van de middenkader-manager: het midden van een bevelslijn (hiërarchie); het midden wat betreft tijdsperspectief en reikwijdte van hun beslissingen, tussen strategische en operationele (routine)beslissingen in; het midden qua organisatie-invloed, tussen allesbepalend en nauwelijks waarneembaar in.

Van Doorn en Lammers beschreven in 1967 al de positie van het middenkader op een krachtige manier, zij spraken erover dat het middenkader zich in de klassieke 'in-between-positie' bevond. Elshout (2006) herzag dit en stelde dat het middenmanagement tegenwoordig niet zozeer een hiërarchische positie in de organisatiestructuur is, maar veel meer een 'functie' is geworden. Het is daarom beter om te spreken over de 'in-between-functie' van het middenkader, dan over de 'in-between-positie'.

Ondanks dat er weinig onderzoek is gedaan naar het thema middenkader, zijn er hier toch een aantal bruikbare definities weergegeven. Hierbij is soms zelf sprake van 'evidence-based' betrouwbaar onderzoeksmateriaal, maar meestal is er sprake van 'opinion-based' definities (Livian et al., 1997). De literatuur focust zich vaak niet op de specifieke positie van het middenkader. Het grootste gedeelte van de literatuur rondom management gaat over topmanagers en vaak wordt er geen onderscheid gemaakt naar bestuursniveau.

Volgens Elshout (2006) blijkt er in de praktijk ook niet zo'n behoefte te bestaan aan een eenduidige definitie van het begrip middenkader. Voor dit onderzoek is het echter wel van belang om duidelijk te definiëren wat er onder middenkader verstaan wordt. Er is voor gekozen om de definitie van Intermediair (2008) te gebruiken:

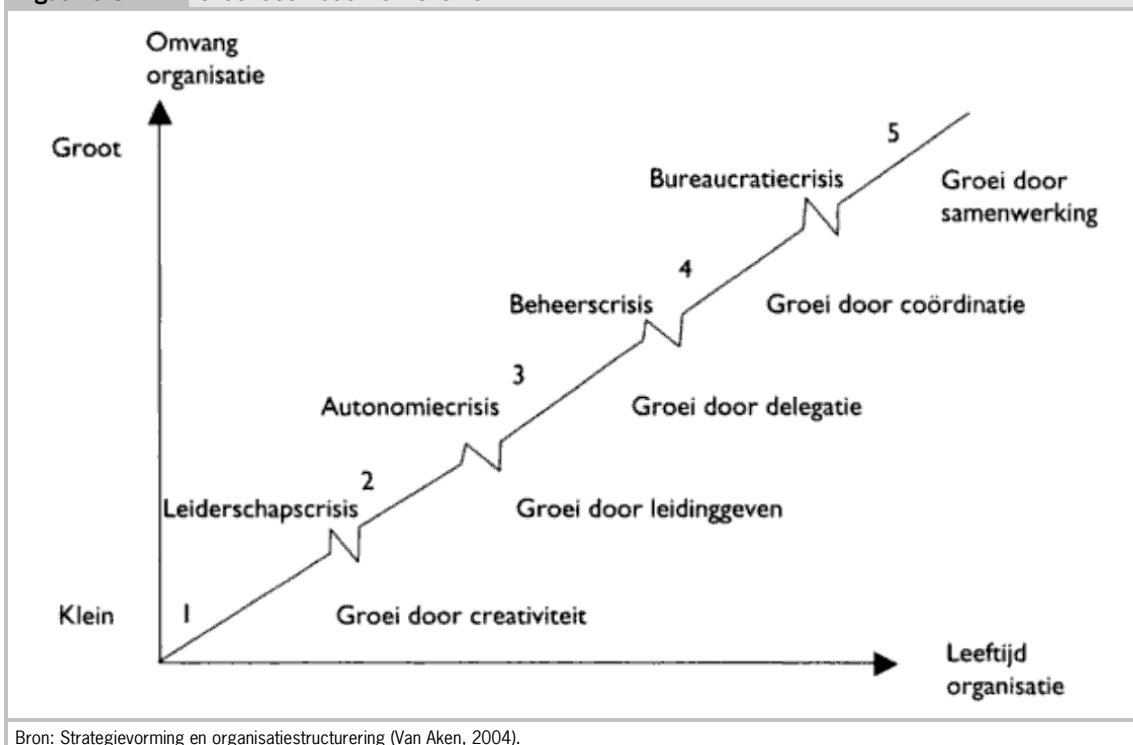
'Het middenkader is de aanduiding voor managers of leidinggevers die middenin de bedrijfs-hiërarchie zitten. Het middenkader geeft leiding aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de hogere managers, zoals (afdelings)directeuren en chefs.'

3.3 Ontwikkeling van organisaties

3.3.1 Literatuur

Een wat vereenvoudigd, maar toch goed toepasbaar model van de ontwikkeling van organisaties via crises is het groeimodel van Greiner (1972). Greiner's model stelt dat organisaties zich in het algemeen ontwikkelen aan de hand van vijf opeenvolgende langdurige fasen van geleidelijke groei welke afgewisseld worden door een relatief kortdurende crisis, waarbij grensverleggende veranderingen plaatsvinden (figuur 3.8).

Figuur 3.8 Groeifasemodel van Greiner



Vanaf het oprichten van een organisatie onderscheidt Greiner vijf fasen:

- *Fase 1*
Groei door creativiteit, gevolgd door een leiderschapscrisis, wanneer de ondernemer(s) niet meer alles zelf kan/kunnen overzien en leiden.
- *Fase 2*
De ondernemer(s) benoemen enige mededirectieleden, waardoor geleidelijke groei door leidinggeven ontstaat. Dit loopt uit op een autonomiecrisis wanneer de nieuwe directie te weinig ruimte laat voor initiatieven van het middenkader.
- *Fase 3*
Het middenkader krijgt autonomie, waarna er verdere geleidelijke groei ontstaat door delegatie. Deze groei leidt uiteindelijk tot een beheerscrisis, omdat het zelfstandige middenkader te veel ad hoc opereert.
- *Fase 4*
Diverse besturings- en beheersingssystemen worden ingevoerd, waarna nieuwe geleidelijke groei ontstaat door coördinatie, uitlopend op een bureaucratiescrisis.
- *Fase 5*
De beheersregels worden versoepeld, waarmee groei ontstaat door samenwerking.

Zoals eerder aangegeven, is Greiner's groeimodel een vereenvoudigde weergave van de ontwikkeling van organisaties in de praktijk. Niet alle of zelfs niet de meeste organisaties maken al deze crises door en evenmin alle in deze volgorde. Het model geeft echter wel een goed beeld van de veranderingsprocessen binnen een organisatie, ook wel leerveranderingen genoemd. Op een zeker moment lopen die vast waardoor er een crisis kan ontstaan, die gevolgd wordt door een grensverleggende verandering ofwel strategische verandering.

Greiner's model is geen levenscyclusmodel. Het model zegt niks over een eventuele teruggang van de organisatie tegen het einde van haar bestaan of over de mogelijkheid dat een organisatie één van de crises niet overleeft. In de praktijk is de ontwikkeling van een organisatie ook vaak grilliger dan wordt beschreven door een levenscyclus- of een groeimodel.

In het groeifasemodel van Greiner lijkt er na fase 1 binnen de organisatie de behoefte te ontstaan aan een middenkader. De ondernemer(s) kan/kunnen niet meer alles zelf overzien en moet daarom ondersteund worden door een middenkader. Mintzberg (1983) stelt dat een organisatie een middenkader nodig heeft wanneer zij groot is en coördinatie via direct toezicht toepast. In theorie kan één ondernemer toezicht houden op alle uitvoerende medewerkers. In praktijk vereist direct toezicht echter persoonlijk contact tussen de ondernemer en de medewerkers, met als gevolg dat het aantal medewerkers waarover een ondernemer toezicht kan houden, beperkt is: zijn zogeheten 'span of control'.

Kleine bedrijven redden het met één leidinggevende aan de strategische top (meestal de ondernemer), bij grotere bedrijven zijn meer leidinggevers vereist (in het middenkader). Er ontstaat dan een hiërarchie in de organisatie, wanneer een medewerker aan het hoofd wordt geplaatst van een aantal medewerkers en zo een team vormt, waarna een andere manager de leiding krijgt over een aantal van deze teams en zo een team op hoger niveau komt, enzovoort totdat alle resterende eenheden onder de directie of ondernemer vallen (Mintzberg, 1983).

3.3.2 Agrarische sector

De opvattingen van Mintzberg worden onderschreven in de 'Gereedschapskist Ondernemerschap' (Mulder et al., 2009), een uitgave van LTO Groeiservice om de ondernemer te helpen zijn vaardigheden te ontwikkelen. Op een klein tot middelgroot bedrijf volstaat volgens Mulder et al. een organisatiestructuur met rechtstreeks toezicht. Hierbij zal de ondernemer direct toezicht houden op de werkvloer. De ondernemer zal mensen aanspreken op doelen en resultaten. Op het moment dat het bedrijf middenkader aantrekt zal het toezicht deels uit handen worden gegeven. Het is dan belangrijk om naar de werkprocessen te kijken, het bedrijf moet kunnen doordraaien zonder dat de ondernemer aanwezig is. Iedereen moet weten wat van hem of haar wordt verwacht in het proces. Het gaat hierbij vooral om het werk van alle dag en de manier waarop automatisering hierbij kan worden ingezet. Om een goede organisatiestructuur te kunnen neerzetten moet er informatie verzameld worden door de ondernemer. Als hij een beeld heeft van het operationele proces, kunnen de werkzaamheden gestandaardiseerd worden en kunnen daarover afspraken gemaakt worden met het middenkader.

Mulder et al. (2009) stellen dat er hierbij voor grotere tuinbouwbedrijven en voor bedrijven met meerdere vestigingen of afdelingen verschillende manieren zijn om de organisatiestructuur op te zetten. De belangrijkste drie invalshoeken zijn:

1. *Locatiegericht*

Per vestiging of locatie wordt er een bedrijfsleider benoemd en aan het hoofd van het bedrijf staat de directie. De bedrijfsleider is verantwoordelijk voor de hele gang van zaken binnen een vestiging of afdeling.

2. *Productgericht*

Voor een bedrijf met meerdere producten kan een productgerichte structuur aangehouden worden. In plaats van het aanwijzen van een bedrijfsleider per vestiging, wordt er een manager aangetrokken voor een product.

3. *Functiegericht*

In sommige gevallen kan het clusteren van functies handig zijn, zoals centrale verkoop, centrale arbeidscoördinatie of centrale inkoop van energie een goede oplossing kunnen zijn. De teelt en de aansturing van het productieproces kunnen dan decentraal worden geregeld.

Bovenstaande drie invalshoeken zijn door te trekken naar de boomkwekerijsector, ook daar kan de organisatiestructuur locatiegericht, productgericht of functiegericht opgezet worden.

3.3.3 Middenkader in de agrarische sector

Wanneer de eerder gekozen definitie nu wordt toegepast op agrarische bedrijven, met als voorbeeld de tuinbouw- en boomkwekerijsector, dan vraagt dit om een verdere afbakening. Dit is het eenvoudigst aan

de hand van organogrammen van diverse bedrijfstypen die in de verkenning van de huidige situatie naar voren zijn gekomen. Grofweg zijn er vier bedrijfstypen te onderscheiden:

1. Het bedrijf met één vestiging met maximaal één bedrijfsleider.
2. Het bedrijf met één vestiging en minimaal één bedrijfsleider, mogelijk ondersteund door een middenkader.
3. Het bedrijf met meerdere vestigingen en één of meer bedrijfsleiders, mogelijk ondersteund door een middenkader.
4. Het bedrijf met meerdere vestigingen met meerdere locatiemanagers.

Binnen dit onderzoek wordt in het geval van bedrijfstype 1 tot en met 3 de bedrijfsleider gezien als middenkader, mits er sprake is van zelfstandig functioneren en het aansturen van medewerkers. Dit betekent dus zonder inmenging van de ondernemer(s) in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. In het geval van bedrijfstype 2 en 3 kan de omvang van het bedrijf dermate groot zijn dat er tussen de bedrijfsleider en de uitvoerende kern nog een laag zit. Ook hierbij geldt dat deze laag zelfstandig moet functioneren en leiding moet geven aan medewerkers om als middenkader getypeerd te worden. Ten slotte, in het geval van bedrijfstype 4, worden de locatiemanagers gezien als lid van het managementteam en daarmee eindverantwoordelijk voor alle onderdelen op die betreffende locatie. Elk van deze locatiemanagers stuurt op zijn locatie één of meerdere middenkaderleden aan die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Hierbij geldt weer dat deze middenkaderleden zelfstandig moeten functioneren en een aantal medewerkers moeten aansturen. De locatiemanagers kunnen echter in de ogen van de directie ook als middenkader gezien worden, dit is binnen dit onderzoek niet het geval.

3.4 De middenkaderfunctie

3.4.1 Rollen en taken

Mintzberg (1983) geeft aan de hand van de organisatie met zijn vijf basisonderdelen, en de positie van het middenkader hierbinnen, een typering van de rollen en de taken die aan de middenkaderfunctie gehangen kunnen worden. De manager in het middenkader voert naar zijn mening een aantal taken uit in de stroom van direct toezicht onder en boven hem. Het middenkader verzamelt informatie over de prestaties van zijn afdeling en geeft een deel daarvan door aan de directie of managers boven hem. Ook mengt hij zich in de beslissingenstroom.

Van beneden naar boven gaan problemen en storingen in de afdeling, voorstellen tot verandering en besluiten die goedgekeurd moeten worden. Een aantal daarvan neemt de middenkadermanager voor zijn eigen rekening, andere geeft hij door naar een hoger niveau in de hiërarchie. Van boven naar beneden komen de middelen die hij in zijn afdeling moet verdelen en taken die hij hiermee moet uitvoeren.

Net als de directie moet de manager in het middenkader volgens Mintzberg (1983) meer doen dan alleen toezicht houden. Ook hij heeft te maken met een omgeving. Iedere middenkadermanager heeft contacten te onderhouden met andere managers, stafpersoneel, mensen van de ondersteunende diensten en buitenstaanders die werk doen dat afhankelijk is van dat van zijn eigen afdeling. Bovendien draagt de middenkadermanager, net als de directie, de zorg voor de strategiebepaling voor zijn afdeling, hoewel zijn strategie natuurlijk sterk beïnvloed wordt door de strategie van de algehele organisatie. De taken van managers krijgen echter een ander karakter naarmate zij zich lager in de hiërarchie bevinden. Het werk wordt gedetailleerder, minder abstract en algemeen, en meer gericht op uitvoerende werkzaamheden.

Ritzen (1996, 2007) heeft de taken van de middenkaderfunctie op een rij gezet, naar zijn mening houdt de middenkadermanager zich bezig met:

- leidinggeven aan coördinatoren, voorwerkers of chefs die werken op het operationele niveau;
- in een relatief korte tijd veel beslissingen nemen;
- besluiten mondeling meedelen aan de medewerkers;

- opdrachten van de directie/hoger management direct doorgeven aan de medewerkers;
- hulp en ondersteuning bieden aan de medewerkers.

Bij bovenstaande geeft Ritzen aan dat de middenkadermanager het personeel waarmee hij moet werken niet zelf kan uitzoeken. De middenkadermanager geeft leiding aan zijn medewerkers en legt rechtstreeks verantwoording af aan het hoger management, of in een kleine organisatie aan de directeur. Hij neemt besluiten over zijn afdeling en houdt toezicht op het uitvoerend werk. Managen betekent simpelweg niet meer dan medewerkers aanzetten tot taken verrichten, waardoor een dienst of product tot stand komt.

Intermediair (2008) stelt dat de middenkaderfunctionaris in zijn rol met de directeuren en het uitvoerende personeel om de tafel moet zitten. Voor de middenkaderfunctie moet men dus over goede communicatieve vaardigheden beschikken. Bovendien moet het middenkaderlid de medewerkers motiveren en problemen voorkomen of oplossen. Behalve communiceren tussen beide afdelingen, moet de middenkaderfunctionaris ook de wensen van de directie uitvoeren. Elshout (2006) voegt hieraan toe dat de middenkadermanager meerdere petten heeft: hij moet een goede ondergeschikte zijn, een effectieve collega zijn en goed leiding kunnen geven als meerdere. De middenmanager moet tweetalig zijn en in de verbinding tussen strategische top en werkvloer zowel 'top-down' als 'bottom-up' kunnen vertalen.

Elshout (2006) maakt duidelijk dat het middenkader de volgende rollen heeft binnen de organisatie:

- Aanspreekpunt voor het hoger kader (MT-niveau en directie).
- De 'bedrijfsleiders' die ervoor zorgen dat werkprocessen vlekkeloos verlopen.
- Zien toe op het beter benutten van de capaciteiten van mensen en zorgen ervoor dat medewerkers op de werkvloer het naar hun zin hebben.
- Het zijn de cultuurdragers.
- Het zijn de spinnen in het web (verbinders).

Agrarische sector

Uit de verkennende gesprekken en de 'Gereedschapskist Ondernemerschap' wordt duidelijk dat op tuinbouwbedrijven en boomkwekerijen de rol van het middenkaderlid vaak die van meewerkende voorman is. Hij is enerzijds verantwoordelijk voor de organisatie, het aansturen van de medewerkers en eventueel de teeltplanning en anderzijds werkt hij gewoon mee in de kas of in de schuur. Daarnaast kan het middenkaderlid een belangrijke rol vervullen in het ondernemerschap van het bedrijf. Hij staat immers met één been op de werkvloer en met het andere been in de strategische wereld van de ondernemer of directie. Een ondernemend middenkader kan een bijdrage leveren aan vernieuwing en innovatie op het bedrijf. Het vertaalt de plannen van de ondernemer naar het bedrijf en geeft op zijn beurt nieuwe ideeën, verbeteringen en suggesties vanuit het bedrijf door aan de ondernemer. In deze positie tussen twee werelden moet hij zijn eigen rol kunnen bewaken. Dit betekent volgens Mulder et al. (2009) dat het middenkader:

- niet met alle winden mee moet waaien;
- kansen moet kunnen vertalen naar de werkvloer;
- informatie creatief moet kunnen koppelen;
- goede voelsprietten moet ontwikkelen, zowel extern als intern;
- niet bang moet zijn actie te ondernemen.

Het middenkader kan echter in een spagaat terecht komen als de belangen van de ondernemer en de belangen van het bedrijf niet met elkaar overeenstemmen. Naast de persoonlijke kwaliteiten van het middenkaderlid spelen hierbij ook bedrijfskenmerken en de eigenschappen van de ondernemer een rol. Een voorbeeld van een dergelijke situatie met tegengestelde belangen is wanneer de ondernemer sterk wil uitbreiden, terwijl het middenkader signaleert dat het huidige bedrijf niet op orde is. Het middenkader moet de ondernemer er dan van overtuigen dat eerst het huidige bedrijf goed op poten moet worden gezet, voordat er nieuwe stappen worden ondernomen (Mulder et al., 2009).

3.4.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Om als bedrijf te kunnen profiteren van de bijzondere positie van het middenkader tussen directie en uitvoerend personeel, moet het middenkader een duidelijke rol krijgen in het vertalen van de visie van de ondernemer naar het bedrijf. Verder moet het middenkader de ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen over mensen, middelen, tijd enzovoorts (Mulder et al., 2009). Het is hierbij van belang dat het middenkader duidelijke verantwoordelijkheden heeft en dat de bevoegdheden toereikend zijn om deze verantwoordelijkheden waar te maken.

Verschure en De Vries (2000) stellen dat door de trend van decentralisatie veel middenkadermanagers verantwoordelijk geworden zijn voor het eigen organisatieonderdeel. Volgens Stoker en De Korte (2000) komt er in de praktijk echter weinig van terecht: Het middenkader is wel resultaatverantwoordelijk, maar hun bevoegdheden daartoe blijven beperkt. De directie heeft blijkbaar wel de verantwoordelijkheden, maar niet de bevoegdheden gedelegeerd. Dit gegeven laat het middenkader niet optimaal functioneren.

De Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN, 2003) benoemt een aantal dilemma's waar het middenkader mee te maken krijgt: wel verantwoordelijk voelen, maar niet bevoegd zijn; coachend leiderschap als norm binnen de organisatie, maar eenzijdig afgerekend worden op doelen; meer naar buiten toe gericht moeten zijn, maar intern de handen vol hebben; productieresultaten moeten leveren, maar ook deelnemen aan strategievormingsprocessen. Ook hier komt weer naar voren dat de bevoegdheden niet altijd toereikend zijn voor de verantwoordelijkheden van het middenkader. De AWWN (2003) geeft daarom aan dat het belangrijk is om duidelijk te maken waarvoor het middenkader wel en waarvoor ze niet verantwoordelijk zijn. Het middenkader kan daarbij alleen verantwoordelijk zijn voor zaken waarvoor zij ook voldoende bevoegdheden hebben en waarop ze dus daadwerkelijk aangesproken kunnen worden.

3.4.3 Competenties

Aan de hand van de verkennende gesprekken werd duidelijk dat het vooraf koppelen van een middenkaderfunctie aan een bepaald opleidingsniveau niet handzaam is. Binnen de doelgroep zijn er grote verschillen in opleiding, van basisonderwijs tot hbo. Een veel betere methode is daarom het typeren van de middenkaderpositie in de vorm van de feitelijk uitgevoerde taken en de functie-inhoud en de daarvoor vereiste competenties. Deze feitelijk uitgevoerde taken en de inhoud van de middenkaderfunctie zijn in het voorgaande beschreven. De daarvoor vereiste competenties zijn te beschrijven vanuit uitgevoerde onderzoeken naar de competenties van het middenkader.

Stoker en De Korte (2000) hebben onderzoek gedaan naar de huidige en de gewenste competenties van het middenkader. Hiervoor werd onderstaande competentielijst, met 9 competenties die mogelijk aan het middenkader kunnen worden toegeschreven, gebruikt:

1. plannen en organiseren;
2. visie uitdragen;
3. veranderingen doorvoeren;
4. ontwikkelen van medewerkers;
5. resultaatgericht zijn;
6. inlevingsvermogen hebben;
7. samenwerken;
8. besluiten nemen;
9. aansturen.

In het hoofdonderzoek bij een zestal organisaties uit de tertiaire en quartaire sector moesten het middenkader, hun medewerkers en het hoger management aangeven welke drie competenties het meest op het huidige middenkader van toepassing zijn. Hieronder zijn de resultaten uit dit onderzoek weergegeven:

- *De top-3 van competenties van het middenkader volgens henzelf:*
 1. samenwerken;
 2. ontwikkelen van medewerkers;
 3. inlevingsvermogen hebben.
- *De top-3 van competenties van het middenkader volgens medewerkers:*
 1. samenwerken;
 2. resultaatgericht zijn;
 3. plannen en organiseren.
- *De top-3 van competenties van het middenkader volgens het hoger management:*
 1. samenwerken;
 2. inlevingsvermogen hebben;
 3. ontwikkelen van medewerkers.

Opvallend is dat samenwerken de onbetwiste nummer 1 competentie is van het middenkader in de onderzochte organisaties. Verder blijkt dat het middenkader volgens henzelf en volgens het hoger management vooral beschikt over wat Stoker en De Korte (2000) noemen 'zachte' competenties, die passen bij de rol van een 'people manager'. Medewerkers denken hier echter heel anders over, naast samenwerken vinden medewerkers dat het middenkader vooral resultaatgericht is en zien zij plannen en organiseren als een belangrijke competentie.

Naast de huidige competenties van het middenkader is er onder het hoger management ook onderzocht wat de meest gewenste competenties zijn.

De top-3 van gewenste competenties van het middenkader volgens het hoger management:

1. ontwikkelen van medewerkers;
2. visie uitdragen;
3. resultaatgericht zijn.

Uit bovenstaande top-3 blijkt er nogal een verschil te zijn tussen het huidige en het gewenste beeld. Samenwerkingsgerichtheid en inlevingsvermogen verdwijnen uit de top-3. Volgens het hoger management beschikt het middenkader in de gewenste situatie namelijk over wat 'hardere' competenties, te weten visie uitdragen en resultaatgericht zijn.

Uit een minder uitgebreid aanvullend onderzoek van Stoker en De Korte (2000) bij vier industriële organisaties kwam naar voren dat in de industrie de nadruk op resultaatgerichtheid ligt als belangrijkste competentie van het middenkader. Ook samenwerkingsvermogen en inlevingsvermogen zijn belangrijk, maar deze competenties komen in het aanvullend onderzoek minder nadrukkelijk naar voren als in het hoofdonderzoek. Het ontwikkelen van medewerkers kwam zelfs helemaal niet naar voren als belangrijke competentie voor het middenkader van de industriële organisaties.

Voor het proefschrift *Middenkader: een functie in ontwikkeling* heeft Elshout (2006) een verkennende casestudy uitgevoerd naar de persoon en de functie van de middenmanager. Onderdeel van deze casestudy was het in beeld brengen van de competenties van de middenmanager. Bovendien wordt er in het proefschrift ook een overzicht gegeven van resultaten van alle relevante onderzoeken met betrekking tot de competenties van middenkadermanagers (tabel 3.7).

Tabel 3.7 Overzicht van onderzoeksresultaten met betrekking tot de competenties van de middenkadermanager					
Verkennde casestudy (Elshout, 2006)	Europa heden (Livian et al., 1997)	Europa toekomst (Livian et al., 1997)	Nederland heden (Stoker en De Korte, 2000)		Nederland toekomst volgens de hogere managers (Stoker en De Korte, 2000)
			volgens de managers	volgens de medewerkers	
- Sociale vaardigheden - Communicatieve vaardigheid	- Luistervaardigheid - Conflicthantering - Groepsgespreksleiding - Motiveren - Teambuilding		- Samenwerken - Inlevingsvermogen	Samenwerken	
Vakbekwaamheid	Vakbekwaamheid				
Flexibiliteit		Flexibiliteit			
Veranderingsbereidheid					
		Creativiteit			
		Innovatievermogen			
			Het ontwikkelen van medewerkers		Het ontwikkelen van medewerkers
				Resultaatgerichtheid	Resultaatgerichtheid
				Plannen	
					Visie uitdragen

Bron: Middenmanagement: Functie in ontwikkeling (Elshout, 2006).

Het overzicht (tabel 3.7) laat zien dat vakbekwaamheid zowel door Elshout als door Livian et al. getypeerd wordt als een belangrijke competentie van de middenkadermanager. In de casestudy blijkt dat er in productiebedrijven behoefte is aan een middenkadermanager die het primaire proces vakinhoudelijk beheerst. Stahl (1998) geeft hier aansluitend bij aan dat in Europa vakkennis een belangrijke functie-eis is voor het middenkader. Vakkennis kan echter zowel een kracht maar tegelijkertijd ook een zwakte zijn van de middenkadermanager. Voor het managen van vooral veelzijdige en complexere situaties is vakkennis een nadeel, omdat dit zorgt voor streven naar zekerheid en vasthoudendheid. Dit beeld wordt bevestigd door Uytterhoeven (1990), een middenkadermanager is volgens hem iemand die management als vak heeft gekozen en dus bewust kiest voor generalisme in plaats van specialisme.

Bij het overzicht van onderzoeksresultaten met betrekking tot de competenties van de middenkadermanagers moet wel een kanttekening gemaakt worden. De onderzoeksresultaten en de onderlinge vergelijking kunnen enigszins gerelativeerd worden, omdat er geen gemeenschappelijke competentielijst gebruikt is en dit tot willekeur leidt.

Stahl (1998) geeft ten slotte aan dat de competenties van het middenkader op dit moment verwaarloosd worden. Oorzaak hiervan is onder andere dat er tot nu toe nauwelijks specifieke onderzoeken en studies naar het middenkader zijn gedaan. Om het middenkader te ontwikkelen moeten er volgens Stahl een drietal acties ondernomen worden: er moet een ideaaltipe middenkader ontworpen worden, het midden van de organisatie moet beschouwd worden als een plek om te experimenteren en te leren en ten slotte moet het middenkader serieus worden genomen als specifiek onderwerp van studie en onderzoek.

3.4.4 Ontwikkelingen in de middenkaderfunctie

Stoker en De Korte (2000) geven aan de hand van hun hoofdonderzoek aan dat door veranderingen in de besturing en de organisatiestructuur de ontwikkeling zichtbaar is dat het middenkader in de tertiaire en quartaire sector steeds verder van het primaire proces af komt te staan.

'Was de middle-manager vroeger de beste inspecteur of de beste machinist, tegenwoordig is dat niet meer het geval.'

De toegenomen afstand tot het primaire proces betekent dat het middenkader niet meer terug mag vallen op hun vakdeskundigheid. In sommige onderzochte organisaties kan het middenkader niet eens meer sturen op het primaire proces, omdat het daar geen verstand van heeft. In de praktijk vinden middenkaderleden het echter moeilijk om niet op basis van vakinhoudelijke kennis te kunnen sturen.

Waar de middle-manager vroeger kon sturen op de inhoud en als slimste jongetje van de klas opklom tot een leidinggevende positie, is dat in de huidige organisaties niet passend meer (Stoker en De Korte, 2000). Er lijkt vooral behoefte aan managers die 'coachen'. De middle-manager dient een coach voor zijn medewerkers te zijn, een facilitator die oog heeft voor de ontwikkeling van zijn medewerkers, een ondersteuner die er altijd is voor de medewerkers.

In de industrie is er volgens Stoker en De Korte (2000) sprake van een tweetal verschillende situaties wat betreft de afstand tot het primaire proces. Soms is de afstand toegenomen en houdt de leidinggevende de zich meer bezig met taken om het proces heen. Hierbij is echter wel duidelijk dat de leidinggevende ruime kennis heeft van het primaire proces. In andere organisaties staat de leidinggevende wel dicht op het primaire proces. Ook zij hebben te maken met meer taken naast het primaire proces, maar dit heeft niet geleid tot een grotere afstand tot het primaire proces. Opvallend is dat de vier onderzochte industriële organisaties alle aangeven dat leidinggevend van buiten weinig kans maken.

'Een leidinggevende moet zijn sporen verdiend hebben op de werkvloer, moet verstand hebben van het werk en, niet onbelangrijk, van de processen binnen de groep of ploeg waaraan leidinggegeven moet worden.'

Naast de grotere afstand tot het primaire proces hebben er volgens Stoker en De Korte (2000) vijf opvallende ontwikkelingen zich voorgedaan rondom het middenkader:

1. Meer verantwoordelijkheden en vergroting 'span of control';
2. Toename van betrokkenheid bij HRM-taken;
3. Verzakelijking;
4. Grotere invloed van ICT;
5. Functie is in beweging.

- *Ad 1. Meer verantwoordelijkheden en vergroting 'span of control'*

Er is een ontwikkeling zichtbaar van een toename van het aantal verantwoordelijkheden voor het middenkader. In sommige organisaties krijgt het middenkader hierbij echter niet de benodigde bevoegdheden of wordt het aantal verantwoordelijkheden juist weer verkleind. In andere organisaties worden wel de benodigde bevoegdheden toegekend, maar dit leidt uiteindelijk tot een te uitgebreid takenpakket. Hierdoor kan het middenkader uiteindelijk niet alle verantwoordelijkheden waarmaken.

Binnen de meeste onderzochte organisaties (Stoker en De Korte, 2000) geldt ook dat de 'span of control' van het middenkader is toegenomen, ze geven dus leiding aan meer medewerkers. Om deze grotere 'span of control' te kunnen beheersen worden er (min of meer) zelfstandige teams opgericht. Verder heeft het middenkader meestal een aantal assistenten binnen zijn groep medewerkers.

- *Ad 2. Toename van betrokkenheid bij HRM-taken*
Naast dat het middenkader leidinggeeft aan een grotere groep medewerkers, is er ook te zien dat het middenkader zich steeds meer moet richten op HRM. In de onderzochte organisaties (Stoker en De Korte, 2000) wordt gesproken over 'people-management' als een belangrijke taak van het middenkader. Aan het middenkader zelf is gevraagd bij welke taken zij zich meer betrokken zijn gaan voelen. Dit leverde een top-5 van taken op: Omgaan met niet-functionerende medewerkers, vaststellen van opleidings- en ontwikkelingsplan van individuele medewerkers, vaststellen van de te behalen resultaten van medewerkers, het oplossen van onderbezetting en het aanpakken van ziekteverzuim. In de onderzochte industriële organisaties zijn de HRM-taken van het middenkader echter vrij klassiek van aard: het aannemen van medewerkers, de werkinstructie, de werkverdeling en het laten samenwerken van een groep of een ploeg mensen. Wel wordt aangegeven dat het middenkader steeds meer met medewerkers moet overleggen en hun moet overtuigen, wat komt door de toegenomen mondigheid van de medewerkers.
- *Ad 3. Verzakelijking*
Een andere ontwikkeling rondom het middenkader, is het gegeven dat 'harde' targets steeds meer een rol gaan spelen. Voor middenkaderleden worden (kwantitatieve) doelstellingen opgesteld, waarvan geacht wordt dat zij die realiseren. In de praktijk blijkt echter dat de vastgestelde doelen niet altijd leiden tot het afrekenen hierop. De doelstellingen die op papier staan, blijken soms niet altijd hanteerbaar. Door andere prioriteiten of een gewijzigde strategie kunnen doelstellingen niet meer relevant zijn. Ook zijn de vastgestelde doelstellingen soms niet voldoende beïnvloedbaar door het middenkader.
- *Ad 4. Grotere invloed van ICT*
De functie van middenkaderlid verandert verder door de ontwikkeling als gevolg van ICT. Het gaat hierbij zowel om de hoeveelheid informatie als over de snelheid van informatieoverdracht. Het middenkader heeft in toenemende mate te maken met een grote hoeveelheid te verwerken informatie. In de industrie leidt het gebruik van systemen tot efficiëntere productieprocessen. Leidinggevend ervaren in het algemeen de invloed van deze systemen als versterking van de controle en een vermindering van hun vrijheid.
- *Ad 5. Functie in beweging*
De laatste opvallende ontwikkeling is het continue in beweging zijn van de functie van middenkaderlid. In verschillende organisaties zijn de taken van het middenkader aanzienlijk verruimd en verzwaard. Dit leidde vaak tot de selectie van nieuwe managers. Aan deze nieuwe managers werden dan hoge eisen gesteld, maar in de praktijk bleek het middenkader niet aan deze eisen te kunnen voldoen. Op basis van tegenvallende prestaties werden de eisen aan het middenkader bijgesteld en volgde een aanpassing aan de functie of een vermindering van de bevoegdheden.

In de historische ontwikkeling van het middenkader is er altijd beweging geweest ten aanzien van de verwachtingen over hun positie en rol. Er is een regelmatig terugkerend patroon te herkennen, een slingerbeweging (Stoker en De Korte, 2000). Ondanks deze op- en neergaande verwachtingen van het hoger management en de toegekende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wordt de inhoud van de middenkaderfunctie over een langere periode gezien groter.

3.4.5 Agrarische sector

In de verkennende gesprekken werd aangegeven dat de verwachting is dat medewerkers voor agrarische functies die op persoonlijkheid en leiderschap drijven ook uit andere sectoren te halen zijn. Hieruit valt de conclusie te trekken dat vakbekwaamheid geen vereiste hoeft te zijn voor deze functies. Vraag die binnen dit onderzoek echter ontstaat, is of middenkaderleden vakbekwaam moeten zijn. Is de middenkaderfunctie altijd een leidinggevende functie die drijft op persoonlijkheid en leiderschap?

Door de vereiste en de werkelijke competenties van het middenkader in de agrarische sector in beeld te brengen, kan er een stuk onduidelijkheid weggenomen worden. De functie van hoofd teelt wordt bijvoorbeeld vaak als middenkaderfunctie aangeduid, terwijl deze functie vooral drijft op vakkennis en veel over-

eenkomsten vertoond met een staffunctie. Onderzoeken naar het middenkader in de agrarische sector, en daarbij de competenties van het middenkader in het bijzonder, zouden deze onduidelijkheid weg kunnen nemen. Dit soort specifieke onderzoeken zijn echter niet bekend en vanuit de literatuur moeten de competenties van het middenkader in de agrarische sector dus via een andere wijze weergegeven worden.

De landelijke ontwikkeling om te komen tot een kwalificatiestructuur gebaseerd op competenties biedt een oplossing om een begin te maken met het in beeld brengen van de competenties van het middenkader. De basis van de competentiegerichte kwalificatiestructuur wordt gevormd door de beroepscompetentieprofielen, waarin een beroep beschreven wordt. Bij het ontwerp van de kwalificatiedossiers wordt gebruik gemaakt van een competentiemodel met 25 competenties, het Competentiemodel Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (Colo, 2010).

Vanuit het Competentiemodel Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven en het middenkaderonderzoek van Stoker en De Korte (2000) zijn tijdens de verkenning van de huidige situatie 18 competenties gedestilleerd tot een lijst van competenties die mogelijk toegeschreven kunnen worden aan het middenkader.

Competentielijst

- Plannen en organiseren.
- Visie uitdragen.
- Veranderingen doorvoeren.
- Ontwikkelen van medewerkers (mensgericht zijn).
- Resultaatgericht zijn.
- Inlevingsvermogen hebben.
- Samenwerken.
- Besluiten nemen.
- Aansturen/delegeren.
- Begeleiden.
- Relaties bouwen en netwerken.
- Overtuigen en beïnvloeden.
- Vakdeskundigheid toepassen.
- Leren.
- Instructies en procedures opvolgen.
- Met druk en tegenslag omgaan.
- Gedrevenheid en ambitie tonen.
- Ondernemend en commercieel handelen.

3.5 Middenkader binnen de organisatie

3.5.1 Rol ondernemer

Tijdens de verkenning van de huidige situatie kwam naar voren dat de 'problematiek' rondom het middenkader vaak start bij de ondernemer zelf. Als de ondernemer wil dat het middenkader kan functioneren, moet hij het werk los kunnen laten en uit handen kunnen geven. Het middenkader moet in de gelegenheid gesteld worden om te leren en moet fouten mogen maken. De relatie ondernemer - middenkader is een interessante, er blijkt echter nog weinig specifiek onderzoek gedaan te zijn naar deze relatie.

In het voorgaande werd het Groeifasemodel van Greiner (1972) al aangehaald rondom het ontstaan van middenkader op het bedrijf. Het Groeifasemodel van Greiner geeft echter ook een mooie weergave van de veranderende rol van de ondernemer binnen de organisatie. Na *Fase 1: Groei door creativiteit*, volgt een leiderschapscrisis omdat de ondernemer(s) niet meer alles kan/kunnen overzien en leiden. Gevolg hiervan is dat de ondernemer enige mededirectieleden moet benoemen of een middenkader in moet voeren om zo geleidelijk groei door leidinggeven te laten ontstaan. Volgende ontwikkeling is echter dat dit

kan resulteren in een autonomiecrisis omdat de directie/de ondernemer(s) niet voldoende afstand neemt en hierdoor geen ruimte laat voor initiatieven van het middenkader.

De huidige ontwikkelingen rondom agrarische bedrijven die in de verkennende gesprekken naar voren kwamen, vertonen grote overeenkomsten met het Groeifasemodel van Greiner. De eigenaar van het bedrijf is zelf niet meer in staat om alle dagelijkse operationele zaken binnen het bedrijf direct aan te sturen in verband met zijn 'span of control'. De rol van de eigenaar van het agrarisch bedrijf is daarmee de afgelopen jaren grotendeels veranderd van vakman naar manager: van bezig zijn met de teelt naar bezig zijn met aansturing van de dagelijkse zaken.

Veel eigenaren staan inmiddels alweer voor de volgende uitdaging: het grotendeels loslaten van het management om zich volledig te kunnen richten op het ondernemerschap. Dit betekent nog meer delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het goed laten functioneren van een middenkader welke de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf kan vlottrekken.

Volgens Frans-Peter Dechering (2007) verloopt het opbouwen van een middenkader in vier fasen met elk een andere stijl van leidinggeven. De vier fasen zijn als volgt: instrueren, coachen/overtuigen, overleggen en uiteindelijk delegeren. Hierbij geldt dat een persoon of groep nog niet toe is aan de volgende fase als de huidige fase nog niet is afgerond. Alles begint met het inschatten van de vaardigheden van zowel de ondernemer als van het middenkader en dat goed op elkaar afstemmen.

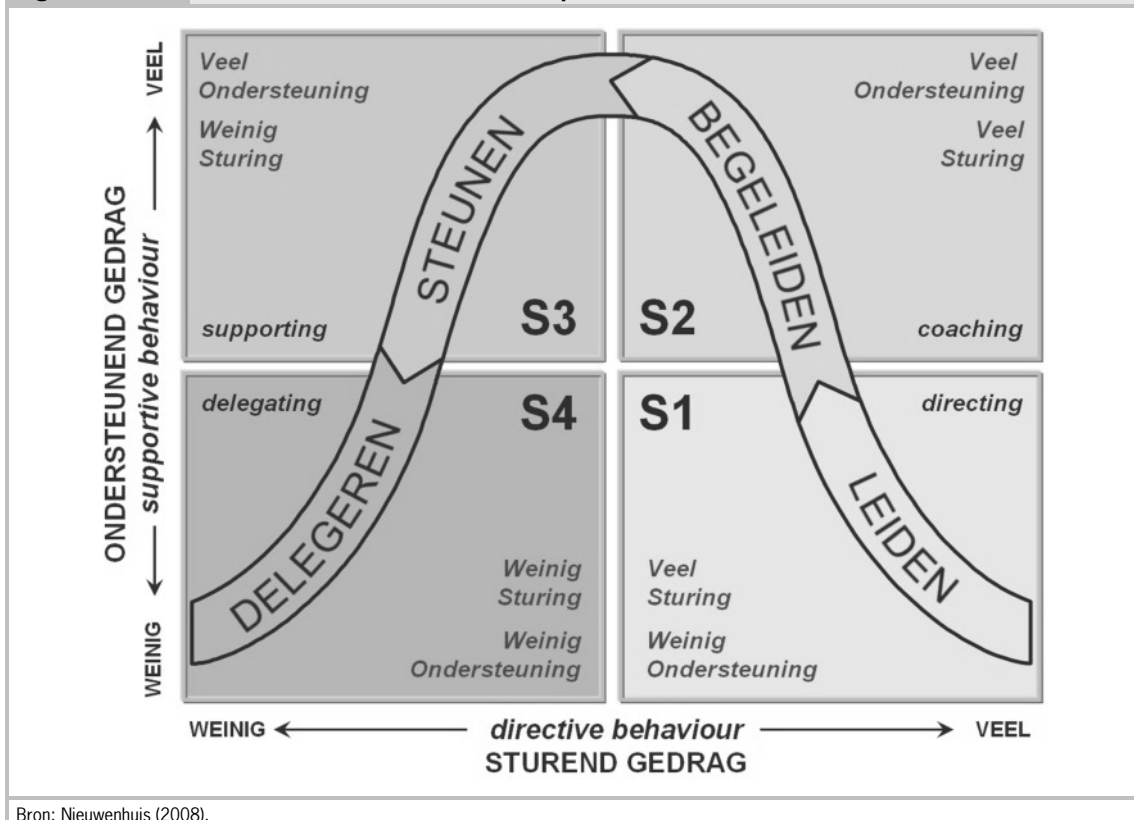
De vier fasen die Dechering aanhaalt zijn de fasen van het model van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (Blanchard et al., 1985). Het model is gebaseerd op twee overtuigingen, ten eerste dat mensen zich willen ontplooiën en ten tweede dat daarvoor een 'ideale' leiderschapstijl niet bestaat. Om tot de juiste leiderschapstijl voor de juiste situatie te komen worden er in het model twee dimensies tegen elkaar afgezet: taakgericht gedrag tegenover relatiegericht gedrag.

Bij *taakgericht gedrag* of *sturend gedrag* ligt het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak (Nieuwenhuis, 2008). De leidinggevende stelt de doelen en prioriteiten vast, plant en organiseert het werk, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op uitvoering van de taak. Deze stijl van leidinggeven zal door veel medewerkers worden gezien als eenrichtingsverkeer en als autoritair worden ervaren.

Kenmerkend voor *relatiegericht gedrag* of *ondersteunend gedrag* is dat het accent op de onderlinge verhouding ligt (Nieuwenhuis, 2008). De leidinggevende luistert, steunt, moedigt aan, bevestigt, prijst, vraagt om suggesties en ideeën, wisselt van gedachte, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze stijl kenmerkt zich door tweerichtingscommunicatie en deelname van de medewerker aan de besluitvorming.

In de laatste versie van het model van situationeel leiderschap zijn de leiderschapstijlen enigszins aangepast: S1 Leiden (was: instrueren), S2 Begeleiden (was: coachen/overtuigen), S3 Steunen (was: overleggen) en S4 Delegeren (figuur 3.9).

Figuur 3.9 Model van Situationeel Leiderschap



- **S1 Leiden: veel sturing en weinig ondersteuning**
Het middenkader is nog niet bekwaam, maar wel erg betrokken of bereid. De leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft duidelijke instructies en controleert de resultaten. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als taakgericht management. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren. Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar.
- **S2 Begeleiden: veel sturing en veel ondersteuning**
Het middenkader kent de basisvaardigheden nog onvoldoende of maakt zelfs fouten, bovendien is het middenkader nog niet erg betrokken of enthousiast. Leidinggevende en middenkader beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende ondersteunt het middenkader door veel vragen te stellen, actief te luisteren, de ander te raadplegen en te betrekken, te complimenteren en te stimuleren. Wel worden de taken duidelijk vastgesteld en zo nodig gecontroleerd. Deze stijl is zowel taak- als relatiegericht. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.
- **S3 Steunen: weinig sturing en veel ondersteuning**
Het middenkader weet precies hoe het moet, maar is niet altijd gemotiveerd. De leidinggevende ondersteunt het middenkader door verantwoordelijkheden te delen. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Dit is een mensgerichte stijl van leidinggeven. Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.
- **S4 Delegeren: weinig sturing en weinig ondersteuning**
Het middenkader heeft plezier in zijn werk en maakt weinig tot geen fouten. Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor het middenkader de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan het middenkader, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook

de nodige bevoegdheden. Deze stijl is weinig taakgericht en weinig mensgericht. De leidinggevende loopt hierbij wel het risico te vervallen in een niet-effectieve 'laissez-faire' stijl ('laat maar waaien').

Ter verduidelijking zijn de vier leiderschapsstijlen weergegeven voor het leidinggeven aan het middenkader in een tuinbouwbedrijf of boomkwekerij (tabel 3.8). Het gaat hierbij om een teeltmanager die leiding geeft aan een aantal medewerkers en te typeren is als middenkader.

Tabel 3.8 Leidinggeven aan middenkader (teeltmanager)	
S3 Steunen	S2 Begeleiden
- Teeltmanager neemt initiatief voor teeltstrategie en bespreekt de stappen met de leidinggevende - Gedeelde verantwoordelijkheid en grote mate van zelfstandigheid - Aansturen teeltmedewerkers volledig door teeltmanager - Leidinggevende luistert actief en ondersteunt	- Leidinggevende bepaalt de teeltstrategie nog zelf - Leidinggevende stimuleert, overtuigt en geeft ruimte voor eigen initiatief - Zowel controle als evaluatie - Teeltmanager geeft grotendeels zelfstandig leiding aan teeltmedewerkers
S4 Delegeren	S1 Leiden
- Teeltmanager is volledig verantwoordelijk voor de teelt - Leidinggevende geeft uitgangspunten en verzorgt de randvoorwaarden. Besluiten neemt de teeltmanager - Periodiek overleg (en controle) over resultaten en de te volgen strategie	- Leidinggevende geeft uitleg over bedrijfsprocessen, klimaatcomputer en teelt - Leiding aan teeltmedewerkers voornamelijk door leidinggevende - Deeltaken zelf uitgevoerd door teeltmanager, gecontroleerd door de leidinggevende
Bron: Leidinggeven in de glastuinbouw (Dechering, 2007).	

De basis bij situationeel leiderschap is volgens Dechering (2007) het maken van een goede inschatting van de competenties binnen het bedrijf. Dit begint bij de ondernemer zelf, hij moet zichzelf de vraag stellen welke competenties (en interesses) hij heeft en op welk vlak hij de behoefte heeft aan ondersteuning. Deze ondersteuning kan de ondernemer realiseren door de juiste mensen te selecteren. Vervolgens moeten de bekwaamheid en toewijding van de medewerkers gepeild worden. De stappen in het proces mogen niet te snel genomen worden, maar aan de andere kant is het ook belangrijk om als ondernemer op tijd los te laten en afstand te nemen.

Een onderdeel dat naar de mening van Dechering verder belangrijk is bij leidinggeven is evalueren en controleren. Hiermee kan namelijk het behalen van bedrijfs- en persoonlijke doelen bewaakt en besproken worden. Het functioneringsgesprek en een rapportagewijze zijn hierbij twee mogelijke hulpmiddelen. In een functieprofiel staat omschreven welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden iemand heeft. Hoe zelfstandig het middenkader ook is, evalueren en controleren is altijd nodig. De rapportagewijze kan bijvoorbeeld een gespreksverslag van een maandelijks persoonlijk overleg zijn.

Geven en ontvangen van feedback is een volgende stap bij het leidinggeven aan het middenkader. Feedback geven is het vertellen van hoe het gedrag van de ander wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Volgens Dechering is niets vervelender en uiteindelijk dodelijk voor de sfeer en het bedrijf als het geven en ontvangen van feedback ontbreekt. Dit vergt een actieve houding, die verder gaat dan openstaan voor elkaar. Bij het geven en ontvangen van feedback gaat het over waargenomen gedrag en niet over de persoon in kwestie. Feedback kan hierbij zowel gegeven worden op een informele wijze met een praatje tussendoor, als op formele wijze bij een functioneringsgesprek.

Voorwaarde voor het geven en ontvangen van feedback is een sfeer van vertrouwen. Het gaat namelijk niet om het 'afbranden' van elkaar, maar om persoonlijke en bedrijfsmatige ontwikkeling. Door de kritiekggever serieus te nemen en zijn opmerkingen te bespreken kunnen kritische opmerkingen beloond worden. Dechering benadrukt dat fouten maken mag, want het is een leermoment. Sommigen gaan zelfs verder door te stellen dat fouten maken moet, omdat leren anders onmogelijk is.

3.5.2 Functioneren van het middenkader

Het goed kunnen functioneren van het middenkader wordt grotendeels bepaald door zijn omgeving binnen het bedrijf waar hij werkzaam is. In de vorm van een verkennende casestudy heeft Elshout (2006) de condities die van belang zijn voor de functieontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling van de middenkadermanager onderzocht. Het onderzoek concentreerde zich daarbij rond drie thema's: het faciliteren van de middenkadermanager, het beoordelen van het gedrag en de resultaten van de middenkadermanager, en het ontwikkelen van de bekwaamheden en het leervermogen van de middenkadermanager. De onderzochte organisaties waren actief in de gezondheidssector, de onderwijssector en het bedrijfsleven.

Het faciliteren van de middenkadermanager

Uit het onderzoek van Elshout (2006) wordt duidelijk dat er nogal verschillende gedacht wordt over het faciliteren van de middenkadermanager. Negen condities worden door de verschillende organisaties echter het meest genoemd:

1. goed functionerende ondersteunende diensten;
2. goede administratieve organisatie;
3. duidelijke en juiste verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
4. voldoende regelruimte voor de middenmanagers;
5. goede informatievoorzieningen;
6. korte lijnen en snelle besluitvormingsprocedures;
7. duidelijke organisatiestructuur;
8. laagdrempelige cultuur (gemakkelijk met elkaar omgaan);
9. werken met jaarplannen.

Opvallend daarbij is dat er in het bedrijfsleven vooral belang gehecht wordt aan het kunnen beschikken over goed functionerende ondersteunende diensten en een goede administratieve organisatie. Uit onderzoek van Eschbach en Volberda (1999) blijkt dat de middenmanager een grotere toegevoegde waarde heeft met betrekking tot zijn strategische rol, naarmate er aan bepaalde condities is voldaan (tabel 3.9).

Tabel 3.9 Conditie middenkader	
Structuurcondities	Cultuurcondities
- Decentraal - Lage mate van formalisatie - Lage mate van complexiteit	- Heterogene identiteit/brede focus - Risiconemend - Tolerantie voor afwijkingen - Veel informele communicatie - 'Losse' controle - Participatieve/delegerende leiderschapsstijl - Planningsproces: stap voor stap (korter termijn) vanuit een 'brede' visie (lange termijn)
Bron: Eschbach en Volberda (1999).	

Met betrekking tot de lage mate van complexiteit merken de bestuurders (Elshout, 2006) op dat je de complexiteit inderdaad soms moet reduceren door bijvoorbeeld in het organogram een extra laag in te bouwen, en dan maar accepteren dat de organisatie minder plat wordt. Door het middenkader zelf worden enkele relativerende opmerkingen over de lage mate van complexiteit gemaakt: het moet niet zo laag-complex zijn dat er geen uitdaging meer in zit. Complexe situaties houden de middenmanager juist alert. En de slotopmerking van de groep middenkadermanagers ten aanzien van de lage mate van complexiteit is: hoe complexer de structuur, hoe meer mogelijkheden er zijn voor persoonlijke ontwikkeling.

Opvallend is dat de middenkadermanagers een ander geluid laten horen als het gaat om de gewenste mate van formalisatie (Elshout, 2006). Uit de verkennende casestudy kwam al naar voren het belang van een transparante structuur en adequate ondersteunende systemen. De middenmanagers geven duidelijk aan behoefte te hebben aan protocollen en regels. Een van de argumenten is dat het hebben van proto-

collen de sturing minder kwetsbaar maakt voor de persoonlijke invulling door de manager of de medewerker. Een ander argument is het hebben van houvast en het bieden van zekerheid.

Door zowel de bestuurders als het middenkader worden opmerkingen gemaakt (Elshout, 2006) over de door Eschbach en Volberda (1999) onderzochte cultuurkenmerken: risiconemend, tolerantie voor afwijkingen en 'losse' controle. 'Je moet kaders en grenzen aangeven; tot hier en niet verder', zeggen de bestuurders. 'Je moet de kaders kennen en weten waar de grens van je regelruimte en je rugdekking ligt', zegt het middenkader. 'Geef wel ruimte, maar stel eisen aan competenties en reken bij controle wel af op resultaat', zeggen de bestuurders. 'Tolerantie en controle zijn afhankelijk van het afbreukrisico en die moet je kennen', zeggen de middenmanagers. Duidelijk is dat de bestuurders zich eindverantwoordelijk voelen en moeten leren te besturen 'met de handen op de rug'.

Maar ook het middenkader lijkt meer voorzichtigheid dan lef te tonen; ze zien blijkbaar dat ze niet buiten hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten gaan. Volgens Pinchot (1985) zou een van de lijfspreuken van het middenkader, die intern ondernemerschap ten toon spreidt, moeten luiden: 'Soms kun je beter achteraf vergiffenis dan vooraf toestemming vragen.'

Het beoordelen van het gedrag en de resultaten van de middenmanager

Het beoordelen van het gedrag en de resultaten van de middenkadermanagers gebeurt, zo blijkt uit de verkennende casestudy van Elshout (2006), nogal willekeurig. Gedeeltelijk heeft dit te maken met 'structurele en psychologische tekortkomingen in het waarnemingsvermogen van betrokkenen'. De leidinggevers van de middenkadermanagers kunnen het gedrag van de middenkadermanagers op hun afdelingen slechts af en toe zelf meemaken; voor de rest zijn ze afhankelijk van verhalen van derden. Zij reageren daarom vooral op afdelingsresultaten van de middenkadermanagers en trekken daaruit, soms ten onrechte, hun conclusies over het gedrag van de middenmanagers en de resultaten van dat gedrag. De medewerkers praten gemakkelijker over de invloed die het gedrag van de middenmanagers op hen heeft, dan over het gedrag van de middenkadermanagers zelf.

Er worden grofweg drie 'stromingen' zichtbaar bij de verkennende casestudy (Elshout, 2006). Er is een categorie die vindt dat het uiteindelijk enkel en alleen gaat om de afdelingsresultaten van de werkeenheden waaraan de middenmanager leidinggeeft. Deze opvatting leeft met name bij bestuurders/directeuren, maar ook bij hogere managers en middenmanagers zelf; echter zowat niet bij medewerkers. Een tweede categorie is van mening dat het bij effectiviteit enkel en alleen maar gaat om het gedrag van de middenmanager, ongeacht het effect daarvan op de uiteindelijke resultaten van de afdeling. Met name medewerkers en (meewerkend) teamleiders zijn deze opvatting toegedaan. De derde groep wordt gevormd door mensen die de effectiviteit van de middenmanager beoordelen door zowel het gedrag als ook de resultaten van dat gedrag in ogenschouw te nemen.

Het ontwikkelen van de bekwaamheden en het leervermogen van de middenmanagers en hun organisaties

Middenkadermanagers in het onderzoek van Elshout (2006) reflecteren vooral op hun doen en laten tijdens het (werk)overleg met collega's. Het is ook in dit (werk)overleg dat hun managers, of hun medewerkers het gevoel hebben een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van de middenkadermanagers. Opleidingen en trainingen worden hierbij genoemd als de meest succesvolle manier om de bekwaamheden van de middenkadermanagers te ontwikkelen. Andere succesvolle manieren om de kwaliteit van het middenkader te verbeteren zijn volgens het onderzoek: functionering- en beoordelingsgesprekken, coachings-trajecten, zelfreflectie en ervaringsleren.

3.5.3 Middenkader en uitvoerend personeel

Volgens Van den Berg (2007) is er ten opzichte van enkele decennia terug sprake van veranderde ongeschreven regels en verwachtingen tussen werknemer en werkgever. Vroeger werd inzet, loyaliteit en discipline gevraagd en zekerheid en inkomen geboden. Nu worden verantwoordelijkheid, betrokkenheid en ondernemend gedrag gevraagd en worden daartegenover respect, waardering en ontwikkelmogelijkheden

geboden. Voor een middenkadermanager betekent dit dat hij met deze wederzijdse verwachtingen om moet kunnen gaan en dat hij het zogenaamde 'psychisch contact' moet waarmaken.

Verder is er in de optiek van Van den Berg (2007) ook sprake van een veranderde relatie tussen manager en medewerker door individualisering, diversiteit en meer variaties in eisen en arbeidspatronen van werknemers. Medewerkers zijn mondiger en soms ook kritischer, waardoor de positiemacht van de manager afneemt. Er moet meer gemanaged worden op overleg, overtuiging, motivatie en persoonlijkheid.

In de *Toekomstverkenning Arbeidsmarkt Bloemkwekerijsector* (Kooren en Boon, 2005) wordt er geschetst dat er in de agrarische sector ook ontwikkelingen plaatsvinden rondom de relatie tussen middenkader en uitvoerend personeel. In hun toekomstbeeld voor arbeid maken de onderzochte bedrijven onderscheid tussen de verwachtingen voor de productiemedewerkers en de verwachtingen voor het middenkader. Veel bedrijven spreken de verwachting uit dat de afstand tussen deze twee groepen groter zal worden. Door de hogere eisen die in de toekomst aan het middenkader gesteld worden zijn ook de door-groeimogelijkheden voor de productiemedewerkers geringer. Ook verwachten alle bedrijven een verandering in de verhouding tussen deze twee groepen. De bedrijven geven aan nu een verhouding denkers en doeners te hebben in hun bedrijf variërend van 1 denker op 7 doeners tot 1 denker op 1 doener. De meeste bedrijven zien voor de toekomst een verhouding die ligt tussen 1 denker op 3 doeners en 1 op 1.

3.5.4 Toegevoegde waarde

In de literatuur wordt een discussie gevoerd over het nut en de betekenis van de middenkadermanagementfunctie (Livian et al., 1997). Een deel van de literatuur gaat uit van een optimistisch toekomstperspectief. Daarin wordt een verrijkende rol voor het toekomstige middenkader voorspeld met grotere verantwoordelijkheden, meer gezag en een grotere mate van zelfstandigheid. Het aantal middenkadermanagers neemt dan wel af ten gevolge van efficiënter organiseren. De toekomstige middenmanager gaat een belangrijke rol spelen in strategievorming, de horizontale afstemming tussen afdelingen, kennismanagement en innovatie. Het middenkader is in de toekomst het strategisch knooppunt dat de directie verbindt met de werkvloer; het fungeert als brug tussen de 'visionaire idealen' aan de top en de 'chaotische werkelijkheid' op de werkvloer. Eschbach en Volberda (1999) komen tot de conclusie dat de waardevolle bijdrage die middenmanager zouden moeten leveren aan strategie- en beleidsvorming onvoldoende wordt herkend, omdat middenmanagers zichzelf en door anderen nog te veel vanuit een operationeel standpunt worden gezien.

Uit onderzoek van Elshout (2006) komt naar voren dat het middenkader een viertal basisfuncties heeft als toegevoegde waarde, met als belangrijkste functies het coördineren van het primaire proces en het zorg dragen voor de sociale functie van de organisatie. Het middenkader verbindt verder het primaire proces en de strategische top met elkaar. Ten slotte stemt het middenkader de activiteiten in het primaire proces met de activiteiten van andere afdelingen af.

Volgens Elshout (2006) heeft de directie het idee dat hun persoonlijk slagen of falen als eindverantwoordelijke voor de organisatie voor een groot deel in handen ligt van hun middenkader. Het niet functioneren van het middenkader bepaalt direct de tijdbesteding van de directie: zij komen terecht in de rol van 'troubleshooter', wat veel tijd kost. Het middenkader is zich zelf ook bewust van de belangrijke bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. En voor medewerkers is het vooral het middenkader dat ervoor zorgt dat zij het in hun werk wel of niet naar hun zin hebben. Hun werktevredenheid wordt in hun beleving grotendeels bepaald door de stijl van leidinggeven van hun middenmanager.

Livian et al. (1997) wijzen erop dat hun survey-onderzoek in Europa aantoont dat de veranderingen in de rollen van middenmanagers nogal eens sterk overdreven worden; rollen blijken stabiel te zijn dan verwacht mag worden. Er zijn door hen maar weinig veranderingsprocessen waargenomen, waarin de middenkaderrollen ernstig veranderd zijn. Het blijft voor het middenkader bij een 'strikt' operationele rol, die beperkt wordt door organisatieregels en opgelegde doelstellingen. Zij worden nog nauwelijks betrokken bij strategievorming.

3.6 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector

Er heeft niet eerder een specifiek onderzoek plaatsgevonden naar de arbeidspositie van middenkader op agrarische bedrijven. Er is hooguit informatie beschikbaar over de volle breedte van de arbeidsorganisatie en dan met name van het tuinbouwbedrijf. Dit wordt hieronder weergegeven en geeft daarmee deels een beeld van de positie van dit middenkader.

3.6.1 Arbeidsvoorwaarden

Primair

Onderzoek door ECORYS/Productschap Tuinbouw in 2008 onder 863 tuinbouwmedewerkers (over de volle breedte van het werkgeversbestand) laat zien dat een groot deel van de geënquêteerde werknemers (28%) voor de tuinbouwsector kiest omdat ze het werk leuk vinden (Nuland et al., 2009). Goede arbeidsvoorwaarden, waaronder het salaris, zijn eveneens een belangrijke reden om in de sector te werken. Van de werknemers geeft 64% aan dat hun functie is ingedeeld op basis van een cao-functie-indeling en 79% geeft aan dat ook wordt betaald naar de cao.

In 2008 concludeert EIM (Verhoeven et al., 2008) op basis van cijfers van LEI/CBS dat de loonontwikkeling in de sector landbouw en visserij achterblijft bij de algemene loonontwikkeling. Overall lagen de cao-lonen in 2006 bijna 16% hoger dan in 2000, in de sector landbouw en visserij was dit 14,5%.

Uit een recente inventarisatie onder een aantal 'glastuinbouwcliënten' van Flynth blijkt echter weer dat de beloning van het middenkader en hogere functies in de praktijk hoger uitkomt dan het huidige maximumsalaris volgens de cao voor de glastuinbouw (€ 2.519,15 bruto per maand -€ 3.028,30 bruto per maand). Verder is ten opzichte van vergelijkbare functies in andere sectoren het salaris goed te noemen, aldus Flynth (Van Leth, 2009).

Secundair

In 2007 heeft EIM bijna 2.500 ondernemers in het Nederlandse Midden- en Kleinbedrijf gevraagd naar hun HRM Beleid (Braaksma, 2007). Deze ondernemers vertegenwoordigden met elkaar 58 sectoren. EIM hanteert elf aspecten van HRM- beleid. De vijf aspecten 'functiebeschrijvingen', 'doelstellingen per medewerker', 'functioneringsgesprekken', 'ontwikkelingsplannen voor medewerkers' en 'periodiek werkoverleg' worden beschouwd als regulier of formeel HRM- beleid. De overige zes aspecten worden getypeerd als speciale maatregelen en voorzieningen voor werknemers: flexibele werktijden, thuis kunnen werken, een aandelenplan, een winstdelings- of bonusregeling, een individueel opleidingsbudget per medewerker en een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden.

Werkgevers in de sectoren ICT, onderzoek, consultancy, architectuur, advocatuur scoren hoog in het bieden van speciale arbeidsvoorwaarden. Dit zijn ook veelal sectoren met veel hoog opgeleiden waarbij het kennelijk nodig is om deze werknemers te kunnen binden. Meestal zijn deze werknemers dan ook relatief schaars en lastig te vinden, aldus EIM.

Sectoren als de land- en tuinbouw, waar werknemers over het algemeen doorgaans lager geschoold zijn, en waar mogelijkheden voor speciale arbeidsvoorwaarden beperkt zijn vormen de andere kant van het spectrum. Vaak is de noodzaak om aan medewerkers te komen en deze te behouden ook minder hoog zo wordt gesteld in het onderzoek. Dit betekent dan ook dat we de sectoren tuinbouw (38), akkerbouw (57) en veeteelt (58) terugvinden in de laagste regionen van de scoringslijst. De middellijn wordt gevormd door de metaalindustrie op de dertigste plaats.

3.6.2 Carrièreperspectief

De arbeidsmarktmonitor van het Productschap Tuinbouw uit 2008 geeft aan wat werknemers belangrijk vinden voor een goede werksituatie (Nuland et al., 2009). Een goede relatie met collega's en met de werkgever scoren beiden hoog (8,4) op een schaal van 0 tot 10. Het hebben van doorgroeimogelijkheden of scholingsmogelijkheden scoort relatief het laagst met een 6,4 ten opzichte van de overige 12 redenen.

Het werk wordt dan ook door een groot deel van de ondervraagden niet als saai of routinematig beschouwd. Voor 33% geldt dit wel. Wederom dient te worden opgemerkt dat het hier gaat om een peiling over de volle breedte van het arbeidsbestand van het tuinbouwbedrijf, dus niet onder specifiek de groep middenkader. Van deze zelfde groep geënquêteerden geeft 84% in 2008 aan te verwachten in de sector te blijven werken en de belangrijkste reden hiervoor is dat het werk met plezier wordt gedaan. Van degenen die verwachten de sector wel te verlaten is de allerbelangrijkste reden (41%) het feit dat men leert voor een ander beroep.

In een opiniestuk van het *Agrarisch Dagblad* (Roest, 2009) stelt Gerard Roest van FNV Bondgenoten (bestuurder en cao-onderhandelaar glastuinbouw) dat er sprake is van een tweedeling in de glastuinbouw. Enerzijds zijn er uitdagende functies met perspectief, anderzijds medewerkers in wie totaal niet wordt geïnvesteerd. De eerste groep (verkopers, veredelaars, operators, energiemanagers, enzovoort) kan overal terecht en vragen wat ze wil. De sector is dynamisch, innovatief en ondernemend. Door de schaalvergroting ontstaan grotere bedrijven met vraag naar gespecialiseerde functies. De carrièremogelijkheden nemen voor deze groep dus toe.

De tweede groep werkt echter via flexcontracten voor het minimumloon, krijgt geen scholing, bouwt geen pensioen op, heeft geen carrièremogelijkheden en geen werkzekerheid. Het aandeel flexwerkers binnen de glastuinbouw is inmiddels goed voor 50% van de loonsom.

3.6.3 Werving en selectie

Het beeld van werken in de glastuinbouw is niet erg gunstig; ook niet onder de omwonenden (Productschap Tuinbouw, 2008).

'Vooral op het carrièrevlak wordt de sector ongunstig ingeschat (beperkt aanbod van functie-niveaus, ongeschoold, zwaar, slecht betaald werk en weinig scholingsmogelijkheden).

Nederlanders denken nu vaker dan in 2000 aan ongeschoold, slecht betaald en zwaar werk.'

De meeste Nederlanders en omwonenden willen niet in de glastuinbouw werken.

Met dit beeld moeten tuinbouwondernemers werken wanneer zij op zoek zijn naar nieuw personeel. Uit de arbeidsmarktmonitor van het Productschap Tuinbouw uit 2008 (Nuland et al., 2009) blijkt dan ook het volgende: in de primaire sector is het aantal openstaande vacatures gestegen ten opzichte van 2006. De vacaturegraad in de tuinbouwsector is toegenomen. Gemiddeld zijn er ruim vier vacatures voor iedere honderd werknemers in de sector.

Er zijn vacatures op verschillende opleidingsniveaus. Voor de meerderheid van de openstaande vacatures wordt een middelbaar opleidingsniveau vereist (tabel 3.10). In de primaire kolom komen relatief veel vacatures voor met als minimale opleidingsvereiste vmbo of basisonderwijs. Vergeleken met het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers in de tuinbouw is het vereiste opleidingsniveau van de vacatures hoog.

Tabel 3.10	Vacatures voor vast personeel naar vereist niveau (2008), in percentages			
	Basisschool	Vmbo	Mbo/Havo/Vwo	Hbo/universiteit
Glastuinbouw	8%	43%	45%	5%
Overige	20%	17%	48%	15%
Totaal primair	14%	30%	46%	10%

Bron: Enquête Productschap Tuinbouw/ECORYS (Nuland et al., 2009)

Het Productschap Tuinbouw laat elke 2 jaar zien voor welk type functies de vacatures openstaan (tabel 3.11). Een ruime meerderheid van de vacatures (60%) is voor een uitvoerende of productiefunctie. In de primaire kolom is het aandeel vacatures voor managementposities relatief groot (10%).

Tabel 3.11 Vacatures naar functie (2008), in percentages						
	Productie/ uitvoerend	Technisch	Administratief	Inkoop/verkoop/ logistiek	Management	Overig
Glastuinbouw	65	12	0	6	10	7
Overige	58	3	10	10	9	9
Totaal primair	62	7	5	8	10	8
Bron: Enquête Productschap Tuinbouw/ECORYS (Nuland et al., 2009).						

4 Praktijkinventarisatie bedrijfsleven

4.1 Definitie middenkader

In de praktijk zijn een aantal definities van het begrip middenkader naar voren gekomen. Onderstaand zijn deze definities weergegeven.

'Iemand die eindverantwoordelijk is voor een proces, hij hoeft geen mensen aan te sturen, dit hoort er meestal wel bij.'

'Persoon (de rechterhand van) die bij afwezigheid van de ondernemer de tent draaiende kan houden.'

'Alles tussen de ondernemer en het uitvoerend personeel.'

'Geen verschil tussen een bedrijfsleider of een middenkader.'

'Een functie waarbij de persoon (eind)verantwoordelijk is voor een specifiek thema of taak.'

'Meewerkend voormannen zijn middenkader.'

'Middenkader voert een specifieke taak uit waar ze verantwoordelijk voor zijn, leidinggeven hoort niet specifiek tot het takenpakket.'

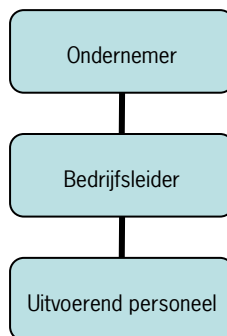
'Middenkader is niet per definitie iemand die mensen aanstuurt.'

4.2 Ontwikkeling van organisaties

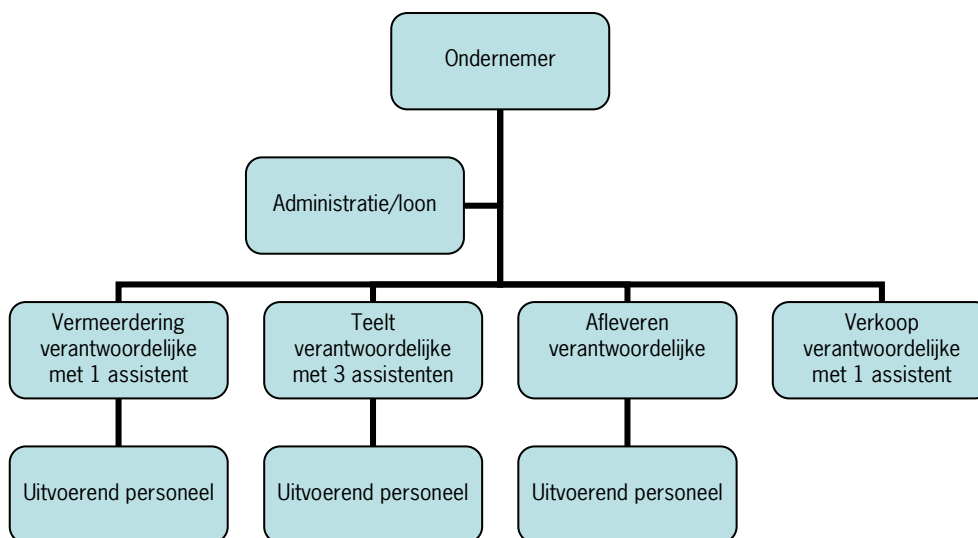
Rondom de ontwikkeling van organisaties in de praktijk zijn er bepaalde hoofdlijnen zichtbaar. Het eerste punt dat zichtbaar is, is dat schaalvergroting één op één consequenties heeft voor de personeelsorganisatie en de meest genoemde reden is voor het invoeren van een middenkader. Er is echter wel te zien dat er in sommige gevallen eerst schaalvergroting wordt toegepast en dat later de personele organisatie hier pas aan aangepast wordt. Een andere reden waardoor de behoefte ontstaat aan een middenkader is dat de ondernemer andere dingen gaat doen dan zich bezig houden met het dagelijkse operationele proces, omdat dit van hem gevraagd wordt. Hij komt verder van het bedrijf te staan en het middenkader moet een deel van zijn taken overnemen.

Bij de ontwikkeling van de organisatie is stap 1 in het algemeen het aanstellen van een bedrijfsleider, die de 'rechterhand' is van de ondernemer (figuur 4.10). Stap 2 en 3 zijn in willekeurige volgorde het denken aan een middenkader en het hebben van meerdere locaties (figuur 4.11 en figuur 4.12). De oorspronkelijke bedrijfsleiders groeien dan soms door van operationele gang van zaken naar een staffunctie om de ondernemers te ondersteunen bij het ondernemen. Stap 4 is een situatie met locatiemanagers met een eigen middenkader, waarbij de bedrijfseigenaren nauwelijks op het bedrijf of de locatie zijn (figuur 4.13). Om dit verder te illustreren zijn onderstaand een viertal organogrammen weergegeven zoals deze in de praktijk zijn tegengekomen.

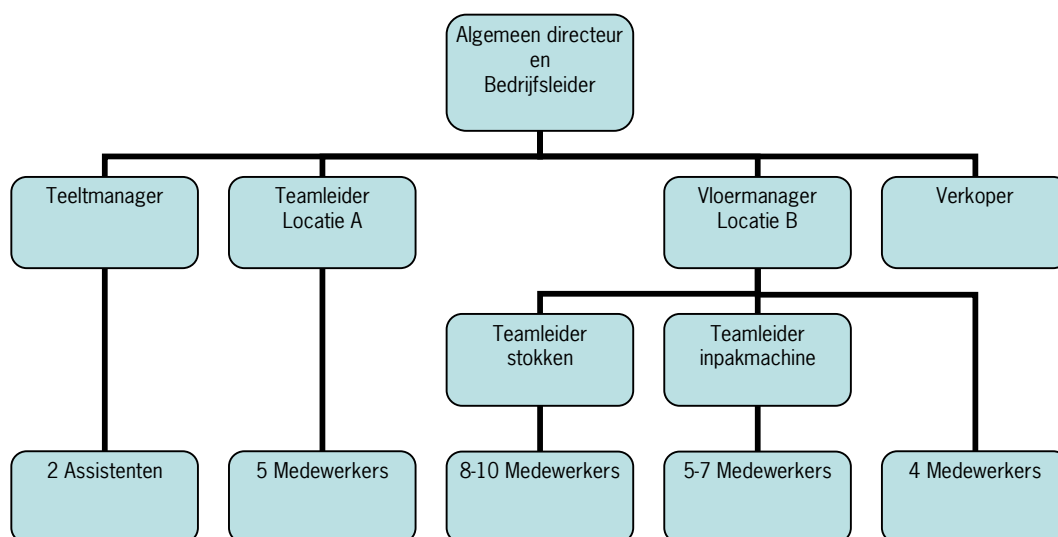
Figuur 4.10 **Organogram bedrijf A**



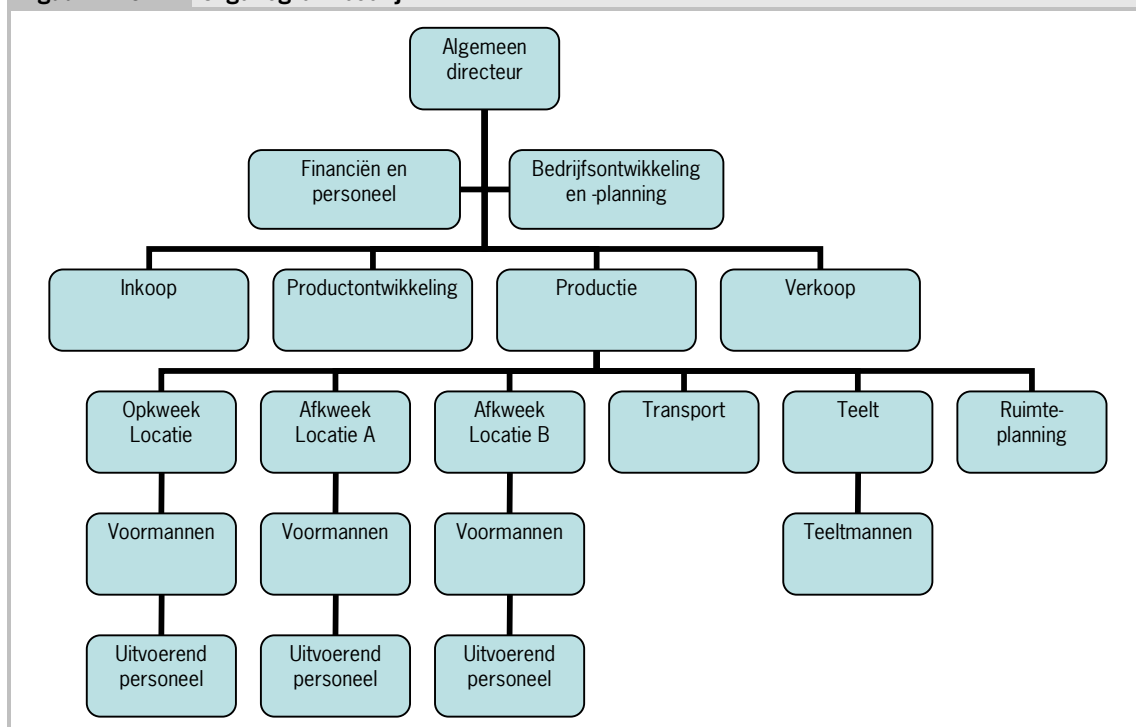
Figuur 4.11 **Organogram bedrijf B**



Figuur 4.12 **Organogram bedrijf C**



Figuur 4.13 **Organogram bedrijf D**



Bij de ontwikkeling van organisaties is een verschil zichtbaar tussen de glasgroenten- en glasbloemen-sector. In de groentesector komen constructies met een 'arbeidsman' en een 'teeltman' veelvuldig voor. Dit zijn de vaste krachten van het bedrijf. De arbeidsman stuurt de voormannen aan, dit zijn meestal krachten van het uitzendbureau, welke een groep uitzendkrachten aanstuurt. In de glasgroentensector wordt meer met uitzendkrachten gewerkt, omdat het werk vaak simpeler is, men meer kostprijsgericht is en ook meer resultaatgericht is op kwantiteit. Wanneer voorgaande geldt voor een bedrijf binnen de glasbloemen-sector kan er eventueel ook veel gewerkt worden met uitzendkrachten. Voor de bloemensector geldt echter dat men over het algemeen meer kwaliteitsgericht is. Hierbij wordt er minder een hard onderscheid gemaakt tussen de 'blokken' teelt en arbeid.

Het aantal ondernemers speelt ook een rol in de ontwikkeling van het bedrijf. Het aantal ondernemers bepaalt namelijk de zwaarte van het middenkader. Het lijkt een automatisme te zijn dat wanneer meerdere broers samen ondernemen ze zich verdelen over de vestigingen als er meerdere vestigingen ontstaan. Een volgende stap is dat de broers of compagnons de dagelijkse operationele leiding over laten aan locatiemanagers om zichzelf meer te richten op het ondernemerschap. Ieder moet daarbij wel een specifiek interesseveld kunnen bedienen (bijvoorbeeld markt, energie of arbeid).

4.3 De middenkaderfunctie

4.3.1 Rollen en taken

Bovenstaand werd al een overzicht gegeven van de verschillende vormen waarin een middenkader voorkomt in de praktijk. Binnen het middenkader is er een tweedeling te maken. Ten eerste zijn er de bedrijfsleiders met een breed takenpakket binnen het bedrijf, met hierbinnen ook de teelt. Ten tweede zijn er de teamleiders die een smaller takenpakket hebben gericht op een deelproces in het bedrijf; deze teamleiders zijn over het algemeen niet verantwoordelijk voor de teelt.

De rollen en taken van het middenkader hebben te maken met het voor elkaar krijgen van de uitvoerende taken. Het middenkader zorgt voor ondersteuning van het uitvoerend personeel bij het operationele proces. Ze houden zich bezig met de dagelijkse gang van zaken, zoals het mensen laten doen wat ze moeten doen in het productieproces en bij het afleveren van de producten.

Uit de gesprekken werd duidelijk dat er op dit punt weinig op papier is gezet. Communicatie is het allerbelangrijkst, wanneer men goed communiceert en elkaar aanvoelt is het niet altijd gewenst om iets op papier te zetten. Gevaar is echter wel dat het middenkader vanuit zijn ambitie en drive meer taken oppakt, omdat de rol en de taken niet altijd helder gecommuniceerd zijn. Andersom is ook aan de orde. De ondernemer verwacht meer en meer van zijn middenkader maar maakt dit onvoldoende duidelijk middels heldere afspraken.

4.3.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het middenkader is verantwoordelijk voor zijn team en het klaren van de klus met deze groep mensen. Ze zijn verantwoordelijk voor een gedeelte binnen het bedrijf, binnen het productieproces. Vraag die hierbij terugkomt is hoeveel verantwoordelijkheden de ondernemer bereid is om bij het middenkader te leggen. Uit de praktijkinventarisatie werd echter duidelijk dat men meestal nog geen concrete doelen heeft, waardoor het lastiger is om iemand op zijn verantwoordelijkheden aan te spreken. Doelen zijn bijvoorbeeld 'werk af' of 'uitval omlaag'.

De bevoegdheden die aan de verantwoordelijkheden gekoppeld zijn, zijn toereikend. Deze bevoegdheden liggen op het operationele proces en niet op het financiële vlak. Het middenkader mag naar eigen inzicht mensen op de goede plek neerzetten om ze zo in het geheel optimaal te laten opereren. Dit is ook wat de ondernemer meer en meer verwacht van zijn middenkader.

4.3.3 Competenties

In de praktijkinventarisatie is aan de ondernemer en aan het middenkaderlid gevraagd om de competenties van het huidige middenkader naar volgorde van aanwezigheid te rangschikken. Hierbij is telkens eerst gevraagd welke competenties afwezig zijn bij het middenkader. Verder is aan de ondernemer gevraagd welke competenties hij van zijn middenkader verlangt naar volgorde van aanwezigheid. Aan het middenkaderlid is gevraagd welke competenties hij denkt dat de ondernemer van hem verlangt naar volgorde van aanwezigheid. Hieruit zijn onderstaande rangschikkingen naar voren gekomen. Hierin is te hoe de ondernemer zijn middenkader ziet (tabel 4.12) en hoe het middenkader zichzelf ziet (tabel 4.13).

Tabel 4.12 Top 5 aanwezige, gewenste en afwezige competenties middenkader volgens ondernemer		
Aanwezig	Gewenst	Afwezig
Vakdeskundigheid toepassen	Plannen en organiseren	Visie uitdragen
Plannen en organiseren	Ontwikkelen van medewerkers	Ontwikkelen van medewerkers
Gedrevenheid en ambitie tonen	Aansturen en delegeren	Ondernemend en commercieel handelen
Samenwerken	Gedrevenheid en ambitie tonen	Relaties en netwerken
- Begeleiden - Met druk en tegenslag omgaan	Resultaat gericht zijn	- Besluiten nemen - Veranderingen doorvoeren

Tabel 4.13 Top 5 aanwezige, gewenste en afwezige competenties middenkader volgens middenkader		
Aanwezig	Gewenst a)	Afwezig a)
Plannen en organiseren	Plannen en organiseren	Veranderingen doorvoeren
Gedrevenheid en ambitie tonen	Gedrevenheid en ambitie tonen	Begeleiden
Samenwerken	Resultaat gericht zijn	Ontwikkelen van medewerkers
Resultaat gericht zijn	Aansturen en delegeren	
	Instructies en procedures opvolgen	
a) Waarneming gebaseerd op minder gegevens dan de overige waarnemingen.		

Rondom het thema competenties van het middenkader is ook gevraagd of vakkennis een vereiste is voor de middenkaderfunctie. Hierin was een tweedeling zichtbaar, aan de ene kant heerst er de opvatting dat vakkennis nodig is om de functie goed uit te kunnen voeren en aan de andere kant heerst er de opvatting dat mensen zonder vakkennis een open blik hebben. Wanneer een persoon geen vakkennis bezit, wordt dit hem vaak wel bijgebracht.

4.3.4 Ontwikkelingen in de middenkaderfunctie

De middenkaderfunctie is geen functie met een statisch takenpakket. Bedrijven zijn bezig om het middenkader goed te laten functioneren. De middenkaderfunctie is duidelijk in beweging, bedrijven proberen de 'span of control' te vergroten en mensen meer verantwoordelijkheid te geven. Verzakelijking wordt wel geuit maar nog niet goed neergezet, er zijn hier wat eerste ontwikkelingen zichtbaar. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat een aantal keer wordt uitgesproken dat het middenkader meer resultaatgericht kan zijn bij de uitvoering van haar activiteiten.

4.4 Middenkader binnen de organisatie

4.4.1 Rol ondernemer

Rondom de rol van de ondernemer met betrekking tot het middenkader zijn er in de praktijk verschillende situaties zichtbaar. Ten eerste is er de ondernemer die niet los kan laten. Hij ziet het middenkader als assistent en als hij het te druk heeft of er niet is moet het middenkader het overnemen. De ondernemer ziet echter wel dat het bedrijf groeit en dat hij hulp nodig heeft. Hiertegenover staan bedrijven waarbij de ondernemer wel in staat is om de dagelijkse gang van zaken los te laten en over te geven aan anderen. De ondernemer is zich bewust van zijn (veranderende) rol binnen het bedrijf en het middenkader krijgt de ruimte.

Wat verder opvalt, is dat bedrijven soms moeten groeien vanuit de marktsituatie en omdat de ondernemer vindt dat het 'hoort'. De ondernemer wordt hierdoor in een rol gemanoeuvreerd waarin hij moet gaan ondernemen. Ondernemers beseffen van te voren niet altijd dat hun rol verandert als het bedrijf groter wordt. De nieuwe rol past hun niet qua competenties en interesses. Te zien is dat ondernemers zijn gegroeid naar een structuur met een middenkader, maar dat ze soms in hun rol meewerkend blijven. Het is een potentieel gevaar als je als ondernemer blijft werken tussen de mensen. Ondernemers zijn zich hierbij niet voldoende bewust van hun zwaarte en de status die ze hebben bij hun personeel.

4.4.2 Middenkader en uitvoerend personeel

Op het punt middenkader en uitvoerend personeel zijn weinig opvallende zaken geconstateerd in de praktijk, gevraagd is naar de interactie tussen beiden. Uitvoerend personeel komt wel soms naar de ondernemer en passeert hiermee het middenkader. Oorzaak hiervan is dat of het middenkader niet sterk genoeg is of dat de ondernemer zich teveel laat zien op de werkvloer. In de meeste gevallen geeft de ondernemer aan 'de lijn' te respecteren en verwijst een medewerker terug naar het middenkader. Sommige ondernemers laten wel horen dat ze niet alle informatie van de werkvloer doorkrijgen.

4.4.3 Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van het middenkader bij de onderzochte bedrijven valt te clusteren tot 5 punten:

1. Middenkader is innovatief, denkt mee, draagt verbeteringen aan.
2. Middenkader geeft rust, omdat ze het primaire proces uitvoeren.
3. Middenkader creëert ruimte voor de ondernemer.
4. Het middenkader komt de kwaliteit van het bedrijf ten goede.
5. Middenkader stelt het bedrijf veilig en is essentieel.

4.5 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector

4.5.1 Arbeidsvoorwaarden

In de gesprekken werd duidelijk dat de sector niet concurrerend is, de arbeidsvoorwaarden zijn heel 'basic'. Mensen zijn wel tevreden met de huidige arbeidsvoorwaarden, ze worden niet onderbetaald, maar het schiet er ook niet bovenuit. De sector verliest het vooral op de 'vrijtijdsfactor': vaak moeten er lange dagen gemaakt worden, is het hard werken en moet er ook nog in het weekend gewerkt worden.

Binnen de sector zijn er echter wel verschillen: in de groentesector lijkt het werk minder divers, maar hier staat meestal wel een hogere beloning tegenover. Wanneer er in het werk meer uitdaging te vinden is moet men meestal met minder beloning genoegen nemen. Op de middenkaderfunctie zitten nu mensen met een groen hart die het leuk vinden om in de sector te werken. Dit droogt echter een keer op is wat de ondernemers voorzichtig stellen. De verwachting is dan ook dat het in de toekomst lastig wordt om de middenkaderfuncties gevuld te krijgen. Er zijn echter ook wat positieve ontwikkelingen zichtbaar qua arbeidsvoorwaarden. Het middenkader krijgt soms bijvoorbeeld één middag in de week vrij. Soms blijkt ook dat het middenkader denkt dat ze onmisbaar zijn en dus geen vrij kunnen nemen, terwijl wanneer ze het zouden vragen de ondernemer ze vrij zou geven.

4.5.2 Carrièreperspectief

Carrièreperspectief rondom de middenkaderfunctie moet gezien worden in de breedte van de functie. Zoals eerder vermeld is de middenkaderfunctie geen functie met een statisch takenpakket. De bedrijven zijn bezig om de middenkaderfunctie heel geleidelijk uit te bouwen. Het middenkader krijgt in dit groeiproces steeds meer taken erbij. Door mensen continue te laten leren en meer taken te geven worden er zo steeds nieuwe uitdagingen geboden. Gevaar is echter wel dat de medewerkers soms sneller willen groeien dan dat het bedrijf dat wil en het bedrijf de tijd niet geven. Hierdoor gaat het middenkader taken oppakken, die zij niet op zouden moeten pakken. Uiteindelijk kan het er zelfs tot leiden de medewerker vertrekt, omdat hij vindt dat hij niet snel genoeg groeit binnen het bedrijf.

4.5.3 Werving en selectie

Op het gebied van werving en selectie geldt op dit moment dat de crisis meewerkt. Hierdoor kunnen er gestopte tuinders en mensen, die zonder werk zijn komen te zitten, geworven worden voor de middenkaderpositie. Schoolverlaters zijn tegenwoordig soms niet meer geschikt, omdat een 'negen tot vijf mentaliteit' niet past bij een middenkaderpositie in de tuinbouw. Deze bron van schoolverlaters is ook aan het opdrogen. Het werven en selecteren van middenkader gebeurt dan ook vaak vanuit de eigen productie-medewerkers. Binnen de 'vijver' van productiemedewerkers, met meestal een lbo-opleiding, komen de beste bovendien en deze groeien door naar een middenkaderfunctie. In de praktijk was echter wel zichtbaar dat deze 'lbo'ers' op termijn de zwaarte van de middenkaderfunctie niet altijd aankonden. Deze personen drijven in hun functie vooral op vakbekwaamheid en moeten op den duur bijleren. De ondernemer vraagt ook om bij te leren, maar de persoon wil niet meer leren en zich verder ontwikkelen. Opvallend was ten slotte wel dat het vanuit bepaalde culturen niet altijd geaccepteerd wordt als één iemand vanuit een team 'omhoog' geplaatst wordt.

5 Vergelijking theorie en praktijk

5.1 Definitie middenkader

Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt tussen de definities van het begrip middenkader in de literatuur en de definities van het begrip middenkader in de praktijk valt op dat er hier een verschil bestaat. In de praktijk wordt middenkader vaak gedefinieerd als iemand die eindverantwoordelijk is voor een specifiek proces, thema of taak. Het aansturen van mensen of leidinggeven behoort hierbij in de gegeven definities niet altijd tot het takenpakket van het middenkader. In de vanuit de literatuur gekozen definitie komt echter wel naar voren dat het middenkader altijd leiding geeft:

'Het middenkader is de aanduiding voor managers of leidinggevendenden die middenin de bedrijfs-hiërarchie zitten. Het middenkader geeft leiding aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de hogere managers, zoals (afdelings)directeuren en chefs.'

De definitie uit de praktijk 'Alles tussen de ondernemer en het uitvoerend personeel' vertoont dan nog de meeste overeenkomsten met de definitie uit de literatuur.

5.2 Ontwikkeling van organisaties

Tijdens de praktijkinventarisatie is duidelijk geworden dat het groeimodel van Greiner inderdaad een vereenvoudigde weergave is van de werkelijkheid, zoals dit ook al gesteld werd in de verkenning huidige situatie. De ontwikkelingsfases waarin de bedrijven zich in de praktijk bevinden zijn echter wel te koppelen aan het groeimodel. De bedrijven zijn in het model verschillend te plaatsen van eind fase 1 tot en met eind fase 3. De crises die na afloop van een fase plaatsvinden in het model zijn niet zodanig sterk herkend in de praktijk. Op sommige bedrijven was echter wel een lichte leiderschapscrisis zichtbaar omdat de ondernemer niet meer alles zelf kon overzien en leiden. Bij een ander deel van de bedrijven was er sprake van een autonomiecrisis, ook hier zeer licht. Oorzaak hiervan was dat er door de ondernemer niet voldoende ruimte werd gegeven aan het middenkader. Fase 4 lijkt voor tuinbouw- en boomkwekerijbedrijven op dit moment een stap te ver, omdat de personeelsorganisatie van bedrijven in deze sectoren altijd vrij 'plat' zijn opgezet en er geen sprake is van bureaucratisering.

De vanuit de literatuur geschetste drie invalshoeken voor het opzetten van de organisatiestructuur bij grotere tuinbouwbedrijven en bij bedrijven met meerdere vestigingen zijn ook in de praktijk zichtbaar. Veelal wordt er in de organisatiestructuur eerst een indeling gemaakt naar locatie en hieronder een indeling naar product of functie. Verder zijn de vier bedrijfstypen die in de verkenning aan de hand van organogrammen onderscheidden werden ook in de praktijk waargenomen.

5.3 De middenkaderfunctie

5.3.1 Rollen en taken

De rollen en taken van het middenkader lijken in de praktijk beperkter dan zoals dit in de theorie geschetst werd. Het middenkader op glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven heeft in mindere mate te maken met zijn omgeving en draagt ook minder vaak zorg voor de strategiebepaling van zijn 'afdeling'. In de literatuur kwam al naar voren dat de taken van managers een ander karakter krijgen naarmate zij zich lager in de hiërarchie bevinden. Het werk wordt gedetailleerder, minder abstract en algemeen, en meer gericht op uitvoerende werkzaamheden. Deze opmerking is duidelijk op het middenkader in de glastuinbouw- en

boomkwekerijsector van toepassing, omdat in deze sectoren sprake is van 'platte' organisaties. Binnen dit middenkader is echter wel een tweedeling te maken. Ten eerste zijn er de bedrijfsleiders met een breed takenpakket binnen het bedrijf. Ten tweede zijn er de teamleiders die een smaller takenpakket hebben gericht op een gedeelte binnen het bedrijf. Deze bedrijfsleider als middenkader met een breed takenpakket stemt niet overeen met wat in de theorie zichtbaar is. In de theorie is het middenkaderlid namelijk vaak iemand die een gedeelte van het bedrijf onder zijn hoede heeft. Vraag is dan ook of het terecht is om deze bedrijfsleider, die alles moet kunnen, als middenkader te typeren.

Wanneer er puur wordt gekeken naar de taken die het middenkader in zijn algemeenheid in de praktijk uitvoert stemmen deze overeen met zoals Ritzen (1996; 2007) deze op een rij heeft gezet. Dit geldt zeker voor de taak van opdrachten van de directie/hoger management direct doorgeven aan de medewerkers. De rollen en taken die Intermediair (2008) en Elshout (2006) aan het middenkader toeschrijven lijken echter nog een brug te ver. Dit geldt voor de taak van medewerkers motiveren en problemen voorkomen en oplossen. En voor de rol dat het middenkader tweetalig moet zijn en in de verbinding tussen strategische top en werkvloer zowel 'top-down' als 'bottom-up' moet kunnen vertalen.

5.3.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De verantwoordelijkheden die in de theorie aan de middenkaderfunctie gehangen worden gaan verder dan wat in de praktijk zichtbaar is. De verantwoordelijkheden van het middenkader op glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven reiken in de praktijk vaak niet verder dan het uitvoeren van de operationele zaken. In de theorie wordt echter gesproken over het feit dat het middenkader een duidelijke rol moet krijgen in het vertalen van de visie van de ondernemer naar het bedrijf, dit is in de praktijk nog niet zichtbaar.

In de theorie wordt ook gesteld dat het van belang is dat het middenkader duidelijke verantwoordelijkheden heeft en dat de bevoegdheden toereikend moeten zijn om deze verantwoordelijkheden waar te maken. De praktijk laat zien dat deze verantwoordelijkheden bij het middenkader niet altijd even duidelijk zijn. Verder geeft het AWWN (2003) in de theorie aan dat het middenkader alleen verantwoordelijk kan zijn voor zaken waarvoor zij ook voldoende bevoegdheden hebben en waarop ze dus daadwerkelijk aangesproken kunnen worden.

In de gesprekken in de praktijk werd telkens aangegeven dat de bevoegdheden van het middenkader voldoende zijn om de verantwoordelijkheden voor het (deel van) operationele proces waar te maken. Wat echter zichtbaar was, was dat het middenkader soms niet voldoende ondersteund wordt om zo zijn verantwoordelijkheden waar te maken. Ondernemers verlangen van hun middenkader dat ze hun medewerkers ontwikkelen, maar het middenkader wordt niet betrokken bij HRM-taken, zoals functioneringsgesprekken.

5.3.3 Competenties

Op het gebied van competenties van het middenkader is er een goede vergelijking te maken tussen theorie en praktijk. In de theorie is zichtbaar dat men op dit onderwerp verder is dan in de praktijk. In de theorie (Stoker en De Korte, 2000) komen de huidige competenties volgens het middenkader zelf en directie overeen, in de praktijk is dit niet het geval. De competenties die in de theorie aanwezig zijn bij het middenkader hebben vooral een 'zacht' karakter, de rol van 'people manager'. In de tuinbouwpraktijk springen vooral de competenties 'plannen en organiseren', 'gedrevenheid en ambitie tonen' en 'samenwerken' eruit bij zowel ondernemers als middenkaderleden. Wanneer er gekeken wordt naar de gewenste competenties valt 'samenwerken' er tussenuit en komen de competenties 'aansturen en delegeren' en 'resultaatgericht zijn' naar voren bij tuinbouwondernemers en hun middenkaderleden. Ondernemers zetten echter de competentie 'ontwikkelen van medewerkers' op 2 in hun lijst van gewenste competenties. In de lijst van het middenkader komt deze competentie niet voor. Op het gebied van de competenties van het middenkader in de tuinbouw is er dus duidelijk sprake van een groeipad.

In de theorie wordt ten aanzien van de competentie vakbekwaamheid aangegeven dat deze competentie zowel een kracht maar tegelijkertijd ook een zwakte kan zijn van de middenkadermanager. Voor het managen van vooral veelzijdige en complexere situaties wordt vakkennis namelijk als een nadeel gezien, omdat dit zorgt voor streven naar zekerheid en vasthoudendheid. De tuinbouwpraktijk laat echter zien dat de functie van middenkader over het algemeen minder complex is dan in andere sectoren op dit moment. Vakdeskundigheid blijft hier van groot belang voor het functioneren van het middenkader. Echter, deze competentie wordt naar de toekomst veel meer als een vanzelfsprekendheid gezien dan als een competentie die nog te ontwikkelen valt binnen de middenkaderfunctie. Vandaar dat een nieuwe competentie als 'resultaatgericht zijn' meer gewenst is richting de toekomst.

5.3.4 Ontwikkelingen in de middenkaderfunctie

De praktijk laat zien dat de middenkaderfunctie volop in ontwikkeling is, het is geen functie met een statisch takenpakket. Van de ontwikkelingen die in de theorie beschreven worden zijn in de praktijk op dit moment echter hooguit de ontwikkelingen 'meer verantwoordelijkheden' en 'verzakelijking' zichtbaar. Te zien was dat het middenkader er geleidelijk aan steeds meer taken en verantwoordelijkheden bij krijgt en dat 'harde targets' ook steeds meer een rol gaan spelen. Beredenerend vanuit de literatuur zijn er echter nog voldoende uitbreidingsmogelijkheden van de middenkaderfunctie, zoals het betrekken bij HRM-taken en de vergroting van de 'span of control'.

5.4 Middenkader binnen de organisatie

5.4.1 Rol ondernemer

Als de rol van de ondernemer in de praktijk vergeleken wordt met wat hierover in de theorie bekend is, blijkt er een mooie parallel te trekken met het model van situationeel leiderschap. Achteraf is te concluderen dat de onderzochte bedrijven verdeeld zijn over de vier fasen van dit model. 'S1 Leiden: veel sturing en weinig ondersteuning' is te zien bij ondernemers die op het punt staan om een bedrijfsleider tussen henzelf en de werkvloer neer te zetten of bij bedrijven die al werken met zo'n bedrijfsleider. De ondernemer geeft nog aan wat het uitvoerend personeel moet doen en van de bedrijfsleider wordt verwacht dat hij de instructies van de ondernemer opvolgt.

Bij de bedrijven die zich bevinden in de fase 'S2 Begeleiden: veel sturing en veel ondersteuning' schuift de bedrijfsleider meestal op naar een staffunctie naast de ondernemer(s) en wordt hieronder een nieuw middenkader gevormd. Middenkader en ondernemer of directie beslissen in deze situatie samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De rol van de ondernemer bij de fase 'S3 Steunen: weinig sturing en veel ondersteuning' is dat hij de dagelijkse gang van zaken overlaat aan het middenkader. De ondernemer geeft dus weinig sturing, maar geeft nog wel ondersteuning aan het middenkader. Wanneer het bedrijf zich in fase 'S4 Delegeren: weinig sturing en weinig ondersteuning' bevindt, is het middenkader bekwaam genoeg om al zijn taken volledig zelfstandig uit te voeren, de ondernemer is hierbij niet meer nodig. Periodiek wordt er overleg gevoerd tussen de ondernemer en het middenkader over de resultaten en de te volgen strategie. Bij bovenstaande werd in de praktijk verder duidelijk dat bij een veranderende situatie een andere leiderschapsstijl past. 'S4 Delegeren' is niet per definitie de gewenste leiderschapsstijl, de leiderschapsstijl moet passen bij de bedrijfssituatie.

Vanuit de praktijk en literatuur werd duidelijk dat de eigenaar op een gegeven moment zelf niet meer in staat is om alle dagelijkse operationele zaken binnen het bedrijf direct aan te sturen ('span of control'). De rol van de eigenaar van het agrarisch bedrijf is daarmee de afgelopen jaren al grotendeels veranderd van vakman naar manager: bezig zijn met aansturing van de dagelijkse gang van zaken in plaats van bezig zijn met de teelttechnische zaken. Veel eigenaren van agrarische bedrijven staan inmiddels alweer voor een nieuwe uitdaging: het grotendeels loslaten van het management om zich volledig te kunnen concentreren op het ondernemerschap ('kansen zien en realiseren'). Dit betekent nog meer delegeren van taken, ver-

antwoordelijkheden en bevoegdheden en het goed laten functioneren van een middenkader welke de dagelijkse gang van zaken op bedrijf kunnen vlottrekken.

Wat verder nog uit de praktijk naar voren kwam is dat het middenkader vaak nog niet betrokken wordt bij de strategievorming. Middenkader wordt nu vooral gezien in zijn rol van het coördineren van de dagelijkse gang van zaken. Men is nog niet bezig met de volgende stap, het middenkader dat een visie uit gaat dragen.

5.4.2 Middenkader en uitvoerend personeel

In de praktijk is te zien dat er op dit moment weinig afstand is tussen het middenkader en het uitvoerend personeel, het is één geheel. De verwachting is dat de grotere afstand tussen het middenkader en het uitvoerend personeel, die in de theorie beschreven wordt, in de toekomst ook in de glastuinbouw- en boomkwekerijsector zichtbaar wordt. De theorie laat ook zien dat het wenselijk is dat er meer afstand ontstaat tussen het middenkader en het uitvoerend personeel. In de tuinbouw werkt het middenkader nu echter vaak nog mee.

De theorie wijst er verder op dat medewerkers mondiger en kritischer worden en dat hierdoor de positiemacht van het middenkader af kan nemen. In de praktijk neemt de positiemacht van middenkader echter niet af, omdat de lijn 'uitvoerend personeel - middenkader - directie' binnen het bedrijf wordt gerespecteerd. Sommige ondernemers laten wel horen dat ze niet alle informatie van de werkvloer doorkrijgen. Dit lijkt echter meer samen te hangen met de ondernemers die de details van de werkvloer niet los kunnen laten dan dat er sprake is van miscommunicatie.

5.4.3. Toegevoegde waarde

In de theorie wordt er meer toegevoegde waarde aan het middenkader toegedicht dan in de praktijk. Elshout (2006) spreekt in de literatuur over een viertal basisfuncties dat het middenkader heeft als toegevoegde waarde. De belangrijkste functies zijn het coördineren van het primaire proces en het zorg dragen voor de sociale functie van de organisatie. Verder verbindt het middenkader het primaire proces en de strategische top met elkaar en stemt het middenkader de activiteiten in het primaire proces met de activiteiten van andere afdelingen af. Van deze vier basisfuncties is in de praktijk eigenlijk alleen het coördineren van het primaire proces naar voren gekomen als toegevoegde waarde. Elshout stelt echter ook dat het functioneren van het middenkader de tijdsbesteding van de directie bepaalt, omdat de directie anders in de rol van 'troubleshooter' terecht kan komen. De bevindingen uit de praktijk komen hiermee overeen. Er werd namelijk gesteld dat het middenkader als toegevoegde waarde rust geeft en ruimte creëert voor de ondernemer.

5.5 Huidige situatie arbeidsorganisatie agrarische sector

5.5.1 Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor het middenkader stemt de praktijk overeen met de theorie. Mensen kiezen vooral voor de glastuinbouw- en boomkwekerijsector, omdat ze het leuk vinden. In de praktijk en theorie wordt echter duidelijk dat de sector niet concurrerend is op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De beloning is hierbij niet slecht, maar schiet er ook niet bovenuit. Ten slotte zijn er in de praktijk creatieve oplossingen zichtbaar, zoals het geven van een vrije middag. Verder startte de werkweek in de optiek van één ondernemer op zaterdag als de scholieren er werkzaam waren. De rest van de week werd dan gebruikt om de resterende werkzaamheden te vervullen. Deze oplossingen gaan echter niet zo ver als in de theorie (zie secundaire arbeidsvoorwaarden) vanuit andere sectoren wordt beschreven.

5.5.2 Carrièreperspectief

De theorie laat zien dat er binnen tuinbouwbedrijven relatief weinig carrièreperspectief is. De praktijk laat echter zien dat als je als middenkaderlid wilt, je binnen je functie volop kan groeien in de breedte. De bedrijven zijn bezig om de middenkaderfunctie heel geleidelijk uit te bouwen, door het middenkader steeds meer taken te geven. Verder was er in de praktijk ook zichtbaar dat mensen in de 'lijn' groeiden. Waar iemand oorspronkelijk tot het middenkader behoorde groeit men door naar een staffunctie naast de ondernemers.

5.5.3 Werving en selectie

Werving en selectie van geschikt personeel voor het middenkader op tuinbouwbedrijven is volgens de theorie lastig. De praktijk laat echter zien dat de crisis op dit moment de zaken verbloemt en dat er nog wel voldoende mensen te werven zijn voor een middenkaderpositie. Ook put men nu nog voldoende uit de groep van huidig productiepersoneel.

6 Discussie

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van twee delen, de verkenning van de huidige situatie en de praktijkinventarisatie bedrijfsleven. De verkenning van de huidige situatie heeft een goed beeld gegeven van de theorie rondom het thema middenkader. Vanuit deze theorie zijn de vragenlijsten opgesteld en in de praktijk bleek dat deze vragenlijsten goed ingingen op aspecten welke ondernemers in relatie tot het thema middenkader bezighouden. Bijkomend voordeel bij de praktijkinventarisatie was dat de diepte-interviews bij de geïnterviewden zorgden voor bewustwording en dit werd vaak ook aangegeven.

In het onderzoek is gewerkt met een beperkt aantal 'cases' uit de praktijk. Hierdoor kan er een niet representatief beeld van glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven zijn weergegeven. Achteraf is echter wel te concluderen dat de cases bestonden uit bedrijven in alle te onderkennen ontwikkelingsstadia van bedrijven in de tuinbouw- en boomkwekerijsector. Van het hebben van het idee van invoer van een middenkader tot aan een organisatiestructuur waarin het middenkader professioneel is neergezet. Deze diversiteit aan bedrijven heeft de groei van bedrijven duidelijk laten zien en heeft uiteindelijk gezorgd voor een goed beeld van de sector.

Verder moet aangegeven worden dat er binnen het onderzoek alleen bedrijven onderzocht zijn waar middenkader reeds aanwezig is of wordt geïntroduceerd. De conclusies die in dit onderzoek getrokken worden geven dus geen beeld van alle glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven. In de praktijk zijn er namelijk aan de ene kant bedrijven die nog niet te maken hebben met een middenkader en aan de andere kant zijn er bedrijven welke al ruime ervaring hebben opgedaan met het werken met middenkader.

Voorafgaand aan het onderzoek werd er gesteld dat één van de doelen was om een kwantitatief beeld van het aantal bedrijven met een middenkader weer te geven. Bij de verkenning van de huidige situatie werd echter duidelijk dat er geen concrete cijfers bestaan over het aantal bedrijven met een middenkader. In dit onderzoek is daarom een kwantitatief beeld geschetst van de algemene ontwikkeling van de arbeidsorganisatie op tuinbouw- en boomkwekerijbedrijven, zodat hier indirect een beeld van kan worden afgeleid in relatie tot het onderzoeksthema middenkader.

Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat het 'middenkadervraagstuk' summier speelt in de varkenshouderijsector. Aan de hand van gesprekken met experts op het gebied van bedrijfsontwikkeling en arbeid in de varkenssector is uiteindelijk het besluit genomen om de varkenssector totaal buiten dit onderzoek te laten. Middenkader vanuit de definitie in dit onderzoek komt namelijk in de varkenssector in hele beperkte mate voor. In vervolgonderzoek is het echter wel nodig dat het thema arbeid op varkenshouderijbedrijven nader wordt onderzocht. Helder is namelijk dat er nog weinig onderzoek gedaan is op dit onderwerp en dat er hierdoor ook geen goed beeld bestaat van het thema arbeid in relatie tot de varkenssector.

Er is een verband tussen het thema middenkader en onderwijs. Duidelijk is geworden dat ondernemers zoeken naar mogelijkheden om hun huidige personeel beter te scholen voor de middenkaderpositie en dat tegelijkertijd nieuw personeel afkomstig van scholen moeilijk verkrijgbaar is. De reden waarom schoolverlaters niet in ruime mate voorhanden zijn is binnen dit onderzoek onduidelijk gebleven doordat hier onvoldoende aandacht aan is geschonken tijdens de bedrijfsbezoeken. Voor het verder vervolg van het onderzoek (uitvoering LEI) richting onderwijs moet er daarom mogelijkerwijs aanvullend onderzoek plaatsvinden op glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven om duidelijk te maken hoe ondernemers en middenkaderleden aankijken tegen opleidingen en schoolverlaters. Het uiteindelijke onderzoek richting onderwijs kan plaatsvinden in de vorm van gesprekken met onderwijscoördinatoren en docenten van agrarische onderwijsinstellingen.

7 Conclusies

De vergelijking tussen de verkenning van de huidige situatie en de praktijkinventarisatie bedrijfsleven, en de discussie leiden tot meerdere conclusies die uit het onderzoek kunnen worden getrokken. Deze conclusies zijn puntsgewijs weergegeven met een bijbehorende toelichting.

Arbeidsorganisatie achteraf 'repareren' is niet ideaal

In de praktijk is gezien dat glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven door hun groei de 'span of control' van de ondernemer op een bepaald moment overstijgen. Vaak is de eerste stap dan het aanstellen van een bedrijfsleider die tussen de ondernemer en de werkvloer staat, en de ondernemer vervangt als hij afwezig is. Door de schaalvergroting die de sector de laatste jaren heeft gekenmerkt worden bedrijven groter, is het bedrijf soms over meerdere locaties verdeeld en ontstaan er eventueel zelfs meerdere 'takken' op een locatie. Bij deze situatie is een bedrijfsleider alleen niet meer toereikend en ontstaat meer en meer de behoefte aan een professioneel middenkader. Bedrijven worstelen hierbij met de inkleuring van dit middenkader. Zichtbaar is dat er in sommige gevallen eerst schaalvergroting wordt toegepast en dat later pas de personele organisatie hier aan aangepast wordt. Ondernemers hebben hierbij van te voren onvoldoende besef van de door schaalvergroting veranderende bedrijfssituatie. Gevolg hiervan is dat de personele organisatie in de periode na de schaalvergroting moet worden 'gerepareerd' en wordt aangepast aan de veranderde situatie.

Rol ondernemer zal veranderen na introductie middenkader

Bij de komst van middenkader, als gevolg van schaalvergroting, zal de rol van ondernemer veranderen. De ondernemer hoeft en moet niet meer bezig zijn met de dagelijkse gang van zaken, omdat hij anders op de stoel van het middenkader gaat zitten. Het is tegenwoordig veelal bittere noodzaak dat de ondernemer zich concentreert op andere zaken, zich buiten het bedrijf laat zien en zich richt op het ondernemerschap. Naast zijn takenpakket moet ook zijn houding veranderen. Bij een veranderende bedrijfssituatie hoort een andere leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl verandert uiteindelijk van veel sturing en weinig ondersteuning naar weinig sturing en veel ondersteuning richting de professionals op de middenkaderposities. Dit is een lastig proces, waarbij ondernemers vanuit het verleden soms blijven hangen in hun operationele rol. Ondernemers moeten zich daarom constant bewust zijn van hun rol, om er zo voor te waken dat hen bovenstaande overkomt. Het succesvol functioneren van het middenkader hangt namelijk samen met of de ondernemer voldoende mee verandert. Het niet aanpassen van het takenpakket en de rol van de ondernemer staat de ontwikkeling van het middenkader in de weg.

Scheiding tussen teelt en arbeid voor goed functioneren middenkader

Binnen de middenkaderfunctie op bedrijven is er een tweedeling gesignaleerd naar de 'bedrijfsleider' met een breed takenpakket over heel het bedrijf en de 'teamleider' met een smaller takenpakket gericht op een gedeelte binnen het bedrijf. Binnen zijn takenpakket houdt de teamleider zich vooral bezig met het aansturen van het uitvoerend personeel en hij is hiermee verantwoordelijk voor de 'arbeid'. De bedrijfsleider is echter met zijn brede takenpakket zowel verantwoordelijk voor de 'arbeid' als voor de 'teelt'. Het is echter niet fair om te verwachten dat één persoon de competenties voor beide verantwoordelijkheden volledig met zich meebrengt. De aansturing van mensen drijft vooral op persoonlijkheid en leiderschap. De aansturing van de teelt is vooral juist kennisgedreven.

De middenkaderfunctie is nog volop in ontwikkeling

Op dit moment liggen de competenties van het middenkader, volgens de ondernemers en het middenkader zelf, vooral in de sfeer van organiseren, plannen, regelen, samenwerken, gedrevenheid tonen en vakdeskundigheid toepassen. De verantwoordelijkheden van het middenkader reiken hierbij vaak niet verder dan de operationele zaken. De middenkaderfunctie kan echter meer behelzen dan dit. Een klein

deel van de ontwikkelingen van de middenkaderfunctie vanuit de theorie zijn in de tuinbouw momenteel zichtbaar. Deze ontwikkelingen zijn verzakelijking in de vorm van het stellen van harde 'targets' (resultaatgericht zijn) en een toename van verantwoordelijken van het middenkader. Om de middenkaderfunctie te verbreden zullen deze ontwikkelingen verder doorgezet moeten worden. Bovendien wordt vanuit de theorie duidelijk dat voor de middenkaderfunctie verdere ontwikkelingen het vergroten van de 'span of control' en het oppakken van HRM-taken kunnen zijn. Te concluderen is dus dat er nog grote mogelijkheden zijn op dit punt.

Meer duidelijkheid voor huidige taken en verantwoordelijkheden vereist

De taken en verantwoordelijkheden van het middenkader zijn in de praktijk vaak onvoldoende scherp gedefinieerd. Verder worden er nauwelijks doelen gesteld aan het middenkader en wanneer dit wel gebeurt zijn deze doelen meestal breed interpreteerbaar. Door dit gebrek aan onduidelijkheid is zichtbaar dat er twee niet gewenste situaties kunnen ontstaan. Ten eerste voert het middenkader soms meer taken uit dan wat de ondernemer wil dat zij uitvoeren. Ten tweede wordt er soms vanuit de ondernemer gevraagd aan het middenkader om meer taken uit te voeren. Het middenkader pakt dit echter niet op, omdat de ondernemer niet duidelijk aangeeft dat hij dit verlangt.

Nieuwe taken geen vanzelfsprekendheid

Het ontwikkelen van medewerkers is een voorbeeld van een nieuwe gewenste taak die door het middenkader momenteel nog niet opgepakt wordt. Hier zal nog duidelijk over gecommuniceerd moeten worden wat de exacte wensen zijn op dit vlak. Hier aan vast hangt de vraag of het wel terecht is om van het middenkader te verlangen dat ze hun medewerkers ontwikkelen. De ondernemer moet namelijk beseffen dat hij het middenkader passende ondersteuning moet bieden. Om het middenkader te laten snappen waarom zij hun medewerkers moeten ontwikkelen is het van belang dat de ondernemer hen betreft bij de strategievorming en de daaraan gekoppelde arbeidsontwikkeling van het bedrijf. Ondernemers gaan in de praktijk echter nog niet zo ver dat dit ook gebeurt. In de tuinbouw- en boomkwekerijsector kan men dus nog grote stappen maken in het vanuit de strategie betrekken van het middenkader bij de bedrijfs- en arbeidsorganisatie.

In een middenkaderfunctie liggen nog vele aantrekkelijke uitdagingen

Ten slotte valt er te concluderen dat de sector niet sterk concurrerend is met andere sectoren op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Mensen kiezen vooral voor de sector omdat ze hier affiniteit mee hebben. Qua secundaire arbeidsvoorwaarden is er echter wel meer mogelijk op tuinbouw- en boomkwekerijbedrijven dan in eerste instantie gedacht. In de praktijk zijn er creatieve oplossingen zichtbaar zoals het geven van een vrije middag. Ook heerste er bij een bedrijf de opvatting dat de werkweek op zaterdag begon, als de scholieren er waren. De rest van de week werd gebruikt om de resterende taken te volbrengen. Bovendien werd in de praktijk duidelijk dat de middenkaderfunctie geen functie is met een statisch takenpakket. De ontwikkeling van de middenkaderfunctie staat zoals eerder geconcludeerd echter nog in zijn kinderschoenen. In de praktijk werd duidelijk dat de middenkaderfunctie uitdagender is dan vaak gedacht wordt. De functie houdt meer in dan alleen het coördineren van het operationele proces. Ondernemers laten dit onvoldoende zien en beseffen soms niet dat je hiermee een aantrekkelijke vacature kunt scheppen. Door de ontwikkelende middenkaderfunctie geldt wel dat groeiende bedrijven niet meer uit de voeten kunnen met mensen uit de eigen gelederen. Zolang de eis is dat het middenkader vooral plant, organiseert en motiveert zijn middenkaderleden uit de eigen 'vijver' van uitvoerend personeel te halen. Wanneer het bedrijf echter door wil groeien en het middenkader wil professionaliseren kan dit echter weleens een stap te ver gaan voor deze middenkaderleden. Vanuit de praktijk is echter ook duidelijk geworden dat de middenkaderfunctie zich gaat verbreden en dat er meer eisen zullen worden gesteld aan het middenkader.

8 Aanbevelingen

Middels de aanbevelingen kan er een antwoord gegeven worden op de probleemstelling zoals deze bij de start van het onderzoek geformuleerd is. Deze probleemstelling was:

Wat zijn de belangrijkste leerervaringen en mogelijke knelpunten waarop gefocust moet worden bij de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven?

Deze belangrijkste leerervaringen en knelpunten zijn weergegeven aan de hand van een aantal punts-gewijze aanbevelingen met bijbehorende toelichting. De aanbevelingen zijn opgesteld richting de doelgroep van dit onderzoek, agrarische bedrijven. Belangrijke andere doelgroepen uit het agrocluster als overheid en onderwijs kunnen uit deze aanbevelingen elementen halen welke ze zelf kunnen gebruiken bij het ondersteunen van agrarische bedrijven in het verder professionaliseren van de middenkaderfunctie.

Eerst nadenken over personele organisatie, dan pas schaal vergroten

Wanneer een bedrijf als gevolg van schaalvergroting groeit, moet de ondernemer van te voren beseffen dat de bedrijfssituatie gaat veranderen. De personele organisatie moet daarom eerst aan de toekomstige situatie worden aangepast voordat er schaalvergroting toegepast kan worden. Vanuit de praktijkinventarisatie kwam er hierop aansluitend de opmerking dat banken hierbij een rol kunnen spelen, door de eis neer te leggen dat de personeelsorganisatie wordt opgenomen in het ondernemingsplan van een vergroot bedrijf.

Ondernemer ben je bewust van je veranderende rol

Ondernemers moeten zich constant bewust zijn van hun rol binnen het bedrijf. Bij de komst van middenkader zal de rol van de ondernemer veranderen. Bij een veranderende bedrijfssituatie moet door de ondernemer een andere leiderschapsstijl worden toegepast. Het is dus van belang dat de ondernemer nagaat of de toekomstige rol hem past en of hij hiervoor de juiste competenties bezit.

Arbeid aansturen vereist persoonlijkheid en leiderschap

Als de grootte van het bedrijf het toelaat is het wenselijk om een scheiding te maken tussen 'arbeidsverantwoordelijkheid' en 'teeltverantwoordelijkheid'. De aansturing van de arbeid drijft namelijk vooral op persoonlijkheid/leiderschap en de aansturing van de teelt vooral op kennis. Het is niet realistisch om te verwachten dat één persoon de competenties voor beide verantwoordelijkheden volledig in zich heeft.

De middenkaderfunctie is nog volop te ontwikkelen

De taken en verantwoordelijkheden van het middenkader moeten scherp gesteld worden door deze goed te omschrijven en te communiceren. De ondernemer moet concrete doelen (SMART) stellen zodat het middenkader gemotiveerd wordt en zich verantwoordelijk voelt.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen mogelijk om de middenkaderfunctie te verbreden. Ontwikkelingen van de middenkaderfunctie die al zichtbaar zijn, maar nog verder uitgebouwd moeten worden zijn resultaatgericht zijn en een toename van de verantwoordelijkheden. Verder kan de 'span of control' van het middenkader vergroot worden en kan het middenkader betrokken worden bij HRM-taken, bijvoorbeeld bij functioneringsgesprekken.

Betrek middenkader bij de lange termijn ontwikkeling van de organisatie

De ondernemer moet met zijn middenkader communiceren over wat hij van zijn middenkader verlangt en hoe hij wil dat het middenkader zich ontwikkelt. Hierbij moet de ondernemer echter wel beseffen dat hij het middenkader passende ondersteuning moet bieden. Om het middenkader bijvoorbeeld te laten inzien waarom zij medewerkers moeten ontwikkelen is het van belang dat de ondernemer ze betreft bij de strategievorming en de daarmee samenhangende arbeidsontwikkeling van het bedrijf.

Professioneel middenkader vereist een andere werving en selectie op termijn

Het doorgroeien van het bedrijf en de professionalisering van het middenkader kan weleens een stap te ver gaan voor de middenkaderleden die uit de eigen 'vijver' van het productiepersoneel zijn komen boven-drijven. Dit vergt een andere manier van werving en selectie van middenkader. Er moet meer geselecteerd worden op persoonlijkheid/leiderschap en minder op vakkennis en op kunnen plannen en organiseren.

Creëer zelf een aantrekkelijke middenkadervacature

Op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden op tuinbouwbedrijven is er meer mogelijk dan in eerste instantie vaak gedacht wordt. Blijf als ondernemer niet hangen bij het gegeven dat de arbeidsvoorwaarden in de sector slecht zijn, er zijn namelijk wel degelijk mogelijkheden. Kijk om je heen en probeer niet vast te houden aan vaste patronen. De ondernemer moet zich bewust worden van zijn eigen kracht en zien dat het binnen zijn macht ligt om dit te veranderen. Ondernemers hebben de taak om dit te communiceren wanneer zij deze mogelijkheden benutten en komen met creatieve oplossingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Voor de middenkaderfunctie valt namelijk een aantrekkelijke vacature te scheppen.

Referenties

- ABN AMRO, *Tussen ka(n)s en calamiteit: Risicomanagement in de glastuinbouw*. 2007.
- Aken, J.E. van, *Strategievorming en organisatiestructurering: Organiseatiekunde vanuit de ontwerpbenedering*. 2e druk. Kluwer, Deventer, 2004.
- AWN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland), *Balanced management card*. 2003.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. 2^e geheel herziene druk. Wolters-Noordhoff, Groningen, 2009.
- Berg, G.M.M. van den, *Sturen en managen vanuit professionele passie en kracht: Professionaliteit als veranderparadigma*. Afstudeeronderzoek MBA-health. Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2007.
- Blanchard, K.H., P. Zigarmi en D. Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. Blanchard Management Corporation, 1985.
- Braaksma, R., *HRM-beleid in de Nederlandse MKB: 58 sectoren van het bedrijfsleven vergeleken*. EIM, Zoetermeer, 2007.
- Breen, E.G., *Middle management morale in the 1980s*. American Management Association Survey Report, 1984.
- Bruchem, C. van et al., *Agrarische structuur, trends en beleid: Ontwikkelingen in Nederland vanaf 1950*. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2008.
- Colo, <www.kwalificatiesmbo.nl>. 2010.
- Dechering, F., *Leidinggeven in de glastuinbouw: Teler, ondernemer of manager, een zaak van organiseren*. Blooming Bizz Management, Mei 2007.
- Doorn, J.A.A. van en C.J. Lammers, *Moderne sociologie. Systematisch en analyse*. 8e druk. Het Spectrum, 1967.
- Elshout, P.F.M., *Middenmanagement: Functie in ontwikkeling*. Proefschrift. Universiteit Tilburg, 2006.
- Eschbach, C. en H.W. Volberda, *De strategische rol van het middenkader*. M&O, nr. 5, 1999.
- Floyd, S.W. en B. Woolbridge, 'The strategic process, middle management involvement and organizational performance.' In: *Strategic Management Journal* 11, 1990.
- Floyd, S.W. en B. Woolbridge, *The strategic middle manager, how to create and sustain competitive advantage*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- Greiner, L.E., 'Evolution and Revolution as Organizations Grow.' President and Fellows of Harvard College. In: *Harvard Business Review* 50 (4), 1972.

Haag, E. en J. Dirven, *Schrijven in stappen: Handboek voor de verslaglegging van literatuuronderzoek*. 3e druk. Uitgeverij LEMMA, Den Haag, 2008.

Intermediair, <www.intermediair.nl> 2008.

Kanter, R.M. en B. Stein, *Life in organizations*. Basis Books, New York, 1979.

Kooren, J. en J. Boon, *Toekomstverkenning Arbeidsmarkt Bloemkwekerijsector*. Pilotstudie. Productschap Tuinbouw, Zoetermeer, 2005.

Leth, P. van, 'Ria Schumacher, personeelsadviseur Flynth Adviseurs en Accountants: Kader niet alleen geïnteresseerd in geld.' In: *Vakblad voor de Bloemisterij* 29: pp. 16-17, 2009.

Livian, Y. en J.G. Burgoyne, *Middle managers in Europe*. Routledge, London, 1997.

Mintzberg, H., *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York, 1979.

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1983.

Mulder, A., A. Oostveen en C. van den Nouweland, *Gereedschapskist Ondernemerschap*. LTO Groei-service, 2009.

Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management, Situationeel leiderschap*. 2008. <the-art.nl>:

Nuland, E. van, E. Hazebroek en P. Donker van Heel, *Arbeidsmarktmonitor Tuinbouw 2008*. ECORYS, Rotterdam, 2009.

Pinchot, G., *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row, New York, 1985.

Productschap Tuinbouw, *Het bestaansrecht van de glastuinbouwsector: Onderzoek naar het imago van de glastuinbouwsector*. 2008.

Productschap Tuinbouw, *Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw*. 2009a.

Productschap Tuinbouw, *Arbeidsmarktbeeld Boomkwekerijsector*. 2009b.

Productschap Tuinbouw, *Format opleiding en arbeidsmarkt: Tuinbouwsector*. Bijlage bij agendapunt 6a, Bijeenkomst SEC 24 september 2009. 2009c.

Ritzen, H., *Managementspecten voor het middenkader*. Nelissen, Baarn, 1996.

Ritzen, H., *Rollen en taakgebieden van de eigentijdse middenmanager*. Nelissen, Soest, 2007.

Roest, G., *Tuinbouw laat kansen liggen aan onderkant arbeidsmarkt*. 2009. <www.agd.nl>

Stahl, H.K., 'De verwaarloosde competenties van het middle management.' In: *PEM* 14 (1), 1998.

Stoker, J.I. en T. de Korte, *Het onmisbare middenkader*. Koninklijke Van Gorchum BV., Assen, 2000.

Uyterhoeven, H., *De drie petten van de middle manager*. Harvard Holland Review, nr. 23. 1990.

Verhoeven, W.H.J. et al., *Arbeidskrachten in het agrocluster nu en in de toekomst*. EIM, Zoetermeer, 2008.

Verschure, C.M.M. en G. de Vries, 'Invoeren van integraal management; lastig en onontkoombaar.'
In: *ZM Magazine* 6: pp. 16-21, 2000.

Zomer, W. en D. de Natris, *Werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*.
Communicatie dossier 31. Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2009.

Bijlage 1

Verkennde gesprekken

Verkennde gesprekken zijn gevoerd met:

- H. Ligtenberg - Docent Hogeschool INHolland Delft/Beleidsmedewerker LTO Noord Glaskracht, thema Arbeid en Onderwijs
- B. van Heijningen - Organisatieadviseur Byzonder Consultancy
- B. Hanemaayer - Hoofd P&O AgroCare
- D. Fiere - Directeur productie BunnikPlants
- A. van Meekeren - P&O-adviseur Arja's tuin/personeelsbemiddelaar Lutgo

Bijlage 2

Praktijkinventarisatie bedrijfsleven

In de praktijkinventarisatie bedrijfsleven zijn de personen geïnterviewd:

Ammerlaan Orchideeën, Schipluiden	- R. Ammerlaan - Algemeen directeur/eigenaar - E. Westerman - Bedrijfsleider/staffunctionaris
Boomkwekerij Leon van Lint, Boskoop	- L. van Lint - Directeur-eigenaar
Gebr. Van Duijn, Oosterland (ZL)	- P. van Duijn - Directeur-eigenaar
J&P ten Have, De Lier	- G. van Deventer - Bedrijfsleider/Staffunctionaris - S. Blom - Teamleider Afzet
Kick Roses, Belfeld	- K. van der Voort - Directeur-eigenaar - F. de Vogel - Bedrijfsleider
Prominent Groeneweg, 's-Gravenzande	- M. van Noord - Manager teeltbedrijven - M. Zuidgeest - Arbeidsmanager
RijnPlant, De Lier	- M. de Hoon - Manager Finance, HRM and Control - M. Solleveld - Assistent bedrijfsleider/voorman
Van Son & Koot, Kaatsheuvel	- J. Koot - Directeur-eigenaar - J. Gijsbrecht - Assistent teeltmanager

Bijlage 3

Vragenlijst ondernemers

Algemeen

1. Hoe ziet uw bedrijf eruit qua grootte, vestigingen, teelt, werkzaamheden, afzetwijze?
2. Hoe ziet uw personeelbestand eruit? (vast/flexibel, nationaliteiten)
 - hoogseizoen
 - laagseizoen
3. Hoe ziet uw organisatiestructuur eruit? (indeling naar locatie/functie/product)
4. Wat is uw huidige rol binnen het bedrijf?

Ontwikkeling van bedrijven

5. Kunt u aangeven hoe uw bedrijf zich de afgelopen 10 jaar heeft ontwikkeld? (schaalvergroting, automatisering, afzetmarkten, enzovoort)
6. Kunt u op die tijdsbalk aangeven wanneer concreet de aanleiding ontstond om met middenkader te gaan werken? (mogelijk dus recent).
7. Wat ziet u binnen uw bedrijf als middenkader (definitie) en hoeveel personen beslaat dit middenkader?
8. Tegen welke problemen liep/loopt u aan bij de vorming van een middenkader?
9. Beschrijf uw eigen rol in dit geheel. Is die veranderd na de introductie van middenkader? Die was ... Die is geworden ...?
10. Kunt u aangeven hoe uw bedrijf zich de komende 5 jaar gaat ontwikkelen?
11. Wat betekenen deze nieuwe ontwikkelingen voor uw toekomstige rol?
12. Wat vraagt dit van de huidige middenkaderleden?

De middenkaderfunctie

Taken

13. Wat zijn de taken van het middenkader binnen uw bedrijf?
14. Welke taken heeft u bewust niet gedelegeerd aan uw middenkader?

Verantwoordelijkheden

15. Welke verantwoordelijkheden heeft het middenkader binnen uw bedrijf?
16. Worden er concrete doelen gesteld voor het middenkader?
17. Wordt het middenkader afgerekend op de gestelde doelen? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Bevoegdheden

18. Welke bevoegdheden heeft het middenkader binnen uw bedrijf? Welke juist niet?
19. Zijn deze bevoegdheden vastgelegd en duidelijk gecommuniceerd naar het middenkader?

Competenties

20. Leg voor uw huidige middenkader de competenties van deze competentiekaarten naar volgorde van aanwezigheid.
21. Leg de competenties van deze competentiekaarten naar volgorde van gewenste aanwezigheid bij uw middenkader. Waarom in deze volgorde?
22. Is het een vereiste dat het middenkader specifieke vakbekwame kennis bezit? Zo ja waarom wel en welke vooral? Zo nee, waarom niet?

Huidige situatie arbeidsorganisatie

Werving & selectie

23. Wat is de herkomst van uw huidige middenkaderleden? Binnen of buiten de eigen sector? Binnen of buiten het eigen bedrijf? Wanneer buiten het eigen bedrijf, zijn dit schoolverlaters?
24. Stelt u een minimaal opleidingsniveau bij de werving en selectie van middenkaderleden? Zo ja, welke?
25. Hoe heeft u de juiste mensen geselecteerd voor het middenkader?
26. Is het middenkader in andere sectoren te werven?

Arbeidsvoorwaarden

27. Als u hier zicht op heeft, bent u naar uw mening concurrerend met andere sectoren qua arbeidsvoorwaarden? Waarin onderscheid u zich?
28. Bent u bang uw middenkaderleden kwijt te raken aan andere sectoren? Vanwege: beter salaris? Meer uitdagingen? Betere doorgroeimogelijkheden?

Carrièreperspectief

29. Kunnen uw medewerkers binnen het bedrijf doorgroeien? Zo ja, gebeurt dit ook? Zo nee, waarom niet?
30. Wat doet u eraan om uw middenkader te boeien en te binden?
31. Stelt u het middenkader in staat om opleidingen en cursussen te volgen? Heeft uw middenkader de behoefte en staan ze open om opleidingen en cursussen te volgen? Welke cursussen zijn dat dan?

Middenkader binnen de organisatie

Rol ondernemer

32. Wat heeft u zelf voor opleidingen en cursussen gevolgd? (rondom: aansturing, coaching, delegeren, situationeel leiding geven)
33. Communiceert u naar uw mening (vaak) direct met het uitvoerend personeel? Zo ja, op welke onderwerpen? Stapt het uitvoeren personeel liever naar u, dan naar zijn direct leidinggevende?
34. Betreft u het middenkader bij strategische beslissingen t.a.v. het beleid? Op welke punten nu en op welke punten in de toekomst?
35. Begrijpt u uw middenkader? Denkt u dat uw middenkader u begrijpt? Zo ja, waar blijkt dit uit? Zo nee, geef verdere toelichting.

Middenkader en overig personeel

36. Bereikt informatie vanuit onderuit de organisatie u via het middenkader?
37. Wat zou er verbeterd kunnen worden in de omgang tussen het middenkader en het overig personeel?

Toegevoegde waarde

38. Wat is de toegevoegde waarde van het middenkader?
39. Heeft u het gevoel dat u door het invoeren van het middenkader de kwaliteit van het bedrijf verhoogd heeft? Waaruit blijkt dat?

Algemeen

40. Wanneer kan volgens u een bedrijf het beste een middenkader invoeren? Kortom, wat heeft u geleerd van uw eigen situatie en kunt u anderen aanbevelen?

Bijlage 4

Vragenlijst middenkader

Algemeen

1. Wat is uw functie, opleidingsniveau, werkervaring, aantal jaar in dienst?
2. Kunt u aangeven hoe uw rol zich binnen het bedrijf ontwikkeld heeft? Hoe lang bekleedt u al een middenkaderpositie?

De middenkaderfunctie

Taken

3. Wat zijn uw taken binnen het bedrijf?
4. Welke taken vindt u lastig of zou u liever uit handen geven?

Verantwoordelijkheden

5. Welke verantwoordelijkheden heeft u binnen het bedrijf?
6. Worden er concrete doelen voor u gesteld?
7. Wordt het middenkader afgerekend op de gestelde doelen? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom denkt u dat dit niet gebeurt?

Bevoegdheden

8. Welke bevoegdheden heeft u binnen het bedrijf?
9. Zijn deze bevoegdheden vastgelegd en duidelijk naar u gecommuniceerd?
10. Heeft het middenkader naar uw mening voldoende bevoegdheden om goed te kunnen functioneren?

Competenties

11. Leg de competenties van deze competentiekaarten naar volgorde van aanwezigheid bij uzelf.
12. Leg de competenties van deze competentiekaarten naar volgorde van aanwezigheid zoals u denkt dat de ondernemer ze van u verlangt.

Huidige situatie arbeidsorganisatie

Arbeidsvoorwaarden

13. Waarom heeft u gekozen voor een baan in deze sector? Wat maakt deze baan zo leuk?
14. Ziet u uzelf in een andere sector werken? Vanwege: Beter salaris? Meer uitdagingen? Betere door-groeimogelijkheden?

Carrièreperspectief

15. Heeft u het gevoel dat u binnen het bedrijf door kunt groeien?
16. Stelt het bedrijf u in staat om opleidingen en cursussen te volgen? Heeft u de behoefte en staat u er voor open om opleidingen en cursussen te volgen? Welke cursussen heeft u eventueel gevolgd?
17. Ziet u uzelf deze functie in de toekomst ook nog bekleden? Zo nee, waarom niet of wat zou er moeten veranderen?

Het middenkader binnen de organisatie

Rol ondernemer

18. Communiceert de ondernemer naar uw mening (vaak) direct met het uitvoerend personeel? Zo ja, op welke onderwerpen? Stapt het uitvoerend personeel naar uw mening (vaak) direct naar de ondernemer? Zo ja, op welke onderwerpen?
19. Wordt u betrokken bij strategische beslissingen t.a.v. het beleid? Zo ja, op welke punten? Zo nee, zou u betrokken willen worden?
20. Begrijpt u de ondernemer? Denkt u dat de ondernemer u begrijpt? Geef verdere toelichting waar dit uit blijkt.

Overig personeel

21. Denkt u dat informatie vanuit onderuit de organisatie voldoende de ondernemer bereikt?
22. Wat zou er verbeterd kunnen worden in de omgang tussen het middenkader en het overig personeel?

Toegevoegde waarde middenkader

23. Wat is naar uw mening de toegevoegde waarde van het middenkader binnen het bedrijf?

Bijlage 5

Competentielijst

Bij de vragen op het thema competenties bij de diepte-interviews kon er gekozen worden uit de volgende competenties:

- Plannen en organiseren;
- Visie uitdragen;
- Veranderingen doorvoeren;
- Ontwikkelen van medewerkers (mensgericht zijn);
- Resultaatgericht zijn;
- Inlevingsvermogen hebben;
- Samenwerken;
- Besluiten nemen;
- Aansturen/delegeren;
- Begeleiden;
- Relaties bouwen en netwerken;
- Overtuigen en beïnvloeden;
- Vakdeskundigheid toepassen;
- Leren;
- Instructies en procedures opvolgen;
- Met druk en tegenslag omgaan;
- Gedrevenheid en ambitie tonen;
- Ondernemend en commercieel handelen.

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl