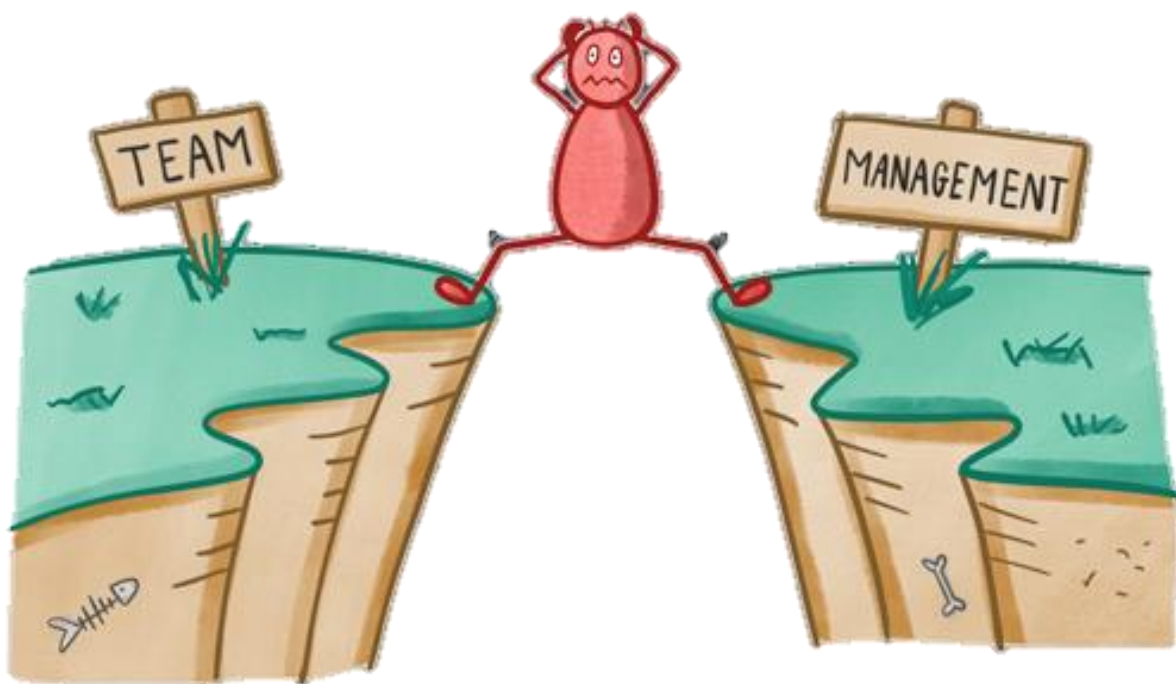


Benutten van de kwaliteiten van het middenkader op een middelgroot agrarisch bedrijf



Benutten van de kwaliteiten van het middenkader op een middelgroot agrarisch bedrijf

Kwaliteiten van het middenkader benutten door middel van betere communicatie.

Opdrachtgever

Aeres Hogeschool Dronten

University of Applied Science



Afstudeerdocent

Jan van Beekhuizen

j.van.beekhuizen@aeres.nl

Student

Lisanne Borst- 3023677

Student Tuin- & Akkerbouw

Minor internationaal adviseur

Heerhugowaard, 5-6-2020

Voorwoord

Dit vooronderzoek is geschreven als introductie van mijn scriptie. Deze moet worden geschreven als afronding van mijn opleiding Tuin- & Akkerbouw op Aeres Hogeschool Dronten. Ik ben geïnteresseerd in processen binnen een bedrijf en vind het leuk om mensen aan te sturen. Zo heb ik in overeenstemming met mijn coach een bijpassend onderzoek opgezet. Op deze manier kan ik kennis maken met de interne communicatie wat op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven plaatsvindt. In eerste instantie was het de bedoeling om een onderzoek op te zetten voor een bedrijf in Denemarken. Helaas heb ik dit onderzoek moeten laten varen, omdat een stage in het buitenland op dit moment niet mogelijk is door het COVID-19 virus.

Het onderzoek zal relevant zijn voor mensen die werkzaam zijn als top- of middenkader manager in middelgrote land- & tuinbouwbedrijven. In het onderzoek gaat een advies worden gegeven hoe het middenkader effectief benut kan worden door het verbeteren van de interne communicatie.

De feedback die verkregen was vanuit het vooronderzoek is verwerkt in het rapport. Hiernaast is er een deelvraag toegevoegd en is een deelvraag veranderd in het onderzoek. Door het verbeteren van de feedback en het veranderen en toevoegen van deelvragen in de inleiding is ook de onderzoeksmethode aangepast.

Vanuit school zou ik graag mijn afstudeerdocent Jan van Beekhuizen willen bedanken voor de begeleiding. Mijn docent heeft mij geholpen om een nieuw onderzoek op te zetten en hij heeft dubbel werk gehad aan mijn vooronderzoeken. Ik noem specifiek vooronderzoeken, omdat er voor dit onderzoek een ander vooronderzoek is geschreven. Samen met mijn afstudeerdocent zijn we tot het besluit gekomen een geheel nieuw vooronderzoek te schrijven. Tot slot zou ik de geïnterviewde personen en de personen die de enquête ingevuld hebben willen bedanken. In het bijzonder Anton de Boer, Martin Terlouw, Larissa Valstar, Dik Veefkind & Dorus Droog, bedankt dat jullie wat tijd voor mij hebben vrijgemaakt.

Ik wens u veel leesplezier

Lisanne Borst

Heerhugowaard, 5-6-2020

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
Summary.....	7
Begrippenlijst.....	8
1 Inleiding.....	9
1.1 Het middenmanagement.....	10
1.1.1 Omschrijving van het middenkader.....	10
1.1.2 Middenkader van de land- & tuinbouw.....	11
1.1.3 Ontwikkelingen van het middenkader	11
1.1.4 Communicatie tussen middenkader & topmanagement.....	14
1.2 Vraagstelling	15
1.3 Doel	16
1.4 Leeswijzer.....	16
2 Aanpak.....	17
2.1 Algemene aanpak	17
2.2 Aanpak per deelvraag	18
2.2.1 Communicatie benodigdheden middenkader.....	18
2.2.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader	19
2.2.3 Communicatie van topkader naar middenkader.....	19
2.2.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever	19
2.2.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader.....	19
2.3 Geraadpleegde literatuur	20
3 Resultaten	21
3.1 Communicatie benodigdheden middenkader.....	21
3.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader	23
3.3 Communicatie van topkader naar middenkader.....	25
3.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever	27
3.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader.....	28
4 Discussie.....	29
4.1 Communicatie benodigdheden middenkader.....	29
4.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader	30
4.3 Communicatie van topkader naar middenkader.....	31
4.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever	32
4.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader.....	32
4.6 Reflectie.....	33
4.7 Beïnvloedbare omstandigheden.....	34

4.8 Resultaten en literatuur	34
5 Conclusies en aanbevelingen	35
5.1 Conclusie deelvragen.....	35
5.1.1 Communicatie benodigdheden middenkader.....	35
5.1.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader	35
5.1.3 Communicatie van topkader naar middenkader.....	36
5.1.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever	37
5.1.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader	37
5.1.6 Hypothese	37
5.2 Conclusie hoofdvraag	38
5.3 Aanbevelingen	39
Bibliografie	40
Bijlage	44
Bijlage 1.1 Enquête topmanagement	44
Bijlage 1.2 Enquête middenkader	45
Bijlage 2 Enquête bezoeken	46
Bijlage 3 Interviewvragen.....	47
Bijlage 4.1 Interview met Anton de Boer	48
Bijlage 4.2 Interview met Martin Terlouw	53
Bijlage 4.3 Interview met Larissa Valstar.....	56
Bijlage 4.4 Interview met Dik Veefkind	58
Bijlage 4.5 Interview met Dorus Droog	60
Bijlage 5 Checklist schriftelijk rapporteren	65

Samenvatting

In de land- en tuinbouw komt steeds meer vraag naar mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen (Bitsch, 2009; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Een middenkaderfunctie is vaak een uitdagende functie wat door ondernemers niet altijd gezien en beseft wordt (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). Het onderzoek zal relevant zijn voor mensen die werkzaam zijn als top- of middenkader manager in middelgrote land- & tuinbouwbedrijven.

In dit onderzoek wordt echter niet gezocht naar personeel, maar er wordt gekeken hoe het middenkader effectiever ingezet kan worden. Bij het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

“Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven?”

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch. Er zijn 5 interviews gedaan bij organisatiecoaches en managers van land- en/of tuinbouwbedrijven. Er is een enquête afgenomen bij mensen met een functie in het middenkader of het topkader en vervolgens is er literatuuronderzoek gedaan om beweringen te kunnen onderbouwen.

Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat het middenkader een duidelijke missie, visie en strategie nodig heeft om het werk op de juiste manier uit te kunnen voeren. Werkoverleg en functioneringsgesprekken met duidelijke communicatie kunnen hierbij helpen. Communicatie bestaat echter niet uit praten alleen. Communicatie bestaat voor 80 procent uit luisteren. Verder kwam uit het onderzoek naar voren dat het middenkader zo benut moet worden dat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt. Een duidelijke strategie is hiervoor nodig om te weten wie het aanspreekpunt is en naar wie teruggevallen kan worden bij vragen of problemen.

Het middenkader heeft een duidelijke missie, visie en doelstellingen nodig om effectief te kunnen werken. Hoe kan er anders ergens naartoe gewerkt worden terwijl er geen doel is? Een ander belangrijk punt bij het effectief benutten van het middenkader is: “Wat is de verwachting van elkaar als er met elkaar wordt gewerkt?”.

Het middenkader verantwoordelijkheid geven werkt ook effectief. Echter het topkader zelf vindt het vaak lastig om verantwoordelijkheden af te staan. Deel de taken zo in dat werkoverleg en onduidelijkheden worden besproken met de leidinggevende. De leidinggevende is degene die de verantwoordelijkheid heeft afgestaan. Er moet zo omgegaan worden met het middenkader, dat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt.

Communicatie is dus zoveel meer dan alleen praten.

Summary

In agriculture and horticulture an increasing demand for personnel who can fulfill a middle management function has emerged (Bitsch, 2009; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). A middle management position is often a challenging position which entrepreneurs do not always acknowledge (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). This research will be relevant for employees working as top- or middle managers in medium-sized agricultural & horticultural companies.

However, the goal of this research is not to look for new employees. The goal is to research how middle management can be deployed more effectively. To achieve this goal this research will be focused on the following research question:

How can the improvement of internal communication contribute to the effectiveness of middle managers at medium-sized agricultural and horticultural businesses?

The research was carried out with desk and field research. Five interviews were conducted with organizational coaches and managers of agricultural- and/or horticultural companies, a survey was conducted among employees with a position in middle- or top management and a literature search were conducted to substantiate claims.

The results of the survey showed that middle management needs a clear mission, vision, and strategy to carry out the work properly. Work consultations and performance interviews with clear communication can help in this regard. However, not all communication is verbal. Communication consists of 80 percent of listening. Besides, the research showed that middle management must be used in such a way that middle managers itself become involved in a learning process. A clear strategy is needed to know who the point of contact is and to who they can turn in case of questions or problems.

The middle management needs a clear mission, vision, and objectives to work effectively. How do you keep working effectively and goal-orientated when there is no common goal? Another important point in making effective use of middle managers is: "What is the expectation of each other when working together?"

Giving middle management responsibility also works effectively. However, top management itself often finds it difficult to relinquish responsibilities. Divide the tasks in such a way that work meetings and uncertainties are discussed with the manager. The manager is the one who has relinquished responsibility. The middle management must be dealt with in such a way that the middle management itself ends up in a learning process.

Communication is so much more than just talking.

Begrippenlijst

Begrip	Definitie/ verklaring
Middelgroot agrarisch bedrijf	Een middelgroot bedrijf is volgens de rijksoverheid vastgesteld op 50-250 werknemers en/of een jaaromzet van 10-50 miljoen euro (Mkb-toets).
Middenkader/ middenmanagement	Het middenkader is de aanduiding voor leidinggevendenden die in het midden van een hiërarchie van een organisatie zitten. Het middenkader houdt zich bezig met leiding geven aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie, zoals (afdelings-) directeuren of chefs (Nederlandse encyclopedie, 2020).
Topkader/ topmanagement	Bedrijfshoofd, manager met een hele hoge positie (Nederlandse encyclopedie, 2020).
Interne communicatie	Communicatie binnen het bedrijf (Nederlandse encyclopedie, 2020).
Werkstressoren	Factoren die vaak leiden tot werk gerelateerde stress en aanhoudende spanningen
Afstemmingsniveau	Samenwerkingsverband/ afdeling. Een groepje mensen die allemaal samen het werk moeten doen.
Bedrijfsniveau	Topkader



1 Inleiding

De afgelopen 20 jaar zijn het aantal land- & tuinbouwbedrijven met 45 procent gedaald. Waar er in het jaar 2000 nog 97,4 duizend bedrijven bestonden, waren het er in 2018 nog maar 53,9 duizend (Bedrijfsomvang en economische omvang landbouwbedrijven, 2000-2018, 2019). Het aantal grote bedrijven is echter toegenomen (Bedrijfsomvang en economische omvang landbouwbedrijven, 2000-2018, 2019). Door de groei van de bedrijfsomvang neemt de benodigde arbeid per bedrijf toe. Echter, er is ook een daling aan benodigde arbeid per bedrijf door de toename van de arbeidsproductiviteit (Arbeid, 2019).

Bij groeiende bedrijven/ organisatieveranderingen is leiderschap een van de belangrijkste factoren (McKnight, 2013; Nadler & Tushman, 1990). Bij verandering in een organisatie wordt in managementonderzoek en implementatieonderzoek veel aandacht besteedt aan leiderschap. Leiderschap speelt namelijk een belangrijke rol bij het hervormen van een organisatie (Thomas & Galla, 2013; Chreim, Williams, & Collier, 2012). Theorieën over een implementatieproces of veranderingsmanagement ondersteunen de belangen van leiderschap op alle niveaus die de veranderingen mogelijk maken. In het bijzonder wordt hier het leiderschap van het middenkader genoemd met leidinggevende of toezichhoudende functies (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Er worden echter wel schaalvergrotingen toegepast zonder aanpassingen in het management, maar dit kan achteraf leiden tot problemen (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010).

In de land- en tuinbouw komt steeds meer vraag naar mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen (Bitsch, 2009; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Wanneer er een middenkader vormt in de onderneming zal de ondernemer zelf ook een andere functie krijgen. De ondernemer zal niet alles op de werkvloer meer hoeven regelen (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010; Bitsch, 2009). Ook zal er een verandering in strategievorming optreden. Het is van belang dat de ondernemer het middenkader betreft bij de strategievorming. Veel ondernemers doen dit alleen nog niet (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). Een middenkaderfunctie is vaak een uitdagende functie wat door ondernemers niet altijd gezien en beseft wordt (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). Dit blijkt ook uit het artikel 'In praise of middle managers' van Quy Nguyen Huy wat in oktober 2001 gepubliceerd werd in het Harvard business review. In dit artikel wordt het volgende geschreven: "Middle managers, it turns out, make valuable contributions to the realization of radical change at companies, contributions that go largely unrecognized by most senior executives" (Huy, 2001). Door die uitspraak wordt er gesuggereerd dat werknemers in een middenkaderfunctie niet altijd goed begrepen worden.

Maar waarom worden middenmanagers niet altijd begrepen? In 2004, 2005 en 2006 is er een online-onderzoek gedaan via het internetmagazine ManagementSite. Het onderzoek toont aan dat in alle 3 de jaren dezelfde factoren tot een belemmering leiden. De belemmerende factoren zijn als volgt (InterMaat, 2005):

- Medewerkers van een organisatie vinden het topmanagement onduidelijk over dingen/ zaken die anders en/ of beter moeten.
- Leidinggevendenden op het bedrijf zijn niet goed in staat om het beleid en/of visie naar de werknemers over te brengen.
- Verschillende afdelingen van een organisatie leren niet van elkaars problemen of ervaringen, doordat het management dit te weinig voordraagt.

In het betoog 'Grenzen aan beter organiseren' wordt geschreven dat het probleem van de bovengenoemde 3 factoren de communicatie is (Mastenbroek, 2007).

1.1 Het middenmanagement

In dit hoofdstuk is een algemene uitleg en omschrijving van het middenkader omschreven. De definitie middenkader wordt uitgelegd door middel van het Mintzberg model en er worden definities gegeven van het woord middenkader. Vervolgens wordt er omschreven wat de land- & tuinbouw verstaat onder het middenkader. Ook zijn er de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen geweest op het gebied van het middenkader en is er onderzoek gedaan. Hiernaast stijgt de vraag naar mensen die een middenkaderfuncties kunnen vervullen op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011), maar dat niet alleen. Uit onderzoek blijkt dat middenmanagers niet altijd goed begrepen door het topmanagement (Huy, 2001). Er worden bijvoorbeeld op sommige land- & tuinbouwbedrijven weinig vergaderingen gehouden met het personeel en worden de gang van zaken en mededelingen tijdens de koffiepauze besproken (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Een goed punt om de communicatie tussen het middenkader & het topmanagement te introduceren. Er wordt ingegaan op mogelijke kansen en veel gemaakte fouten van de communicatie tussen het middenmanagement en het topmanagement.

1.1.1 Omschrijving van het middenkader

In het onderzoek staat het middenkader centraal, maar wat is eigenlijk het middenkader? Met behulp van het “Five Basic Parts of the Organization” model van Mintzberg te zien in figuur 1 wordt het middenkader uitgelegd (Mintzberg H. , 1979) en vervolgens wordt de definitie omschreven.

Figuur 1 is het model van Mintzberg. Onder in het model bevindt zich de uitvoerende kern. Onder de uitvoerende kern worden mensen verstaan die het basiswerk doen, bijvoorbeeld: het sorteren van aardappels, de grondbewerking, het plukken/ snijden van bloemen, etc. Bij kleine organisaties opereert deze laag veelal zelf en coördineren samen.

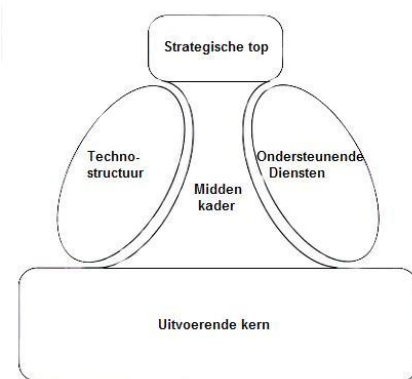
Wanneer in een organisatie het aantal personeelsleden toeneemt, groeit de behoefte aan direct toezicht. Dan zal er een strategische top vormen (zie afbeelding 1) (Mintzberg H. , 1979). De strategische top kan bestaan uit maar één manager/ eigenaar. Naarmate een organisatie nog verder groeit, kan één manager/ eigenaar niet alle werknemers aansturen en begeleiden. De managementlaag die er dan tussenkomt is het middenkader (Mintzberg H. , 1979). Het middenkader wordt aangestuurd door de top en moet de uitvoerende kern aansturen. Als een organisatie dan nog groter wordt komen de Techno structuur en de ondersteunende diensten om de hoek kijken. Deze onderdelen komen in dit onderzoek niet aan de orde.

In de online Nederlandse encyclopedie worden de volgende definities gegeven voor middenkader (Nederlandse encyclopedie, 2020):

“Verzamelnaam voor functionarissen die noch tot de top noch tot de basis van een hiërarchie behoren”.

“Het middenkader is de aanduiding voor leidinggevenden die in het midden van een hiërarchie van een organisatie zitten. Het middenkader houdt zich bezig met leidinggeven aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie, zoals (afdelings-)directeuren of chefs”.

“Leidinggevenden die op het niveau tussen de directeur en de medewerkers zijn aangesteld”.



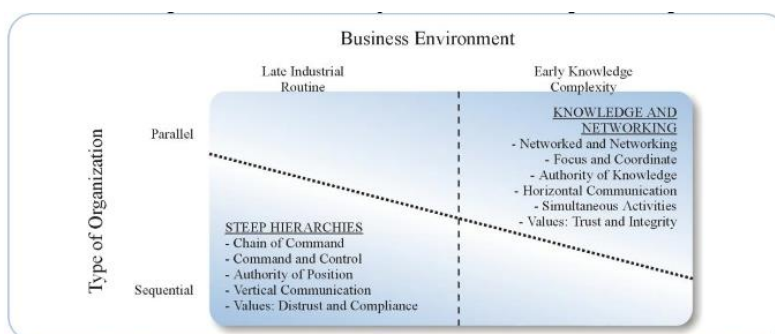
Figuur 1. Model van Mintzberg

1.1.2 Middenkader van de land- & tuinbouw

Uit onderzoek en artikelen blijkt dat management- en leidinggevende functies worden verstaan onder het middenkader in de land- & tuinbouwsector (Tuinbouw van nu, 2019; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). De functies kunnen gesplitst worden in twee delen: bedrijfsleider en teamleider. Hierbij stuurt een teamleider voornamelijk personeel aan en een bedrijfsleider is zowel met de arbeid als met de teelt bezig (Visser, 2010). In de brochure 'Arbeid in beweging' wordt ook een rechterhand verstaan onder het middenkader (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Deze bewering wordt onderbouwd in het onderzoek: "Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven". Hierin staat dat ondernemers van glastuinbouw en boomkwekerijen de definitie van middenkader breder zien dan het in de algemene literatuur over het middenkader beschreven wordt. Ondernemers zien het middenkader als iemand die eindverantwoordelijk is voor een specifiek proces, thema of taak (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). Uit een brochure wat gaat over arbeid in beweging komt naar voren dat de land- en tuinbouwsector een steeds grotere behoefte heeft aan het middenkader. Het is echter moeilijk om dat te kunnen vinden (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Middenmanagers spelen een grote rol in land- & tuinbouwbedrijven, omdat de waarden van het familiebedrijf bevorderd moet worden en het personeelsbehoud en arbeidstevredenheid moet worden gestimuleerd (Bitsch & Hogberg, 2005). Hierdoor krijgen middenmanagers op agrarische bedrijven meer betekenis. Echter veel topmanagers op land- & tuinbouwbedrijven beschouwen de bijdragen van middenmanagers als vanzelfsprekend (Bitsch & Yakura, 2007). De afgelopen jaren zijn meerdere onderzoeken geschreven over de ontwikkelingen op het gebied van het middenkader. Deze onderzoeken gaan niet specifiek over een bepaalde sector. In de gebruikte literatuur van dit onderzoek wordt in het algemeen het middenkader beschreven (Bitsch, 2009).

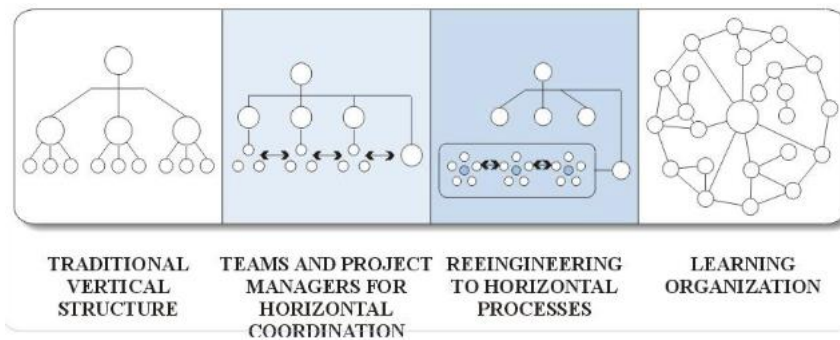
1.1.3 Ontwikkelingen van het middenkader

De uitdagingen waar organisaties vandaag de dag mee te maken hebben zijn totaal verschillend van de uitdagingen van de jaren '70 en '80 van de 20^e eeuw. Hierdoor zijn theorieën over organisaties nog steeds in ontwikkeling (Palmer & Hardy, 2000). De snelle veranderingen die in organisaties plaatsvinden is de grootste uitdaging voor moderne managers (Dimovski & Penger, 2002). Veel managers houden zich vast aan een hiërarchische houding voor het managen van een organisatie, die de afgelopen decennia werd gebruikt. Alleen door de huidige samenleving, waarin wereldwijde concurrentie, snelle vooruitgang in informatie, kennis en informatie, een toename van eisen van werknemers voor creatief werk en kansen om persoonlijk te kunnen ontwikkelen eist meer van managers dan voorheen gewend was (Dessler, 2001; Robbins, 2000). De managementstijlen die in het verleden werden gebruikt, voldoen niet meer aan de begeleidingsbehoeften van organisaties in de 21^e eeuw (Dimovski & Penger, 2002). In figuur 2 zijn enkele elementen te zien die betrokken zijn bij de ontwikkeling van steile hiërarchie naar de organisatiestructuur van nu.



Figuur 2. Overgang van steile hiërarchie naar nu (Savage, 1996).

Om de ontwikkelingen binnen de organisatiestructuur van nu te kunnen begrijpen is er in figuur 3 de evolutie van de organisatiestructuur weergegeven.



Figuur 3. Evolutie van organisatiestructuur (Daft & Marcic, 2001).

Te beginnen bij een lerende organisatie. In een lerende organisatie wordt alles wat met organisatorische hiërarchie te maken heeft weggehaald. Iedereen in een organisatie wordt betrokken bij processen van probleemidentificatie tot probleemoplossing. Hierdoor kan een organisatie voortdurend inspelen op verbeteringen en de capaciteit verhogen (Huczynski & Buchanan, 2001). De zogeheten lerende organisaties staan voor gelijkheid, open informatie en een laag hiërarchisch niveau. Hierdoor zal de samenwerking en strategievorming gestimuleerd worden, waardoor het ontwikkelen van ideeën binnen een organisatie sneller gaan. Binnen een lerende organisatie is het van belang problemen zo snel mogelijk op te lossen (Dimovski & Penger, 2002). Traditionele organisaties daarentegen volgen de efficiënte bedrijfsvoering, waarbij betrokkenheid en kwaliteit belangrijke factoren zijn. In 1999 werd door Stonehouse een kennismanagement- en organisatie-model ontwikkeld (Storehouse, Hamill, Campbell, & Purdie, 2000). Bij dit model is het van belang continu te blijven verdiepen in de interne- en externe omgeving. De kennis wat een organisatie hiermee opdoet is een belangrijk punt van de kenniseconomie.

Vanaf 1993 kwam een revolutionair kantelpunt. Waar internet alleen nog gebruikt werd als gegevensoverdracht tussen onderzoeksinstituten, werd het in 1993 ook geïntroduceerd voor commerciële bedrijfsdoeleinden (Coppel, 2000). Door deze introductie kwam er een meer horizontale werkwijze waarbij teams zich concentreerden op bepaalde omschreven taken (Palmer & Hardy, 2000). De nieuwe platte organisatiestructuur maakt het communiceren en samenwerken makkelijker. Zo werd iedereen betrokken bij het proces. Op deze manier kan een organisatie continu verbeteren en mogelijkheden vergroten (Dimovski & Penger, 2002). Er ontstond een passende organisatiestructuur met drie lagen: het topkader, het middenkader en de uitvoerende kern (Savage, 1996).

De afgelopen jaren is er over de hele wereld in managementonderzoek veel aandacht besteed aan het belang van het betrekken van het middenkader bij een innovatief en groeiend bedrijf (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014) (Jaeger & Pekruhl, 1998). Wat uit onderzoek erkend wordt is dat het middenkader zorgt voor succes binnen een organisatie (Mair & Thurner, 2008). Toch bleef de rol van een middenmanager beperkt tot het toezicht houden op de uitvoering van een strategie en het verstrekken van informatie (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). Het is niet dat het middenkader niet betrokken wil zijn. Uit voorafgaande onderzoeken blijkt namelijk dat het middenkader juist betrokken wil zijn bij het ontwikkelen van een nieuwe strategie en vaak degene is die nieuwe goede initiatieven voorstelt (Burgelman, 1983) (Mintzberg & Waters, 1985). Strategieën vormen met zowel het topmanagement als het middenmanagement kan wel een idee zijn. Middenmanagers bezitten namelijk de competenties "denken" en "doen". Middenmanagers kunnen meepraten over onderwerpen wat voor de theorie belangrijk is en weten dit ook te integreren in de praktijk (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). De kwaliteit van het resultaat wordt niet

alleen beter. Ook de prestaties van een onderneming worden beter (Floyd & Wooldridge, 2000). Uit een eerder onderzoek blijkt dat veranderingen die medewerkers moeten uitvoeren wat topmanagers ingebracht hebben niet altijd leiden tot bovengemiddelde prestaties. Echter, veranderingen welke betrekking hebben op de medewerkers wat middenmanagers hebben bedacht leiden vaak wel tot bovengemiddelde prestaties. Zelfs als de topmanager zelf de verandering aan gaat met het personeel (Heyden, Fourné, Koene, Werkman, & Ansari, 2016).

Het middenkader lijkt dus van groot belang bij het implementeren van een nieuwe strategie. Bij het implementeren van nieuwe strategieën is het wel van belang dat het middenkader een goede uitvoerende taak op zich neemt, personeel motiveert en helpt, tevreden moet zijn over het inzetten van het nieuwe plan en moet proberen de weerstand vanuit andere managementlagen te verminderen (Guo, Huy, & Xiao, 2016). Een van de belangrijkste aspecten hierbij is communicatie (Alamsjah, 2011). In het onderzoek 'Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations' is statistisch onderbouwd dat zonder verbetering in de communicatiestrategieën niet goed doorgevoerd kunnen worden (Fenton-O'Creevy, 1998). Een bijkomend voordeel van het betrekken van middenmanagers bij strategievorming is dat middenmanagers hierdoor meer betrokkenheid voelen en meer begrip krijgen voor nieuwe strategieën (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014).

Naast de vele voordelen die genoemd worden in onderzoeken, zijn er ook een aantal mogelijke problemen genoemd (Alamsjah, 2011; Jaeger & Pekruhl, 1998). Zo suggereert het onderzoeksresultaat van Alamsjah dat middenmanagers een duidelijke strategie nodig hebben en een goede duidelijke richting van topmanagers om zo tot betere prestaties te komen (Alamsjah, 2011). Echter een duidelijke strategie alleen is niet voldoende (Jaeger & Pekruhl, 1998). In het onderzoek van Jaeger en Pekruhl worden mogelijke problemen genoemd. Problemen die meerdere bedrijven over de hele wereld erkennen is dat er weerstand ondervonden wordt van het middenkader (Jaeger & Pekruhl, 1998). Het middenkader is bijvoorbeeld bang om een baan te verliezen, bang om de controle over het personeel te verliezen of er wordt getwijfeld over nieuwe ontwikkelingen. Wanneer het eigen belang van middenmanagers in gevaar komt bij het implementeren van een strategie, zou de kwaliteit van het implementatieproces kunnen verminderen of zelfs gesaboteerd kunnen worden (Lampaki & Papadakis, 2018). De meest voordehand liggende oorzaak van deze problemen is een gebrekkige communicatie en gebrekkige doelstellingen (Jaeger & Pekruhl, 1998) (Lampaki & Papadakis, 2018). Uit het onderzoek 'Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven' en uit een blog op boerenbusiness.nl blijkt dit in land- & tuinbouwbedrijven ook het probleem. Dik Veefkind is agrarisch communicatie coach. In zeker 90 procent van de situaties die gecoacht moeten worden is gebrekkige communicatie het struikelblok (Veefkind, 2018). Voor de brochure 'Arbeid in beweging' zijn een zestal bedrijven geïnterviewd over het middenkader en personeelsbeleid op het bedrijf. Hierin komt naar voren dat maar drie van deze bedrijven functioneringsgesprekken voeren. Werkoverleg daarentegen vindt op geen van de geïnterviewde bedrijven plaats. Tijdens koffiepauzes worden mededelingen en dagelijkse gang van zaken besproken (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011).

In 2001 werd een onderzoek gepubliceerd genaamd 'Interpersonal communication tops concerns of farm supervisors'. In dit onderzoek zijn 42 leidinggevendenden op boerenbedrijven geïnterviewd. 88 procent van deze groep ervaren werkstressoren. 69 procent van deze 88 procent geeft aan dat deze werkstressoren te maken hebben met communicatie en interpersoonlijke relaties. Onder deze factor worden de volgende aspecten verstaan: omgaan met de stress bij het managen van werknemers; het praten met werknemers, ook over ontevredenheden; toezicht weten te houden en motiveren; het organiseren van sollicitatieprocedures; Engels en of Spaans kunnen om te kunnen communiceren met werknemers (Billikopf, 2001).

1.1.4 Communicatie tussen middenkader & topmanagement

Uit onderzoek blijkt dat communicatie als belangrijk aspect genoemd wordt (Alamsjah, 2011; Jaeger & Pekruhl, 1998). Communicatie binnen organisaties is gekoppeld aan hogere prestatieniveaus en dienstverlening (Tourish & Hargie, 2009). Echter is er in de literatuur weinig te vinden over de communicatieve middelen die verbonden zijn met het middenkader en het topmanagement (Wolters & Natris, 2012). Door snelle veranderingen in organisaties en in de omgeving is de interne communicatie binnen bedrijven veranderd (Quirke, 2008). Organisaties hebben vandaag de dag meer nodig dan alleen het personeel wat het werk doet; de creativiteit, energie en inzet spelen hierbij een belangrijke rol. Een bedrijf kan namelijk alleen de beste resultaten bereiken als alle neuzen dezelfde kant op staan (Quirke, 2008). Dit doel kan alleen worden behaald door duidelijke doelen te stellen en een goed beheer van de interne communicatie (Quirke, 2008).

Er is beweerd dat weinig onderzoeken zich gericht hebben op de werknemers zelf. Wat vinden werknemers zelf belangrijk aan de interne communicatie (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010)? Uit een literatuuronderzoek van Ruck en Welch blijkt dat maar 50 tot 60 procent van de werknemers tevreden is over de interne communicatie. Het probleem ligt voornamelijk bij het gebrek aan duidelijkheid bij middenmanagers en door een gebrek aan betrokkenheid van middenmanagers (Ruck & Welch, 2012).

Hoewel interne communicatie een grotere rol kan spelen in organisaties, zijn er wel een aantal zaken die nog niet behaald worden met interne communicatie. Zakelijke leiders slagen er niet in om hun doelstellingen over te brengen aan hun medewerkers. Hierdoor wordt het vertrouwen binnen organisatie minder. Er zijn wel medewerkers die blij zijn om niet te weten wat er om hen heen gebeurt, maar dit gaat slechts om een klein deel. Terwijl er voortdurend veranderingen zijn in een onderneming, wordt dit slecht gecommuniceerd (Quirke, 2008). Om nieuwe veranderingen en strategieën in een onderneming tot uitvoering te brengen en te bevorderen is duidelijke communicatie nodig. Dit geldt voornamelijk voor het middenmanagement, omdat nieuwe ideeën en strategieën vanuit het topmanagement naar de uitvoerende kern gebracht moet worden (Lampaki & Papadakis, 2018). Wat in paragraaf 1.1.3 naar voren komt is dat het middenkader minder prestaties gaan leveren als het eigenbelang in gevaar gaat komen. Hiervoor is vertrouwen nodig vanuit een organisatie (Lampaki & Papadakis, 2018).

Het is van belang goed te blijven communiceren tussen de diverse managementlagen. Vooral over onzekerheden die bij medewerkers kunnen ontstaan over de richting en de doelen van de veranderingen. Het middenkader is hierbij de belangrijkste communicatiebron. Het is de taak om de verandering van het topmanagement naar het operationeel management te verwoorden (Wolters & Natris, 2012). Het middenmanagement heeft hierbij twee rollen. Ten eerste is er een rol van communicator met het topmanagement en ten tweede is er een rol van de verspreider en de vertaler. De doelen en aanpak van een verandering/ strategie moeten gecommuniceerd worden van het topmanagement naar het operationeel management (Wolters & Natris, 2012).

Een werkplek waarbij werknemers het naar hun zin hebben laat de mensen glimlachen en creatief denken (Karl & Peluchette, 2006). Hiernaast kan trots ontstaan wanneer medewerkers in een positieve en stimulerende werkomgeving werken en wanneer medewerkers een gevoel van identificatie voor hun organisatie ontwikkelen (Men & Yue, 2019). Wanneer de wens van werknemers om gehoord, gewaardeerd en gesterkt te worden bevredigd is, en wanneer de zorg, het respect en de wederzijdse afhankelijkheid voelen van open en gelijke communicatie met de organisatie, kunnen werknemers gelukkig, trots, waardierend en aanhankelijk zijn (Men & Yue, 2019).

Goede interne communicatie kan strategisch voordeel opleveren door de inspanningen van de medewerkers op elkaar af te stemmen, kennis te delen en hun passie in te zetten (Quirke, 2008). Bij verandering moet niet bedreigd worden met de status van de persoon. Er moet bereidheid gecreëerd worden bij de medewerkers om geplande strategieën succesvol te kunnen implementeren (Bakari, Hunjra, & Niazi, 2017).

1.2 Vraagstelling

In onderzoeken wordt in het algemeen gesproken over het middenkader zonder dat het hier gaat over een specifieke sector (Bitsch, 2009). Dit onderzoek gaat zich richten op de land- & tuinbouwsector in Nederland. De reden hiervoor is dat er in de land- & tuinbouwsector in Nederland een grote behoefte is aan mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen (Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). In dit onderzoek wordt niet onderzocht hoe deze mensen gevonden kunnen worden. De basis moet eerst goed zijn. Hoe kan het middenkader effectiever benut worden. Het onderzoek richt zich dus op de land- & tuinbouw. Hoe zit het met het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven? De verwachting is om in die sector knelpunten te vinden en het is nog de grote vraag hoe het personeel effectief benut kan worden. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van land- & tuinbouwbedrijven die een middenkader in het managementteam hebben. Het is hierbij de bedoeling om respons te krijgen van middenmanagers en topmanagers van land- & tuinbouwbedrijven.

Over het middenkader en de effectiviteit van het middenkader op land- & tuinbouwbedrijven is een vraag ontstaan wat interessant is om te onderzoeken. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

“Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven?”

De bijkomende deelvragen om de hoofdvraag op te kunnen lossen zijn als volgt:

- Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?
- Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?
- Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?
- Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?
- Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader bij de huidige interne communicatie?

De hypothese van het onderzoek is als volgt:

“Wanneer er betere communicatie komt tussen het topmanagement en het middenkader zal het middenkader effectiever ingezet kunnen worden”.

1.3 Doel

Het vraagstuk van het onderzoek is “Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven?” De vraag is tot stand gekomen doordat er in de agrarische sector een tekort komt aan mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen. In dit onderzoek wordt echter niet gezocht naar personeel, maar wordt er gekeken naar de basis. Hoe kunnen middenmanagers effectiever ingezet worden? Als het vraagstuk niet opgelost wordt kan een tekort aan middenmanagers een probleem blijven. Het gevolg hiervan kan zijn dat eigenaren/ de directie van het land- &/of tuinbouwbedrijf steeds meer te maken krijgen met een tekort aan middenmanagers.

De doelgroep van het onderzoek betreft ondernemers/ directeuren van een middelgroot land- of tuinbouwbedrijf in Nederland. Het middenkader moet effectiever ingezet en/of benut worden. Hier zijn ondernemers/ directeuren het beginpunt in. Om duidelijk te maken hoe de ondernemers/ directeuren de middenmanagers effectief in kunnen zetten zal een duidelijk overzicht worden gegeven. Het overzicht zal direct toe te passen zijn in de praktijk. In het overzicht wordt duidelijk gemaakt hoe en waarom het middenkader effectiever ingezet kan worden.

1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek is te lezen hoe het middenkader effectiever benut kan worden door middel van communicatie. Aan de hand van de probleemstelling, het theoretisch kader en de hypothese worden er twee vormen van onderzoek gedaan: deskresearch en fieldresearch. In deze paragraaf is een leeswijzer gegeven van wat in welk hoofdstuk beschreven is.

In hoofdstuk 1: de inleiding. Het begint bij een introductie van het onderzoek wat onderbouwd wordt met het theoretisch kader. Het theoretisch kader is van een brede naar een smalle theorie geschreven. Aan de hand van de aanleiding en het theoretisch kader zijn de hoofd- & deelvragen tot stand gekomen.

In hoofdstuk 2: de aanpak van het onderzoek. Hierin wordt eerst in het algemeen beschreven hoe het onderzoek gedaan is en vervolgens is er een benadering per deelvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een sub-hoofdstuk literatuur. Hierin is beschreven aan welke criteria de literatuur moet voldoen.

In hoofdstuk 3: de resultaten. In het resultatenhoofdstuk worden belangrijke resultaten van het onderzoek beschreven met het uiteindelijke doel om hiermee de conclusie te kunnen trekken op de hoofd- & deelvragen.

Hoofdstuk 4: de discussie. In het hoofdstuk discussie zal het gaan om twee zaken. Eerst zal het gaan over de gekozen aanpak en vervolgens over de resultaten.

Hoofdstuk 5: de conclusie en aanbevelingen. Onder het kopje conclusie zullen de deelvragen worden beantwoord en vervolgens zal de hoofdvraag worden beantwoord. Vervolgens een kopje aanbevelingen waar beschreven zal worden wat er met de conclusie van het onderzoek kan worden gedaan.

In de bibliografie zijn alle bronnen weergegeven op alfabetische volgorde met de APA-normen.

Tot slot de bijlage. Hierin zullen de enquête vragen, de enquête bezoeken, de interviewvragen en een beschrijving van de interviews te lezen zijn.

2 Aanpak

In het hoofdstuk aanpak wordt eerst een algemene beschrijving gegeven over het onderzoek. Vervolgens wordt er per deelvraag toegelicht hoe het onderzoek is aangepakt en wat er nodig is geweest om de deelvraag op te kunnen lossen om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

2.1 Algemene aanpak

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de achterliggende overtuigingen om zo de meningen en gevoelens van het topmanagement en het middenkader te kunnen begrijpen. Het onderzoek is door middel van desk- & field research gedaan.

Naast een kwalitatief onderzoek is het onderzoek een beschrijvend en explorerend onderzoek. Situaties worden beschreven en aantallen bepaald. Vragen die gesteld kunnen worden bij dit type onderzoek zijn:

- Hoe vaak, hoeveel of in welke mate komt iets voor?
- Waaruit bestaat het onderzoek, wie zijn hierbij betrokken?

Het onderzoek is explorerend, wat betekent dat het onderzoek plaats heeft gevonden in een bepaald gebied. Hierbij is het gebied Nederland. Het is een verkennend onderzoek, waarbij de theorie van een methode aangevuld en geformuleerd is.

Zoals eerder vermeld is het onderzoek uitgevoerd door middel van desk- & fieldresearch. Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan en er zijn interviews en enquêtes afgenomen om de hoofd- & deelvragen te beantwoorden.

Om het onderzoek betrouwbaarder te maken zijn 5 personen geïnterviewd. Martin Terlou, Anton de Boer, Dik Veefkind, Larissa Valstar en Dorus Droog. Martin Terlou is zelfstandig ondernemer op het gebied van interim-management, training, coaching en consultancy. Terlou is in 2019 afgestudeerd voor de Master organisatiecoach op de Haagse Hogeschool in Den Haag. Het afstudeeronderzoek van Terlou is uitgevoerd bij Borst Bloembollen in Obdam. Hier is het bottom-up leiderschap en een gedragen strategie bij Borst bloembollen BV onderzocht. De tweede expert is Anton de Boer eigenaar van de Boer c.s. in Leeuwarden. De Boer c.s. is een specialist in persoonlijkheidsonderzoek en ondersteunt bedrijven wanneer het gaat om o.a. organisatieverandering. Als derde Larissa Valstar van Optiflor. Via Gerben Splinter van het WUR is contact opgenomen met de Stichting Gezond Beleid. Hier is de vraag uitgezet naar de werkgroep om te kijken of iemand ervoor open stond om geïnterviewd te worden. Via deze werkgroep is contact gezocht met Larissa Valstar. Valstar is manager marketing en communicatie bij Optiflor. Optiflor is een hoogwaardige kwaliteitskweker van Phalaenopsis orchideeën en is voornamelijk gevestigd in het Westland. Als vierde Dik Veefkind. Tijdens het zoeken van literatuur naar communicatie op land- & tuinbouwbedrijven kwam de site van AgroCoach naar voren. Er is contact gezocht met Dik Veefkind om een interview af te kunnen nemen. AgroCoach richt zich op agrarische coaching en agrarische mediation. Tot slot Dorus Droog. Dorus Droog is mede-eigenaar van het bedrijf Pater Broersen BV. Pater Broersen BV is spitskool-, spinazie-, sla- en boerenkoolteler. De afgelopen 6 jaar is het bedrijf ieder jaar met 11 tot 15 procent gegroeid. Verder is de afgelopen jaren veel veranderd in het management. Twee bedrijfshoofden zijn uit het bedrijf gestapt en er zijn er een aantal nieuwe bedrijfshoofden bijgekomen. Door deze grote veranderingen en de snelle groei heeft de directie van het bedrijf Anton de Boer gevraagd om in eerste instantie de directie van het bedrijf te coachen. Op dit moment is het bedrijf bezig met het coachen van het middenkader. Het doel van de interviews is nieuwe

informatie op te doen, informatie te winnen vanuit de praktijk en bestaande literatuur te kunnen onderbouwen.

De doelgroep en respondenten van het onderzoek zullen voornamelijk mensen zijn die actief zijn in de land- & tuinbouwsector in West-Friesland. Dit komt, omdat er via de facebookpagina en LinkedIn-pagina van de auteur een enquête verspreid is. De enquêtes zijn opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. In bijlage 2 staan de aantal bezichtigingen van de enquête. De enquête is opgesteld via Survio. Survio is een online platform waar enquêtes afgenomen kunnen worden. Om zo veel mogelijk respondenten te halen is er een vlog gemaakt met een korte uitleg over de enquête. Op deze manier was de verwachting meer respondenten te krijgen, omdat mensen een lang stuk tekst vaak niet lezen en een filmpje makkelijk is om te bekijken.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden wordt er rekening gehouden met verschillende factoren. Bij validiteit is het bijvoorbeeld belangrijk om enquêtevragen zo goed en makkelijk mogelijk te stellen. Meten wat gemeten moet worden, om de juiste informatie te kunnen vinden. Er is een anonieme enquête afgenomen (zie bijlage 1 voor enquêtes). Dit om te voorkomen dat mensen onjuiste antwoorden gaven.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is afhankelijk van bijvoorbeeld de steekproefomvang, de personen die de enquête gaan invullen en de omstandigheden. Het was het streven om de enquête af te nemen bij 50 personen van het middenkader en 50 personen van het topmanagement.

2.2 Aanpak per deelvraag

Het onderzoek bestaat uit 5 deelvragen. In paragraaf 2.2 wordt per deelvraag uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd.

2.2.1 Communicatie benodigdheden middenkader

Om de deelvraag: "Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?" te kunnen beantwoorden is desk- & fieldresearch gebruikt. Allereerst is er literatuuronderzoek gedaan om deze vraag te kunnen beantwoorden. Om de literatuur te vinden is gebruik gemaakt van Google Scholar, Wiley, Science Direct & Springer.

De literatuur is gezocht door de volgende zoektermen te gebruiken op bovengenoemde literatuurbronnen:

- Motivation "middle management" in "agricultural business"

Vervolgens zijn er 5 interviews afgenomen. Er is aan de geïnterviewde gevraagd wat nodig is in/ aan communicatie voor het middenkader. Ook is er gekeken naar de enquêtes. Tot slot als het nodig was werd er aan de hand van deze informatie opnieuw literatuur gezocht om beweringen te onderbouwen. Er is geanalyseerd of de beweringen te vergelijken zijn met de beweringen van de literatuur en de geïnterviewde personen. De enquête is afgenomen bij personen die in het topkader of het middenkader werken op een middelgroot land- en/of tuinbouwbedrijf. Een van de vragen die gesteld is, is de volgende: "Hoe word jij niet gemotiveerd?" Op de vraag "Hoe word jij gemotiveerd?" is vaak geen antwoord, maar als het omdraait wordt wel (L. Thijssen, persoonlijke communicatie, 2019).

Om tot de conclusie te komen zijn deze methodes samengevoegd en is er gezocht naar een conclusie.

2.2.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader

Om de vraag: "Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?" te beantwoorden is er opnieuw desk- & fieldresearch uitgevoerd. Er is literatuuronderzoek gedaan en er zijn interviews afgenomen bij de bovengenoemde experts. De literatuur is gezocht door de volgende zoektermen te gebruiken op bovengenoemde literatuurbronnen:

- Communication "middle management" in "agricultural business"
- Communication "middle management" in "agriculture"
- Communication "middle management" in "horticulture"

In de interviews is gevraagd welke communicatiemodellen de experts gebruiken op het gebied van communicatie van het middenkader naar het uitvoerende kader. Op basis van deze informatie is literatuur gezocht. Op basis hiervan is geobserveerd hoe het middenkader het best kan communiceren naar het uitvoerende kader.

2.2.3 Communicatie van topkader naar middenkader

De vraag: "Hoe kan het topkader het best communiceren met het middenkader?" zal op dezelfde manier als bovengenoemde vraag behandeld worden.

2.2.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever

Om antwoord op: "Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?" te kunnen krijgen is fieldresearch uitgevoerd. Er zijn 5 interviews afgenomen bij verschillende experts. Er is gevraagd aan de geïnterviewden welke knelpunten op het gebied van interne communicatie worden ervaren. Ook is er een enquête afgenomen. De enquêtes zijn opgenomen in bijlage 1 en zijn door topmanagers en middenkader managers ingevuld. Uit deze enquête zijn knelpunten naar voren gekomen die worden ervaren door werkgevers. Hiernaast zijn vragen gesteld aan de geïnterviewden wat de ervaring rond dit vraagstuk is tijdens het werk van deze geïnterviewden. Vervolgens is er een analyse gemaakt van veel voorkomende antwoorden.

2.2.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader

Deze vraag zal op dezelfde manier behandeld worden als: "Welke knelpunten over het middenkader worden ervaren door werkgevers?"

2.3 Geraadpleegde literatuur

Het rapport is een kwalitatief onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van wetenschappelijke artikelen, boeken en websites. De wetenschappelijke artikelen zijn geraadpleegd op Google Scholar, Greeni, Wiley, Springer & Science Direct. Om tot juiste zoekwoorden te kunnen komen is de mediatheek van Aeres Hogeschool Dronen geraadpleegd. De mensen die op deze afdeling werken weten hoe de juiste zoekwoorden te gebruiken zijn om de juiste literatuur te kunnen vinden. Er wordt gezocht naar zo recent mogelijke literatuur. Dit betekent niet dat er geen onderzoeken tussen staan die afkomstig zijn uit bijvoorbeeld 1979. Er is bewust gekozen om deze onderzoeken te gebruiken, omdat deze onderzoeken ook in recentere onderzoeken zijn gebruikt.

De literatuur is gezocht door o.a. de volgende zoektermen te gebruiken op bovengenoemde literatuurbronnen:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| - Middle management | - Middenmanagers |
| - Middle management Europe | - Middle Managers Europe |
| - Internal communication | - Interne communicatie |
| - Why internal communication | |

De zoektermen op wetenschappelijke databanken werden in het Engels genoteerd om zo tot meer resultaten te komen. Boeken zijn online gelezen via Greeni of werden geleend van de mediatheek van Aeres Hogeschool.

Bij het zoeken van bronnen werd rekening gehouden met een aantal criteria. Bij Google Scholar en de wetenschappelijke databanken werd gekeken hoe vaak een artikel geciteerd is. Boeken worden alleen via school geleend, omdat school de boeken al bekeken heeft op kwaliteit.

De literatuur is geanalyseerd en vervolgens gecodeerd. Om de literatuur om te zetten naar de praktijk is onderzoek nodig geweest, want er zijn nog geen duidelijke onderzoeken naar de interne communicatie op het gebied van personeelsmanagement binnen een land- & tuinbouwbedrijf (Bitsch, 2009).

3 Resultaten

In het hoofdstuk resultaten komen alle belangrijke resultaten van het onderzoek naar voren. Er is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch, waardoor er in de resultaten interviews, enquêtes en literatuuronderzoek verwerkt zijn. De resultaten zullen per deelvraag beschreven worden. Er zullen dus resultaten van 5 deelvragen weergegeven worden.

Zoals beschreven zijn de resultaten verkregen door interviews, enquêtes en literatuuronderzoek. De interviews zijn afgenomen bij 5 experts. Eén van deze expert is A. de Boer. De Boer is o.a. organisatiecoach en heeft de organisatie Pater Broersen BV gecoacht. Vervolgens is een directielid van Pater Broersen BV geïnterviewd om te analyseren hoe de theorie wat de Boer verteld heeft, toegepast kan worden op een middelgroot landbouwbedrijf in de praktijk.

3.1 Communicatie benodigdheden middenkader

Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?

Prestatiegerichte ondernemers laten aan medewerkers weten wat de verwachtingen over de uit te voeren werkzaamheden zijn. Er worden duidelijke doelen gesteld, er is vertrouwen in de werknemers en werknemers worden gecompimenteerd (Northouse, 2018). Ook een prettige werkomgeving zorgt voor het behouden van gekwalificeerd personeel en voor de opbouw van effectieve relaties met medewerkers (Armstrong, 2006). Uit het onderzoek Personnel Management Research in Agribusiness van Vera Bitsch komt naar voren dat arbeidstevredenheid verhoogd kan worden door het feedback geven en waardering uitspreken naar medewerkers voor goede uitgevoerde taken. Ook het aanbieden van trainingen en verantwoordelijkheden stimuleert medewerkers om de productiviteit en arbeidstevredenheid te verhogen (Bitsch, 2009). Medewerkers in de land- & tuinbouwsector hebben een voorkeur aan vertrouwensvolle en ondersteunende relaties tussen medewerkers en het topmanagement. In de hoop keuzevrijheid te ervaren bij het uitvoeren van werkzaamheden (Rothmann, Diedericks, & Swart, 2013). Ook respectvol en bezorgd zijn over medewerkers kan een positief effect hebben op de internalisering van autonome motivatie en werkresultaten (van Knippenberg & van Schie, 2000; Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986). Omstandigheden die behoeftebevrediging in de weg staan, belemmeren de motivatie en het optimaal functioneren (Deci & Ryan, 2000).

Volgens geïnterviewde de Boer (bijlage 4.1) zijn functioneringsgesprekken en werkoverleg de belangrijkste punten. Het uitvoerende kader denkt te weten wat er moet gebeuren, maar eigenlijk is dat niet zo. Het topkader denkt dat er duidelijk gecommuniceerd is naar het uitvoerende kader, maar dat is niet zo. Om dat te voorkomen antwoordt de Boer, moet het middenkader goed weten wat er in het bedrijf gebeurt, zowel in de top als in het uitvoerende kader. De informatie moet continue vertaald worden. Vragen die het middenkader hiervoor kan stellen tegen het uitvoerende kader: "Waar wordt tegenaan gelopen en hoe kan het opgelost worden?" Als iets niet lukt zal het onderzocht moeten worden. Waarom lukt iets niet? Mensen kunnen het beste doen wat de mensen goed kunnen. Bovendien moet er niet op dezelfde manier door gewerkt worden. De wereld verandert continue en alles blijft in ontwikkeling. Ook moet de ego boodschap in de samenleving minder belangrijk worden. Wat voor boodschap heeft een werkgever voor een werknemer en andersom.

Geïnterviewde Terlouw (bijlage 4.2) noemt een duidelijke missie, visie en strategie noodzakelijk. Het liefst een strategie waarbij het middenkader aan de strategie mee heeft mogen denken. Vertel het middenkader niet hoe iets moeten gebeuren, maar vertel vooral wat en waarom. Communiceer dat. En vraag juist aan het middenkader om invulling te geven over hoe het gedaan moet worden.

Wanneer de vraag aan de geïnterviewde Valstar (bijlage 4.3) gesteld wordt hoe het bij Optiflor binnen de organisatie gaat is er snel antwoord op. Een open bedrijfscultuur. De informatie is snel bij de mensen waar het moet zijn en er is geen tot weinig hiërarchie. Verder houdt het bedrijf één keer in de 6 weken een MT-vergadering op locatie. Het middenkader is hier ook bij aanwezig. Daarnaast hangen er in elke kantine beeldschermen met bedrijfsinformatie. Ook wordt er 5 keer in het jaar een nieuwsbrief uitgereikt aan de medewerkers. In de COVID-19 tijd is de nieuwsbrief wat meer uitgereikt, om het personeel op de hoogte te houden. Daarnaast is er een Whatsapp groep om medewerkers op de hoogte te houden van nieuws.

Bij Veefkind (bijlage 4.4) is de vraag wat anders en algemener gesteld. Wat heeft het agrarische personeel nodig in/ aan communicatie. Hier kwam naar voren dat er een heldere duidelijke communicatie nodig is met regelmatig werkoverleg. Met regelmatig wordt elke week bedoeld. Het liefst op een vastgelegde dag en een vastgelegd tijdstip. Ook kunnen er initiatieven ontwikkeld worden om processen op andere zaken beter en efficiënter toe te kunnen passen. Daarnaast is Veefkind ervan overtuigd dat communiceren begint bij luisteren. Luisteren is namelijk al 80 procent van de communicatie. Er zit een verschil tussen luisteren en horen. Horen is wat voor geluid iemand produceert. Luisteren wil zeggen dat woorden omgezet worden in daden. De stelling van Veefkind is dan ook dat wanneer er geïnvesteerd wordt in luisteren, de communicatietaal beter wordt. Beter leren luisteren. Werk aan de luistervaardigheden. Het succes van communiceren hangt van drie dingen af. Ten eerste de non-verbale communicatie, ten tweede de woorden die gebruikt worden en ten derde de manier waarop iets gezegd wordt. De impact van woorden is eigenlijk maar 8 procent. De non-verbale communicatie daarentegen is al voor meer als de helft verantwoordelijk voor het succes van het communiceren. Ook de manier waarop iets verteld wordt is van cruciaal belang.

Bij Pater Broersen BV (bijlage 4.5) was er een sterke wisseling van personeel te zien. Er was altijd een komen en gaan van het personeel. Echter door het groeien van het bedrijf wil de directie het personeel graag houden. Wat de werknemers nu krijgen is duidelijke structuur, duidelijke taakverdeling, uitdagingen en wordt het middenkader betrokken. Werknemers stoppen niet meer direct op het 23^e levensjaar, maar hebben nu de mogelijkheid om door te groeien. Om een bedrijf interessant te houden voor het personeel betreft Pater Broersen BV het personeel binnen bedrijfsprocessen. Door te weten wie welke functie uitvoert, waar naartoe gegroeid moet worden en waar tekortkomingen liggen kunnen de directieleden en personeelsleden ook gericht cursussen en trainingen volgen. Ook is er werkoverleg ingesteld. Eerst is dit alleen gedaan onder de directie, maar na 4 jaar was toch wel te zien dat er een groter verschil kwam tussen het middenkader en het topkader. Vanaf het najaar 2019 is er nu ook eens in de maand een vergadering met al het betrokken personeel. In het begin waren vergaderingen oppervlakkig, vervolgens heel strategisch en nu heeft de directie van het bedrijf de vergaderingen op een eigen manier ingericht. Droog zegt dan ook: "Er moet ook een weg worden gevonden wat bij het bedrijf past".

Uit de enquêtes bij de vraag over wat het middenkader motiveert, is de vraag: 'Wat motiveert niet?' gebruikt. De antwoorden die naar voren kwamen waren o.a. de volgende:

- Continue opdrachten moeten uitvoeren zonder ruimte voor eigen inbreng en uitvoering.
- Collega's die niet gemotiveerd zijn.
- Een baas die mij continue controleert.
- Mensen zonder doel en wensen.
- Chaos en onduidelijkheid.

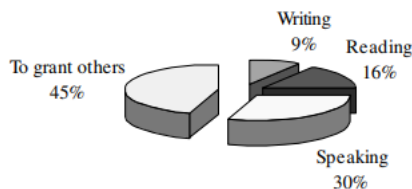
Wanneer de vraag wordt gesteld aan de werkgevers: "Wat werkt motiverend voor uw middenkader?" komen de volgende antwoorden naar voren:

- Salaris
- Eigen inbreng
- Verantwoordelijkheid
- Humor/ goede werksfeer
- Complimentjes
- Voldoende uitdaging

3.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader

Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?

Volgens Hackley (2005) is de reden van veel onderhandelingsfouten slechte communicatie (Hackley, 2005). Het is dus belangrijk om te leren communiceren op een manier, waardoor resultaten bereikt worden die ook verwacht worden (Dajnoki, 2007). Ook denken veel mensen dat het eenvoudig is om te communiceren. De reden hiervoor is dat mensen kunnen communiceren zonder er bewust van te zijn in gedachten of met inspanning (Dajnoki, 2007). Echter is de communicatie meestal complex en de fouten van het verzenden of ontvangen van berichten zijn ontelbaar (Daft, 1997). Management is communicatie. Communicatie is een belangrijk onderdeel van elke managementactiviteit (Dajnoki, 2007). Een leider besteedt gemiddeld 75 procent van de communicatietijd aan het spreken en luisteren (zie figuur 3) (Berde, 2003). Deze bewering is in een diagram weergegeven. Verschillende managementniveaus hebben verschillende informatiebehoeften.



Figuur 4. Tijdbesteding communicatietijd leiders

Volgens de Boer (bijlage 4.1) ligt het er bij deze vraag aan of er gecommuniceerd wordt op individueel niveau of op afstemmingsniveau. Wanneer de boodschap overgebracht moet worden aan een individu is dat heel anders dan een boodschap die overgebracht moet worden naar het afstemmingsniveau (het team). De Boer laat zijn antwoord in drie delen vallen. De boodschap moet overgebracht worden op individueel niveau, op afstemmingsniveau (het team) en op bedrijfsniveau. Het middenkader moet hierin de schakel zijn. Het middenkader moet van alle verschillende groepen in een organisatie weten hoe het in elkaar zit. Er zijn vele voorbeelden, waarbij het middenkader alleen maar kijkt wat onder zich gebeurt. Er moet ook naar het bovenkader gekeken worden. Het middenkader moet verbonden zijn met alle dingen die op het bedrijf gebeuren. Als het middenkader verbonden is met alle dingen die op het bedrijf gebeuren kan er ook ingeschat worden hoe er gecommuniceerd moet worden met een individu. Echter, communiceren naar een individu blijft lastiger dan naar het afstemmingsniveau, waar bijvoorbeeld 7 personen in zitten. Dat komt door het volgende. Het afstemmingsniveau vormt een eenheid en het individuele niveau vormt een eenheid. Een groep is eenvoudiger gestructureerd dan een individueel

niveau gestructureerd is. Als er stemmingswisselingen plaatsvinden op het individueel niveau is dat ingewikkelder, omdat dat dan te maken heeft met de psychologie van een mens. Wanneer er stemmingswisselingen zijn in een groep is dat sociaal bepaald. Het zal bij een groep bijvoorbeeld al snel beter gaan als er goed werkoverleg plaatsvindt en een goede agenda bijgehouden wordt. De Boer roept dan ook vaak tegen het middenkader om zich meer te richten op een groep en niet te veel op het individu. Ook kunnen er in plaats van functioneringsgesprekken feedbackgesprekken gehouden worden. Geef de opdracht aan het personeel om 4 keer per jaar aan 3 personen te vragen hoe gefunctioneerd wordt. Deze techniek wordt toegepast om de groep beter te laten communiceren.

Volgens Terlouw (bijlage 4.2) spelen bij deze vraag meerdere factoren een rol. Denk hierbij aan de rol van het uitvoerende kader; hoelang werken mensen al in een organisatie, opleidingsniveau van mensen in het middenkader en het soort werk bijvoorbeeld spuiten met de veldspuit of het pellen van bollen. Om deze vraag te beantwoorden is het advies om een goede manier/ mix tussen de Hursey en Blanchard theorie te vinden. De goede manier van situationeel leidinggeven. Ook Remmerswaal heeft een goede manier. Remmerswaal schrijft over het goede moment kiezen tussen de complementaire manier van communicatie of de betrekkingmanier van communicatie. Bij de vraag aan Terlouw welke communicatiemodellen tijdens het werk gebruikt werden was het antwoord dat er niet zoveel gekeken werd naar modellen. Er moet eerst gekeken worden wat er speelt en of er wat moet veranderen aan de communicatie van beide kanten. Zo ja, dan gaat Terlouw eerst analyseren wat daarover geschreven is. En dan met de persoon van de organisatie kijken wat het meeste effect zou kunnen hebben in wat er op de organisatie gebeurt.

Direct op de werkvloer of face-to-face antwoordt Valstar (bijlage 4.3) op deze vraag. En nee, ook niet met bepaalde communicatiemodellen, want dat is te theoretisch. Wel wordt er gecommuniceerd met een duidelijk organisatiestructuur en een duidelijk organogram. Zo is het voor iedereen duidelijk van wie en door wie de informatie verkregen kan worden. Op het bedrijf wordt een duidelijke communicatiestijl gebruikt die helder is. Iedere werknemer weet wat er te doen staat en hoe een taak gedaan moet worden.

Bij Veefkind is de vraag gesteld hoe kan het bedrijfshoofd het best communiceren naar het personeel. Dit is afhankelijk van de situatie antwoordt Veefkind. Soms kan het zijn dat er personeel uitgedaagd kan worden om zelf na te denken. Zelf dingen bedenken en daarmee komen. Maar ook hier komt naar voren dat duidelijke communicatie de basis is. Daar hoort goede instructie bij, een goede achtergrond en ook weer luisteren. Communicatiemodellen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn het luistermodel van Stephen Covey en het LSD-model.

Het model van Stephen Covey bestaat uit 5 luisterniveaus (figuur 5). 1 is totaal negeren en 5 is empathisch luisteren. Empathisch luisteren is luisteren met gevoel. Niveau 4 is dan weer aandachtig luisteren. Luisteren naar dingen die een persoon zegt en denken wat kan met deze informatie en hoe kan deze informatie geplaatst worden. Veefkind beweert als er geoefend wordt met aandachtig luisteren naar elkaar, zal er op communicatief gebied veel meer verbeterd worden in de samenleving van mensen.



Figuur 5. Covey Luistermodel (Portnaar, 2015).

Ook gebruikt Veefkind het LSD-model. Luisteren, samenvatten en doorvragen. Het vragen op de LSD manier kan helpen om goed door te kunnen vragen om de achterliggende gedachten van een vraag te weten te komen.

Omdat veel van de werknemers van Pater Broersen BV niet geschoold waren om leiding te geven en daardoor soms te kort kwamen in het leidinggeven heeft het bedrijf een cursus situationeel leidinggeven gegeven aan het middenkader. Zo is er altijd een methode die iedereen geleerd heeft en waarop teruggevallen kan worden. Het lukt niet bij iedereen. Er zijn altijd mensen met verschillende karaktereigenschappen. Maar het is prettig dat met het personeel op één manier over leidinggeven gepraat kan worden. Er zal gerust een betere manier van leidinggeven zijn antwoordt Droog, maar deze manier past bij het bedrijf. Ook wordt de uitleg makkelijk gemaakt voor het personeel. Niet iedere gastarbeider bijvoorbeeld van het uitvoerend personeel kan lezen en/of schrijven. Er zullen plaatjes gemaakt worden waarop te zien is wanneer een product goed geoogst is en wanneer een product niet goed geoogst is. Zo is het makkelijker voor het middenkader om dat uit te leggen. Ook makkelijker voor het uitvoerend personeel om het uit te leggen. Een duidelijke structuur is belangrijk. Het uitvoerend personeel moet goed weten wie het aanspreekpunt is. Hiernaast is er een dagplanning, waarop staat wie wat gaat doen die dag en welke persoon verantwoordelijk is voor een bepaalde groep. Hier staat zelfs op met welke auto naar het perceel gereden moet worden.

3.3 Communicatie van topkader naar middenkader

Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?

De Boer (bijlage 4.1) gaf op deze vraag een heel duidelijk antwoord. Het topkader moet met het middenkader omgaan, zodanig dat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt. Mensen moeten ruimte krijgen en de gelegenheid hebben om zichzelf te kunnen ontwikkelen door middel van opleidingen. Wat een veel geanalyseerd punt is, is dat het topkader met zichzelf bezig is. Verbind ouderen en jongeren. Jongeren moeten in ouderen inspiratie vinden om zelf meer te leren. Het middenkader moet naar het topkader verhalen brengen, maar ook verhalen halen. Ervaringen uitwisselen. Om een voorbeeld te geven van het stimuleren van een autonoom leerproces is het volgende voorbeeld weergegeven. Stel: twee mensen zitten samen in een koor en gaan samen een duet zingen. Persoon 1 is eigenlijk topzanger en heeft veel zangervaring. Persoon 2 niet, maar zingt wel mee. Dat is dan de rol van het topkader naar het middenkader. Wat het leuke aan dit proces is door de manier waarop samen gezongen wordt. Dat persoon 2 niet van persoon 1 leert, maar door persoon 1 leert. Dus persoon 2 zal in een leerproces terecht komen, omdat deze personen samen zingen. Het is niet zo dat persoon 2 net zo zingt als persoon 2. Nee, doordat persoon 1 met persoon 2 zingt ontstaat er vanzelf een leerproces. Als persoon 1 dus een goede zanger wil worden moet er zangles genomen worden. Mensen moeten de ruimte en vrijheid krijgen om

opleidingen en trainingen aangeboden te krijgen. Een veelvoorkomende analyse is dat het topkader voornamelijk met zichzelf bezig is. Het topkader verplaatst zich dan niet in het leerproces van de medewerkers. De Boer is een voorstander van verhalen vertellen en ervaringen delen.

Terlou (bijlage 4.2) antwoordt op deze vraag volmondig. "Het topkader moet communiceren!". Het topkader moet gaan begrijpen dat communicatie nodig is. Het topkader moet het middenkader de visie naar de toekomst en een doel en richting meegeven. Zonder doel of richting gaat er niet gebeuren wat het topkader zelf in gedachten heeft. Als het topkader niet communiceert hoe moet het middenkader dan weten waar het topkader heen wil. Verder moet er structuur in zitten. Dan wel wat roepen en soms niet is voor mensen verwarrend. Overlegstructuren met vastlegging van vergaderverslagen tussen het middenkader en het topkader. Ook een verslag of maandelijks schrijven voor de medewerkers, zodat het personeel weet wat er speelt. Een wekelijkse/ twee wekelijkse e-mail/ update vanuit het management. Dat soort dingen zijn belangrijk in een organisatie antwoordt Terlouw. Als dat er niet is, dan hoeft de rest ook niet. Terlouw verwacht dat er een duidelijk verschil te zien is bij ondernemers die geschoold zijn vanaf de WUR of ondernemers die geschoold zijn met een mbo-opleiding.

Bij Optiflor (bijlage 4.3) wordt de communicatie van het topkader naar het middenkader gedaan door middel van MT-vergaderingen op locatie. Er is hierbij altijd iemand aanwezig van het centraal management. Hiernaast is er ook één keer in de vier weken een operationeel overleg. Hier is het middenkader ook bij aanwezig samen met het centraal managementteam.

Veefkind verwacht geen duidelijke verschillen als het gaat om de scholing van ondernemers. Er zou een verwachting kunnen zijn dat mensen met een hogere opleiding betere communicatievaardigheden hebben, maar Veefkind verwacht dat dat niet zo is. Veefkind verwacht dat dit o.a. afhangt van het karakter van de mensen.

Bij Pater Broersen BV (bijlage 4.5) is het bedrijf anders gaan kijken naar het personeel. Er wordt veel gepraat over samenwerkingen. Het gaan hierin over de samenwerking in het algemeen, maar ook vooral hoe dat binnen een bepaalde functie werkt. De directie is minder gaan kijken naar de mensen zelf, maar meer binnen de functie. Hoe functioneert iemand binnen de functie. Klopt de functie en is die persoon niet buiten zijn functie getreden. Een voorbeeld hiervan is te lezen in bijlage 4.5. Doordat de vergaderingen bij Pater Broersen BV boven tevredenheid verlopen worden er nu ook vergaderingen gedaan met het middenkader. Door het personeel te betrekken en duidelijk toegekende functies wordt er veel gepraat over jezelf, maar ook veel over de ander, maar dit zal altijd gebeuren in het bijzijn van die ander. Voorheen werd er over elkaar gepraat, maar niet met elkaar. Om het personeel te behouden kan aan het personeel meer verantwoordelijkheid worden geven zegt Droog, dan krijgt het personeel een nieuwe uitdaging. Dit is ook beschreven in paragraaf 3.1. Echter als iemand verantwoordelijkheid krijgt moet bij een ander persoon verantwoordelijkheid weggenomen worden. Soms moet iemand van de directie verantwoordelijkheid afstaan. Dat lijkt vaak nog meer het probleem dan het uitbreiden van de verantwoordelijkheden bij de ander. Sommige directieleden vonden het moeilijk om taken te laten vallen. Tijdens het proces werd niet gedocumenteerd. Op het begin is er spanning ontstaan door dit probleem. Toen zijn er dingen op papier gezet in een flow-charge en een omgekeerde organogram. Toen is er gekeken binnen het bedrijf wie heeft welke taak, wie communiceert met wie en hoe zouden die lijnen kunnen lopen en waar ligt de verantwoording. Er is als uitgangspunt genomen dat het bedrijf in bedrijfjes is gesplitst iedere teelt is een bedrijfje. Een mooi voorbeeld hiervan is te lezen in bijlage 4.5. Per bedrijfje is één bedrijfshoofd en alleen die persoon mag het middenkader van zijn bedrijfje wijzen op de

functie. Dan wordt er netjes gehouden aan de structuur. Bij het bedrijf Pater Broersen BV is het nu zo geregeld: degene die de verantwoording af heeft gestaan wordt leidinggevende (is tevens ook van de directie/ topkader) degene die verantwoording krijgt wordt manager in dit geval bijvoorbeeld teeltmanager. Beslissingen, besluiten en werkoverleg worden gedaan tussen de leidinggevende en in dit geval de teeltmanager. Als bijvoorbeeld een teeltmanager iets niet weet over de functie of twijfelt over beslissingen kan er altijd teruggevallen worden naar de leidinggevende. Zo blijft het topkader altijd betrokken bij de besluitvormingen die in de teelt genomen moeten worden. Wanneer dit leidt tot spanningen kan het personeelslid naar de persoon die functioneringsgesprekken houdt. Pater Broersen BV heeft ervoor gekozen dat niet de leidinggevende de functioneringsgesprekken doet maar een ander iemand van de directie. De directie heeft hier bewust voor gekozen, omdat de manier van leidinggeven van de leidinggevende niet altijd iedereen aan kan staan of de manier van communiceren staat het personeelslid niet aan. Dan durft die persoon ook vaak niet zomaar ergens wat van te zeggen. Door de verantwoordelijkheid te geven aan het middenkader is er voor de directie duidelijke te zien dat iedereen gaat voor zijn bedrijfje zegt Droog.

3.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever

Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?

De onderzoekszopzet om de vraag: "Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?" te kunnen beantwoorden is een enquête afnemen. Hiernaast is aan de geïnterviewde gevraagd waar de knelpunten op het gebied van interne communicatie vanuit de werkgever liggen vanuit hun ervaring. Bij de geënquêteerden komen maar twee duidelijk antwoorden naar boven. Eén persoon vindt tijdgebrek een knelpunt bij de huidige interne communicatie en de ander vindt dat er soms geen antwoord gegeven wordt op een vraag van het middenkader. Als dan de vraag komt "Wat zou u willen veranderen aan de interne communicatie?" Dan komen de volgende antwoorden naar voren:

- | | |
|---------------------|---|
| - Meer overleg | - Valt vaak niet mee met een familiebedrijf |
| - Minder emotioneel | - Vaker gesprekken plannen |
| - Iets soepeler | - Ongestoorde momenten |

Het topkader ziet vaak helemaal geen problemen op dit vlak, antwoordt Terlouw. Het enige wat het topkader ziet is dat de mensen vaak niet doen wat het topkader denkt dat werknemers zouden moeten doen.

Het grootste knelpunt van werkgevers in de agrarische sector vindt Veefkind (bijlage 4.4) als volgt: het knelpunt dat de privérelatie en de zakelijke relatie door elkaar lopen. Het is moeilijk als agrarische ondernemer om privé en zakelijk gescheiden te houden. Dit heeft ook te maken met karakterverschillen. Hiernaast heeft het vaak te maken met een verschillende visie, waar gaat het bedrijf heen in de toekomst. Ook een gebrek aan werkoverleg, gebrek aan duidelijke doelen, de vraag wanneer het werk gedaan gaat worden of een gebrek aan een duidelijke wederzijdse verwachting kunnen knelpunten zijn. Wat is de verwachting van/ over elkaar als er samengewerkt wordt. Zo zijn er een aantal dingen in de communicatie die verstoring kunnen veroorzaken. Om dit probleem op te kunnen lossen kan werkoverleg ingevoerd worden. Elke week het liefst werkoverleg op een vaste dag en tijd. Het liefst ook met een vaste agenda. Kijk altijd even terug naar afgelopen week: wat ging er goed en wat kan er beter. Wat komt er aankomende week op ons af. En waar moeten beslissingen over genomen worden. Het werkoverleg is cruciaal om te zorgen dat iedereen op dezelfde

bladzijde aan het werken is. Wat een veel gezien knelpunt is, is dat ondernemers op verschillende eilandjes gaan werken. Het ene bedrijfslid is daar verantwoordelijk voor en de ander daarvoor. Dat komt eigenlijk niet meer samen. Dus dat werkoverleg is ook een van de dingen in een coachtraject waar Veefkind mee begint.

3.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader bij de huidige interne communicatie?

Bij deze vraag is net als de vorige vraag gekozen voor een afname van enquêtes. Punten bij die twee vragen “Ervaart u knelpunten bij de huidige interne communicatie op het bedrijf?” en “Wat zou u willen veranderen aan de interne communicatie binnen het bedrijf?”.

Naar voren komen o.a. de volgende punten:

Ervaart u knelpunten bij de huidige interne communicatie op het bedrijf?

- Geen duidelijkheid wie welke verantwoording heeft
- Communicatie tussen teams kan beter
- Management maakt doelen voor het middenkader niet altijd duidelijk
- Goed communiceren is het moeilijkste wat er is
- Strategie en missie niet bij iedereen duidelijk.
- Ongestructureerde communicatie
- Communicatie tussen het personeel onderling

Wat zou u willen veranderen aan de interne communicatie binnen het bedrijf.

- Aan het begin van de dag een teamoverleg. Wat moet er gedaan worden vandaag? Wat kan ook morgen? Enz.
- Meer zwart op wit uitleggen
- Periodieke vergaderingen introduceren met personeel en management over bereikte resultaten en nieuwe doelen
- Structuur inbrengen
- Meer overleg met elkaar, dan praten over elkaar
- Overlegmomenten
- Duidelijke strategie met communicatie hiervan
- Een strak beleid met verantwoordelijkheid en basisregels.

Heel overtuigend zegt de Boer dat de grootste knelpunten het loslaten van verantwoordelijkheden zijn. Het topkader houdt te veel sturing aan zichzelf. Het topkader kan onvoldoende loslaten. Hierbij wordt het autonome leerproces onvoldoende gestimuleerd. Iedereen leert anders. Verder komt de Boer in zijn werkveld tegen dat het middenkader te veel werkdruk ervaart, inhoudelijk tekortschiet door onvoldoende scholing, te weinig vaardigheden heeft, te weinig kennis en te bot communiceert (te hard of te aardig).

Bij deze vraag wordt er teruggekomen op veel dingen antwoordt Terlouw:

- Het middenkader voelt zich afhankelijk van het topkader. Het middenkader durft daardoor niet altijd te zeggen wat de mening en gedachten van zichzelf zijn. Dit komt door de afhankelijkheidsrelatie met het topkader. Mensen zijn opgegroeid met de werkgever, naar de situatie hoe het nu is geworden tijdens het groeien van het bedrijf. Met de goede ideeën durft het middenkader niet naar het topkader. Dat komt neer op psychologische veiligheid.
- Als tweede punt weet het topkader vaak niet waar het bedrijf naartoe moet. Er is geen doel. Het middenkader durft dit vaak ook niet te vragen.

4 Discussie

Op land- & tuinbouwbedrijven komt steeds meer vraag naar mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen (Bitsch, 2009; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). In het onderzoek wordt daarom onderzocht hoe het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven effectief ingezet kan worden. In het hoofdstuk discussie komen twee zaken aan bod. De resultaten van het onderzoek zullen bediscussieerd worden en er wordt een discussie geschreven over de gekozen aanpak. In het hoofdstuk zal een brug geslagen worden tussen de theorie en de praktijk. Dit is gedaan door het theoretisch kader, de interview resultaten, de enquêtes resultaten en het literatuuronderzoek samen te voegen.

4.1 Communicatie benodigheden middenkader

Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?

Uit het theoretisch kader en het onderzoek kwam naar voren dat een duidelijke strategie van topmanagers nodig is om een goede en duidelijke richting te geven aan het middenkader. Het liefst een strategie waarbij het middenkader zelf mee heeft mogen denken (M. Terlouw, persoonlijke communicatie, 26-5-2020). Hoe weet het middenkader anders waar naartoe gewerkt moet worden als er geen doel is? Echter een duidelijke strategie alleen is niet voldoende. Uit dit onderzoek komt naar voren dat een duidelijke missie en visie, structuur en betrokkenheid ook als belangrijk wordt ervaren. Functioneringsgesprekken en werkoverleg zouden dan ook van groot belang zijn om dit te kunnen generaliseren. Wat wordt er van de werknemer verwacht en als er iets misgegaan is, wat gaat er mis en hoe kan het opgelost worden.

Dat er gecommuniceerd moet worden naar het personeel is over het algemeen bekend. Echter, uit het onderzoek komt naar voren dat communicatie niet bestaat uit praten alleen. Luisteren is een van de belangrijkste punten van communicatie. Luisteren is namelijk al 80 procent van de communicatie. Succes van communiceren hangt van drie dingen af.

1. Non-verbale communicatie.
2. De woorden die gebruikt worden.
3. De manier waarop iets gezegd wordt.

De impact van woorden is hierbij maar 8 procent. De impact van non-verbale communicatie telt hierbij al voor meer dan de helft, aldus Veeffkind. Als een leidinggevende bijvoorbeeld tegen een werknemer gaat zeggen wat er gedaan moet worden, terwijl deze leidinggevende zelf onderuitgezakt en chagrijnig op een bureaustoel zit zal de boodschap minder goed overkomen dan wanneer een leidinggevende de boodschap enthousiast en staand over zou brengen.

Wat uit het theoretisch kader bekend werd is dat het middenkader zorgt voor succes binnen een organisatie (Mair & Thurner, 2008). Toch bleef de rol van een middenmanager beperkt tot het toezicht houden op de uitvoering van een strategie en het verstrekken van informatie (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). Het is niet dat het middenkader niet betrokken wil zijn. Uit voorafgaande onderzoeken blijkt namelijk dat het middenkader juist betrokken wil zijn bij het ontwikkelen van een nieuwe strategie en vaak degene is die nieuwe goede initiatieven voorstelt (Burgelman, 1983) (Mintzberg & Waters, 1985). Volgens de Boer en Droog vindt juist de directie het moeilijk om verantwoording af te staan. Ook verantwoording afstaan van uit te voeren werkzaamheden vindt de directie vaak lastig. Maar om personeel te behouden noemt Droog wel als belangrijke punten, duidelijke structuur, duidelijke taakverdelingen, uitdagingen, betrokkenheid, doorgroeimogelijkheden, werkoverleg en weten

waar het bedrijf naartoe groeit. Bij het geënquêteerde middenkader is die ervaring hetzelfde. Er wordt o.a. gezegd dat het als vervelend wordt ervaren continue opdrachten uit te voeren zonder ruimte voor eigen inbreng te hebben, onduidelijkheid & chaos en mensen zonder doel en wensen. Terlouw zegt hier het volgende over: "Vertel het middenkader niet hoe iets moet gebeuren, maar vertel vooral wat en waarom en laat dit aanvullen door het middenkader zelf".

Organisaties hebben vandaag de dag meer nodig dan alleen het personeel wat het werk doet; de creativiteit, energie en inzet spelen hierbij een belangrijke rol. De Boer (A. de Boer, persoonlijke communicatie, 28-5-2020) beweert dat de wereld continue verandert en dat nooit dezelfde manier aangehouden kan worden. Een bedrijf kan namelijk alleen de beste resultaten bereiken als alle neuzen dezelfde kant op staan (Quirke, 2008). Dit doel kan alleen worden behaald door duidelijke doelen te stellen en een goed beheer van de interne communicatie (Quirke, 2008).

4.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader

Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?

Uit literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat volgens Hackley (2005) de reden van veel onderhandelingsfouten slechte communicatie is (Hackley, 2005). Het is dus belangrijk om te leren communiceren op een manier, waardoor resultaten bereikt worden die ook verwacht worden (Dajnoki, 2007). Ook denken veel mensen dat het eenvoudig is om te communiceren. De reden hiervoor is dat mensen kunnen communiceren zonder zich er bewust van te zijn in gedachten of met inspanning (Dajnoki, 2007). Communicatie is echter niet alleen praten, komt naar voren tijdens de interviews. 80 procent van de communicatie bestaat uit luisteren (D.Veefkind, persoonlijke communicatie, 3-6-2020). De communicatie is onder te verdelen in drie dingen: non-verbale communicatie, de woorden die gebruikt worden en de manier waarop iets gezegd wordt.

Duidelijke communicatie is de basis (D. Veefkind, persoonlijke communicatie, 3-6-2020). Daar hoort goede instructie, een goede achtergrond en ook luisteren bij. Het communiceren naar het uitvoerend personeel blijft afhankelijk van de situatie. Hoe lang werkt een persoon al op het bedrijf, welke werkzaamheden voert deze werknemer uit en soms zijn er personen die uitgedaagd kunnen worden om zelf na te denken. Maak het vooral makkelijk voor het personeel voor degene die dat nodig hebben. Op veel land- & tuinbouwbedrijven werken arbeidsmigranten, waarbij sommige niet kunnen lezen en/of schrijven. Maak het dan makkelijk door bijvoorbeeld dingen met plaatjes uit te leggen en maak aan het personeel duidelijk wie precies het aanspreekpunt is.

In het plan van aanpak staat beschreven dat er uitgezocht zou worden welke communicatiemodellen het best passen bij de communicatie tussen het middenkader en het uitvoerend personeel. Omdat deze vraag afhankelijk is van karaktereigenschappen en van de bedrijfscultuur is dit niet gedaan. Het onderzoek is geschreven voor iemand in een middenkaderfunctie of een topkaderfunctie in de agrarische sector. Een communicatiemodel zou voor deze personen veel te theoretisch zijn.

4.3 Communicatie van topkader naar middenkader

Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?

Literatuuronderzoek bracht naar voren dat snelle veranderingen die in organisaties plaatsvinden de grootste uitdaging zijn voor moderne managers (Dimovski & Penger, 2002). Veel managers houden zich vast aan een hiërarchische houding voor het managen van een organisatie, die de afgelopen decennia werd gebruikt. Alleen door de huidige omgeving waarin wereldwijde concurrentie, snelle vooruitgang in informatie, kennis en informatie, een toename van eisen van werknemers voor creatief werk en kansen om persoonlijk te kunnen ontwikkelen eist meer van managers dan men gewend was (Dessler, 2001; Robbins, 2000). De managementstijlen die in het verleden werden gebruikt, voldoen niet meer aan de begeleidingsbehoeften van organisaties in de 21^e eeuw (Dimovski & Penger, 2002). Ook de Boer noemt dit tijdens het interview. De samenleving op de wereld verandert zo snel, dat er continue veranderingen moeten plaatsvinden (A. de Boer, persoonlijke communicatie, 28-5-2020). Betrek het personeel door middel van vergaderingen. Laat het middenkader meedenken aan de strategie en hoe iets aangepakt gaat worden. Middenmanagers bezitten namelijk de competenties “denken” en “doen”. Middenmanagers kunnen meepraten over onderwerpen wat voor de theorie belangrijk is en weten dit ook te integreren in de praktijk (Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). De kwaliteit van het resultaat wordt beter en ook de prestaties van een onderneming worden beter (Floyd & Wooldridge, 2000).

In de inleiding van het rapport was te lezen dat voor de brochure ‘Arbeid in beweging’ een zestal bedrijven geïnterviewd zijn over het middenkader en personeelsbeleid op het bedrijf. Hierin komt naar voren dat maar drie van deze bedrijven functioneringsgesprekken voeren. Werkoverleg daarentegen vindt op geen van de geïnterviewde bedrijven plaats. Tijdens koffiepauzes worden mededelingen en dagelijkse gang van zaken besproken. Wanneer de interviews gecodeerd worden en de enquêtes geanalyseerd worden komt uit het onderzoek naar voren dat werkoverleg en functioneringsgesprekken nodig zijn. Hierin zou het topkader de visie naar de toekomst en een doel en een richting kunnen overleggen. Gebruik hiervoor structuur. Het middenkader moet weten wat er te doen staat en hoe het ervoor staat. Wie heeft welke taak, wie communiceert naar wie en waar ligt de verantwoording. Zonder doel of richting gaat er namelijk niet gebeuren wat het topkader zelf in gedachten heeft (M. Terlouw, persoonlijke communicatie, 26-5-2020). Mensen moeten hiernaast de ruimte krijgen en de gelegenheid hebben om zichzelf te kunnen ontwikkelen bijvoorbeeld door middel van opleidingen. Maar ook verantwoordelijkheid krijgen. Het topkader moet met het middenkader omgaan, zodanig dat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt (autonoom leerproces). Verbind ouderen met jongeren en wissel ervaringen uit. Leer van elkaar.

Functioneringsgesprekken zijn nodig. Hoe weet het middenkader anders wat goed gaat en wat beter kan? Wanneer het topkader het middenkader beter wil laten communiceren zouden ook feedbackgesprekken gehouden kunnen worden. Geef de opdracht aan het middenkader om 4 keer per jaar aan 3 personen te vragen hoe gefunctioneerd wordt. Deze techniek wordt toegepast om de groep beter te laten communiceren.

4.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever

Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?

Uit de enquête bij de vraag aan werkgevers of er knelpunten worden ervaren op het gebied van de interne communicatie komen weinig tot geen antwoorden naar voren. 50 procent van de geënquêteerde ziet ook geen knelpunten bij de huidige interne communicatie. Terwijl als er gevraagd wordt “Denkt u dat uw middenkader u altijd begrijpt?” 50 procent van de geënquêteerde denkt dat het middenkader niet altijd begrijpt wat de werkgever bedoelt. De oorzaak van dit resultaat zou kunnen komen, doordat werkgevers zich niet altijd bewust zijn van de knelpunten op het gebied van interne communicatie. Zo beweert ook Terlouw die zegt dat werknemers vaak helemaal geen knelpunten zien op het gebied van interne communicatie terwijl die er wel zijn (M. Terlouw, persoonlijke communicatie, 26-5-2020). Wanneer dan verder gekeken wordt naar de enquêtevragen, waar communicatie als één van de belangrijke punten genoemd is. Is de verwachting dat bij de enquêtevraag ‘Houdt u wel eens vergaderingen met het personeel’ de meeste geënquêteerden, vergaderingen houden op het bedrijf, maar het tegendeel wordt bewezen. Op 62,5 procent van de bedrijven worden vergaderingen gehouden bij de rest is dit niet aan de orde. Bij de enquêtevraag over de bevoegdheden aan de medewerkers hetzelfde effect hier geeft ook 62,5 procent van de geënquêteerde aan duidelijke bevoegdheden aan het middenkader vast te leggen.

4.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader bij de huidige interne communicatie?

Een van de eerste vragen die gesteld is aan de middenkader managers in de enquête is of er problemen te zien zijn binnen het middenkader. 50 procent van de geënquêteerden geeft hier aan problemen te zien binnen het middenkader. Ook uit deze enquête komt naar voren dat het communiceren een punt van aandacht verdient. Het middenkader geeft aan de achterliggende reden van de manier van werken te willen weten, er mag meer teamoverleg komen, meer ruimte komen voor doorgroeimogelijkheden en het topmanagement mag meer loslaten. Wat ook zorgen baart is de vraag ‘Denkt u dat uw werkgever u altijd begrijpt?’ Hierin geeft 50 procent van de geënquêteerden aan niet altijd begrepen te worden door de werkgever.

In het onderzoek van Jaeger en Pekruhl wat in de inleiding beschreven is, is dat er mogelijke problemen genoemd worden die binnen het middenkader voorkomen. Problemen die meerdere bedrijven over de hele wereld erkennen is dat er weerstand ondervonden wordt van het middenkader (Jaeger & Pekruhl, 1998). Het middenkader is bijvoorbeeld bang om een baan te verliezen, bang om de controle over het personeel te verliezen of er wordt getwijfeld over nieuwe ontwikkelingen. Wanneer het eigen belang van middenmanagers in gevaar komt bij het implementeren van een strategie, zou de kwaliteit van het implementatieproces kunnen verminderen of zelfs gesaboteerd kunnen worden (Lampaki & Papadakis, 2018). De meest voordehand liggende oorzaak van deze problemen is een gebrekkige communicatie en gebrekkige doelstellingen (Jaeger & Pekruhl, 1998) (Lampaki & Papadakis, 2018). Om nieuwe veranderingen en strategieën in een onderneming tot uitvoering te brengen en te bevorderen is duidelijke communicatie nodig. Dit geldt voornamelijk voor het middenmanagement, omdat nieuwe ideeën en strategieën vanuit het topmanagement naar de uitvoerende kern gebracht moeten worden (Lampaki & Papadakis, 2018). Wat in paragraaf 1.1.3 naar voren komt is dat het middenkader minder prestaties gaat leveren als het eigenbelang in gevaar gaat komen. Hiervoor is vertrouwen nodig vanuit een organisatie (Lampaki & Papadakis, 2018). Dit heeft te maken met psychologische veiligheid.

Als iemand zich psychologisch goed voelt durft iemand wat te zeggen en te communiceren. Wanneer iemand zich psychologisch niet veilig voelt en het topkader zegt: "Ja, maar je kan toch altijd binnenkomen" en die persoon voelt zich psychologisch niet veilig dan zal diegene ook niet binnenkomen. Een onafhankelijk persoon die geen bedrijfseigenaar is, de personeelszaken en functioneringsgesprekken laten doen kan hierbij helpen. Google heeft hier laatst een onderzoek naar gedaan. De in het topkader beleving beste teams deden het eigenlijk het slechtste. De beste teams waren degenen die fouten durfden te vertellen als er iets niet goed ging. Deze groep voelde zich psychologisch veilig genoeg om iets te vertellen. En verbeterde hierbij dus het snelste. De teams die altijd mooi weer speelden durfden dus niet te zeggen dat het fout ging want die hadden allemaal aannames wat er kon gaan gebeuren.

4.6 Reflectie

Door het COVID-19 virus is er tijdgebrek voor het onderzoek ontstaan. Er moest snel gehandeld worden, waardoor de enquête gelijk na goedkeuring van het vooronderzoek rondgestuurd is. Echter, een aantal deelvragen in het onderzoek zijn toegevoegd of veranderd. Er waren niet altijd vragen in de enquête opgesteld voor die specifieke vragenstukken. Verder was het aantal respondenten van de enquête teleurstellend laag. Er is in het plan van aanpak aangepast dat de enquête niet alleen rondgestuurd zou gaan worden op facebook, maar ook via LinkedIn. Ook daar kwamen niet veel respondenten. De enquête werd weliswaar bezocht, maar bij de enquête voor het topkader was het respons maar 10 procent. Bij het middenkader was dit 21 procent (bijlage 2). Een reden hiervoor kan zijn dat de vraagstelling te moeilijk was of dat de enquête te lang duurde. De enquêtes zijn wel gebruikt, omdat het een kwalitatief onderzoek is en er voornamelijk meningen werden gevraagd. Deze resultaten zijn daarom toch meegenomen in het onderzoek.

In het vooronderzoek en het plan van aanpak staat dat er communicatiemodellen uitgewerkt zouden worden in de resultaten. Echter dit is niet gedaan met een bewuste reden. Wanneer tijdens de interviews gevraagd werd welke communicatiemodellen binnen het bedrijf gebruikt werden, werd geantwoord dat dat afhankelijk is van de situatie, afhankelijk is van het bedrijf of dat dat te theoretisch is voor het personeel. Aangezien de doelgroep van dit onderzoek ondernemers van een land- en/of tuinbouwbedrijf betreft is er bewust voor gekozen geen communicatiemodellen in de conclusie te verwerken. Dit omdat er in dit onderzoek een conclusie gegeven moet worden wat direct toepasbaar is in de praktijk.

Uit het onderzoek zijn ook nog punten naar voren gekomen wat mogelijkheden biedt voor een vervolgonderzoek. Zo is de uitspraak van Veefkind, dat 80 procent van de communicatie bestaat uit luisteren, spreekt de bewering van Berde tegen. Het communicatiediagram van Berde geeft aan dat 75 procent van de communicatietijd van een leider besteed wordt aan het luisteren en communiceren. Omdat deze beweringen tegenstrijdig aan elkaar zijn biedt dit mogelijkheid voor een vervolgonderzoek.

Ook gaf Terlouw duidelijk aan dat er verschillen zouden kunnen gezien worden, wanneer het onderzoek gaat over een topkader waarbij de ondernemer universitair geschoold is of geschoold is op het mbo. Echter Veefkind denkt dat dit niet het geval is. Een professor is bijvoorbeeld ook heel goed in onderzoeken, maar niet iedere professor kan goed communiceren. Dit zou een mooi punt zijn voor een vervolgonderzoek om te onderzoeken of het opleidingsniveau van de ondernemer bepalend is voor de mate van communicatieve vaardigheden.

Met 5 personen is voor dit onderzoek een interview gehouden. Echter bij een aantal van deze personen is het interview meer geworden dan alleen een interview. De interviews hebben nieuwe inzichten gebracht en dingen helder in laten zien. Zaken die eerst voor waar werden aangenomen zijn gedurende het onderzoek ter discussie komen te staan.

4.7 Beïnvloedbare omstandigheden

Tijdens dit onderzoek zou het COVID-19 virus invloed gehad kunnen hebben op het onderzoek. Doordat aan alles een tijdlimiet zit en er een totaal nieuw vooronderzoek geschreven moest worden, in maar een aantal weken tijd, kan dit gevolgen hebben voor het resultaat. Direct na goedkeuren van het vooronderzoek is de enquête verspreid. Dit om meer respondenten te kunnen behalen. Helaas, zijn tijdens het verwerken van de feedback van het vooronderzoek en het afnemen van de interviews deelvragen veranderd en toegevoegd. Dit zou invloed kunnen hebben op het resultaat, omdat er gerichtere vragen gesteld hadden kunnen worden.

4.8 Resultaten en literatuur

De resultaten komen overeen met de literatuur. Dit is ook te lezen in de discussie. De resultaten die uit het onderzoek voort zijn gekomen kunnen de bestaande theorie onderbouwen en uitbreiden. Echter als er gepraat wordt over de wetenschap over dit onderwerp is de wetenschap nooit zwart of wit.



5 Conclusies en aanbevelingen

In de land- en tuinbouw komt steeds meer vraag naar mensen die een middenkaderfunctie kunnen vervullen (Bitsch, 2009; Tuin van, Verhoeven, Rosloot, Derkx, & Looman, 2011). Een middenkaderfunctie is vaak een uitdagende functie wat door ondernemers niet altijd gezien en beseft wordt (Slobbe, Splinter, & Knijff van der, 2010). In dit onderzoek wordt echter niet gezocht naar personeel, maar wordt er gekeken naar de basis. Hoe kan het middenkader effectiever ingezet worden. De bijbehorende onderzoeksvraag van het onderzoek was als volgende gevormd: “Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven?” Om het antwoord te kunnen vinden op deze hoofdvraag is gebruik gemaakt van field- & deskresearch. Er zijn 5 interviews afgenomen en enquêtes afgenomen bij middenmanagers en topmanagers, hiernaast is ook literatuuronderzoek gedaan.

5.1 Conclusie deelvragen

5.1.1 Communicatie benodigdheden middenkader

Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?

Het middenkader heeft een duidelijke missie, visie en strategie nodig in/aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen. Een strategie waarbij het middenkader zelf mee heeft mogen denken. Dit kan mogelijk gemaakt worden door werkoverleg met duidelijke communicatie. Echter, communicatie is niet praten alleen. Communicatie bestaat voor 80 procent uit luisteren. Het succes van communicatie hangt af van drie dingen: non-verbale communicatie, de woorden die gebruikt worden en de manier waarop iets gezegd wordt. Hiernaast is het nodig voor het middenkader om duidelijke structuur, duidelijke taakverdelingen, uitdagingen, betrokkenheid, doorgroeimogelijkheden, werkoverleg te hebben en moet het middenkader weten waar het bedrijf naartoe groeit. Het middenkader moet hierbij goed weten wat er in de top en in het uitvoerende kader gebeurt om de informatie zo snel mogelijk op plaatsen te brengen waar het moet zijn. Vertel het middenkader hierbij niet hoe iets moet gebeuren, maar vertel vooral wat en waarom en laat dit aanvullen door het middenkader zelf.

5.1.2 Communicatie van middenkader naar uitvoerende kader

Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?

Hoe het middenkader het best naar het uitvoerende kader kan communiceren is geheel afhankelijk van de situatie. Hoelang is een werknemer al werkzaam op een bedrijf? Wat is het opleidingsniveau van de persoon? Welke werkzaamheden voert die persoon uit? Sommige personeelsleden kunnen uitgedaagd worden om zelf na te denken en andere personeelsleden hebben plaatjes nodig om iets makkelijk te kunnen begrijpen. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsmigranten die niet goed kunnen lezen en/of schrijven. Er zouden plaatjes gemaakt kunnen worden met afbeeldingen om duidelijk te maken hoe werkzaamheden goed uitgevoerd worden en wanneer het nog beter zou kunnen. Maak het makkelijk voor de personeelsleden die dat nodig hebben.

Hiernaast moet het middenkader niet alleen naar beneden kijken naar het uitvoerende kader, maar ook naar boven. Het middenkader moet dus verbonden zijn met alle dingen die op het bedrijf gebeuren. Verder is het communiceren met een groep gemakkelijker dan het communiceren met een persoon. In eerste instantie zou dit niet gedacht worden, maar het

communiceren met een groep is gebaseerd op sociale vaardigheden en het communiceren met een individu is gebaseerd op de psychologie.

Kijk in ieder geval eerst naar de situatie en maak aan de hand daarvan beslissingen. En wat nog belangrijker is: Gebruik een manier wat werkt bij de onderneming en werknemers zelf.

5.1.3 Communicatie van topkader naar middenkader

Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?

Het is van belang goed te blijven communiceren tussen diverse managementlagen. Het topkader moet gaan begrijpen, dat communicatie nodig is. Het topkader moet het middenkader de visie naar de toekomst en een doel en richting meegeven. Zonder doel of richting gaat er niet gebeuren wat het topkader zelf in gedachten heeft. Als het topkader niet communiceert, hoe moet het middenkader dan weten waar het topkader heen wil? Gebruik hiervoor structuur. Eerst wel iets zeggen en daarna niet, is voor het middenkader verwarrend. Het middenkader moet weten wat er te doen staat en hoe het ervoor staat. Wie heeft welke taak, wie communiceert naar wie en waar ligt de verantwoording. Om dit duidelijk te krijgen kan het houden van vergaderingen helpen. Elke week/ elke maand op een vast tijdstip en dag een vergadering. In deze vergaderingen kunnen ervaringen uitgewisseld worden en strategieën bedacht worden. Laat het middenkader meedenken aan de strategie en de aanpak van werkzaamheden. Middenmanagers bezitten namelijk de competenties "denken" en "doen". Middenmanagers kunnen meepraten over onderwerpen wat voor de theorie belangrijk is en weten dit ook te integreren in de praktijk.

Ook kan er verantwoording aan het middenkader gegeven wordt. Alhoewel dit door het topmanagement vaak als lastig wordt ervaren. Wanneer iemand verantwoording krijgt, valt er bij een ander verantwoording weg. Los dit probleem op door te kijken naar het bedrijf zelf. Wat past bij het bedrijf. Kijk binnen het bedrijf wie welke taak heeft, wie communiceert met wie en waar ligt de verantwoording. Zorg ervoor dat degene die de verantwoording afstaan de leidinggevende wordt en boven degene staat die de verantwoording krijgt. Zorg ervoor dat de leidinggevende en verantwoordelijke iedere dag werkoverleg hebben. Wanneer er onduidelijkheden zijn of wanneer advies nodig is kan er aan die leidinggevende een advies gevraagd worden. Zo blijft die leidinggevende (in dit geval het topkader) betrokken bij de besluitvormingen die in de teelt genomen worden. Door het personeel te betrekken en duidelijk toegekende functies te geven wordt er veel gepraat over die persoon zelf, maar ook veel over de ander. Maar dat gebeurt dan in het bijzijn van die ander. Dan wordt er niet over elkaar gepraat, maar met elkaar. Kijk als topkader ook minder naar de mensen zelf, maar kijk naar de persoon binnen de functie. Het topkader moet zo met het middenkader omgaan, zodat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt.

5.1.4 Knelpunten interne communicatie vanuit werkgever

Welke knelpunten worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie?

De meeste mensen in topkader functies zien vaak helemaal niet dat er knelpunten zijn op het gebied van de interne communicatie. Het enige wat een werkgever vaak ziet is dat de werknemers vaak niet doen wat de werkgever denkt wat de werknemers zouden moeten doen. Dit heeft te maken met gebrek aan wederzijdse verwachtingen. Wat is de verwachting van elkaar als er met elkaar samengewerkt wordt? Stel duidelijke doelen met elkaar. Om dit probleem op te lossen kunnen werkoverleg en functioneringsgesprekken ingevoerd worden. Kijk altijd even terug naar afgelopen week, wat er goed ging en wat zou nog beter gedaan kunnen worden, wat komt er aankomende week op ons af en waar moeten beslissingen over gemaakt worden. Het werkoverleg is cruciaal om te zorgen dat iedereen doet wat er verwacht wordt. Wat een veel gezien knelpunt is, is dat veel ondernemers op verschillende eilandjes gaan werken doordat beide personen verschillende taken hebben. Werkoverleg kan de oplossing zijn om die eilandjes wat dichterbij elkaar te brengen.

5.1.5 Knelpunten interne communicatie vanuit middenkader

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader bij de huidige interne communicatie?

Het middenkader verlangt naar duidelijkheid, verantwoordelijkheid, goede communicatie, vergaderingen, structuur en een duidelijke strategie. Tijdens het onderzoek geeft het middenkader aan de achterliggende reden van de manier van werken te willen weten, er meer teamoverleg mag komen, er meer ruimte mag komen voor doorgroeimogelijkheden en het topmanagement meer mag loslaten.

Wat uit het theoretisch kader al naar voren kwam is dat er door meerdere bedrijven weerstand ondervonden wordt door het middenkader. Het middenkader is bijvoorbeeld bang om een baan te verliezen, bang om de controle over het personeel te verliezen of er wordt getwijfeld over nieuwe ontwikkelingen. Dit komt, doordat middenmanagers zich vaak afhankelijk voelen van de werkgever. Hierdoor durft het middenkader vaak niet te zeggen wat er gedacht wordt en wanneer er goed ideeën bedacht zijn. Dit heeft te maken met de psychologische veiligheid. Wanneer iemand zich psychologisch niet veilig voelt, dan kan er gerust gezegd worden "Ja, maar je kan toch altijd naar het kantoor komen voor een overleg". Maar de werknemer komt dan toch niet. Er is geen doel dus het middenkader weet niet waarnaartoe gewerkt moet worden.

5.1.6 Hypothese

Wanneer er betere communicatie komt tussen het topmanagement en het middenkader zal het middenkader effectiever ingezet kunnen worden.

De hypothese van dit onderzoek zal worden aangenomen. Betere communicatie begint bij werkoverleg en functioneringsgesprekken. Het middenkader heeft een duidelijk doel nodig om naartoe kunnen werken en dit kan door middel van werkoverleg besproken worden. Verder is een duidelijke missie, visie en strategie van belang. Als het middenkader niet weet wat het doel of de achtergrond van de boodschap is kan daar ook niet naartoe gewerkt worden. Psychologische veiligheid speelt hierbij ook een rol. Durft het middenkader nieuwe ideeën op te noemen of aan te geven als iets niet begrepen wordt? Door het middenkader te betrekken bij werkoverleg voelt het middenkader zich al snel meer betrokken.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het middenkader op middelgrote land- & tuinbouwbedrijven?

Het middenkader verlangt naar duidelijkheid, verantwoordelijkheid, goede communicatie, vergaderingen, structuur en een duidelijke strategie. Dit komt uit het onderzoek naar voren. Het middenkader heeft een duidelijke missie, visie en strategie nodig in/aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen. Een strategie waarbij het middenkader zelf mee heeft mogen denken. Werkoverleg kan hierbij helpen. Het topkader moet dus echt gaan begrijpen dat communicatie nodig is. Communicatie is echter niet alleen praten. 80 procent van de communicatie bestaat uit luisteren. Communicatie bestaat hierbij uit 3 onderdelen: non-verbale communicatie, de woorden die worden gebruikt en de manier waarop iets gezegd wordt. Hiernaast moet het topkader het middenkader de visie naar de toekomst en een doel en richting meegeven. Zonder doel of richting gaat er niet gebeuren wat het topkader zelf in gedachten heeft.

Eigenlijk zien de meeste mensen in het topkader helemaal niet wat de knelpunten zijn op het gebied van de interne communicatie. Het enige wat een werkgever vaak ziet is dat de mensen vaak niet doen wat de werkgever denkt wat de werknemers zouden moeten doen. Dit heeft te maken met gebrek aan wederzijdse verwachtingen. "Wat wordt verwacht van elkaar als er met elkaar samengewerkt wordt?" Hiernaast moet het middenkader niet alleen naar beneden kijken naar het uitvoerende kader, maar ook naar boven. Het middenkader moet dus verbonden zijn met alle dingen die op het bedrijf gebeuren. Verder is het communiceren met een groep gemakkelijker dan het communiceren met een persoon.

Wat vanuit het theoretisch kader geconcludeerd kon worden, is dat interne communicatie van vitaal belang is voor succes. Echter het middenkader durft vaak niet te zeggen wat er gedacht wordt en wanneer er goed ideeën bedacht zijn. Dit heeft te maken met de psychologische veiligheid. Wanneer iemand zich psychologisch niet veilig voelt, dan kan er gerust gezegd worden: "Ja, maar je kan toch altijd naar het kantoor komen voor een overleg", maar die persoon zal nooit komen. Vergaderen dus en iemand verantwoordelijkheid geven. Dit wordt door het topkader vaak als lastig ervaren, maar het moet slim aangepakt worden. Wanneer iemand verantwoording krijgt, valt er bij een ander verantwoording weg. Los dit probleem op door te kijken naar het bedrijf zelf. Wat past bij het bedrijf. Kijk binnen het bedrijf wie welke taak heeft, wie communiceert met wie en waar ligt de verantwoording. Maak degene die verantwoordelijkheid heeft afgestaan het aanspreekpunt van degene die de verantwoordelijkheid heeft. Zo houdt die persoon overzicht over de werkzaamheden die uitgevoerd gaan worden, door samen werkoverleg te houden. Alleen op deze manier kan het topkader zo met het middenkader omgaan, zodat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt.

5.3 Aanbevelingen

Dat het middenkader effectiever gaat werken wanneer er een duidelijke communicatie is weten de meeste mensen wel. Een leidinggevende/ werkgever moet zo met het middenkader omgaan, zodat het middenkader zelf in een leerproces terecht komt (autonoom leerproces). Maar hoe kan dit dan toegepast worden. Het advies is om te beginnen met vergaderingen houden. Hierin kan naar voren komen wat er vandaag moet gebeuren, wat er aankomende week moet gebeuren, welke dingen vorige week zijn gebeurd, wat er goed en fout ging en er kunnen besluiten gemaakt worden over te maken beslissingen. Wat hierbij ook een belangrijk punt is om duidelijk te maken aan het middenkader is de missie, visie en strategie van het bedrijf. Want hoe weet iemand hoe iets aangepakt moet worden terwijl er geen doel is? Ook is het belangrijk om te weten wie welke taak heeft, wie communiceert met wie en waar ligt de verantwoording. Leg ook goed vast wie het aanspreekpunt is.

Kan het middenkader niet begrijpen wat er bedoeld wordt? Is er een duidelijke doel en richting gegeven aan het middenkader? Het enige wat een werkgever over het algemeen ziet is dat de werknemers vaak niet doen wat de werkgever denkt dat de werknemers zouden moeten doen, maar wat is hier de reden van? "Wat is de verwachting van elkaar als er met elkaar samengewerkt wordt?" Wie heeft de verantwoording en wie is het aanspreekpunt. Voor het middenkader is het prettig verantwoordelijkheid te hebben. Echter, de verantwoordelijkheid overdragen is een groot struikelblok voor een groot deel van ondernemers. Maar als het nou zo aangepakt wordt dat er dagelijks werkoverleg is over hoe iets aangepakt moet worden, hoe het gister gegaan is en of er nog andere onduidelijkheden zijn gaat het middenkader naar de persoon die de verantwoordelijkheid heeft afgedragen. Dan kan evengoed het overzicht gehouden worden over de uit te voeren werkzaamheden.

Communicatie is dus zoveel meer dan alleen praten.



Bibliografie

- Alamsjah, F. (2011). Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives. *Social and Behavioral Sciences*, blz. 1444-1450.
- Arbeid. (2019, juli). Geraadpleegd van Agrimatie:
<https://www.agrimatie.nl/PublicatiePage.aspx?subpubID=2525&themaID=2264§orID=3534>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bakari, H., Hunjra, A., & Niazi, G. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theorie of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, Blz. 155-187.
- Bedrijfs grootte en economische omvang landbouwbedrijven, 2000-2018*. (2019, juni 12). Geraadpleegd van Rijksoverheid: <https://www.clo.nl/indicatoren/nl2122-bedrijfs-grootte-en-economische-omvang-landbouwbedrijven->
- Bedrijfs grootte en economische omvang landbouwbedrijven, 2000-2018*. (2019, juni 12). Retrieved from Rijksoverheid: <https://www.clo.nl/indicatoren/nl2122-bedrijfs-grootte-en-economische-omvang-landbouwbedrijven->
- Berde, C. (2003). *Menedzsment a mezôgazdaságban*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- Billikopf, G. (2001). Interpersonal communication tops concerns of farm supervisors. *California Agriculture*, 40-43.
- Bitsch, V. (2009). Personnel Management Research in Agribusiness. Hongarije.
- Bitsch, V., & Hogberg, M. (2005). Exploring Horticultural Employees' Attitudes toward Their Jobs: A Qualitative Analysis based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 659-71.
- Bitsch, V., & Yakura, E. (2007). *Middle Management in Agriculture: Roles, Functions, and Practices*. International Food and Agribusiness Management Association.
- Brinkmann, J., Mante, E., & Schoemaker, N. (1991, januari). Middenmanagement bij organisatieveranderingen in een groot bedrijf. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, pp. blz. 30-40.
- Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, blz.61-70.
- Chreim, S., Williams, B., & Collier, K. (2012). *Radical change in healthcare organization: mapping transition between templates, enabling factors, and implementation processes*. J. Health Organ Manag.
- Coppel, J. (2000). *E-Commerce: Impacts and Policy Changes*. . Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Daft, R. (1997). *Management*. Chicago: The Dryden Press.

- Daft, R., & Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dajnoki, K. (2007). *Examination of leader communication in agriculture*. Budapest: Agroinform Publishing House.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.
- Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2002). Virtual Management: A Cross-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading And Controlling In A New Era Organization. Las Vegas: International Business & Economics Research Conference.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of organizational behavior*, 67-84.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. J Manag Stud.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle*. United States : Sage Publications.
- Guo, Y., Huy, Q., & Xiao, Z. (2016). How middle managers manage the political environment to achieve market goals: Insights from China's state-owned enterprises. *Strategic management Journal*, blz. 676-696.
- Gutberg, J., & Berta, W. (2017). *Understanding middle managers' influence in implementing patient safety culture*. BMC Health Services Research.
- Hackley, S. (2005). *Can you break the cycle of bad communication?* Harvard Business Review.
- Hermans, B. (2017). *The role of leadership communication styles in organisational change*. Nijmegen: Radboud University.
- Heyden, M., Fourné, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2016). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management studies*, blz. 961-985.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. New York: Prentice Hall.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, blz. 72-81.
- InterMaat. (2005). *Het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement*. Amsterdam: Intermaat.
- Jaeger, D., & Pekruhl, U. (1998). Participative company management in Europe: the new role of middle management. In *New Technology, Work and Employment* (pp. blz. 94-103). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Karl, K., & Peluchette, J. (2006). How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, blz. 2-13.

- Koppen van, K., & Splinter, G. (2010). *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*. Den Haag: LEI, onderdeel van Wageningen UR.
- Lampaki, A., & Papadakis, V. (2018). The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective. *European Management Journal*, blz. 627-637.
- Mair, J., & Thurner, C. (2008). Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, blz. 83-99.
- Mastenbroek, p. d. (2007, december 7). Grenzen aan beter organiseren. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- McKnight, L. (2013). *Transformational leadership in the context of punctuated change*. J. Leadersh.
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. United States: Pearson Education.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, blz. 257-272.
- Mkb-toets. (n.d.). Geraadpleegd van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/subsidiespelregels/subsidiespelregels-ministerie/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/aanvraag-indienen/mkb-toets>
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*. Calif Manag Rev.
- Nederlandse encyclopedie. (2020). Geraadpleegd van Encyclo.nl: <https://www.encyclo.nl/begrip/middenkader>
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Ouakouak, M., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, blz. 305-318.
- Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
- Pekkeriet, E., Jonge de, J., & Bruins, M. (2007). *Work is gaming*. Utrecht: WUR.
- Portnaar, D. (2015, november 23). *De 7 stappen van Covey: zo ben je klaar voor 2016*. Geraadpleegd van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2015/11/23/de-7-stappen-van-covey-zo-ben-je-klaar-voor-2016/>
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections*. Hampshire: Gower Publishing.
- Robbins, S. (2000). *Managing Today*. San Diego: Prentice Hall.
- Rothmann, S., Diedericks, E., & Swart, J. (2013). Manager relations, psychological need satisfaction and intention to leave in the agricultural sector. *Journal of Industrial Psychology*, 11.

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, blz. 294-302.
- Savage, C. (1996). *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Slobbe, R., Splinter, G., & Knijff van der, A. (2010). *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*. Den Haag: LEI.
- Stoker, J., & de Korte, A. (2001). *Het onmisbare middenkader*. Den Haag: Stichting Management Studies (SMS).
- Storehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., & Purdie, T. (2000). Global and Transnational Business. *Strategy and Management*. Wiley, 321-325.
- Thomas, L., & Galla, C. (2013). *Republished: building a culture of safety through team training and engagement*. Postgrad Med J.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2009). *Communication and organisational success*. London: Routledge.
- Tuin van, R., Verhoeven, P., Rosloot, J., Derkx, R., & Looman, B. (2011, december). *Arbeid in beweging*. Retrieved from WUR: <https://edepot.wur.nl/188047>
- Tuinbouw van nu. (2019). Geraadpleegd van Doorgroeien kan!: <https://doorgroeienkan.nl/tuinbouw-van-nu>
- Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, blz. 299-314.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 137-147.
- van Uffelen- Klootwijk, D. (2011). *Een vergelijkende studie naar de effectiviteit van operationele en integrale middenmanagers*. Open Universiteit Nederland.
- Veefkind, D. (2018, februari 15). *Communicatie is succesfactor agrarisch bedrijf*. Retrieved from AgroCoach: <https://agrocoach.nl/communicatie-is-succesfactor-agrarisch-bedrijf/>
- Visser, P. (2010). Middenkader in tuinbouw nog in ontwikkeling. *Groenten & fruit*.
- Wall, T., Kemp, N., Jackson, P., & Clegg, C. (1986). Outcomes of autonomous workgroups; a long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 280-304.
- Wolters, R., & Natris, d. D. (2012). *Communicatieve rollen van middenmanagers*. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). *The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research*. J Manag.

Bijlage

Bijlage 1.1 Enquête topmanagement

<https://www.surveio.com/survey/d/V0M3M9R9A9A5K7P3E>

Algemeen

- + Wat is uw leeftijd?
- + In welke sector werkt u?
- + Hoe groot is het bedrijf? (Aantal hectares/ aantal koeien/ aantal stelen etc.)
- + In welke provincie is het bedrijf gevestigd?
- + Hoeveel jaar bent u al bedrijfshoofd?

Het middenkader

- + Ziet u problemen in het middenkader? Ja/ Nee
- + Worden er voor het middenkader concrete doelen gesteld? Ja/ Nee
- + Rekent u het middenkader wel eens af op gemaakte beslissingen? Ja/ Nee
- + Welke bevoegdheden heeft het middenkader op uw bedrijf? En welke niet?
- + Zijn deze bevoegdheden vastgelegd en/of duidelijk gecommuniceerd naar het middenkader? Ja/ Nee
- + Bespreekt u met het middenkader hoe iets beter kan? Ja/ Nee
- + Wat doet u eraan om uw middenkader tevreden te houden?
- + Wat zou verbeterd kunnen worden in de omgang tussen het middenkader en u?
- + Wat zou verbeterd kunnen worden in de omgang tussen het middenkader en het overige personeel?
- + Wat werkt motiverend voor uw middenkader?
- + Geeft u uw middenkader wel eens een compliment? Ja/ Nee

Communicatie

- + Communiceert u regelmatig met het middenkader? Ja/ Nee
- + Denkt u dat uw middenkader u altijd begrijpt? Ja/ Nee
- + Communiceert u uw meningen over uitgevoerde werkzaamheden met het middenkader? Ja/ Nee
- + Betreft u het middenkader bij beslissingen op het bedrijf?
 - o Waarom wel/niet
- + Laat u het aan het middenkader weten als u het ergens niet mee eens bent? Ja/ Nee
- + Laat u het aan uw middenkader weten als zij/hij het goed gedaan heeft? Ja/ Nee
- + Ervaart u knelpunten bij de huidige interne communicatie op het bedrijf?
 - o Welke?
- + Wat zou u willen veranderen aan de interne communicatie?
- + Houdt u wel eens een vergaderingen met het personeel? Ja/ Nee

Bijlage 1.2 Enquête middenkader

<https://www.surveio.com/survey/d/G9P6I8M9S8U9Y8N5K>

Algemeen

- + Wat is uw leeftijd?
- + In welke sector werkt u?
- + Hoe groot is het bedrijf? (Aantal hectares/ aantal koeien/ aantal stelen etc.)
- + In welke provincie is het bedrijf gevestigd?
- + Wat is uw functie binnen het bedrijf?
- + Hoe lang bent u al werkzaam?

Het middenkader

- + Ziet u problemen binnen het middenkader? Ja/ Nee
- + Worden er voor het middenkader concrete doelen gesteld? Ja/ Nee
- + Word jij door je werkgever wel eens gewezen op onjuist gemaakte beslissingen?
 - o Zo ja, waarom
 - o Zo nee, waarom niet
- + Welke bevoegdheden heb jij op het bedrijf? En welke niet?
- + Zijn deze bevoegdheden vastgelegd en/of duidelijk gecommuniceerd naar jou? Ja/ Nee
- + Gaat u wel eens een discussie aan met uw werkgever hoe iets beter kan? Ja/ Nee
- + Wat doet uw werkgever eraan om u tevreden te houden?
- + Wat zou verbeterd kunnen worden in de omgang tussen u en uw werkgever?
- + Wat zou verbeterd kunnen worden in de omgang tussen u en het overige personeel?
- + Wat is het toegevoegde de waarde van het middenkader bij jullie op het bedrijf?
- + Wat motiveert u niet?
- + Geeft uw werkgever u wel eens een compliment? Ja/ Nee

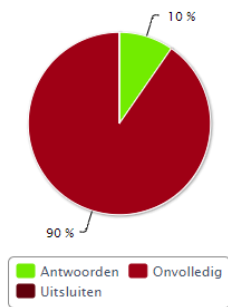
Communicatie

- + Communiceert u regelmatig met uw werkgever? Ja/ Nee
- + Denkt u dat uw werkgever u altijd begrijpt? Ja/ Nee
- + Communiceert u uw meningen met uw werkgever? Ja/ Nee
- + Betreft uw werkgever u bij beslissingen op het bedrijf? Ja/ Nee
- + Laat uw werkgever u wel eens weten als hij/zij ergens niet mee eens is? Ja/ Nee
- + Laat uw werkgever het weten als jij het goed gedaan hebt? Ja/ Nee
- + Ervaart u knelpunten bij de huidige interne communicatie op het bedrijf?
 - o Welke?
- + Wat zou u willen veranderen aan de interne communicatie binnen het bedrijf?
- + Worden er wel eens vergaderingen met het personeel gehouden? Ja/ Nee

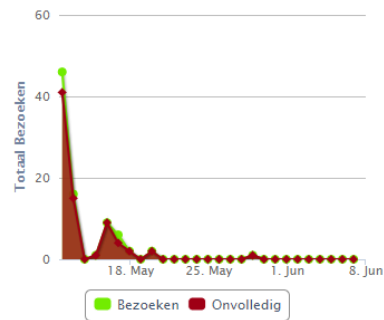
Bijlage 2 Enquête bezoeken

Enquêtebezoeken topkader

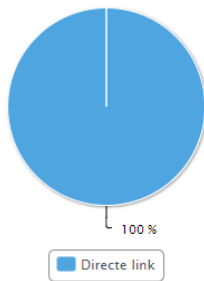
Totaal Bezoeken



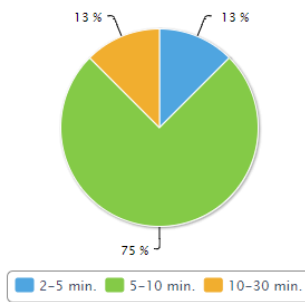
Bezoek Geschiedenis



Bezoek bronnen

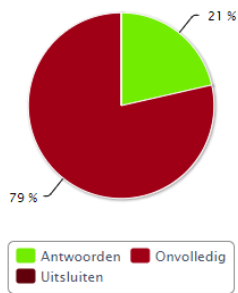


Gemiddelde tijd voor voltooiing

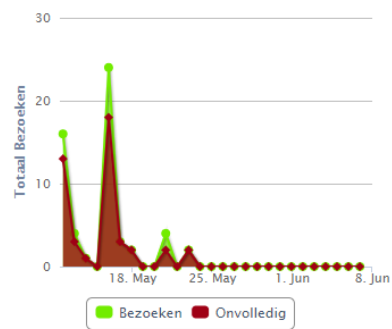


Enquêtebezoeken middenkader

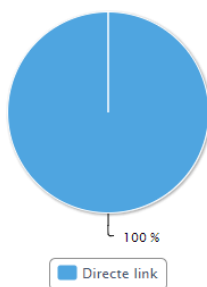
Totaal Bezoeken



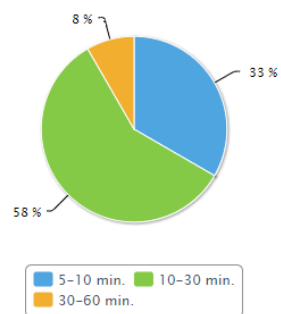
Bezoek Geschiedenis



Bezoek bronnen



Gemiddelde tijd voor voltooiing



Bijlage 3 Interviewvragen

1. Zou u het bedrijf en uw functie kort kunnen introduceren?
2. Heeft u veel te maken met zaken rondom het middenkader?
3. Wat doet jullie bedrijf in/ aan communicatie naar het middenkader, zodat zij het werk in het juiste perspectief doen en daarop de juiste beslissingen kunnen nemen?
4. Hoe denken jullie dat het middenkader het best kan communiceren naar het uitvoerende kader?
 - Welke communicatiemodellen gebruiken jullie hiervoor?
5. Op welke manier communiceert het topkader met het middenkader?
6. Welke knelpunten over het middenkader worden ervaren door de werkgevers bij de huidige interne communicatie op het bedrijf waar u werkt?
7. Welke knelpunten worden door het middenkader zelf ervaren bij de huidige interne communicatie?
8. Wat doet het bedrijf aan interne communicatie om de effectiviteit van medewerkers te bevorderen?
 - Wordt er op deze manier gecommuniceerd naar zowel het uitvoerende kader als het middenkader?
9. Zouden uw naam en de bedrijfsnaam in het onderzoek genoemd mogen worden?

Bijlage 4.1 Interview met Anton de Boer

Datum: 28-5-2020

De expert die ik geïnterviewd heb is Anton de Boer. De Boer is eigenaar en oprichter van de Boer c.s. De Boer c.s. is specialist in persoonlijkheidsonderzoek, ondersteunt organisaties bij bedrijfsovername en organisatieverandering en is specialist in het bouwen aan een sterker team in een organisatie. De Boer heeft het binnen het werk altijd over één van de volgende 3 thema's.

1. Samenwerkingsproblemen
2. Schaalvergrotingsproblemen (Een bedrijf moet of kleiner of groter)
3. Overnameproblemen

Eigenlijk is het werk nooit voor de lol vertelt hij. Wat wel voor de lol is zijn samenwerkingen van 8 personen of meer. In dat thema zit vaak niet zoveel pijn, maar er kunnen alleen dingen beter. Overname bijvoorbeeld gaat over de geschiktheid. Als het gaat over de geschiktheid van overname gaat het ook over de geschiktheid van leidinggeven. Binnen de drie thema's gaat het vaak ook over leidinggeven, economische opbrengsten en ook vaak over de combinatie van bedrijfsleven/ gezinsleven. Als samenwerkingen in een onderneming veel energie vraagt en iemand komt doodmoe thuis, zal ook de familie in het privéleven hier mee te maken hebben. Je zit toch op het vlak van mensen en arbeid.

Kan je mensen niet ontslaan om het probleem op te kunnen lossen? Nee, want dit komt omdat we in een tijdperk leven waar veel arbeidsschaarste is. Je wilt dus niet je kwalitatief goede personeel ontslaan.

Bij de vraag "heeft u vaak te maken met het middenkader" is het antwoord volmondig ja. In eerste instantie niet. In eerste instantie heb je veel te maken met het bedrijfshoofd/ eindverantwoordelijke. Hij/ Zij gaat tenslotte over de portemonnee. Voor je aan de slag gaat moet je eerst overwegen of het kan. De Boer moet weten of hij genoeg tijd krijgt om het probleem op te kunnen lossen. Vaak komt hij dus eerst in contact met het bedrijfshoofd en vervolgens is de kans vaak aanwezig dat er zich problemen bevinden rond het gebied van het middenkader. Vaak vindt juist in het middenkader gedoe plaats. Dat heeft te maken met de systeemtheorie. Het middenkader is ook heel bijzonder. Het middenkader staat namelijk in de positie waar de meeste klappen vallen. Het middenkader is vaak de zinkput van een bedrijf, zeker uit ervaring gezien. Eigenlijk vindt hij het gewoon een feit.

Het middenkader heeft communicatie nodig om het werk in het juiste perspectief te zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen. De basispositie is dan ook NIETS zonder communicatie. Het maakt niet uit of het bedrijf draait op 2 of 400 personen, maar zodra je niet meer alleen bent is de enige manier waarop boodschappen overgebracht kunnen worden communicatie. Eigenlijk is het belangrijkste punt taal. Zodra mensen van één persoon meer personen worden en er een samenwerkingsverband ontwikkelt, is taal de enige manier om de boodschap over te brengen. Niet alleen taal met letters of waarden, maar je communiceert met meer dan taal alleen. Lichaamstaal de non-verbale communicatie is ook belangrijk. Het woord communicatie wordt eigenlijk te makkelijk gebruikt. Vaak is communicatie een enorme boosdoener. Mensen denken te weten wat communicatie is, maar wat bedoelen mensen er eigenlijk mee. Taal is specifiek, dat is praten. Communicatie is volgens de Boer ook armen en benen, oogcontact en woordkeuzen. De Boer c.s. kijken, horen en voelen erg op communicatief vlak.

Veel problemen die op agrarische bedrijven spelen zijn bijna zonder uitzondering communicatief bepaald. Alles wat er speelt heeft communicatie nodig. Door communicatie raak je in de problemen, maar je komt er met communicatie ook weer uit. En dat is niet alleen met taal. Het is ook lichaamstaal en vorming. Het antwoord op deze vraag "Wat heeft het middenkader nodig in/aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te kunnen zien en daarop de juiste beslissingen te kunnen nemen?" is heel genuanceerd. Functioneringsgesprekken en werkoverleg. Dat mensen overdag op een goede manier met elkaar moeten communiceren weten we al lang. Maar het gaat hier meer om generatievraagstukken en cultuur. Bij het spreken van de taal van gastarbeiders zal de communicatie ook al makkelijker gaan. Nu zijn er veel bedrijven waar gewoon Nederlands wordt gesproken, maar hier heb je ook te maken met opleidingsverschil wat op de werkvloer aanwezig is. De mensen onderin weten niet wat belangrijk wordt geacht in het topkader over het bedrijf en het wordt niet duidelijk vertaald. Tijdens het werk van de Boer ziet hij altijd dat mensen een afstemmingsprobleem hebben. Je ziet vaak dat mensen denken dat ze weten wat er gebeurt, maar eigenlijk weten ze het niet. In het topkader wordt gedacht dat ze duidelijk hebben gecommuniceerd wat er moet gebeuren. En onderin zeggen ze "we weten wat er gedaan moet worden". Maar eigenlijk gebeurt het niet. De oplossing is dat het middenkader goed weet wat er bovenin gebeurt. Dit moet door het middenkader continue vertaald worden naar het uitvoerende kader.

Nergens in de wereld wordt zoveel gebroken met onderlinge relaties als in het westen. We doen of kleine verbanden makkelijk zijn, maar organisaties vallen voortdurend uit elkaar.

De Boer denkt dat hij weet hoe het zit. Dat betekent niet dat zijn werk altijd lukt. Hij weet wat er moet gebeuren, maar mensen moeten dan wel luisteren. Waar loop je tegenaan en hoe los je het op? Hoe kun je het perspectief omkeren, waardoor je minder hoeft na te denken wat je moet doen als het gaat om leidinggeven. Je verlegt het probleem. Je onderzoekt het probleem. Je onderzoekt dus waarom iets niet lukt, dus waarom lukt het niet. De Boer gaat met de groep in gesprek. Belangrijke vragen die hierbij spelen zijn; wat moet er precies gebeuren, waar word je voor betaald, waar verdienen jullie je geld mee en hoe krijg je de klus klaar. Het ligt er ook aan hoe volwassen deze groep mensen is. Er is een andere aanpak bij mensen die volwassener zijn dan de groepen die minder volwassen zijn. Dus als iemand zegt dat hij/zij het snapt, maar eigenlijk begrijpen ze het niet gebruikt de Boer het boek: Situationeel leidinggeven. Hoe verhoudt iemand zich tot elkaar. Hoe werkt iedereen met iedereen samen. Als ze er heel goed in zijn gaat hij delegeren. Dan laat hij de delegatie bloeien. Bij het telen van gewassen laat hij iemand die het meest verstand heeft van de gewassen het voortouw nemen. Als de volwassenheid van de groep laag is geef je instructies, als een groep minder volwassen is pakt hij het boek situationeel leidinggeven van Dr. Paul Hersey.

Je moet mensen laten doen wat ze goed kunnen doen. Als ze volwassen zijn laat je ze los. Als dat niet kan moet je ze instructies geven. Het middenkader heb je nodig om veranderingen door te brengen. Je maakt het middenkader dus wat meer actief. Ook kan je het aannamenbeleid veranderen. Zorg ervoor dat je mensen aantrekt die je nodig hebt. Neem je iemand aan die alles nog moet leren of neem je iemand aan die al deskundig is. Soms grijp je in aan de onderkant door meer kwaliteit in te brengen. Maar soms willen bazen alles zelf doen, laat het wat meer los. Maar dat is het moeilijkste om daar wat over te zeggen.

Afkomsten, opleiding, cultuur en vaardigheden zijn vaste items die de Boer ziet waar je aan kunt werken. Soms moet je een andere persoonlijkheidsstructuur vinden in een groep. Er moet bijvoorbeeld meer luistercapaciteit in een groep komen.

Wat je nooit ziet is dat iets hetzelfde blijft. Dat komt omdat alles continue in ontwikkeling is. De samenleving en de vraag van de samenleving verandert continue. Bijvoorbeeld nu Corona. De vraag naar een vers getapt biertje is bijvoorbeeld helemaal weg.

De aanjager voor communicatie ligt het diepst in de buitenwereld. Het grotere geheel bepaalt wat er in het klein moet veranderen. Als bijvoorbeeld de samenleving verandert veranderen gezinnen ook. De Boer moet continue in het groter geheel denken. De Boer wil dat jonge mensen snappen dat je voortdurend steeds verder achteropraakt. De wereld verandert veel harder dan jij mee wilt maken. De wereld slaapt namelijk nooit. Alles verandert continue door wat je niet kunt behappen. Je moet continue weten waar je moet zijn. Als je het goed doet in het groter geheel kun je het in het klein heel adequaat opnemen.

Je kunt niet één persoon heel belangrijk maken dan krijg je veel problemen. De ego boodschappen moeten minder belangrijk gemaakt worden. Wat voor boodschap heb jij voor mij en ik voor jou.

Ook een punt is het werken met een vaste agenda. Een vaste agenda waarbij ook vaste punten in een agenda bijgehouden worden. Als je deze regels al goed volgt gaat het al snel beter. Maar als iedereen zijn zin moet hebben dan gaat het niet goed. Het gaat nu niet meer om mijzelf, het gaat hier om hoe ik me verhoud over een groter geheel. Het gaat mis, omdat wij in de samenleving het individu centraal stelde. Nu zie je meer in organisaties dat grotere groepen centraal worden gesteld. Er wordt straks, als het gaat zoals de Boer verwacht, eerst gekeken naar wat er precies moet gebeuren, welke plek neem ik hierin en waar ben ik goed in. Welke plek krijg jij. Mensen uit de vorige generaties zijn eigenlijk heel gauw bang. De mensen uit jouw generatie zijn eigenlijk helemaal niet zo gauw bang. Deze generatie mag ook niet bang zijn omdat de samenleving zo ontzettend snel aan het veranderen is. En de meeste mensen vinden dat leuk, maar er is nu ook een klein groepje in deze generatie die dat niet leuk vindt. Deze generatie doet niets anders dan dat tegenwerken. Deze mensen kom je in het bedrijfsleven ook tegen en hier moet je mee leren omgaan.

Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?

Bij deze vraag hangt het af of je moet communiceren naar het individu of het afstemmingsniveau. Hoe moet de boodschap overgebracht worden dat hangt ervan af. Als het middenkader een individu betreft moet die de boodschap overbrengen naar het individu. Als hij dat moet doen op afstemmingsniveau is er een samenwerkingsverband/ afdeling. Een groepje mensen dat met elkaar het werk moet doen en dat met elkaar moeten afstemmen. Als je met zo'n groepje moet kletsen moet je de boodschap heel anders brengen dan wanneer je maar met één persoon moet praten. Ik moet eigenlijk het antwoord in drieën laten vallen, namelijk ik moet de boodschap brengen op individuele niveau, maar je moet ook de boodschap brengen op het afstemmingsniveau dan moet die boodschap naar de hele groep toe. Maar er is nog een niveau. Het bedrijfsniveau. Je hebt ook het topkader, maar de Boer noemt het bedrijfsniveau. Het bedrijfsniveau moet overal rekening mee houden: de centjes, het personeel, hoe het in de toekomst kan en hoe het vroeger ging. Hij moet eigenlijk alles weten, dat is op bedrijfsniveau. Een werkgever vertegenwoordigt een bedrijf als een geheel. Een werkgever praat op bedrijfsniveau. De Boer vindt dat door met het bedrijfsniveau te communiceren en ook met het samenwerkingsniveau. Het middenkader moet met alle verschillende groepen in de organisatie weten hoe dat in elkaar zit. Er zijn veel mensen die alleen maar bezig zijn met dingen die onder zich gebeuren. Wat de Boer hen dan leert is meer naar boven kijken. Je moet verbonden zijn met alle dingen die op het bedrijf gebeuren. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat het geld op is. Dus hoe moet het in de praktijk gebeuren

je moet verbonden zijn met het bedrijfsniveau, je moet verbonden zijn met alle andere afdelingen waar ook gedoe is en dat vertelt je hoe je met een individu moet praten. En dan is het ook nog zo dat je op een lager kader niveau mensen hebt die in hun eentje werken, maar dat is niet vaak zo. Vaak is juist een lager kader een afstemmingsniveau. Dat gaat vaak over groepen. Je moet met een groep kunnen praten als groter geheel en als individu. Als het middenkader goed met het lager kader wil communiceren dan moet hij weten wat er op het bedrijfsniveau speelt. Dan moet hij bij andere groepen ook snappen wat daar allemaal speelt. Je moet altijd in contact zijn met elkaar. Soms lijkt het van niet, maar het is wel zo. Je zou zeggen dat het makkelijker praat op individueel niveau, maar toch is dat niet zo. Het is makkelijker om te communiceren op samenwerkingsniveau. Technisch is het makkelijker om met een groep om te gaan dan met alle individuen. Dat komt door het volgende. Als je samenwerkt ben je een hele andere entiteit. De entiteit is het zijn. De groep is een lichaam, een entiteit, een soort lichaam/ corpus. Een groep vormt een soort lichaam. Met elkaar vormen ze een eenheid. Er zijn twee boodschappen. 1 communiceren naar alleen een individu is makkelijker dan naar een afstemmingsniveau, want je hebt toch met bijvoorbeeld 7 personen te maken. Maar toch draait de Boer hem gelijk weer om. En waar zit dat in. Waarom is het veel makkelijker? Het afstemmingsniveau vormt een eenheid en het individuele niveau vormt ook een eenheid. Een groep is eenvoudiger gestructureerd dan een individu gestructureerd is. Als er stemmingswisselingen plaatsvinden op het niveau van het individu dan is dat ingewikkelder, dat is psychologisch. Een stemmingswisseling in een groep is sociaal bepaald. Een individu bestaat uit zogeheten deelpersonen. Om het individuele functioneren te veranderen is veel moeilijker dan een groep. Bijvoorbeeld wanneer je al goed werkoverleg invoert en bijvoorbeeld een goede agenda erbij legt met goede instructie zal het makkelijker gaan. De Boer roept ook vaak naar het middenkader je moet je meer op de groepen richten en niet te veel op het individu. Gooi niet te veel op het individu, maar meer op de samenwerking die je gaat verrichten. Je moet mensen meer zien als een onderdeel van een groter geheel. Want dat is veel makkelijker dan het individu. Hier doet de Boer het altijd mee. Wat moet ik de groep laten doen om een hogere productie te kunnen halen? In plaats van functioneringsgesprekken kan je ook feedback gesprekken houden. Dat is een truck. Geef de opdracht aan het personeel 4 keer per jaar aan 3 personen te vragen hoe jij functioneert. Zo'n techniek pas je toe om een groep beter met elkaar te laten communiceren. Wat de Boer dan wel doet is de middenkaderpersonen bij zich roepen om ze één voor één vaardig te maken om het omgaan met verschillende groepen. Dus coacht de Boer het middenkader om met groepen om te gaan.

Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?

Als het topkader vanuit het middenkader is gegroeid is dat beter dan als ze vanaf de universiteit gelijk in het topkader terecht zijn gekomen. Het is beter vanuit een leerproces.

De Boer zegt vanuit een leerproces. Als ze in het middenkader gezeten hebben weten ze hoe het moet. Vanuit een leerproces moeten ze het doen. Hij bedoelt daarmee dat ze moeten communiceren met het middenkader op een manier zodat het middenkader zelf in een autonoom leerproces terecht komt. Een werkgever moet met het middenkader omgaan, zodanig dan het middenkader zelf in een leerproces terecht komt. Je moet mensen ruimte geven en opleidingen aanbieden. Wat je vaak ziet is dat het topkader met zichzelf bezig is. Zo wordt het leerproces van het middenkader niet gestimuleerd. Vraag aan de oudere generaties. Verbind ouderen en jongeren. Jongeren moeten in ouderen inspiratie vinden om zelf meer te leren. Wat moet het middenkader doen naar het hoge kader? Ze moeten verhalen halen maar ook verhalen brengen. Het delen van verhalen. Ervaring uitwisselen.

Stel wij zitten samen in een koor en we moeten samen een duet zingen. De Boer heeft eigenlijk veel zangervaring hij is topzanger en ik niet maar ik zing wel met hem. Dat is dan de rol van het topkader naar het middenkader. Wat het leuke is door de manier waarop wij samen zingen. Dat jij niet van mij leert, maar door mij leert. Dus dat jij in een leerproces terecht komt, omdat je met mij zingt. Dus dan is het niet zo dat jij net zo zingt als ik. Nee, doordat jij met mij zingt ontstaan er vanzelf een leerproces.

Dus het topkader is verantwoordelijk voor het autonome/ het zelfstandige leerproces van het middenkader. Dus het middenkader moet eigenlijk door het topkader automatisch in een leerproces komen, dus je moet mensen gelegenheid geven om het gewoon te leren. Dus je moet mensen de ruimte en de vrijheid geven, maar ook opleidingen en trainingen aanbieden, dus als jij een goede zanger wilt worden moet jij gewoon zangles hebben bijvoorbeeld.

Hier kan op een bedrijf vaak veel verbeterd worden. Wat vaak gezien is dat het topkader voornamelijk met zichzelf bezig is, dus die verplaatst zich niet in het leerproces van de medewerker. Zij stimuleren dat ook te weinig.

Ik vraag aan jou dingen, maar jij vraagt mij geen dingen. Dus ik wil wat van jou leren, maar als jij mij niks vraagt wil jij niks van mij leren.

Je kunt zien dat het middenkader afhankelijk is van de eigenaar. En doordat het middenkader dan afhankelijk is van iemand durven ze zich niet kwetsbaar op te stellen = psychologische veiligheid. Dan voelt het middenkader zich niet veilig genoeg om iets aan de werkgever te vragen.

Het topkader moet het middenkader in staat stellen om zichzelf in een leerproces te brengen.

De generatie nu vraagt vaak wel aan elkaar, maar heeft moeite om door de generatie heen de kennis aan te boren. Dat vinden we moeilijk om te vragen. Wij hebben een sterke gerichtheid op elkaar.

Er moet een autonoom leerproces ontstaan!

De Boer is erg van verhalen vertellen. Deel ervaringen. Vertalen vertellen en halen. Dit kan met werkoverleg.

Welke knelpunten over het middenkader worden ervaren door werkgevers bij de huidige interne communicatie waar u op bezoek gaat?

Loslaten is een groot probleem. Het topkader houdt te veel sturing aan zichzelf. Ze kunnen onvoldoende loslaten. Het aanslingeren van het leerproces gebeurt onvoldoende. Er is te weinig kennis van leerprocessen. Niet iedereen heeft hetzelfde leerproces. Je moet verstand hebben van leerprocessen. Iedereen leert anders. Bazen zijn vaak niet zulke goede leraren.

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader bij de huidige interne communicatie?

Werkdruk, inhoudelijk te kort schieten door onvoldoende ontwikkelingsniveau, te weinig vaardigheid en te weinig kennis. Handigheid ontbreekt ook. Te bot communiceren. Te aardig of te hard.

Bijlage 4.2 Interview met Martin Terlou

Datum: 26-5-2020

Martin Terlou is zelfstandig organisatiecoach. Terlou is afgestudeerd als Master organisatiecoach. Terlou heeft zijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij Borst Bloemenbollen in Obdam. Terlou is organisatiecoach op het gebied van veranderingen binnen organisaties. Hierbij ligt voornamelijk de focus op het collectieve leerproces. Het is de bedoeling om met de opdrachtgever te kijken naar hetgene waarvan je samen binnen een organisatie denkt wat nodig is om de verandering die men graag ziet te realiseren.

Terlou heeft regelmatig te maken met zaken rondom het middenkader. Niet alleen in de agrarische sector, maar bijvoorbeeld ook in financieringsbedrijven, mediabedrijven, etc. Hij geeft daarbij aan dat het niet uitmaakt waar je komt. Als je maar de goede vragen stelt. Hij is namelijk niet bezig bij het produceren van een gewas. Dat moet het bedrijf echt zelf doen. Hij is vooral voor de organisatiestructuur zelf.

Wanneer de vraag werd gesteld: "Hoe kan het middenkader het best gemotiveerd worden door middel van betere communicatie?" kreeg ik als antwoord dat ik nog even goed over deze vraag na moest denken. Moet het middenkader überhaupt wel gemotiveerd worden door communicatie. Voor veel mensen is het namelijk meer motiverend om een duidelijke missie, visie en een bijbehorende strategie duidelijk voor ogen te hebben. Vervolgens helpt een duidelijke missie, visie en strategie het middenkader bij het motiveren. Een belangrijk aspect voor communicatie is het richting geven aan mensen. Vertel het middenkader niet hoe ze iets moeten doen, maar vertel vooral wat je wilt en waarom je het wilt. Communiceer het. En vraag dan juist je middenkader om invulling te geven over hoe het moet gebeuren.

Een eventuele andere optievraag ging over het volgende: wat heeft het middenkader nodig aan communicatie? Dan is het antwoord: gemotiveerd worden. De vraag zou anders gesteld moeten worden. Een goede optievraag zou kunnen zijn: "Wat heeft het middenkader nodig in/ aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te zien en daarop dan de juiste beslissingen te kunnen nemen?" Dan is het antwoord daarop: het middenkader heeft in ieder geval een doel en richting nodig. En in de beleving van Terlou krijgen ze dat door een gecommuniceerde gedachte en een goed gecommuniceerde missie, visie en strategie. En het liefst een waarbij ze in de strategie mee hebben kunnen denken. Want de strategie vertelt hoe we iets gaan doen. De missie vertelt waarom we op deze aarde zijn. De visie hoe wil ik daarnaartoe. En de strategie hoe ga ik daar komen. Geef een goede richting aan mensen waar je nou precies heen wilt met het bedrijf.

Inspraak krijgen en mee kunnen denken aan het vormen van de strategie. Dat mag soms ook zoals Remmerswaal op het niet relationele niveau. Het niet betrekkningsniveau.

Hoe kan het middenkader het best communiceren naar het uitvoerende kader?

Deze vraag hangt geheel af van de context van een organisatie zelf. Meerdere factoren wegen hierin mee, bijvoorbeeld: het niveau van het uitvoerende kader, hoelang werken mensen al bij de organisatie, opleidingsniveau van mensen in het middenkader, soort werk spuiten/ bollen pellen.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het advies om een goede manier/ goede mix tussen de Hursey en Blanchaar theorie te vinden. De goede manier van situationeel leidinggeven. Remmerswaal heeft ook een goede manier. Remmerswaal schrijft over het goede moment kiezen tussen complementaire manier van communicatie of de betrekkningsmanier van communicatie. Het ligt er ook aan welke taak je iemand geeft. Welke manier van situationeel leidinggeven speelt hierin mee (Hursey en Blanchaar)?

Welke communicatiemodellen zou u hiervoor gebruiken?

Dit is een lastige vraag, antwoordt Terlouw. Hij kijkt niet zo naar een model. Dat heeft hij ook nog nooit gedaan. Eerst moet er geanalyseerd worden wat er speelt. Moet er wel wat veranderen in de communicatie van beide kanten? Je zou moeten constateren dat een verandering van communicatie zal leiden tot iets positiefs. Het kunnen ook andere dingen zijn. Terlouw zou het anders aanpakken. Is er een probleem? Zo ja. Is dat door een vorm van communicatie te verbeteren? Zo ja, dan gaat hij eerst even lezen wat daarover allemaal geschreven is. Vervolgens kijken met de betrokken persoon en overleggen. Dit is de bestaande literatuur. Zullen wij eens kijken wat het meeste effect zou kunnen hebben. Zo zou hij het doen.

Hoe kan het topkader het best communiceren naar het middenkader?

Ze moeten communiceren! Hij moet gaan begrijpen dat hij moet communiceren. Hij moet communiceren wat de visie naar de toekomst is om mensen een doel en richting mee te geven. Hij/ zij moet gaan beseffen dat er zonder doel en richting per definitie niet gebeurt wat hij of zij zelf in gedachten heeft. Als jij niet communiceert? Hoe moet ik dan weten waar jij heen wilt? Hoe moet ik dan weten of ik nog de goede dingen doe? Er moet een structuur in zitten. Dat vindt Terlouw belangrijk. Eerst wel wat roepen en daarna niet is voor mensen erg verwarrend. Communicatie moet gestructureerd zijn! En dan kan je dus van alles bedenken aan vaste structuur wat kan helpen in een organisatie. Dat betekent een overlegstructuur met vastlegging van bijvoorbeeld vergaderverslagen tussen het middenkader en de top. Dat is belangrijk. Een verslag of maandelijks schrijven voor de medewerkers. Een wekelijkse/ twee wekelijks e-mail/update vanuit het management. Dat soort dingen zijn belangrijk in een organisatie. En dat is wel een basis. Als dat er niet is dan hoef je de rest ook niet te doen.

Welke vorm van leiderschap past bij welke communicatie.

Welke knelpunten worden ervaren over het middenkader bij de huidige interne communicatie waar u op bezoek gaat?

Dan komen we op heel veel dingen terug.

- Middenkader voelt zich afhankelijk van de baas. Dus durft niet zo makkelijk te zeggen wat ze vinden. Het middenkader durft niet te zeggen wat ze denken. Waarom niet, omdat ze een afhankelijkheidsrelatie hebben met de baas. Mensen zijn angstig. Mensen zijn opgegroeid met de baas naar de situatie hoe iets geworden is. Met een groeiend bedrijf. Met hun goede waarnemingen durven ze niet meer naar de baas te gaan. Ze durven niet te zeggen wat ze zien en wat ze denken. Dan kom je terug op waar wil hij eigenlijk naartoe.
- Vaak weet het middenkader niet waar de baas echt naartoe wil. Maar dat durven ze ook niet te vragen.

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader door de werkgever bij de huidige interne communicatie?

- Bedrijfsleiders zien vaak helemaal geen problemen. Bedrijfsleiders zien vaak alleen, wanneer mensen iets niet goed doen. Het enige wat een werkgever ziet is dat de mensen vaak niet doen wat hij denkt wat ze zouden moeten doen.

Je wilt dat het middenkader meer empowerment krijgt. Wat betekent dat het middenkader meer eigenaarschap kan gaan vertonen. Dat werkt twee kanten op. Als ik laat zien dat ik meer zelf kan dan zal dat empowerment en bottom-up leiderschap samen werken. Dat is goed. Wat daarvoor nodig is, is gestructureerde communicatie. Dat zijn ook betrekkingvormen van communicatie die goed gekozen worden en dat is ook psychologische veiligheid. Als ik mij niet psychologisch veilig voel en mijn baas zegt: "Ja, maar je kan toch altijd binnenkomen", dan kom ik ook niet naar binnen. Dan voel ik mij psychologisch onveilig. Google heeft dat laatst ervaren. De in hun beleving beste teams deden het eigenlijk het slechtste. De beste teams waren degene die het durfden te vertellen als er iets fout ging. Die voelden zich veilig genoeg om iets te vertellen. En verbeterden dus het snelste. Degenen die altijd mooi weer speelden die durfden dus niet te zeggen dat het fout ging want die hadden allemaal aannames wat er kon gaan gebeuren.

Waarschijnlijk kun je een duidelijk verschil zien in ondernemers die geschoold zijn vanaf de WUR of ondernemers die een mbo-opleiding hebben gedaan.

In reflectie

Ik zou met Martin Terlouw een interview gaan doen, maar het is meer geworden dan een interview. Terlouw heeft mij tot nieuwe inzichten gebracht. Ik ben anders naar dingen gaan kijken die ik eerst voor waar aannam. De wetenschap voor dit onderwerp is nooit een 1 of een 0. Nooit zwart of wit als je over deze vorm van wetenschap gaat praten.

Bijlage 4.3 Interview met Larissa Valstar

Datum: 2-6-2020

Zou u het bedrijf en uw functie even kort kunnen introduceren?

Larissa Valstar is werkzaam voor Optiflor. Optiflor is een hoogwaardige kwaliteitskweker van Phalaenopsis orchideeën en is voornamelijk gevestigd in het Westland. Valstar is manager marketing & communicatie.

Heeft u wel eens te maken met zaken rondom het middenkader?

Jazeker

Welke opleiding heeft uw werkgever gedaan?

Geen idee.

Wat doet jullie bedrijf in/ aan communicatie naar het middenkader, zodat zij het werk in het juiste perspectief kunnen doen en daarop dan de juiste beslissingen kunnen nemen?

Een open bedrijfscultuur. Informatie is snel bij de mensen waar het moet zijn. Er is geen tot weinig hiërarchie. Voor de interne communicatie heeft het bedrijf een keer in de 6 weken een MT-vergaderingen op elke locatie. Hiernaast is er ook overleg voor de productiemangers. Voor de overige interne communicatie heeft het bedrijf schermen hangen in de kantes, waarop bedrijfsnieuws wordt gepubliceerd. 5 keer per jaar wordt er een eigen nieuwsbrief gestuurd naar alle medewerkers. In de COVID-19 tijd heeft het bedrijf dat vaker gedaan, omdat het voor het bedrijf belangrijk was iedereen actief te blijven informeren. Er zijn filmpjes gemaakt voor de medewerkers. Er is een Whatsapp groep gemaakt waarin nieuws wordt gezet.

Hoe denken jullie dat het middenkader het best kan communiceren naar het uitvoerende kader?

Direct op de werkvloer of face-to-face.

Gebruiken jullie hier communicatiemodellen voor? Zo ja, welke?

Nee, helemaal niet, dat is te theoretisch. Wel een duidelijk organisatiestructuur, duidelijke organogram, dus het is voor iedereen helder wie door wie geïnformeerd moet worden. Maar er worden geen communicatiemodellen gehanteerd.

Op welke manier communiceert het topkader naar het middenkader?

Er is altijd iemand vanuit het centraal management aanwezig bij de MT-vergadering op locatie. En er is ook één keer in de vier weken een operationeel overleg, daar zit het middenkader samen in met het centraal managementteam. Dus er wordt gezorgd dat het middenkader daarbij zit.

Als dit van belang is. Welke knelpunten over het middenkader worden ervaren door de werkgevers bij de huidige interne communicatie op het bedrijf waar u werkt?

Nee zou ik zo niet weten.

Welke knelpunten worden ervaren door het middenkader zelf bij de huidige interne communicatie?

Zou ik zo niet weten.

Wat doet jullie bedrijf aan interne communicatie om de effectiviteit van medewerkers te bevorderen?

Het bedrijf heeft een training gegeven aan de medewerkers over effectief en efficiënt werken. Het bedrijf heeft een duidelijk communicatiestijl die helder is. Dat draagt daar ook aan bij. Iedereen weet waarvoor hij/ zij het doet en hoe ze het moeten doen.

Wordt er op dezelfde manier gecommuniceerd naar zowel het uitvoerende kader of het middenkader?

Zou ik uw naam in mijn onderzoek mogen noemen of liever niet? Zou ik het bedrijf in mijn onderzoek mogen noemen?

Ja, dat is geen probleem.

Als Valstar Optiflor vergelijkt met andere werkgevers die zij in het verleden heeft gehad is Optiflor een hele open werkgever. En ook zeker in de coronatijd. Er is vrij snel aan de mensen duidelijk gemaakt dat iedereen gewoon zijn/ haar loon krijgt. Natuurlijk zitten we in zwaar weer, maar daar komen we wel weer uit. Daar is het bedrijf heel transparant in. Het personeel weet waar hij/ zij aan toe is. Dat is ook heel snel gedaan. Valstar noemt dit als belangrijk punt.

Bijlage 4.4 Interview met Dik Veefkind

Datum: 3-6-2020

Zou u uzelf even kort kunnen introduceren?

Ik ben Dik Veefkind 52 jaar. Zelfstandig agrarisch coach en mediator. Ik doe dit werk al bijna 30 jaar. Maar de laatste 5 jaar voor mezelf.

Veefkind heeft geen ervaring over het middenkader zelf, maar meer over familiebedrijven. Echter weet hij wel hoe er gecommuniceerd kan worden naar het agrarische personeel.

Wat heeft het personeel op land- & tuinbouwbedrijven nodig in/aan communicatie om het werk in het juiste perspectief te zien en daarop dan de juiste beslissingen te kunnen nemen?

Een duidelijke helder communicatie. Regelmatig werkoverleg. Waarin duidelijk wordt gemaakt wat mensen moeten doen. Afhankelijk van de onderneming zullen er ook initiatieven ontwikkeld kunnen worden om processen op andere zaken beter en efficiënter toe te kunnen passen.

De ervaring van Veefkind is dat alles begint bij luisteren. Want als je begint met luisteren is dat al 80 procent van de communicatie. Mensen denken over het algemeen dat ze beter luisteren dan dat ze over het algemeen doen. Je hebt een verschil tussen luisteren en horen. Horen is wat voor geluid iemand produceert. Luisteren wil zeggen dat je er ook echt iets mee doet. Dat je woorden omzet in daden. Het is ook wel aardig om daar wat over te vertellen. Er is een Amerikaanse psycholoog Stephen Covey, die heeft 5 luisterniveaus die hij onderkent. Van totaal negeren. Tot empathisch luisteren. Empathisch luisteren is luisteren met gevoel. Bijvoorbeeld als je hoort dat iemand ziek is of er is wat met je kind. Het 4^e luisterniveau is aandachtig luisteren. Dat is wat je nu misschien doet. Je luistert naar de dingen die ik zeg en je denkt wat kan ik ermee en hoe kan ik dat plaatsen. Ik denk dat als we meer oefenen in aandachtig luisteren naar elkaar, of het nou gaat om personeel of familieverbanden, er op communicatief gebied veel verbeterd kan worden in de samenleving van mensen. Dat er minder conflicten ontstaan, dat er veel minder energie verspild wordt aan onduidelijkheden en onenigheden. Mijn stelling is: investeer in je luisteren dan zal je communicatietaal beter worden. Luisteren is dan de sleutel op het gebied van communicatie.

Hoe kan een bedrijfshoofd het best communiceren naar zijn/haar personeel?

Afhankelijk van de situatie. Soms kan het zijn dat je je personeel uitdaagt om zelf na te denken. Om zelf met iets te komen. Dat hangt heel erg van de situatie af. Maar ook hier weer: duidelijk communiceren is de basis. Daar hoort naar mijn idee goede instructie bij, goede achtergrond, maar ook luisteren.

Welke communicatiemodellen zou u hiervoor gebruiken?

Stephen Covey luistermodellen. LSD-model. Dit helpt je om goed door te kunnen vragen, want je wil de achterliggende gedachten van een vraag weten.

Welke knelpunten op het gebied van interne communicatie komt u het meeste tegen op bedrijven waar u op bezoek gaat?

Het knelpunt dat de privérelatie en de zakelijke relatie door elkaar loopt. Het is moeilijk als agrarische ondernemer om privé en zakelijk gescheiden te houden. Dit heeft ook te maken met karakterverschillen. Heeft vaak te maken met verschillende visies. Waar gaan we heen met het bedrijf. Het heeft ook te maken met wanneer wordt het werk gedaan. Het heeft te maken met het gebrek aan werkoverleg. Ook gebrek aan duidelijke wederzijdse verwachtingen. Wat verwacht je van elkaar als je met elkaar samenwerkt. Duidelijke doelen stellen met elkaar. Zo zijn er een heel aantal dingen in de communicatie die verstoring kunnen veroorzaken.

Elke week het liefst werkoverleg op een vaste dag en tijd. Het liefst ook met een vaste agenda. Kijk altijd even terug naar afgelopen week wat ging er goed wat kan er beter. Wat komt er aankomende week op ons af. En waar moeten we beslissingen over nemen. Het werkoverleg is cruciaal om te zorgen dat iedereen op dezelfde bladzijde aan het werk is. Wat een veel gezien knelpunt is, is dat ondernemers op verschillende eilandjes gaan werken. Iedereen heeft zijn/ haar eigen verantwoordelijkheid en dat komt eigenlijk niet meer samen. Dus dat werkoverleg is ook een van de dingen in een coachtraject waar hij mee begint.

Hoe kan verbetering van interne communicatie bijdragen aan de effectiviteit van het personeel op land- & tuinbouwbedrijven?

Beter leren luisteren. Werk aan je luistervaardigheden. Het succes van communiceren hangt van drie zaken af. Ten eerste het non-verbale, ten tweede woorden die je gebruikt, ten derde de manier waarop je iets zegt. De impact van de woorden die iemand gebruikt is relatief laag. Dat is maar 8 procent. De non-verbale communicatie daarentegen is meer dan de helft verantwoordelijk voor het succes van communiceren. Ook de manier waarop je het zegt is van cruciaal belang. Een moeilijke boodschap kun je op een plezierige manier brengen. Of je kunt een moeilijke boodschap op een hele vervelende manier zeggen. De vraag is wanneer ben je het meest succesvol in communiceren. Dan denkt Veefkind dat het non-verbale, maar ook woorden en de manier hoe je het zegt, eigenlijk de drie succesfactoren in communicatie zijn, waarbij woorden eigenlijk nog het minste impact hebben/ het minst bijdrage aan het succes van de communicatie.

Ziet u verschil in communicatie bij mensen met een andere opleidingsachtergrond?

Nee, je zou verwachten dat mensen met een hogere opleiding betere communicatievaardigheden hebben. Dat is echter niet altijd zo. Het hangt ook heel erg van je karakter af. Als jij bijvoorbeeld een extravert persoon bent en je zou bijvoorbeeld een lagere opleiding gedaan hebben dan ben je misschien wel veel beter in communicatie, dan iemand die een hogere opleiding heeft gedaan. Het opleidingsniveau zegt niet zo heel veel over de communicatieve vaardigheden van een persoon. Het heeft veel meer te maken met jouw persoonlijkheid. Ben jij een extravert of introvert persoon, wat heb jij meegemaakt? Praat je makkelijk? Maak je makkelijk contacten? Snap je hoe communicatie werkt? Veefkind zou het heel gevaarlijk vinden om het opleidingsniveau te koppelen aan de communicatieve vaardigheden. Kijk veel meer naar persoonlijkheidskenmerken: hoe zitten mensen in elkaar. Laat het opleidingsniveau los.

Zou ik in mijn onderzoek uw naam en bedrijfsnaam mogen noemen?

Zeker.

Bijlage 4.5 Interview met Dorus Droog

Zou u het bedrijf en uw functie even kort kunnen introduceren?

Dorus Droog is mede-eigenaar van het bedrijf Pater Broersen BV. Pater Broersen is spitskool-, spinazie-, sla- en boerenkoolteler. Sinds de afgelopen 6 jaar is het bedrijf ieder jaar met 11 tot 15 procent gegroeid.

Bij Pater Broersen BV was er een trend te zien bij jongeren die steeds rond hun 21-23 stopten met het werk bij Pater-Broersen BV. Daar werden ze echter ook naar behandeld. Er was geen mogelijkheid voor de jongens om door te groeien binnen het bedrijf. Er waren dan ook alleen uitvoerende taken. Dat wilde het bedrijf niet meer, want als ze gaan groeien wil je dat niet. Dan heb je je personeel hard nodig. Ook had het bedrijf veel te maken met overname. Een aantal bedrijfshoofden gingen eruit en een aantal kwamen erin. Stad en land is afgebeld om iemand te vinden die het bedrijf daarin goed kon coachen. Toen kwamen ze uiteindelijk terecht bij Anton de Boer en dat klikte. Een afspraak gemaakt en toen is het balletje gaan rollen. Hierna is Anton met het proces begonnen om het bedrijf te leren kennen en iedereen persoonlijk te leren kennen. Hij wist niets van het bedrijf, dus moest daar achter zien te komen. En ook moest hij erachter komen waar de behoeften lag. De Boer moest er eerst achter komen wat voor bedrijf het is. Vervolgens moest hij erachter komen wie de mensen van het directie zelf zijn. Tot slot moest hij erachter komen hoe deze relatie onderling is. Er is gekeken naar de competenties van alle bedrijfshoofden. Iedereen heeft toen een ondernemingsprofiel op laten stellen. De bedrijfsprofielen zijn vervolgens over elkaar heen gelegd. Aan de hand daarvan is gekeken waar als bedrijf tekortkomingen zouden zitten. Toen wist iedereen ook waar hij zich eigen zou kunnen ontwikkelen. Vervolgens is van iedereen de functies bekeken. Er kwamen interviews waarin naar voren kwam welke functie iedereen dacht te hebben. Zowel voor de zomer als de winter werd dit gevraagd. En hoe gaat dan die samenwerking. Op dat moment ga je er zelf ook op een andere manier over na denken. Op dat moment was niet alles efficiënt en professioneel geregeld, maar bijvoorbeeld een bedrijfshoofd (bedrijfshoofd 1) deed al heel veel administratief werk. Niet het werk waar hij voor geschoold was, maar wat hij nu eigenlijk noodgedwongen doet. Er was wel een enorme inzet, maar hij had niet de competenties voor dat werk. Bijvoorbeeld de teeltadministratie en de meitelling dat deed bedrijfshoofd 1. Maar eigenlijk zou je zeggen dat dat hoort bij iemand die de teelt doet. Maar al het administratief werk werd door hem gedaan, zelfs het registreren van de lotnummers van de plantingen deed hij. Het was vaak gewoon om een Whatsapp of een belletje naar bedrijfshoofd 1 te doen en dan deed hij dat. Dus eigenlijk alle administratieve werkzaamheden die eigenlijk bij het personeel zouden moeten zitten als je kijkt naar de functie, kwam bij bedrijfshoofd 1 terecht. Dus mensen liepen vaak tegen bedrijfshoofd 1 aan en zelf werden ze niet beter, omdat hij die administratieve dingen deed. En zo zijn er heel veel voorbeelden van taken die te verdeeld waren die je dan deelt met een ander of die je met zijn drieën deed.

Toen is het bedrijf gaan kijken wat past er bij je competenties. De ondernemingsprofielen waren al gemaakt. Op basis daarvan is er gekeken naar de huidige functie van iedereen en waar zullen we naartoe willen groeien. Op dat moment waren er 6 bedrijfshoofden, maar gedurende dat proces zijn 2 bedrijfshoofden gestopt. Ook is er één bijgekomen. Dan verandert ineens je groepsdynamiek en de competenties van de groep mensen. Alles moest vervolgens weer aangepast worden en ondertussen groei je 11 tot 15 procent. Dus moet je ook je personeel daarin meenemen. Tot 2014-2015 deed het bedrijf nog weinig aan werkoverleg. Er was wel overleg, maar niet iedereen besliste mee over te maken beslissingen.

Door gesprekken met Anton de Boer is er nu wekelijks overleg met de directie. Op het begin was dat heel oppervlakkig. Vervolgens was het heel strategisch en toen gingen ze het op hun eigen manier inrichten. Je moet een weg vinden wat bij het bedrijf past. Ook de manier van vergaderen. Echter is er wel een agenda en een wisselende voorzitter. Bij het begin met vergaderen kwam het wel eens voor dat er een akkefietje was geweest op de werkvloer. Dit liep tijdens het vergaderen bij het aansnijden van het onderwerp een beetje uit de hand. Nu hebben de bedrijfshoofden tegen elkaar gezegd: "Bij het begin van een vergadering zijn persoonlijke en individuele dingen in te brengen". Soms zijn er dingen dat er thuis iets speelt bijvoorbeeld. Dat moet je elkaar in vertrouwen nemen. Dat is dus het begin van de vergadering. Daarin worden ook vrije dagen aangegeven. Daarnaast gaat het in vergaderingen over de samenwerking. Het gaat daarin over de samenwerking in het algemeen, maar ook vooral hoe dat binnen jouw functie werkt. We zijn minder gaan kijken naar de mensen zelf, maar meer binnen de functie zelf. Hoe functioneert iemand binnen zijn functie. Klopt die functie zelf wel en ben je niet buiten je functie getreden. Dat gebeurde ook vaak.

Een voorbeeld. Degene van de verkoop is niet te bereiken. De koper belt iemand anders van het bedrijf die er helemaal niet over gaat, maar het gaat over een prima prijs, dus hij verkoopt het maar. Vervolgens communiceer je dat met degene die erover gaat en die heeft eigenlijk ook al de vracht verkocht. Dan moet de snijploeg weer meer gaan snijden terwijl ze al dik 10 uur op een dag werken, dus kan dat eigenlijk niet. Dat moet je dus vermijden. Deze fouten kunnen gemaakt worden in de teelt, met het personeel. Deze fouten kunnen overal gebeuren. Als je ergens niet voor verantwoordelijk bent zeg gewoon: "Joh, daar ben ik niet voor verantwoordelijk neem even contact op met die en die". Dan is alle frustratie er onderling uit en dan kun je effectief vergaderen. Soms duurt het 5 minuten en soms duurt het een uur. Maar dat is dan efficiënt. Dan gaat het vaak om een probleem. Dus hoe gaan we dat probleem structureel oplossen, zodat dit probleem niet meer voorkomt. Want waarom ben je nou buiten die functie getreden. Dan ben je van het gezeur af. Dan gaat de vergadering over het werk zelf en de strategische punten. Dat is na 2-3 jaar vergaderen zo goed gaan lopen dat er niet alleen meer met de directie wordt vergaderd maar ook met het middenkader. Het gaat ook steeds makkelijker, omdat je in het proces te maken hebt gehad met de psycholoog en dingen hebt moeten zeggen over jezelf. Dus je hebt jezelf al wat meer blootgegeven. Wie ben ik en wat zou ik kunnen dat heb je met elkaar gedeeld. Van daaruit is er wekelijks werkoverleg en van daaruit probeer je samen structuur aan te brengen. Je praat dus veel over jezelf, maar ook veel over de ander, maar altijd in het bijzijn van hem. Voorheen werd er over elkaar gepraat, maar niet met elkaar. En nu zit je wel echt met elkaar. Voor de groep is dat sowieso heel goed. Dus toen dachten de bedrijfshoofden dat het voor het personeel ook wel heel goed zal zijn. Het verschil tussen het personeel en de directie werd namelijk merkbaar groter. De directie had zich persoonlijk ook gaan ontwikkelen. De directie weet zelf waar ze naartoe zouden willen, ze weten waar de tekortkomingen liggen. Je gaat gerichte cursussen en opleidingen volgen. Dat brengt iedereen persoonlijk iets, maar ook wat voor het bedrijf. Dat wil je dus ook voor je personeel. De jongens stopten normaal ongeveer gemiddeld rond hun 23^e met het werken op het bedrijf schat hij zo in. En ja je wilt die jongens houden, omdat de groei doorzet. Om het dan een interessant bedrijf te laten zijn voor je personeel, moet je ze er wel in betrekken. Je zag ook langzaam maar zeker dat mensen die niet geschoold werden voor een leidinggevende functie, wel in een leidinggevende functie terecht kwamen. Toen heeft de directie gezegd laten we een cursus situationeel leidinggeven organiseren. Onder leiding van Anton de Boer. Het middel wat daar gebruikt is, is het boekje van situationeel leidinggeven. Omdat de jongens deze methode hebben geleerd is er altijd iets om op terug te vallen. Het lukt niet bij iedereen. Je bent uiteraard ook van karakters afhankelijk. Sommige mensen zijn van nature hier al goed in en

sommige mensen hebben al een houding die autoritairder overkomt. Maar het is wel prettig dat je met elkaar op een manier over leidinggeven kan praten. Dan heb je gewoon een soort bijbel/ hetzelfde geloof. Anders zegt iemand ja maar ik heb op school dit en dat geleerd. En daar wil de directie vanaf, want iedereen weet het beter. En het maak verder niet uit er zal gerust een betere manier van leidinggeven zijn, maar deze past bij hen. Als iedereen van zichzelf uit gaat en op een andere manier leiding gaat geven maakt het de situaties alleen maar lastiger. Als iedereen het op dezelfde manier doet maakt het de situaties makkelijker. Vervolgens is er gezegd als we het wekelijks overleg ook met het personeel maandelijks gaan doen met dezelfde agenda en alles hetzelfde. Echter zie je wel voor het personeel dat het wat moeilijker is. De directie bestaat uit 5 personen en dat gaan allemaal wat makkelijker, omdat zij elkaar heel goed kennen. Bij het personeelsoverleg, terwijl je weet dat er bijvoorbeeld een relatiebreuk is bij iemand, wordt dat toch niet altijd gedeeld met iedereen. Terwijl iemand al de hele week chagrijnig of verdrietig is. Die drempel is in een grotere groep toch veel moeilijker. Maar we blijven het erin houden om te zorgen dat die groep toch meer een groep wordt, dat iemand wel de mogelijkheid heeft het te zeggen en iedereen meer begrip krijgt voor elkaar. Daar is de directie vorig jaar mee begonnen. Toen is er in het najaar besproken hoe de verantwoordelijkheden van het personeel uitgebreid kunnen worden. Als je verantwoordelijkheden bij iemand uitbreidt, dan moet iemand anders verantwoordelijkheden afstaan. Soms iemand van de directie. Dat lijkt vaak nog meer het probleem dan het uitbreiden van de verantwoordelijkheden bij de ander. Dus je laat taken vervallen bij iemand, omdat die worden overgedragen aan iemand anders en dat vinden sommigen wel heel moeilijk. Dus toen zijn ze het proces gestart, maar er werd niet gedocumenteerd. Uiteindelijk had een bedrijfshoofd (bedrijfshoofd 2) dingen die hij altijd deed wat nu onder iemand anders zijn verantwoording viel. Diegene gaat daarover in gesprek met bedrijfshoofd 2 en er ontstaat spanning. Dan loopt het een paar keer uit de hand. We spreken dingen af maar hoe houden mensen zich eraan. Vaak werkt het om dingen op papier te zetten. Toen heeft het bedrijf een flow-charge gemaakt. Toen zijn ze zelf gaan kijken binnen het bedrijf, wie communiceert er nou met wie en hoe zouden die lijnen kunnen lopen en waar ligt de verantwoording. En dat is nu voor het grootste gedeelte uitgewerkt. Er is als uitgangspunt genomen dat ze het bedrijf in bedrijfjes wilden splitsen. En we willen dan dat ons personeel onderdeel is van zo'n geheel proces binnen een bedrijfje, dus als iemand de verwerking van spitskool doet, dan moet hij ook invloed hebben op de oogst. Want de oogst bepaalt weer welke kwaliteit hij in de schuur krijgt. Maar als je de oogst weer hebt moet je eigenlijk ook invloed hebben op de teelt. En dat geldt ook voor de ijsbergsla. Alleen ijsbergsla is de grootste tak van het bedrijf dus die job is eigenlijk te groot voor één iemand. Dus toen heeft de directie gezegd iemand die in de directie zit is verantwoordelijk voor het product ijsbergsla. Dus een medewerker werd weer verantwoordelijk voor de teelt, teeltmanagers. Alles wat er in de teelt gebeurt daar is dus één iemand verantwoordelijk voor. Van beregenen tot schoffelen. De teeltmanager wordt aangestuurd door het bedrijfshoofd die gaat over de teelt ijsbergsla (bedrijfshoofd 3). Maar het aansturen met die persoon duurt hoogstens een half uurtje overleg per dag. Uiteindelijk is het zo geregeld dat als de teeltmanager iets niet weet kan hij advies vragen aan bedrijfshoofd 3. Zo blijft bedrijfshoofd 3 altijd betrokken bij de besluitvormingen die in de teelt gebeuren. Bedrijfshoofd 3 heeft dan ook het recht om de ijsbergsla teeltmanager te wijzen op zijn functie. Iemand anders van de directie mag dan niet deze teeltmanager ijsbergsla wijzen op zijn functie. Dat mag alleen zijn leidinggevende. Als de teeltmanager er niet uit komt met zijn leidinggevende moet hij naar degene gaan die verantwoordelijk is voor de personeelszaken, dan moet iemand die gaat over het personeel die ook functioneringsgesprekken met hem houdt hem aanspreken op zijn gedrag/ functioneren. Maar dan hou je je wel netjes aan alle structuur. De leidinggevende doet niet de functioneringsgesprekken. De directie heeft hier bewust voor gekozen om de leidinggevende

dit niet te laten doen, omdat zij last kunnen hebben van zichzelf. Als ik bijvoorbeeld leiding aan jou geef. En mijn manier van leidinggeven of mijn manier van communicatie staat jou niet aan of jij voel je onveilig, dan durf je dat niet zomaar tegen mij te zeggen. Maar als jij dan met iemand anders aan tafel zit en diegene stelt de goede vragen, waar hij een stukje begeleiding en opleiding voor heeft gekregen, dan ben jij veel vrijer in dat gesprek dan als je dat direct met je leidinggevende doet. Droog weet niet of dat officieel zo hoort, maar je probeert dingen te zoeken die bij jouw bedrijf past. Het is een proces. Eigenlijk wil de directie iemand hebben voor functioneringsgesprekken die geen eigenaarschap heeft. Want degene die het nu doet blijft toch je werkgever. Dus dan durf je misschien niet alles te zeggen. Omdat degene die verantwoordelijk is voor de teelt en de oogst niet genoeg tijd heeft om alles zelf uit te voeren is er iemand die de teelt doet en iemand die verantwoordelijk is voor de oogst. En daarbij moet de registratie ook nog gedaan worden. Zo houdt diegene overzicht over zijn eigen bedrijfje. Bij spinazie is wel één iemand verantwoordelijk voor de teelt en de oogst, omdat dit bedrijfje kleiner is. Dat is makkelijk in een werkweek te voegen. Je ziet dat het werk er beter van werd, omdat die persoon steeds tegen komt wat hij ook gezaaid heeft. In de berekening ziet hij het product en bij het oogsten. Het is nu zelfs te zien wanneer iemand anders wat gedaan heeft in de teelt, dan is de kwaliteit gelijk minder. Die persoon is er zo serieus mee bezig, dat het prima gaat. Echter heeft hij te kort kennis en ervaring, dus staat er weer iemand boven hem.

Door het groeien is iedereen zich ook gaan specificeren in zijn eigen teelten/ dingen. Er was ook iemand die altijd betrokken was bij de oogst van de boerenkool. Maar hij was niet verantwoordelijk voor de teelt. Die persoon gaf zelf al aan dat hij het leuk zou vinden om wat meer betrokken te zijn bij de teelt. Dus nu is die persoon de teeltmanager van de boerenkool. Je zag dus ook dat de teelt van dat product beter werd. Je ziet gewoon dat die jongens hun verantwoording heel serieus nemen.

Er was dan wel weer een probleem met bijvoorbeeld het verdelen van de haspels. Stel iedereen wil tegelijk beregenen. Dat kan natuurlijk niet. Maar de spinazie heeft maar 25 groeidagen, dus die prioriteit ligt weer hoger. Maar ze strijden allemaal voor hun eigen bedrijfje. Maar het blijft een bedrijf. Dat kostte wat meer moeite, omdat iedereen zijn werk zo goed wil doen. Daar verandert wel iets in. De jongens hebben allemaal te kort kennis en hebben nog begeleiding nodig. Dus ze staan wel onder iemand. Je moet wel regelmatig herhalen dat ze het aan degene moeten vragen die boven hen staat. De andere bedrijfshoofden kunnen wel een advies geven, maar zijn nooit verantwoordelijk daarvoor, dus moet het altijd aan degene boven hen gevraagd worden.

Bij elk probleem wordt weer een oplossing bedacht, met structuur, met achterliggende gedachten. Er is nu bijvoorbeeld ook iemand verantwoordelijk voor de haspels. Iedereen pakte maar zo'n ding, totdat er ergens een probleem ontstond of je moest alweer 3 uur 's nachts je bed uit. Dus is er iemand verantwoordelijk gesteld voor de haspels. De haspel chef kreeg een goede man mee die alles uitvoert. Maar de haspel chef die heeft alles in zijn hoofd en weet hoe de planning is. Dus jullie doen een beregeningsaanvraag bij de verantwoordelijke persoon en je geeft een tijdsduur mee. Je moet tussen dan en dan beregenen. En hoeveel millimeter. Zo kan het zijn dat diegene daar geen tijd voor heeft en zegt daar hebben we even geen tijd voor kun je het even zelf doen met die haspel. Anders liep dat door elkaar. De verantwoordelijke persoon heeft niet altijd de tijd om alles uit te voeren, maar die persoon heeft wel alles in zijn hoofd waar welke haspels draaien. Hij weet dus ook wanneer meer water in de sloot nodig is en als het dan regent hoeft de directie maar één iemand te bellen die de sloot naar beneden kan doen. Anders zou het voor kunnen komen dat de directie dit zelf zou moeten doen. Dat is dus echt structuur. Wennen aan de structuur en dat kunnen sommige mensen wel beter als andere. Je moet daar mensen ook best veel aan herinneren. Nu is de directie wel weer aan het kijken naar hoe de financiële

administratie moet en hoe zorg je ervoor dat die bedrijfjes geen eilandjes worden. En dat zijn wel weer nieuwe uitdagingen. Maar het begon bij de coaching (begeleiding dus) van daaruit is er meer gekomen. Een organogram bijvoorbeeld paste niet bij het bedrijf maar bedrijfshoofd 4 zou wel willen vastleggen hoe de structuren zitten en wie met wie communiceert. Dus er is een soort flow-chart opgesteld en gevraagd wat iedereen ervan vond.

Hoe denken jullie dat het middenkader het best kan communiceren naar het uitvoerende kader?

Iets waar ze nu mee bezig zijn is duidelijke structuur. Duidelijk aangeven aan de jongens wie hun leidinggevende/ aanspreekpunt is. Pater Broersen BV heeft een duidelijke structuur weergegeven in een soort omgekeerde organogram. Ze wilden het uitvoerende kader belangrijk maken. En een bijkomend voordeel is dat de dagelijkse werkzaamheden boven in deze afbeelding staan, dus dan krijg je een rangschikking van dagelijkse werkzaamheden naar wekelijkse/ maandelijkse werkzaamheden. Hier staan lijnen in wie voor wat aansprakelijk is en wie voor wie het aanspreekpunt is, maar ook lijnen over wie met wie communiceert.

Nog een voorbeeld. Een werknemer zijn functie is gewasbeschermer. Hij voert ook het spuiten uit, maar zijn functie is gewasbeschermer. De directie vindt het veel belangrijker dat die medewerker de gewascontrole doet dan dat hij spuit. Dus stel hij redt het niet, dan stuurt hij de loonwerker/ of een van de andere jongens met een spuitlicentie aan. Dan gaat hij wel over het gebruik van de middelen, maar besteedt de taak van het spuiten uit. De directie vindt namelijk het uitvoeren van de gewasbescherming niet het belangrijkste onderdeel van zijn functie. Zijn functie is gewasbeschermer. En daar moest die persoon erg aan wennen, want hij zat graag op de trekker, maar langzaam maar zeker is daar verandering in te zien. Wat fout ging is dat hij ging overleggen met de persoon die de berekening uitvoerde of het perceel droog was. Maar die persoon weet alleen wat er die dag gedaan moet worden. Hij denkt wel te weten wat er de dag erna gaat gebeuren maar hij weet het niet zeker. Stel hij komt 4 uur later in het land en de planning is veranderd dan is het veld nat. Hij had dus eigenlijk moeten communiceren met degene die over de berekening gaat. Als er dan een wijziging komt dan weet je zeker dat hij een telefoontje krijgt dat het gewijzigd wordt en dan kun je je planning daarop aanpassen.

Er is een dagplanning waar alle mensen op staan. Hier staan ook de verantwoordelijke op en ook welke auto ze moeten hebben. Iedereen krijgt meer vaste taken. Ook gaan ze het makkelijk maken voor de medewerkers. Er komen foto's op de oogstmachine waarin te zien is of het product goed is gesneden en wat niet goed is gesneden.

Als dit van belang is. Welke knelpunten over het middenkader worden ervaren door de werkgevers bij de huidige interne communicatie op het bedrijf waar u werkt?

Knelpunten zijn in bovengenoemde tekst naar boven genoemd.

Kunt u een aantal positieve effecten noemen op het bedrijf wat komt door de adviezen van de Boer c.s.?

- Openheid naar elkaar toe
- Inzicht in competenties van iedereen
- Met daarbij behorend ontwikkelingsplan
- Denken in functies en taken in plaats van personen of dat los van elkaar zien
- Algehele onderlinge communicatie
- Structuur
- Persoonlijke ontwikkeling.

Bijlage 5 Checklist schriftelijk rapporteren



Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam:

Klas:

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief*
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons'*
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven