

# Ontwikkeling van middenkader

---

Ontwikkeltraject gericht op leiders  
die het verschil maken binnen organisaties.

## Contactinformatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

### Michel Lamtink

Tel.: 06 51 69 81 11

E-mail: [michel.lamtink@repartbv.nl](mailto:michel.lamtink@repartbv.nl)

### Arjen Mol

Tel.: 06 51 69 81 60

E-mail: [arjen.mol@repartbv.nl](mailto:arjen.mol@repartbv.nl)

# Ontwikkeling van middenkader



'Repart ontwikkeling van middenkader' is een ontwikkeltraject gericht op leiders die het verschil maken binnen organisaties. Het doel van het traject is om leiders die rapporteren aan de algemene directie te ontwikkelen, zodat zij krachtiger worden als persoon en in hun rol als middenmanager. Op deze manier zijn zij nog beter in staat de markt te bedienen, hun team tot grote hoogte te brengen en de top van de organisatie te ondersteunen. Daarnaast ontstaat gedurende het traject meer binding tussen de middenmanagers, waardoor zij elkaar in de praktijk makkelijker vinden en sneller samen zaken oppakken. Na afloop van het ontwikkeltraject beschikt de organisatie over een hechte groep middenmanagers die concreet waarde toevoegt door de wijze waarop zij hun team aansturen en hun bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie, innovatie en resultaatverbetering.

Inspiratiebron: 'Hoe leiders inspireren tot actie'

<http://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SFI4>



## Visie op leiderschap

Onze visie op leiderschap voor middenmanagers is in de volgende zeven punten samengevat:

- Wat leiders geloven over zichzelf en hun rol, is allesbepalend voor de wijze waarop zij hun bijdrage aan de organisatie invullen. Stilstaan bij deze opvattingen vormt het vertrekpunt van het ontwikkeltraject.
- De veelzijdige rol van middenmanagers maakt hen tot belangrijke spil binnen de organisatie. Zij nemen een centrale positie in ten opzichte van de algemene directie, hun team, klanten en collega managers.
- Een van de primaire taken als leider is het potentieel van het team optimaal inzetten. Een leider kan dit potentieel pas echt aanboren als hij/zij zelf weet waar hij/zij in gelooft, wat hij/zij wil, waar hij/zij voor staat en waar eigen talenten liggen.

- Middenmanagers staan voor de uitdaging mensen dusdanig te inspireren en stimuleren dat zij verrassen, dat wil zeggen dat medewerkers tot resultaten komen die de verwachtingen van leiders overtreffen (zie ook de inspiratiebron 'Hoe leiders inspireren tot actie').
- Leiders zijn een belangrijke motor voor de cultuur binnen de organisatie. Door hun voorbeeld en handelen dragen leiders bij aan het gewenste elan. Een cultuur waarin kansen opgepakt worden, talenten centraal staan en waarbij ook nog eens keihard wordt gewerkt. Niet omdat het moet, maar omdat mensen dat willen.
- Van middenmanagers wordt ondernemerschap verwacht. Wat inhoudt dat ze voeling houden met klanten en de markt, kansen zien en benutten, buiten bestaande kaders denken en een netwerk opbouwen waardoor organisatiegrenzen vervagen.
- Tot slot: effectieve middenmanagers hebben 'over', ze opereren lichtvoetig. Hierdoor is er naast serieus en toegewijd werken ruimte voor lol, 'spelen' en experimenteren.



## Uitgangspunten

Onze uitgangspunten bij een ontwikkeltraject voor middenmanagers zijn:

- Persoonlijke ontwikkeling leidt tot leiderschapsontwikkeling hetgeen leidt tot organisatieontwikkeling en resultaatverbetering.
- Gebruik maken van de kracht van een 'Coalition of the Willing' (mensen die vooruit willen, in hetzelfde geloven en samen 'gewoon' doen).
- Deelnemers zijn pioniers voor een nieuw elan binnen de organisatie. Zij helpen een beweging in gang zetten en houden (en niets minder dan dat).
- Ontwikkeling van een middenkader vraagt om een combinatie van reflectie, bieden van inzichten, rust en actie. Ontwikkeling wordt daarom gekoppeld aan de dagelijkse (beroeps)praktijk.

# Ontwikkeling van middenkader

## Voor wie

Het ontwikkeltraject richt zich op de laag managers direct onder de algemene directie. Deelname is in het bijzonder geschikt voor middenmanagers die:

- De wil en drive hebben om zich te ontwikkelen en hierin zelf willen investeren.
- Bereid zijn naar zichzelf te kijken en eigen aannames ter discussie te stellen.
- Verantwoordelijkheid nemen voor eigen prestaties en ontwikkeling.
- Actief iets toe willen voegen aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.
- Kansen binnen en buiten de organisatie willen leren zien en benutten.
- Een voorbeeld willen zijn voor anderen binnen de organisatie; hun talenten ontwikkelen en inzetten, waardoor anderen volgen.

## Opzet ontwikkeltraject

Een praktijkvoorbeeld van een ontwikkeltraject voor het middenkader staat hiernaast weergegeven.

Programma's zijn altijd maatwerk en verschillen afhankelijk van de situatie en behoeften.



Inspiratiebron: Denk je dat jouw project niet uitvoerbaar is? Bekijk dan dit maar eens!

<http://www.youtube.com/watch?v=A5GryIDI0qY>

## FASE 1

## FASE 2

## FASE 3

## Diagnose en Kick-off

Deze fase bestaat uit de volgende vier onderdelen:

- 1 **Organisatiediagnose;** de huidige en gewenste situatie binnen de organisatie wordt in kaart gebracht door middel van interviews en documentatiestudie. Op basis hiervan wordt de gewenste ontwikkeling van de organisatie en het middenkader aangescherpt.
- 2 **Kick-off bijeenkomst;** de deelnemers worden geïnformeerd over de uitkomsten van de organisatiediagnose en het ontwikkeltraject. De wederzijdse verwachtingen worden afgestemd.

- 3 **Individuele nulmeting middenmanagers;** de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de deelnemers wordt bepaald met verschillende instrumenten (bijvoorbeeld interviews, 360-graden feedback, praktijkcases, rollenspellen en tests). Daarbij staan wij nadrukkelijk stil bij de vraag wat zij geloven over zichzelf en hun rol.
- 4 **Verbeterprojecten vaststellen;** om nauwe verbinding met de praktijk te realiseren, worden organisatiespecifieke verbeterprojecten vormgegeven door de middenmanagers waaraan zij gedurende het traject werken.

## Ontwikkeling leidinggevenden

De ontwikkeling van leidinggevenden vindt plaats langs drie lijnen:

- 1 **Ontwikkeling via trainingen;** de middenmanagers krijgen de kans om hun talenten verder te ontwikkelen, belemmeringen aan te pakken en te werken aan aandachtspunten die het optimaal benutten van talent in de weg staan.
- 2 **Verbeterprojecten en intervisie;** de middenmanagers adopteren één of twee verbeterprojecten die direct bijdragen aan resultaatverbetering voor de organisatie. Tijdens 'projectdagen' hebben zij de gelegenheid om de uitvoering, voortgang, en kwaliteit van acties te

bespreken. Directe feedback wordt onderling en door de begeleiders gegeven. Tevens is er ruimte voor intervisie, waar praktijkvraagstukken worden ingebracht en besproken.

- 3 **Coaching en begeleiding 'on the job';** deelnemers wordt coaching en begeleiding 'on the job' aangeboden. Wij zijn hiervoor een aantal dagdelen per week beschikbaar. De aard van de begeleiding is afhankelijk van de individuele behoefte van de deelnemer en kan zich richten op zaken als: coaching bij persoonlijke vraagstukken, begeleiding bij vragen rondom persoonlijke ontwikkeling, ondersteuning bij de voorbereiding van een lastig gesprek, het bijwonen van een teamoverleg, etc.

## Diagnose en Kick-off

Evaluatie van het ontwikkeltraject vindt op drie niveaus plaats:

- 1 **Organisatieontwikkeling;** de resultaten van de verbeterprojecten en impact op de overall resultaten van de organisatie (zowel financieel als niet-financieel) worden gemeten en geëvalueerd. Verder worden gezamenlijke ambities en acties voor de komende tijd geformuleerd.
- 2 **Teamontwikkeling;** dit heeft betrekking op de ontwikkeling die de deelnemers als team hebben

doorgemaakt. Hoe was de samenwerking, interactie en verbondenheid onderling en hoe is dit na afloop van het traject? Hoe gaan we samen verder en blijven we een ieder inzetten op zijn/haar kracht?

- 3 **Individuele ontwikkeling;** in een eindgesprek met de deelnemer, zijn/haar leidinggevende en Repart wordt gekeken naar de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemer. Tevens is er een vooruitblik op de voortzetting van de ontwikkeling.

# Ontwikkeling van middenkader

## Aanpak

Onze werkwijze bij ontwikkeltrajecten is als volgt samen te vatten:

- Het inspireren en enthousiasmeren van deelnemers, zodat zij dichterbij zichzelf komen en veel energie ervaren om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling.
- Benadering vanuit uiteenlopende invalshoeken (denken, doen, gevoel en intuïtie).
- Een grote variëteit aan werkvormen, zoals presentaties, filmpjes, reflectie oefeningen, gastsprekers en bijzondere ervaringsoefeningen (denk daarbij aan meditatie, mindfulness, een fysieke Bootcamp, werken met trainingsacteurs of deelnemers de wijze lessen uit de Oosterse gevechtskunst Aikido laten ervaren).
- Het benutten van expertise en kwaliteiten van verschillende begeleiders. Naast minimaal één begeleider die voor continuïteit zorgt worden extra begeleiders ingezet op hun specifieke toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van de deelnemers (bijv. rondom de eerder genoemde werk/leervormen). Hierin wordt nauw samengewerkt met partners in ons netwerk.
- Het toepassen van methoden en oefeningen die ruimte bieden aan het unieke karakter van talenten. Onze werkwijze richt zich nadrukkelijk op het uitbouwen van iemands talent/sterk ontwikkelde kwaliteiten. Ontwikkelpunten worden in dat licht behandeld.
- Veel persoonlijke aandacht voor de deelnemers. De begeleiders zitten 'dicht op de huid'. Het ontwikkeltraject wisselt plenaire bijeenkomsten af met studietijd, werken in duo's of kleine subgroepen en op individueel niveau.
- Het werken met een vaste trajectbegeleider die de ontwikkeling van de deelnemers op de voet volgt en overzicht houdt op het hele traject en de samenhang tussen onderdelen.



**Inspiratiebron: voorbeeld inspirerend filmpje over dichterbij jezelf komen**

[http://www.youtube.com/watch?v=2L\\_cGjQSR80](http://www.youtube.com/watch?v=2L_cGjQSR80)

## Resultaten

Een ontwikkeltraject voor het middenkader leidt in ieder geval tot:

- Meer vertrouwen van medewerkers en algemene directie in de groep middenmanagers en een positieve ontwikkeling van hun tevredenheid over deze groep.
- Effectievere samenwerking en interactie tussen leidinggevend en medewerkers, waardoor de gezamenlijk geleverde prestaties verbeteren.
- Een groep middenmanagers die anderen voor gaat bij (cultuur)veranderingen, die hierin het initiatief nemen en heel natuurlijk hun verantwoordelijkheid pakken.
- Concrete resultaatverbetering van de organisatie door (talent)ontwikkeling en de resultaten van de verbeterprojecten.
- Meer samenwerking en binding tussen de middenmanagers onderling en meer binding van de middenmanagers met de organisatie.
- Creatie van een 'Coalition of the Willing' (mensen die vooruit willen, hetzelfde willen en in hetzelfde geloven).