



# 1. Introductie

## Middle management

A pair of black-rimmed glasses is resting on a stack of books. A red ribbon bookmark is visible in the foreground. The background is blurred, showing more books and a wooden surface.

# Programma

- Voorstellen
- Werkwijze voorbereiding en colleges
- Toetsing en certificaat
- Reflecteren
- Teamrollen
- Leervragen

# Voorstellen

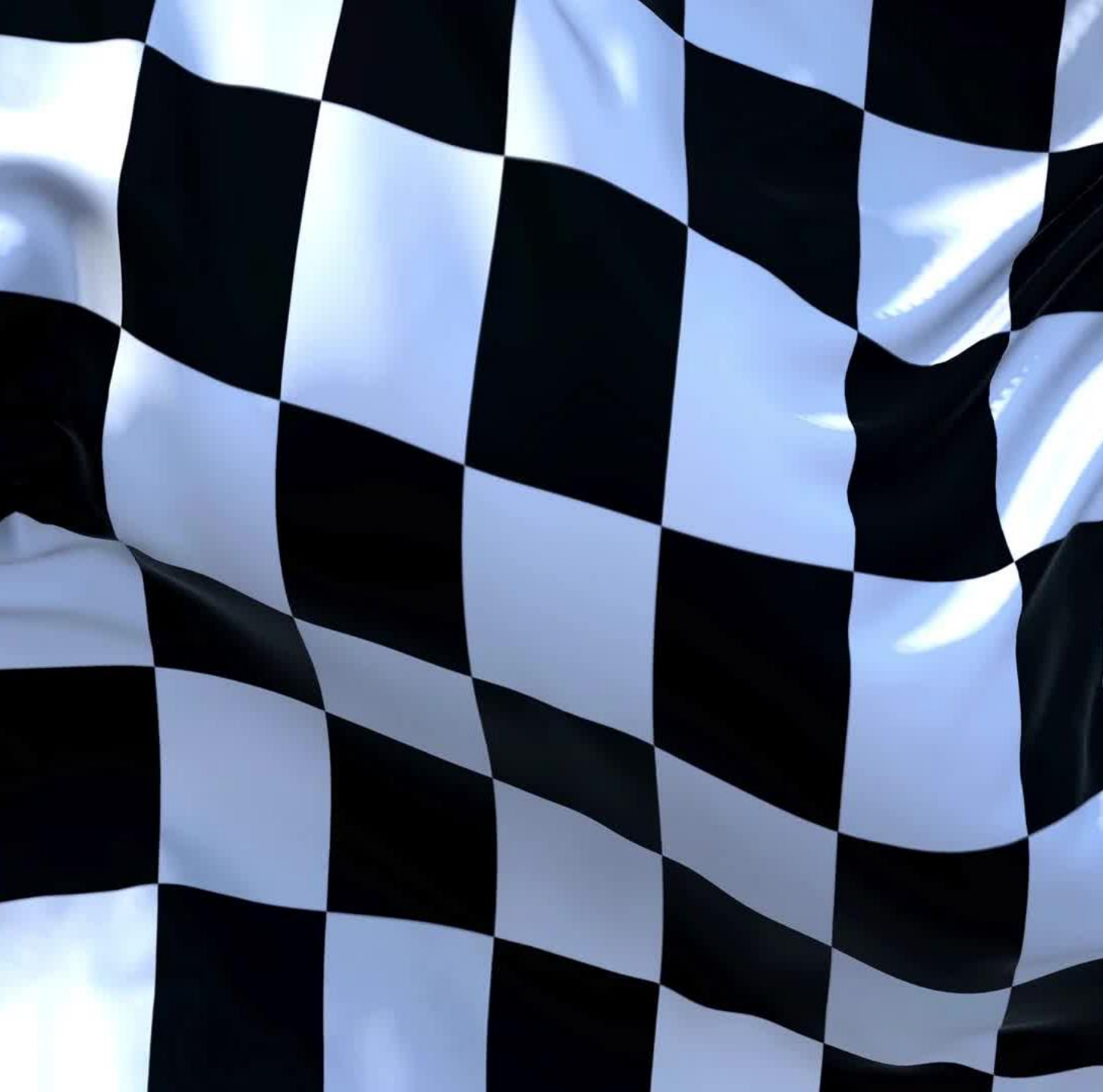
- **In tweetallen**
- Wie ben je?
- Wat ben je?
- Waarom ben je hier?
- Wat wil je leren?
- Wat zijn je verwachtingen?
- 2 x 10 minuten

# Gert Jan Schop



- Wie en waar
- PA, BE, Econ. Wetensch., MBA
- Directie- en managementfuncties
- Bizz-Company: organisatie-adviesbureau
- BKOU Bedrijfskunde Opleiding Utrecht
- Bizz-Publishing: internetuitgeverij

- [Managementmodellensite.nl](http://Managementmodellensite.nl)
- [Reflectiesite.nl](http://Reflectiesite.nl)
- [Afstudeergoeroes.nl](http://Afstudeergoeroes.nl)



# Afspraken

- Voorbereiden
- Afmelden
- Feedback
- Vertrouwelijkheid
- Vertrouwen en respect

# Digitaal

<https://managementmodellensite.nl/wiltec/>

## Middle management – Wiltec

### Wiltec

- Middle management – Wiltec
- Intervisie
- Introductie
- Strategie en cultuur
- Kleurendenken
- Hoe krijg je ze mee?
- Effectief beïnvloeden
- Managementrollen en situationeel leidinggeven
- Leiderschapsrollen
- Effectief communiceren
- Effectief teamfunctioneren
- Teamopstellingen
- Effectief leidinggeven
- Resultaatgericht sturen
- Motiveren
- Toetsing

### Welkom!

De functie van middle manager is één van de meest veelzijdige leidinggevende en coördinerende functies binnen een organisatie. Als middle manager heb je met tal van managementaspecten binnen je organisatie te maken. Je persoonlijke vaardigheden en omgang met mensen zijn doorslaggevend voor het succes in deze rol.

### Doel

De opleiding Middle Management voor Wiltec in Uden heeft als doel na te denken over je rol als leidinggevende en daarbij gekozen stijl van leidinggeven. Je ontwikkelt en ontdekt nieuwe mogelijkheden en wordt uitgedaagd door professioneel leiderschap en persoonlijk leiderschap. Het stellen van doelen en prioriteiten, delegeren en communiceren nemen daarbij een belangrijke plaats in. Tevens maak je kennis met nieuwe trends en begrippen op het gebied van organisatiecultuur, verandermanagement en leidinggeven aan professionals.

De uitwisseling van ervaringen met andere deelnemers en de koppeling van theorie en praktijk worden door deelnemers zeer gewaardeerd.

### Opleiding

Iedere bijeenkomst wordt door de deelnemers individueel voorbereid aan de hand van vragen en opdrachten gericht op het eigen functioneren en op de organisatie.

De input van deze voorbereiding wordt gebruikt tijdens het interactieve college en de intervisie in leerteams.

### Docent



Gert Jan Schop MBA

info@gertjanschop.r

### Boek



Managementvaardig  
Koopmans en Suzan  
cover van het boek)

# Werkwijze - boeken

## Managementvaardigheden



# Werkwijze – managementmodellensite.nl



Managementmodellensite.nl

[Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#) [Email](#) [RSS](#)

[Modellen](#) [Boeken](#) [Artikelen](#) [Tools](#) [Expertise](#) [Experts](#)

[Home](#) → [Middle management](#) – [Wiltec](#) – strategie en cultuur

## Middle management – Wiltec – strategie en cultuur

### Middle management

- [Middle management – Wiltec](#)
- [Intervisie](#)
- [Introductie](#)
- [Strategie en cultuur](#)
- [Kleurendenken](#)
- [Hoe krijg je ze mee?](#)
- [Effectief beïnvloeden](#)
- [Managementrollen en situationeel leidinggeven](#)
- [Leiderschapsrollen](#)
- [Effectief communiceren](#)
- [Effectief teamfunctioneren](#)
- [Teamopstellingen](#)
- [Effectief leidinggeven](#)
- [Resultaatgericht sturen](#)
- [Motiveren](#)
- [Toetsing](#)

### Lezen

- Boek Managementvaardigheden, hoofdstuk 1, 2 en 4
- Let op: inhoudelijk behandelen we dit niet tijdens de bijeenkomsten. Je leest dit zelf en je oefent met de toetsen. Uiteindelijk komen alle hoofdstukken aan bod en maken zij deel uit van het tentamen.

### Programma

- Missie en visie
- Strategie
- Organisatie
- Cultuur
- Intervisie

### Documenten

### Voorbereidende opdrachten

*Bestuderen*

- Model [Strategie](#)
- Model [Missie](#)
- Model [DOR](#)
- Model Cultuur – [concurrerende waarden](#)

*Maken*

- [Scan DOR-analyse](#)
- [Scan concurrerende waarden](#)

*Werkopdracht*

- Hoe komt **strategie** in jouw organisatie tot stand? Wie is daar bij betrokken en op welke wijze? Hoe wordt de strategie vastgelegd en gedeeld in de organisatie? Wat zijn de belangrijkste strategische doelen?
- Wat is de **missie** van jouw organisatie? Waar



# Werkwijze – 1. voorbereiding

- Lezen Organisatie en management
- Bekijken modellen op [managementmodellensite.nl](http://managementmodellensite.nl)
- Werkopdrachten maken
- Lezen boek Managementvaardigheden
- Reflectieopdracht maken





## Werkwijze – 2. bijeenkomst

- Interactieve bijeenkomst
- Intervisie in leerteams

# Werkwijze – 3. na bijeenkomst

- Aanpassen werkopdrachten
- Aanpassen reflectieopdracht





# Relatie Managementvaardigheden

---

- effectief beïnvloeden
- effectief communiceren
- effectief leidinggeven
- + acteur



# Toetsing

- Reflectiepaper – opdrachten gekoppeld aan boek Managementvaardigheden, intervisie en training managementvaardigheden – 20% eindcijfer
- Action Learning-paper – 4 AL-opdrachten – 60% eindcijfer
- Tentamen – meerkeuze en stellingen – gebaseerd op boek Managementvaardigheden – 20% eindcijfer
- Compensatie is mogelijk



# Toetsing - reflectiepaper

- Voorblad
- Wat wilde ik leren, wat en hoe heb ik geleerd, waar sta ik nu, wat neem ik mij voor
- Inhoud combinatie reflectieopdrachten, intervisie en trainingen managementvaardigheden
- Vormvrij
- Bijlagen (bewijsvoering hoofdtekst)
- Inleveren in pdf – MM reflectiepaper [naam]

# Toetsing – AL-papers

- Vier AL-opdrachten
- Inleveren in pdf – MM AL-paper [onderwerp] [naam]
  - Veranderplan
  - Eigen leiderschap
  - Teamanalyse
  - Presteren en motiveren



# Toetsing – tentamen

- Boek  
Managementvaardigheden
- 75 meerkeuzevragen en  
stellingen
- Online-oefenen



# Toetsing – tentamen

## Managementvaardigheden - 3e druk 2016



▶ Naar vorige druk

▼ **Introductie**

Tips voor studenten

Demotoets

▶ **Toetsen**

▶ Extra

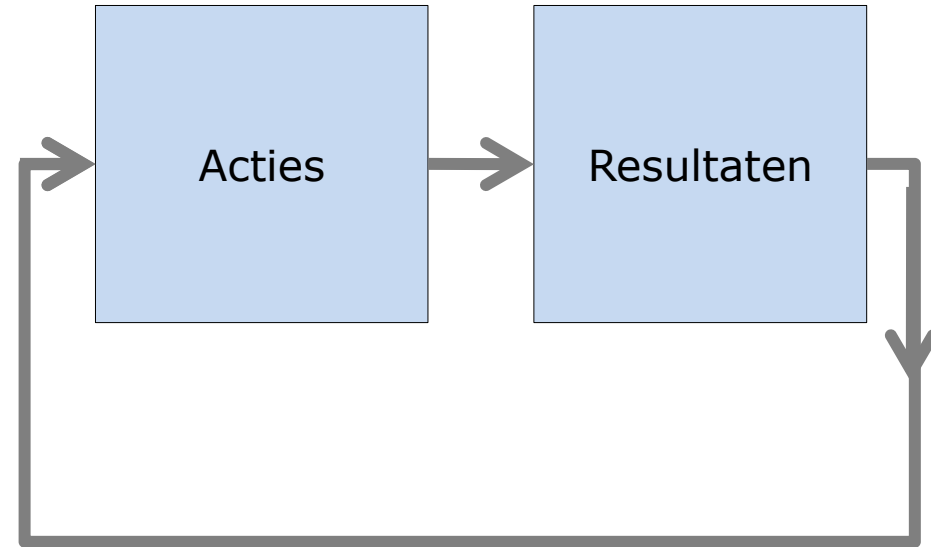


# Reflecteren

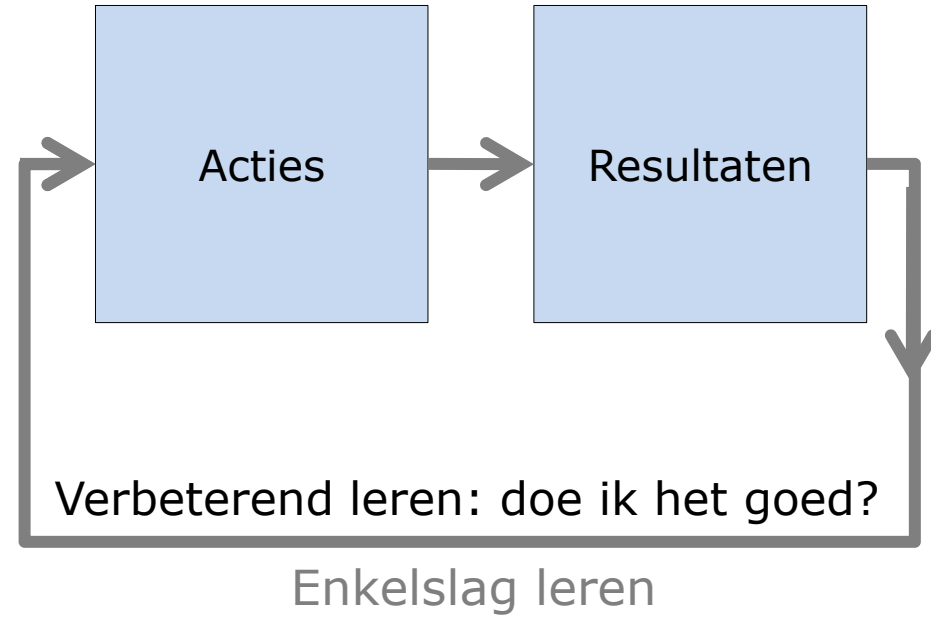
- <http://reflectiesite.nl/triple-model-text/>
- Model Lingsma & Scholten



# Wat doe ik?



# Wat doe ik?

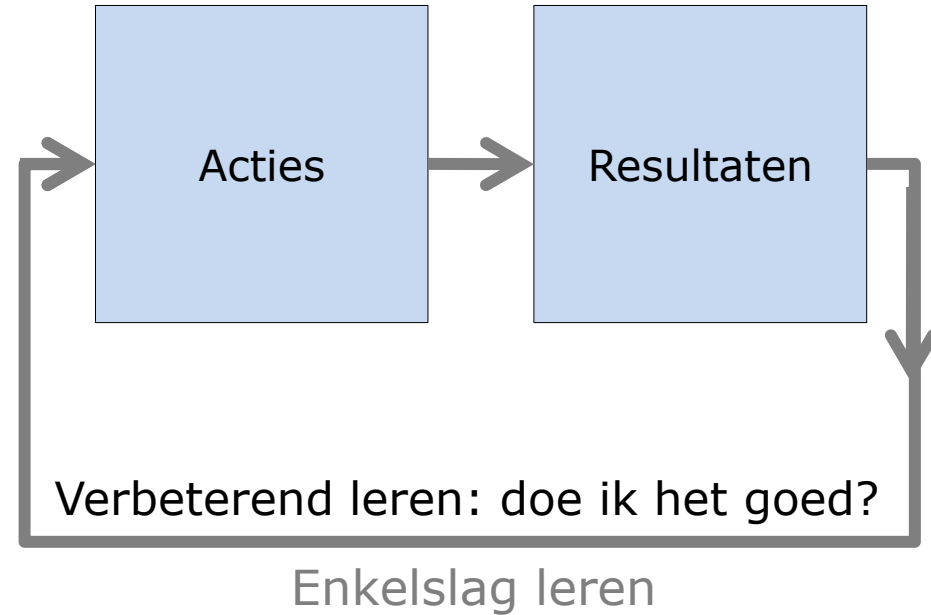


## Reflecteren ≠ evalueren!

Veel reflectie komt niet verder dan evalueren: ik heb wat gedaan, deed ik het goed, zo ja, lekker doorgaan, zo nee, beetje aanpassen.

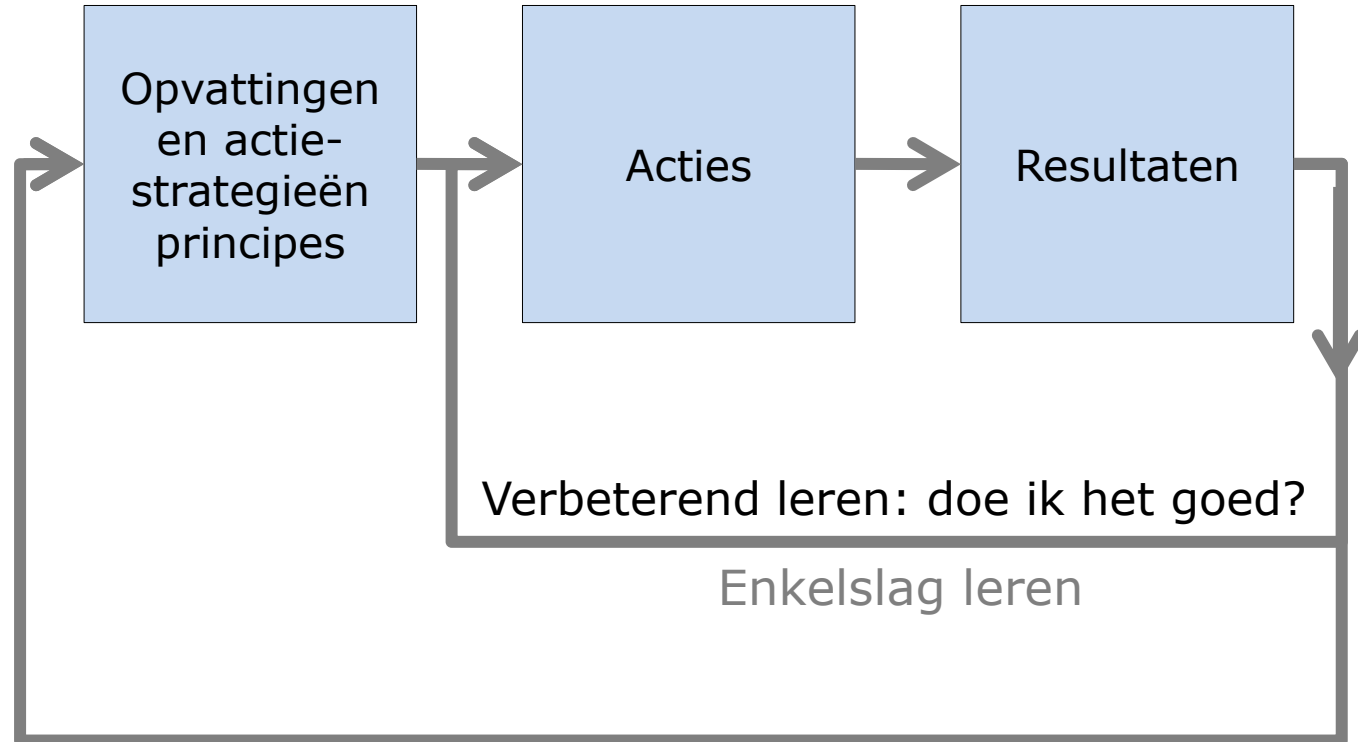
Reflecteren begint met evalueren. Maar dan moet je een slag verder.

# Wat doe ik?



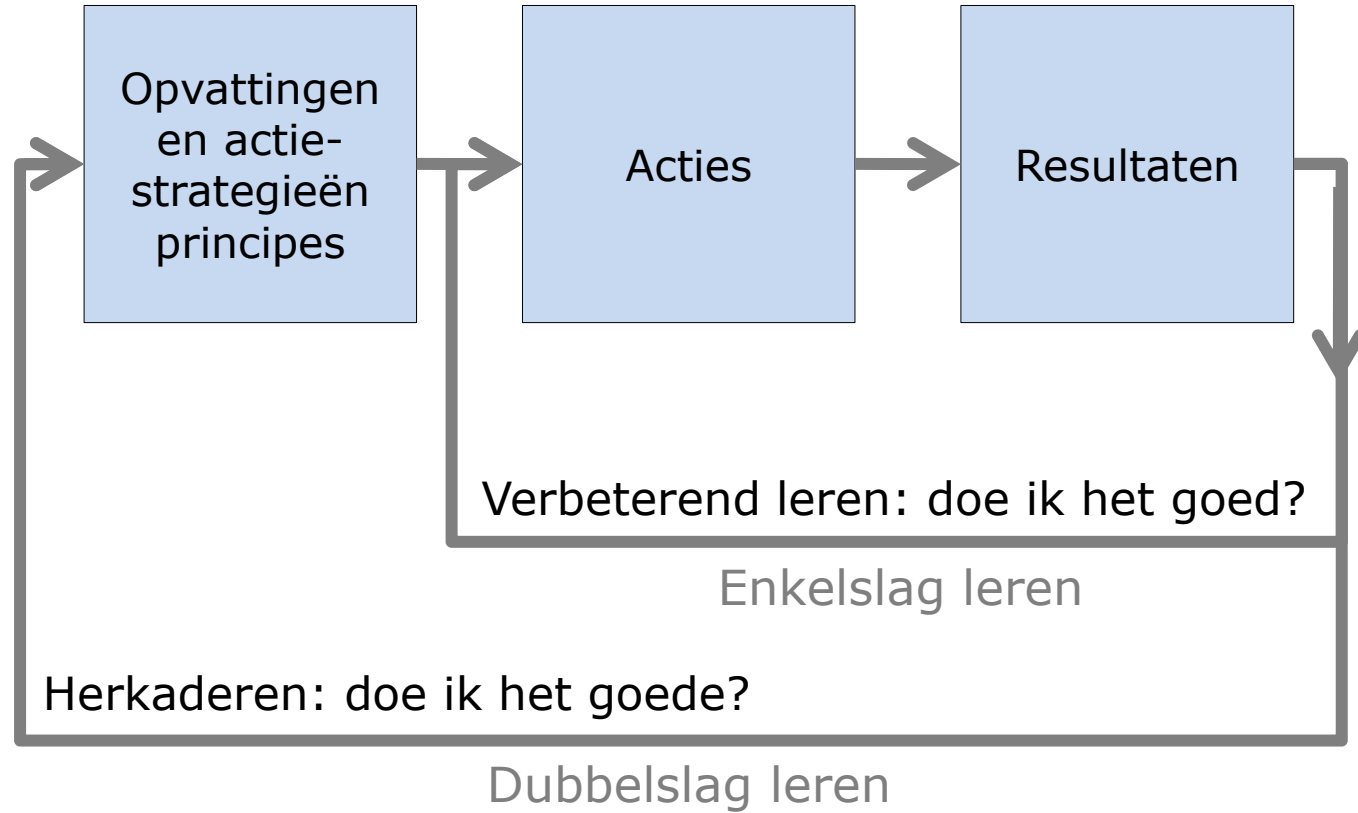
Wat  
vind  
ik?

Wat  
doe  
ik?



Wat  
vind  
ik?

Wat  
doe  
ik?



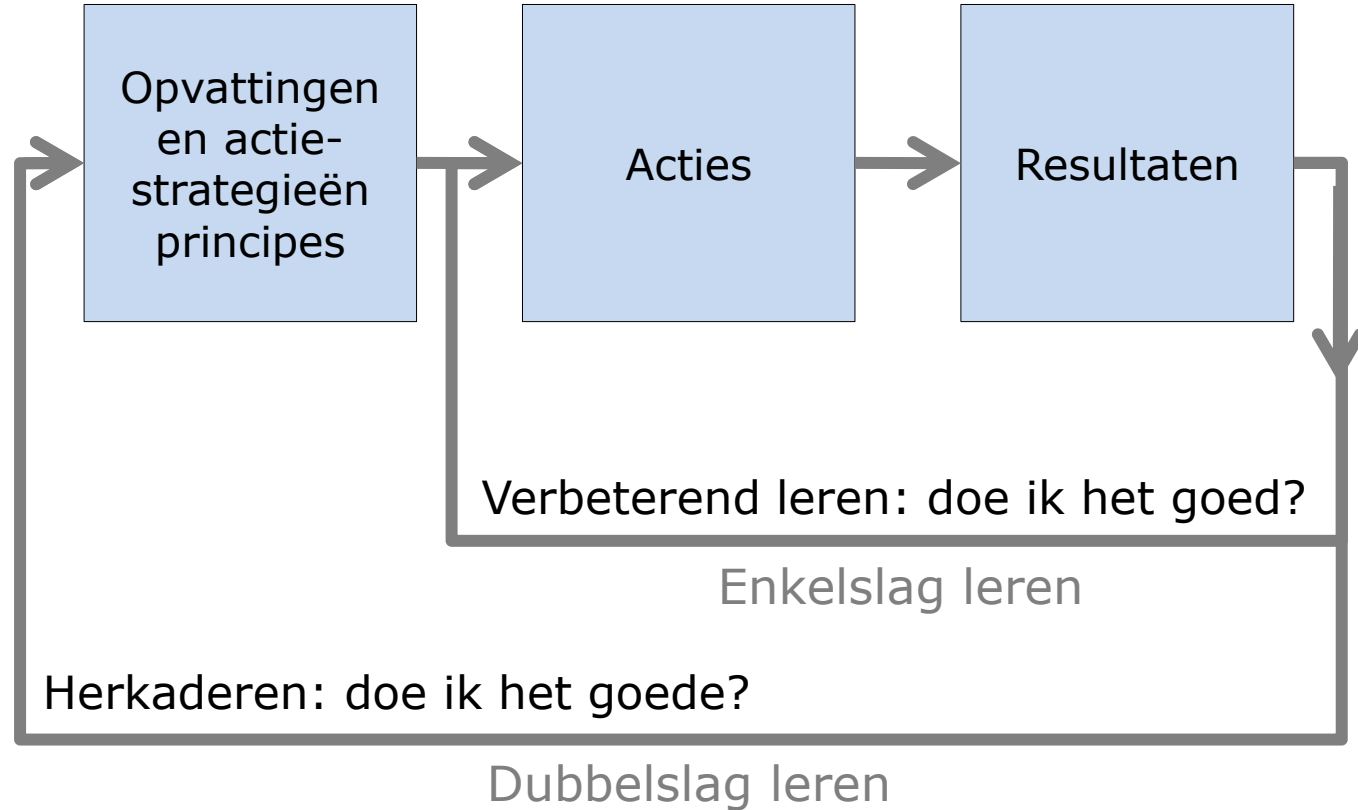


Bij reflecteren  
kijk je niet alleen  
wat je doet, maar  
vooral ook of je  
het goede doet.  
Wat vind ik  
ervan?

‘Wat vind ik  
ervan’ gaat over  
jouw opvattingen  
en  
actiestrategieën  
met betrekking  
tot relaties en  
werkzaamheden.

Wat  
vind  
ik?

Wat  
doe  
ik?



Wat wil ik?

Keuze vanuit waarden, motieven, identiteit

Wat vind ik?

Opvattingen en actie-strategieën principes

Wat doe ik?

Acties

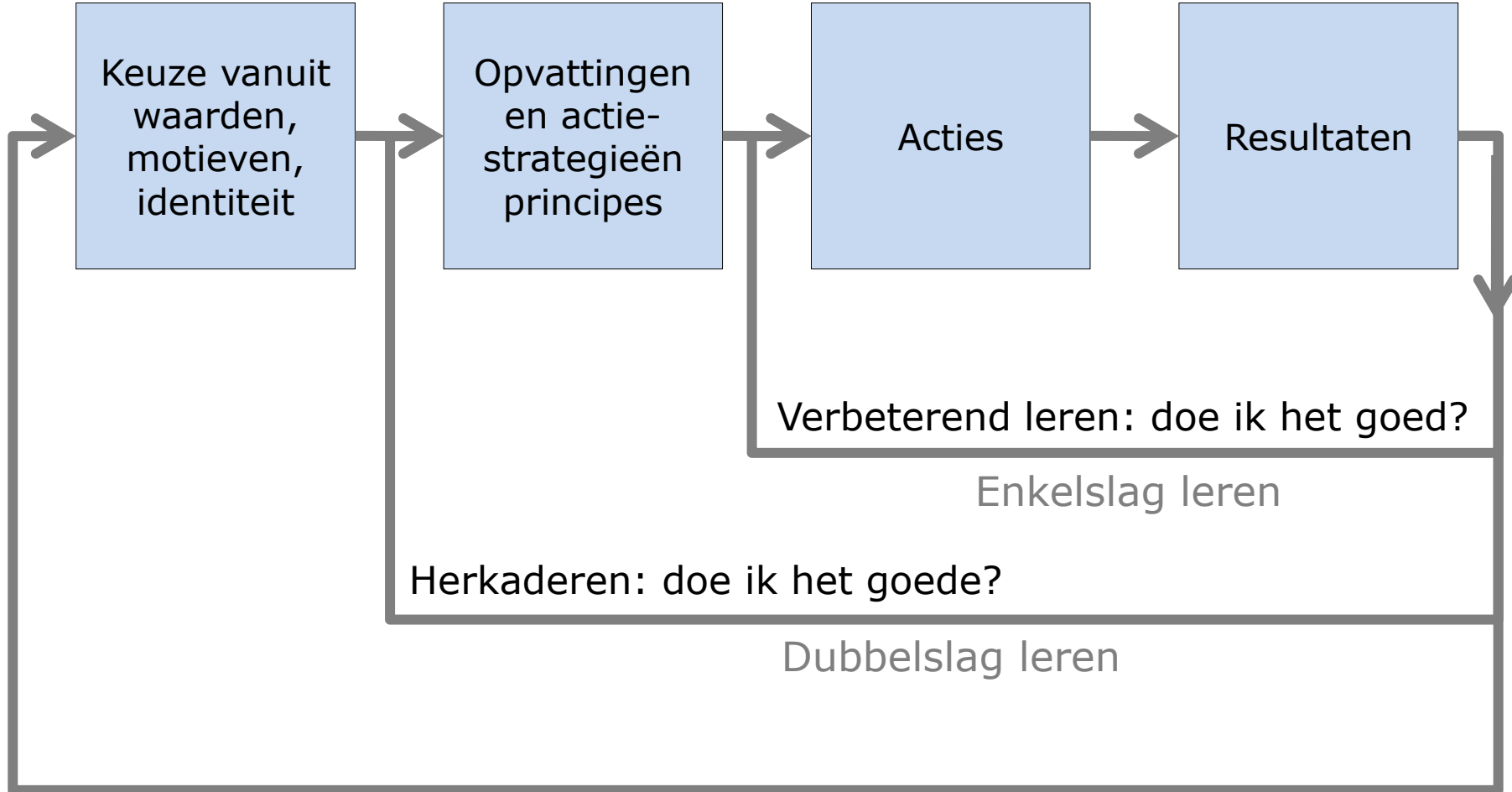
Resultaten

Verbeterend leren: doe ik het goed?

Enkelslag leren

Herkaderen: doe ik het goede?

Dubbelslag leren



Wat wil ik?

Keuze vanuit waarden, motieven, identiteit

Wat vind ik?

Opvattingen en actie-strategieën principes

Wat doe ik?

Acties

Resultaten

Verbeterend leren: doe ik het goed?

Enkelslag leren

Herkaderen: doe ik het goede?

Dubbelslag leren

Transformeren/bewustzijnsverruiming: doe ik het om de goede redenen?

Tripleslagleren

Wat wil ik?

Keuze vanuit waarden, motieven, identiteit

Wat vind ik?

Opvattingen en actie-strategieën principes

Reflecteren op het reflecteren: doe ik het om de goede redenen?  
Dit raakt je persoonlijke missie en identiteit!

Acties

Resultaten

Verbeterend leren: doe ik het goed?

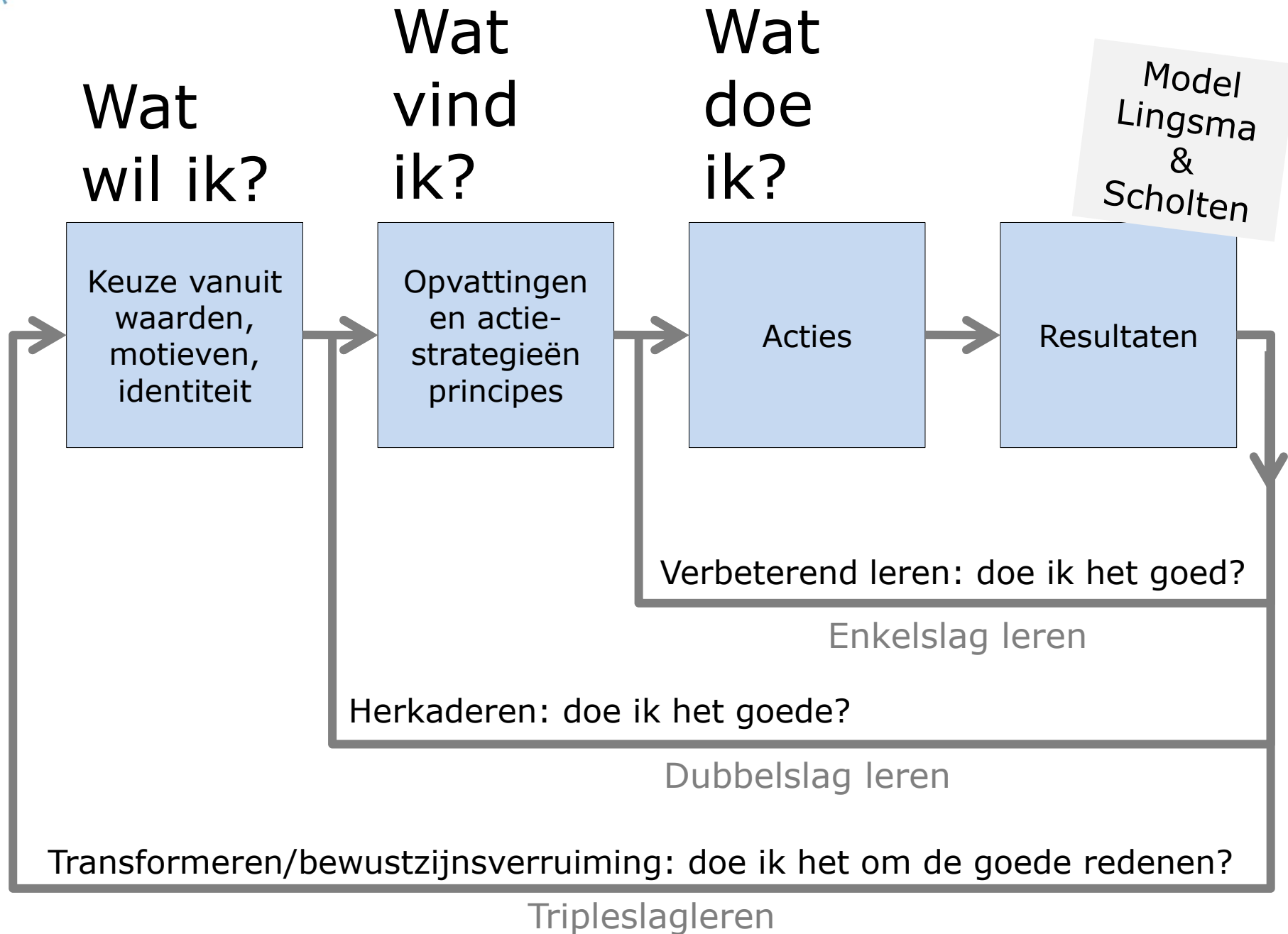
Enkelslag leren

Herkaderen: doe ik het goede?

Dubbelslag leren

Transformeren/bewustzijnsverruiming: doe ik het om de goede redenen?

Tripleslagleren





# Reflecteren

- <http://reflectiesite.nl/triple-model-text/>
- Model Lingsma & Scholten
- **Verwachting:** echt reflecteren!  
Diepgang realiseren.



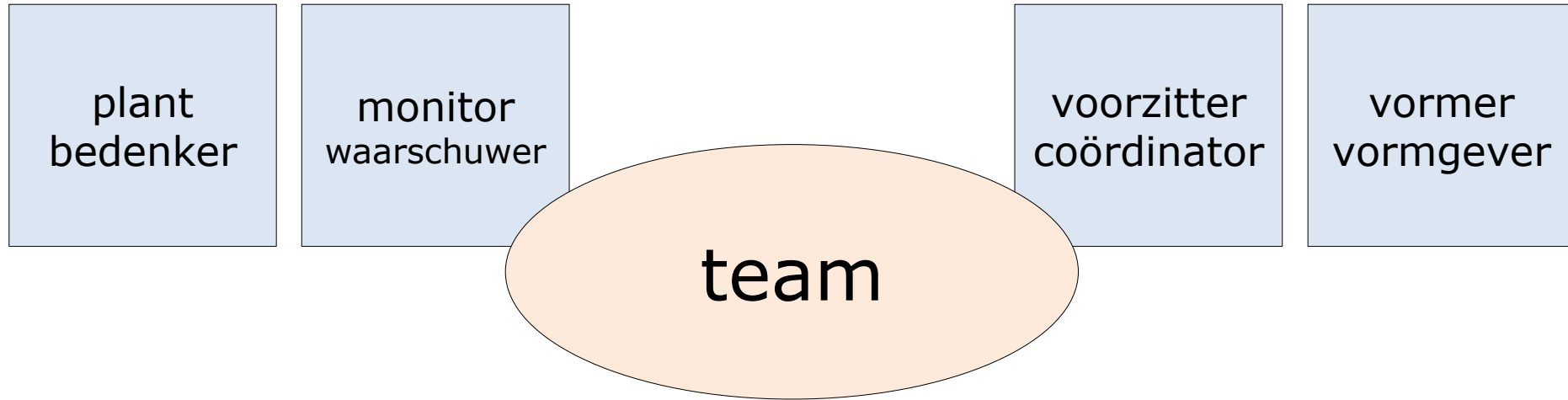
team

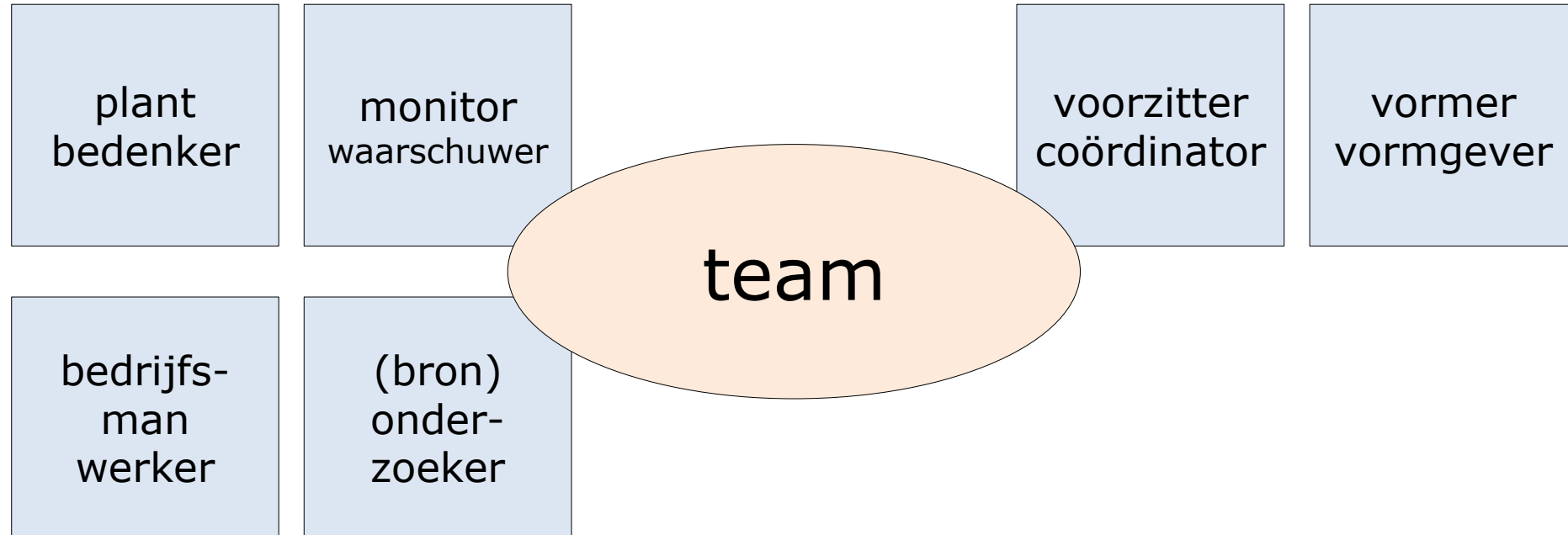


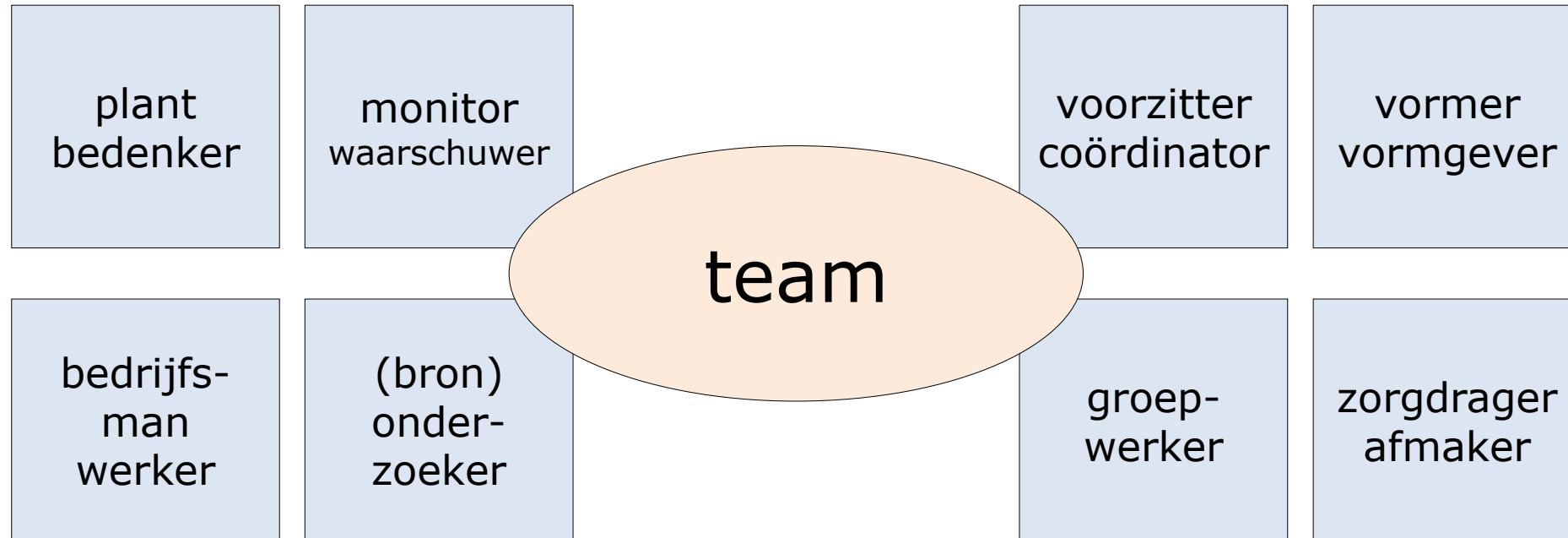
plant  
bedenker

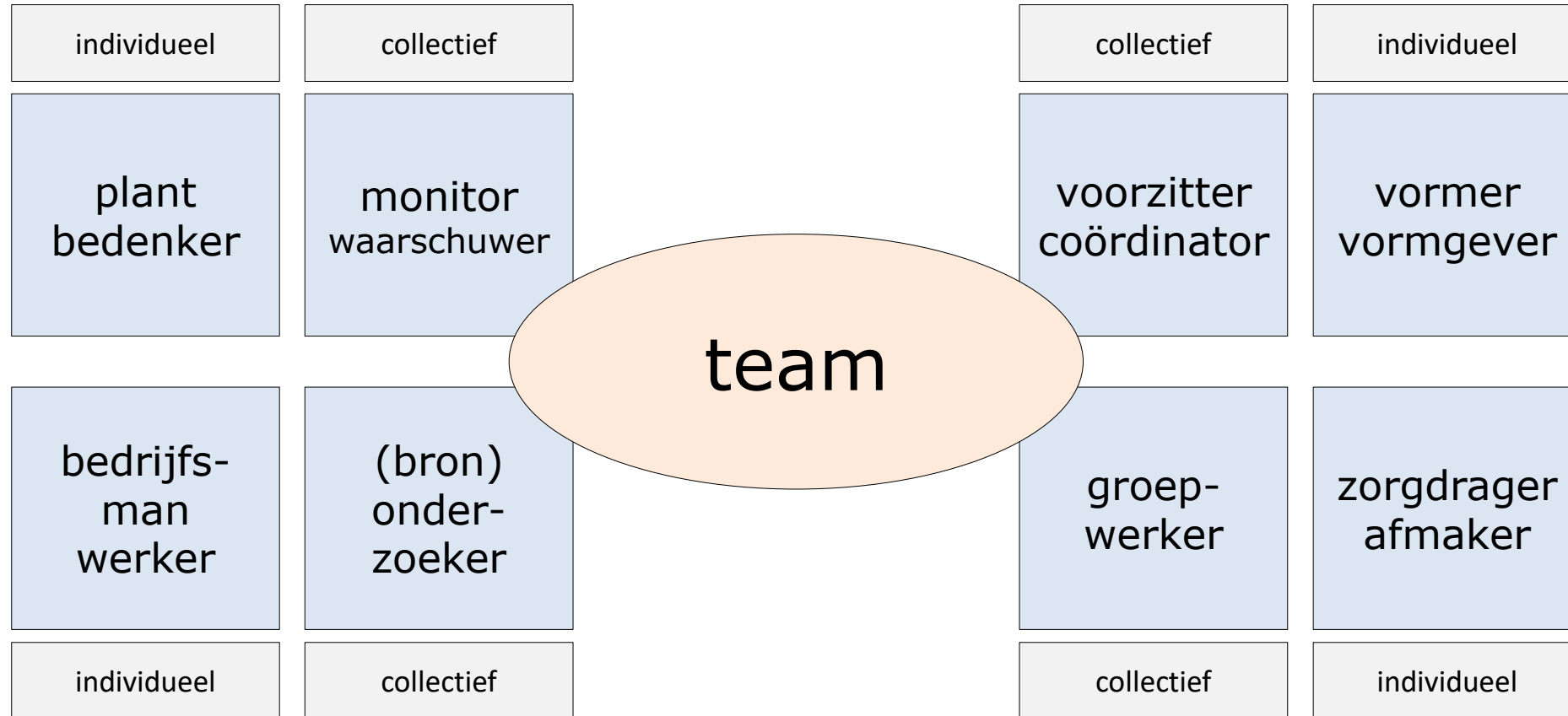
monitor  
waarschuer

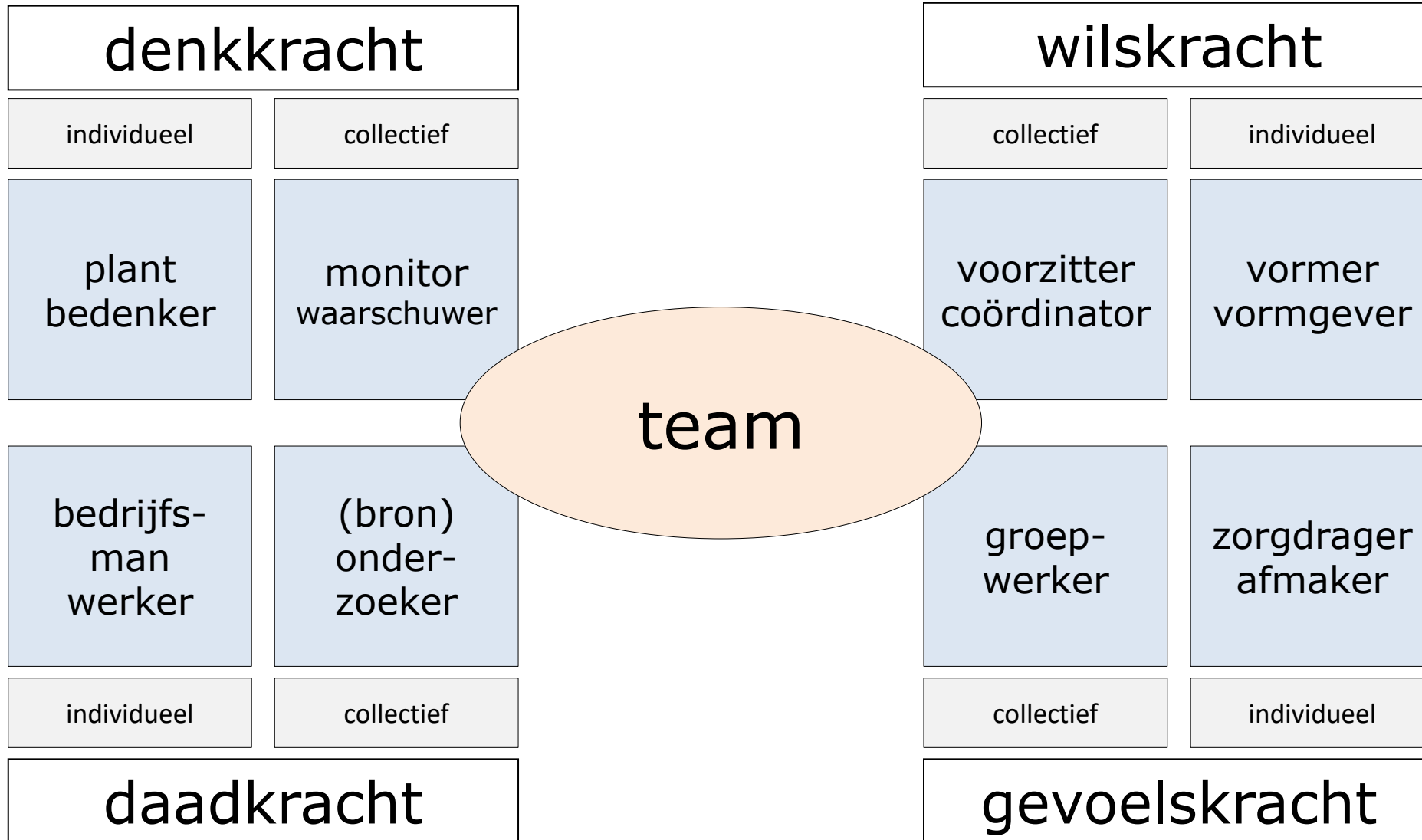
team

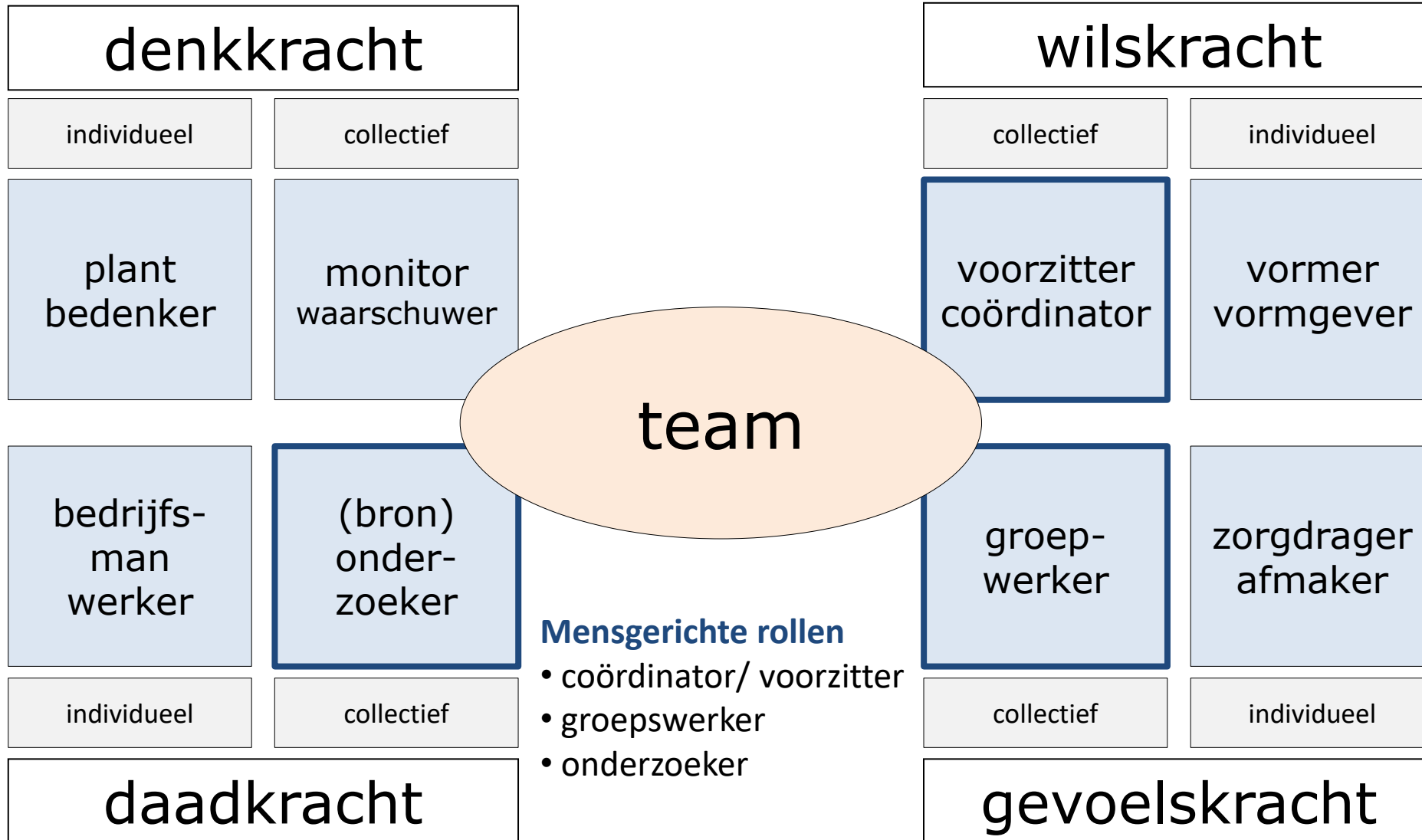


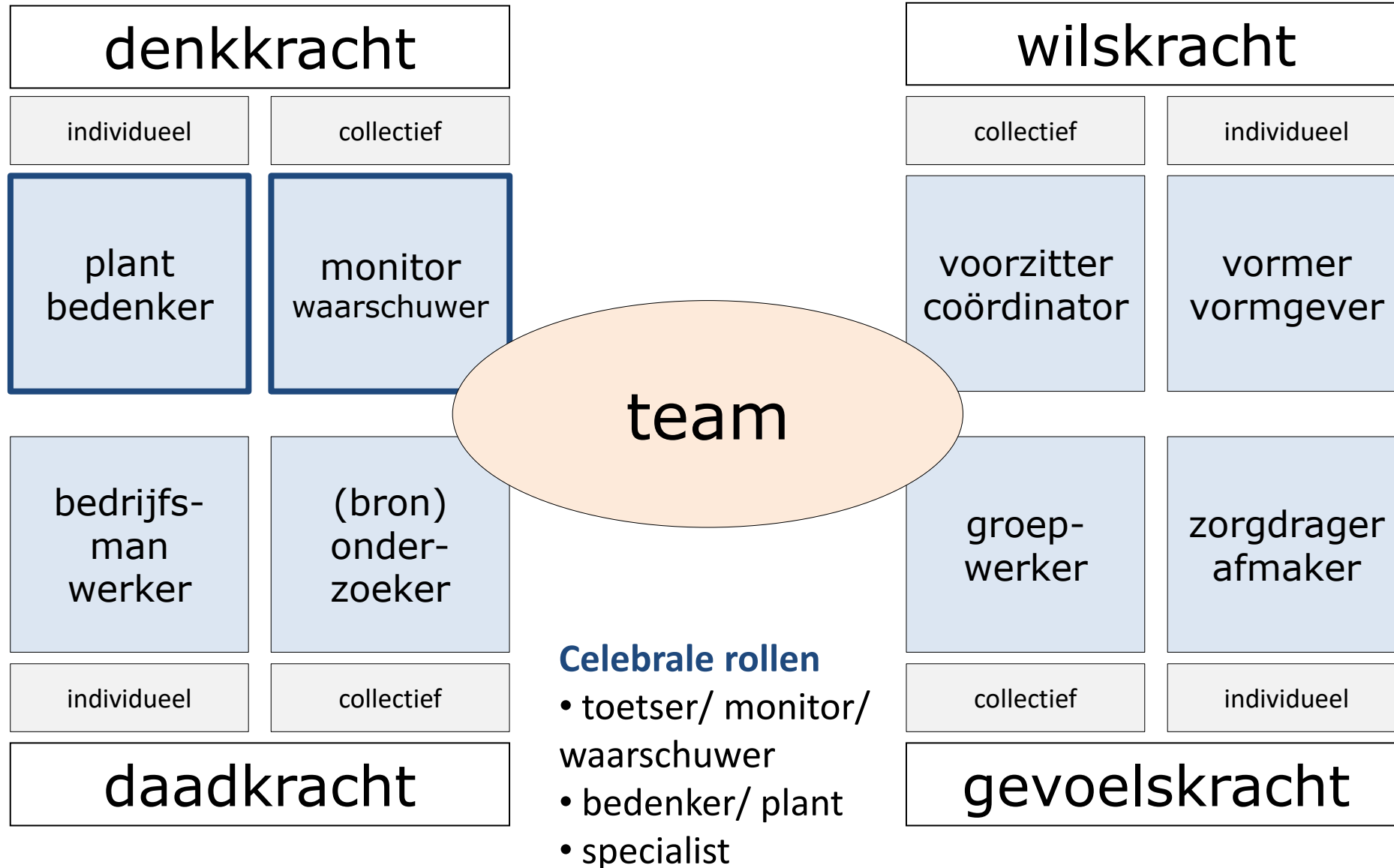




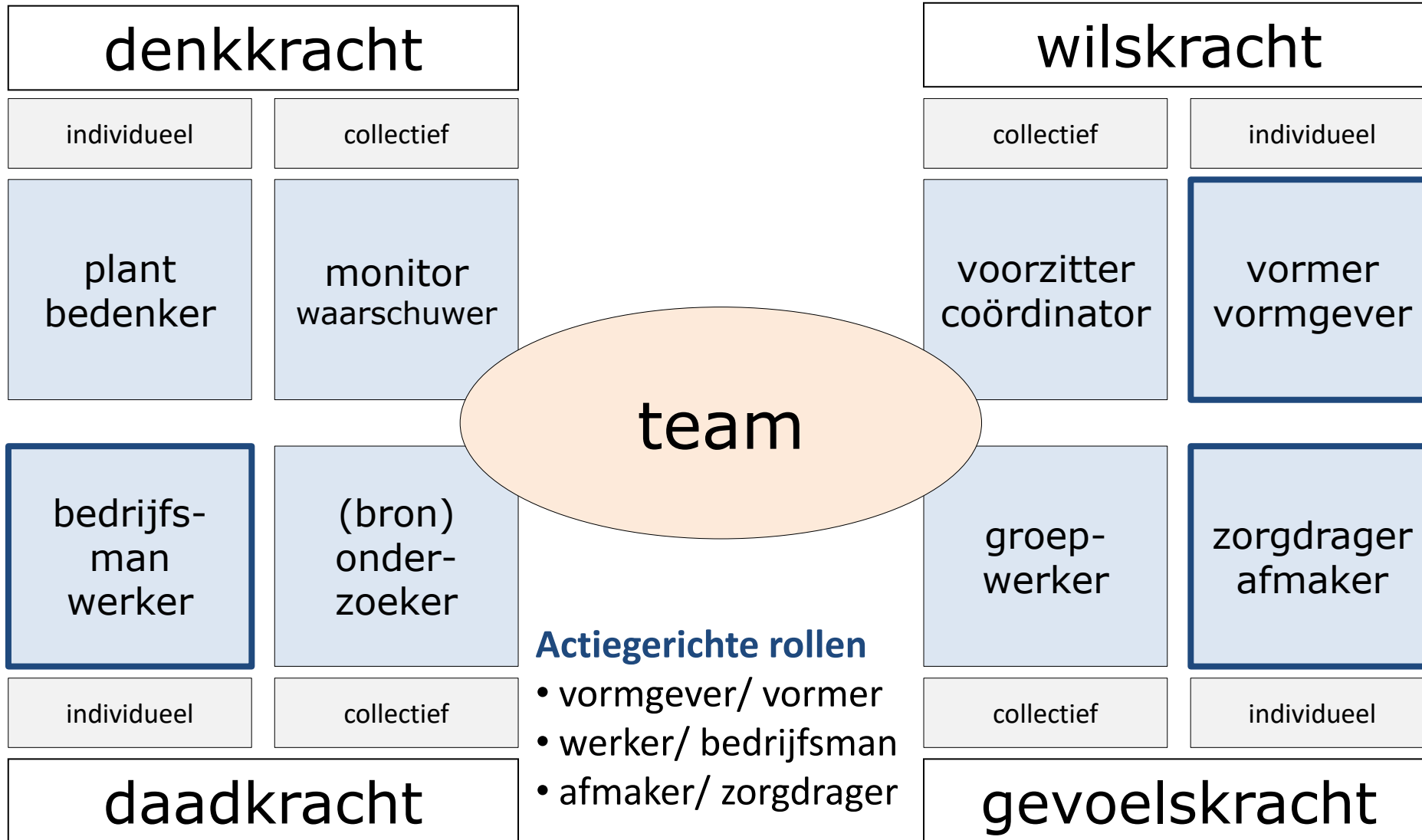












**Actiegerichte rollen**

- vormgever/ vormer
- werker/ bedrijfsman
- afmaker/ zorgdrager

- stuiterbal

# Drie mensgerichte teamrollen

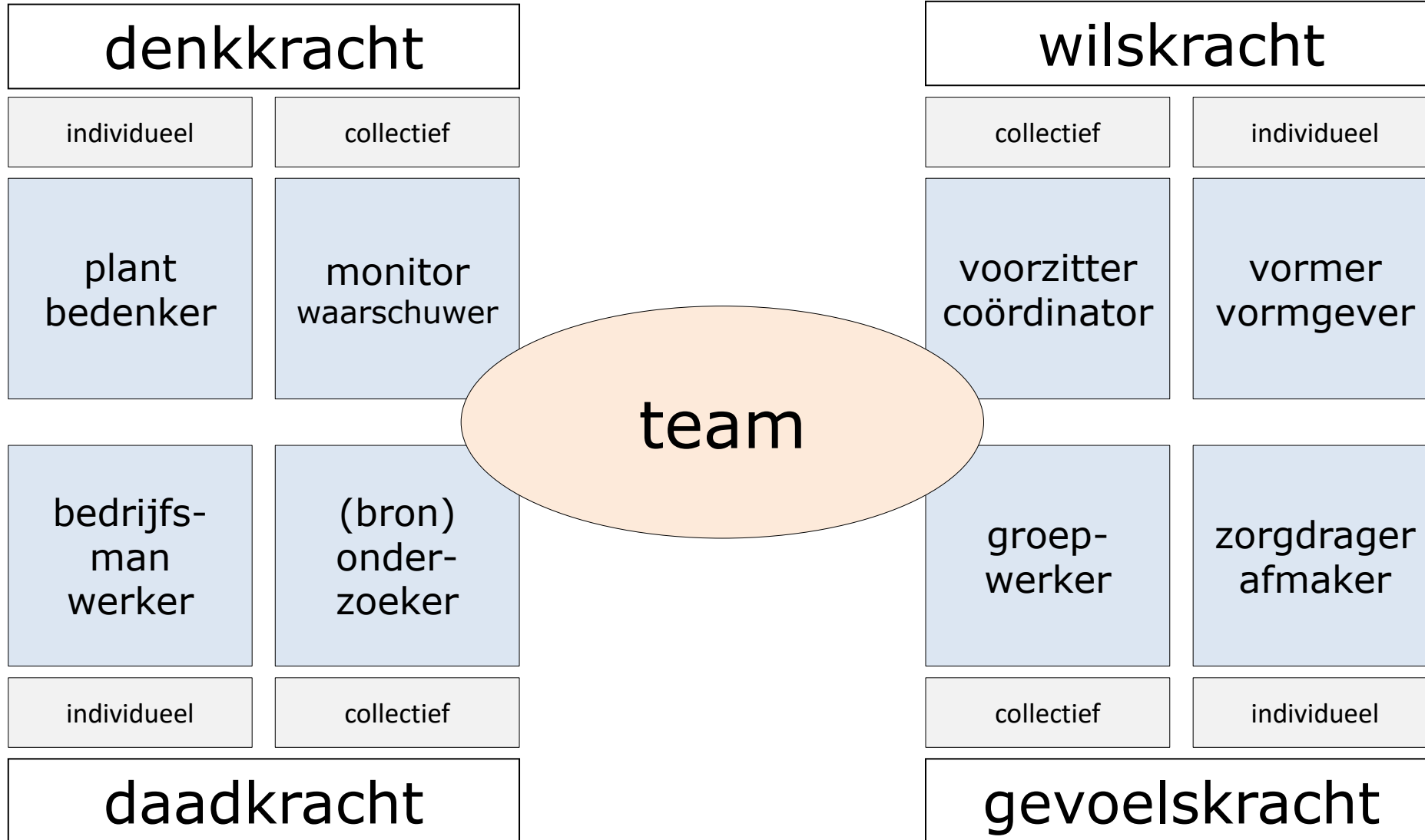
- **coördinator** (coördinator / voorzitter): mobiliseert mensen, zorgt voor besluiten, verheldert bedoelingen, vat samen, concensus gericht, soms niet creatief
- **groepswerker** (teamplayer / groepswerker): zoekt naar het ‘samen-goed-hebben’, accepteert anderen zoals ze zijn, soms conflictmijdend en besluiteloos
- **onderzoeker** (resource investigator / brononderzoeker): regelt menskracht, ontdekken van nieuwe mogelijkheden, extern gericht, haakt soms snel af

# Drie celebrale teamrollen

- **bedenker** (plant / plant): originaliteit, verbeeldingskracht, associatief denken, vernieuwing, heeft afstand (tot mensen) nodig, is soms onpraktisch
- **toetser** (monitor-evaluator / monitor): wil alles overzien, wikt en weegt, gericht op argumenten / logica, houdt afstand, legt graag uit, soms overkritisch
- (**specialist**: reageert vanuit de vakinhoud; geen oog voor anderen of de groep)

# Drie actiegerichte teamrollen

- **vormgever** (shaper / vormer): de productkampioen, zorgt dat mensen zich binden aan een idee, zorgt voor beweging, is soms onverdraagzaam
- **werker** (implementer / bedrijfsman): actiegericht, zoekt orde en regelmaat, 'niet praten maar poetsen' en 'afpraak is afspraak', werkt soms liever alleen
- **afmaker** (completer-finisher / zorgdrager): maakt een idee uitvoerbaar, heeft zorgen over wat mis kan gaan, betrokken op mensen en zaken, soms doordrammerig



# Leervragen formuleren - 1

- **Leren begint met vragen stellen!**
  1. Nodig: goed beeld van jezelf
  2. En: de richting waarnaar je je wilt ontwikkelen moet duidelijk zijn
  3. Maak gebruik van andere mensen om je heen
  4. Niet veralgemeniseren, maar in relatie tot je dagelijks werk brengen

# Leervragen formuleren - 2

- **Leervragen gaan over visie en barrières**
- Visie = wat wil ik bereiken
- Barrière = wat staat dit in de weg

# Leervragen formuleren - 3

- **Voorbeelden**
- Hoe moet ik een verandering doorvoeren waar ik eigenlijk zelf niet achtersta?
- Mijn leidinggevende spreekt mijn mensen direct aan. Hoe kan ik dat veranderen?
- Hoe kan ik de effectiviteit van mijn team verbeteren?
- Welke leiderschapsrol past bij dit team?



# Communicatie

- Email: [gertjan.schop@bizz-company.nl](mailto:gertjan.schop@bizz-company.nl)
- Mobiel: 06-53409783
  
- WhatsApp-groep maken?

## OPLOSSING

### VERVOLG

Afspraken volgende bijeenkomst

### EVALUATIE

Wat leer ik en wat leren we van en met elkaar?

### DISCUSSIE

### VRIJE GESPREK

## PROBLEEMSITUATIE

- Context
- Voorgeschiedenis
- Ondernomen initiatieven
- Keuzes en beweegredenen

## GEWENST RESULTAAT

## BEELDVORMING

### VRAGEN FORMULEREN

...rdoor – hoe

Voor intervisie: jouw handelingsprobleem  
centraal!

- Actueel in je werk
- Vanuit reflectieopdrachten

...N &

...IJGEN

### STANDPUNTBEPALING

### ANALYSE

Wat is hier volgens jou aan de hand?

