



Het management van de toekomst

De KMM Groep is, sinds de start in 1998, alleen maar gegroeid. Inmiddels werken er meer dan 700 mensen in de 25 bedrijven die onder de KMM Groep vallen. Met die groei is ook de behoefte ontstaan om een doorlopende leerlijn op te zetten voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Van de start van young professionals tot en met het directieniveau. Hoe de KMM Groep het leiderschapsprogramma samen met Intenza heeft vormgeven en wat het oplevert vertelt Sjoerd Veltman, Chief Operating Officer KMM Groep.



Ontwikkelbehoefte

De leerlijn die is opgezet heeft tot doel het opleiden van het management van de toekomst. Met dit prachtige programma halen we nieuwe mensen binnen. Voor de mensen die al langer werkzaam zijn bij de KMM Groep ligt de focus op binden en boeien. Bovendien past een intern programma goed bij de groepsfilosofie, het ondernemerschap wat daarin naar voren komt en de manier waarop we dingen doen. Kenmerkend is ook dat onze mensen lang bij de groep werken. Ik werk er zelf ook al 12 jaar en ik ben geen uitzondering. Dat maakt ook dat we als organisatie eerder behoefte hebben aan een intern leiderschapsprogramma.

Hoe passen de opleidingen in jullie strategie?

De management trainees zijn in de loop der jaren veelal doorgeschoold naar het middenkader of zijn eindverantwoordelijk geworden. Ook zijn de bedrijven steeds groter geworden. Dit betekent andere taken en verantwoordelijkheden. Inhoudelijk willen we onze mensen ondersteunen met kennisoverdracht en opleiding om ze uit te rusten met de belangrijkste aspecten die ze tegenkomen nu ze leidinggevend zijn van grotere organisaties. Grote organisaties vragen immers een andere manier van leidinggeven, zowel op middenkader als directie niveau.

Het is voor ons heel belangrijk dat het middenkader sterk achter het management staat. Ze zijn de rechterhand van de directie. Daarom is het Management Development Programma qua inhoud vergelijkbaar met het Leiderschapsprogramma. Alleen ligt de nadruk bij het Management Development Programma op het operationele en tactische niveau. En bij het Leiderschapsprogramma meer op het tactisch strategisch niveau. Het verschil in taken en verantwoordelijkheden komt dus ook terug in het programma.

Tot slot past het ook echt bij onze cultuur. Op nummer 2 zie je staan 'Gras is groener bij ons dan bij de buurman'. Daarmee bedoelen we dat we intern altijd zorgen voor groeimogelijkheden voor onze eigen mensen. Die plek is niet altijd meteen beschikbaar, er is wel altijd ruimte om dit aan te geven.

De 10 cultuurkenmerken van de KMM Groep

- 01 Eerlijk zaken doen
- 02 Gras is groener bij ons dan bij de buurman
- 03 Je hebt het recht om op je bek te gaan
- 04 Excelleren in sterkte
- 05 Ken en help je zusterbedrijven, dan sta je samen sterker
- 06 Richt je op waarde creëren voor de klant i.p.v. op directe winst
- 07 Duurzaam investeren in middelen en mensen voor de lange termijn
- 08 Tevreden klanten en tevreden medewerkers zijn de basis voor een gezond bedrijf
- 09 Leg het niveau van verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie
- 10 Innovatief bedrijf dat gecalculeerde risico's neemt

Van Trainee tot Leiderschapsprogramma

Het leiderschapsprogramma omvat drie lagen:

1. Management Trainee Programma (MTP)

Doelgroep: HBO/WO'ers die net klaar zijn met hun studie en mensen die starten aan hun tweede baan met dezelfde opleidingsachtergrond. Ook maken we plekken beschikbaar voor mensen die minimaal 2 jaar in de groep werken die niet een HBO/WO opleiding hebben afgerond, maar die wel de ambitie en drive hebben om te werken op een management positie. Iedereen heeft zo zijn eigen weg en die stimuleren we graag. De maximale leeftijd is 28 jaar.

2. Management Development Programma (MDP)

Doelgroep: middenkader met potentie om eindverantwoordelijk te worden, met 5 tot 10 jaar werkervaring. Alleen een programma aan de voorkant en achterkant aanbieden is niet voldoende. We willen juist dat het middenkader sterk achter het management staat. Ook is het niet vanzelfsprekend dat elke leidinggevende altijd bij de KMM Groep blijft. Met dit programma bevorderen we ook de doorstroom. De leeftijd is tussen 25 en 40 jaar. Op dit moment is de jongste 28 jaar en de oudste is 39.

3. Leiderschapsprogramma (LP)

Doelgroep: Eindverantwoordelijken, directieleden van de verschillende bedrijven binnen de KMM groep.



“ Wat mij het meest heeft opgeleverd is de bewustwording over hoe ik mij het beste kan gedragen en uiten als manager.

Door de verschillende technieken methodieken die tijdens de trainingen voorbij zijn gekomen herken ik nu vaak om wat voor situatie het gaat en wat voor tools ik kan toepassen bij die situatie. Bij deze situaties ben ik duidelijker zodat er ook geen ruis ontstaat bij de andere partij. Uiteraard blijf ik hierin leren ;)

Ik heb meer regie in de gesprekken. Ook zie ik in het team dat door de verantwoordelijkheid duidelijk te maken en bij de juiste persoon te leggen ik vaker een oplossing voor een probleem aangereikt krijg in plaats van daar zelf achter aan te gaan en mee te denken. ”

Bas Zoetebier

Algemeen Manager Prosu

Aanpak programma

Oefenen en methodieken zijn echt een combinatie in het programma. Het is niet alleen maar theorie. Er zijn natuurlijk een hele hoop leiderschaps- en managementmodellen, daar is een selectie in gemaakt. De theorie van de leiderschapsmodellen wordt meteen doorvertaald naar hoe ze werken. Vervolgens gaan de mensen er direct mee aan de slag. Neem als voorbeeld de DRIVE methodiek, daar hebben ze een concrete opdracht voor en die voeren ze ook uit binnen hun team. Daar zie je direct het effect van.

De thema's per dag zijn hetzelfde, de invulling verschilt.

- Persoonlijk leiderschap
- Van plan naar realiseren
- Ik ten opzichte van mijn team
- Bouwen aan een topteam
- Gesprekstechnieken, coachen en feedback
- Visie ontwikkelen en veranderen/verbeteren
- Jouw visie op de toekomst

“ Het LP heeft mij nog meer inzicht gegeven in de mens, hoe ze reageren en hoe ik daarin kan bijsturen. Belangrijke resultaten voor mij zijn: Verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Het midden management mee laten denken in het opzetten van het A3 plan. Hiermee krijg je de gewenste duidelijkheid en alle neuzen dezelfde kant op. Verder heb ik geleerd om niet meer mee te gaan huilen en aan negatieve personen de tijd te geven. Ik geeft de tijd liever aan de groene. Hierdoor wordt het voor mij ook rustiger. ”

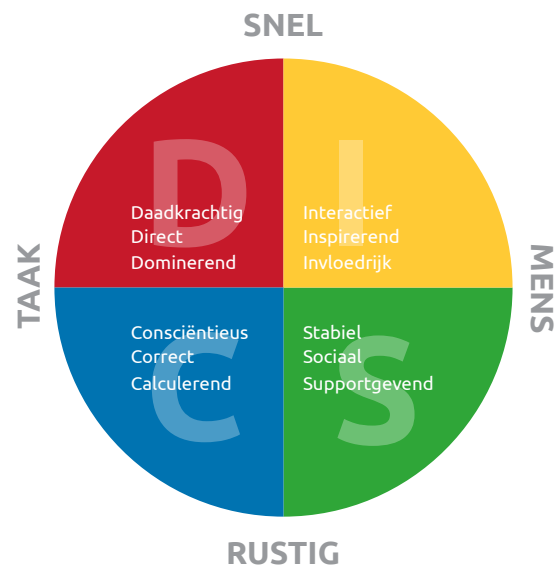
Nadine Jongeneelen Swaan

Directeur Karmac

Inzicht in jezelf

Waar het met name om gaat is dat de managers vanuit hun eigen rol zicht krijgen op zichzelf. Hoe ze hun eigen rollen en taken uitvoeren en ze daar handvatten bij geven zodat ze de leider kunnen zijn, die ze willen en kunnen zijn. De een haalt er bewustwording uit: de bevestiging het zit zo in elkaar op basis van een stukje theoretisch kader of vanuit het oefenen met collega's.

De ander haalt er praktische handvatten uit voor bijvoorbeeld gesprekstructuren, de manier waarop je ingewikkelde gesprekken met een collega voert, of het zicht krijgen op 'waar staat mijn team nu' en hoe breng ik het naar de volgende fase. Zowel het MDP als het Leiderschapsprogramma start met een persoonlijk DISC profiel. Dit is met ieder individu persoonlijk besproken en hieraan zijn persoonlijke leerdoelen gekoppeld.



“ Het LP heeft mij meer knoppen gegeven om aan te draaien, waardoor ik een duidelijker
groeipad voor een bedrijf heb en meer sturingsinstrumenten om deze doelen te bereiken.

Mensen doen bewegen is een uitdaging, de juiste technieken zijn hierbij bijzonder nuttig:
performance gesprekken, coachingsgesprekken, verandering uitlokken, etc. ”

Tibo Jansingh

Founder & CEO Kleurrijker

Echt in de doe-stand

Je krijgt theorie om voor te bereiden, op de dag zelf wordt theorie besproken en je gaat meteen oefenen. Niet luisteren en consumeren. Je zit tijdens de trainingen echt in de doe-stand. Zodat de kans aan het einde van de training op toepassing veel groter is.

“Niet luisteren en consumeren, juist echt in de doe-stand.”

Zonder regie gebeurt het niet

Na elke sessie krijgen de deelnemers concrete opdrachten mee. We zijn gestart met het Leiderschapsprogramma, het MD programma kwam er een paar maanden later achteraan. Een van learnings die we hebben meegenomen uit het Leiderschapsprogramma is dat we in het MD programma strakker sturen op de uitvoering en feedback op die opdrachten.

Bovendien schuift bij elke MD sessie altijd iemand vanuit het Leiderschapsprogramma aan. Als een soort tweede coach. Hij/zij heeft het immers al een keer meegemaakt, die training al gehad. Vaak heeft deze persoon in de organisatie net een andere hiërarchische positie. Men kent de casus en kan delen wat hij/zij geleerd heeft. De deelnemers ervaren dit als zeer waardevol. Natuurlijk doen ze ook deze dag weer zelf mee.

“ Het leiderschapsprogramma heeft mij een aantal dingen opgeleverd. Als manager kan ik beter met conflictsituaties omgaan, op een manier die bij mij past. Mijn theoretische leiderschapskennis is uitgebreid door de dingen die aan bod kwamen tijdens de training. De change curve vind ik hier een mooi voorbeeld van. Hierdoor herken ik het gedrag van mijn teamleden beter en weet ik waar ze zich bevinden op de curve en hoe ik hiernaar moet handelen. Ik weet beter hoe ik mijn team neer wil zetten en handel daar nu ook naar. En mijn zelfverzekerdheid als manager is gegroeid. ”

Lisanne Andeweg

Algemeen Manager Prosu Media Producties

Buddy

Groot voordeel van een intern programma is dat je elkaar op gezette tijden ontmoet. Je kunt met elkaar sparren en dingen delen. Waar loop je tegen aan? Of wat gaat heel goed wat anderen ook kunnen toepassen? Zo heb je een soort van sociale binding en sociale controle op wat je met elkaar doet. Dit is informeel. Formeel hebben we ook een buddy systeem. Zoals eerder aangegeven wordt aan het begin van elk programma eerst een DISC profiel afgenomen en persoonlijk besproken. Op basis van de DISC profielen zijn er buddy's aan elkaar gekoppeld. Buddy's kunnen elkaar gedurende het programma ondersteunen, bevragen en benutten om zaken te bespreken. Juist door verschillende DISC profielen aan elkaar te koppelen vergroten we het inzicht en leereffect in het eigen gedrag. Veel gehoord is dan ook 'verhelderend, zo had ik het nog niet bekeken'.

“ Het LP heeft mij persoonlijk een bredere kijk, maar ook praktische tips voor directe toepassing, op management en leidinggeven gegeven. Van theoretische kennis tot toepassen in de praktijk met handige tooling.

Mijn eigen resultaten zijn onder andere dat ik sneller keuzes heb leren maken, meer delegeer en overzichtelijker werk. Waardoor er ruimte ontstaat om aan het bedrijf te werken in plaats van in het bedrijf. ”

Jörgen Korthagen

Directeur MixCom

Waarom voor Intenza gekozen?

Omdat we al veel dingen met Intenza doen hadden we er in eerste instantie voor gekozen het programma met een ander bureau op te zetten. Gewoon puur vanuit het feit dat je vanuit een andere invalshoek dingen binnen krijgt. Maar tijdens de presentatie van het andere bureau beseften we collectief dat er geen klik was. Dat ging dus niet werken. Vervolgens zijn er onder andere met Intenza gesprekken gestart en daar was de klik en gevoel het beste mee. In een korte tijd is het programma veel meer 'ver-intenza-d'. Veel meer de toepassing erin gebracht, dan alleen kennisoverdracht. En is de regie op de toepassing in het programma verwerkt, zodat we ook echt dingen in de praktijk zien gebeuren.

“Veel meer de toepassing erin gebracht, dan alleen kennisoverdracht. En is de regie op de toepassing in het programma verwerkt.”



We zijn gewoon een unieke club, in hoe we communiceren, hoe we samenwerken. Eigenlijk een beetje uit de kluiten gewassen familiebedrijf.

De Intenza trainers en coaches hebben zo veel bagage dat ze vanuit de praktijk en de theorie hier goed op in kunnen spelen. En ze brengen voor ons echt nieuwe kennis en inzichten binnen, die past bij hoe wij werken. Het is niet een standaard verhaaltje.



Over KMM Groep

Een snelgroeiende en innovatieve bedrijvengroep uit Flevoland met 25 landelijke en deels internationaal actieve bedrijven, ruim 700 medewerkers, verdeeld over vier sterke labels:

- KARMAC - Informatielogistiek & Documentmanagement
- PROSU - Marketing & Media
- METAFLOOR - Advisering, Detachering en Software Ruimtelijke Ontwikkeling & Vastgoed, Werving, Uitzenden & Detachering in het onderwijs
- IVIO - Lesmaterialen, Educatieve boekhandel. Toetsing & Diploma's, Inburgering, Re-integratie, Opleidingen, (afstands-)onderwijs aan kinderen in Nederland en Wereldwijd

