

E-book

auteur
Ingrid Kramer

Zit de juiste persoon op de juiste plek?

**Hoe het komt dat
iemand niet goed
uit de verf komt**

**Voor directeuren
en bestuurders**



Je bent bestuurder of directeur en je werkt graag samen met je leidinggevenden. Gezamenlijk geef je sturing aan het bedrijf of jullie organisatie. Je ziet de managers en medewerkers als je grootste kapitaal waarmee je het verschil kunt maken. Je hebt al veel bereikt, maar je bent niet tevreden over de wijze waarop één of meerdere van je leidinggevenden functioneert. Er is regelmatig gedoe tussen manager en medewerkers in het betreffende team. In het managementteam loopt het soms ook niet lekker. Verschillende dingen kunnen hier spelen:

- De leidinggevende spreekt je regelmatig aan over gedoe in het team.
- Hij/zij vindt het lastig om besluiten te nemen.
- Afspraken worden niet nagekomen of het duurt lang voordat er resultaten komen.
- Je hebt onvoldoende zicht op wat de leidinggevende kan.
- Hij/zij komt gewoonweg niet goed uit de verf.
- De onderlinge samenwerking tussen de manager en zijn/haar collega's in het MT verloopt stroef.
- In de onderlinge gesprekken met jou en de collega-leidinggevenden gaat het vaak over operationele aangelegenheden.

Herken je één of meer van de hiernaaststaande situaties, dan heb je ongetwijfeld al van alles gedaan om dit op te lossen:

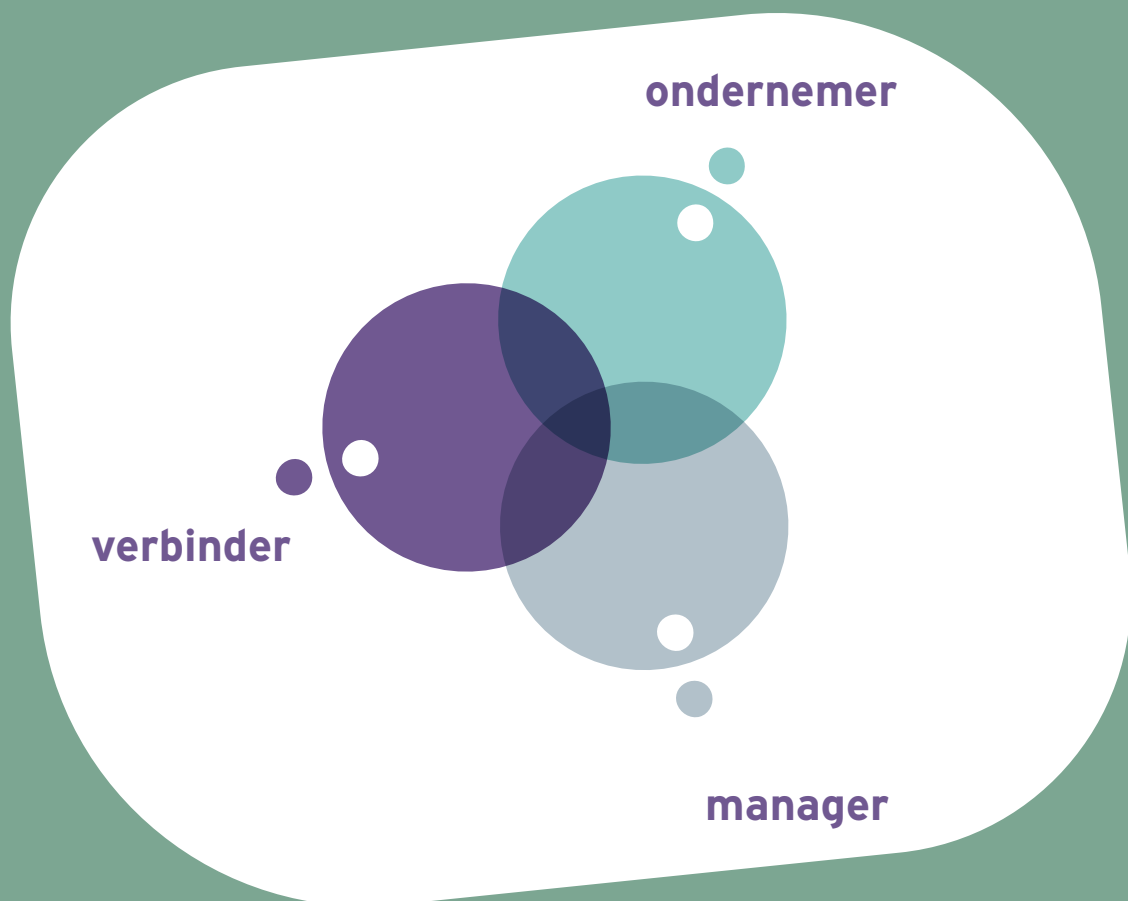
- Je hebt de leidinggevende al meerdere keren aangesproken.
- Je hebt gesprekken gevoerd en je hulp aangeboden.
- Je hebt externe coaching ingeschakeld maar het effect daarvan is niet naar tevredenheid.

Op een gegeven moment is je handelingsrepertoire op. Want alles wat jij ingezet of gedaan hebt, heeft niet of nauwelijks geholpen; er lijkt geen enkele oplossing de goede te zijn. De kans is groot dat wat hier werkelijk aan de hand is waarschijnlijk is hier sprake van een individuele mismatch tussen mens en functie. De natuurlijke leiderschapsrol klopt niet met de functie van leidinggevende.

In dit e-book vertel ik je hoe je erachter komt welke natuurlijke leiderschapsrol iemand heeft én hoe je dat kunt vertalen naar de juiste persoon op de juiste plek in je bedrijf of organisatie.

DRIE

natuurlijke leiderschapsrollen



Er zijn drie natuurlijke leiderschapsrollen te onderscheiden.¹ Die rollen zijn alle drie belangrijk en je hebt ze allemaal nodig voor een succesvolle organisatie. Met alle thema's en onderwerpen die er spelen, zijn de drie rollen noodzakelijk omdat ze elkaar opvolgen en aanvullen. Het is essentieel om de rollen op de juiste plek en op de juiste manier in te zetten. Dit zorgt ervoor dat projecten en werkzaamheden goed en tijdig gebeuren en er sprake is van gedegen leiderschap.

1. Ondernemer

Iemand die de natuurlijke rol van ondernemer heeft, kenmerkt zich onder andere door het volgende:

- Kijkt naar kansrijke invullingen voor een bepaalde ontwikkeling.
- Zet de stip op de horizon.
- Houdt van ideeën bedenken.
- Is visionair en kijkt graag naar de toekomst.
- Kun je typeren als 'out of the box' en soms ook als 'voor de troepen uitlopend'.
- Is bezig met het bestaansrecht van een organisatie op de lange termijn.

Deze rol vatten we ook wel samen als: de creatieve ondernemer. Deze rol kan prima in loondienst worden uitgevoerd en is niet voorbehouden aan ondernemers uit het bedrijfsleven.

2. Verbinder

Iemand die de natuurlijke rol van verbinder heeft, kenmerkt zich onder andere door het volgende:

- Vertaalt graag een toekomstbeeld in realistische en hapklare brokken.
- Stelt vaak 'waarom' vragen.
- Kijkt van nature naar de effectiviteit van maatregelen en afspraken.
- Is bezig met de vraag wie waarvoor het beste ingezet kan worden.
- Verbindt mensen in de organisatie om een idee te realiseren.
- Zorgt voor beweging op weg naar het bereiken van een doel.

Deze rol vatten we ook wel samen als: de mogelijk makende verbinder.

3. Manager

Iemand die de natuurlijke rol van manager heeft, kenmerkt zich onder andere door het volgende:

- Volgt en controleert de beweging die op gang gekomen is.
- Zorgt dat mensen ook echt bijdragen aan het bereiken van het doel.
- Vindt dat mensen pas in actie komen als ze concrete taken krijgen toebedeeld.
- Kijkt van nature naar de efficiëntie van maatregelen en afspraken.
- Houdt van overzicht door actielijsten en to do lijsten te hebben.
- Is secuur en precies.

Deze rol vatten we ook wel samen als: de realiserende manager.

Ieder mens (en dus elke manager en medewerker) heeft de beschikking over de inzet van deze drie rollen. Je ziet wel vaak dat iemand een natuurlijke voorkeur heeft voor één. Die zogenaamde dominante rol gaat degene het gemakkelijkst af en geeft de meeste energie.

In een soepel lopende organisatie wordt ieders natuurlijke rol op de juiste plek ingezet. Het juiste samenspel van de drie rollen zorgt namelijk voor een goed functionerende organisatie.

¹) <https://campus.dnhs.nl/bibliotheek/rollen-leiderschap-blog-marischka-setz/>

DRIE

type

leidinggeevenden

1 Directeur-bestuurder

2 Middenkader manager

3 Kansen- en crisismanager

In een organisatie hebben we hiërarchisch gezien vaak te maken met meerdere leidinggevende lagen c.q. functies. Als we de hierboven geschetste leiderschapsrollen vertalen naar organisaties en de functie van leidinggevende, dan levert dat het volgende beeld op. Ik onderscheid daarbij drie ideaalfuncties:

1. Directeur-bestuurder.

2. Middenkader manager.

3. Kansen- en crisismanager.

Directeur-bestuurder

Zit je op deze functie, dan zie je waar het naar toe gaat en weet je de verbinding te leggen naar hoe dat mogelijk te maken. Directeur-bestuurders enthousiasmeren leidinggevend en medewerkers door de stip op de horizon neer te zetten. Ze zijn aan de ene kant koersvast en tegelijkertijd flexibel genoeg om te schakelen waar nodig.

Ze zijn goed in delegeren, want ze weten dat ze het alleen niet kunnen. Ze nemen managers en medewerkers spreekwoordelijk aan de arm, zonder het van ze over te nemen. Ze combineren dus de rol van ondernemer en verbinder in hun manier van leidinggeven.

Omdat ze zelf weinig van de managersrol hebben, schieten ze niet de uitvoering in, wat hen helpt om te blijven delegeren. Ze combineren de ondernemersrol aan de verbindersrol en weten daartussen op de juiste manier te schakelen.

Middenkader manager

Een middenkader manager is in staat om de stip op de horizon of het doel te vertalen naar haalbare stappen. Hij/zij zoekt daar de juiste mensen bij. Deze managers zien dwarsverbanden in een organisatie en zijn in staat te schakelen waar nodig. Een woord dat bij deze functie past is people manager. Zodra ze weten waar het naar toe gaat, vinden ze het heerlijk om het idee te verbinden en verder te brengen. Dit doen ze door taken en projecten te delegeren aan de juiste medewerkers.

Ze zijn ook niet te beroerd af en toe een handje mee te helpen. Ze combineren een dominante verbindersrol aan elementen van de managersrol. Daarmee zijn ze in staat om mensen in beweging te krijgen, om projecten en werkzaamheden in de 'voortuit' stand te zetten. Ze sturen bij waar nodig en vormen daarmee een ideale verbinding tussen directie en uitvoering.

Kansen- en crisismanager

Een kansen- en crisismanager ziet wat er moet gebeuren en handelt meteen. Zodra zich iets voordoet, of het nou gaat om een incident of een kans, vindt deze leidinggevende functionaris het heerlijk om meteen iets te doen.

Ze zijn goed in kansen meteen verzilveren of gedoe acuut in de kiem te smoren. Ze zijn ideaal in situaties waarin snel handelen essentieel is om dingen voor elkaar te krijgen. Ze hebben weinig tijd nodig om over te gaan tot actie en krijgen energie van oplossingsgericht bezig zijn. Ze combineren de ondernemersrol met de managersrol en schakelen continu tussen deze twee.

Wanneer gaat het mis?

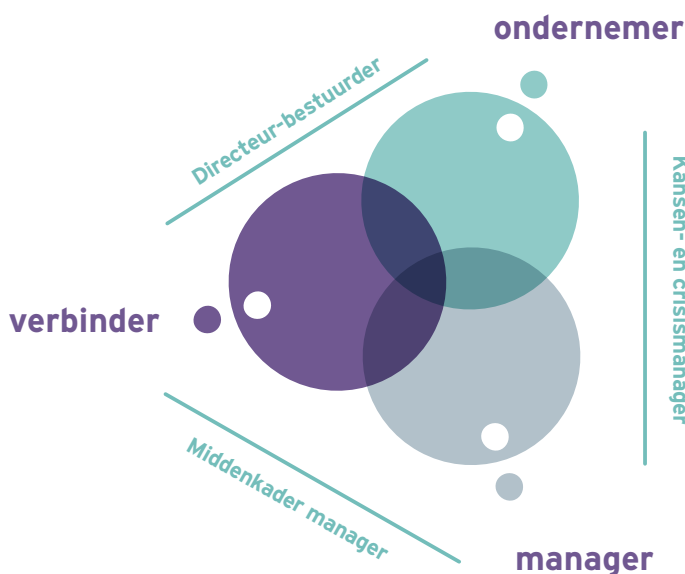
Het gaat mis als iemand zijn/haar natuurlijke leiderschapsrol (of het samenspel van leiderschapsrollen) op de verkeerde plek inzet in een organisatie. Dat klinkt logisch en simpel, maar het is in de praktijk lastig vast te stellen waar de schoen wringt. Ik duid het aan de hand van de natuurlijke leiderschapsrollen in combinatie met de drie functies van leidinggevend:

Een **middenkader manager** met een sterk **dominante natuurlijke verbindersrol** (en bijna geen kenmerken van de andere twee rollen), is te mensgericht en verliest de taken nogal eens uit het oog. Deze functie van middenkader manager staat te ver van de inhoud van het werk waardoor medewerkers in de uitvoering te weinig sturing ervaren. Je hoort dan dat de uitvoering als los zand wordt ervaren en dat er te weinig gekeken wordt naar de resultaten van het werk. Het ontbreekt vaak aan 'checks and balances'.

Een **middenkader manager** die een sterk **dominante natuurlijke managersrol** heeft, doet precies het omgekeerde. Die is juist veel meer van de inhoud en heeft minder oog voor de mens. Medewerkers geven te kennen dat de menselijke kant van hun manager onderbelicht is. Ze ervaren een gebrek aan belangstelling en waardering voor hun inzet. Er is vaak weinig oog voor verbindende activiteiten zoals samen successen vieren of verdrietige momenten verwerken.

Een **kansen- en crisismanager** met een sterk **dominante natuurlijke ondernemersrol**, heeft van nature weinig oog voor de menskant van zijn/haar handelen. Ook vergeet dit type leidinggevende zich de vraag te stellen of hij/zij de goede dingen doet met de acties die hij/zij kiest. In de praktijk zie je vaak dat er gestuurd wordt op het voorkomen van gedoe of het snel verzilveren van kansen. Vaak wordt er vóór iemand gedacht door oplossingen aan te dragen. In plaats van medewerkers zelf te laten nadenken over de best passende oplossing.

Een **kansen- en crisismanager** die een sterk **dominante managersrol** heeft, zit zelf behoorlijk in de uitvoering. Het is iemand die graag 'hands on' meewerkt en weinig heeft met mensgerichte zaken. Het is iemand die veel bezig is met wat zich in de omgeving voordoet aan kansen en bedreigingen. Deze functionaris past prima als meewerkend voorman of -vrouw maar op alle andere leidinggevende functies, komt diegene niet uit de verf.



Hoe

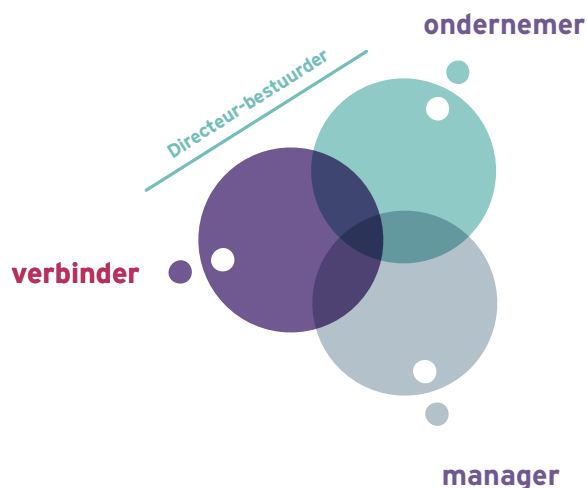
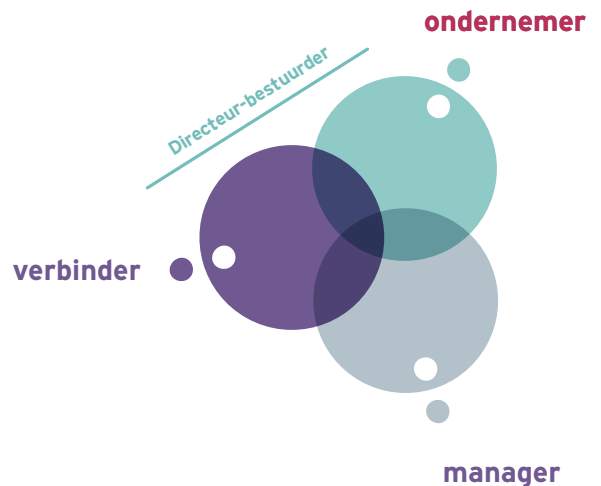
**is dat voor jouw
functie?**

Het kan zo zijn dat je zelf vastloopt. Of dat je zelf opmerkingen krijgt van je leidinggevenden of medewerkers. Merk je dat ze lastig meegaan in de veranderingen die jij voor ogen hebt?

Krijg je ze in niet de juiste 'vooruit' stand? Dan herken je mogelijk het volgende:

Een directeur-bestuurder met een sterk dominante natuurlijke ondernemersrol, loopt gemakkelijk voor de troepen uit en vergeet leidinggevenden en medewerkers 'mee te nemen'. Je hoort vaak dat ze je niet kunnen volgen (niet snappen) en dat je te los staat van de uitvoering. Je gaat als directeur-bestuurder in de ogen van leidinggevenden en medewerkers te snel of je bent te veel bezig met toekomstige ontwikkelingen. Je krijgt te horen dat je moeilijk te volgen bent.

Herken jij je hierin, dan doe je er goed aan leidinggevenden en/of adviseurs om je heen te verzamelen die een natuurlijke verbindersrol hebben. Zij verbinden jouw ideeën aan de juiste mensen en zorgen daarmee voor de beweging richting de stip op de horizon die jij voor ogen hebt.



Een directeur-bestuurder die meer verbinderskwaliteiten dan ondernemerskwaliteiten heeft, ziet soms te laat waar het naar toe gaat waardoor je kansen of risico's mist. Je bent te mensgericht en besteedt zelf behoorlijk veel tijd in het realiseren van de koers. Leidinggevenden en medewerkers beginnen zich op enig moment af te vragen of de koers nog de juiste is en gaan je vragen stellen over de stip op de horizon. Ook komen kansen of bedreigingen vertraagd in beeld waardoor er te laat ingespeeld wordt op ontwikkelingen

Herken jij je hierin, dan kan het helpend zijn af en toe iemand in te schakelen met een dominante ondernemersrol om mee te denken over de koers van de organisatie en de bestaande ideeën uit te dagen.

Hoe ontdek je de natuurlijke leiderschapsrol? deel I

Het ontdekken en inzichtelijk maken van je natuurlijke leiderschapsrol is niet zo simpel als het wellicht lijkt. Het is een subtiel samenspel van talenten en unieke kwaliteiten die bepalen hoe iemand zijn natuurlijke leiderschapsrol (of de combinatie daarvan) inzet in de functie van leidinggevende.

Er zijn twee stappen om je natuurlijke leiderschapsrol te ontdekken:

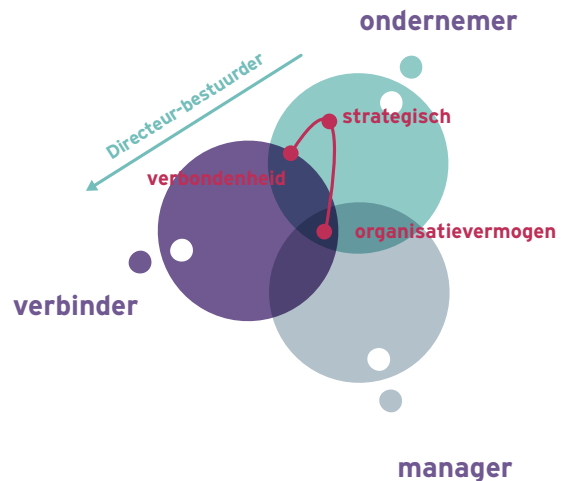
Inzicht in je unieke talenten

Elk mens heeft unieke talenten die alleen hij/zij heeft. Die talenten zet hij/zij automatisch en excellent in en vormt daarmee het persoonlijke DNA. Het zijn vaak kwaliteiten die anderen nog eerder zien dan jij zelf. Waar je mee gecompimenteerd wordt en waarbij je zelf je schouders ophaalt, omdat je het 'gewoon' doet, zonder na te denken. Omdat die kwaliteiten voor jezelf lang niet altijd zichtbaar zijn, is het helpend om die met behulp van een test inzichtelijk te maken. De Gallup talententest onderscheidt 34 talenten die iedereen in meer of mindere mate heeft. De volgorde van de talenten geeft aan welke talenten je volautomatisch inzet en waarmee je het verschil maakt in alles wat je doet. Werken vanuit je talenten geeft veel energie en laat je optimaal functioneren.

Vertalen van de talenten naar de leiderschapsrollen

Dit talentprofiel vertaalt je vervolgens naar een verdeling over de natuurlijke leiderschapsrollen. Het is daarbij essentieel om de top 3 talenten en de top 10 talenten apart inzichtelijk te maken. Ook is het belangrijk oog te blijven houden voor de kwaliteiten van de talenten, omdat die mogelijk extra informatie geven over de functie/plek in een organisatie waar iemand het best tot zijn/haar recht komt. Ik duid dit aan de hand van naaststaand profiel.

In bovenstaand profiel zien we een top 3 aan talenten: strategisch, verbondenheid en organisatievermogen. Dit zijn de talenten die zonder na te denken ingezet worden; ze gaan volautomatisch. In dit profiel zien we deze drie talenten vooral terug in de natuurlijke leiderschapsrol van de ondernemer. Dat betekent dat degene ziet waar het naartoe gaat en snel schakelt in het signaleren van kansen en ideeën.



We zien hier iemand die past op de functie van directeur-bestuurder. Daarbij komt dat het talent 'verbondenheid' specifiek gaat over veel dwarsverbanden zien die telkens gaan over een hoger (abstractie)niveau. Het gaat hier om het geheel versterken en verbindingen leggen tussen mensen, ideeën en patronen die voor vele anderen onnavolgbaar zijn. Mensen die dit talent hoog (in hun top 5) hebben staan, gedijen het best in de top van een bedrijf of organisatie.

Hoe

ontdek je de
natuurlijke
leiderschapsrol?
deel II

Voor de ontdekking van je natuurlijke leiderschapsrol zijn daarnaast de volledige top tien van talenten van belang. De top 4 tot en met 10 talenten staan zo dichtbij iemand dat ze iets zeggen over de nadere invulling van de leiderschapsrol.

In dit voorbeeld is te zien dat veel top-10 talenten in de verbindersrol te vinden zijn. Dit betekent dat er meteen na de natuurlijke ondernemersrol overgeschakeld wordt naar de verbindersrol waardoor iemand niet los van de werkelijkheid komt te staan. Ook hier is het interessant verder te kijken naar de specifieke talenten om nader in te kunnen kleuren hoe dit gebeurt.

In dit geval is het 4e talent empathie, wat maakt dat iemand goed aanvoelt wat er bij anderen speelt en intuïtief sterk is. Dit zorgt ervoor dat - als de ondernemersrol te dominant wordt ingezet - degene zelf al aanvoelt wanneer dit voor omstanders te snel gaat.

Wat verder nog opvalt in dit profiel is dat er nauwelijks sprake is van talenten in de managersrol. Dit betekent dat we hier te maken hebben met iemand die niet zijn/haar natuurlijke kracht heeft in de uitvoering.

Aan de hand van deze profielschets kun je dus uitstekend zien waar iemand beter op zijn plek is en wat de oorzaak is als iemand niet uit de verf komt op een bepaalde plek binnen de organisatie.

Heb je te maken met gedoe in je MT of met je leidinggevenden? Ben je benieuwd of de juiste personen op de juiste plek zitten? Dan help ik je graag!

We bieden de volgende diensten:

'ESTEEM YOUR VALUE'

1-op-1 begeleiding

Unieke inzichten in jouw toegevoegde waarde.

[lees meer >](#)

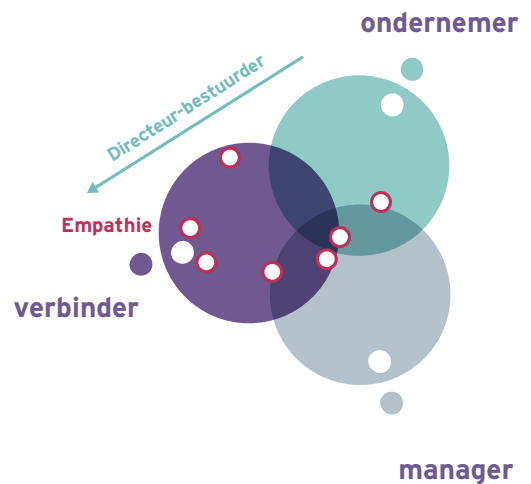
FLORERENDE INDIVIDUEN IN TEAMVERBAND

Teamontwikkeling

Aanpak voor teams die beter willen samenwerken en meer resultaten willen boeken.

[lees meer >](#)

of kijk op de website; www.innerstrengths.nl



Waarom mijn expertise inroepen?

Ik help maatschappelijk betrokken directeuren en bestuurders met niet-goed functionerende leidinggevenden. En ik kijk – desgewenst - ook naar hun eigen rol. Vaak hoor ik van mijn klanten terug dat ik schouder aan schouder met ze sta en dat ze zich gesteund voelen om hun eigen positie nog beter in te nemen in hun directie- of managementteam.

Op een zorgvuldige manier maak ik het onzichtbare zichtbaar én bespreekbaar. Dit doe ik door middel van spiegelen, inzichten geven, verbanden zien. Daarnaast breng ik stevigheid mee. Die zit 'm in een combinatie van mijn eigen talenten en sterke punten én een natuurlijke leiderschapsrol die overeenkomt met de functie van directeur-bestuurder (zie ook bovenstaande afbeeldingen: die komen uit mijn persoonlijke talentprofiel). Daarnaast heb ik een achtergrond in zowel de toegepaste bedrijfskunde als systemisch werken.

Mijn bedrijfskundige achtergrond kent zijn oorsprong in een postdoc opleiding in 2013. Sindsdien heb ik nog een MBA toegepaste bedrijfskunde gedaan en mag ik me inmiddels Register Bedrijfskundige noemen.

Sinds 2016 heb ik ervaring met systemisch werk op het gebied van familiesystemen en organisatieopstellingen. Ik ben gefascineerd door de inzichten die ontstaan over samenwerken door deze manier van kijken. Ook de eenvoud van oplossingen die zich aandienen, spreekt me aan.

Tot slot put ik uit tal van cursussen en opleiding die onder de noemer 'persoonlijke ontwikkeling' vallen. Ook heb ik inmiddels meer dan 100 mensen en hun teams geholpen met het duiden van hun Gallup talententesten (Cliftonstrengths) en het vertalen naar de leiderschapsrollen.



Contact?

Ben je benieuwd of ik iets voor jou en jouw organisatie kan betekenen? Neem gerust contact met me op voor een vrijblijvend gesprek. In dat gesprek kunnen we allebei verkennen of mijn werkwijze aansluit op jouw vraag. Je kunt me daarvoor bellen op 06-51586147 of mailen via ingrid@innerstrengths.nl.

Ingrid

E-book
Ingrid Kramer | Innerstrengths
©2022

