5 assessmentmethoden voor de selectie van directiekandidaten

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/5-assessmentmethoden-voor-de-selectie-van-directiekandidaten/

Het selecteren van een directiekandidaat is een van de meest bepalende beslissingen die een organisatie kan nemen. Een verkeerde keuze op dit niveau heeft verstrekkende gevolgen: voor de bedrijfscultuur, de strategische koers en uiteindelijk het resultaat. Toch baseren veel organisaties hun oordeel op niet meer dan een indrukwekkend cv en een goed gesprek. Dat is onvoldoende. Wie serieus werk maakt van de selectie van directiekandidaten, zet meerdere assessmentmethoden in om een volledig en betrouwbaar beeld te vormen.

Waarom de juiste assessmentmethode het verschil maakt

Directiefuncties vragen om een specifieke combinatie van strategisch inzicht, leiderschapskwaliteiten en persoonlijke effectiviteit. Geen enkele assessmentmethode brengt dat volledig in kaart. De kracht zit juist in de combinatie: methoden die elkaar aanvullen en blinde vlekken wegnemen. Wie alleen afgaat op een interview, mist nuance. Wie alleen een test afneemt, mist context.

Een doordacht selectieproces voor directiekandidaten beschermt uw organisatie tegen dure mismatches. Het verhoogt de kans op een kandidaat die niet alleen vandaag presteert, maar ook op de langere termijn past bij de cultuur, de ambitie en de uitdagingen van uw bedrijf. De vijf methoden hieronder bieden samen een robuust fundament voor een weloverwogen aanstellingsbeslissing.

1: Persoonlijkheidsonderzoek via TMA-assessment

Het TMA-assessment (Talent Motivatie Analyse) brengt de drijfveren, talenten en persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat systematisch in kaart. Waar andere instrumenten gedrag meten op een specifiek moment, kijkt de TMA naar de onderliggende motivatie die dat gedrag aanstuurt. Dat maakt het bijzonder waardevol bij de beoordeling van directiekandidaten, voor wie intrinsieke motivatie en authentiek leiderschap doorslaggevend zijn.

De TMA werkt op basis van een uitgebreide vragenlijst die inzicht geeft in meer dan twintig drijfveren. De uitkomsten worden vertaald naar een competentieprofiel dat direct aansluit op de eisen van de functie. Zo wordt zichtbaar in hoeverre een kandidaat van nature geneigd is tot ondernemerschap, samenwerking, resultaatgerichtheid of innovatie. Dat zijn geen aangeleerde vaardigheden, maar fundamentele kenmerken die bepalen hoe iemand functioneert onder druk en in wisselende omstandigheden.

Dit instrument is bij uitstek geschikt voor organisaties die niet alleen zoeken naar iemand die de functie technisch aankan, maar ook naar iemand die past bij de identiteit van het bedrijf. Het TMA-assessment wordt het meest effectief ingezet als aanvulling op interviews en referentieonderzoek, zodat de uitkomsten in een breder perspectief geplaatst kunnen worden.

2: Businesscase en situationele opdrachten

Een businesscase of situationele opdracht plaatst de kandidaat direct in de praktijk. In plaats van te vragen hoe iemand zou handelen, wordt zichtbaar hoe iemand daadwerkelijk denkt en beslist. Dat is een fundamenteel verschil, zeker op directieniveau waar strategische oordeelsvorming en besluitvaardigheid centraal staan.

Bij deze methode krijgt de kandidaat een realistische casus voorgelegd die aansluit bij actuele uitdagingen binnen uw organisatie. Dat kan een reorganisatievraagstuk zijn, een marktstrategie, een personeelsprobleem of een financiële afweging. De kandidaat werkt de casus zelfstandig uit en presenteert de bevindingen aan een panel. Beoordeeld wordt niet alleen de inhoud van de oplossing, maar ook de structuur van het denken, de onderbouwing van keuzes en de manier waarop de kandidaat omgaat met onzekerheid en onvolledige informatie.

Businesscases zijn bijzonder geschikt voor functies waarbij strategisch denken en daadkracht hand in hand moeten gaan. Ze bieden ook een uitstekende gelegenheid om te observeren hoe een kandidaat communiceert richting een directie of raad van commissarissen. Voor hbo+-werving op directieniveau is dit een van de meest onderscheidende en informatieve selectie-instrumenten.

3: Gestructureerde competentie-interviews

Het competentie-interview is een van de meest bewezen methoden voor kandidaatbeoordeling, mits het gestructureerd wordt uitgevoerd. Dat betekent: vooraf vastgestelde vragen, gebaseerd op de kerncompetenties van de functie, met een consistente scoringswijze voor alle kandidaten. Vrijblijvende gesprekken leveren vrijblijvende conclusies op. Structuur maakt het verschil.

Bij directiefuncties richten de vragen zich op competenties als strategische visievorming, stakeholdermanagement, verandervermogen en besluitvaardigheid. De STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat) vormt daarbij een betrouwbaar kader: de kandidaat beschrijft concrete situaties uit het verleden, wat zijn of haar rol daarin was en wat het resultaat was. Verleden gedrag is een van de sterkste voorspellers van toekomstig gedrag.

Een gestructureerd leiderschapsassessment via interviews is ook waardevol omdat het ruimte biedt voor nuance en verdieping. Een ervaren interviewer kan doorvragen op inconsistenties, kritische situaties verder uitdiepen en een beeld vormen van de authenticiteit van de kandidaat. Twee gespreksronden, met verschillende gesprekspartners, versterken de objectiviteit van het oordeel aanzienlijk.

4: Referentieonderzoek op leiderschapsniveau

Referentieonderzoek wordt in de praktijk nog te vaak als formaliteit behandeld. Op directieniveau is dat een gemiste kans. Gericht referentieonderzoek bij voormalige leidinggevenden, collega-bestuurders of medewerkers levert inzichten op die geen enkel assessment of interview kan bieden: hoe iemand functioneerde in de realiteit van alledag, hoe hij of zij omging met tegenslag, en hoe anderen hem of haar ervoeren als leider.

Effectief referentieonderzoek op dit niveau vraagt om meer dan een bevestiging van de arbeidshistorie. Het gaat om gerichte vragen over leiderschapsstijl, besluitvormingsprocessen, omgang met conflicten en de impact die de kandidaat heeft gehad op de organisatie. Dat vraagt om gesprekspartners die de kandidaat daadwerkelijk in een leidinggevende rol hebben meegemaakt, niet alleen als collega of projectpartner.

Dit instrument is onmisbaar als afsluiting van het selectieproces, wanneer er al een voorkeurskandidaat is. Het fungeert als een laatste verificatieslag die de bevindingen uit eerdere stappen bevestigt of nuanceert. Wie referentieonderzoek overslaat bij de selectie van directiekandidaten, neemt een onnodig risico.

5: Cognitieve capaciteitentest voor strategisch denken

Een cognitieve capaciteitentest meet het intellectuele vermogen van een kandidaat: hoe snel en accuraat iemand informatie verwerkt, verbanden legt en complexe vraagstukken oplost. Op directieniveau is dit relevant omdat strategisch denken, het vermogen om grote hoeveelheden informatie te structureren en snel tot de kern te komen, een basisvereiste is voor effectief

leiderschap.

Dergelijke tests meten doorgaans verbaal, numeriek en abstract redeneren. Ze geven een objectief beeld van het cognitieve profiel van een kandidaat, los van opleidingsniveau of werkervaring. Dat is waardevol omdat een indrukwekkend cv niets zegt over het vermogen om in een snel veranderende omgeving scherp te blijven denken en prioriteiten te stellen.

Cognitieve tests zijn het meest informatief wanneer ze worden gecombineerd met andere methoden. Ze verklaren waarom iemand op een bepaalde manier denkt, maar niet hoe iemand dat denken omzet in actie of samenwerking. Gebruik de uitkomsten daarom als aanvullend gegeven binnen een breder directieassessment, niet als zelfstandig selectiecriterium.

Welke methode past bij uw directieprofiel?

Er bestaat geen universele combinatie die voor elke organisatie en elke directiefunctie werkt. De keuze voor assessmentmethoden hangt af van de specifieke eisen van de functie, de cultuur van de organisatie en de fase waarin het bedrijf zich bevindt. Een groeiende onderneming die op zoek is naar een commercieel directeur heeft andere selectiebehoeften dan een gevestigde organisatie die een opvolger zoekt voor een vertrekkende algemeen directeur.

Een praktisch uitgangspunt is om minimaal drie methoden te combineren: een persoonlijkheids- of motivatie-instrument zoals de TMA, een gestructureerd competentie-interview en referentieonderzoek. Afhankelijk van de functie-eisen kan een businesscase of cognitieve test aanvullende waarde bieden. Hoe complexer de rol en hoe groter de organisatorische impact, hoe meer het loont om het selectieproces grondig in te richten.

Zorg er ook voor dat de assessmentmethoden aansluiten op het functieprofiel dat vooraf is opgesteld. Zonder een helder beeld van wat de ideale kandidaat moet kunnen, denken en zijn, worden assessmentresultaten moeilijk te interpreteren. Het profiel is het kompas waartegen alle uitkomsten worden afgezet.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij de selectie van directiekandidaten

Bij Wierenga & De Graaf is de selectie van directiekandidaten geen standaardprocedure, maar een zorgvuldig samengesteld traject dat aansluit op de specifieke situatie van uw organisatie. Als gespecialiseerd werving- en selectiebureau in Noord-Nederland combineren wij jarenlange ervaring met een persoonlijke aanpak die verder gaat dan het vergelijken van cv's.

- **TMA-assessments:** Wij zetten het TMA-instrument in als vast onderdeel van ons selectieproces, zodat u niet alleen weet wat een kandidaat kan, maar ook wie hij of zij is en wat hem of haar drijft.
- **Twee gespreksronden:** Elke kandidaat doorloopt twee gestructureerde gespreksronden, waarbij zowel een ervaren consultant als een directielid betrokken is. Dat vierogenprincipe verhoogt de objectiviteit en de kwaliteit van het oordeel.
- **Referentieonderzoek:** Wij voeren gericht referentieonderzoek uit op leiderschapsniveau, met specifieke aandacht voor de manier waarop een kandidaat in de praktijk heeft gefunctioneerd.
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding:** Onze betrokkenheid stopt niet bij de aanstelling. Wij begeleiden zowel de organisatie als de kandidaat in de periode na de start, zodat de match ook op de langere termijn standhoudt.
- **Lokale expertise:** Met een sterk netwerk in Friesland en Noord-Nederland bereiken wij kandidaten die via reguliere kanalen niet actief op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.

Bent u op zoek naar een directiekandidaat die uw organisatie écht verder brengt? Of wilt u meer weten over hoe wij ons selectieproces inrichten voor functies op hbo+-niveau? Bekijk ook onze actuele directievacatures of neem direct contact op voor een persoonlijk kennismakingsgesprek. Wij denken graag met u mee over de juiste aanpak voor uw specifieke situatie.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een volledig selectietraject voor een directiekandidaat gemiddeld?

Een zorgvuldig ingericht selectietraject voor een directiefunctie duurt doorgaans zes tot twaalf weken, afhankelijk van het aantal kandidaten, de complexiteit van de functie en de beschikbaarheid van betrokkenen. Reken op minimaal twee gespreksronden, tijd voor het uitvoeren van assessments en een afsluitende referentiecheck. Wie dit proces probeert te versnellen om een vacature snel in te vullen, neemt een onnodig risico op een kostbare mismatch.

Wat als een kandidaat sterk scoort op de assessments maar minder goed uit de referentiecheck komt?

Dit signaal mag nooit worden genegeerd. Assessments meten potentieel en persoonlijkheid, maar referenties geven inzicht in hoe iemand daadwerkelijk heeft gefunctioneerd in de praktijk. Wanneer er een opvallende discrepantie is, is het verstandig om aanvullende referenties op te vragen of gerichte vervolgvragen te stellen aan de bestaande referenten. Een consistente afwijking tussen assessmentresultaten en referenties is een rode vlag die nader onderzoek vereist voordat een aanstellingsbeslissing wordt genomen.

Kunnen wij als organisatie zelf een TMA-assessment afnemen, of is daarvoor externe expertise nodig?

Het afnemen van een TMA-assessment vereist gecertificeerde kennis van het instrument, zowel voor de interpretatie van de resultaten als voor het koppelen van de uitkomsten aan een specifiek functieprofiel. Zonder die expertise bestaat het risico dat resultaten verkeerd worden geïnterpreteerd of te zwaar wegen in de uiteindelijke beslissing. Het is daarom sterk aan te raden om hiervoor samen te werken met een bureau of consultant die TMA-gecertificeerd is en ervaring heeft met directieselecties.

Hoe voorkom je dat onbewuste vooroordelen de selectiebeslissing beïnvloeden?

Structuur is het belangrijkste wapen tegen onbewuste vooroordelen: gebruik vooraf vastgestelde beoordelingscriteria, stel dezelfde vragen aan alle kandidaten en laat meerdere beoordelaars onafhankelijk van elkaar scoren voordat ze hun bevindingen bespreken. Het toepassen van het vierogenprincipe, waarbij minimaal twee gesprekspartners betrokken zijn, vermindert de invloed van persoonlijke voorkeur aanzienlijk. Aanvullende objectieve instrumenten zoals cognitieve tests en gevalideerde persoonlijkheidsassessments bieden een feitelijke basis naast de subjectievere gespreksimpressies.

Wat zijn veelgemaakte fouten bij de selectie van directiekandidaten?

De meest voorkomende fouten zijn: te veel vertrouwen op een goed gesprek zonder gestructureerde beoordeling, referentieonderzoek overslaan of als formaliteit behandelen, en geen

helder functieprofiel opstellen voorafgaand aan het selectieproces. Daarnaast wordt culturele fit vaak ondergeschikt gemaakt aan technische geschiktheid, terwijl juist de combinatie van beide bepalend is voor duurzaam succes op directieniveau. Een te korte selectieprocedure om een vacature snel in te vullen is eveneens een veelgemaakte en dure vergissing.

Hoe betrek je de raad van commissarissen of het aandeelhoudersbelang op een goede manier bij het selectieproces?

De raad van commissarissen of andere toezichthoudende organen dienen idealiter betrokken te zijn bij het vaststellen van het functieprofiel en de selectiecriteria aan het begin van het traject, en bij de uiteindelijke besluitvorming aan het einde. Tussentijdse betrokkenheid, bijvoorbeeld via deelname aan de tweede gespreksronde, vergroot het draagvlak voor de uiteindelijke keuze. Zorg ervoor dat hun input vooraf gestructureerd wordt verzameld, zodat de selectie gestuurd wordt door inhoudelijke criteria en niet door persoonlijke voorkeuren achteraf.

Hoe weet je of een directiekandidaat ook op de lange termijn bij de organisatie past en niet alleen op papier?

Langetermijnfit gaat verder dan functie-eisen: het draait om de aansluiting tussen de drijfveren van de kandidaat en de strategische koers, cultuur en groeifase van de organisatie. Instrumenten zoals de TMA maken de onderliggende motivatie inzichtelijk en geven een betrouwbaarder beeld dan wat iemand in een gesprek over zichzelf vertelt. Daarnaast is begeleiding ná de aanstelling, in de eerste zes maanden, essentieel om eventuele knelpunten vroegtijdig te signaleren en de integratie van de nieuwe directeur te ondersteunen.

Gerelateerde artikelen

- Hoe betrek je je team bij de zoektocht naar een nieuwe leidinggevende in Friesland?
- 6 redenen waarom vergrijzing nu al impact heeft op jouw organisatie in Friesland
- Hoe weet je of een toezichthouder echt onafhankelijk is?
- Hoe verloopt de onboarding van een nieuwe commissaris?
- Welke assessment data moet je bewaren?