5 verschillen tussen leiderschapservaring en leiderschapspotentieel

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/5-verschillen-tussen-leiderschapservaring-en-leiderschapspotentieel/

Bij het beoordelen van kandidaten voor leidinggevende functies stellen veel werkgevers dezelfde vraag: heeft deze persoon de juiste ervaring? Dat is een begrijpelijke vraag, maar niet altijd de meest bepalende. Want ervaring en potentieel zijn twee fundamenteel verschillende dingen, en wie ze door elkaar haalt, loopt het risico de verkeerde keuze te maken. Zeker bij hbo-functies en specialistische posities in Friesland en Noord-Nederland, waar de vijver van geschikte kandidaten kleiner is, loont het om scherper te kijken naar wat iemand heeft gedaan én wat iemand kan worden.

Dit artikel zet vijf concrete verschillen tussen leiderschapservaring en leiderschapspotentieel op een rij, zodat u bij uw volgende werving en selectie bewuster kunt kiezen.

Waarom het onderscheid cruciaal is bij werving

Leiderschapservaring is wat een kandidaat heeft meegemaakt: teams aangestuurd, budgetten beheerd, reorganisaties doorgelopen. Leiderschapspotentieel is wat een kandidaat in staat is te doen in een nieuwe, onbekende context. Beide zijn waardevol, maar ze meten iets anders.

Het probleem ontstaat wanneer werkgevers alleen naar het verleden kijken en aannemen dat bewezen gedrag in een vorige omgeving automatisch ook in hun organisatie werkt. Dat klopt lang niet altijd. Een manager die uitblonk in een groot bedrijf kan vastlopen in een wendbaar mkb-bedrijf, en andersom. Wie alleen op leiderschapservaring selecteert, kiest voor zekerheid op papier, maar niet noodzakelijk voor de juiste persoon voor de toekomst.

Bij kandidaatbeoordeling op hbo-niveau en hoger is het dan ook essentieel om beide dimensies bewust te wegen. De vijf verschillen hieronder helpen u daarbij.

1: Bewezen resultaten versus aangetoond vermogen

Leiderschapservaring draait om aantoonbare resultaten uit het verleden: omzetgroei gerealiseerd, een team opgebouwd, een fusie begeleid. Dit zijn concrete prestaties die een kandidaat kan onderbouwen met cijfers en referenties.

Leiderschapspotentieel gaat over aangetoond vermogen in situaties waar nog geen volledig bewijs is. Denk aan een kandidaat die in een junior rol al initiatief nam buiten zijn taakomschrijving, anderen meenam in zijn aanpak of complexe problemen oploste zonder formele autoriteit. Dit zijn signalen van potentieel die op een cv nauwelijks zichtbaar zijn, maar in een goed gesprek of assessment duidelijk naar voren komen.

Voor organisaties die groeien of veranderen, is potentieel soms relevanter dan een indrukwekkende staat van dienst. Een kandidaat met bewezen resultaten in een stabiele situatie biedt geen garantie voor succes in een dynamische omgeving. Weeg beide bewust af op basis van de specifieke context van uw organisatie.

2: Terugkijken versus vooruitdenken

Ervaring is per definitie achteruitkijken: wat heeft iemand gedaan, welke rollen heeft hij of zij bekleed, welke uitdagingen zijn overwonnen? Dit geeft waardevolle informatie, maar het vertelt u niets over hoe een kandidaat omgaat met uitdagingen die hij of zij nog nooit heeft gezien.

Potentieel is juist toekomstgericht. Het gaat om de vraag: hoe denkt iemand over vraagstukken die nog niet bestaan? Kandidaten met sterk leiderschapspotentieel stellen scherpe vragen, denken in scenario's en zijn in staat hun eigen aannames ter discussie te stellen. Ze leren snel en passen zich aan, ook als de situatie hen weinig houvast biedt.

Bij werving voor leidinggevende functies in Friesland, waar organisaties vaak snel moeten schakelen en de arbeidsmarkt beperkt is, is vooruitdenkend leiderschap een onderscheidende kwaliteit. Een kandidaat die alleen terugkijkt op wat werkte, mist de flexibiliteit die veel organisaties juist nodig hebben.

3: Aangeleerde stijl versus aanpasbaar gedrag

Leiderschapservaring brengt ook een leiderschapsstijl mee. Iemand die tien jaar lang een hiërarchisch team heeft aangestuurd, heeft een bepaalde manier van werken ontwikkeld. Die stijl kan effectief zijn, maar is ook aangeleerd en soms moeilijk los te laten.

Leiderschapspotentieel uit zich in aanpasbaar gedrag: het vermogen om de eigen stijl aan te passen op basis van de situatie, het team of de cultuur van een organisatie. Dit is een van de meest onderscheidende kenmerken van leiders die in meerdere contexten succesvol zijn. Ze zijn niet star in hun aanpak, maar bewust van hun eigen gedrag en in staat dat bij te sturen.

Voor mkb-bedrijven in Friesland is dit bijzonder relevant. Kleine en middelgrote organisaties vragen om leiders die zowel strategisch kunnen denken als de handen uit de mouwen steken. Een kandidaat met een rigide stijl die prima past bij een grote organisatiestructuur, kan in een plattere omgeving wrijving veroorzaken. Aanpasbaar gedrag is een sterkere voorspeller van succes dan een indrukwekkende leiderschapsbiografie.

4: Netwerk en status versus intrinsieke motivatie

Leiderschapservaring gaat soms gepaard met netwerk en status. Kandidaten met een sterk cv hebben vaak een breed professioneel netwerk opgebouwd en zijn gewend aan een bepaald niveau van erkenning en invloed. Dat netwerk kan waardevol zijn, maar het is geen garantie voor toewijding aan uw specifieke organisatie.

Intrinsieke motivatie, een kernkenmerk van leiderschapspotentieel, is de drijfveer die niet afhankelijk is van externe bevestiging. Kandidaten met hoge intrinsieke motivatie zijn gedreven door de inhoud van het werk, de impact die ze kunnen maken en de mensen om hen heen. Ze kiezen bewust voor een rol, niet omdat het de volgende stap in hun carrière is, maar omdat ze oprecht geloven in wat de organisatie doet.

Dit verschil is in een gesprek merkbaar, maar niet altijd gemakkelijk te achterhalen. Oppervlakkige vragen over motivatie leveren oppervlakkige antwoorden op. Diepere vragen, gericht op concrete keuzes die iemand in het verleden heeft gemaakt, onthullen of iemand handelt vanuit echte betrokkenheid of vanuit statusoverwegingen. Bekijk de achtergrond van kandidaten altijd in dit licht.

5: Wat assessments onthullen dat cv's verbergen

Een cv is een zorgvuldig samengesteld document. Het toont wat iemand wil laten zien, niet per se wat relevant is voor uw organisatie. Leiderschapservaring is goed zichtbaar op een cv: titels, duur, verantwoordelijkheden. Leiderschapspotentieel is dat nauwelijks.

Assessments zijn ontworpen om juist die verborgen dimensies zichtbaar te maken. Ze meten cognitief vermogen, persoonlijkheidskenmerken, stressbestendigheid en gedragspatronen in

situaties waarop een kandidaat zich niet van tevoren kan voorbereiden. Daarmee geven ze een betrouwbaarder beeld van hoe iemand functioneert onder druk, in een nieuw team of bij een onbekend vraagstuk.

Combineer een assessment altijd met een grondig gespreksproces. Twee gespreksronden, waarbij verschillende perspectieven worden ingebracht, vergroten de kans dat u een volledig en eerlijk beeld krijgt van zowel de ervaring als het potentieel van een kandidaat. Bekijk ook de beschikbare leidinggevende vacatures om te zien welke profielen momenteel gevraagd worden in de regio.

De juiste balans vinden voor uw organisatie

Er is geen universeel antwoord op de vraag of ervaring of potentieel zwaarder moet wegen. Dat hangt af van de fase waarin uw organisatie zich bevindt, de complexiteit van de rol en de cultuur van uw team. Een organisatie in een stabiele groeifase heeft andere behoeften dan een bedrijf dat midden in een transformatie zit.

Stel uzelf bij elke leidinggevende vacature drie vragen:

- Heeft de kandidaat bewezen dat hij of zij kan presteren in vergelijkbare omstandigheden, of zijn er sterke signalen dat dit vermogen aanwezig is?
- Past de leiderschapsstijl bij de cultuur en het team, of is er bereidheid en vermogen om zich aan te passen?
- Is de motivatie voor deze specifieke rol intrinsiek en duurzaam, of speelt status of opportunisme een grotere rol?

Wie deze vragen serieus neemt, maakt betere keuzes. Niet alleen op basis van wat een kandidaat heeft gedaan, maar op basis van wie die persoon is en wat hij of zij voor uw organisatie kan betekenen.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het beoordelen van leiderschap

Bij Wierenga & De Graaf combineren we jarenlange ervaring in werving en selectie met een aanpak die verder gaat dan het cv. We begrijpen dat leiderschapspotentieel en leiderschapservaring beide een rol spelen, en we helpen organisaties in Friesland en Noord-Nederland om de juiste balans te vinden bij elke kandidaatbeoordeling.

Onze aanpak voor leidinggevende functies op hbo-niveau en hoger bestaat uit:

- **Twee gespreksronden** waarbij elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, zodat u een volledig en genuanceerd beeld krijgt
- **TMA-assessments** die gedragspatronen, drijfveren en potentieel in kaart brengen, ook wanneer een cv dat niet laat zien
- **Referentieonderzoek** dat verder gaat dan bevestiging van functietitels en echt inzicht geeft in hoe iemand functioneert
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding** om te borgen dat de match ook in de praktijk werkt
- **Eerlijk advies** over wat realistisch is voor uw organisatie, ook als dat soms een andere koers betekent dan u vooraf voor ogen had

Klaar om uw volgende leidinggevende met meer zekerheid aan te stellen? Neem contact op voor een persoonlijke kennismaking en ontdek hoe we uw organisatie kunnen versterken met de juiste combinatie van ervaring en potentieel. Plan een gesprek met ons team en laten we samen bepalen wat uw organisatie écht nodig heeft.

Veelgestelde vragen

Hoe bepaal ik de juiste verhouding tussen ervaring en potentieel voor een specifieke leidinggevende functie?

De juiste verhouding hangt sterk af van de fase en context van uw organisatie. Bevindt uw organisatie zich in een stabiele periode, dan biedt bewezen ervaring meer zekerheid. Zit u midden in een transformatie of groeit u snel, dan is potentieel vaak een sterkere voorspeller van succes. Breng de rol eerst scherp in kaart — welke uitdagingen staan de nieuwe leider te wachten, en in hoeverre lijken die op situaties die de kandidaat al heeft meegemaakt?

Welke concrete signalen van leiderschapspotentieel kan ik herkennen tijdens een sollicitatiegesprek?

Let op kandidaten die scherpe, kritische vragen stellen over uw organisatie en haar uitdagingen — niet alleen om indruk te maken, maar uit oprechte nieuwsgierigheid. Andere signalen zijn: het vermogen om eigen fouten of blinde vlekken te benoemen, voorbeelden van leren in onbekende situaties en het meenemen van anderen zonder formele autoriteit. Vraag specifiek naar

momenten waarop iemand buiten zijn taakomschrijving handelde; dat onthult vaak meer dan standaard competentievragen.

Wat zijn de meest gemaakte fouten bij het selecteren van leidinggevenden op hbo-niveau en hoger?

Een veelgemaakte fout is het overgewicht geven aan een indrukwekkend cv zonder te toetsen of de prestaties ook in uw specifieke context haalbaar zijn. Een andere valkuil is het verwaarlozen van cultuurfit: een kandidaat die uitstekend functioneerde in een grote, hiërarchische organisatie kan moeite hebben in een plat mkb-bedrijf. Tot slot onderschatten veel werkgevers het belang van intrinsieke motivatie — een kandidaat die de rol primair ziet als carrièrestap, haak eerder af dan iemand die oprecht gelooft in de missie van uw organisatie.

Is een TMA-assessment ook zinvol als een kandidaat al veel leiderschapservaring heeft?

Absoluut. Juist bij ervaren kandidaten voegt een assessment veel toe, omdat het blootlegt hoe iemand daadwerkelijk functioneert onder druk en in nieuwe situaties — ongeacht wat een cv suggereert. Ervaring zegt iets over het verleden, een assessment geeft inzicht in gedragspatronen, drijfveren en aanpassingsvermogen die bepalen of iemand ook in uw specifieke context succesvol zal zijn. Het voorkomt dat u kiest voor de kandidaat met het meest imposante profiel in plaats van de beste match.

Hoe ga ik om met een kandidaat die veel potentieel toont maar beperkte formele leiderschapservaring heeft?

Weeg de risico's bewust af en kijk naar compenserende factoren: heeft de kandidaat in andere rollen al leiderschapsgedrag getoond, ook zonder formele titel? Een sterk onboardingprogramma, een ervaren mentor binnen de organisatie en heldere doelen voor de eerste zes maanden kunnen het verschil maken. Overweeg ook of een assessment extra zekerheid kan bieden over de ontwikkelbereidheid en het leervermogen van de kandidaat, zodat u een gefundeerde keuze maakt in plaats van een gok.

Hoe herken ik of een kandidaat intrinsiek gemotiveerd is, en niet alleen op zoek naar een volgende stap in zijn carrière?

Stel vragen die gericht zijn op concrete keuzes uit het verleden, niet op intenties voor de toekomst. Vraag bijvoorbeeld: 'Vertel eens over een moment waarop u een aantrekkelijke kans hebt afgeslagen — waarom deed u dat?' of 'Wat heeft u bewogen om te kiezen voor uw huidige werkgever, en wat mist u daar?' Kandidaten met echte intrinsieke motivatie geven specifieke, inhoudelijke antwoorden die consistent zijn met hun loopbaankeuzes. Oppervlakkige of generieke antwoorden zijn een signaal om door te vragen.

Wat kan ik doen als een nieuw aangestelde leidinggevende na enkele maanden toch niet de verwachte resultaten laat zien?

Grijp vroeg in en voer een open gesprek over verwachtingen, obstakels en ondersteuningsbehoeften — bij voorkeur al binnen de eerste drie maanden. Onderzoek of het probleem ligt bij de match met de cultuur, de helderheid van de rol of externe factoren waar de leider weinig invloed op heeft. Begeleiding na indiensttreding, zoals Wierenga & De Graaf standaard aanbiedt tot zes maanden na plaatsing, biedt een vangnet om dit soort situaties tijdig te signaleren en bij te sturen voordat ze escaleren.

Gerelateerde artikelen

- Wanneer is het verstandig om een bestaande managementfunctie opnieuw te definiëren?
- Hoe schrijf je een vacaturetekst die de juiste directeur voor Friesland aantrekt?
- Hoeveel commissarissen moet een bedrijf hebben?
- Hoe herken je een geschikte voorzitter voor een Raad van Commissarissen?
- Welke kandidaten zijn beschikbaar voor een Raad van Commissarissen in Noord-Nederland?