Hoe beoordeel je het strategisch denkvermogen van een directiekandidaat?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-beoordeel-je-het-strategisch-denkvermogen-van-een-directiekandidaat/

Het strategisch denkvermogen van een directiekandidaat beoordeel je door gericht te kijken naar hoe iemand complexe vraagstukken analyseert, verbanden legt tussen interne en externe ontwikkelingen, en beslissingen neemt met een langetermijnperspectief. Dit vermogen is niet zichtbaar in een cv, maar openbaart zich in de manier waarop een kandidaat praat, redeneert en prioriteert. De vragen hieronder helpen je om dit denkvermogen stap voor stap bloot te leggen.

Welke concrete signalen verraden strategisch denkvermogen in een gesprek?

Strategisch denkvermogen in een gesprek herken je aan drie dingen: de kandidaat kijkt verder dan de vraag die gesteld wordt, legt spontaan verbanden met bredere context, en benoemt afwegingen in plaats van directe antwoorden te geven. Iemand met echt strategisch inzicht denkt hardop in scenario's en risico's, niet in oplossingen alleen.

Concrete signalen om op te letten tijdens een selectiegesprek met een directiekandidaat:

- **Contextbewustzijn:** De kandidaat plaatst zijn of haar ervaringen spontaan in een bredere markt- of sectorcontext, zonder dat je ernaar vraagt.
- **Langetermijndenken:** Bij het beschrijven van beslissingen noemt de kandidaat consequenties op de middellange of lange termijn, niet alleen de directe uitkomst.
- **Afwegingsvermogen:** In plaats van te zeggen "ik heb dit gedaan", legt de kandidaat uit waarom andere opties minder geschikt waren.
- **Patroonherkenning:** De kandidaat verbindt losse signalen uit de markt, het team of de organisatie tot een samenhangende analyse.
- **Onzekerheid benoemen:** Een strategisch sterke kandidaat erkent wat hij of zij niet weet en beschrijft hoe hij of zij daarmee omgaat.

Wat je juist niet wilt zien, is een kandidaat die uitsluitend praat over wat er is bereikt, zonder te reflecteren op de keuzes die daaraan voorafgingen. Resultaten zeggen iets, maar het redeneerproces erachter zegt veel meer over iemands strategisch denkvermogen.

Welke vragen leggen strategisch denkvermogen het best bloot?

De vragen die strategisch denken het beste blootleggen, zijn open, hypothetisch of reflectief van aard. Ze dwingen de kandidaat om te redeneren in plaats van te rapporteren. De meest effectieve vragen gaan over dilemma's, toekomstscenario's en de onderbouwing van eerdere keuzes.

Bewezen effectieve interviewvragen voor het beoordelen van een directiekandidaat op strategisch denkvermogen:

1. "*Beschrijf een situatie waarin je een koerswijziging hebt doorgevoerd tegen de heersende opinie in. Hoe heb je die beslissing onderbouwd?*"
2. "*Stel dat de markt waarin deze organisatie opereert over drie jaar fundamenteel verandert. Welke drie strategische risico's zie jij nu al?*"
3. "*Welke aanname in de huidige strategie van een vorige werkgever bleek achteraf onjuist, en hoe heb je daarop gereageerd?*"
4. "*Hoe bepaal je welke kansen je bewust laat liggen?*"
5. "*Als je morgen begint, wat is het eerste wat je wilt begrijpen voordat je een beslissing neemt?*"

Let bij de antwoorden niet alleen op de inhoud, maar op de structuur van het denken. Bouwt de kandidaat een redenering op? Worden aannames expliciet benoemd? Wordt onderscheid gemaakt tussen feiten en interpretaties? Dit zijn de echte indicatoren van strategisch denkvermogen bij een directiekandidaat.

Wat is het verschil tussen strategisch denken en operationeel sterk zijn?

Het verschil tussen strategisch denken en operationeel sterk zijn zit in de tijdshorizon en het abstractieniveau. Een operationeel sterke kandidaat is uitstekend in het uitvoeren, optimaliseren en organiseren van bestaande processen. Een strategisch denker richt zich op de vraag welke processen er over drie tot vijf jaar moeten bestaan en waarom.

Beide kwaliteiten zijn waardevol, maar voor een directiefunctie is de combinatie bepalend. Een directeur die alleen operationeel sterk is, loopt het risico de organisatie efficiënt in de verkeerde richting te sturen. Iemand die uitsluitend strategisch denkt zonder gevoel voor uitvoerbaarheid, verliest het draagvlak van zijn of haar team.

Kenmerken van een operationeel sterke kandidaat

Een operationeel sterke kandidaat praat over processen, systemen, teams en resultaten. Hij of zij is goed in plannen, bijsturen en verantwoording afleggen over concrete doelen. De focus ligt op het heden en de korte termijn. Vragen over "hoe" worden snel en gedetailleerd beantwoord.

Kenmerken van een strategisch sterke kandidaat

Een strategisch sterke kandidaat praat over richting, positionering, externe ontwikkelingen en organisatieprincipes. Hij of zij is goed in het stellen van de juiste vragen voordat oplossingen worden bedacht. De focus ligt op de middellange en lange termijn. Vragen over "waarom" en "wat als" worden met zichtbaar plezier beantwoord.

Bij de werving van directiefuncties is het belangrijk om vooraf te bepalen welke balans de organisatie op dit moment nodig heeft. Een groeiende onderneming heeft andere behoeften dan een organisatie in een consolidatiefase.

Hoe helpt een assessment bij het meten van strategisch denkvermogen?

Een assessment helpt bij het meten van strategisch denkvermogen doordat het gestructureerde, gevalideerde instrumenten inzet die verder gaan dan wat een gesprek kan blootleggen. Waar een interview afhankelijk is van wat een kandidaat zegt, meet een assessment hoe iemand daadwerkelijk redeneert onder gestandaardiseerde omstandigheden.

Binnen een goed opgezet selectietraject voor een directiekandidaat kan een assessment de volgende inzichten opleveren:

- **Analytisch vermogen:** Hoe gaat de kandidaat om met complexe, meervoudige informatie?
- **Besluitvaardigheid onder druk:** Welke keuzes maakt iemand wanneer niet alle informatie beschikbaar is?
- **Leiderschapsstijl:** Past de manier van aansturen bij de cultuur en fase van de organisatie?

- **Omgaan met ambiguïteit:** Kan de kandidaat effectief functioneren zonder volledige duidelijkheid?

Een assessment is geen vervanging van een goed gesprek, maar een aanvulling. De combinatie van twee gespreksronden en een professioneel assessment geeft een veel betrouwbaarder beeld dan elk instrument afzonderlijk. Zo wordt het risico op een dure misplaatsing aanzienlijk verkleind.

Wanneer is strategisch denkvermogen écht doorslaggevend voor een directiefunctie?

Strategisch denkvermogen is doorslaggevend voor een directiefunctie wanneer de organisatie voor een fundamentele keuze staat: groei, herpositionering, fusie, digitale transformatie of een ingrijpende marktverandering. In stabiele, goed lopende organisaties met een sterk managementteam is de urgentie minder acuut, maar ook dan blijft strategisch inzicht een basisvereiste voor elke directeur.

Situaties waarin strategisch denkvermogen het verschil maakt:

- De organisatie wil uitbreiden naar nieuwe markten of doelgroepen
- Er is sprake van toenemende concurrentie of disruptie in de sector
- De organisatie staat voor een generatiewissel in eigendom of leiderschap
- Er zijn structurele personeelsvraagstukken die om een langetermijnvisie vragen
- De financiering of bedrijfsstructuur verandert wezenlijk

In deze situaties is een directeur nodig die niet alleen reageert op wat er speelt, maar die de organisatie proactief positioneert voor wat er komen gaat. Dat vraagt om meer dan ervaring. Het vraagt om een specifieke manier van denken die je vooraf moet toetsen.

Hoe voorkom je dat je je laat misleiden door zelfverzekerd taalgebruik?

Je voorkomt dat je je laat misleiden door zelfverzekerd taalgebruik door het verschil te leren herkennen tussen retorische vluchtigheid en inhoudelijke diepgang. Kandidaten die strategisch klinken maar het niet zijn, gebruiken veel jargon, spreken in abstracties en vermijden specifieke voorbeelden. Echte strategische denkers zijn concreet, ook als ze over complexe vraagstukken praten.

Praktische technieken om door overtuigend taalgebruik heen te kijken:

- **Vraag door op vaagheden:** Als een kandidaat zegt "we hebben de strategie herijkt", vraag dan: "Welke aanname lag ten grondslag aan de oude strategie, en wat maakte die onjuist?"
- **Laat de kandidaat een keuze verdedigen:** Vraag niet wat iemand heeft gedaan, maar waarom hij of zij niet voor een alternatief heeft gekozen.
- **Test consistentie:** Stel dezelfde vraag op twee verschillende manieren in het gesprek. Een kandidaat die puur indruk wil maken, geeft inconsistente antwoorden.
- **Vraag naar mislukkingen:** Strategische denkers reflecteren eerlijk op wat niet heeft gewerkt. Kandidaten die alleen succesverhalen vertellen, geven een onvolledig beeld.

Het helpt ook om met meerdere beoordelaars te werken. Wanneer twee mensen onafhankelijk van elkaar een kandidaat beoordelen, is de kans kleiner dat één persoon zich laat meeslepen door een overtuigende presentatie. Dit is precies waarom het vierogenprincipe in een zorgvuldig selectieproces zo waardevol is bij het beoordelen van een directiekandidaat.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij de selectie van directiekandidaten

Het beoordelen van strategisch denkvermogen vereist meer dan een goed gesprek. Het vraagt om een gestructureerd proces, de juiste vragen en een scherp oog voor wat er achter zelfverzekerd taalgebruik schuilgaat. Wierenga & De Graaf begeleidt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij precies dit vraagstuk.

Wat Wierenga & De Graaf concreet biedt bij de werving en selectie van directiekandidaten:

- Een multichannelwervingsaanpak die verder gaat dan actief zoekende kandidaten
- Twee gestructureerde gespreksronden met gerichte vragen op strategisch niveau
- Professionele assessments die analytisch vermogen, besluitvaardigheid en leiderschapsstijl in kaart brengen
- Het vierogenprincipe: elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid
- Referentieonderzoek en begeleiding tot zes maanden na indiensttreding

Het resultaat is geen stapel cv's, maar een helder beeld van de mensen daarachter. Wierenga & De Graaf neemt de tijd om te begrijpen wat jouw organisatie nodig heeft, stelt de vragen die anderen niet stellen en is eerlijk over wat wel en niet realistisch is. Bekijk de kandidaten die wij begeleiden of neem direct contact op.

Wil je de selectie van jouw volgende directeur aanpakken met een bewezen methodiek? Neem contact op met Wierenga & De Graaf voor een persoonlijk gesprek over hoe we jouw organisatie kunnen helpen de juiste directeur te vinden.

Veelgestelde vragen

Hoeveel gespreksronden zijn er minimaal nodig om strategisch denkvermogen betrouwbaar te beoordelen?

Voor een directiefunctie zijn minimaal twee gestructureerde gespreksronden aan te raden, aangevuld met een professioneel assessment. Eén gesprek is vrijwel nooit voldoende, omdat kandidaten in een eerste ronde vaak goed voorbereid zijn op verwachte vragen. Een tweede ronde, eventueel met andere gesprekspartners, onthult consistentie in het denken en geeft ruimte voor diepgaandere doorvragen op strategisch niveau.

Wat zijn veelgemaakte fouten bij het beoordelen van strategisch denkvermogen in een selectiegesprek?

De meest voorkomende fout is het verwarren van communicatieve vaardigheid met strategisch inzicht. Kandidaten die vlot en zelfverzekerd praten, wekken snel de indruk strategisch sterk te zijn, terwijl de inhoud van hun redenering oppervlakkig blijft. Een tweede veelgemaakte fout is te veel sturen op resultaten uit het verleden, in plaats van te toetsen hoe iemand tot die resultaten is gekomen. Het redeneerproces is de echte indicator.

Hoe betrek ik het huidige managementteam bij de beoordeling van een directiekandidaat?

Betrek het managementteam bij voorkeur in een latere fase van het selectietraject, nadat de eerste kwalificerende ronden zijn doorlopen. Een gezamenlijk gesprek of een informele werksessie geeft inzicht in hoe de kandidaat omgaat met bestaande dynamieken en hoe hij of zij zich verhoudt tot de mensen waarmee straks dagelijks samengewerkt wordt. Vraag het managementteam achteraf om gestructureerde feedback op specifieke punten, zodat de beoordeling objectief blijft.

Kan strategisch denkvermogen ook worden aangeleerd, of is het een aangeboren eigenschap?

Strategisch denkvermogen is deels aangeboren in de zin dat sommige mensen van nature sneller verbanden leggen en verder vooruitdenken, maar het is zeker ook ontwikkelbaar. Door bewust te werken aan het stellen van de juiste vragen, het analyseren van complexe situaties en het reflecteren op eigen beslissingen, groeit dit vermogen over tijd. Voor een directiefunctie is het echter belangrijk te toetsen in welke mate dit denkvermogen al aanwezig en geïnternaliseerd is, en niet uitsluitend te rekenen op toekomstige ontwikkeling.

Hoe pas ik de interviewvragen aan op de specifieke sector of organisatiefase?

Koppel de hypothetische scenario's in je vragen aan de concrete realiteit van jouw organisatie. Opereert de organisatie in een sterk gereguleerde sector? Vraag dan naar ervaringen met strategische beslissingen binnen strikte kaders. Staat de organisatie voor een groeifase? Stel vragen over hoe de kandidaat heeft omgegaan met schaalbaarheid en prioritering bij beperkte middelen. Hoe specifieker de context van de vraag, hoe relevanter en onthullender het antwoord.

Wat doe ik als twee kandidaten allebei sterk scoren op strategisch denkvermogen?

Als twee kandidaten vergelijkbaar scoren op strategisch denkvermogen, verschuift de focus naar de culturele fit en de specifieke leiderschapsstijl die jouw organisatie op dit moment nodig heeft. Gebruik de assessmentresultaten om te kijken welke kandidaat beter aansluit op de fase en cultuur van de organisatie. Referentieonderzoek kan in dit geval ook doorslaggevend zijn, omdat het inzicht geeft in hoe het strategisch denkvermogen zich in de praktijk heeft vertaald naar concreet leiderschap.

Hoe snel na het gesprek moet ik een beslissing nemen om een goede kandidaat niet te verliezen?

In de huidige arbeidsmarkt voor directiefuncties is snelheid een onderscheidende factor. Sterke kandidaten zijn zelden lang beschikbaar en oriënteren zich vaak bij meerdere organisaties tegelijk. Streef ernaar om binnen één tot twee weken na de laatste gespreksronde een beslissing te

communiceren. Zorg dat de interne besluitvorming en het assessment parallel lopen waar mogelijk, zodat er geen onnodige vertraging ontstaat tussen de gespreksrondes.

Gerelateerde artikelen

- 6 redenen waarom jongere directeuren vaker worden aangesteld in Friesland
- Wat maakt een benoeming in een Raad van Commissarissen op lange termijn succesvol?
- Wat zijn de pendelmogelijkheden binnen Friesland?
- Welke recruitment strategie hanteren waterschappen en provincies?
- Welke eisen stelt de overheid aan werving en selectie?