Hoe beoordeel je of een directeur moeilijke beslissingen kan nemen?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-beoordeel-je-of-een-directeur-moeilijke-beslissingen-kan-nemen/

Een directeur beoordelen op besluitvaardigheid begint met het stellen van de juiste vragen op het juiste moment. De kern van directeursselectie ligt niet in het beoordelen van wat iemand heeft bereikt, maar in hoe hij of zij tot die resultaten is gekomen, zeker wanneer de omstandigheden moeilijk waren. Dit artikel behandelt de signalen, interviewtechnieken, assessmentmethoden en referentiechecks die samen een betrouwbaar beeld geven van iemands vermogen om moeilijke beslissingen te nemen.

Welke signalen verraden dat een kandidaat besluitvaardig is?

Besluitvaardigheid bij een directeur is herkenbaar aan concrete gedragspatronen: iemand formuleert standpunten zonder overmatig voorbehoud, neemt verantwoordelijkheid voor uitkomsten en beschrijft beslissingen in de eerste persoon enkelvoud. Kandidaten die vaag blijven, voortdurend verwijzen naar "het team" of uitkomsten toeschrijven aan externe factoren, tonen daarmee juist dat ze moeite hebben met persoonlijke besluitvorming.

Signalen die wijzen op sterke besluitvaardigheid zijn onder andere:

- **Duidelijke keuzes onder tijdsdruk:** de kandidaat beschrijft situaties waarin snel handelen noodzakelijk was en legt uit hoe hij of zij tot een keuze is gekomen zonder alle informatie te hebben.
- **Acceptatie van onzekerheid:** een besluitvaardige directeur erkent dat niet elke beslissing de perfecte uitkomst heeft, maar handelt toch op basis van beschikbare inzichten.
- **Eigenaarschap over mislukkingen:** wie openlijk spreekt over beslissingen die niet goed uitpakten en daar lering uit trekt, toont volwassen leiderschap.
- **Consistentie in waarden:** beslissingen die over de tijd heen een herkenbaar patroon tonen, wijzen op een intern kompas in plaats van situationeel opportunisme.

Let bij het beoordelen van leiderschapskwaliteiten ook op non-verbale signalen: aarzelt iemand bij directe vragen? Zoekt hij of zij naar bevestiging voordat een antwoord wordt gegeven? Dat zegt soms meer dan de inhoud van het antwoord zelf.

Welke interviewvragen onthullen hoe iemand omgaat met druk?

Gedragsgerichte interviewvragen die naar specifieke situaties uit het verleden vragen, zijn de meest betrouwbare methode om te achterhalen hoe een directeur omgaat met druk. De techniek STAR (Situatie, Taak, Actie, Resultaat) dwingt kandidaten om concreet te zijn en laat zien of iemand echt heeft geleid of alleen heeft meegedaan.

Effectieve interviewvragen voor het beoordelen van besluitvaardigheid onder druk zijn:

- "Beschrijf een situatie waarin je een beslissing moest nemen met onvolledige informatie. Wat deed je?"
- "Wanneer heb je voor het laatst een beslissing genomen die intern weerstand opriep? Hoe ben je daarmee omgegaan?"
- "Vertel over een moment waarop je een eerder ingenomen standpunt moest herzien. Wat bracht je tot dat inzicht?"
- "Wat was de moeilijkste beslissing die je het afgelopen jaar hebt genomen, en wat zou je achteraf anders doen?"

Bij het beoordelen van de antwoorden is het belangrijk om door te vragen. Vage antwoorden als "we hebben toen goed samengewerkt" zijn een signaal dat de kandidaat zijn of haar eigen rol niet scherp kan of wil afbakenen. Vraag expliciet: "Wat was jouw specifieke bijdrage?" en "Wat zou er zijn gebeurd als jij er niet bij was geweest?" Die vervolgvragen onthullen het werkelijke leiderschapsprofiel.

Wat zegt iemands leiderschapsstijl over zijn beslissingen?

Leiderschapsstijl en besluitvaardigheid zijn onlosmakelijk verbonden. Een directeur die sterk autocratisch leidt, neemt snelle beslissingen maar loopt het risico draagvlak te missen. Een coachende leider bouwt commitment op, maar kan besluiteloos overkomen in crisissituaties. De vraag is niet welke stijl beter is, maar of de stijl past bij de organisatie en het moment.

Directieve versus participatieve besluitvorming

Directieve leiders nemen beslissingen snel en zelfstandig. Dat is een voordeel in situaties van crisis of reorganisatie, maar kan weerstand oproepen als het team onvoldoende wordt meegenomen. Participatieve leiders betrekken anderen actief bij beslissingen, wat de kwaliteit van besluiten verhoogt maar ook meer tijd vraagt. Een sterke directeur weet wanneer welke aanpak nodig is en schakelt bewust tussen beide.

Consistentie als maatstaf voor leiderschapskwaliteiten

Consistentie is een onderscheidende factor bij het beoordelen van leiderschapskwaliteiten. Een kandidaat die in rustige tijden participatief leidt maar in moeilijke periodes ineens autoritair wordt zonder dat te benoemen, toont een gebrek aan zelfinzicht. Vraag kandidaten expliciet naar hun stijl onder druk en vergelijk dat met wat referenten later bevestigen. Discrepanties daartussen zijn waardevolle informatie.

Hoe beoordeelt een assessment de besluitvaardigheid van een directeur?

Een leiderschapsassessment biedt een gestructureerde en objectieve methode om besluitvaardigheid te meten, los van de indruk die een kandidaat maakt in een gesprek. Via simulaties, casusanalyses en psychometrische instrumenten wordt zichtbaar hoe iemand reageert op complexe situaties met tegenstrijdige belangen, tijdsdruk of onvolledige informatie.

Binnen een goed leiderschapsassessment komen de volgende elementen aan bod:

1. **In-basketoefeningen:** de kandidaat krijgt een reeks urgente situaties voorgelegd en moet prioriteren, delegeren of besluiten. Dit toont direct de besluitvormingsstijl in de praktijk.
2. **Rollenspellen en simulaties:** interacties met acteurs die moeilijke medewerkers, aandeelhouders of klanten spelen, onthullen hoe iemand omgaat met weerstand en emotionele druk.
3. **Persoonlijkheidsprofielen:** instrumenten zoals TMA (Talenten Motivatie Analyse) geven inzicht in de mate van daadkracht, risicobereidheid en stressbestendigheid van een kandidaat.
4. **Cognitieve capaciteitstesten:** complexe beslissingen vereisen analytisch denkvermogen; testen meten hoe snel en nauwkeurig iemand informatie verwerkt.

Het voordeel van een assessment boven een interview is dat het gedrag meet in plaats van intenties. Wat iemand zegt te doen en wat hij of zij daadwerkelijk doet onder druk, zijn lang niet altijd hetzelfde. Een goed assessment maakt dat verschil inzichtelijk en vormt daarmee een onmisbaar onderdeel van het selecteren van directeuren op het hoogste niveau.

Waarom is referentieonderzoek cruciaal bij directeursselectie?

Referentieonderzoek is cruciaal bij directeursselectie omdat het de enige methode is die gedrag in een echte werkomgeving verifieert, niet in een gesimuleerde of zelfgerapporteerde context. Een kandidaat kan een overtuigend verhaal vertellen in een interview; voormalige leidinggevenden, collega's en medewerkers beschrijven wat er werkelijk is gebeurd.

Effectief referentieonderzoek bij het beoordelen van een directeur richt zich op:

- **Specifieke beslissingen:** vraag referenten niet naar algemene indrukken maar naar concrete situaties. "Kunt u een voorbeeld noemen van een moeilijke beslissing die hij of zij heeft genomen? Hoe verliep dat proces?"
- **Gedrag onder druk:** hoe reageerde de kandidaat tijdens reorganisaties, conflicten of tegenvallende resultaten? Was het gedrag voorspelbaar en consistent?
- **Impact op de organisatie:** welke concrete veranderingen heeft de kandidaat teweeggebracht? Zijn die veranderingen duurzaam gebleken?
- **Relatie met de omgeving:** hoe ging de kandidaat om met de raad van bestuur, aandeelhouders of andere stakeholders bij impopulaire besluiten?

Spreek bij voorkeur met referenten die de kandidaat in meerdere contexten hebben meegemaakt: zowel in succesvolle periodes als in situaties van tegenwind. Dat geeft het meest complete beeld van iemands werkelijke leiderschapskwaliteiten. Spreek ook altijd met referenten die de kandidaat zelf niet heeft aangedragen, mits dat ethisch en praktisch mogelijk is.

Wanneer is een directeur écht geschikt voor een moeilijke rol?

Een directeur is écht geschikt voor een moeilijke rol wanneer drie elementen samenkomen: bewezen besluitvaardigheid in vergelijkbare situaties, een leiderschapsstijl die past bij de cultuur en fase van de organisatie, en de persoonlijke veerkracht om langdurig onder druk te functioneren. Geen van deze drie elementen is op zichzelf voldoende.

Bewezen besluitvaardigheid betekent dat de kandidaat aantoonbaar moeilijke keuzes heeft gemaakt in een vergelijkbare context, niet alleen in theorie maar in de praktijk, met alle gevolgen van dien. Een directeur die uitsluitend heeft geleid in stabiele groeibedrijven, is niet automatisch geschikt voor een turnaround-situatie.

Culturele fit gaat verder dan "klik" of sympathie. Het gaat om de vraag of de besluitvormingsstijl van de kandidaat aansluit bij wat de organisatie nodig heeft. Een organisatie in crisis heeft behoefte aan iemand die snel en daadkrachtig handelt. Een organisatie in een transitiefase heeft juist iemand nodig die medewerkers meeneemt in verandering.

Persoonlijke veerkracht, ook wel aangeduid als executieve stressbestendigheid, is de factor die het vaakst wordt onderschat. Moeilijke beslissingen nemen is een eenmalige prestatie; maandenlang moeilijke beslissingen nemen terwijl de druk van buiten en van binnen de organisatie aanhoudt, vraagt om een fundamenteel andere mentale weerbaarheid. Een goed leiderschapsassessment en grondig referentieonderzoek samen geven hier het meest betrouwbare antwoord op.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het selecteren van de juiste directeur

Het beoordelen van een directeur op besluitvaardigheid vraagt om meer dan een goed gesprek. Het vraagt om een gestructureerd proces dat meerdere methoden combineert en waarbij ervaring met leiderschapsselectie het verschil maakt. Wierenga & De Graaf begeleidt organisaties in Friesland en Noord-Nederland door dit proces van begin tot eind, met aandacht voor wat er echt toe doet.

Concreet omvat onze aanpak bij het selecteren van een directeur:

- **Diepgaande inventarisatie:** we beginnen met een uitgebreid gesprek over de organisatie, de rol en de beslissingen die de nieuwe directeur zal moeten nemen. Zo weten we precies welk profiel past.
- **Multichannelwerving:** via ons uitgebreide netwerk in Noord-Nederland, sociale media en gerichte search bereiken we kandidaten die niet actief zoeken maar wel de juiste match zijn.
- **Twee gestructureerde gespreksronden:** elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, volgens ons vierogenprincipe dat de kwaliteit van de selectie borgt.

- **TMA-assessment:** via professionele assessments meten we besluitvaardigheid, stressbestendigheid en leiderschapsstijl op een objectieve, gevalideerde manier.
- **Grondig referentieonderzoek:** we spreken met meerdere referenten over concrete situaties en toetsen of het beeld dat de kandidaat geeft overeenkomt met de werkelijkheid.
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding:** de selectie eindigt niet bij de handtekening. We begeleiden zowel de organisatie als de nieuwe directeur door de eerste cruciale maanden.

Bekijk onze actuele vacatures voor directeursposities of lees meer over onze aanpak voor kandidaten op hoog niveau.

Staat u voor de uitdaging om een directeur te selecteren die moeilijke beslissingen aankan? Plan een persoonlijk gesprek met Wierenga & De Graaf en ontdek hoe wij uw organisatie helpen de juiste leider te vinden. Neem vandaag nog contact met ons op voor een vrijblijvende kennismaking.

Veelgestelde vragen

Hoeveel tijd kost een zorgvuldig directeursselectieproces gemiddeld?

Een zorgvuldig selectieproces voor een directeursfunctie duurt gemiddeld acht tot twaalf weken, afhankelijk van de complexiteit van de rol en de beschikbaarheid van kandidaten. Deze tijd omvat de profielinventarisatie, werving, gespreksronden, assessment en referentieonderzoek. Wie dit proces probeert te versnellen, loopt het risico cruciale signalen te missen die later kostbaar blijken.

Wat zijn de meest voorkomende fouten bij het beoordelen van besluitvaardigheid in een sollicitatiegesprek?

De meest gemaakte fout is afgaan op zelfvertrouwen en presentatievaardigheid in plaats van op concreet bewijs van besluitvaardigheid. Een kandidaat die vlot en overtuigend spreekt, wekt de indruk van daadkracht, maar dat is niet hetzelfde als daadwerkelijk moeilijke beslissingen hebben genomen. Andere veelgemaakte fouten zijn het accepteren van vage antwoorden zonder door te vragen en het niet verifiëren van claims via onafhankelijk referentieonderzoek.

Kan een directeur die besluitvaardig is in één sector ook effectief zijn in een andere branche?

Besluitvaardigheid als eigenschap is overdraagbaar, maar de context waarin die vaardigheid wordt ingezet, is cruciaal. Een directeur met bewezen daadkracht in de zorgsector kan die kwaliteiten meenemen naar een industrieel bedrijf, mits hij of zij bereid is de nieuwe context snel te doorgronden. Beoordeel bij sectorwissel extra kritisch of de kandidaat eerder heeft aangetoond snel te kunnen schakelen in onbekende omgevingen en onzekerheid te kunnen omzetten in heldere keuzes.

Hoe ga ik om met een kandidaat die indrukwekkende resultaten laat zien, maar waarbij het referentieonderzoek een ander beeld geeft?

Een discrepantie tussen het zelfgerapporteerde beeld en de uitkomsten van referentieonderzoek is een serieus signaal dat niet genegeerd mag worden. Vraag de kandidaat in een aanvullend gesprek expliciet naar de specifieke situaties die referenten hebben beschreven en observeer hoe hij of zij daarmee omgaat. Defensiviteit of het bagatelliseren van kritische feedback zegt op zichzelf al veel over het zelfinzicht en de volwassenheid van de kandidaat als leider.

Is een leiderschapsassessment altijd noodzakelijk, of is het alleen relevant voor bepaalde directeursrollen?

Een leiderschapsassessment is met name waardevol bij rollen waarbij de organisatie voor grote uitdagingen staat, zoals een turnaround, een fusie of een snelle groeifase. Voor stabielere situaties kan een goed gestructureerd interview gecombineerd met grondig referentieonderzoek in sommige gevallen voldoende zijn. Toch geldt als vuistregel: hoe hoger de impact van de rol en hoe groter de risico's bij een verkeerde keuze, hoe meer een objectief assessment zijn meerwaarde bewijst.

Hoe betrek ik de interne organisatie bij de directeursselectie zonder het proces te vertragen of te politiseren?

Betrek interne stakeholders gericht en gestructureerd: definieer vooraf wie input geeft op het profiel, wie deelneemt aan de gespreksronden en wie de uiteindelijke beslissing neemt. Beperk het aantal betrokken personen in de latere selectiefasen om besluitvorming helder te houden. Een

externe begeleider kan hierbij helpen door het proces te structureren en te bewaken dat persoonlijke voorkeuren de objectieve beoordeling niet overheersen.

Wat kan een organisatie doen als een nieuw aangestelde directeur in de praktijk toch minder besluitvaardig blijkt dan verwacht?

Signaleer dit zo vroeg mogelijk en bespreek het direct en constructief met de directeur, bij voorkeur binnen de eerste drie tot zes maanden. Soms is coaching of begeleiding voldoende om iemand te helpen zijn of haar besluitvaardigheid verder te ontwikkelen in de nieuwe context. Als het patroon aanhoudt en de organisatie er aantoonbaar onder lijdt, is het verstandig om ook de selectieprocedure te evalueren: welke signalen zijn gemist en hoe kan het proces de volgende keer worden versterkt?

Gerelateerde artikelen

- Hoe gebruik je een assessment om de beste directeur voor je Friese organisatie te kiezen?
- Hoeveel leden heeft een Raad van Toezicht gemiddeld?
- Hoe lang duurt een gemiddeld executive search traject in Nederland?
- Waarom is specialistische werving belangrijk voor de overheid?
- 12 vragen die je moet stellen aan een recruitment bureau