Hoe bepaal je of een managementfunctie op hbo- of wo-niveau moet worden ingevuld?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-bepaal-je-of-een-managementfunctie-op-hbo-of-wo-niveau-moet-worden-ingevuld/

Of een managementfunctie op hbo- of wo-niveau moet worden ingevuld, hangt af van de complexiteit van de rol, de aard van de besluitvorming en de mate van abstractie die de functie vereist. Het opleidingsniveau is geen doel op zich, maar een indicator voor het denkniveau dat nodig is om de functie goed te vervullen. De vragen hieronder helpen je stap voor stap te bepalen welk niveau bij jouw managementfunctie past.

Welke factoren bepalen het vereiste opleidingsniveau voor een managementfunctie?

Het vereiste opleidingsniveau voor een managementfunctie wordt bepaald door vier kernelementen: de complexiteit van de taken, de omvang van de verantwoordelijkheid, het abstractieniveau van de besluitvorming en de mate waarin strategisch inzicht nodig is. Hoe hoger en breder de impact van de functie, hoe meer een wo-denkniveau doorgaans vereist is.

In de praktijk betekent dit dat je bij het opstellen van een functieprofiel verder moet kijken dan de taakomschrijving. Stel jezelf de volgende vragen:

- **Hoe complex is de besluitvorming?** Gaat het om operationele keuzes binnen vastgestelde kaders, of om strategische afwegingen met organisatiebrede gevolgen?
- **Hoe groot is de leidinggevende span?** Een manager die een team van vijf mensen aanstuurt in een uitvoerende omgeving vraagt een ander denkniveau dan een directeur die meerdere afdelingen overziet.
- **Wat is de externe oriëntatie?** Functies die intensief schakelen met bestuurders, aandeelhouders of externe stakeholders vragen doorgaans een hoger analytisch vermogen.
- **Welke vakinhoudelijke diepgang is vereist?** Bij sterk specialistische functies, zoals een hoofd financiën of een juridisch directeur, kan een wo-achtergrond functioneel noodzakelijk zijn

vanwege de vereiste vakkennis.

Een veelgemaakte fout is het automatisch koppelen van een hoge functietitel aan een wo-eis. De functienaam zegt minder dan de inhoud. Een operationeel manager in een productiebedrijf kan uitstekend functioneren op hbo-niveau, terwijl een beleidsmanager bij een overheidsinstelling mogelijk een wo-achtergrond nodig heeft om de abstractie van het werk aan te kunnen.

Wat is het verschil tussen een hbo- en wo-denkniveau in de praktijk?

Het verschil tussen hbo- en wo-denkniveau zit niet in intelligentie, maar in de manier van denken en probleemoplossing. Een hbo-denkniveau is praktijkgericht, toepassingsgericht en sterk in het uitvoeren en verbeteren van processen. Een wo-denkniveau is meer analytisch, theoretisch en gericht op het doorgronden van systemen en het ontwikkelen van nieuwe kaders.

In een managementcontext vertaalt dit verschil zich concreet. Een hbo-manager is doorgaans sterk in het organiseren van processen, het aansturen van teams op de werkvloer en het vertalen van beleid naar uitvoering. Hij of zij werkt goed binnen bestaande structuren en weet hoe die te optimaliseren.

Een wo-manager denkt eerder vanuit het grote geheel. Hij of zij stelt de bestaande structuur zelf ter discussie, werkt comfortabel met ambiguïteit en is in staat om vanuit meerdere abstractieniveaus tegelijk te redeneren. Dit maakt wo-denkers waardevol in functies waar de opdracht niet van tevoren volledig gedefinieerd is, of waar de omgeving voortdurend verandert.

Het is belangrijk te benadrukken dat dit geen hiërarchie is. Veel organisaties hebben juist baat bij managers die sterk zijn in uitvoering en implementatie, en voor wie een hbo-denkniveau precies het juiste is. De vraag is altijd: wat vraagt deze functie werkelijk?

Wanneer is een wo-niveau echt noodzakelijk voor een managementrol?

Een wo-niveau is echt noodzakelijk voor een managementrol wanneer de functie structureel vraagt om het ontwikkelen van nieuwe concepten, het doorgronden van complexe systemen of het nemen van strategische beslissingen in een omgeving met veel onzekerheid en tegenstrijdige belangen. Denk aan rollen als algemeen directeur, strategisch beleidsmanager of hoofd van een kennisintensieve afdeling.

Meer specifiek is een wo-achtergrond functioneel noodzakelijk in de volgende situaties:

- De manager is verantwoordelijk voor het formuleren van organisatiestrategie, niet alleen voor de uitvoering ervan.
- De functie vereist diepgaande vakkennis die alleen via een wo-opleiding wordt opgebouwd, zoals bij rechten, geneeskunde of complexe financiële vraagstukken.
- De manager opereert in een omgeving met veel externe verantwoording, zoals een beursgenoteerd bedrijf, een overheidsinstelling of een zorgorganisatie met complexe regelgeving.
- De rol vereist het leiden van een team van hoogopgeleide specialisten die zelf op wo-niveau werken, waarbij geloofwaardigheid en vakinhoudelijke autoriteit essentieel zijn.

In veel andere managementfuncties, zeker in het Friese MKB, is een wo-eis niet per definitie noodzakelijk en kan die zelfs contraproductief zijn. Een kandidaat met een wo-achtergrond die een sterk uitvoeringsgerichte functie invult, kan zich ondergestimuleerd voelen, wat het risico op verloop vergroot.

Kan een hbo-opgeleide manager een wo-functie succesvol invullen?

Ja, een hbo-opgeleide manager kan een wo-functie succesvol invullen, mits hij of zij aantoonbaar op wo-denkniveau functioneert. Opleidingsniveau en denkniveau zijn niet hetzelfde. Werkervaring, aanvullende opleidingen, persoonlijke ontwikkeling en bewezen prestaties in complexe rollen kunnen het formele opleidingsverschil compenseren.

In de wervingspraktijk zien ervaren recruiters regelmatig kandidaten die formeel hbo-opgeleid zijn, maar in de loop van hun loopbaan een denkniveau hebben ontwikkeld dat volledig aansluit bij wat een wo-functie vraagt. Het omgekeerde komt ook voor: een wo-diploma is geen garantie voor het bijbehorende denkniveau in de praktijk.

De sleutel ligt in het objectief vaststellen van het werkelijke denkniveau van de kandidaat, los van het diploma. Dit vraagt om een zorgvuldig selectieproces waarbij niet alleen naar het cv wordt gekeken, maar ook naar concrete voorbeelden van complexe besluitvorming, het vermogen om te abstraheren en de manier waarop iemand omgaat met ambiguïteit. Een goed assessment kan hierbij een beslissende rol spelen.

Voor werkgevers betekent dit dat het loont om de diplomaeis in een vacature kritisch te bekijken. Door te focussen op het vereiste denkniveau in plaats van het formele opleidingsniveau, vergroot je de beschikbare kandidatenpool zonder concessies te doen aan kwaliteit. Bekijk de beschikbare managementvacatures om te zien hoe dit in de praktijk wordt toegepast.

Hoe formuleer je het opleidingsniveau in een vacaturetekst voor een managementfunctie?

Formuleer het opleidingsniveau in een vacaturetekst voor een managementfunctie zo specifiek en functioneel mogelijk. Schrijf niet alleen "hbo- of wo-werk- en denkniveau", maar omschrijf wat dat in de praktijk betekent voor deze rol. Koppel het denkniveau aan concrete competenties en situaties die de functie werkelijk vraagt.

Een effectieve aanpak is om het opleidingsniveau te omschrijven in termen van gedrag en vaardigheid, in plaats van alleen een diploma te noemen. Voorbeelden van sterke formuleringen:

- "Academisch werk- en denkniveau, aantoonbaar door opleiding of relevante werkervaring in een vergelijkbare rol."
- "Hbo-werk- en denkniveau met aantoonbare ervaring in strategische besluitvorming en stakeholdermanagement."
- "Wo-opleiding in een relevante richting, of hbo met een aanvullende post-hbo of masteropleiding."

Door de formulering open te houden voor kandidaten die het vereiste niveau via werkervaring hebben bereikt, vergroot je de kans op de juiste match. Tegelijkertijd is het verstandig om in de functie-eisen duidelijk te maken welke competenties absoluut noodzakelijk zijn, zodat kandidaten zichzelf goed kunnen beoordelen voordat ze solliciteren.

Een valkuil is het klakkeloos overnemen van opleidingseisen uit vorige vacatures of van vergelijkbare functies bij andere organisaties. Elke functie heeft zijn eigen context. Wat bij een concurrent werkt, past niet automatisch bij jouw organisatie en cultuur.

Welke rol speelt een assessment bij het vaststellen van het juiste niveau?

Een assessment speelt een cruciale rol bij het objectief vaststellen van het denkniveau van een kandidaat voor een managementfunctie. Waar een cv en een gesprek afhankelijk zijn van

zelfpresentatie en de indruk van de interviewer, biedt een assessment meetbare, gestandaardiseerde informatie over cognitieve capaciteiten, competenties en persoonlijkheidskenmerken.

Bij het invullen van een managementfunctie op hbo- of wo-niveau helpt een assessment op meerdere manieren:

- **Denkniveaumeting:** Capaciteitentests meten het analytisch en abstract redeneren van een kandidaat, onafhankelijk van het behaalde diploma.
- **Competentieprofiel:** Een assessment brengt in kaart of een kandidaat beschikt over de leiderschapsstijl, besluitvaardigheid en communicatieve vaardigheden die de functie vereist.
- **Persoonlijkheid en drijfveren:** Inzicht in wat iemand motiveert en hoe hij of zij omgaat met druk, verandering en conflicten is voor een managementrol minstens zo relevant als het formele opleidingsniveau.
- **Objectieve vergelijking:** Bij meerdere sterke kandidaten biedt een assessment een neutrale basis om te vergelijken, los van persoonlijke voorkeuren of eerste indrukken.

Voor kandidaten is een assessment ook waardevol. Het biedt inzicht in eigen sterktes en ontwikkelpunten, en kan helpen bij het bepalen of een functie werkelijk bij hen past. Geïnteresseerde kandidaten kunnen meer informatie vinden op de kandidatenpagina.

Een assessment vervangt het selectiegesprek niet, maar versterkt het. De combinatie van een diepgaand gesprek en een professioneel assessment geeft het meest betrouwbare beeld van de kandidaat, en daarmee de hoogste kans op een duurzame match.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het bepalen van het juiste managementniveau

Het selecteren van de juiste manager op het juiste denkniveau is precies waar Wierenga & De Graaf het verschil maakt voor Friese werkgevers. Als gespecialiseerd werving- en selectiebureau voor hbo- en wo-functies in Noord-Nederland begeleidt het bureau organisaties van functieprofiel tot aanstelling, met oog voor zowel de harde eisen als de zachte factoren die een match duurzaam maken.

Concreet biedt Wierenga & De Graaf het volgende bij het invullen van managementfuncties:

- **Functieprofiel en niveaubepaling:** Samen met de opdrachtgever wordt scherp in kaart gebracht welk denkniveau de functie werkelijk vraagt, los van aannames of eerdere

functieomschrijvingen.

- **Multichannelwerving:** Via een breed netwerk in Friesland en Noord-Nederland, aangevuld met sociale media en gerichte internetsearch, worden zowel actief als latent zoekende kandidaten bereikt.
- **Gestructureerde selectie:** Twee gespreksronden en een professioneel assessment geven een volledig en objectief beeld van elke kandidaat.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat de kwaliteit en objectiviteit van de beoordeling vergroot.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** De begeleiding stopt niet bij de aanstelling. Het bureau blijft betrokken om te zorgen dat de match ook in de praktijk standhoudt.

Twijfel je of een managementfunctie in jouw organisatie op hbo- of wo-niveau moet worden ingevuld? Plan een persoonlijk gesprek in met Wierenga & De Graaf. Samen kijken we naar jouw situatie, stellen we het juiste functieprofiel op en zorgen we dat je de manager vindt die jouw organisatie écht verder brengt. Neem vandaag nog contact op voor een vrijblijvende kennismaking.

Veelgestelde vragen

Hoe bepaal ik snel of een functie eerder hbo- of wo-niveau vereist als ik geen tijd heb voor een uitgebreid analysetraject?

Een snelle vuistregel: als de manager primair bestaande processen uitvoert, optimaliseert en aanstuurt binnen vastgestelde kaders, past een hbo-denkniveau doorgaans goed. Vraagt de functie structureel om het ontwikkelen van nieuw beleid, het navigeren van complexe en tegenstrijdige belangen of het leiden van hoogopgeleide specialisten, dan is een wo-denkniveau realistischer. Twijfel je nog steeds? Bespreek de functie-inhoud dan met een gespecialiseerd werving- en selectiebureau dat ervaring heeft met niveaubepaling.

Wat zijn veelgemaakte fouten bij het opstellen van de opleidingseis in een managementvacature?

De meest voorkomende fout is het klakkeloos overnemen van de opleidingseis uit een vorige vacature of van een vergelijkbare functie bij een andere organisatie, zonder te toetsen of die eis

nog aansluit bij de huidige functie-inhoud. Een tweede veelgemaakte fout is het automatisch koppelen van een hoge functietitel aan een wo-eis, terwijl de daadwerkelijke taken en besluitvorming prima op hbo-niveau kunnen worden ingevuld. Dit leidt tot een onnodig kleine kandidatenpool en een grotere kans op een mismatch.

Wat zijn de risico's als ik een kandidaat aanneem op een te hoog of te laag denkniveau voor de functie?

Een kandidaat die structureel onder zijn of haar denkniveau werkt, zal zich snel ondergestimuleerd voelen en is een groter vertrekrisico — wat leidt tot hoge vervangingskosten en continuïteitsproblemen. Andersom geldt dat een kandidaat die de cognitieve complexiteit van de functie niet aankan, snel vastloopt bij strategische besluitvorming of in situaties met veel ambiguïteit, wat de organisatie schaadt. In beide gevallen is een zorgvuldige niveaubepaling aan de voorkant van het wervingsproces de meest kostenefficiënte investering.

Hoe kan ik tijdens een selectiegesprek het werkelijke denkniveau van een kandidaat inschatten, naast het formele diploma?

Stel gerichte gedragsvragen die de kandidaat uitnodigen om complexe beslissituaties uit het verleden te beschrijven, zoals: 'Beschrijf een situatie waarin je een strategisch vraagstuk moest oplossen zonder dat alle informatie beschikbaar was. Hoe ben je daarmee omgegaan?' Let daarbij op het abstractieniveau van de redenering, het vermogen om meerdere perspectieven tegelijk te hanteren en de mate waarin iemand comfortabel omgaat met onzekerheid. Een professioneel assessment naast het gesprek geeft een objectieve en gestandaardiseerde bevestiging van je indruk.

Is het zinvol om een post-hbo of masteropleiding als alternatief te accepteren voor een volledig wo-diploma?

Ja, zeker. Een post-hbo opleiding of een executive master kan aantonen dat een kandidaat het analytisch en theoretisch denkniveau heeft ontwikkeld dat een wo-functie vraagt, ook als de initiële opleiding op hbo-niveau was. Relevanter dan het type diploma is de vraag of de kandidaat in de praktijk heeft bewezen op het vereiste abstractieniveau te kunnen redeneren en beslissen. Formuleer dit in de vacaturetekst expliciet, bijvoorbeeld: 'Wo-werk- en denkniveau, aantoonbaar door opleiding of relevante werkervaring aangevuld met een post-hbo of masteropleiding.'

Geldt er een verschil in niveaubepaling voor managementfuncties in het MKB ten opzichte van grotere organisaties?

Ja, de context van de organisatie speelt een grote rol. In het Friese MKB zijn managementfuncties vaak breder van opzet — een manager combineert er strategische verantwoordelijkheid met hands-on uitvoering — wat soms eerder een sterk hbo-denkniveau vraagt dan een puur academisch profiel. Grotere organisaties en instellingen met complexe governance, externe verantwoording of een groot team van specialisten vragen vaker aantoonbaar wo-niveau. Stem de niveaubepaling altijd af op de werkelijke functie-inhoud en organisatiecontext, niet op de omvang of het prestige van de organisatie.

Wanneer is het verstandig om een extern bureau in te schakelen voor de niveaubepaling van een managementfunctie?

Het inschakelen van een gespecialiseerd bureau is met name waardevol wanneer de functie nieuw is binnen de organisatie, wanneer eerdere invullingen niet succesvol waren, of wanneer intern de expertise ontbreekt om het vereiste denkniveau objectief te beoordelen. Een extern bureau brengt niet alleen marktkennis en een breed kandidatennetwerk mee, maar kan ook helpen om de functieprofiel scherp te stellen zonder de blinde vlekken die intern vaak ontstaan door gewenning of aannames. Dit vergroot de kans op een duurzame match aanzienlijk.

Gerelateerde artikelen

- Wanneer heb ik loopbaanadvies nodig als manager of directeur in Friesland?
- 8 vragen die je moet stellen voordat je begint met een directeurszoektocht in Friesland
- Wat is een searchbureau voor toezichthouders?
- Hoe optimaliseer je je wervingsbudget?
- Waarom werving en selectie uitbesteden?