Hoe voorkom je dat een directiefunctie te veel verantwoordelijkheden krijgt?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-voorkom-je-dat-een-directiefunctie-te-veel-verantwoordelijkheden-krijgt/

Een directiefunctie krijgt te veel verantwoordelijkheden wanneer het functieprofiel niet scherp is afgebakend en de verwachtingen tijdens het wervingsproces onvoldoende zijn uitgesproken. Dit leidt tot overbelasting, hoog verloop en uiteindelijk een directeur die van alles een beetje doet maar nergens echt excelleert. De vragen hieronder helpen je stap voor stap een realistisch en werkbaar kader te bouwen.

Wat zijn de meest voorkomende valkuilen bij het omschrijven van een directiefunctie?

De meest voorkomende valkuil bij het omschrijven van een directiefunctie is het samenvoegen van taken die eigenlijk bij meerdere rollen horen. Organisaties voegen strategische verantwoordelijkheid, operationele aansturing, commerciële doelstellingen en HR-taken samen in één functieprofiel, waardoor de functie op papier compleet lijkt maar in de praktijk onuitvoerbaar is.

Een tweede veelgemaakte fout is het omschrijven van de functie vanuit de behoeften van het moment in plaats van vanuit een langetermijnvisie. Als een organisatie nu worstelt met een verkoopprobleem, wordt de nieuwe directeur al snel belast met commerciële taken die eigenlijk buiten zijn of haar kerndomein vallen. Zodra dat probleem is opgelost, blijven die taken toch aan de functie hangen.

Daarnaast zien veel MKB-organisaties in Friesland de directiefunctie als een oplossing voor alles wat nog niet goed is geregeld. Taken die eigenlijk bij ondersteunende functies horen, zoals financiële rapportage, personeelsadministratie of operationeel projectbeheer, worden onbewust in de directiefunctie geschoven. Het gevolg is een directeur die meer bezig is met brandjes blussen dan met richting geven.

- **Overbeladen functieomschrijving:** te veel taken, te weinig focus

- **Kortetermijndenken:** functie gebouwd rond actuele problemen, niet toekomstige behoeften
- **Onduidelijke bevoegdheden:** verantwoordelijkheden zonder bijbehorende beslissingsbevoegdheid
- **Gebrek aan prioritering:** alle taken lijken even zwaar, terwijl dat niet zo is

Hoeveel verantwoordelijkheden kan een directeur realistisch dragen?

Een directeur kan realistisch gezien drie tot vijf kernverantwoordelijkheden effectief dragen. Dat zijn de gebieden waarop hij of zij daadwerkelijk richting geeft, beslissingen neemt en aanspreekbaar is. Alles wat daarbuiten valt, moet worden gedelegeerd, uitbesteed of belegd bij andere functies binnen de organisatie.

Wat telt als een kernverantwoordelijkheid verschilt per organisatie en sector, maar in de meeste MKB-directiefuncties gaat het om een combinatie van strategische koersbepaling, financieel beheer, leidinggeven aan het managementteam en externe vertegenwoordiging. Meer dan vijf volwaardige verantwoordelijkheden op dat niveau leiden vrijwel altijd tot kwaliteitsverlies.

Belangrijk is ook het onderscheid tussen verantwoordelijkheid dragen en taken uitvoeren. Een directeur kan eindverantwoordelijk zijn voor tien gebieden, zolang de uitvoering maar is belegd bij anderen. De valkuil zit hem in de combinatie van eindverantwoordelijkheid én uitvoering op te veel fronten tegelijk. Dat is waar de functie onbeheersbaar wordt.

Hoe stel je een helder functieprofiel op voor een directiefunctie?

Een helder functieprofiel voor een directiefunctie begint niet bij de taken, maar bij de organisatiedoelstellingen. Bepaal eerst wat de organisatie de komende drie tot vijf jaar wil bereiken, en leid daaruit af welke leiderschapskwaliteiten en verantwoordelijkheden nodig zijn om die doelen te halen. Pas dan vertaal je dit naar een concrete functieomschrijving.

Begin bij de organisatiestrategie

Stel jezelf de vraag: welke uitdagingen staan ons te wachten en welk type directeur helpt ons daarin? Een organisatie die wil groeien, heeft een ander directeursprofiel nodig dan een organisatie die wil consolideren of professionaliseren. Dit strategische startpunt voorkomt dat het functieprofiel een optelsom wordt van alles wat de vorige directeur deed.

Maak onderscheid tussen must-haves en nice-to-haves

Beschrijf per verantwoordelijkheid of competentie of het een harde eis is of een wenselijke aanvulling. Dit dwingt je als organisatie om keuzes te maken en voorkomt dat het profiel te breed wordt. Een functieprofiel met twaalf even zware eisen is in de praktijk een garantie voor een eindeloze wervingsprocedure of een teleurgestelde directeur.

Leg ook vast welke bevoegdheden bij de functie horen. Verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid is een recept voor frustratie. Een directeur die eindverantwoordelijk is voor personeelsbeleid maar geen beslissingen mag nemen over aanstellingen, zit structureel klem.

Wanneer is het verstandig om taken te splitsen over meerdere rollen?

Het splitsen van taken over meerdere rollen is verstandig zodra één persoon niet langer de diepgang kan leveren die elke verantwoordelijkheid vereist. Dit is het geval wanneer de organisatie groeit, wanneer de markt complexer wordt of wanneer bepaalde domeinen specialistische kennis vragen die buiten het profiel van een generalist vallen.

In de praktijk zien we dit het vaakst bij de combinatie van een commercieel directeur en een operationeel directeur, of bij de splitsing tussen een algemeen directeur en een financieel directeur. Deze verdeling is niet alleen logisch vanuit werkdruk, maar ook vanuit het principe van checks and balances: twee mensen die elkaar aanvullen en scherp houden.

Voor MKB-organisaties in Friesland is een volledige directiedeling niet altijd financieel haalbaar. In dat geval kan een interim-oplossing of detacheringskracht tijdelijk een deel van de taken overnemen, zodat de vaste directeur zich kan focussen op zijn of haar kerndomein. Dit is een slimme tussenstap die ruimte creëert zonder direct een vaste aanstelling te vereisen.

- De organisatie groeit naar een volgende fase en de huidige structuur schiet tekort
- Bepaalde taken vragen specialistische expertise die de directeur niet heeft
- De directeur geeft structureel aan dat de werkdruk onhoudbaar is
- Resultaten op specifieke domeinen blijven achter ondanks voldoende inzet

Welke rol speelt het werving- en selectieproces bij het afbakenen van de functie?

Het werving- en selectieproces speelt een cruciale rol bij het afbakenen van de directiefunctie, omdat het de organisatie dwingt om expliciete keuzes te maken. Zolang een functie intern wordt besproken, blijven vage omschrijvingen bestaan. Zodra je de functie naar buiten brengt en kandidaten spreekt, worden onduidelijkheden onmiddellijk zichtbaar.

Een ervaren wervingsbureau stelt in de inventarisatiefase kritische vragen die intern vaak niet worden gesteld: Wat heeft de vorige directeur goed gedaan en wat niet? Welke beslissingen mag de nieuwe directeur zelfstandig nemen? Hoe verhoudt de directiefunctie zich tot de aandeelhouders of het bestuur? Die vragen helpen de opdrachtgever om de functie scherper te formuleren voordat de werving begint.

Tijdens de selectie van kandidaten wordt bovendien duidelijk of het functieprofiel realistisch is. Als de ideale kandidaat niet bestaat, is dat een signaal dat de eisen te breed of te tegenstrijdig zijn. Een goed selectieproces geeft dus niet alleen inzicht in de kandidaten, maar ook in de kwaliteit van de functieomschrijving zelf.

Hoe voorkom je dat de directiefunctie na indiensttreding alsnog uitdijt?

De directiefunctie dijt na indiensttreding uit wanneer er geen heldere afspraken zijn over wat buiten de functie valt. Voorkom dit door bij aanvang een duidelijk mandaatdocument op te stellen, regelmatig te evalueren welke taken zijn bijgekomen en een cultuur te creëren waarin de directeur taken actief kan terugleggen of delegeren.

Een veelgemaakte fout is dat organisaties de directeur in de eerste maanden overladen met tijdelijke taken, met de belofte dat dit later minder wordt. Die tijdelijkheid verdwijnt zelden vanzelf. Taken die eenmaal bij een directeur zijn belegd, worden onderdeel van de verwachting, ook als ze oorspronkelijk als uitzondering waren bedoeld.

Praktisch gezien helpt het om jaarlijks een functiegesprek te voeren waarin niet alleen de prestaties worden besproken, maar ook de taakinvulling. Zijn er taken bijgekomen? Welke passen nog steeds bij het profiel en welke niet? Dit gesprek dwingt beide partijen om zich bewust te blijven van wat de functie inhoudt en voorkomt sluipende uitbreiding.

- **Mandaatdocument:** leg bij aanvang vast wat wel en niet bij de functie hoort

- **Evaluatiemomenten:** bespreek de taakinvulling minimaal jaarlijks
- **Delegatiestructuur:** zorg dat er functies zijn waaraan de directeur taken kwijt kan
- **Nazorg:** begeleid de directeur actief in de eerste maanden na indiensttreding

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het afbakenen van een directiefunctie

Bij Wierenga & De Graaf begint elke wervingsopdracht voor een directiefunctie met een grondige inventarisatie. We stellen de vragen die intern soms worden overgeslagen, juist omdat we van buiten kijken en geen belang hebben bij een te breed of te smal profiel. Ons doel is een functieprofiel dat klopt: realistisch, scherp en passend bij de fase waarin jouw organisatie zich bevindt.

Wat we concreet voor je doen bij de werving van een directiefunctie:

- Inventarisatie van organisatiedoelstellingen en gewenste leiderschapsstijl
- Kritische toetsing van het functieprofiel op haalbaarheid en interne consistentie
- Multichannel werving via ons netwerk in Friesland en Noord-Nederland
- Twee gespreksronden en een professioneel assessment per kandidaat
- Referentieonderzoek en begeleiding bij de aanstelling
- Nazorg tot zes maanden na indiensttreding, ook om uitdijing van de functie te signaleren

Dankzij ons vier-ogen-principe wordt elke kandidaat beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid. Dat geeft extra zekerheid bij een functie waarbij de inzet hoog is. Bekijk onze actuele directievacatures in Noord-Nederland of neem direct contact op voor een vrijblijvend gesprek over jouw wervingsvraagstuk.

Wil je samen bepalen hoe de directiefunctie in jouw organisatie het beste kan worden afgebakend? Neem contact op met Wierenga & De Graaf en plan een persoonlijk gesprek. We denken graag met je mee over de juiste structuur, het juiste profiel en de juiste persoon voor jouw organisatie.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt het gemiddeld om een goed afgebakend directieprofiel op te stellen?

Een zorgvuldig opgesteld directieprofiel kost doorgaans twee tot vier weken, afhankelijk van de complexiteit van de organisatie en het aantal betrokken stakeholders. Reken op minimaal twee tot drie diepgaande gesprekken met het bestuur, de aandeelhouders of het managementteam om alle verwachtingen en doelstellingen goed in kaart te brengen. Organisaties die deze stap overslaan of haasten, betalen dat later terug in de vorm van een mismatch of een directeur die al vroeg vastloopt.

Wat doe je als de huidige directeur zelf aangeeft overbelast te zijn, maar de organisatie geen extra rol kan financieren?

Begin met een taakinventarisatie: breng in kaart welke taken de directeur nu uitvoert en welke daarvan niet bij het kerndomein horen. Vaak blijkt dat een deel van die taken kan worden overgedragen aan bestaande medewerkers mits hun functieprofiel en bevoegdheden worden aangepast. Een interim-kracht of gedetacheerde specialist kan tijdelijk een specifiek domein overnemen, zodat de directeur lucht krijgt zonder dat je direct een vaste aanstelling hoeft te financieren.

Hoe betrek je het zittende managementteam bij het afbakenen van de directiefunctie zonder interne spanningen te veroorzaken?

Communiceer vanaf het begin dat het doel is om de samenwerking te verduidelijken, niet om taken af te pakken of posities te bedreigen. Betrek het managementteam actief door hen te vragen welke beslissingen zij nu missen en waar ze juist meer ruimte zouden willen. Dit levert waardevolle input op voor het functieprofiel én vergroot het draagvlak voor de uiteindelijke taakverdeling.

Welke signalen geven aan dat een directiefunctie dringend moet worden herzien?

Concrete signalen zijn: een hoog verloop op directieniveau, terugkerende klachten over trage besluitvorming, een directeur die structureel overuren maakt zonder dat de resultaten verbeteren, of een situatie waarin het managementteam niet weet wie waarvoor aanspreekbaar is. Ook wanneer strategische doelen consequent worden uitgesteld ten gunste van operationele brandjes, is dat een duidelijk teken dat de functie niet goed is afgebakend.

Is het verstandig om een kandidaat zelf mee te laten denken over de invulling van zijn of haar functie tijdens de selectieprocedure?

Ja, dat is zelfs aan te raden, mits je dit gestructureerd aanpakt. Een sterke kandidaat stelt kritische vragen over bevoegdheden, verwachtingen en ondersteuning, en dat is een positief signaal. Je kunt dit formaliseren door kandidaten in een tweede gesprek een korte visie te laten presenteren op hoe zij de functie zouden invullen. Zo ontdek je niet alleen of de kandidaat geschikt is, maar ook of jullie verwachtingen over de functie op één lijn liggen.

Hoe voorkom je dat een functieprofiel na een jaar al verouderd is?

Bouw flexibiliteit in door het functieprofiel te koppelen aan de organisatiestrategie en niet aan een vaste takenlijst. Spreek bij aanvang af dat het profiel jaarlijks wordt geëvalueerd en indien nodig wordt bijgesteld, in overleg met de directeur. Zo blijft het profiel actueel zonder dat de functie ongemerkt uitdijt, en weet de directeur altijd waar hij of zij aan toe is.

Wat is het verschil tussen een functieprofiel en een mandaatdocument, en heb je beide nodig?

Een functieprofiel beschrijft wat de directeur moet doen: de verantwoordelijkheden, competenties en doelstellingen. Een mandaatdocument legt vast wat de directeur zelfstandig mag beslissen: budgetlimieten, aanstellingsbevoegdheden, contracten en strategische keuzes. Beide documenten zijn nodig en vullen elkaar aan. Zonder mandaatdocument blijft de directeur afhankelijk van goedkeuring voor beslissingen die eigenlijk bij zijn of haar rol horen, wat leidt tot vertraging en frustratie.

Gerelateerde artikelen

- Welke afspraken maak je over exclusiviteit bij executive search?
- 6 manieren om belangrijke bedrijfskennis te behouden tijdens een directiewisseling
- Hoe vind je een directeur die past bij een snelgroeiend bedrijf in Friesland?
- Wat zijn de meest voorkomende redenen waarom een directeur vertrekt uit een Friese organisatie?
- 7 redenen waarom kandidaten jouw bedrijf afwijzen