Hoe werf je een directeur voor een bedrijf dat van familiebedrijf naar professionele organisatie groeit?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-werf-je-een-directeur-voor-een-bedrijf-dat-van-familiebedrijf-naar-professionele-organisatie-groeit/

Een directeur werven voor een familiebedrijf dat groeit naar een professionele organisatie vraagt om een heel andere aanpak dan een reguliere managementvacature. De kandidaat moet niet alleen vakinhoudelijk sterk zijn, maar ook cultureel sensitief genoeg om een familiebedrijf te begeleiden door een ingrijpende leiderschapsovergang. In dit artikel beantwoorden we de meest gestelde vragen over dit wervingsproces, van het bepalen van het juiste profiel tot het voorkomen van veelgemaakte fouten.

Wat maakt de overgang van familiebedrijf naar professionele organisatie zo complex?

De overgang van familiebedrijf naar professionele organisatie is complex omdat twee werelden botsen: de informele, relatiegedreven cultuur van een familiebedrijf en de gestructureerde, procesgerichte aanpak van een professionele onderneming. Deze spanning raakt niet alleen de structuur van het bedrijf, maar ook de identiteit van de mensen die er werken, inclusief de familie zelf.

Familiebedrijven zijn vaak gebouwd op vertrouwen, loyaliteit en impliciete afspraken. Beslissingen worden snel genomen, rollen overlappen en de oprichter of eigenaar heeft jarenlang de koers bepaald op basis van gevoel en ervaring. Wanneer een bedrijf groeit, worden die informele structuren een knelpunt. Er is behoefte aan heldere verantwoordelijkheden, rapportagestructuren en formele besluitvorming.

Wat de overgang extra ingewikkeld maakt, is dat de nieuwe directeur niet alleen een zakelijke verandering moet begeleiden, maar ook een menselijke. Medewerkers die gewend zijn aan directe toegang tot de eigenaar, moeten wennen aan een nieuwe gezagsverhouding. De eigenaarsfamilie moet loslaten, maar wil tegelijkertijd betrokken blijven. En de nieuwe directeur moet al die

belangen in balans houden zonder de ziel van het bedrijf te beschadigen.

Welk profiel heeft een directeur nodig voor deze groeifase?

Een directeur voor een familiebedrijf in een groeifase heeft een combinatie nodig van zakelijk leiderschap, verandermanagement en culturele intelligentie. Vakinhoudelijke kennis is een vereiste, maar de zachte kant van het profiel is minstens zo bepalend voor succes in deze specifieke context.

Harde competenties die het profiel bepalen

Op het zakelijke vlak zoek je iemand die aantoonbaar ervaring heeft met het professionaliseren van organisaties. Denk aan het inrichten van managementlagen, het implementeren van KPI-structuren en het opzetten van formele HR-processen. Iemand die alleen in grote corporate omgevingen heeft gewerkt, mist vaak het pragmatisme dat een mkb-omgeving vraagt. De ideale kandidaat heeft bij voorkeur ervaring in een vergelijkbare overgangsperiode bij een ander bedrijf.

Zachte vaardigheden die het verschil maken

Minstens zo belangrijk zijn de interpersoonlijke kwaliteiten. De nieuwe directeur moet in staat zijn om vertrouwen te winnen van zowel de eigenaarsfamilie als het zittende personeel. Dat vraagt om geduld, empathie en het vermogen om te luisteren zonder direct te oordelen. Iemand die te snel wil herstructureren of die de bestaande cultuur als achterhaald beschouwt, creëert weerstand in plaats van draagvlak. Zoek naar iemand die verandering als een gezamenlijk proces ziet, niet als een eenrichtingsproject.

Hoe bepaal je of je intern of extern moet werven?

Of je intern of extern moet werven voor een directeursrol in een familiebedrijf hangt af van drie factoren: de beschikbaarheid van intern talent, de mate van verandering die nodig is, en de bereidheid van de organisatie om een buitenstaander te accepteren. Er is geen universeel juist antwoord, maar er zijn duidelijke signalen die de keuze richting geven.

Intern werven heeft voordelen als er iemand is die de cultuur begrijpt, al vertrouwen heeft opgebouwd en tegelijkertijd de capaciteiten bezit om de organisatie naar een volgend niveau te leiden. Dat is echter zelden het geval in familiebedrijven die voor het eerst deze stap zetten. Intern talent is vaak gevormd door dezelfde informele structuren die nu juist veranderd moeten worden.

Extern werven is aan te raden wanneer de organisatie een echte breuk nodig heeft met bestaande patronen, wanneer intern talent ontbreekt of wanneer de familie zelf erkent dat ze te dicht op de situatie zit om objectief te oordelen. Een externe kandidaat brengt frisse ogen, nieuwe netwerken en geen bagage uit het verleden. Het risico is dat een buitenstaander weerstand oproept, maar dat risico is te beheersen met een goed onboardingproces en duidelijke verwachtingen van alle kanten.

Welke fouten maken familiebedrijven bij het werven van een directeur?

De meest voorkomende fout bij het werven van een directeur voor een familiebedrijf is het onderschatten van de culturele fit. Bedrijven focussen op cv's en werkervaring, terwijl de werkelijke selectie-uitdaging ligt in het vinden van iemand die past bij de specifieke dynamiek van een familiebedrijf in transitie.

Andere veelgemaakte fouten zijn:

- **Geen helder profiel opstellen:** Zonder een scherp beeld van wat de organisatie werkelijk nodig heeft, worden kandidaten beoordeeld op basis van indrukken in plaats van geschiktheid voor de specifieke groeifase.
- **De familie niet betrekken bij de selectie:** Als de eigenaarsfamilie niet actief deelneemt aan het proces, ontstaat er later wrijving over de keuze, zelfs als de kandidaat op papier uitstekend is.
- **Te snel beslissen:** De druk om een vacature snel in te vullen leidt tot haastige keuzes. Voor een directeursrol is dat bijzonder risicovol, omdat een mislukte aanstelling de professionalisering maandenlang kan vertragen.
- **Geen duidelijke overdrachtsperiode plannen:** Wanneer de huidige eigenaar of directeur niet actief betrokken is bij de overdracht, verliest de nieuwe directeur waardevolle context en relaties.
- **Vergeten te toetsen op verandervermogen:** Kennis en ervaring zijn meetbaar, maar de bereidheid en het vermogen om weerstand te overwinnen en een organisatie te transformeren zijn dat minder. Toch zijn dat de kwaliteiten die uiteindelijk het verschil maken.

Hoe ziet een professioneel wervingsproces voor een directeur eruit?

Een professioneel wervingsproces voor een directeur bestaat uit minimaal vier fasen: een grondige inventarisatie, een gerichte multichannelwerving, een gestructureerde selectie met meerdere gespreksronden en een zorgvuldige nazorgperiode. Elk van deze fasen vraagt meer diepgang dan bij een reguliere vacature.

De inventarisatiefase is cruciaal en wordt vaak onderschat. Voordat er ook maar één vacaturetekst wordt geschreven, moet helder zijn welk type leiderschap de organisatie nodig heeft, wat de groeistrategie is voor de komende jaren en welke verwachtingen de eigenaarsfamilie heeft van de samenwerking met een nieuwe directeur. Pas als die vragen beantwoord zijn, kun je een profiel opstellen dat werkelijk richtinggevend is.

In de wervingsfase gaat het om bereik en specificiteit. Voor een directeursrol zijn passieve kandidaten, mensen die niet actief zoeken maar wel openstaan voor de juiste kans, vaak de meest interessante. Dat vraagt om actieve netwerksearch en directe benadering, aangevuld met gerichte inzet van sociale media en sectorspecifieke kanalen. Bekijk de actuele vacatures voor een beeld van het type functies dat in deze regio beschikbaar is.

De selectiefase voor een directeurspositie omvat minimaal twee gespreksronden, waarbij de eerste ronde gericht is op het toetsen van het profiel en de tweede dieper ingaat op leiderschapsstijl, verandervermogen en de klik met de eigenaarsfamilie. Een assessment voegt objectiviteit toe aan een proces dat anders te sterk op gevoel kan leunen. Referentieonderzoek is niet optioneel, maar een essentieel onderdeel van de verificatie.

Na de aanstelling begint de nazorgfase. De eerste zes maanden zijn bepalend voor het succes van de leiderschapsovergang. Regelmatige evaluatiemomenten, heldere mijlpalen en begeleiding van zowel de nieuwe directeur als de organisatie zijn geen luxe, maar een noodzaak.

Wanneer schakel je een extern werving- en selectiebureau in?

Je schakelt een extern werving- en selectiebureau in voor een directeurspositie wanneer de interne capaciteit ontbreekt, wanneer de positie te strategisch is om risico op een mismatch te lopen, of wanneer objectiviteit in het proces essentieel is. Voor familiebedrijven die een directeur zoeken, is externe ondersteuning vrijwel altijd de verstandigste keuze.

De reden is eenvoudig: een directeur werven voor een familiebedrijf dat professionaliseert is een van de meest complexe wervingsvraagstukken die er bestaan. De belangen zijn groot, de dynamiek is gevoelig en de markt van beschikbare kandidaten is kleiner dan bij reguliere managementfuncties. Een gespecialiseerd bureau brengt niet alleen een netwerk mee, maar ook de ervaring om het juiste profiel te definiëren, de goede vragen te stellen en objectief te adviseren wanneer de eigenaarsfamilie te emotioneel betrokken is om helder te zien.

Voor bedrijven in Friesland en Noord-Nederland geldt bovendien dat regionale kennis van de arbeidsmarkt een groot verschil maakt. Wie de lokale netwerken kent, bereikt kandidaten die via landelijke kanalen nooit gevonden worden. Dat is bij een directeursrol, waarbij de culturele fit met de regio en de lokale gemeenschap ook een rol speelt, extra relevant. Geïnteresseerde kandidaten kunnen via de kandidatenpagina hun profiel kenbaar maken.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het werven van een directeur voor een familiebedrijf

Wierenga & De Graaf is gespecialiseerd in werving en selectie op hbo- en wo-niveau in Friesland en Noord-Nederland, met ruime ervaring in het begeleiden van organisaties die een leiderschapsovergang doormaken. Voor familiebedrijven die een directeur zoeken, bieden zij een volledig wervingsproces dat verder gaat dan het matchen van een cv aan een functieprofiel.

Wat het bureau concreet doet bij een directeurswerving voor een familiebedrijf:

- **Grondige inventarisatie:** Jan Wierenga en Leo de Graaf nemen de tijd om de organisatie, de familiedynamiek en de groeistrategie echt te begrijpen voordat er een profiel wordt opgesteld.
- **Multichannelwerving:** Actieve netwerksearch, social recruitment en gerichte benadering van passieve kandidaten zorgen voor een breed en kwalitatief bereik.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat de objectiviteit en kwaliteit van de selectie vergroot.
- **Twee gespreksronden en assessment:** Een gestructureerd selectieproces dat niet alleen vakinhoud toetst, maar ook leiderschapsstijl, verandervermogen en culturele fit.
- **Referentieonderzoek en begeleiding:** Tot zes maanden na indiensttreding blijft het bureau betrokken om de leiderschapsovergang te ondersteunen.

Sta je voor de uitdaging om een directeur te vinden die jouw familiebedrijf naar een volgend niveau kan brengen? Neem dan vandaag nog contact op met Wierenga & De Graaf voor een persoonlijk gesprek over jouw situatie. We denken graag met je mee over het profiel, het proces

en de kansen op de Friese arbeidsmarkt.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een gemiddeld wervingsproces voor een directeur bij een familiebedrijf?

Een zorgvuldig wervingsproces voor een directeurspositie bij een familiebedrijf duurt gemiddeld drie tot vijf maanden, van de eerste inventarisatie tot de definitieve aanstelling. Tel daar de onboardingperiode van zes maanden bij op, en je begrijpt dat je als familiebedrijf minimaal een jaar moet rekenen voor een volledige, succesvolle leiderschapsovergang. Plan dit proces daarom ruim van tevoren in, bij voorkeur voordat de urgentie te groot wordt.

Wat is een realistisch salarisniveau voor een directeur in een familiebedrijf in Noord-Nederland?

Het salarisniveau voor een directeur bij een professionaliserende familiebedrijf in Noord-Nederland varieert sterk afhankelijk van de omvang van het bedrijf, de sector en de complexiteit van de rol, maar ligt doorgaans tussen de €80.000 en €130.000 bruto per jaar inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden. Familiebedrijven die concurreren met grotere corporates moeten realistisch zijn over hun aanbod, zeker wanneer ze passieve kandidaten willen aantrekken die al een goede positie bekleden. Een gespecialiseerd bureau kan je helpen om een marktconform pakket samen te stellen dat past bij de schaal van jouw organisatie.

Hoe betrek je het zittende personeel bij de komst van een nieuwe directeur zonder onrust te veroorzaken?

Transparante en tijdige communicatie is de sleutel: informeer medewerkers over het waarom van de leiderschapsovergang voordat geruchten de ronde doen, en geef hen een duidelijk beeld van wat er wel en niet verandert. Betrek sleutelfiguren uit de organisatie, zoals teamleiders of vertrouwde medewerkers, bij de introductie van de nieuwe directeur zodat er een brug ontstaat tussen oud en nieuw. Een geplande kennismakingsperiode waarbij de nieuwe directeur actief de werkvloer opzoekt, helpt om vertrouwen te bouwen voordat er ook maar één structuurwijziging wordt doorgevoerd.

Wat als de eigenaarsfamilie en de nieuwe directeur het na enkele maanden fundamenteel oneens zijn over de koers?

Meningsverschillen over koers zijn normaal en zelfs gezond, maar fundamentele conflicten ontstaan vrijwel altijd door onduidelijke verwachtingen en onvoldoende afspraken vooraf over beslissingsbevoegdheden en mandaat. Voorkom dit door al vóór de aanstelling schriftelijk vast te leggen op welke gebieden de directeur zelfstandig beslist en waar de eigenaarsfamilie eindverantwoordelijk blijft. Als er toch een impasse ontstaat, is het inschakelen van een onafhankelijke mediator of adviseur met ervaring in familiebedrijven een verstandige stap, ruim voordat de relatie onherstelbaar beschadigd raakt.

Moet een directeur van een familiebedrijf zelf ook ervaring hebben in een familiebedrijf?

Directe ervaring in een familiebedrijf is een sterk pluspunt, maar geen absolute vereiste, zolang de kandidaat aantoonbaar cultureel sensitief is en begrijpt hoe de dynamiek van eigenaarschap, emotie en zakelijkheid in zo'n omgeving verweven zijn. Iemand die uitsluitend corporate ervaring heeft, kan uitstekend functioneren mits hij of zij bereid is om de informele logica van een familiebedrijf te respecteren in plaats van te negeren. Toets dit tijdens de selectie expliciet door scenario's voor te leggen die typisch zijn voor familiebedrijven, zoals het omgaan met een eigenaar die zich bemoeit met operationele beslissingen.

Hoe weet je of een kandidaat écht verandervaardig is en niet alleen zegt dat hij of zij dat is?

Verandervermogen is moeilijk te beoordelen op basis van een gesprek alleen; vraag kandidaten daarom altijd naar concrete voorbeelden van situaties waarin zij weerstand hebben overwonnen of een organisatie door een pijnlijke transitie hebben geleid, en vraag expliciet door op hun rol, de tegenslagen en het resultaat. Een goed assessment, specifiek gericht op leiderschapsstijl en aanpassingsvermogen, voegt objectieve data toe aan wat anders een subjectieve indruk blijft. Referentiegesprekken met voormalige collega's of medewerkers, niet alleen met leidinggevenden, geven bovendien het meest eerlijke beeld van hoe iemand in de praktijk met verandering omgaat.

Is het verstandig om een interim-directeur in te zetten als overbrugging voordat je een vaste directeur aanstelt?

Een interim-directeur kan een waardevolle overbrugging zijn, met name wanneer de huidige eigenaar of directeur plotseling vertrekt of wanneer de organisatie eerst rust en stabiliteit nodig heeft voordat een permanente leiderschapsovergang haalbaar is. Het risico is echter dat een interimperiode de urgentie voor een definitieve aanstelling vermindert en dat de organisatie gewend raakt aan tijdelijkheid, wat de integratie van een vaste directeur later bemoeilijkt. Kies voor een interim-oplossing alleen als er een helder eindpunt en een concrete tijdlijn voor de vaste werving aan gekoppeld zijn.

Gerelateerde artikelen

- Wat doe je als er binnen de familie geen geschikte bedrijfsopvolger is?
- 7 eigenschappen waar je op moet letten bij een kandidaat voor een directiefunctie in Noord-Nederland
- Hoe maak je van leiderschapsontwikkeling een prioriteit in je Friese organisatie?
- 7 dingen die je nu al kunt doen om personeelstekorten in Friesland te voorkomen
- Wat zijn de gemiddelde salarissen in Friesland per sector?