Hoe werf je een leidinggevende die een bedrijf door verandering kan begeleiden?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-werf-je-een-leidinggevende-die-een-bedrijf-door-verandering-kan-begeleiden/

Een leidinggevende werven die een organisatie door verandering kan begeleiden, vraagt om een andere aanpak dan standaard managementrecruitment. De kern zit in het selecteren op gedrag onder druk, niet alleen op ervaring of opleiding. Iemand die in stabiele omstandigheden uitstekend presteert, hoeft nog geen effectieve veranderleider te zijn. Dit artikel beantwoordt de meest gestelde vragen over het werven en selecteren van leidinggevenden voor verandertrajecten.

Welke competenties onderscheiden een veranderleider van een reguliere manager?

Een veranderleider onderscheidt zich van een reguliere manager doordat hij of zij effectief functioneert in onzekerheid, weerstand omzet in beweging en richting geeft zonder altijd alle antwoorden te hebben. Waar een reguliere manager processen bewaakt en stabiliteit borgt, creëert een veranderleider draagvlak voor iets wat nog niet bestaat.

Concrete competenties die het verschil maken:

- **Adaptief vermogen:** de leidinggevende past zijn of haar aanpak aan als omstandigheden veranderen, zonder de koers te verliezen.
- **Communicatieve kracht:** helder en eerlijk communiceren over wat er verandert, waarom en wat dat betekent voor medewerkers.
- **Empathie gecombineerd met daadkracht:** mensen meenemen in onzekerheid zonder besluiteloosheid te tonen.
- **Politieke sensitiviteit:** begrijpen hoe macht, belangen en weerstand binnen een organisatie werken.
- **Resultaatgerichtheid onder druk:** gefocust blijven op doelen ook als de omgeving chaotisch is.

Een reguliere manager kan uitstekend zijn in het optimaliseren van bestaande processen, maar mist vaak de tolerantie voor ambiguïteit die verandering vereist. Bij het werven van een leidinggevende voor een verandertraject is het essentieel om juist op deze competenties te selecteren, niet op de bekende managementvaardigheden die op een cv goed ogen.

Hoe bepaal je welk type leidinggevende past bij jouw verandertraject?

Het type leidinggevende dat past bij een verandertraject hangt af van de aard, snelheid en diepgang van de verandering. Een reorganisatie vraagt andere kwaliteiten dan een cultuurverandering of een digitale transformatie. Begin daarom met een scherpe analyse van het verandertraject zelf, voordat je een profiel opstelt.

Stel jezelf als organisatie de volgende vragen:

- Is de verandering technisch of cultureel van aard?
- Hoe groot is de weerstand binnen de organisatie?
- Moet de leidinggevende zelf de verandering initiëren, of uitvoeren wat al besloten is?
- Is er behoefte aan een bruggenbouwer of aan iemand die knopen doorhakt?
- Gaat het om een tijdelijk traject of een structurele nieuwe richting?

Op basis van deze analyse kun je onderscheid maken tussen drie profielen: de **transformationele leider** die mensen inspireert en een nieuwe cultuur vormgeeft, de **transitiemanager** die een afgebakend veranderproces uitvoert, en de **turnaround-leider** die snel en doortastend ingrijpt in crisissituaties. Elk profiel vraagt om andere eigenschappen en een andere wervingsstrategie. Een mismatch tussen het type leider en het type verandering is een van de meest voorkomende oorzaken van mislukte trajecten.

Wat zijn de grootste valkuilen bij het werven van een leidinggevende in veranderprocessen?

De grootste valkuilen bij het werven van een leidinggevende voor een verandertraject zijn selecteren op verleden succes in stabiele contexten, onderschatten van culturele fit en te weinig aandacht voor de specifieke fase van de verandering. Veel organisaties kiezen iemand die indrukwekkende resultaten heeft behaald, maar in een heel andere omgeving.

Veelgemaakte fouten op een rij:

- **Cv-denken:** focussen op titels, organisaties en opleidingen in plaats van op bewezen gedrag in onzekere situaties.
- **Haast:** een verandertraject heeft urgentie, waardoor de selectieprocedure wordt ingekort. Juist dan is zorgvuldigheid cruciaal.
- **Interne druk negeren:** niet in kaart brengen welke weerstand de nieuwe leidinggevende gaat tegenkomen en of hij of zij daar klaar voor is.
- **Onvoldoende referentieonderzoek:** niet navragen hoe iemand in eerdere verandertrajecten heeft gefunctioneerd vanuit het perspectief van medewerkers en collega-managers.
- **Profiel te breed opstellen:** een wervingsprofiel dat alles vraagt, selecteert uiteindelijk op niets.

Een bijkomende valkuil is het onderschatten van de onboardingsfase. Een veranderleider die niet snel genoeg vertrouwen opbouwt binnen de organisatie, verliest kostbare tijd in een fase waarin elke week telt.

Hoe test je in een sollicitatieprocedure of iemand echt kan leiden in onzekerheid?

Om in een sollicitatieprocedure te testen of een kandidaat daadwerkelijk kan leiden in onzekerheid, gebruik je gedragsgerichte interviewtechnieken, realistische scenario's en een assessment dat gericht is op stressbestendigheid en besluitvaardigheid. Zelfpresentatie zegt weinig; concreet gedrag in het verleden zegt veel meer.

Gedragsgerichte interviewvragen

Stel vragen die beginnen met "Beschrijf een situatie waarin..." en richt je specifiek op momenten van onzekerheid, weerstand of conflict. Vraag niet wat iemand zou doen, maar wat hij of zij heeft gedaan. Doorvragen is essentieel: wat was precies de situatie, welke keuze maakte de kandidaat, wat was het resultaat en wat zou hij of zij achteraf anders doen?

Scenario-oefeningen en assessments

Leg kandidaten concrete dilemma's voor die representatief zijn voor jouw verandertraject. Hoe reageert iemand als een sleutelfiguur in de organisatie openlijk weerstand biedt? Wat doet iemand als een deadline niet haalbaar blijkt maar de druk van boven onverminderd hoog is? Een professioneel assessment, gericht op leiderschapsstijl en gedrag onder druk, biedt aanvullende

objectieve informatie naast de gesprekken. Combineer altijd meerdere methoden: een gesprek alleen is onvoldoende om leiderschapskwaliteit in verandering te beoordelen.

Wanneer is een interim-leidinggevende een betere keuze dan een vaste aanstelling?

Een interim-leidinggevende is een betere keuze dan een vaste aanstelling wanneer de verandering tijdelijk en afgebakend is, wanneer er urgentie is die geen ruimte laat voor een langdurige wervingsprocedure, of wanneer de organisatie specifieke expertise nodig heeft die na het traject niet meer nodig is.

Situaties waarin interim de voorkeur verdient:

- Een reorganisatie of fusie met een duidelijk eindpunt.
- Een tijdelijk vacuüm in leiderschap door vertrek of ziekte van een vaste leidinggevende.
- Een verandertraject waarvoor intern de kennis of het mandaat ontbreekt.
- Situaties waarbij een buitenstaander zonder politieke belangen effectiever is dan iemand van binnen of een nieuwe vaste aanstelling.

Een vaste aanstelling verdient de voorkeur als de verandering de organisatie structureel in een nieuwe richting stuurt en de leidinggevende daarna de nieuwe koers moet bestendigen. In dat geval is continuïteit na de verandering net zo belangrijk als het leiden van de transitie zelf. Sommige organisaties kiezen bewust voor een combinatie: een interim-leidinggevende die het zwaarste deel van de verandering begeleidt, gevolgd door een vaste manager die de nieuwe situatie consolideert.

Hoe zorg je dat een nieuwe leidinggevende snel effectief is tijdens een verandering?

Een nieuwe leidinggevende wordt snel effectief tijdens een verandering door een gestructureerde onboarding die verder gaat dan administratieve inwerkstappen, door directe toegang tot relevante informatie en sleutelpersonen, en door heldere afspraken over mandaat en verwachtingen vanaf dag één.

Praktische stappen die het verschil maken:

1. **Geef mandaat op papier:** zorg dat de nieuwe leidinggevende weet welke beslissingen hij of zij zelfstandig kan nemen. Onduidelijkheid over bevoegdheden vertraagt elke verandering.

2. **Introduceer actief:** presenteer de nieuwe leidinggevende aan het team en aan externe stakeholders, niet alleen via een e-mail maar in persoon.
3. **Bied een gestructureerde kennismakingsperiode:** plan in de eerste weken gesprekken met alle relevante interne en externe partijen, zodat de leidinggevende snel een volledig beeld heeft.
4. **Stel een buddy of mentor aan:** iemand die de organisatiecultuur kent en de nieuwe leidinggevende kan helpen de informele structuren te begrijpen.
5. **Evalueer na drie maanden:** bespreek wat goed gaat en waar bijsturing nodig is, voordat kleine problemen groot worden.

Begeleiding na indiensttreding is geen luxe maar een investering. Zeker in verandertrajecten, waar de druk hoog is en de marge voor fouten klein, maakt goede onboarding het verschil tussen een leidinggevende die snel impact heeft en één die maanden nodig heeft om op snelheid te komen.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het werven van een leidinggevende in verandering

Het werven van de juiste leidinggevende voor een verandertraject is een van de meest complexe opdrachten in recruitment. Wierenga & De Graaf ondersteunt Friese organisaties bij precies dit type vraagstuk, met een aanpak die verder gaat dan het doorsturen van cv's.

- **Scherp intakegesprek:** voordat er geworven wordt, brengen we samen met jou het verandertraject en het bijbehorende leiderschapsprofiel in kaart. Welk type leider past bij deze specifieke fase en context?
- **Multichannel werving:** via ons uitgebreide netwerk in Friesland en Noord-Nederland, social recruitment en gerichte search bereiken we kandidaten die niet actief zoeken maar wel de juiste match kunnen zijn.
- **Vierogenprincipe:** elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid. Dit borgt kwaliteit en voorkomt blinde vlekken in de selectie.
- **Twee gespreksronden en een assessment:** wij selecteren niet alleen op papier. Gedragsgerichte interviews en een professioneel assessment geven een volledig beeld van hoe iemand functioneert onder druk.
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding:** ook na de aanstelling blijven wij betrokken, zodat de nieuwe leidinggevende snel effectief is en eventuele knelpunten vroeg

worden gesignaleerd.

Of het nu gaat om een vaste leidinggevende functie of een interim-oplossing voor een specifiek traject, wij denken mee over de aanpak die het beste past bij jouw situatie. Bekijk ook wat wij voor kandidaten in Noord-Nederland betekenen.

Staat jouw organisatie voor een verandering en zoek je een leidinggevende die dat traject echt kan dragen? Plan een persoonlijk gesprek en ontdek hoe wij jou kunnen helpen de juiste match te vinden. Neem vandaag nog contact op met Wierenga & De Graaf, zodat we samen kunnen bepalen welke aanpak het beste past bij jouw organisatie en verandertraject.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een goede wervingsprocedure voor een leidinggevende in een verandertraject?

Een zorgvuldige wervingsprocedure voor een veranderleider duurt gemiddeld zes tot tien weken, afhankelijk van de complexiteit van het profiel en de beschikbaarheid van geschikte kandidaten. Hoewel de urgentie van een verandertraject vaak druk legt op de procedure, is het inkorten van de selectie een van de grootste risico's: een verkeerde keuze kost uiteindelijk veel meer tijd dan een grondige procedure. Wanneer de tijdsdruk echt hoog is, kan een interim-leidinggevende tijdelijk de rol invullen terwijl de vaste werving zorgvuldig wordt doorlopen.

Wat als de interne weerstand tegen een nieuwe leidinggevende groter is dan verwacht?

Interne weerstand tegen een nieuwe leidinggevende is bijna altijd een signaal van onderliggende onrust over de verandering zelf, niet alleen over de persoon. Het is belangrijk om dit vroegtijdig te signaleren en bespreekbaar te maken, bij voorkeur al in de onboardingsfase. Zorg dat de nieuwe leidinggevende de ruimte en het mandaat heeft om die weerstand actief te adresseren, en betrek het hoger management waar nodig om duidelijkheid te geven over het vertrouwen in de nieuwe aanstelling.

Moet een veranderleider altijd iemand van buiten de organisatie zijn, of kan een interne kandidaat ook geschikt zijn?

Zowel interne als externe kandidaten kunnen effectief zijn als veranderleider, maar elk heeft specifieke voor- en nadelen. Een interne kandidaat kent de cultuur, de mensen en de informele structuren, maar kan last hebben van bestaande verhoudingen en blinde vlekken. Een externe kandidaat brengt frisse ogen, geen politieke bagage en soms schaarse expertise mee, maar heeft meer tijd nodig om vertrouwen op te bouwen. De keuze hangt af van de aard van de verandering: bij een cultuurverandering of gevoelige reorganisatie is een externe kandidaat vaak effectiever, terwijl bij een technische transitie een interne expert met aanvullende begeleiding goed kan functioneren.

Welke vragen kun je het beste stellen aan referenties van een kandidaat voor een verandertraject?

Vraag referenties specifiek naar het gedrag van de kandidaat in onzekere of conflictueuze situaties, niet alleen naar algemene prestaties. Nuttige vragen zijn: 'Hoe ging deze persoon om met weerstand vanuit het team?', 'Hoe communiceerde hij of zij als er slecht nieuws te brengen was?' en 'Wat zou u achteraf anders hebben gewild in zijn of haar aanpak?' Zorg dat je ook spreekt met voormalige medewerkers of collega-managers, niet alleen met leidinggevenden, want zij geven een completer beeld van het daadwerkelijke leiderschapsgedrag onder druk.

Hoe stel je een wervingsprofiel op dat scherp genoeg is zonder geschikte kandidaten uit te sluiten?

Een effectief wervingsprofiel voor een veranderleider maakt onderscheid tussen harde vereisten en wenselijke eigenschappen, en beperkt de harde vereisten tot maximaal vijf tot zeven concrete gedragskenmerken die direct verband houden met het verandertraject. Vermijd generieke managementcompetenties zoals 'resultaatgericht' of 'communicatief sterk' zonder context: beschrijf in plaats daarvan welk gedrag je verwacht in jouw specifieke situatie. Een te breed profiel trekt de verkeerde kandidaten aan; een te smal profiel sluit waardevolle kandidaten onnodig uit.

Wat zijn signalen dat een leidinggevende tijdens het verandertraject niet op zijn of haar plek zit?

Vroege signalen zijn onder andere toenemende afstand tussen de leidinggevende en het team, het vermijden van moeilijke gesprekken, een patroon van besluiteloosheid op cruciale momenten of juist rigide doordrukken zonder draagvlak te creëren. Ook het niet nakomen van afspraken over communicatie of mijlpalen is een waarschuwingssignaal. Evalueer daarom actief na drie maanden en creëer een veilige omgeving voor eerlijke feedback vanuit het team, zodat bijsturing mogelijk is voordat de schade groot is.

Kan een organisatie zelf een veranderleider werven, of is specialistische ondersteuning altijd nodig?

Een organisatie kan zelf een veranderleider werven, maar de kans op een succesvolle match is aanzienlijk groter met specialistische ondersteuning, vooral omdat de selectie op gedrag onder druk specifieke interviewtechnieken en assessmentmethoden vereist die niet altijd intern beschikbaar zijn. Bovendien is de tijdsdruk bij verandertrajecten vaak hoog, terwijl het netwerk van een gespecialiseerd bureau sneller toegang geeft tot geschikte kandidaten die niet actief op zoek zijn. Overweeg specialistische ondersteuning in ieder geval wanneer het om een strategisch kritieke positie gaat of wanneer eerdere wervingspogingen intern niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd.

Gerelateerde artikelen

- Wat zijn de voordelen van een interim-directeur voor een Friese organisatie in crisis?
- Hoe vind je een directeur die past bij de cultuur van je Friese bedrijf?
- Wanneer start je de werving van een nieuwe toezichthouder?
- Waarom is flexibiliteit cruciaal voor het behouden van jonge professionals?
- Wat zijn de nadelen van zelf werven?