Wanneer is een externe directeur beter dan interne doorgroei?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wanneer-is-een-externe-directeur-beter-dan-interne-doorgroei/

Een externe directeur is beter dan interne doorgroei wanneer een organisatie behoefte heeft aan een frisse blik, specifieke ervaring die intern ontbreekt, of wanneer een strategische koerswijziging nodig is die een vertrouwde interne kandidaat moeilijk kan doorvoeren. Interne doorgroei is waardevol, maar niet altijd de sterkste keuze voor de organisatie op de lange termijn.

Voor mkb-bedrijven in Friesland is deze afweging vaak extra complex, omdat persoonlijke verhoudingen en loyaliteit een grote rol spelen. Toch vraagt een directiefunctie om een eerlijke, strategische beoordeling van wat de organisatie werkelijk nodig heeft. Dit artikel beantwoordt de meest gestelde vragen over leiderschapsopvolging, van de risico's van interne doorgroei tot het moment waarop je een werving- en selectiebureau inschakelt.

Wat zijn de risico's van interne doorgroei naar een directiefunctie?

Interne doorgroei naar een directiefunctie brengt reële risico's met zich mee: de kandidaat mist mogelijk de brede strategische ervaring die een directeursrol vereist, heeft moeite met gezagsverhoudingen tegenover voormalige collega's, en kan de organisatie in een patroon van "zo doen we het altijd" houden. Dit zijn geen theoretische bezwaren, maar veelvoorkomende struikelblokken in de praktijk.

Een medewerker die jarenlang uitblinkt in een operationele of specialistische rol, heeft niet automatisch de competenties die nodig zijn voor leiderschap op directieniveau. Strategisch denken, financieel inzicht, stakeholdermanagement en het vermogen om een organisatie door verandering te leiden zijn vaardigheden die apart ontwikkeld moeten worden. Wanneer die ontwikkeling niet bewust heeft plaatsgevonden, ontstaat er een kloof tussen de verwachtingen van de functie en de daadwerkelijke capaciteiten van de persoon.

Daarnaast speelt de sociale dynamiek een grote rol. Een nieuwe directeur die gisteren nog collega was, moet vandaag moeilijke beslissingen nemen over datzelfde team. Dat vraagt om een stevige

persoonlijkheid en heldere communicatie, maar ook om een organisatiecultuur die die transitie ondersteunt. Ontbreekt dat, dan ontstaan loyaliteitsconflicten en onduidelijkheid over autoriteit.

Tot slot bestaat het risico dat interne doorgroei de organisatie bevestigt in bestaande gewoonten. Een bedrijf dat aan een nieuwe fase begint, heeft soms juist behoefte aan iemand die de status quo durft te doorbreken. Een interne kandidaat die het systeem van binnenuit kent, is daar minder goed voor gepositioneerd dan iemand die zonder vooroordelen binnenstapt.

Wanneer is een externe directeur de betere keuze?

Een externe directeur is de betere keuze wanneer de organisatie een strategische transformatie doormaakt, wanneer intern de benodigde ervaring of leiderschapskwaliteiten ontbreken, of wanneer een onafhankelijke blik nodig is om vastgeroeste patronen te doorbreken. In die situaties weegt de meerwaarde van extern talent zwaarder dan de vertrouwdheid van een interne kandidaat.

Concrete situaties waarin het werven van een externe directeur de juiste stap is:

- **Opvolgingsplanning bij vertrek van de oprichter:** De organisatiecultuur is sterk verbonden met één persoon. Een externe directeur brengt professionele distantie en een eigen visie mee.
- **Snelle groei of internationalisering:** De organisatie betreedt nieuw terrein waarvoor intern de kennis en het netwerk ontbreken.
- **Herstel na een crisis:** Een externe directeur heeft geen bagage uit het verleden en kan met gezag een nieuwe koers uitzetten.
- **Fusies en overnames:** Onafhankelijkheid ten opzichte van beide partijen is essentieel voor een succesvolle integratie.
- **Geen geschikte interne kandidaat:** Eerlijk vaststellen dat de huidige medewerkers de stap naar directieniveau nog niet kunnen maken, is een teken van organisatorische volwassenheid.

Het gaat er niet om dat een externe kandidaat per definitie beter is. Het gaat erom dat de organisatie helder heeft wat ze nodig heeft, en vervolgens eerlijk beoordeelt wie dat het beste kan invullen.

Wat zijn de voordelen van een externe directeur voor een mkb-bedrijf?

Een externe directeur brengt voor een mkb-bedrijf drie concrete voordelen: onafhankelijkheid van interne politiek, aantoonbare ervaring uit andere organisaties, en een extern netwerk dat de organisatie direct kan versterken. Dit zijn voordelen die een interne kandidaat structureel moeilijker kan bieden, ongeacht zijn of haar kwaliteiten.

Voor kleinere bedrijven in Friesland, waar iedereen elkaar kent en persoonlijke relaties sterk verweven zijn met zakelijke beslissingen, is de onafhankelijkheid van een externe directeur bijzonder waardevol. Hij of zij kan beslissingen nemen zonder belast te zijn door jarenlange vriendschappen, familierelaties of informele machtsstructuren binnen het bedrijf.

Daarnaast heeft een externe mkb-directeur doorgaans een breder referentiekader. Iemand die bij meerdere organisaties heeft gewerkt, heeft oplossingen gezien die intern nooit zijn overwogen. Die ervaringsbreedte vertaalt zich in beter onderbouwde strategische keuzes en een groter vermogen om risico's te herkennen voordat ze problemen worden.

Ten slotte brengt een externe directeur een eigen netwerk mee van potentiële klanten, partners, financiers of leveranciers. Voor een groeiend mkb-bedrijf kan dat netwerk een directe commerciële meerwaarde hebben die moeilijk in geld is uit te drukken, maar in de praktijk het verschil maakt.

Hoe vergelijk je interne en externe kandidaten eerlijk?

Een eerlijke vergelijking tussen interne en externe kandidaten begint met een objectief functieprofiel dat is gebaseerd op wat de organisatie nodig heeft, niet op wie er beschikbaar is. Beoordeel vervolgens beide kandidaten aan de hand van dezelfde criteria, met behulp van gestructureerde gesprekken, een professioneel assessment en referentieonderzoek.

De grootste valkuil bij leiderschapsopvolging is dat het profiel wordt geschreven rondom de interne kandidaat. Dat klinkt efficiënt, maar het leidt ertoe dat de organisatie zichzelf beperkt tot wat ze al kent. Begin daarom altijd met de vraag: welke competenties, ervaring en persoonlijkheid heeft de organisatie de komende vijf jaar nodig? Schrijf dat profiel op, en toets daarna pas wie het beste aansluit.

Gebruik bij de selectie gestructureerde interviewmethoden waarbij dezelfde vragen worden gesteld aan alle kandidaten. Voeg een onafhankelijk assessment toe om competenties objectief in

kaart te brengen. En doe grondig referentieonderzoek, ook bij interne kandidaten, want ook over hen zijn externe referenties te verzamelen via voormalige werkgevers of zakelijke contacten.

Een externe partij, zoals een gespecialiseerd werving- en selectiebureau, kan helpen om dit proces eerlijk en gestructureerd te laten verlopen. Juist bij directiefuncties is een onafhankelijke beoordeling van groot belang, omdat de inzet hoog is en de emotionele betrokkenheid van de organisatie dat soms in de weg staat.

Welke signalen geven aan dat interne doorgroei wél de juiste keuze is?

Interne doorgroei is de juiste keuze wanneer een medewerker aantoonbaar strategische leiderschapscompetenties heeft ontwikkeld, breed wordt gerespecteerd binnen de organisatie, en de continuïteit van de bedrijfscultuur een kritische succesfactor is. In die gevallen biedt een interne kandidaat een combinatie van kennis, vertrouwen en loyaliteit die extern moeilijk te evenaren is.

Concrete signalen dat interne doorgroei wél past:

- De kandidaat heeft eerder leidinggevende verantwoordelijkheid gedragen en dat succesvol ingevuld.
- De organisatie is stabiel en heeft geen ingrijpende koerswijziging nodig.
- De bedrijfscultuur is een sterk concurrentievoordeel dat bewaard moet blijven.
- De kandidaat heeft al bewezen dat hij of zij moeilijke beslissingen kan nemen, ook als die onpopulair zijn.
- Er is een bewuste opvolgingsplanning geweest, waarbij de interne kandidaat gericht is voorbereid op de directierol.
- Klanten, partners en medewerkers kennen en vertrouwen de kandidaat, wat de transitie soepeler maakt.

Het verschil met een onvoorbereide interne promotie zit in dat laatste punt: bewuste voorbereiding. Interne doorgroei werkt het best wanneer het een gepland traject is geweest, niet een noodoplossing omdat er niemand anders beschikbaar is.

Hoe betrek je een werving- en selectiebureau bij een directiefunctie?

Je betrekt een werving- en selectiebureau bij een directiefunctie door vroeg in het proces contact op te nemen, ruim voordat de vacature urgent wordt. Het bureau helpt je het functieprofiel te scherpen, de markt te verkennen, en zowel interne als externe kandidaten objectief te beoordelen. Bij directiefuncties is een gestructureerd en onafhankelijk selectieproces geen luxe, maar een noodzaak.

Een gespecialiseerd bureau voegt op meerdere momenten waarde toe. Al in de inventarisatiefase stelt het bureau kritische vragen die de organisatie zichzelf soms niet durft te stellen: wat heeft dit bedrijf écht nodig? Welke leiderschapsstijl past bij de volgende fase? Wat zijn de dealbreakers? Die vragen leiden tot een scherper profiel en een eerlijkere selectie.

Vervolgens zorgt een bureau via een multichannelaanpak voor een breed bereik, zowel via actieve netwerksearch als via gerichte werving op platforms en sociale media. Dat is bij directiefuncties extra relevant, omdat de beste kandidaten vaak niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan. Ze moeten actief benaderd worden via een netwerk dat daarvoor is opgebouwd.

Bekijk de actuele directie- en managementvacatures als startpunt voor je oriëntatie, of verken het aanbod voor professionals op hbo+-niveau die actief beschikbaar zijn in de regio.

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

Wierenga & De Graaf is gespecialiseerd in werving en selectie op hbo- en wo-niveau in Friesland en Noord-Nederland, inclusief directie- en managementfuncties. Het bureau begeleidt het volledige selectieproces, van het scherpen van het functieprofiel tot en met de nazorg in de eerste zes maanden na indiensttreding.

Wat Wierenga & De Graaf concreet biedt bij een directiewerving:

- **Diepgaande inventarisatie:** Niet alleen de vacature in kaart brengen, maar de strategische behoefte van de organisatie begrijpen. Welke richting wil het bedrijf op, en welk leiderschap is daarvoor nodig?
- **Multichannel werving:** Actieve search via netwerk, sociale media en online platforms, gericht op kandidaten die niet actief zoeken maar wel openstaan voor de juiste kans.

- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid van het bureau. Dat levert een scherper en eerlijker oordeel op dan een enkelvoudige beoordeling.
- **Twee gespreksronden en assessment:** Gestructureerd selectieproces met professionele competentiemeting, zodat de keuze is gebaseerd op feiten in plaats van gevoel.
- **Referentieonderzoek:** Verificatie van achtergrond en trackrecord, ook bij kandidaten die intern worden overwogen.
- **Begeleiding na indiensttreding:** Tot zes maanden na de start blijft het bureau betrokken, zodat de nieuwe directeur en de organisatie goed op elkaar worden afgestemd.

De vraag of je een externe directeur werft of iemand intern laat doorgroeien, is te belangrijk om op gevoel te beslissen. Plan een persoonlijk gesprek met Wierenga & De Graaf om samen te bepalen wat jouw organisatie werkelijk nodig heeft. Neem vandaag nog contact op en ontdek hoe we jouw leiderschapsopvolging aanpakken met de aandacht en expertise die ze verdient.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een gemiddeld wervingsproces voor een directiefunctie?

Een zorgvuldig wervingsproces voor een directiefunctie duurt gemiddeld drie tot zes maanden, afhankelijk van de complexiteit van het profiel en de beschikbaarheid van kandidaten. Reken op een inventarisatiefase van twee tot vier weken, gevolgd door een actieve zoekperiode van vier tot acht weken, en daarna twee gespreksronden met assessments. Juist omdat topkandidaten vaak niet actief zoeken, kost het benaderen en overtuigen van de juiste persoon meer tijd dan bij reguliere functies.

Wat als we intern niemand hebben én extern niemand vinden die bij ons past?

Dit signaal wijst er vaak op dat het functieprofiel te breed of te vaag is opgesteld, of dat de arbeidsvoorwaarden niet marktconform zijn. Herzie in dat geval eerst het profiel samen met een gespecialiseerd bureau: welke competenties zijn echt onmisbaar, en welke zijn nice-to-have? Overweeg ook of een interim-directeur tijdelijk de brug kan slaan terwijl je een interne kandidaat

bewust voorbereidt op de rol, of terwijl de externe zoektocht wordt verfijnd.

Hoe voorkom je dat een nieuwe externe directeur de bestaande bedrijfscultuur beschadigt?

Cultuurfit is een volwaardig selectiecriterium en moet expliciet worden meegenomen in het assessment en de gespreksronden, niet als bijzaak worden behandeld. Betrek daarom meerdere stakeholders bij de selectie, zoals sleutelpersonen uit het team, en bespreek tijdens de gesprekken concrete situaties waarin de kandidaat te maken had met culturele weerstand of verandering. Zorg ook voor een gestructureerd onboardingtraject in de eerste drie tot zes maanden, zodat de nieuwe directeur de organisatie leert kennen voordat hij of zij grote beslissingen neemt.

Wat kost het inschakelen van een werving- en selectiebureau voor een directiefunctie, en weegt dat op tegen de investering?

De kosten van een gespecialiseerd bureau voor een directiewerving liggen doorgaans tussen de 15% en 20% van het bruto jaarsalaris van de geplaatste kandidaat. Dat lijkt een aanzienlijk bedrag, maar staat in geen verhouding tot de kosten van een mislukte aanstelling: onderzoek toont aan dat een verkeerde directeurskeuze een organisatie al snel één tot twee keer het jaarsalaris kan kosten, los van de strategische schade en het verlies aan vertrouwen intern en extern. De investering in een zorgvuldig, professioneel begeleid proces verdient zichzelf vrijwel altijd terug.

Hoe communiceer je intern over de keuze voor een externe directeur zonder bestaande medewerkers te demotiveren?

Transparantie en timing zijn hierbij doorslaggevend. Communiceer vroeg en eerlijk over de redenering achter de keuze: niet als afwijzing van intern talent, maar als strategische beslissing op basis van wat de organisatie in deze fase nodig heeft. Benoem expliciet de kwaliteiten van interne medewerkers en schets hoe zij kunnen groeien binnen de nieuwe structuur. Een goed gecommuniceerde externe aanstelling kan het vertrouwen juist versterken, omdat het laat zien dat de organisatie professioneel en doordacht omgaat met leiderschapsbeslissingen.

Kan een interne kandidaat alsnog in aanmerking komen als het externe wervingsproces niets oplevert?

Ja, maar wees voorzichtig met deze volgorde: als een interne kandidaat pas wordt overwogen nadat de externe zoektocht mislukt, voelt dat voor die persoon als een troostprijs, wat de start van zijn of haar directeurschap ondermijnt. Beter is het om interne en externe kandidaten van begin af aan parallel te beoordelen op basis van hetzelfde profiel en dezelfde criteria. Zo is de uiteindelijke keuze gebaseerd op verdienste, en kan de aangestelde directeur, intern of extern, met gezag en draagvlak beginnen.

Wat zijn de eerste stappen als we nu al weten dat onze directeur over twee jaar vertrekt?

Twee jaar vooruitlopen op een directiewisseling is een luxe die organisaties zelden benutten, maar die enorme voordelen biedt. Begin direct met het opstellen van een opvolgingsplan: breng in kaart welke interne kandidaten potentieel hebben en welke gerichte ontwikkelstappen zij nog nodig hebben, en bepaal tegelijkertijd welk extern profiel je zou zoeken als interne doorgroei niet volstaat. Schakel een werving- en selectiebureau in voor een vrijblijvend strategisch gesprek, zodat je weet wat de markt biedt en hoe je het proces op het juiste moment kunt opstarten zonder tijdsdruk.

Gerelateerde artikelen

- 7 tips om je voor te bereiden op een executive search procedure in Noord-Nederland
- Waar vind je kandidaten voor een Raad van Toezicht in Friesland?
- 7 manieren om je vacature op te laten vallen
- 8 alternatieven voor traditionele sollicitatiegesprekken
- 9 tekenen dat je een professioneel recruitment bureau nodig hebt