Wanneer is het verstandig om een bestaande managementfunctie opnieuw te definiëren?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wanneer-is-het-verstandig-om-een-bestaande-managementfunctie-opnieuw-te-definieren/

Een bestaande managementfunctie opnieuw definiëren is verstandig wanneer de rol structureel niet meer aansluit bij de strategische richting van de organisatie, de huidige manager vastloopt in een functieprofiel dat niet meer klopt, of wanneer de organisatie zodanig veranderd is dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functie herzien moeten worden. Dit is geen cosmetische ingreep, maar een strategische keuze die vraagt om een heldere analyse van wat de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft. De vragen die daarbij spelen, van signalen herkennen tot het werven van de juiste persoon, komen in dit artikel aan bod.

Welke signalen geven aan dat een managementfunctie niet meer past?

Een managementfunctie past niet meer wanneer er een structurele kloof ontstaat tussen wat de rol formeel inhoudt en wat de organisatie in de praktijk nodig heeft. Concrete signalen zijn: aanhoudende onderprestatie die niet aan de persoon maar aan de functie-inhoud ligt, terugkerende conflicten over verantwoordelijkheden, of een organisatiestrategie die de huidige rolindeling heeft ingehaald.

Organisaties lopen vaak geleidelijk tegen dit probleem aan. Een managementpositie die vijf jaar geleden perfect was ingericht, kan door groei, digitalisering of een strategische koerswijziging volledig zijn achterhaald. De functie bestaat nog op papier, maar de realiteit van de werkdag ziet er fundamenteel anders uit.

Specifieke signalen om op te letten zijn onder andere:

- De manager rapporteert structureel over taken die buiten het originele functieprofiel vallen
- Teamleden weten niet goed bij wie ze voor welke beslissingen terechtkunnen
- De functie trekt bij werving niet de juiste kandidaten aan

- Er is sprake van roloverbelasting of juist van onderbezetting in de functie
- De organisatiestructuur is veranderd, maar de functieomschrijving niet

Het verschil met een tijdelijk prestatieprobleem is dat de klachten consistent zijn en niet verdwijnen wanneer de persoon harder werkt of extra ondersteuning krijgt. Als de functie zelf het probleem is, lost personeelsbeleid dat niet op.

Wat is het verschil tussen een functie herdefiniëren en een nieuwe vacature openstellen?

Een managementfunctie herdefiniëren betekent dat je de bestaande rol inhoudelijk herziet: verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rapportagelijnen en vereiste competenties worden opnieuw vastgesteld. Een nieuwe vacature openstellen is een wervingsactie die pas zinvol is nadat duidelijk is wat de rol moet inhouden. De herdefiniëring komt dus altijd eerst.

In de praktijk worden deze twee stappen regelmatig omgedraaid. Een organisatie merkt dat een managementpositie niet goed functioneert, concludeert dat er een nieuwe persoon nodig is, en opent een vacature op basis van het oude functieprofiel. Het resultaat is dat de nieuwe manager precies dezelfde problemen tegenkomt als zijn of haar voorganger.

Een functie herdefiniëren is een intern strategisch proces. Het vraagt om betrokkenheid van directie, HR en bij voorkeur ook de mensen die direct met de functie samenwerken. Pas wanneer dat proces is afgerond en er een scherp beeld bestaat van wat de managementrol moet opleveren, is het zinvol om te kijken of de huidige functionaris daarin past of dat extern werven noodzakelijk is.

Een nieuwe vacature openstellen zonder voorafgaande herdefiniëring is de meest gemaakte fout bij het herstructureren van managementposities, en ook de duurste.

Hoe bepaal je welke competenties de nieuwe managementrol vereist?

De competenties voor een hergedefinieerde managementrol bepaal je door te redeneren vanuit de strategie van de organisatie, niet vanuit het bestaande functieprofiel. De centrale vraag is: wat moet deze functie de komende drie tot vijf jaar bijdragen aan de organisatie, en welke vaardigheden en gedragskenmerken zijn daarvoor noodzakelijk?

Dit vraagt om een gestructureerde aanpak. Vertrek vanuit de organisatiedoelstellingen en werk terug naar de functie. Welke uitdagingen staan de afdeling of het team te wachten? Welke beslissingen moet de manager zelfstandig kunnen nemen? Welke samenwerking is intern en extern noodzakelijk?

Technische en vakinhoudelijke competenties

Dit zijn de kennis en vaardigheden die direct verband houden met het vakgebied of de sector. Voor een financieel manager gaat het om kennis van verslaglegging en risicobeheersing. Voor een operationeel manager om procesoptimalisatie en ketenregie. Bepaal welk niveau van vakinhoudelijke diepgang de rol vereist en of dat hoger of lager ligt dan bij de vorige invulling.

Leiderschaps- en gedragscompetenties

Dit zijn de competenties die bepalen hoe iemand functioneert in de rol, los van vakkennis. Denk aan besluitvaardigheid, aanpassingsvermogen, coachend leiderschap of het vermogen om verandering te begeleiden. Deze competenties zijn vaak moeilijker te ontwikkelen dan vakkennis en verdienen daarom extra aandacht bij de herdefiniëring. Assessments kunnen helpen om deze competenties objectief in kaart te brengen, zowel bij interne kandidaten als bij externe sollicitanten.

Wanneer is extern werven beter dan intern doorschuiven?

Extern werven is beter dan intern doorschuiven wanneer de hergedefinieerde managementrol een fundamenteel andere set competenties vereist dan beschikbaar is binnen de organisatie, wanneer de organisatiecultuur bewust vernieuwd moet worden, of wanneer intern doorschuiven politieke spanningen creëert die de functie-uitoefening ondermijnen.

Intern doorschuiven heeft duidelijke voordelen: de kandidaat kent de organisatie, de onboarding is korter en het signaal naar het team is positief. Maar die voordelen gelden alleen wanneer de interne kandidaat ook daadwerkelijk past bij de nieuwe invulling van de functie. Een managementpositie herstructureren en vervolgens dezelfde persoon aanstellen die in de oude situatie al vastliep, lost niets op.

Situaties waarin extern werven de voorkeur verdient:

- De organisatie heeft een transformatie doorgemaakt en heeft behoefte aan een frisse blik en nieuwe netwerken

- De vereiste competenties zijn intern niet aanwezig en niet op korte termijn te ontwikkelen
- Intern doorschuiven zou leiden tot een machtsvacuüm op een andere positie
- De organisatiecultuur vraagt om een externe impuls
- Eerdere interne promoties in vergelijkbare functies zijn niet succesvol gebleken

Bij twijfel is een eerlijk en gestructureerd selectieproces de beste maatstaf. Toets interne en externe kandidaten aan dezelfde criteria en laat de uitkomst leidend zijn, niet de voorkeur voor gemak of gewoonte. Bekijk de actuele managementvacatures als referentie voor hoe functies in de markt worden gepositioneerd.

Welke fouten maken organisaties bij het herdefiniëren van een managementfunctie?

De meest voorkomende fout bij het herdefiniëren van een managementfunctie is dat organisaties het functieprofiel aanpassen zonder de onderliggende organisatiestructuur te herzien. De rol wordt op papier vernieuwd, maar de bevoegdheden, rapportagelijnen en budgetten blijven ongewijzigd. Het resultaat is een nieuwe omschrijving voor een ongewijzigde situatie.

Andere veelgemaakte fouten zijn:

- **Te snel handelen:** De herdefiniëring wordt ingezet als reactie op een crisis in plaats van als strategische keuze. Daardoor ontbreekt de tijd voor grondige analyse.
- **Te weinig betrokkenheid:** Alleen directie of HR bepaalt de nieuwe functie-inhoud, zonder input van de mensen die dagelijks met de rol samenwerken.
- **Onrealistische competentieprofielen:** De nieuwe functie wordt zo breed of zo veeleisend gedefinieerd dat geen enkele kandidaat er volledig aan voldoet. Dit verlengt de wervingstijd en leidt tot teleurstelling bij aanstelling.
- **Geen communicatie naar het team:** De herdefiniëring gebeurt intern zonder dat het team begrijpt waarom de rol verandert. Dit leidt tot onzekerheid en weerstand.
- **De persoon en de functie door elkaar halen:** Organisaties definiëren de nieuwe rol onbewust rondom de kwaliteiten van een specifieke kandidaat, in plaats van rondom de organisatiebehoefte.

Een gestructureerde aanpak, waarbij de herdefiniëring en het wervingsproces van elkaar worden gescheiden, voorkomt de meeste van deze valkuilen.

Hoe lang duurt het proces van herdefiniëring tot succesvolle indiensttreding?

Het volledige traject van het herdefiniëren van een managementfunctie tot aan een succesvolle indiensttreding duurt gemiddeld drie tot zes maanden. De herdefiniëring zelf, inclusief interne afstemming en het opstellen van een scherp functieprofiel, neemt doorgaans twee tot vier weken in beslag. De wervings- en selectiefase voegt daar zes tot twaalf weken aan toe, afhankelijk van de complexiteit van de rol en de beschikbaarheid van kandidaten.

De tijdlijn is opgebouwd uit een aantal herkenbare fasen:

1. **Analyse en herdefiniëring (2-4 weken):** Inventarisatie van de organisatiebehoefte, herziening van het functieprofiel en interne afstemming over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
2. **Werving en voorselectie (3-5 weken):** Multichannelbenadering van de arbeidsmarkt, inclusief netwerksearch en actieve benadering van passieve kandidaten.
3. **Selectie (3-5 weken):** Twee gespreksronden, een assessment en referentieonderzoek.
4. **Aanstelling en onboarding (4-8 weken):** Arbeidsvoorwaarden, opzegtermijn en de eerste periode in de nieuwe rol.

Organisaties die de herdefiniëringsfase overslaan of te kort houden, merken dat dit tijd kost in de selectiefase: onduidelijke profielen leiden tot meer kandidaten die niet passen en meer ronden die nodig zijn om tot een besluit te komen. Investeren in een grondige voorbereiding verkort de totale doorlooptijd juist. Begeleiding na indiensttreding, bij voorkeur tot zes maanden na de startdatum, verhoogt bovendien de kans op een duurzame match aanzienlijk.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het herdefiniëren van managementfuncties

Wanneer een managementfunctie opnieuw gedefinieerd moet worden, is het waardevol om iemand aan tafel te hebben die zowel de organisatie als de arbeidsmarkt scherp analyseert. Wierenga & De Graaf ondersteunt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij dit volledige traject, van het herdefiniëren van de managementrol tot en met de begeleiding na indiensttreding.

Concreet biedt Wierenga & De Graaf het volgende:

- **Inventarisatie en functieprofiel:** Een grondige verkenning van de organisatiebehoefte, waarbij kritische vragen worden gesteld over strategie, cultuur en de gewenste impact van de managementfunctie.
- **Multichannelwerving:** Actieve benadering van de arbeidsmarkt via netwerk, social recruitment en online platforms, gericht op kandidaten die passen bij de hergedefinieerde rol.
- **Gestructureerde selectie:** Twee gespreksronden, TMA-assessments en referentieonderzoek, waarbij elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** Begeleiding van zowel de organisatie als de nieuwe manager om de overgang duurzaam te maken.

Wat Wierenga & De Graaf onderscheidt, is de combinatie van diepgaande regionale kennis en een werkwijze die verder gaat dan cv's. De focus ligt op het begrijpen van de mensen achter de functie en de organisatie achter de vacature. Kandidaten die geïnteresseerd zijn in managementposities in de regio, kunnen terecht op de kandidatenpagina voor meer informatie over het proces.

Overweeg jij een managementfunctie opnieuw te definiëren en wil je dit proces goed aanpakken? Plan een persoonlijk gesprek met Wierenga & De Graaf en ontdek hoe we jouw organisatie concreet verder kunnen helpen. Neem vandaag nog contact op voor een vrijblijvende kennismaking.

Veelgestelde vragen

Kan een managementfunctie ook gedeeltelijk worden hergedefinieerd, of moet het altijd om een volledige herziening gaan?

Een gedeeltelijke herdefiniëring is zeker mogelijk en soms zelfs de meest verstandige keuze. Als slechts een deel van de verantwoordelijkheden niet meer aansluit bij de organisatiebehoefte, kun je gericht die onderdelen herzien zonder de gehele functie op de schop te nemen. Zorg er wel voor dat je ook de aangrenzende rollen en rapportagelijnen meeneemt in de analyse, zodat de aanpassing niet leidt tot nieuwe onduidelijkheden elders in de organisatie.

Hoe betrek je de huidige manager bij het herdefiniëringsproces zonder onnodige onrust te creëren?

Transparantie en een heldere scheiding tussen het proces en de persoon zijn hierbij essentieel. Communiceer dat de herdefiniëring voortkomt uit een organisatiebehoefte en niet uit een beoordeling van het functioneren van de huidige manager. Betrek de manager actief bij de analyse van knelpunten in de rol, want niemand kent de praktische uitdagingen beter. Zo voelt de manager zich gehoord en lever je tegelijkertijd waardevolle input voor het nieuwe functieprofiel.

Wat doe je als de huidige manager niet past bij de hergedefinieerde rol, maar er ook geen geschikte interne opvolger is?

Dit is een situatie die om zorgvuldige besluitvorming vraagt. Overweeg eerst of de huidige manager via gerichte ontwikkeling of coaching binnen een realistische termijn kan groeien naar de nieuwe rolvereisten. Is dat niet haalbaar, dan is extern werven de logische stap. Bespreek dit altijd eerlijk en respectvol met de betrokken manager, bij voorkeur met begeleiding van HR of een externe adviseur, en verken of er elders in de organisatie een passende positie beschikbaar is.

Hoe voorkom je dat een hergedefinieerde managementfunctie na een paar jaar opnieuw verouderd raakt?

Bouw een periodieke evaluatie van het functieprofiel in als vast onderdeel van de HR-cyclus, bijvoorbeeld jaarlijks gekoppeld aan de strategische planningscyclus van de organisatie. Zorg dat de functieomschrijving een levend document is dat actief wordt bijgehouden bij organisatieveranderingen, en niet alleen wordt aangeraakt wanneer er een probleem ontstaat. Een korte jaarlijkse check van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competentie-eisen kost weinig tijd en voorkomt dat de rol stilletjes weer gaat afwijken van de organisatiebehoefte.

Welke rol speelt een assessment in het selectieproces voor een hergedefinieerde managementfunctie?

Een assessment is bijzonder waardevol bij een hergedefinieerde managementfunctie, juist omdat de vereiste competenties zijn veranderd en niet meer vanzelfsprekend aansluiten bij eerder opgedane ervaring. Met een TMA-assessment breng je leiderschaps- en gedragscompetenties objectief in kaart, wat helpt om zowel interne als externe kandidaten eerlijk te vergelijken op

dezelfde criteria. Het assessment is geen eindoordeel, maar een aanvullend instrument dat het gesprek verdiept en de kans op een duurzame match vergroot.

Is het zinvol om een extern bureau in te schakelen voor de herdefiniëringsfase, of is dat alleen nuttig voor de werving?

Een extern bureau kan juist in de herdefiniëringsfase een grote meerwaarde bieden, omdat een buitenstaander de organisatie bevraagt zonder de blinde vlekken die intern vaak bestaan. Een ervaren consultant stelt de kritische vragen die intern soms worden vermeden, bewaakt de scheiding tussen de functie en de persoon, en brengt kennis van de arbeidsmarkt mee die helpt om een realistisch en scherp functieprofiel op te stellen. De investering in goede voorbereiding verdient zich terug in een kortere doorlooptijd en een betere match.

Hoe weet je of de herdefiniëring geslaagd is nadat de nieuwe manager is gestart?

Stel vooraf concrete succescriteria vast voor de eerste zes tot twaalf maanden: denk aan specifieke doelstellingen, verbeterde samenwerking binnen het team, of een afname van de knelpunten die aanleiding waren voor de herdefiniëring. Evalueer deze criteria periodiek in gesprekken met de nieuwe manager, het team en de directie. Als de problemen die de aanleiding vormden voor de herdefiniëring zijn opgelost en de manager functioneert binnen de hernieuwde kaders, is dat het sterkste bewijs dat het proces geslaagd is.

Gerelateerde artikelen

- Wat kunnen Friese bedrijven bieden wat grote stadsorganisaties niet kunnen?
- Welke informatie deel je met een nieuw lid van een Raad van Toezicht?
- Welke sectoren zijn het sterkst vertegenwoordigd in Fryslân?
- Hoe trek je Generatie Z aan als werkgever?
- 9 tekenen dat je een professioneel recruitment bureau nodig hebt