Wat doe je als een directeur onverwacht vertrekt zonder opvolger?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wat-doe-je-als-een-directeur-onverwacht-vertrekt-zonder-opvolger/

Als een directeur onverwacht vertrekt zonder dat er een opvolger klaarstaat, is de eerste prioriteit het stabiliseren van de organisatie door direct een tijdelijke leider aan te stellen. Een directeursvacuüm is een crisissituatie die snel handelen vereist, maar ook een helder hoofd. De vragen die daarna opkomen, van de omvang van de schade tot het voorkomen van herhaling, worden hieronder stap voor stap beantwoord.

Hoe groot is de schade van een onverwacht directeursvacuüm?

Een onverwacht directeursvacuüm kan aanzienlijke schade aanrichten, zowel operationeel als strategisch. Zonder leiding stagneren beslissingen, raken medewerkers onzeker en kunnen klanten of partners het vertrouwen verliezen. Hoe groot de schade uitpakt, hangt af van hoe snel de organisatie reageert en hoe afhankelijk zij was van de vertrokken directeur.

De directe gevolgen zijn vaak zichtbaar binnen dagen. Medewerkers weten niet meer wie knopen doorhakt, lopende projecten missen sturing en externe partijen stellen vragen die niemand kan beantwoorden. Dit creëert een vacuüm dat verder reikt dan de directeurstoel zelf.

Op de middellange termijn zijn de risico's nog groter. Strategische initiatieven liggen stil, het moreel daalt en de kans op vertrek van andere sleutelfiguren neemt toe. In sectoren waar vertrouwen centraal staat, zoals de zorg, financiële dienstverlening of het onderwijs, kan onverwacht vertrek van een directeur ook reputatieschade veroorzaken bij stakeholders.

De schade is echter niet onvermijdelijk groot. Organisaties die snel en doortastend handelen, beperken de impact aanzienlijk. Continuïteit van het bedrijf begint bij de eerste uren na het vertrek, niet bij de zoektocht naar een permanente opvolger.

Wat zijn de eerste stappen die een organisatie moet zetten?

De eerste stappen na een onverwacht directeursvertrek zijn: communiceer intern transparant, wijs direct een tijdelijke verantwoordelijke aan en breng de meest urgente beslissingen in kaart. Doe dit binnen 24 tot 48 uur. Stilte en onduidelijkheid zijn de gevaarlijkste reacties in een crisissituatie.

Een gestructureerde aanpak in de eerste week helpt de organisatie op koers te houden:

- **Interne communicatie:** Informeer het managementteam en de medewerkers zo snel mogelijk. Eerlijkheid over de situatie voorkomt geruchten en onrust.
- **Tijdelijke leiding:** Wijs een MT-lid, aandeelhouder of ervaren manager aan die tijdelijk de regie neemt. Dit hoeft geen perfecte oplossing te zijn, maar het vult het vacuüm.
- **Urgentielijst:** Inventariseer welke beslissingen de komende weken onontkoombaar zijn en wie daarvoor gemachtigd is.
- **Externe communicatie:** Bepaal wat klanten, leveranciers en andere stakeholders mogen weten en wie dat communiceert.
- **Juridische en financiële controle:** Controleer of er tekenbevoegdheden, contracten of verplichtingen zijn die direct aandacht vragen.

Pas als de rust enigszins is hersteld, is er ruimte om na te denken over de structurele oplossing: een interim-directeur, een versnelde werving of een combinatie van beide.

Wanneer is een interim-directeur de juiste keuze?

Een interim-directeur is de juiste keuze wanneer een organisatie direct leiderschap nodig heeft maar nog niet weet wie de permanente opvolger wordt. Dit geldt zeker als er geen geschikte interne kandidaat beschikbaar is, de situatie te complex is voor een tijdelijke interne oplossing, of als de werving van een vaste directeur meer tijd vraagt dan de organisatie zich kan veroorloven.

Er zijn situaties waarin een interim-directeur niet alleen een noodoplossing is, maar ook een strategische keuze. Een goede interim-manager brengt rust, structuur en onafhankelijk perspectief. Hij of zij is niet belast door interne verhoudingen en kan soms juist daardoor moeilijke beslissingen nemen die een interne kandidaat zou vermijden.

Een interim-directeur is met name passend wanneer:

- De organisatie midden in een verandertraject zit dat leiderschap vereist
- Er een cultuurprobleem of intern conflict speelt dat professionele distantie vraagt

- De raad van bestuur of aandeelhouders tijd nodig hebben om een zorgvuldige keuze te maken voor een permanente opvolger
- De organisatie wil voorkomen dat een overhaaste aanstelling leidt tot een tweede mismatch

Een interim-directeur is minder geschikt als de organisatie behoefte heeft aan iemand die langdurig investeert in relaties en cultuur. Dat vraagt om een vaste aanstelling.

Hoe snel kun je een gekwalificeerde directeur vinden?

Een gekwalificeerde directeur vinden kost gemiddeld twee tot vier maanden wanneer je een zorgvuldig wervingsproces doorloopt. In urgente situaties kan dit worden teruggebracht tot zes tot acht weken, maar alleen als er direct actie wordt ondernomen en het profiel helder is. Snelheid en kwaliteit staan hierbij in spanning met elkaar.

De doorlooptijd hangt af van verschillende factoren:

- **De scherpte van het profiel:** Hoe duidelijker de organisatie weet wat ze zoekt, hoe sneller een bureau kandidaten kan identificeren.
- **Het netwerk van het wervingsbureau:** Een bureau met een actief netwerk in de regio kan sneller schakelen dan een partij die van nul begint.
- **De beschikbaarheid van kandidaten:** Directeuren op hbo- en wo-niveau staan niet altijd actief open voor een nieuwe stap. Gerichte benadering is noodzakelijk.
- **Het besluitvormingsproces:** Organisaties die intern snel kunnen schakelen, verkorten de doorlooptijd aanzienlijk.

Bij de openstaande functies op directieniveau geldt dat een multichannelaanpak, gecombineerd met actief netwerken, de meest effectieve route is. Een gestructureerd selectieproces met twee gespreksronden en een assessment voorkomt dat snelheid ten koste gaat van de kwaliteit van de uiteindelijke match.

Wat is het verschil tussen opvolgingsplanning en crisiswerving?

Opvolgingsplanning is een proactief proces waarbij een organisatie vooraf bepaalt wie sleutelfuncties kan overnemen bij vertrek. Crisiswerving is een reactief proces dat start op het moment dat een directeur onverwacht vertrekt zonder dat er een opvolger klaarstaat. Het verschil zit in voorbereiding versus improvisatie, en dat verschil heeft directe gevolgen voor kosten, tijd en

kwaliteit.

Opvolgingsplanning: voorbereiding als fundament

Bij opvolgingsplanning identificeert een organisatie structureel welke functies kritiek zijn en welke interne of externe kandidaten op termijn die rol kunnen vervullen. Dit is een doorlopend proces dat verankerd zit in de HR-strategie. Het resultaat is dat een onverwacht vertrek weliswaar een schok is, maar geen crisis hoeft te worden.

Crisiswerving: snel handelen onder druk

Crisiswerving start vanuit een reactieve positie. De organisatie moet tegelijkertijd de dagelijkse operatie draaiende houden en een wervingsproces opstarten. Dat leidt tot tijdsdruk, hogere kosten en het risico van een overhaaste keuze. Kandidaten voelen de urgentie en dat beïnvloedt de onderhandelingspositie van de werkgever.

Het structurele verschil is niet alleen procedureel. Organisaties met een opvolgingsplan weten wie ze zoeken, hebben al een beeld van potentiële kandidaten en kunnen een zorgvuldiger selectieproces doorlopen. Organisaties die crisiswerving moeten inzetten, beginnen bij nul, vaak onder de druk van een leeg directeursstoeltje.

Hoe voorkom je dat dit een tweede keer gebeurt?

Je voorkomt een herhaling van een directeursvacuüm door opvolgingsplanning structureel onderdeel te maken van de bedrijfsstrategie. Dat betekent niet alleen nadenken over wie de directeur opvolgt, maar ook het versterken van de bredere organisatie zodat zij minder afhankelijk is van één persoon.

Concrete maatregelen die organisaties kunnen nemen:

- **Identificeer kritieke functies:** Breng in kaart welke posities, als ze plotseling leeg komen te staan, de organisatie direct in de problemen brengen.
- **Ontwikkel interne kandidaten:** Investeer in de groei van medewerkers die op termijn een leidinggevende rol kunnen vervullen. Dit vergt tijd, maar betaalt zich terug.
- **Documenteer kennis en processen:** Zorg dat cruciale kennis niet alleen in het hoofd van de directeur zit, maar is vastgelegd en gedeeld.
- **Stel een noodprotocol op:** Bepaal vooraf wie tijdelijk de leiding overneemt bij onverwacht vertrek, en leg dit formeel vast.

- **Evalueer periodiek:** Bespreek het opvolgingsplan jaarlijks in de directie of het bestuur, zodat het actueel blijft.

Opvolgingsplanning is geen eenmalige exercitie, maar een levend onderdeel van goed ondernemerschap. Organisaties die dit serieus nemen, zijn weerbaarder, aantrekkelijker voor talent en beter in staat om te groeien zonder afhankelijk te zijn van individuen.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij een directeurswisseling

Een onverwacht directeursvertrek vraagt om een partner die snel kan schakelen zonder in te leveren op zorgvuldigheid. Wierenga & De Graaf begeleidt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij precies dit soort urgente en strategische wervingsvraagstukken op directie- en managementniveau.

Wat Wierenga & De Graaf concreet biedt bij een directeurswisseling:

- **Snelle inventarisatie:** In een eerste gesprek wordt helder wat de organisatie nodig heeft, zowel op korte als lange termijn.
- **Multichannelwerving:** Via een combinatie van netwerksearch, social recruitment en actieve benadering worden kandidaten gevonden die niet actief zoeken maar wel openstaan voor de juiste stap.
- **Het vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, zodat de kwaliteit van de selectie ook onder tijdsdruk gewaarborgd blijft.
- **Twee gespreksronden en een assessment:** Een gestructureerd selectieproces dat snelheid combineert met diepgang.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** De begeleiding stopt niet bij de handtekening. Wierenga & De Graaf blijft betrokken om de overgang te laten slagen.
- **Interim-oplossingen:** Wanneer er direct leiderschap nodig is terwijl de werving loopt, denkt het bureau mee over een tijdelijke invulling.

Bekijk de kandidatenpagina voor meer informatie over hoe het selectieproces eruitziet vanuit kandidaatperspectief, of neem direct contact op voor een vertrouwelijk gesprek over jouw situatie.

Verken samen met ons hoe we jouw organisatie door deze uitdaging heen loodsen en hoe je een volgende directeurswisseling beter kunt voorbereiden. Plan een kennismaking met Jan Wierenga of Leo de Graaf en zet de eerste stap naar een stabiele en toekomstbestendige organisatie.

Veelgestelde vragen

Kan een MT-lid de directeursrol tijdelijk volledig overnemen, of zijn er beperkingen?

Een MT-lid kan operationeel veel taken overnemen, maar stuit vaak op formele beperkingen zoals tekenbevoegdheid, statutaire vertegenwoordiging en beslissingsbevoegdheid richting de raad van toezicht of aandeelhouders. Controleer daarom direct na het vertrek de statuten en eventuele bestuursreglementen om te weten welke handelingen juridisch geldig zijn. Als de bevoegdheden onvoldoende zijn, kan een notariële volmacht of een formele aanstelling als waarnemend directeur uitkomst bieden.

Hoe communiceer ik het vertrek van de directeur naar klanten en externe partners zonder vertrouwen te verliezen?

Communiceer proactief, kort en feitelijk: benoem dat er een wisseling plaatsvindt, wie er tijdelijk aanspreekbaar is en dat de continuïteit gewaarborgd is. Vermijd vage formuleringen of langdurige stilte, want die voeden speculatie. Persoonlijk contact — een telefoontje of kort gesprek — werkt bij strategische relaties beter dan een standaard e-mail, en toont dat de organisatie de relatie serieus neemt.

Wat als er intern onenigheid is over wie tijdelijk de leiding neemt?

Interne onenigheid over tijdelijke leiding is een veelvoorkomende valkuil die de crisis verergert. Escaleer dit vraagstuk direct naar de raad van toezicht, het bestuur of de aandeelhouders, want zij zijn de aangewezen partij om een besluit te nemen dat boven de interne verhoudingen staat. Een externe adviseur of interim-manager kan in zo'n situatie ook als neutrale autoriteit fungeren en de impasse doorbreken.

Hoe voorkom ik dat de zoektocht naar een nieuwe directeur te lang duurt en de organisatie verder destabiliseert?

Stel vooraf een heldere tijdlijn op met concrete mijlpalen, zoals een afgerond functieprofiel binnen een week en een eerste longlist binnen drie weken, en wijs intern één besluitvormend persoon aan

die het wervingsproces aanstuurt. Schakel een gespecialiseerd wervingsbureau in dat actief kandidaten benadert in plaats van af te wachten op sollicitanten. Combineer dit met een interim-oplossing zodat de organisatie niet onder tijdsdruk staat die de kwaliteit van de uiteindelijke keuze ondermijnt.

Wat zijn de meest gemaakte fouten bij crisiswerving op directieniveau?

De drie meest gemaakte fouten zijn: te snel kiezen voor de eerste beschikbare kandidaat zonder voldoende toetsing, het functieprofiel niet aanscherpen waardoor het wervingsproces alle kanten op gaat, en het verwaarlozen van de interne organisatie tijdens de zoektocht. Een overhaaste aanstelling lost het directeursvacuüm op papier op, maar vergroot de kans op een tweede mismatch aanzienlijk. Neem de tijd voor minimaal twee gespreksronden en een assessment, ook als de druk hoog is.

Hoe betrek ik het personeel bij de overgang zonder te veel onrust te veroorzaken?

Geef medewerkers regelmatig een eerlijke update over de stand van zaken, ook als er nog geen definitief antwoord is — onzekerheid is beter te dragen dan stilte. Betrek teamleiders en MT-leden actief bij de dagelijkse aansturing zodat medewerkers een herkenbaar aanspreekpunt houden. Overweeg een korte teambijeenkomst of Q&A-sessie waarin medewerkers vragen kunnen stellen; dat geeft lucht en voorkomt dat geruchten de overhand nemen.

Wanneer is het zinvol om een assessment in te zetten bij de selectie van een nieuwe directeur, en wat levert het op?

Een assessment is altijd zinvol bij de selectie op directieniveau, maar zeker in een crisissituatie waarbij de tijdsdruk de neiging vergroot om op onderbuikgevoel te beslissen. Het brengt leiderschapsstijl, besluitvaardigheid en gedrag onder druk in kaart — juist de competenties die op directieniveau het meest bepalend zijn voor succes. Een goed assessment duurt een halve dag en levert concrete inzichten op die gesprekken alleen niet bieden, waardoor de kans op een duurzame match significant toeneemt.

Gerelateerde artikelen

- Hoe ziet mijn loopbaan eruit als ik directeur word in Friesland?
- Hoe bereik je kandidaten die niet actief zoeken naar een commissariaat?
- Hoe personaliseer je je sollicitatiebrief voor elke functie?
- Welke eisen stelt de overheid aan werving en selectie?
- Wat zijn de nadelen van zelf werven?