Wat doe je als het managementteam verschillende verwachtingen heeft van een nieuwe directeur?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wat-doe-je-als-het-managementteam-verschillende-verwachtingen-heeft-van-een-nieuwe-directeur/

Als het managementteam verschillende verwachtingen heeft van een nieuwe directeur, is het eerste wat je moet doen de verwachtingen expliciet maken vóór de werving begint. Zolang MT-leden elk een eigen beeld hebben van de ideale kandidaat, selecteer je feitelijk op meerdere, soms tegenstrijdige profielen tegelijk. Het resultaat is een moeizame selectie, een zwakke aanstelling of een directeur die binnen het jaar alweer vertrekt.

Dit is een veelvoorkomend probleem bij organisaties die een directeurspositie willen invullen zonder eerst intern afstemming te zoeken. De verwachtingen bestaan wel degelijk, maar ze zijn zelden uitgesproken of vergeleken. In dit artikel beantwoorden we de meest gestelde vragen over dit vraagstuk, van de oorzaken tot de praktische aanpak.

Hoe ontstaan er verschillende verwachtingen binnen een managementteam?

Verschillende verwachtingen binnen een managementteam ontstaan doordat elk MT-lid de directeursfunctie beoordeelt vanuit zijn of haar eigen vakgebied, verantwoordelijkheid en persoonlijke werkervaring. Een financieel directeur zoekt een kandidaat met strakke sturing op cijfers, terwijl een commercieel directeur juist verwacht dat de nieuwe leider de buitenwereld opzoekt. Beide beelden zijn begrijpelijk, maar ze beschrijven feitelijk twee verschillende mensen.

Daarnaast speelt de organisatiegeschiedenis een grote rol. Als de vorige directeur vertrok vanwege een gebrek aan visie, wil het ene MT-lid nu iemand met een sterke strategische agenda. Een ander MT-lid, dat de dagelijkse chaos van dichtbij meemaakte, wil juist iemand die de operatie stevig in handen neemt. Beide reacties zijn logisch, maar ze zijn gebaseerd op het verleden in plaats van op de toekomstige behoefte van de organisatie.

Een derde oorzaak is dat verwachtingen zelden actief worden uitgesproken. MT-leden gaan er impliciet van uit dat collega's hetzelfde denken. Pas tijdens de selectiegesprekken, wanneer de ene manager enthousiast reageert en de andere sceptisch, wordt duidelijk dat er fundamenteel verschillende beelden bestaan.

Welke gevolgen heeft een onduidelijk directeursprofiel voor de werving?

Een onduidelijk directeursprofiel leidt direct tot een ineffectieve wervingsprocedure, waarbij kandidaten worden beoordeeld op uiteenlopende en soms tegenstrijdige criteria. Het gevolg is dat de selectie langer duurt, meer energie kost en uiteindelijk een kandidaat oplevert die niet iedereen overtuigt. In het slechtste geval wordt een compromiskandidaat aangesteld die niemand werkelijk de beste keuze vindt.

Voor kandidaten zelf is een vaag profiel ook problematisch. Sterke kandidaten, die gewend zijn scherpe vragen te stellen over de organisatie, merken snel wanneer een opdrachtgever intern niet op één lijn zit. Dat wekt twijfel over de organisatiecultuur en kan ertoe leiden dat juist de beste kandidaten afhaken.

Bovendien heeft een slechte directeursaanstelling op dit niveau langdurige gevolgen. Een directeur die na een jaar vertrekt omdat de functie anders bleek dan verwacht, kost de organisatie niet alleen geld maar ook tijd, vertrouwen en slagkracht. De openstaande directeursvacature is dan het minste probleem.

Hoe breng je de verwachtingen van het MT in kaart vóór de werving start?

De verwachtingen van het MT breng je in kaart door vóór de werving individuele gesprekken te voeren met elk MT-lid, gevolgd door een gezamenlijke sessie waarin de uitkomsten worden vergeleken en gewogen. Dit klinkt eenvoudig, maar vraagt om een gestructureerde aanpak en de bereidheid om ook ongemakkelijke verschillen bespreekbaar te maken.

Een effectieve aanpak werkt in drie stappen:

1. **Individuele interviews met MT-leden:** Vraag elk lid afzonderlijk wat de nieuwe directeur in het eerste jaar moet bereiken, welke kwaliteiten daarvoor nodig zijn en wat de organisatie momenteel het meest mist in leiderschap. Noteer de antwoorden zonder tussentijds te filteren.

2. **Vergelijking en prioritering:** Leg de antwoorden naast elkaar en identificeer waar de verwachtingen overlappen en waar ze botsen. Maak de verschillen zichtbaar, niet om een winnaar aan te wijzen, maar om het gesprek te openen.
3. **Gezamenlijke sessie voor afstemming:** Bespreek de verschillen in een MT-bijeenkomst en werk toe naar een gedeeld profiel. Bepaal samen welke competenties niet onderhandelbaar zijn en welke wenselijk maar niet doorslaggevend zijn.

De kwaliteit van dit proces bepaalt de kwaliteit van de uiteindelijke aanstelling. Een scherp, gedragen profiel is de basis van elke succesvolle directeursselectie.

Wat is de rol van een wervingsbureau bij het afstemmen van MT-verwachtingen?

Een wervingsbureau speelt een actieve rol bij het afstemmen van MT-verwachtingen door als neutrale gesprekspartner te fungeren die vragen stelt die intern moeilijk te stellen zijn. Een goed bureau begint niet met het opstellen van een vacaturetekst, maar met het begrijpen van de organisatie, haar uitdagingen en de soms uiteenlopende beelden die intern leven over de ideale directeur.

Die neutrale positie is waardevol. Wanneer een HR-manager of een MT-lid zelf de afstemming leidt, spelen interne verhoudingen altijd een rol. Een externe partij kan directer doorvragen, tegenstellingen benoemen en het MT helpen om keuzes te maken zonder dat iemand gezichtsverlies lijdt.

Concreet betekent dit dat een wervingsbureau de inventarisatiefase serieus neemt. Dat is geen formaliteit voorafgaand aan de echte werving, maar het fundament van het hele proces. Pas wanneer er intern consensus is over het profiel, heeft een wervingscampagne zin. Een bureau dat direct begint met het verspreiden van een vacature zonder die afstemming te hebben gedaan, werkt op drijfzand.

Wanneer is een assessment zinvol bij de selectie van een directeur?

Een assessment is zinvol bij de selectie van een directeur wanneer de functie complexe leiderschapseisen stelt, wanneer er twijfel bestaat over specifieke competenties van een kandidaat, of wanneer het MT intern verdeeld is en behoefte heeft aan een objectief referentiepunt. Op directeursniveau is een assessment geen luxe maar een investering die het

risico van een verkeerde aanstelling aanzienlijk verkleint.

Een assessment brengt in kaart wat een gesprek niet altijd zichtbaar maakt: hoe iemand reageert onder druk, hoe iemand beslissingen neemt bij onvolledige informatie en hoe iemands leiderschapsstijl past bij de cultuur van de organisatie. Juist op directeursniveau, waar de impact van elke beslissing groot is, zijn dat cruciale inzichten.

Daarnaast heeft een assessment een communicatieve functie binnen het MT. Wanneer de uitkomsten worden gedeeld en besproken, geeft dat een gemeenschappelijke basis voor de uiteindelijke keuze. In plaats van dat elk MT-lid zijn eigen indruk verdedigt, praten ze over gedeelde, gestructureerde informatie. Dat maakt het besluitvormingsproces niet alleen beter, maar ook sneller.

Een assessment is minder zinvol wanneer het wordt ingezet als vervanging voor een goed selectiegesprek, of wanneer de uitkomsten toch niet worden meegewogen in de uiteindelijke beslissing. Dan is het een duur ritueel zonder toegevoegde waarde.

Hoe voorkom je dat verwachtingsverschillen terugkeren na aanstelling?

Verwachtingsverschillen na aanstelling voorkom je door de afspraken die tijdens de selectie zijn gemaakt expliciet te vertalen naar concrete doelen, rollen en spelregels voor de samenwerking tussen de nieuwe directeur en het MT. Een goede start is geen toeval, maar het resultaat van bewuste aandacht voor de onboarding.

Concreet betekent dit dat de verwachtingen die tijdens de wervingsfase zijn uitgesproken, niet verdwijnen zodra het contract is getekend. Ze vormen de basis voor het eerste gesprek tussen de nieuwe directeur en het MT over wederzijdse verwachtingen, werkwijze en prioriteiten. Dat gesprek moet plaatsvinden vóór de eerste werkdag, niet drie maanden later wanneer de eerste irritaties al zijn ontstaan.

Daarnaast helpt het om in de eerste maanden actief te evalueren. Hoe ervaart de nieuwe directeur de samenwerking met het MT? Waar lopen verwachtingen nog niet gelijk? Zijn er afspraken die in de praktijk anders uitpakken dan gedacht? Een kort, gestructureerd evaluatiemoment na de eerste drie maanden geeft de ruimte om bij te sturen voordat kleine fricties grote problemen worden.

Begeleiding na aanstelling, ook vanuit het wervingsbureau, is hierin een onderschatte factor. Een bureau dat betrokken blijft in de periode na indiensttreding kan signaleren wanneer verwachtingen dreigen uiteen te lopen en tijdig het gesprek faciliteren. Dat is de waarde van nazorg als vast onderdeel van het wervingsproces, niet als bijzaak.

Hoe helpt Wierenga & De Graaf bij het afstemmen van MT-verwachtingen rondom een nieuwe directeur?

Wierenga & De Graaf ondersteunt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij het volledige traject rondom directeurswerving, van de eerste inventarisatie tot en met de begeleiding na aanstelling. Juist bij complexe functies op dit niveau, waar interne verwachtingen uiteen kunnen lopen, biedt een ervaren gesprekspartner van buiten de organisatie echte meerwaarde.

Concreet betekent samenwerken met Wierenga & De Graaf het volgende:

- **Grondige inventarisatie:** Individuele gesprekken met MT-leden om verwachtingen in kaart te brengen, gevolgd door een gezamenlijke afstemming om tot een gedragen profiel te komen.
- **Multichannel werving:** Gerichte werving via meerdere kanalen, inclusief het regionale netwerk dat jarenlang is opgebouwd in Friesland, zodat ook kandidaten worden bereikt die niet actief zoeken.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat zorgt voor een scherp en evenwichtig oordeel.
- **Assessment als onderdeel van de selectie:** Professionele evaluatie van competenties en leiderschapsstijl, zodat het MT beschikt over een objectieve basis voor de uiteindelijke keuze.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** Actieve begeleiding in de periode na aanstelling om verwachtingsverschillen vroegtijdig te signaleren en aan te pakken.

Wil je weten hoe we jouw organisatie kunnen ondersteunen bij het vinden van de juiste directeur? Neem contact op voor een persoonlijk gesprek. We kijken graag mee naar jouw situatie en denken concreet met je mee over de aanpak die past bij jouw organisatie en de Friese arbeidsmarkt.

Neem contact op met Wierenga & De Graaf en plan een kennismaking. Of bekijk alvast welke kandidaten wij momenteel begeleiden.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een goede inventarisatiefase voordat de werving van een directeur kan starten?

Een grondige inventarisatiefase duurt doorgaans twee tot vier weken, afhankelijk van de grootte van het MT en de complexiteit van de organisatie. In die periode worden individuele gesprekken gevoerd, uitkomsten geanalyseerd en een gezamenlijke afstemming gepland. Het is verleidelijk om deze fase in te korten om sneller te kunnen werven, maar dat is een valse bezuiniging: een slecht gefundeerd profiel kost later veel meer tijd dan de inventarisatie heeft gevraagd.

Wat als één MT-lid zich niet wil committeren aan het gezamenlijke directeursprofiel?

Dit is een veelvoorkomende uitdaging en een signaal dat er meer speelt dan alleen een meningsverschil over het profiel. Het helpt om die weerstand serieus te nemen en te onderzoeken welk belang of welke zorg erachter zit. Een neutrale externe gesprekspartner kan hierin een waardevolle rol spelen door het gesprek te faciliteren zonder dat het een machtsstrijd binnen het MT wordt. Als er uiteindelijk geen draagvlak komt, is het verstandig om dat probleem eerst op te lossen vóórdat de werving start, want een directeur die wordt aangesteld zonder volledige steun van het MT begint al met een achterstand.

Hoe weet je of een kandidaat goed past bij de cultuur van de organisatie, en niet alleen bij het functieprofiel?

Cultuurfit is moeilijker te meten dan competenties, maar minstens zo belangrijk op directeursniveau. Gerichte interviewvragen over hoe een kandidaat omgaat met weerstand, hoe hij of zij beslissingen neemt en hoe de samenwerking met een MT er in de praktijk uitziet, geven al veel inzicht. Een assessment voegt hier objectieve data aan toe, maar ook het betrekken van meerdere beoordelaars uit de organisatie — met verschillende achtergronden — helpt om een eenzijdig beeld te voorkomen.

Is het verstandig om de vertrekkende directeur te betrekken bij de werving van zijn of haar opvolger?

Dat hangt sterk af van de omstandigheden van het vertrek. Als de directeur op een positieve manier afscheid neemt, kan zijn of haar inhoudelijke kennis van de functie en organisatie waardevol zijn bij het opstellen van het profiel. Tegelijkertijd is het risico aanwezig dat het MT onbewust zoekt naar een kopie van de vorige directeur, terwijl de organisatie juist een andere koers nodig heeft. Een externe partij kan helpen om dit onderscheid scherp te houden en te voorkomen dat het verleden de toekomst te sterk kleurt.

Wat zijn veelgemaakte fouten bij de onboarding van een nieuwe directeur die je beter kunt vermijden?

De meest gemaakte fout is het ontbreken van een gestructureerd onboardingplan: de directeur wordt aangesteld, begint op dag één en moet het verder zelf uitzoeken. Andere veelvoorkomende fouten zijn het niet expliciteren van wederzijdse verwachtingen vóór de eerste werkdag, het uitstellen van het eerste evaluatiemoment en het ontbreken van een vast aanspreekpunt binnen het MT voor de eerste periode. Een goede onboarding is geen inwerkprogramma voor een medewerker, maar een bewust ingericht proces dat de nieuwe directeur in staat stelt snel effectief te zijn.

Hoe ga je om met externe kandidaten die tijdens de selectie ontdekken dat het MT intern verdeeld is?

Sterke kandidaten op directeursniveau zijn goed in het lezen van organisaties en merken vrijwel altijd wanneer er intern geen eensgezindheid is. De beste aanpak is openheid: erken dat de afstemming onderdeel is geweest van het proces en laat zien welke keuzes er bewust zijn gemaakt. Dat geeft vertrouwen. Probeer interne verdeeldheid te maskeren, dan haken juist de kandidaten af die je het liefst wilt aantrekken.

Wanneer is het verstandig om de directeursselectie volledig uit te besteden aan een wervingsbureau in plaats van het intern te

organiseren?

Volledige uitbesteding is verstandig wanneer de HR-capaciteit intern beperkt is, wanneer er tijdsdruk bestaat, of wanneer de interne verhoudingen het lastig maken om het proces neutraal te leiden. Maar ook wanneer de functie een specifiek regionaal netwerk vereist — zoals bij organisaties in Friesland of Noord-Nederland — is een bureau met lokale kennis en contacten een duidelijke meerwaarde. Een goed wervingsbureau neemt niet alleen het zoekwerk over, maar fungeert als strategische partner die het MT helpt om betere beslissingen te nemen.

Gerelateerde artikelen

- Wat is het verschil tussen loopbaancoaching en executive coaching in Friesland?
- Wat is het verschil tussen werving en selectie en recruitment?
- 6 redenen waarom leiderschap in Friesland andere eisen stelt dan in de Randstad
- Wanneer start je de werving van een nieuwe toezichthouder?
- Welke toezichthouder past bij een MKB-bedrijf?