Welke competenties zijn belangrijk bij het werven van een operationeel manager?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/welke-competenties-zijn-belangrijk-bij-het-werven-van-een-operationeel-manager/

Bij het werven van een operationeel manager zijn procesbeheersing, leiderschapsvermogen en besluitvaardigheid de meest bepalende competenties. Een sterke operationeel manager vertaalt strategie naar uitvoering, stuurt teams aan en houdt grip op kwaliteit, kosten en doorlooptijden. In dit artikel beantwoorden we de meest gestelde vragen over het selecteren van de juiste kandidaat voor deze sleutelfunctie.

Wat onderscheidt een sterke operationeel manager van een gemiddelde?

Een sterke operationeel manager onderscheidt zich van een gemiddelde door het vermogen om niet alleen te reageren op problemen, maar ze structureel op te lossen. Waar een gemiddelde manager de dagelijkse gang van zaken beheert, zorgt een sterke operationeel manager voor continue verbetering, heldere prioriteiten en een team dat ook zonder constante sturing goed functioneert.

Het verschil zit in drie concrete gedragspatronen. Ten eerste: proactief denken. Een sterke operationeel manager signaleert knelpunten voordat ze escaleren. Ten tweede: eigenaarschap. Hij of zij neemt verantwoordelijkheid voor resultaten, ook als externe factoren meespelen. Ten derde: het vermogen om te schakelen tussen operationeel niveau en tactisch overzicht, zonder het contact met de werkvloer te verliezen.

In de praktijk zie je dit terug in de manier waarop iemand over eerdere functies praat. Benoemt een kandidaat concrete verbeteringen die hij of zij heeft doorgevoerd? Spreekt hij of zij over "wij" als het gaat om successen en neemt hij of zij persoonlijk verantwoordelijkheid bij tegenvallers? Dat zijn betrouwbare signalen van een bovengemiddeld profiel.

Welke kerncompetenties moet een operationeel manager bezitten?

De kerncompetenties van een operationeel manager zijn procesbeheersing, resultaatgerichtheid, leiderschapsvermogen, communicatieve vaardigheid en aanpassingsvermogen. Samen vormen deze leiderschapscompetenties het fundament voor effectief operationeel management, ongeacht de sector of organisatiegrootte.

- **Procesbeheersing:** het vermogen om werkprocessen te structureren, bewaken en verbeteren op basis van data en praktijkervaring.
- **Resultaatgerichtheid:** sturen op meetbare doelen zonder de menselijke kant van leiderschap uit het oog te verliezen.
- **Leiderschapsvermogen:** teams motiveren, coachen en aansturen, ook in situaties met druk of weerstand.
- **Communicatieve vaardigheid:** helder communiceren naar verschillende niveaus binnen de organisatie, van werkvloer tot directie.
- **Aanpassingsvermogen:** flexibel omgaan met veranderende omstandigheden, prioriteiten of marktomstandigheden.
- **Probleemoplossend vermogen:** snel en methodisch handelen bij verstoringen in het operationele proces.
- **Financieel inzicht:** budgetverantwoordelijkheid dragen en kosten bewaken zonder kwaliteit te compromitteren.

Voor organisaties in Noord-Nederland geldt bovendien dat een operationeel manager bij voorkeur vertrouwd is met de cultuur van directe communicatie en pragmatisch handelen die in deze regio kenmerkend is. Dat maakt de culturele fit een volwaardig selectiecriterium naast de inhoudelijke competenties.

Hoe herken je deze competenties tijdens een sollicitatiegesprek?

Competenties van een operationeel manager herken je tijdens een sollicitatiegesprek het betrouwbaarst via gedragsgerichte vragen die kandidaten dwingen concrete situaties te beschrijven. De STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat) is daarvoor het meest effectieve instrument, omdat het de kloof overbrugt tussen wat iemand zegt te kunnen en wat hij of zij aantoonbaar heeft gedaan.

Stel bij procesbeheersing een vraag als: "Beschrijf een situatie waarin een operationeel proces aantoonbaar is verbeterd dankzij jouw aanpak. Wat heb je precies gedaan en wat was het meetbare resultaat?" Een sterke kandidaat geeft een specifiek antwoord met cijfers, tijdslijnen en een heldere beschrijving van zijn of haar eigen rol.

Bij leiderschapsvermogen werkt de vraag: "Vertel over een moment waarop een teamlid structureel ondermaats presteerde. Hoe heb je dat aangepakt?" Let op: vermijdt de kandidaat het antwoord of schuift hij of zij de verantwoordelijkheid af? Dat zegt meer dan het antwoord zelf.

Voor aanpassingsvermogen is een situationele vraag effectief: "Je operationele planning valt weg door een onverwachte storing. Wat doe je in het eerste uur?" Kandidaten die direct een concreet stappenplan schetsen, laten zien dat ze onder druk gestructureerd kunnen handelen.

Een tweede gespreksronde met een andere gesprekspartner vergroot de betrouwbaarheid van de beoordeling aanzienlijk. Twee onafhankelijke perspectieven op dezelfde kandidaat reduceren de kans op een subjectieve selectiefout.

Wat is het verschil tussen een operationeel manager en een algemeen manager?

Het verschil tussen een operationeel manager en een algemeen manager zit in de reikwijdte van verantwoordelijkheid. Een operationeel manager stuurt op de dagelijkse uitvoering van processen, mensen en middelen binnen een afdeling of bedrijfsonderdeel. Een algemeen manager draagt verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie, inclusief strategie, financiën en externe relaties.

Concreet betekent dit dat een operationeel manager werkt binnen de kaders die door de directie of het algemeen management zijn gesteld. Hij of zij vertaalt beleid naar praktijk en zorgt dat de organisatie draait. Een algemeen manager bepaalt mede wat die kaders zijn en is eindverantwoordelijk voor de koers van de organisatie.

Bij het invullen van een vacature voor een operationeel manager is het belangrijk dit onderscheid scherp te hebben. Organisaties die zoeken naar iemand die ook strategisch meedenkt, zoeken feitelijk een hybride profiel, iemand die opereert op het snijvlak van operationeel en tactisch management. Dat vraagt om andere competenties en een ander salarisprofiel dan een puur uitvoerende managementfunctie.

Wanneer is een assessment zinvol bij de selectie van een operationeel manager?

Een assessment is zinvol bij de selectie van een operationeel manager wanneer de functie een hoge complexiteit heeft, wanneer meerdere kandidaten gelijkwaardig presteren in de gespreksfase, of wanneer de organisatie eerder een misgreep heeft gehad bij een vergelijkbare aanstelling. Een assessment voegt dan objectieve, gevalideerde informatie toe die gesprekken alleen niet kunnen opleveren.

Specifiek voor operationeel managers brengt een assessment inzicht in cognitieve capaciteiten, stressbestendigheid, leiderschapsstijl en besluitvormingsgedrag onder druk. Dat zijn precies de competenties die in een gesprek moeilijk te toetsen zijn, maar in de praktijk het verschil maken.

Een assessment is minder noodzakelijk wanneer een kandidaat uitgebreid aantoonbare ervaring heeft in een vergelijkbare functie, wanneer referentieonderzoek een volledig en consistent beeld geeft, en wanneer de organisatiecultuur en functie-inhoud relatief eenduidig zijn. In dat geval weegt de tijdsinvestering van een assessment mogelijk niet op tegen de toegevoegde informatie.

Een TMA-assessment biedt bij managementfuncties specifiek meerwaarde omdat het niet alleen competenties meet, maar ook de drijfveren en talenten die bepalen of iemand op de lange termijn gemotiveerd blijft in een functie. Dat voorkomt dat je een technisch sterke kandidaat aanneemt die na anderhalf jaar vertrekt omdat de functie niet aansluit bij zijn of haar intrinsieke motivatie.

Welke fouten maken bedrijven bij het werven van een operationeel manager?

De meest voorkomende fouten bij het werven van een operationeel manager zijn: te smal zoeken op technische vaardigheden, de culturele fit onderwaarderen, te snel beslissen onder tijdsdruk, en onvoldoende referentieonderzoek doen. Elk van deze fouten vergroot de kans op een kostbare misaanstelling aanzienlijk.

- **Focussen op vakkennis in plaats van leiderschapscompetenties:** Een kandidaat die het operationele proces door en door kent, is niet automatisch een goede leidinggevende. Leiderschapsvermogen verdient een even zware weging als inhoudelijke expertise.
- **De culturele fit negeren:** Een operationeel manager werkt dagelijks met teams, collega-managers en directie. Als de communicatiestijl of waarden niet aansluiten bij de organisatie, ontstaan er snel frictie en verloop.

- **Beslissen op basis van één gesprek:** Eén gesprek geeft een te smal beeld. Twee gespreksronden met verschillende gesprekspartners leveren een betrouwbaarder oordeel op.
- **Referentieonderzoek overslaan of oppervlakkig uitvoeren:** Referenties bevestigen of weerleggen het beeld uit de gesprekken. Sla deze stap nooit over bij een managementfunctie.
- **De functie-inhoud niet scherp genoeg definiëren:** Een vage vacature voor een operationeel manager trekt de verkeerde kandidaten aan en maakt selecteren onnodig moeilijk. Begin met een helder functieprofiel voordat je werft.

Hoe lang duurt het om een goede operationeel manager te vinden?

Het vinden van een goede operationeel manager duurt gemiddeld tussen de zes en twaalf weken, afhankelijk van de regio, de specificiteit van het profiel en de beschikbaarheid van kandidaten op de arbeidsmarkt. In een krappe arbeidsmarkt zoals die van Noord-Nederland kan dit oplopen tot vier tot zes maanden voor specialistische of schaarse profielen.

De doorlooptijd wordt bepaald door meerdere factoren: hoe scherp het functieprofiel is, welke kanalen worden ingezet voor werving, hoeveel gespreksronden er zijn gepland en hoe snel de organisatie intern beslissingen kan nemen. Een traag intern besluitvormingsproces is in de praktijk een van de meest onderschatte vertragingsfactoren.

Wie snel wil werven zonder concessies te doen aan kwaliteit, doet er goed aan parallel te werven via meerdere kanalen, actief gebruik te maken van een professioneel netwerk en de selectieprocedure zo efficiënt mogelijk in te richten. Twee gespreksronden in plaats van drie, gecombineerd met een assessment, leveren doorgaans een snellere doorlooptijd op dan een langdurig gespreksproces zonder objectieve toetsing.

Houd er rekening mee dat een goede operationeel manager zelden actief op zoek is naar een nieuwe functie. Latent zoekende kandidaten, mensen die openstaan voor een overstap maar niet actief solliciteren, bereik je alleen via gerichte search en een sterk netwerk in de regio.

Hoe helpt Wierenga & De Graaf bij het werven van een operationeel manager?

Wierenga & De Graaf ondersteunt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij het vinden en selecteren van operationeel managers op hbo- en wo-niveau. Het bureau combineert jarenlange regionale netwerken met een gestructureerde aanpak die verder gaat dan het doorsturen van

cv's.

- **Scherp functieprofiel:** De samenwerking begint met een grondige inventarisatie van de functie-inhoud, het gewenste competentieprofiel en de organisatiecultuur, zodat de werving van het begin af aan gericht is.
- **Multichannelwerving:** Via social recruitment, internetsearch en een uitgebreid regionaal netwerk worden ook latent zoekende kandidaten bereikt die niet actief reageren op een vacature.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid. Dat levert een betrouwbaarder en vollediger beeld op dan een enkelvoudige beoordeling.
- **Twee gespreksronden en assessment:** Het selectieproces omvat twee gestructureerde gespreksronden en een professionele competentiemeting, zodat leiderschapscompetenties objectief worden getoetst.
- **Referentieonderzoek en nazorg:** Na aanstelling volgt begeleiding tot zes maanden na indiensttreding, inclusief referentieonderzoek en ondersteuning bij arbeidsvoorwaarden.

Bekijk de actuele managementvacatures of neem een kijkje op de kandidatenpagina voor meer informatie over het selectieproces. Klaar om de juiste operationeel manager te vinden voor jouw organisatie? Neem contact op met Wierenga & De Graaf en ontdek wat een persoonlijke aanpak met regionale expertise voor jou kan betekenen.

Veelgestelde vragen

Hoe stel ik een realistisch salarisprofiel op voor een operationeel manager?

Het salaris van een operationeel manager in Noord-Nederland ligt doorgaans tussen de €50.000 en €80.000 bruto per jaar, afhankelijk van de omvang van de aansturing, de complexiteit van de processen en het opleidingsniveau. Houd bij het opstellen van een salarisprofiel rekening met secundaire arbeidsvoorwaarden zoals een lease-auto, bonusregeling of pensioenopbouw, want die zijn voor managementkandidaten vaak even bepalend als het basissalaris. Een te laag salarisprofiel sluit sterke, latent zoekende kandidaten bij voorbaat uit.

Wat zijn de beste vragen om financieel inzicht te toetsen bij een operationeel manager?

Stel gerichte gedragsvragen zoals: 'Beschrijf een situatie waarin jij verantwoordelijk was voor een budget. Hoe heb je kosten bewaakt en waar heb je bijgestuurd?' of 'Hoe ga je om met een situatie waarin kwaliteitseisen en budgetdruk met elkaar conflicteren?' Sterke kandidaten geven concrete voorbeelden met cijfers en laten zien dat ze financiële kaders niet als beperking, maar als sturingsinstrument beschouwen. Vermijd abstracte vragen over budgetbeheer, want die leveren zelden betrouwbare informatie op.

Hoe weet ik of een kandidaat goed past binnen onze organisatiecultuur?

Culturele fit toets je het effectiefst door kandidaten te vragen naar de werkomgeving waarin zij het beste presteren en wat hen frustreert in een organisatie. Vragen als 'Hoe zou jouw huidige of vorige leidinggevende jouw stijl omschrijven?' of 'In welk type organisatie heb jij het gevoel dat je het meeste bijdraagt?' geven betrouwbaar inzicht. Laat de kandidaat ook kennismaken met toekomstige teamleden of collega-managers, want informele interactie onthult gedrag dat in een formeel gesprek zelden zichtbaar wordt.

Kan een operationeel manager zonder sectorspecifieke ervaring toch succesvol zijn in onze branche?

Ja, mits de kerncompetenties sterk zijn en de kandidaat aantoonbaar snel nieuwe contexten eigen maakt. Procesbeheersing, leiderschapsvermogen en besluitvaardigheid zijn overdraagbare competenties die in vrijwel elke sector effectief zijn. De leercurve voor sectorkennis is doorgaans korter dan de tijd die nodig is om iemand met zwakke leiderschapscompetenties te ontwikkelen. Gebruik referentieonderzoek en een assessment om te toetsen of de kandidaat het aanpassingsvermogen heeft om snel productief te zijn in een nieuwe omgeving.

Hoe voorkom ik dat een nieuw aangestelde operationeel manager binnen twee jaar alweer vertrekt?

Verloop bij operationeel managers ontstaat vaak doordat de functie-inhoud in de praktijk afwijkt van wat tijdens de werving is beloofd, of doordat de kandidaat intrinsiek niet gedreven wordt door

de rol. Wees tijdens het selectieproces transparant over de uitdagingen, de beslissingsbevoegdheid en de groeimogelijkheden van de functie. Een TMA-assessment helpt om te toetsen of de drijfveren van een kandidaat structureel aansluiten bij wat de functie op lange termijn vraagt. Zorg daarnaast voor een goede onboarding en stel in de eerste zes maanden duidelijke, haalbare doelen.

Wat is een goede manier om referentieonderzoek te doen bij een managementkandidaat?

Vraag de kandidaat zelf om minimaal twee referenten op te geven die direct leidinggevende of collega-manager zijn geweest, bij voorkeur uit een recente functie. Stel gerichte vragen over leiderschapsstijl, omgang met druk en concrete resultaten, en vraag altijd: 'Zou u deze persoon opnieuw in dienst nemen, en waarom?' Luister ook naar wat er níét gezegd wordt: een referent die vaag blijft of uitsluitend algemene kwalificaties noemt, geeft indirect waardevolle informatie. Voer referentiegesprekken telefonisch, want dat levert openere antwoorden op dan een schriftelijke vragenlijst.

Wanneer is het slim om een interim operationeel manager in te zetten in plaats van een vaste aanstelling?

Een interim operationeel manager is een slimme keuze wanneer er sprake is van een acute bezettingsbehoefte, een tijdelijk project of een reorganisatie waarbij de structurele functie-inhoud nog niet vaststaat. Ook als de organisatie twijfelt over het exacte profiel dat nodig is, biedt een interim-oplossing de ruimte om dat in de praktijk te verkennen zonder de langetermijnverplichting van een vaste aanstelling. Houd er wel rekening mee dat een interim-manager doorgaans een hogere dagvergoeding vraagt en minder investeert in langetermijnrelaties binnen het team dan een vaste manager.

Gerelateerde artikelen

- Welke afspraken maak je over exclusiviteit bij executive search?
- Hoe betrek je sleutelfiguren uit je Friese organisatie bij de selectie van een nieuwe directeur?
- Wat doet een werving- en selectiebureau voor een Raad van Toezicht?
- Welke rolprofielen zijn gebruikelijk binnen een Raad van Toezicht?
- Wat doet een searchbureau bij de werving van een Raad van Commissarissen?