

WHITEPAPER · DEEL I · 2026

---

# The New Reality of Leadership & *Executive Search.*

A SHARPER VIEW ON LEADERSHIP, FIT AND EXECUTION

---

AUTEUR

Ineke Kooistra

PUBLICATIE

Maart 2026

LEESTIJD

15 minuten

EEN WHITEPAPER VAN **INEKE KOOISTRA**

**L**eiderschap gaat niet over  
volume. Het gaat over  
helderheid van vorm.

# Inhoud

- 01 Waaron leiderschapselectie faalt, en wat snelgroeiende bedrijven nodig hebben.

---

- 02 Het probleem met traditionele executive search.

---

- 03 Van profiel naar contextuele relevantie.

---

- 04 Moed. Karakter. Uitvoering. Context.

---

- 05 The Seasonal Leader.

---

- 06 Strategie is zelden het probleem. Uitvoering bijna altijd.

---

- 07 FLOW: the structural layer of execution.

---

- 08 BRIGHT: the behavioural layer leaders underestimate.

---

- 09 Als tempo, niet vermogen, het probleem is.

---

- 10 Belangrijkste lessen voor besturen, investeerders en directieteam.

---

# Waarom leiderschapsselectie *faalt*, en wat snelgroeiende bedrijven nodig hebben.

"Leadership is not a title.  
**It is the ability to create impact in a specific context."**

In een markt die wordt bepaald door verandering, snelheid en complexiteit, zijn de beste leiders niet altijd de meest voor de hand liggende profielen. Deze paper verkent waarom traditionele searchmethoden vaak missen wat er echt toe doet, en waar organisaties in plaats daarvan op zouden moeten letten.

De afgelopen jaren zat ik in veel bestuurskamers, soms als adviseur, soms als interim-CEO, en vaak als executive search partner. Wat opvalt, is niet een gebrek aan ambitie, en ook niet aan strategisch denken. Als er íéts is, dan zijn organisaties zich bewuster dan ooit van wat er moet veranderen.

Deze paper betoogt dat leiderschapsselectie zou moeten rusten op **context, gedrag, moed en uitvoeringskracht**, niet alleen op ervaring, titels of netwerk.

De belangrijkste vraag is niet langer: *wie ziet er op papier goed uit?*

Hij is: **wie kan deze organisatie op dit moment werkelijk leiden?**

The real shift is not that execution matters more.  
**It is that leadership can no longer outsource execution.**

# Het probleem met traditionele *executive search*.

Te veel leiderschapsbenoemingen beginnen nog steeds met de verkeerde aanname: dat de beste kandidaat degene is met de indrukwekkendste achtergrond. Maar succes in leiderschap hangt van veel meer af dan eerdere rollen.

Een leider die in de ene omgeving uitblonk, kan in de andere vastlopen. **Een sterk profiel is niet hetzelfde als een sterke fit.**

Organisaties staan vandaag onder constante druk van transformatie, groei, opvolging, herstructurering en internationalisering. In die realiteit is de prijs van een verkeerde leiderschapskeuze hoog: verloren tijd, zwakke uitvoering, interne wrijving en gemist momentum in de business.

Daarom moet executive search voorbij het matchen van profielen. Het moet een proces worden van begrijpen: **context, uitdaging en leiderschapspotentieel.**

De markt is actief, maar veel minder vergevingsgezind. Benoemingen duren langer. Gesprekken gaan dieper. Verwachtingen zijn explicieter, en de ruimte voor een "bijna goede" match is zo goed als verdwenen. Dat wijst niet op een markt die vertraagt. *Het wijst op een markt die selectiever is.*

---

NIEUWE MARKTREALITEIT · 03

## Van profiel naar *contextuele relevantie*.

De omgeving waarin bedrijven opereren is complexer geworden. Van bedrijven wordt verwacht dat ze sneller bewegen, eerder aanpassen en leidinggeven door onzekerheid heen. Dat verandert wat leiderschap vraagt.

Branchekennis of een sterk trackrecord is niet langer genoeg. Organisaties hebben nu leiders nodig die vertrouwen scheppen, verandering aanjagen, beslissen onder druk en momentum bouwen in een verschuivende omgeving.

Dat geldt in het bijzonder op momenten van overgang: groeifasen, opvolging, internationale expansie, betrokkenheid van private equity, een turnaround van de organisatie.

Op die momenten is de juiste leider niet altijd de meest voor de hand liggende.  
**Het is degene die past bij de fase, de uitdaging en de cultuur van de organisatie.**

The myth of the one-size-fits-all CEO no longer holds.  
**Leadership is contextual and seasonal.**

---

MIJN VISIE · 04

## **Moed. Karakter. Uitvoering.** *Context.*

Ik vind dat je leiderschap in context moet beoordelen. Dat betekent: verder kijken dan het cv. Let op hoe iemand leidt, hoe iemand beslist, hoe iemand energie maakt, en hoe iemand zich gedraagt als de druk oploopt.

De beste leiders combineren vier dingen:

### ***Moed.***

Om moeilijke besluiten te nemen, ook bij onzekerheid of weerstand.

### ***Karakter.***

Om vertrouwen te bouwen en sterke relaties te vormen, onmisbaar voor samenwerking en invloed.

### ***Uitvoeringskracht.***

Om strategie om te zetten in besluitvaardig handelen en tastbare resultaten. Strategie die levert.

### ***Contextbewustzijn.***

Om diep te begrijpen wat de organisatie werkelijk nodig heeft in haar specifieke omgeving.

A leader who succeeds is not simply someone with the right experience.

**It is someone whose strengths match the specific moment of the business.**

Seizoensdenken · 05

## **The Seasonal Leader.**

Het idee dat één leider in alle fasen van een organisatie kan uitblinken, is aantrekkelijk maar fundamenteel onjuist. Elke organisatie beweegt door seizoenen, en elk seizoen vraagt om een ander soort leider.

**LENTE · GROEISPURT**

**The Founder.**

Schalen · Aannemen · Versnellen

Zet vanaf de voorkant tempo en richting

Neemt snel aan en geeft energie aan jonge teams

Voelt zich thuis bij ambiguïteit en open ruimte

Bouwt geloof sneller dan het organigram kan bijbenen

**ZOMER · CRISISMODUS**

**The Builder.**

Herpositioneren · Veranderen · Beslissen

Neemt besluiten onder echte druk

Herpositioneert in de markt en binnen de organisatie

Vertaalt urgentie in helderheid

Durft te schrappen wat niet meer past

**HERFST · INNOVATIE**

**The Strategist.**

Structureren · Uitlijnen · Leveren

Bouwt het besturingssysteem onder de groei

Lijnt het leiderschapsteam uit op minder weddenschappen

Maakt van ambitie ritme

Weet wanneer vertragen juist versnelt

**WINTER · CONSOLIDATIE**

**The Reset.**

Vereenvoudigen · Optimaliseren · Discipline

Een vaste hand als de ruis het luidst is

Vereenvoudigt portfolio, structuur, besluiten

Herstelt discipline zonder starheid

Bereidt de grond voor de volgende lente

The mistake is rarely the leader.  
**It is the mismatch with the phase.**

En jij, als leider? Zit je in het juiste seizoen met de juiste capaciteiten? Blijf scherp en blijf actief. Wacht niet tot het te laat is. Begin het gesprek. Met jezelf, en met je raad of je oprichters. Eerlijkheid is wat jou vooruitbrengt, en je organisatie met je mee.

# Strategie is zelden het probleem. *Uitvoering* bijna altijd.

In de meeste organisaties waarmee ik werk, is strategie niet het eerste probleem. De strategische richting is vaak goed doordacht, helder verwoord en breed gedragen. Waar het begint te haperen, is in de vertaling van die strategie naar handelen.

Wat vaak wordt gezien als een strategische uitdaging, is in werkelijkheid een **uitvoeringskloof**.

**01 Besluiten worden uitgesteld.** De vergadering eindigt, maar eigenaarschap landt nooit echt.

---

**02 Prioriteiten blijven vaag.** Alles is belangrijk, dus niets is doorslaggevend.

---

**03 Eigenaarschap wordt onduidelijk.** Iedereen is betrokken, niemand is verantwoordelijk.

---

**04 Momentum zakt in.** Agenda's lopen vol, maar er beweegt niets echt.

---

Organisaties investeren doorgaans te veel in het bepalen van richting, en te weinig in het zorgen dat die richting consequent wordt vertaald naar besluiten en gedrag.

The problem is not strategy.  
**The problem is translation.**

De meest effectieve leiders die ik zie, zijn geen pure visionairs en ook geen pure uitvoerders. Ze nemen strategie, breken die af tot besluiten, structureren die tot ritme, en bouwen teams die kunnen uitvoeren zonder voortdurend ingrijpen.

**Het zijn vertalers.**

---

Model · 07

# **FLOW: the structural layer of execution.**

In mijn werk als interim-CEO en executive search partner ontwikkelde ik twee praktische modellen om uitvoering tastbaar te maken. **FLOW** richt zich op de structurele laag van uitvoering.

## **F Focus**

Helderheid over prioriteiten en bewuste keuzes. Wat we kiezen, en wat we loslaten.

## **L Leadership**

Eigenaarschap van besluiten en aanspreekbaarheid. Wie beslist, en wanneer.

## **O Operating rhythm**

Een ritme dat opvolging borgt. De vergadering die het werk echt vooruit beweegt.

## **W Winning teams**

Uitlijning en kracht in het leiderschapsteam. Scherpste, eigenaarschap, vertrouwen.

Organisaties die FLOW op orde hebben, bewegen met een richting en tempo dat je meteen voelt. Organisaties zonder blijven vaak steken, hoe sterk hun strategie op papier ook lijkt. Onderzoek bevestigt wat de praktijk laat zien. Volgens McKinsey mislukt ongeveer **70% van de grootschalige transformaties**, niet door een gebrekkige strategie, maar door onvoldoende uitvoeringskracht.

MODEL · 08

# **BRIGHT: the behavioural layer leaders underestimate.**

Uitvoering is echter niet alleen structureel. Ze is diep gedragsmatig. Een studie van Harvard Business Review vond dat teams met weinig gedragsvertrouwen aanzienlijk trager beslissen, in sommige gevallen tot **40% trager** dan teams met hoog vertrouwen. Dat is geen zachte bevinding. Het heeft directe gevolgen voor time-to-market, wendbaarheid en het vermogen om onder druk uit te voeren.

## **B Behaviour**

Hoe mensen handelen onder druk en hoe snel besluiten echt vallen.

## **R Roles**

Zijn rollen helder genoeg voor snelle, ondubbelzinnige besluitvorming?

## **I Impact**

Weet iedereen hoe succes eruitziet en wat zijn bijdrage betekent?

## **G Goals**

Zijn doelen gedeeld, begrepen, en sturen ze het dagelijks gedrag?

## **H High Trust**

Is er genoeg vertrouwen voor eerlijke gesprekken en snelle beweging?

## **T Tempo**

Past het tempo van het team bij wat de organisatie vraagt?

In veel leiderschapsteams zit de mismatch niet in de strategiedocumenten, maar in de dagelijkse omgang. Besluiten worden heropend, aanspreekbaarheid is onduidelijk, en moeilijke gesprekken worden ontweken.

Leaders often underestimate how much **behaviour determines speed.**

Een casus uit de praktijk · 09

## **Als tempo, niet vermogen, het probleem is.**

*"We zijn eigenlijk best tevreden over onze CEO. En over het team. Maar we zien de resultaten niet. Het gaat te traag. In onze reviews, terugkijkend en vooruit, duren besluiten te lang, en de acties die we afspreken schuiven steeds door naar de lange termijn."*

Een voorzitter van een raad van commissarissen, in een recent gesprek

Deze situatie laat een veelvoorkomende uitdaging zien: het probleem is geen gebrek aan competentie of strategische visie, maar een tekort aan **tempo**. Mijn observaties bevestigden het gevoel van de raad. Het team deelde wederzijds respect en een gemeenschappelijke richting, maar oprechte goodwill alleen is niet genoeg voor hoge prestaties. Een managementteam heeft eigenaarschap nodig, scherpste, en de bereidheid elkaar constructief uit te dagen.

Mijn aanpak was niet een nieuw model of een nieuwe strategie introduceren, maar werken met de bestaande agenda van het team. Daar zit het echte werk, en daar zitten de blokkades. In één dag liepen we hun prioriteiten langs, voorbij de gebruikelijke vergaderretoriek, om de kritische vragen direct te stellen:

**Wat is de absolute prioriteit**, en wat zijn we bereid lager te zetten om die te beschermen?

---

**Wie beslist**, en wanneer?

---

**Wie helpt wie echt**, en waar laten we elkaar aan ons lot over?

---

**Genereert ons vergaderritme** momentum, of verbruikt het juist momentum?

---

De uitkomst was ingrijpend. Besluiten die ooit weken kostten, vielen nu in dagen. Acties verschoven van ambitieuze langetermijndoelen naar directe uitvoering. De verandering werd extern opgemerkt door klanten, en veelzeggender nog, door de eigen organisatie zelf.

The issue was never the people,  
but the system they operated in.  
**BRIGHT does not fix people. It  
optimises the conditions for  
success.**

# Belangrijkste lessen voor besturen, investeerders en *directieteams*.

- 01 **Executive search is selectiever.** Niet trager, maar gericht en scherper. Hogere verwachtingen van leiderschapsprofielen, geen lagere vraag.

---

- 02 **Uitvoeringskloof, geen strategiekloof.** Het eerste gat is geen gebrek aan strategie, maar de worsteling om die te vertalen naar consistente uitvoering.

---

- 03 **Ontwerpen en leveren tegelijk.** Leiderschap vraagt vandaag een dubbel vermogen. De klassieke scheiding tussen strategisch denken en uitvoerend leiderschap houdt geen stand meer.

---

- 04 **Context boven stamboom.** De effectiviteit van een leider wordt nu vooral bepaald door de specifieke fase en uitdagingen, en niet alleen door eerdere titels of loopbaan.

---

- 05 **De stijgende prijs van mismatch.** Een leider kiezen die niet precies bij de fase van de organisatie past, levert vertraging en inefficiëntie op die organisaties zich niet meer kunnen veroorloven.

The executive search market is not becoming more complex.

**It is becoming more precise.**

Wat verandert, is niet de beschikbaarheid van talent, maar de helderheid waarmee leiderschap wordt beoordeeld. Het gat tussen wat leiders beloven en wat organisaties ervaren, is zichtbaar geworden, en in die zichtbaarheid zijn de verwachtingen verschoven.

De beste leiderschapsbesluiten zijn zelden de meest voor de hand liggende. **Het zijn de besluiten die context, oordeelsvermogen en moed combineren.**

## OVER DE AUTEUR



# Ineke Kooistra

*Oprichter · InterManage*

Voormalig Group CEO van YoungCapital en Circle8Group. Vandaag werkt Ineke als interim-CEO en executive search partner met oprichters, besturen,

investeerders en directieteams aan de momenten die bepalen of bedrijven groeien, stokken of breken. Commissaris bij AFAS Software. Lid van SER Topvrouwen. Columnist voor MT/Sprout en BusinessWise.

---

INEKE@INTERMANAGE.NL · INTERMANAGE.NL · LINKEDIN.COM/IN/INEKEKOOISTRA