

WHITEPAPER · DEEL II · 2026

Not every great person fits every *season.*

UNDERSTANDING PEOPLE IN EVERY SEASON OF GROWTH

AUTEUR

Ineke Kooistra

PUBLICATIE

Mei 2026

LEESTIJD

13 minuten

EEN WHITEPAPER VAN **INEKE KOOISTRA**

A change of season is not a verdict. It becomes one only when no one can find the words.

Inhoud

- 01 De storm die opkomt boven open water.

- 02 De labels die we te snel pakken.

- 03 Twee helften van één beweging.

- 04 Wat er echt verandert als het seizoen draait.

- 05 De vijf seizoenen van een teamlid.

- 06 Geen onderprestatie. Een seizoenswissel.

- 07 Ik oordeelde te snel. Juist dat houdt me scherp.

- 08 FIT, en hoe je een mismatch herkent.

- 09 De persoon over wie iedereen begon te twijfelen.

- 10 Belangrijkste lessen voor besturen, oprichters en directieteams.

De storm die opkomt boven *open water.*

Lange tijd groeide alles. Het werk kwam naar ons toe. Succes had een ritme, en dat ritme verwarden we met hoe goede mensen nu eenmaal zijn.

Dan draait het weer. Niet langzaam, maar zoals een storm opkomt boven open water. Een markt verschuift, een deal ketst af, groei die vanzelf kwam moet ineens worden bevochten. En precies de omstandigheden die iedereen sterk lieten lijken, leggen nu hun zwaktes bloot.

Leiders voelen het eerst als onrust. Dan gaat die onrust op zoek naar een naam, en de makkelijkste naam is een mens. Mensen worden sneller beoordeeld en in hokjes gezet. Deze past nog, die niet meer. Er wordt meer over mensen gepraat dan met ze. En nog voordat iemand de echte vraag heeft gesteld, wordt het vertrekgesprek al in iemands hoofd gerepeteerd.

Deze paper is een vervolg op *The Seasonal Leader*. Die paper liet zien dat organisaties door seizoenen bewegen, en dat elk seizoen om een ander soort leider vraagt. Deze richt dezelfde blik een laag dieper, op het team. Want de echte vraag is niet of iemand is opgehouden met presteren. De vraag is of het seizoen onder hem is gedraaid, en of hij daar nog geen woorden voor heeft gevonden.

De meest bruikbare vraag is niet langer: *is deze persoon nog goed genoeg?*

Hij is: **zit deze persoon nog in het juiste seizoen, en zijn we eerlijk genoeg om dat te zeggen?**

The mistake is rarely the person.
It is the mismatch with the phase.

De labels die we te *snel* pakken.

Zodra de onrust opkomt, zoeken we iets om hem aan vast te maken. En het makkelijkste om hem aan vast te maken is de mens.

In bestuurskamers en directieteams worden mensen razendsnel versimpeld. Iemand wordt "niet ondernemend genoeg", "te operationeel", "te corporate", "niet schaalbaar", of "blijft hangen in het oude". Elk label voelt als een verklaring. De meeste zijn gewoon de wrijving van een veranderde fase, voorzien van een naam.

Labels zijn prettig omdat ze netjes zijn. Ze leggen het probleem in één mens, en dat betekent mooi meegenomen dat de rest van het systeem, wijzelf inbegrepen, hetzelfde mag blijven.

Achter veel van die labels zit een stillere waarheid. Mensen brengen in verschillende fasen van groei een andere energie, andere krachten en een ander tempo mee. **Een label beschrijft het ongemak. Het stelt zelden de oorzaak vast.**

A label locates the problem in a person.

A season locates it in a moment.

SEIZOENS DENKEN · 03

Twee helften van één *beweging*.

Als de storm losbarst, doen de meeste organisaties één verstandig ding. Ze kijken naar de top. Ze vragen zich af of het leiderschap nog bij het seizoen past, en vaak veranderen ze het. Dat was het pleidooi van de eerste paper, en het klopt nog steeds.

Maar de leider vervangen is maar de helft van de beweging. Een nieuwe seizoensleider brengt een organisatie niet alleen door zijn benoeming terug naar het seizoen dat bij haar visie en doelen past. Onder die leider zit een hele organisatie van mensen, en ook zij zitten in seizoenen.

De echte taak van de seizoenleider is dus niet alleen anders leidinggeven. Het is de diepte in gaan, naar de mensen. Eerst begrijpen, voordat je verwacht begrepen te worden. Dat is wat een verandering aan de top verandert in een verandering die de business echt in beweging brengt.

Want dezelfde waarheid die voor leiders geldt, geldt een laag dieper. Iemand kan getalenteerd, loyaal, ervaren en oprecht capabel zijn, en tóch worstelen, omdat de organisatie een fase is ingegaan die niet meer past bij de manier waarop hij op zijn best is. Dat is geen falen. **Het is een seizoensmismatch.**

Sommige mensen zijn geboren pioniers. Anderen brengen ritme. Sommigen brengen stabiliteit en vertrouwen. Sommigen leven op in transformatie. En sommigen dragen het geheugen en de cultuur waar al het andere op leunt. Niemand is beter dan de ander. Ze passen simpelweg bij ander weer.

Changing the leader is half the move.

The other half is understanding the people.

WAT VERANDERT · 04

Wat er echt verandert als het seizoen *draait*.

Als mensen zeggen dat iemand "veranderd is", hebben ze bijna altijd ongelijk. De persoon is opmerkelijk consistent. Wat veranderde, is de omgeving eromheen. Vier dingen in het bijzonder.

Tempo.

Wat ooit besluitvaardig voelde, kan ineens traag lijken, en wat zorgvuldig was, ineens roekeloos. De klok versnelt of vertraagt, en dezelfde instincten landen anders.

Onzekerheid.

Vroege fasen belonen mensen die bewegen zonder kaart. Latere fasen belonen mensen die de kaart tekenen. Comfortabel zijn met het onbekende wordt bijna van de ene op de andere dag een last, of juist een kracht.

Structuur.

Er komt proces. Voor de een is dat zuurstof, voor de ander een kooi. Wie floreerde in open ruimte, kan zich opgesloten voelen door de systemen die groei nu eenmaal vraagt.

Nabijheid.

De afstand tot het besluit verandert. Wie ooit elke keuze vormgaf, zit ineens een laag verderop. Op papier lijkt de rol hetzelfde, maar de beleving is totaal anders.

Neem de meest voorkomende variant. Jarenlang kwam het werk vanzelf binnen, en konden mensen reactief zijn. Dan stopt groei vanzelf te gaan, en ineens moeten dezelfde mensen proactief worden, naar buiten, het werk binnenhalen, verkopen, dingen doen die ze nooit echt hadden hoeven doen. Het stond in de functieomschrijving, maar het was nooit nodig, dus het werd nooit echt. Geconfronteerd met werk dat ze niet leuk vinden, nog niet kunnen, of stiekem niet willen, bevriezen capabele mensen. **En van buitenaf ziet bevriezen er precies uit als falen.**

Niets hiervan gaat over competentie. Het gaat over de match tussen iemands natuurlijke energie en wat het moment nu vraagt.

The person stayed the same.
The weather did not.

De vijf seizoenen van een *teamlid*.

Net als leiders hebben de mensen om hen heen seizoenen. De meesten van ons zijn sterk in één of twee ervan. Het doel is niemand voorgoed een etiket op te plakken, maar te begrijpen voor welk seizoen iemand gebouwd is, en in welk seizoen de organisatie zit.

VROEGE GROEI

The Pioneer.

Creëren · Bewegen · Risico

Krijgt energie van open ruimte en bouwen uit het niets

Draagt verantwoordelijkheid voordat er structuur is

Beweegt snel, beslist vroeg, leeft op in onzekerheid

Wordt onrustig zodra het werk herhaalbaar wordt

PROFESSIONALISEREN

The Scaler.

Structureren · Herhalen · Uitvoeren

Maakt van momentum ritme en herhaalbare systemen

Brengt operationele helderheid en consistente levering

Helpt een bedrijf voorbij de afhankelijkheid van de oprichter

Heeft stabiliteit nodig om te bouwen, raakt klem bij constant bijsturen

STABIELE FASE

The Stabiliser.

Vertrouwen · Verbinden · Volhouden

Bouwt vertrouwen, continuïteit en sterke relaties

Cultuurgevoelig en stil betrouwbaar onder druk

Houdt teams bij elkaar door verandering heen

Wordt makkelijk onderschat in kamers die volume belonen

ONTWRICHTING

The Transformer.

Resetten · Beslissen · Herbouwen

Leeft op als verandering onvermijdelijk wordt

Neemt harde besluiten met helderheid en rust

Reset teams, modellen en richting

Kan schuren in rustige, stabiele periodes

VOLWASSENHEID

The Steward.

Dragen · Beschermen · Doorgeven

Draagt diepe organisatiekennis en geheugen

Loyaal, principieel, een drager van cultuur

Verankert anderen door transitie heen

Raakt klem als tempo of richting scherp verschuift

There is no best profile.
There is only the right one for the season.

Lees ze eerlijk en er verschijnt een bekend patroon. De Pioneer die je in jaar één aanbad, is dezelfde persoon die je in jaar vier chaotisch vindt. De Steward die je

door een harde winter trok, is dezelfde die traag lijkt zodra je versnelt. Zij bewogen niet. Het seizoen bewoog om hen heen.

DE ECHTE REDEN · 06

Geen onderprestatie. Een *seizoenswissel*.

Hier komt de onrust vandaan. Een Scaler die in een plotse crisis belandt, lijkt te traag. Een Pioneer in een volwassen organisatie lijkt ontwrichtend, of geen teamspeler. Een Steward in een turnaround lijkt vast te klampen aan het verleden. Geen van hen werd slechter in zijn werk. Het seizoen begon om een andere energie te vragen dan de energie die zij van nature brengen.

En hier zit het moeilijkste deel, het deel dat we bijna altijd missen. Vaak kan de persoon het zelf ook niet benoemen. Hij voelt alleen dat het niet meer stroomt, dat werk dat vroeger moeiteloos ging nu sleept. **Dat woordeloze gevoel, aan beide kanten van de tafel, maakt van een seizoenswissel stilletjes een oordeel.**

Onuitgesproken groeit de twijfel. Hij is onzichtbaar, want er is geen los moment om naar te wijzen. Hij is geleidelijk, en knaagt over maanden. Hij is persoonlijk, want beide kanten voelen zich beoordeeld. En hij stapelt op, want twijfel verandert hoe we iemand behandelen, meer controle en minder ruimte, wat juist de krachten onderdrukt waarvoor we hem hadden aangenomen.

Daarom zijn seizoenen een krachtiger kracht dan de meeste leiders denken. We nemen aan dat prestatie een vaste eigenschap is, dat mensen het hebben of zijn kwijtgeraakt. In werkelijkheid is prestatie context. **Zet dezelfde persoon in het juiste seizoen en de oude kracht keert meestal terug.**

The person didn't change.
The season did.

VANUIT MIJN EIGEN STOEL · 07

Ik oordeelde te snel. Juist dat houdt me *scherp*.

Ik moet eerlijk zijn, want ik heb deze fout zelf gemaakt, en juist die fout houdt me nu scherp.

Ik heb het grootste deel van mijn loopbaan in groei-bedrijven doorgebracht. Groei heeft een eigen cultuur. Veel energie, altijd aan, een onophoudelijke groei-mindset. Leef er lang genoeg in en je gaat geloven dat het simpelweg is hoe goede mensen werken.

Toen draaide het weer, en mensen die schitterden zolang het werk naar hen toe kwam, moesten ineens naar buiten om het te halen. Ze werden trager. Ze bevroren. En ik oordeelde snel, want uiteindelijk gaat het toch altijd over performance? Ik wachtte op een of ander formeel beoordelingsmoment om het aan te kaarten, terwijl ik er gewoon meteen over had moeten praten. Ik nam niet de tijd om te vragen in welk seizoen de persoon zat, of in welk seizoen het bedrijf terecht was gekomen, en om over allebei open en vroeg te praten.

Dat was een eerdere versie van mij. Ik heb ervan geleerd, en de les is simpel. **Eerst begrijpen, voordat je verwacht begrepen te worden.**

Het is ook waarom ik niet meer geloof in het jaarlijkse beoordelingsgesprek, of in de performance review als ritueel. Tegen de tijd dat je ervoor gaat zitten, is het moment om te handelen meestal al voorbij. Een leider hoort regelmatig met zijn mensen te zitten, elke maand, als vanzelfsprekend. Niet om te oordelen, maar om dichtbij te blijven.

Dat ritme houdt seizoenen niet tegen. Niets doet dat. Wat het wel doet, is zorgen dat niemand wordt overvallen. De meeste seizoenswissels kondigen zich stil aan, maanden voordat ze een probleem worden. Het maandelijks gesprek is simpelweg waar je ze op tijd hoort.

Have the season conversation,
not the performance review.

***FIT*, en hoe je een mismatch herkent.**

In mijn werk als interim-CEO en executive search partner heb ik geleerd om af te remmen op het moment dat de twijfel opkomt, en hem langs drie vragen te leggen voordat hij een oordeel wordt. Ik noem het **FIT**. De motor is dezelfde regel als hiervoor. Eerst begrijpen, dan oordelen.

F Forces

Wat is er werkelijk veranderd in de business: het tempo, de structuur, de inzet, de afstand tot het werk? Benoem het seizoen voordat je de persoon beoordeelt.

I Identity

Voor welke energie is deze persoon gebouwd, en wanneer zag je hem voor het laatst echt floreren? Dat moment vertelt je zijn seizoen.

T Truth

Scheid bekwaamheid van fit. Wees daarna eerlijk over wat de volgende fase vraagt, met volle waardering voor wat deze persoon al heeft gegeven.

Die derde stap is in de praktijk de belangrijkste, want onderprestatie en een seizoensmismatch vragen om tegengestelde reacties. De een vraagt om feedback en een plan. De ander vraagt om een andere uitdaging, of om een eerlijk en respectvol afscheid. Zo laat elk zich meestal zien.

Echte onderprestatie

De worsteling laat zich zien over taken en situaties heen, niet alleen op één plek

Het was al zichtbaar voordat de fase veranderde

Feedback wordt gehoord, maar het gedrag verschuift niet

De energie is vlak, zelfs in het deel van het werk dat hij ooit het liefst deed

Een seizoensmismatch

Hij floreerde kort geleden zichtbaar nog, zelfde persoon, zelfde vaardigheden

De worsteling is specifiek voor wat deze fase nu vraagt

Hij leeft op zodra het werk terugkeert naar zijn soort vraagstuk

De frustratie is wederzijds, hij voelt de mismatch ook, en kan hem niet benoemen

You cannot coach someone
out of the wrong season.

Een casus uit de praktijk · 09

De persoon over wie iedereen begon te twijfelen.

"Zij was ooit degene die ik in de kamer het meest vertrouwde. De laatste tijd betrap ik mezelf erop dat ik haar werk controleer, en ik zou je niet kunnen zeggen wanneer dat begon. Er is niet echt iets misgegaan. Maar ik ben onrustig, en ik zie dat zij het ook voelt."

Een oprichter, over een teamlid dat er al lang bij is

De onrust klopte. Het verhaal dat hij eraan had vastgemaakt niet. Het bedrijf was van bouwen naar schalen gegaan. Zij was een Pioneer, uitzonderlijk in open

ruimte, opgeladen door onzekerheid, snel waar er geen kaart was. De nieuwe fase beloofde het tegenovergestelde, proces, herhaalbaarheid, een voorspelbaar ritme. Haar instinct was niet bot geworden. Het paste alleen niet meer bij de kamer.

We schreven geen verbeterplan. We voerden een seizoensgesprek, eerlijk, direct, en zonder verwijt. We benoemden het seizoen waarvoor zij gebouwd is, en het seizoen waarin het bedrijf terecht was gekomen. Er lagen twee echte opties op tafel, en allebei waren ze goed.

Opnieuw matchen op de volgende open ruimte, een nieuwe markt of een nieuwe productlijn, waar haar pioniersenergie weer een kracht zou zijn.

Met respect uit elkaar, met eer voor wat ze had gebouwd in plaats van het langzaam te laten eroderen.

In dit geval kozen ze voor opnieuw matchen, en binnen een kwartaal was de oude vonk terug. Maar ik wil hier iets helder over zijn, want dit is het echte punt. Het afscheid had net zo goed het juiste antwoord kunnen zijn. Soms is weggaan oprecht de betere keuze, voor de persoon én voor het bedrijf. Wat het een succes maakte, was niet dat zij bleef. Het was dat de keuze in de openheid werd gemaakt, met rust, met haar waarde intact, door twee mensen die elkaar begrepen.

We almost performance-managed
a problem
**that was really a placement
problem.**

Belangrijkste lessen voor besturen, oprichters en *directieteams*.

- 01 **Onrust is data, geen oordeel.** Als er twijfel opkomt over een ooit sterke kracht, behandel het als een signaal om de fit te onderzoeken, niet als bewijs van verval.

- 02 **De leider vervangen is maar de helft.** Een nieuwe seizoenleider brengt de business pas terug naar haar seizoen door de diepte in te gaan, naar de mensen. Eerst begrijpen, voordat je verwacht begrepen te worden.

- 03 **Diagnosticeer het seizoen voordat je de persoon beoordeelt.** In een veranderende organisatie zijn de meeste prestatieproblemen plaatsingsproblemen in vermomming.

- 04 **Mismatch en onderprestatie vragen om tegengestelde reacties.** De een vraagt om feedback en een plan. De ander om een nieuwe uitdaging, of een eerlijk en respectvol afscheid.

- 05 **Praat maandelijks, niet jaarlijks.** Het seizoensgesprek, vroeg en vaak gevoerd, voorkomt dat een seizoenswissel uitgroeit tot een oordeel dat niemand zag aankomen.

The question is not "are they still good enough?"
It is "are they in the right season?"

Waarderen wat iemand heeft gegeven én eerlijk zijn over wat de volgende fase vraagt, is een van de moeilijkste dingen die leiderschap van ons vraagt. Het is ook een van de meest menselijke. Als de eerlijke conclusie is dat iemand niet meer past bij het seizoen waarin je bedrijf zit, is dat geen falen. Het wordt pas een falen als het nooit bespreekbaar wordt gemaakt.

Benoem het vroeg, houd het menselijk, en mensen worden zich bewuster van waar ze echt thuishoren. Bewuste mensen maken betere keuzes, ook over zichzelf. **Maak het bespreekbaar, en houd het menselijk.**

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