Je rol verandert. Verandert het beeld dat anderen van je hebben mee?

Hoe bewuste positionering je executive brand vormt, in elke fase van je carrière.



FLAVOUR STRATEGY

Amrop
Leaders For What's Next



Wat is een executive brand?

Of je nu aan het begin van je carrière staat, een team aanstuurt of deel uitmaakt van een directie: mensen vormen zich voortdurend een beeld van je. Ze letten op wat je zegt, welke keuzes je maakt, hoe je handelt onder druk en waar je zichtbaar voor staat. Dat beeld bepaalt in hoeverre anderen je vertrouwen, begrijpen en willen volgen, hoe geloofwaardig je bent als leider en welke kansen zich gedurende je loopbaan aandienen. Dat beeld noemen we je executive brand.

Zo'n beeld ontstaat altijd, of je er nu bewust aan werkt of niet. Ook een diffuus of inconsistent beeld is een beeld. Wie zelf geen positie kiest, krijgt er een van anderen. Een sterk executive brand ontstaat wanneer het voortkomt uit een positie die je bewust hebt gekozen: uit helderheid over wie je bent, waar je voor staat en welke richting je wilt geven. Die bewuste keuze noemen we positionering.

De relatie werkt ook andersom. Je executive brand is een spiegel. Het laat zien hoe je positie door anderen wordt verstaan, en of die nog past bij wat je rol van je vraagt. Juist dat laatste verandert in de loop van een loopbaan.

Wie van manager directeur wordt, of van directeur bestuurder, krijgt te maken met andere verwachtingen, een breder publiek en zwaardere vraagstukken. De positie die in je vorige rol paste, sluit niet automatisch aan bij nieuwe verantwoordelijkheden. Je bent de afgelopen jaren misschien van rol veranderd. Heb je je positionering ook mee laten veranderen?

Je executive brand ontstaat altijd. De vraag is alleen of het voortkomt uit een positie die je zelf hebt gekozen.



Wat maakt executive brands sterk?

Een sterke positie begint bij een paar wezenlijke vragen. Waar sta je voor? Welke waarden zijn voor jou niet onderhandelbaar? Welke richting wil je geven? En hoe handel je wanneer die overtuigingen onder druk komen te staan?

De antwoorden op die vragen vormen je positie. Een sterk executive brand ontstaat wanneer je die positie consequent vertaalt naar gedrag, communicatie en besluitvorming. Die vertaling zie je terug in de woorden die iemand kiest, de thema's waarvoor hij of zij zich inzet, de besluiten die worden genomen en de manier waarop iemand verschijnt. Pas wanneer die elementen consequent samenkomen, ontstaat een herkenbaar beeld bij anderen.

Voor leiders komt daar een tweede element bij. Je positie staat niet los van die van de organisatie die je vertegenwoordigt. Een executive brand wordt sterker naarmate jouw positie en die van je organisatie elkaar versterken.

Neem Pieter Zwart, oprichter en CEO van Coolblue. Hij staat voor één ding: alles voor een glimlach van de klant. Dat zie je terug in zijn optreden en in de cultuur, communicatie en dienstverlening van Coolblue. Zijn persoonlijke profiel en de identiteit van de organisatie versterken elkaar.

Ook buiten het bedrijfsleven zien we krachtige voorbeelden. Schaatsster Jutta Leerdam heeft een sterk persoonlijk profiel ontwikkeld rond ambitie, discipline en persoonlijke ontwikkeling. Door haar prestaties en haar zichtbaarheid op sociale media heeft zij een herkenbaar beeld opgebouwd dat verder reikt dan haar sportieve resultaten alleen.

Een heel ander voorbeeld is Jacinda Ardern, voormalig premier van Nieuw-Zeeland. Haar brand is gebouwd op een combinatie van empathie en daadkracht. Tijdens crises wist zij menselijke betrokkenheid te combineren met duidelijk leiderschap. Juist omdat zij onder druk vasthield aan waar zij voor stond, werd ze wereldwijd herkenbaar en wisten mensen direct wat ze van haar konden verwachten.

Een bijzonder voorbeeld is Roger Federer. Het Italiaanse familiebedrijf Barilla koos hem bewust als boegbeeld van het merk. Waarom? Omdat zijn uitstraling en gedrag naadloos aansluiten bij de waarden die Barilla wil vertegenwoordigen. De kracht van die samenwerking zit in wat Federer belichaamt. Voor leiders en hun organisatie geldt precies hetzelfde.

De groei van jouw executive brand: zes posities in je loopbaan

Werken aan je executive brand is een voortdurend proces van groei, verdieping en verfijning. Hier sluit de Kaizen-filosofie op aan. Kaizen vindt zijn oorsprong in Japan en werd bekend door het productiesysteem van Toyota. De kern zit hem in continue verbetering in kleine, dagelijkse stappen. Met vooruitgang als doel, eerder dan perfectie.

Toegepast op positionering betekent dit: stap voor stap bewuster en scherper worden in wat je uitdraagt en hoe dat in lijn blijft met je overtuiging. Het zit in kleine keuzes: hoe je spreekt, hoe je luistert, hoe je reageert onder druk, hoe je hoofd en hart verbindt. Juist die opeenstapeling vormt uiteindelijk hoe je wordt gezien en onthouden.

In de loop van een carrière ontwikkelt je leiderschap zich. Met de verantwoordelijkheden groeit ook de mate waarin je positie expliciet en zichtbaar wordt, en daarmee hoe je executive brand zich vormt. Wij onderscheiden zes posities in een loopbaanontwikkeling. Iedere positie kent haar eigen uitdagingen, tijdshorizon, teamrol en positioneringsvraagstuk.

1

Starter
De basis van je vak

2

Manager
Wie ben jij als leidinggevende?

3

Directeur
Een cruciaal evenwichtsmoment

4

Executive
Een verhaal dat klopt

5

CEO
Personificatie van de koers van de organisatie

6

Non-executive
Zichtbaar zonder schijnwerpers

FLAVOUR STRATEGY Amrop

1. Starter
De basis van je vak

De starter bevindt zich doorgaans twee tot vijf jaar op dit niveau. Je werkt als individuele bijdrager binnen een team, levert inhoudelijke expertise en ontdekt waar je talenten en voorkeuren liggen. Je rol is uitvoerend van aard, maar je begint de contouren te bepalen van wie je als professional wilt zijn.

Op dit niveau ligt de nadruk op het ontwikkelen van expertise en het creëren van diepgang in je vak. Je leert de inhoud, bouwt aan je professionele vaardigheden en ontwikkelt gevoel voor kwaliteit. Positionering is hier nog impliciet: ze wordt zichtbaar in waar je energie van krijgt, waar je verantwoordelijkheid voor neemt en hoe je je verhoudt tot anderen.

Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Positioneer je als vakvolwassen, nieuwsgierig en leergierig.
+ Gebruik LinkedIn niet als cv, maar als podium voor jouw ontwikkeling en expertise.
+ Laat in gedrag, communicatie en uitstraling zien dat je de context begrijpt en er iets eigens aan toevoegt.

Jouw presence (hoe je verschijnt in gedrag, communicatie en uitstraling) gaat hier over aansluiten zonder jezelf te verliezen. Je kleedt je niet om indruk te maken, maar om recht te doen aan de context. Zo wordt zichtbaar dat je de omgeving begrijpt en tegelijk iets van jezelf meebrengt.

Kaizen-inzicht: Begin met kleine, bewuste signalen van professionaliteit en ambitie. Hier begint het vorm te krijgen.

2. Manager Wie ben jij als leidinggevende?

Managers bevinden zich gemiddeld drie tot zeven jaar op dit niveau. Je draagt verantwoordelijkheid voor een team en bent de schakel tussen uitvoering en organisatiedoelen. Je rol verschuift van zelf doen naar anderen in staat stellen.

In deze fase ontstaat de eerste bewuste keuze: wat voor leider wil ik zijn? Je leiderschapsstijl krijgt contouren. Mensen luisteren niet alleen naar wat je zegt, maar kijken vooral naar wat je doet en hoe je overkomt.

Dit is vaak ook de fase waarin je zoekt naar balans tussen authenticiteit en effectiviteit, tussen jezelf blijven en professioneel groeien. Luisteren wordt hier cruciaal: niet alleen naar wat gezegd wordt, maar ook naar wat eronder ligt. Niet elk **besluit moet van jou komen**; het gaat erom ruimte te maken voor anderen om te groeien.

Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Bouw aan een profiel waarin duidelijk wordt wat mensen aan jou hebben.
+ Zorg dat je aanwezigheid uitnodigt tot gesprek: benaderbaar en professioneel, zonder afstand te creëren.
+ Reflecteer op je leiderschapskeuzes en geef daar bewust vorm aan in gedrag, communicatie en interactie.

Jouw presence gaat hier over benaderbaarheid. Je stijl helpt om vertrouwen te bouwen: verzorgd en professioneel, zonder afstand te creëren. Je aanwezigheid moet uitnodigen tot gesprek, niet imponeren, maar mag wel inspireren.

Kaizen-inzicht: In hoe je luistert, spreekt en besluiten neemt, bouw je aan vertrouwen.

3. Directeur Een cruciaal evenwichtsmoment

Directeuren opereren doorgaans vijf tot tien jaar op dit niveau. Een directeur geeft leiding aan meerdere teams of afdelingen, zit op het snijvlak van strategie en operatie en vertegenwoordigt bredere organisatiedoelen.

De directeursrol is een van de meest cruciale stappen in een loopbaan, juist omdat het vaak een transitiemoment is. Professionals die overstappen van een functionele expertise naar een bredere leiderschapsrol, van bijvoorbeeld sales naar marketing of van finance naar operations, maken hier de stap naar algemeen leiderschap. Je rol vraagt om scherpte in prioriteiten, het verbinden van perspectieven en het creëren van richting in complexiteit. Op dit moment telt niet alleen wat je kunt, maar wie je bent.

Dit is het niveau waarop de leider in de executieve steeds meer wordt gevormd. De positionering wordt explicieter: mensen kijken naar jou voor richting, prioritering en betekenis. Het belang van systemisch luisteren groeit: hoor je echt wat er speelt, ook voorbij de hiërarchie? Leiderschap op dit niveau vraagt de kunst van het interpreteren voor het beslissen.

Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Word vindbaar op de thema's waar jij voor staat.
+ Laat je stem horen in interne communicatie en relevante externe kanalen.
+ Draag je waarden consistent uit, ook in de manier waarop je verschijnt en communiceert.

Je presence gaat in deze fase over stevigheid met richting, zonder afstand te creëren. Je maakt zichtbaar waar je voor staat in hoe je verschijnt, ook in de keuzes die je maakt in stijl en verzorging, en er ontstaat iets waar mensen zich aan kunnen verbinden.

Kaizen-inzicht: De keuzes die je maakt laten zien wat je belangrijk vindt. Hier krijgt je executive brand gewicht.

4. Executive Een verhaal dat klopt

Executives, zoals een CFO, COO of CMO, opereren gemiddeld vijf tot tien jaar op dit niveau. Je bent onderdeel van het executive team en speelt een cruciale rol in het verbinden van strategie aan uitvoering. Je draagt bij aan koers, cultuur en prestatie van de gehele organisatie.

In deze fase groeit het belang van collectieve positionering: als executive werk je niet in isolatie. Je draagt samen met collega-executives een gedeeld verhaal en een gedeelde visie uit. Dat vraagt scherpte over je eigen rol en het vermogen elkaars rol te versterken. Luisteren krijgt een strategische dimensie: naar wat er leeft bij je eigen teams, andere executives, de board en externe stakeholders. Wie luistert, kan verbinden, niet alleen met woorden, maar met besluiten.

Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Laat zien waar je als leider voor staat, ook over de grenzen van je eigen functie heen.
+ Ontwikkel een verhaal dat richting geeft, inspireert en mensen verbindt.
+ Houd je verhaal in beweging: nieuwe verantwoordelijk-heden vragen om herijking van je positionering.

Je presence wordt hier onderdeel van je verhaal. Wat je uitstraalt moet passen bij waar je voor staat, en bij het bredere verhaal van het executive team. Stem je positionering, verbaal en non-verbaal en in stijl en presentatie, bewust af op context en gezelschap, terwijl je eigenheid herkenbaar blijft.

Kaizen-inzicht: Jouw positie krijgt kracht in samenhang met anderen. Hier ontstaat verbinding.

5. CEO Personificatie van de koers van de organisatie

CEO's opereren gemiddeld vier tot acht jaar in een organisatie. Je draagt eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel en bent tegelijkertijd boegbeeld, cultuurdrager, woordvoerder, inspirator en richtinggever. Alles komt bij jou samen: strategie, reputatie, mensen en prestaties.

In deze rol is leiderschap niet langer iets dat je uitvoert, maar iets dat je belichaamt: zichtbaar, voelbaar en consistent. Jouw executive brand moet in harmonie zijn met het corporate brand van je organisatie. De uitdaging is om jezelf niet te verliezen in de complexiteit van de rol. Wat blijft er over van jouw waarden als het erop aankomt? Hoe blijf je betrouwbaar, herkenbaar en menselijk in tijden van druk en transformatie?

Luisteren wordt hier een vorm van moreel leiderschap: het vermogen om tegengeluid op waarde te schatten, spanningen te herkennen voordat ze escaleren en het grotere geheel te dienen boven je eigen gelijk.

Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Maak je waarden zichtbaar in keuzes, communicatie en gedrag.
+ Werk aan een profiel dat vertrouwen wekt, binnen en buiten de organisatie.
+ Laat je leiderschap tot uiting komen in alles wat je zegt, doet en uitstraalt.

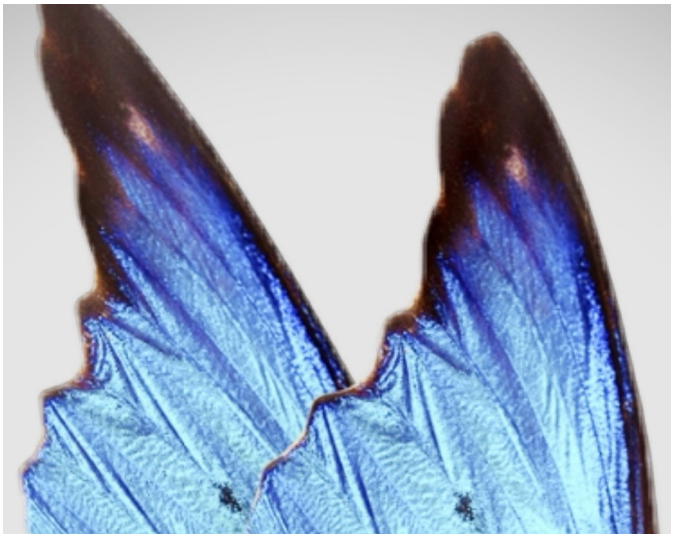
Je presence wordt onderdeel van je leiderschap. Maak bewuste keuzes in hoe je verschijnt, passend bij moment en context. Die variatie in stijl maakt zichtbaar dat er een mens achter de leider zit, en versterkt juist de verbinding.

Kaizen-inzicht: Richting, strategie, reputatie en presence komen samen in hoe jij als leider wordt ervaren. Hier wordt het één.

6. Non-executive Zichtbaar zonder schijnwerpers

Non-executives, zoals commissarissen en leden van een raad van toezicht, opereren doorgaans vier tot zes jaar per positie. Je rol verschuift naar toezicht, reflectie en advisering. Je hebt geen directe aansturing meer, maar wel invloed via je perspectief, vragen en oordeel.

Op dit niveau draait het om gezag zonder macht. Je executive brand rust op reputatie, ervaring en het vermogen om scherp en onafhankelijk te blijven. Wat je zegt weegt, en wat je niet zegt soms nog meer. Je kracht zit in het stellen van de juiste vragen, het benoemen van spanningen en het inbrengen van perspectief zonder het over te nemen. Luisteren is hier misschien wel je belangrijkste instrument.



Waar je aan kunt werken in je executive brand:

+ Laat zien welke waarden jij bewaakt en waar je voor staat.
+ Toon je als evenwichtige, integere leider met maatschappelijk kompas.
+ Breng je waarden en maatschappelijke visie concreet in de praktijk en laat dit zichtbaar terugkomen in je profiel.

Jouw presence gaat hier over rust en autoriteit zonder nadruk. Je hoeft niet zichtbaar te zijn, maar als je verschijnt, heeft het gewicht. Je uitstraling ondersteunt je rol als onafhankelijk denker: ingetogen, scherp en in lijn met het gezag dat je meebrengt.

Kaizen-inzicht: Wat je ziet, benoemt en bevraagt, geeft richting, ook als je die niet zelf neemt. Hier werkt je invloed door.

Slot: laat je executive brand meegroeien met je rol

Of je je nu oriënteert op een volgende stap, net begonnen bent in een nieuwe rol of al jaren aan de top staat: je executive brand dient in beweging te blijven.

Iedere loopbaan kent momenten waarop de rol verandert en het beeld blijft. Een nieuwe directeur wordt nog aangesproken op de kwaliteiten van de goede manager die hij was. Een CFO wordt nog gezien als de financiële expert, terwijl de organisatie inmiddels iemand nodig heeft die de koers mede draagt. Het is niet dat het beeld onjuist is. Het is verouderd.

Wie bij een nieuwe stap niet opnieuw bepaalt waar hij of zij voor staat, loopt het risico dat anderen blijven uitgaan van het beeld dat bij een eerdere rol hoorde. Herijken betekent kiezen wat deze rol van je vraagt, en vasthouden aan wat je in geen enkele rol wilt opgeven. Het eerste maakt je positie relevant, het tweede maakt haar geloofwaardig.

Of je nu nadenkt over een volgende carrièrestap of al een nieuwe rol hebt aangenomen: het is belangrijk om bewust stil te staan bij je positionering. Door je executive brand mee te laten groeien met je ambities en verantwoordelijkheden, zorg je dat het blijft aansluiten bij wie je bent en de leider die je wilt zijn.

Zes vragen om je positionering te toetsen en je op weg te helpen:

1. Waarvoor word ik op dit moment als executive gekend?
2. Waarvoor wil ik in mijn huidige rol gekend worden?
3. Wat vraagt deze rol van mij wat mijn vorige rol nog niet vroeg?
4. Welke overtuiging houd ik in deze rol vast, ook als dat mij iets kost?
5. Waar moet ik explicieter positie innemen dan ik nu doe?
6. Hoe versterkt mijn positie de koers en positionering van mijn organisatie?

FLAVOUR STRATEGY Amrop

Hoe wij je kunnen helpen?

Flavour Strategy en Amrop Nederland begeleiden leiders in die ontwikkeling: van het vinden van de juiste positie tot het zichtbaar en voelbaar maken ervan in de praktijk.

Flavour Strategy werkt met leiders die al in positie zijn en van daaruit meer betekenis en impact willen brengen. Van interne alignment tot externe dialoog met stakeholders begeleiden we leiders om richting te geven én verbinding te creëren met de organisatiebrede positionering. We helpen hen die door te vertalen naar gedrag, communicatie en presence, zodat hun verhaal niet alleen klopt in woorden, maar ook voelbaar wordt in hoe zij handelen, spreken en verschijnen. Daarbij zien wij positionering niet als een optelsom van losse elementen, maar als een rijke receptuur: een samenhangend geheel waarin strategie, leiderschap, cultuur en communicatie elkaar versterken. Zoals bij een goed gerecht gaat het niet om de afzonderlijke ingrediënten, maar om hoe ze samenkomen. Daar waar het geheel klopt, ontstaat iets eigens: flavour.

Amrop Nederland begeleidt leiders bij het vormgeven van hun volgende carrièrestap. Met meer dan 15 jaar ervaring in Executive Career Transition hebben we inmiddels ruim 250 executives begeleid. We helpen hen hun leiderschapsprofiel en onderscheidende waarde scherp te formuleren, zich helder te positioneren en hun verhaal geloofwaardig over te brengen tijdens selectieprocessen. Daarbij draait het niet alleen om de vraag of een executive past bij de ambities, waarden en uitdagingen van een organisatie. Het werkt ook andersom. Een succesvolle volgende stap vraagt om een wederzijdse match. Sluiten de waarden en ambities van de organisatie aan bij die van de executive? En kan de executive vanuit zijn of haar eigen kwaliteiten en overtuigingen authentiek bijdragen aan de koers van de organisatie?





Samen bieden wij continuïteit en verdieping in leiderschapsontwikkeling en positionering, en zorgen wij dat het corporate brand en het persoonlijke executive brand elkaar versterken. Voor, tijdens en na elke loopbaanstap.

Flavour Strategy & Amrop Nederland
Strategische partners in leiderschap, positionering en executive search

www.flavourstrategy.nl
www.amrop.nl