

horizon

# Leiderschap met lef: 20 leiderschapsmodellen om te groeien in onzekere tijden

Dé gids voor strategische HR professionals om hun leiders in de volgende maturiteitsfase te leiden.



## Inhoudstabel

1. Blake-mouton **management grid**
2. Storytelling: Andy Raskin's **Strategic Narrative**
3. **Turnaround Leadership** by O'Callaghan
4. Flamholtz & Randle's **Leadership styles matrix**
5. Zenger & Folkman's **10 Fatal Leadership Mistakes**
6. Tannenbaum-Schmidt **Leadership Model**
7. Fiedler's **Contingency Model**
8. **Lencioni**
9. Greenleaf's **Servant leadership**
10. **The first 90 days** by Watkins
11. Heifetz & Linsky's **Adaptive leadership**
12. Goleman's **6 emotional leadershipstyles**
13. **What got you here won't get you there** by Goldsmith
14. Seligman's **Positive Psychology**
15. Rooke & Torbert's **7 Transformations of Leadership**
16. **The Introverted Leader** by Kahnweiler
17. French & Raven's **5 forms of power**
18. Buchanan & Boddy's **practical model for change m  
anagement**
19. **Multipliers** by Wiseman
20. **Leading in though times** by Maxwel

# Voorwoord

Leiderschap wordt pas écht zichtbaar wanneer de wereld onvoorspelbaar wordt. De afgelopen jaren hebben we geleerd dat verandering niet langer een uitzondering is, maar de constante factor waarmee we moeten werken. Van geopolitieke onzekerheid en economische schommelingen tot een krappe arbeidsmarkt en de opkomst van AI – organisaties staan voor complexe uitdagingen die vragen om wendbaarheid en doordachte beslissingen.

## **De grote vraag is: Wat maakt een leider effectief in deze onzekere tijden?**

Bij Horizon zien we dagelijks hoe leiders balanceren tussen strategische keuzes en menselijke connectie. Hoe ze moeten schakelen tussen stabiliteit en innovatie. Hoe ze impact maken, niet alleen door wat ze doen, maar vooral door hoe ze denken. Wat ons opvalt? De meest succesvolle leiders hebben geen vastomlijnd recept, maar begrijpen wél welke leiderschapsstijlen wanneer nodig zijn.

Daarom hebben we deze whitepaper ontwikkeld. We brengen **20 bewezen leiderschapsmodellen** samen die helpen om richting te geven in complexe situaties. Geen theoretische modellen die in een academische lade blijven liggen, maar concrete, toepasbare kaders die je meteen in de praktijk kunt brengen. Of je nu een ervaren leider bent of een HR-professional die leiders ondersteunt, deze gids helpt je om bewuster te kiezen welke aanpak werkt voor jouw organisatie en teams.

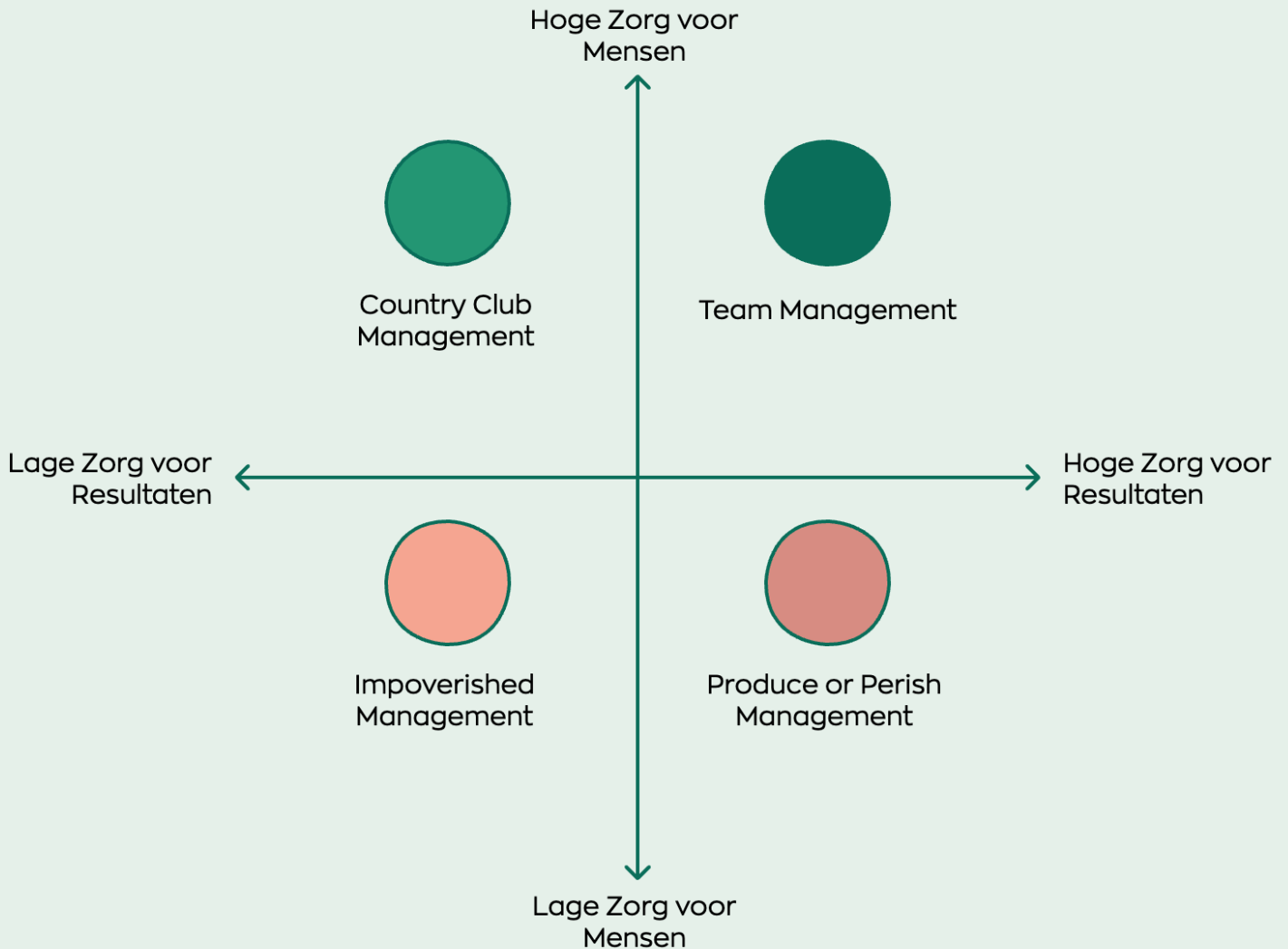
De kern van leiderschap is en blijft dit: het is geen positie, maar een verantwoordelijkheid. Hoe ga jij die verantwoordelijkheid invullen?

Veel leesplezier en vooral: veel impact gewenst.

Anja

Manager 'The Right Leaders'

## Blake en Mouton Managerial Grid



# 1. Blake-Mouton management Grid

Het **Blake en Mouton Managerial Grid** is een leiderschapsmodel ontwikkeld door Robert Blake en Jane Mouton in de jaren '60. Het model classificeert leiderschapsstijlen op basis van twee assen:

- **Zorg voor mensen (Y-as)** – Hoeveel aandacht een leider heeft voor de behoeften, motivatie en welzijn van medewerkers.
- **Zorg voor resultaten (X-as)** – Hoe sterk de focus ligt op productiviteit, doelstellingen en prestaties.

Op basis hiervan identificeert het model **vijf leiderschapsstijlen**:

1. **Impoverished** Management (lage zorg voor mensen, lage zorg voor resultaten) → Passieve, weinig betrokken leiders.
2. **Country Club** Management (hoge zorg voor mensen, lage zorg voor resultaten) → Aangename werksfeer, maar mogelijk lage prestaties.
3. **Produce or Perish** Management (lage zorg voor mensen, hoge zorg voor resultaten) → Strikt en taakgericht, kan stress veroorzaken.
4. **Middle-of-the-Road** Management (gemiddelde zorg voor beide) → Compromis tussen werk en welzijn, maar niet optimaal.
5. **Team Management** (hoge zorg voor mensen, hoge zorg voor resultaten) → Ideaal scenario met betrokken medewerkers en hoge prestaties.



## Blake-Mouton management Grid in moeilijke tijden

Tijdens een economische neergang of crisis moeten organisaties meer doen met minder middelen. Veel leiders neigen dan naar een **Produce or Perish-aanpak** (hoge prestatiedruk, minder aandacht voor medewerkers). Dit kan op korte termijn werken, maar **leidt vaak tot stress en uitval**.

Een effectievere aanpak is **Team Management** (hoge zorg voor mensen én resultaten). Dit helpt teams om:

- ✓ Creatief om te gaan met schaarste → Samen oplossingen bedenken.
- ✓ Gemotiveerd te blijven → Ondanks onzekerheid.
- ✓ Duurzaam te presteren → Zonder burn-out of verloop.

Door transparante communicatie, waardering en gezamenlijke probleemoplossing kan een organisatie sterker uit een moeilijke periode komen.

## Grote Verschuiving

Identificeer fundamentele veranderingen in de markt die de manier waarop bedrijven opereren beïnvloeden.



## De Inzet

Leg uit hoe bedrijven zich moeten aanpassen of risico lopen achter te blijven.



## Object van Verandering

Definieer specifieke gebieden binnen de organisatie die verandering vereisen.



## Obstakels

Benadruk de uitdagingen die verandering moeilijk maken.



## Overwinnen

Presenteer strategieën om deze obstakels effectief aan te pakken.



# 2. Storytelling: Andy Raskin's strategic framework

**Andy Raskin**, een expert op het gebied van storytelling, ontwikkelde een strategisch narratief om bedrijven te helpen **krachtige verhalen** te vertellen die klanten, investeerders en medewerkers **inspireren**. Zijn framework helpt bij het positioneren van een bedrijf of product als de beste oplossing binnen **een bredere, onvermijdelijke verandering**.

De **belangrijke elementen** van Raskin's framework zijn:

**1. Noem de grote verschuiving in de wereld**

- Identificeer een fundamentele, onmiskenbare verandering in de markt of sector.
- Voorbeeld: "De manier waarop mensen werken is fundamenteel veranderd—hybride en flexibel werken is de nieuwe norm."

**2. Noem de inzet: toon dat er winnaars en verliezers zullen zijn**

- Leg uit hoe sommige bedrijven zich zullen aanpassen en floreren, terwijl anderen zullen worstelen als ze niet veranderen.
- Voorbeeld: "Organisaties die vasthouden aan traditionele werkstructuren zullen moeite hebben om talent aan te trekken en te behouden, terwijl flexibele bedrijven een voorsprong krijgen."

### **3. Noem het object van de verandering**

- Definieer wat er specifiek moet veranderen binnen de organisatie, sector of markt.
- Voorbeeld (HR): “Wat is er nodig om een werkgever van de toekomst te worden? De sleutel ligt in het omarmen van een data-gedreven HR-strategie en een cultuur van continue ontwikkeling.”

### **4. Toon de obstakels**

- Benadruk de grootste uitdagingen die deze verandering moeilijk maken.
- Voorbeeld (HR): “Veel bedrijven worstelen met het meten van medewerkersbetrokkenheid, het behouden van talent en het implementeren van effectieve hybride werkmodellen.”

### **5. Hoe ga je deze obstakels overwinnen?**

- Presenteer een duidelijke strategie of oplossing om deze uitdagingen te tackelen.
- Voorbeeld (HR): “Ons HR-platform biedt AI-gestuurde inzichten, real-time medewerkerstevredenheidsanalyses en gepersonaliseerde ontwikkelingsprogramma's om bedrijven te helpen een aantrekkelijke, toekomstbestendige werkplek te creëren.”



## Strategic Narrative in moeilijke tijden

Voorbeeld van toepassing in HR tijdens een crisis:

- ✓ **Grote verschuiving in de wereld** → “De economie verandert, en bedrijven moeten meer doen met minder middelen terwijl ze toptalent willen behouden.”
- ✓ **Noem de inzet: toon dat er winnaars en verliezers zullen zijn** → “Bedrijven die investeren in medewerkerstevredenheid en digitale HR-oplossingen zullen het beste talent behouden, terwijl anderen te maken krijgen met hoge uitstroom en lage betrokkenheid.”
- ✓ **Noem het object van de verandering** → “Wat is er nodig om medewerkers gemotiveerd en productief te houden in een hybride werkomgeving? De sleutel ligt in data-gestuurde HR-beslissingen en gepersonaliseerde ontwikkelingstrajecten.”
- ✓ **Toon de obstakels** → “HR-teams kampen met beperkte budgetten, verouderde systemen en moeite om medewerkersbetrokkenheid op afstand te meten.”
- ✓ **Hoe ga je deze obstakels overwinnen?** → “Ons platform biedt AI-gestuurde medewerkerstevredenheidsmetingen, geautomatiseerde feedbackloops en flexibele leertrajecten, zodat HR-afdelingen meer impact kunnen maken met minder middelen.”

Door Andy Raskin’s storytelling framework te gebruiken, kunnen HR-leiders hun teams **inspireren, strategische verandering doorvoeren en hun organisatie positioneren als een aantrekkelijke werkgever—zelfs in uitdagende tijden.**



### 3. Turnaround Leadership by O'Callaghan

**Shaun O’Callaghan** is een ervaren bedrijfsadviseur en auteur van het boek “**Turnaround Leadership: Making decisions, rebuilding trust, and delivering extraordinary results under pressure**”. Zijn werk richt zich op hoe leiders een organisatie kunnen **herstructureren of redden** als die in grote problemen verkeert. O’Callaghan biedt daarbij een praktisch raamwerk om snel en effectief in te grijpen, zodat een bedrijf niet alleen overleeft, maar uiteindelijk weer gezond wordt.

De kerngedachte van Turnaround Leadership is dat een leider in crisissituaties binnen korte tijd:

1. **De situatie grondig diagnosticeert:** Wat is de aard en ernst van de problemen?
2. **Kritieke beslissingen durft te nemen:** Op basis van heldere prioriteiten, ook als deze pijnlijk zijn.
3. **Vertrouwen herstelt:** Transparant communiceren met medewerkers, klanten, financiers en andere stakeholders.
4. **Focus op executiekracht** legt: Duidelijke doelen, meetbare resultaten en voortgangsbewaking.
5. **Cultuur en betrokkenheid opbouwt:** Mensen meekrijgen, motiveren en verantwoordelijkheden toewijzen.





## Turnaround Leadership in moeilijke tijden

### 1. Snelle probleemanalyse

- In crisissituaties is er geen tijd voor uitgebreide research. Maak een compacte, feitengebaseerde analyse van de problemen (bijvoorbeeld: kasstroom, klantvertrouwen, interne processen).

### 2. Heldere prioriteiten stellen

- Identificeer direct de grootste bedreigingen (bijvoorbeeld schuldenlast, wegvallende omzet). Richt je vervolgens op de meest impactvolle ingrepen (kostenbesparingen, herstructurering, noodfinanciering).

### 3. Sterk en open leiderschap

- Wees transparant over wat er speelt en communiceer regelmatig. Dit is cruciaal om vertrouwen terug te winnen (bij medewerkers, klanten, leveranciers, banken).

### 4. Kortetermijnresultaten boeken

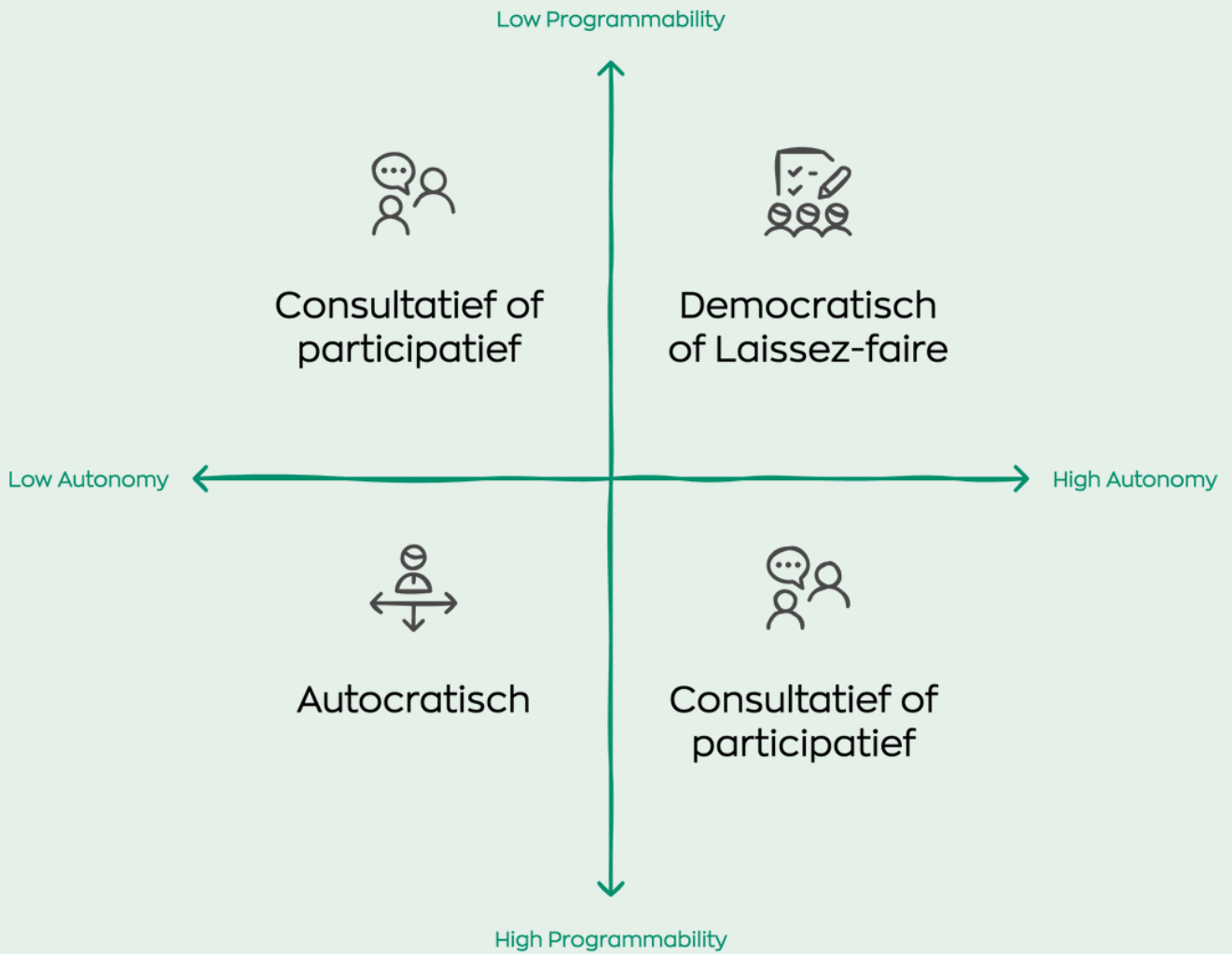
- Laat zien dat er vooruitgang is. Vroege successen (quick wins) helpen het moreel te verbeteren en zorgen voor draagvlak.

### 5. Samenwerking en cultuur herzien

- Creëer een nieuwe teamcultuur gericht op betrokkenheid, snelheid en verantwoordelijkheid. Mensen weten dan wat er op het spel staat en wat er van hen verwacht wordt.

### 6. Blik op de toekomst

- Een turnaround is niet alleen problemen oplossen, maar ook een fundamentele koerswijziging. Zodra de ergste crisis is bezworen, werk je aan een langetermijnstrategie voor duurzame groei.



## 4. Flamholtz & Randle's Leadership styles matrix

De Leadership Styles Matrix, ontwikkeld door **Eric Flamholtz en Yvonne Randle**, classificeert leiderschap op basis van de mate van betrokkenheid van de leider bij besluitvorming en de mate van controle die de leider uitoefent. Dit resulteert in zes leiderschapsstijlen, variërend van sterk controlerend tot volledig delegerend:

1. **Autocratisch** (op basis van bevelen)

- De leider neemt alle beslissingen en verwacht gehoorzaamheid.
- Geschikt voor crisissituaties of onervaren teams.

2. **Autocratisch** (op basis van overtuiging)

- De leider neemt nog steeds de beslissingen, maar motiveert en verklaart deze beter.
- Nuttig wanneer snel handelen nodig is.

3. **Consultatief**

- De leider vraagt om input, maar neemt uiteindelijk zelf de beslissingen.
- Werkt goed wanneer expertise verspreid is binnen het team.

4. **Participatief**

- De leider en het team nemen samen beslissingen.
- Bevordert betrokkenheid en motivatie.

5. **Democratisch**

- Het team neemt beslissingen en de leider fungeert als facilitator.
- Geschikt voor ervaren, zelfsturende teams.

6. **Laissez-Faire**

- De leider laat het team volledig zelfstandig opereren.
- Alleen effectief voor zeer competente en gemotiveerde professionals.

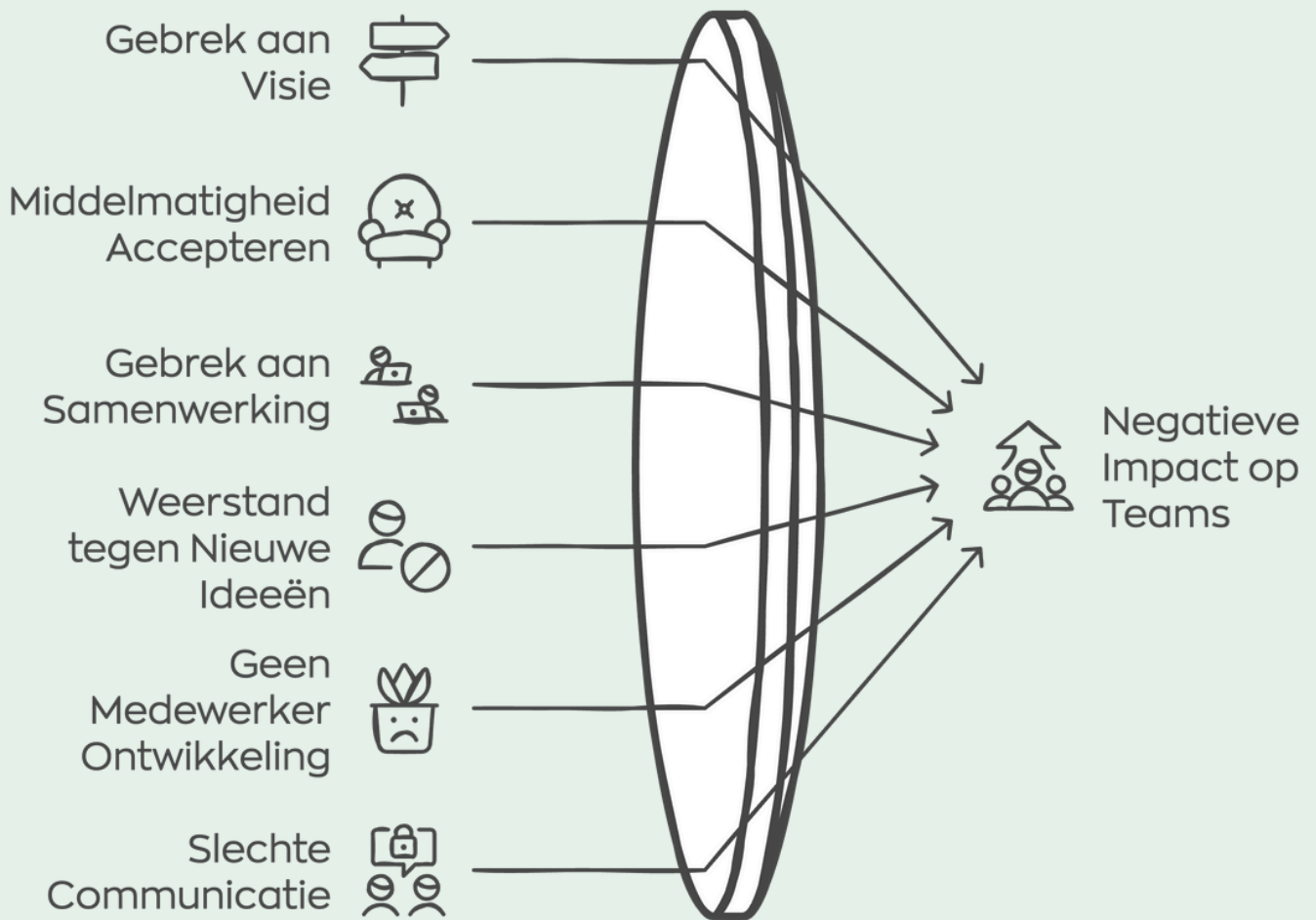


## Leadership styles matrix in moeilijke tijden

In moeilijke tijden kan je best bewust zijn van welke situatie welke leiderschapsstijl vergt.

- ✓ Strategische beslissingen kunnen tijdelijk autocratisch zijn → Snelle actie bij urgente uitdagingen.
- ✓ Dagelijkse operationele beslissingen kunnen consultatief of participatief zijn → Betrokken medewerkers voelen zich gewaardeerd en dragen bij aan oplossingen.
- ✓ Voor ervaren en zelfsturende teams kan een democratische stijl helpen → Dit bevordert creativiteit en veerkracht, cruciaal in tijden van crisis.

De beste leiders balanceren controle en betrokkenheid, afhankelijk van de situatie en, de aard van het werk de capaciteiten van hun team.



## 5. Zenger & Folkman's 10 Fatal Leadership Mistakes

**Jack Zenger en Joseph Folkman** onderzochten waarom leiders falen en identificeerden **10 veelvoorkomende leiderschapsfouten** die schadelijk zijn voor teams en organisaties. Deze fouten ondermijnen vertrouwen, motivatie en prestaties.

De 10 fatale leiderschapsfouten zijn:

**1. Gebrek aan inspirerende visie**

- Leiders bieden geen duidelijke richting of toekomstbeeld.
- Medewerkers voelen zich niet gemotiveerd of betrokken.

**2. Acceptatie van middelmatigheid**

- Geen hoge standaarden hanteren voor prestaties.
- Teams blijven in hun comfortzone zonder innovatie.

**3. Gebrek aan samenwerking**

- Werkt niet effectief met anderen of creëert silo's.
- Teamleden voelen zich geïsoleerd of ondergewaardeerd.

**4. Weerstand tegen nieuwe ideeën**

- Vasthouden aan oude werkwijzen en innovatie blokkeren.
- Organisaties missen kansen door gebrek aan aanpassingsvermogen.

**5. Geen ontwikkeling van medewerkers**

- Neemt geen tijd om mensen te coachen en laten groeien.
- Medewerkers voelen zich vastgelopen en vertrekken.

**6. Weinig initiatief en probleemoplossend vermogen**

- Wachten op anderen om beslissingen te nemen.
- Problemen blijven bestaan door gebrek aan leiderschap.

### **7. Weinig persoonlijke verantwoordelijkheid**

- Anderen de schuld geven in plaats van zelf eigenaarschap te tonen.
- Vermindert vertrouwen en respect binnen het team.

### **8. Te weinig of slechte communicatie**

- Onheldere verwachtingen en slechte feedbackcultuur.
- Teams voelen zich onzeker over prioriteiten en doelen.

### **9. Te weinig energie en enthousiasme**

- Gebrek aan passie en toewijding werkt demotiverend.
- Medewerkers nemen dezelfde passieve houding over.

### **10. Te sterk gefocust op zichzelf**

- Meer bezig met eigen succes dan met het team.
- Kan leiden tot een giftige werkomgeving en lage moraal.



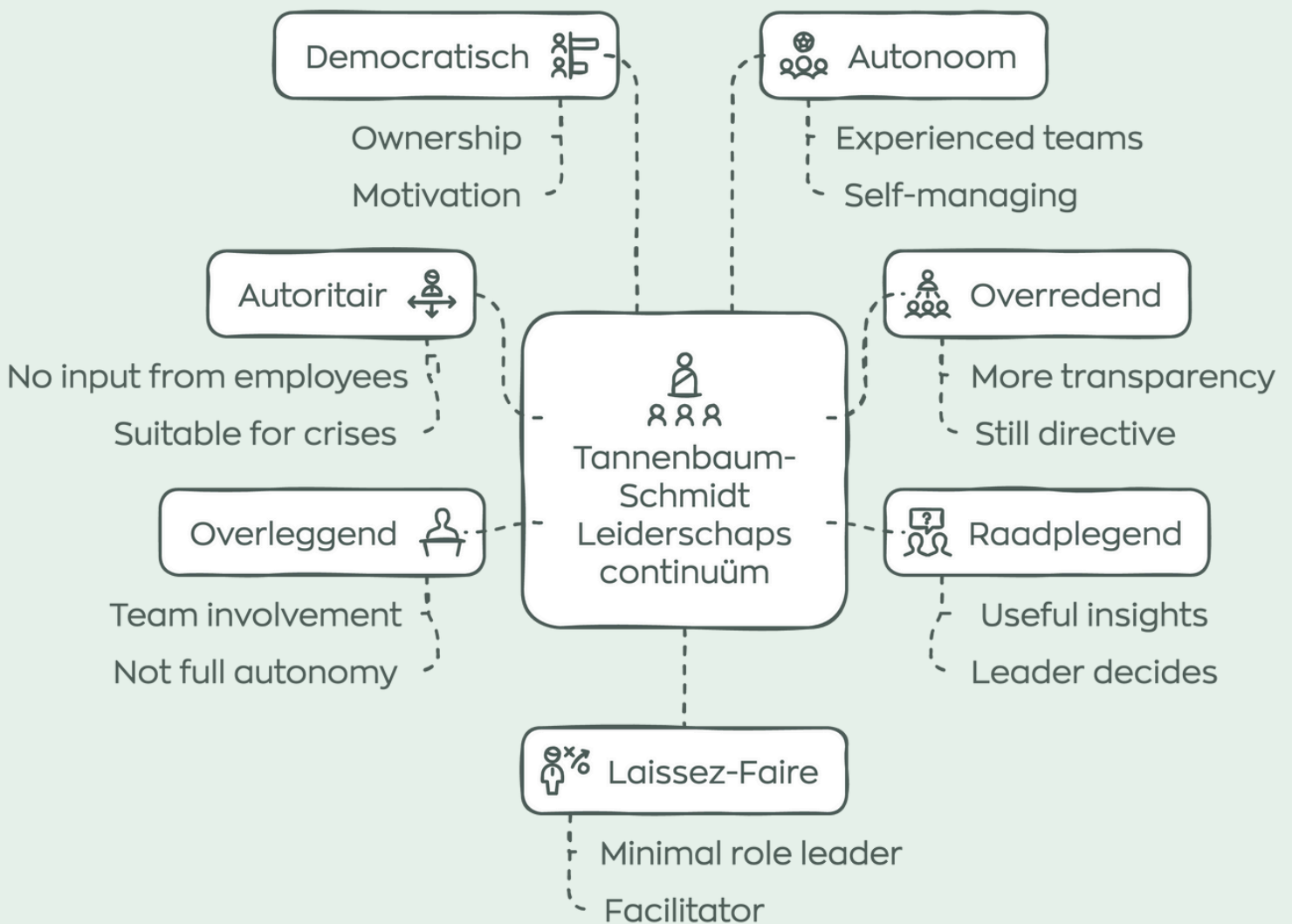
## Zenger & Folkman in moeilijke tijden

Tijdens een economische crisis worden deze **leiderschapsfouten** extra zichtbaar en schadelijk. Een gebrek aan visie, samenwerking of innovatie kan een organisatie kwetsbaar maken.

### Een effectieve aanpak in moeilijke tijden is:

- ✓ **Een inspirerende en realistische visie bieden** → Medewerkers geruststellen en perspectief geven.
- ✓ **Middelmatigheid vermijden** → Hoge standaarden vasthouden, zelfs in moeilijke tijden.
- ✓ **Samenwerking en openheid stimuleren** → Silo's afbreken en collectieve intelligentie benutten.
- ✓ **Innovatie aanmoedigen** → Nieuwe oplossingen zoeken en flexibel blijven.
- ✓ **Talentontwikkeling blijven ondersteunen** → Mensen motiveren door groei- en leermogelijkheden.
- ✓ **Initiatief tonen en verantwoordelijkheid nemen** → Proactief en oplossingsgericht handelen.
- ✓ **Effectief en transparant communiceren** → Helder en regelmatig updates geven.
- ✓ **Enthousiasme en energie uitstralen** → Positiviteit behouden, zelfs bij tegenslagen.

Leiders die deze valkuilen vermijden en sterke leiderschapsprincipes toepassen, helpen hun organisatie niet alleen te overleven, maar ook **sterker uit de crisis te komen**.



## 6. Tannenbaum-Schmidt Leadership Model

Het **Tannenbaum-Schmidt Leadership Continuum**, ontwikkeld door Robert Tannenbaum en Warren Schmidt in 1958, beschrijft een spectrum van leiderschapsstijlen op basis van de **mate van controle van de leider en de mate van vrijheid voor medewerkers**. In plaats van leiderschap als een vaststaande stijl te zien, laat dit model zien hoe leiders kunnen schakelen tussen meer autoritaire en meer democratische stijlen.

Het model onderscheidt zeven stijlen langs een continuüm:

1. **Autoritair** (de leider neemt beslissingen en geeft bevelen)  
Geen inspraak van medewerkers.  
Geschikt voor crisissituaties of onervaren teams.
2. **Overredend** (de leider legt beslissingen uit en overtuigt medewerkers)  
Nog steeds directief, maar met meer transparantie.
3. **Raadplegend** (de leider vraagt om input, maar neemt zelf de beslissing)  
Werkt goed als medewerkers nuttige inzichten hebben.
4. **Overleggend** (de leider presenteert een voorlopige beslissing, maar staat open voor aanpassingen)
  - Meer betrokkenheid van het team, zonder volledige autonomie.
5. **Democratisch** (de groep neemt de beslissing binnen door de leider gestelde grenzen)
  - Stimuleert eigenaarschap en motivatie.
6. **Autonoom** (de leider stelt doelen, maar het team beslist zelf hoe deze te bereiken)
  - Alleen geschikt voor ervaren, zelfsturende teams.
7. **Laissez-Faire** (het team neemt alle beslissingen zonder inmenging van de leider)
  - De leider heeft een minimale rol en fungeert hooguit als facilitator.



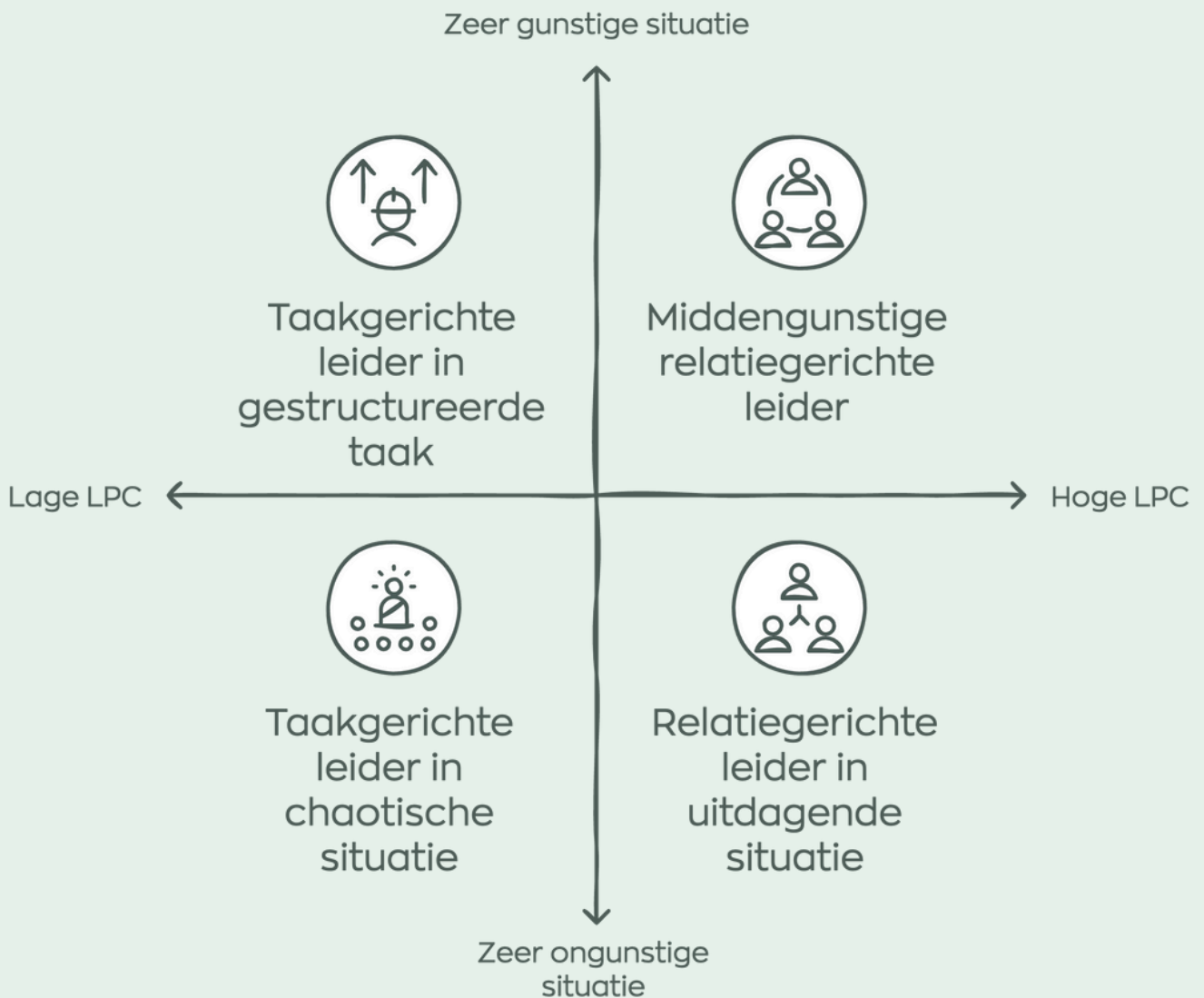
## Tannenbaum-Schmidt in moeilijke tijden

Tijdens een economische crisis of financiële neergang moeten leiders **snelle en effectieve beslissingen nemen**. Veel leiders neigen naar een meer autoritaire stijl om controle te behouden, maar dit kan de motivatie van medewerkers verlagen en innovatie belemmeren.

Een effectieve aanpak is om de **juiste stijl te kiezen afhankelijk van de situatie**:

- ✓ **Bij acute crises** → Een autoritaire of overredende stijl kan nodig zijn om snelle actie te ondernemen.
- ✓ **Bij structurele uitdagingen** → Een raadplegende of overleggende stijl helpt om draagvlak te creëren en nieuwe oplossingen te vinden.
- ✓ **Voor ervaren teams** → Een democratische of autonome stijl kan medewerkers de ruimte geven om efficiënter en innovatiever te werken.

Het Tannenbaum-Schmidt-model laat zien dat flexibiliteit cruciaal is: een goede leider **schakelt tussen stijlen** afhankelijk van de omstandigheden en het volwassenheidsniveau van het team.



# 7. Fiedler's Contingency Model

Fiedler's Contingency Model is ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog **Fred E. Fiedler** in de jaren zestig. Het model stelt dat de effectiviteit van een leider afhangt van een combinatie van:

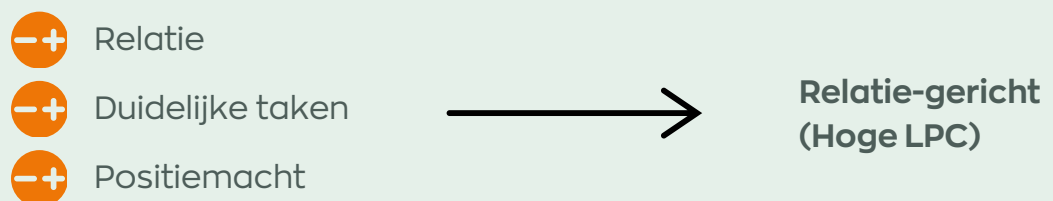
1. **Leiderschapsstijl** (taakgericht vs. relatiegericht), gemeten via de zogenoemde "**Least Preferred Co-Worker**" (LPC)-schaal.
2. **Situaties** waarin de leider functioneert, bestaande uit deze factoren:

- **Relatie** tussen leider en team (hoe goed is de onderlinge band?)
- **Taakstructuur** (is de taak duidelijk omschreven?)
- **Positiemacht** (formele macht van de leider, bijvoorbeeld ontslag kunnen geven of promotie kunnen regelen)

Het idee is vervolgens dat je je leiderschapsstijl **aanpast** aan de situatie.

**Taakgerichte leiders** (lage LPC) presteren het best in **zeer gunstige** (alle drie de situatie-factoren positief) of **zeer ongunstige** (alle drie de situatie-factoren negatief) omstandigheden.

**Relatiegerichte leiders** (hoge LPC) presteren het best in **middengunstige** (of "gematigde") omstandigheden.



## Least Preferred Co-Worker (LPC)

De **Least Preferred Co-Worker-vragenlijst** is een instrument uit het Contingency Model van **Fred Fiedler**. Hiermee meet je of je als leider vooral **relatiegericht** (hoge LPC-score) of **taakgericht** (lage LPC-score) bent. Je beoordeelt de collega met wie je het **slechtst** kunt samenwerken door hem of haar op een schaal (bijvoorbeeld 1-7) te plaatsen tussen twee tegengestelde eigenschappen. Hoe positiever je de 'minst favoriete collega' omschrijft, hoe hoger jouw LPC-score en dus hoe relatiegerichter jouw leiderschapsstijl.

### Voorbeeldvragen (kies steeds een cijfer tussen 1 en 7)

1. Behulpzaam (1) – Onbehelpzaam (7)
2. Betrouwbaar (1) – Onbetrouwbaar (7)
3. Vriendelijk (1) – Onvriendelijk (7)
4. Meelevend (1) – Onverschillig (7)
5. Samenwerkend (1) – Tegenwerkend (7)
6. Positief (1) – Negatief (7)
7. Openhartig (1) – Gesloten (7)
8. Flexibel (1) – Star (7)
9. Enthousiast (1) – Onverschillig (7)
10. Gestructureerd (1) – Chaotisch (7)

### Interpretatie

- **Hoge totaalscore:** Relatiegericht leiderschap
- **Lage totaalscore:** Taakgericht leiderschap



## Fiedler's Contingency in moeilijke tijden

### 1. Inzicht in eigen leiderschapstijl

- Begin met het duidelijk in kaart brengen van je eigen (voorkeurs)stijl. Ontdek of je taak- of relatiegericht bent.

### 2. Analyseer de (veranderde) situatie

- In crisissituaties verandert mogelijk de taakstructuur (bijvoorbeeld urgentere deadlines en meer onzekerheid).
- De relatie tussen leider en team kan onder druk komen te staan.
- Positiemacht kan veranderen als er bezuinigingen of reorganisaties plaatsvinden.

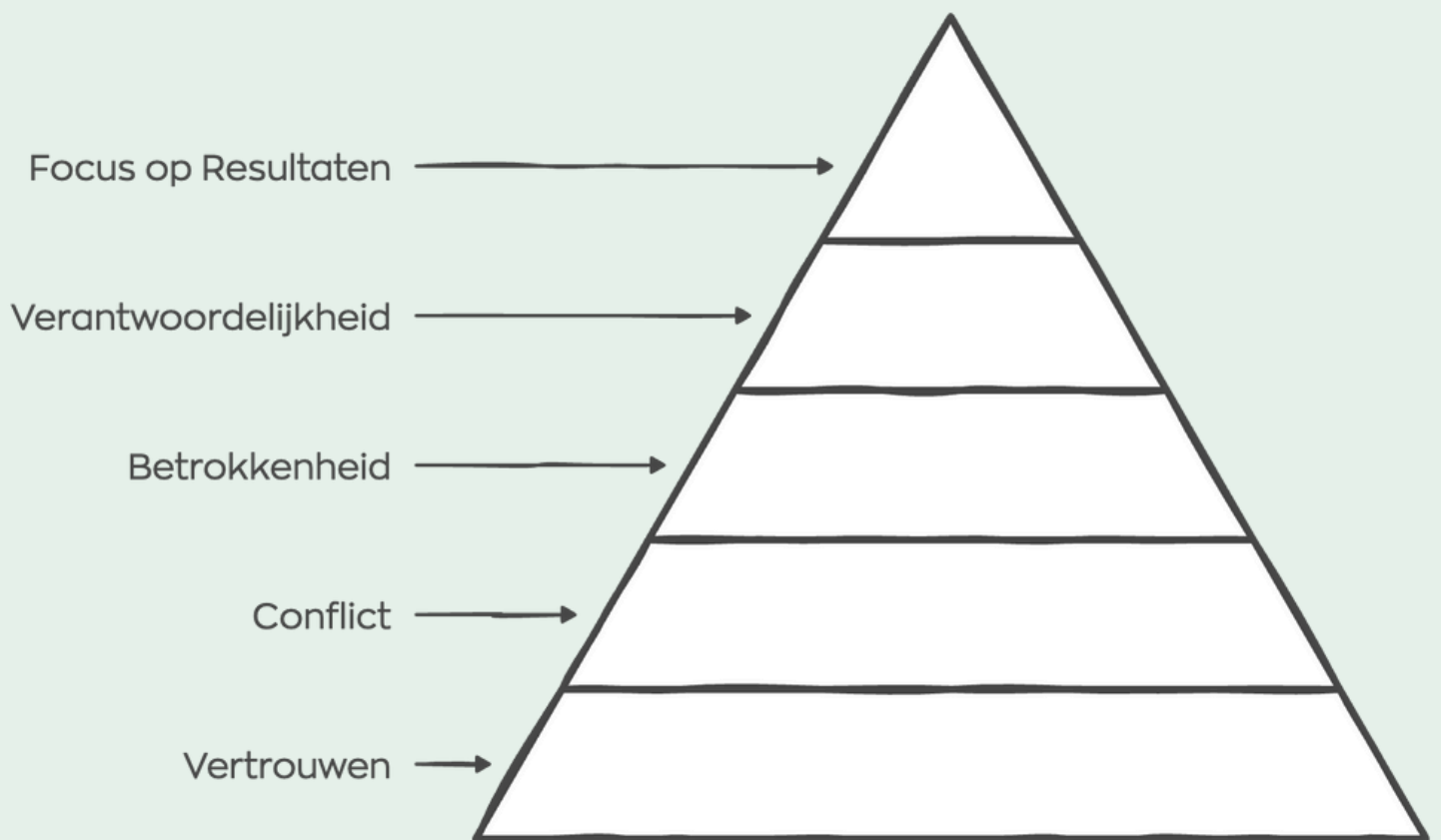
### 3. Pas de omstandigheden aan

- Als je merkt dat je stijl niet direct geschikt is voor de nieuwe situatie (bijvoorbeeld een taakgerichte leider in een context met gespannen onderlinge relaties), kun je zoeken naar manieren om de werkomgeving en samenwerking te verbeteren. Denk aan extra teambuilding, open communicatiekanalen en heldere rolverdeling.

### 4. Zo nodig leiderschapstijl aanpassen

- Blijf alert op signalen dat je een andere aanpak moet hanteren. Een relatiegerichte leider kan in zeer uitdagende tijden tijdelijk meer taakgerichte elementen inzetten om helderheid en structuur te bieden, of omgekeerd.

Door continu te letten op zowel je eigen stijl als de veranderende omstandigheden, kun je met behulp van Fiedler's Contingency Model effectiever blijven leidinggeven in moeilijkere tijden.



## 8. Lencioni

horizon

Het model van **Patrick Lencioni** beschrijft vijf veelvoorkomende disfuncties binnen teams die samenwerking en prestaties belemmeren. Het model is gebaseerd op **vertrouwen en effectieve communicatie** en helpt leiders bij het identificeren en oplossen van problemen binnen hun teams.

De vijf disfuncties, weergegeven als een piramide, zijn:

**1. Gebrek aan vertrouwen (basis)**

- Teamleden durven zich niet kwetsbaar op te stellen of fouten toe te geven.
- Leiders moeten een veilige omgeving creëren waarin openheid wordt gestimuleerd.

**2. Angst voor conflict**

- Teams vermijden moeilijke gesprekken, wat leidt tot onderliggende frustraties.
- Gezonde, constructieve conflicten zorgen juist voor betere beslissingen.

**3. Gebrek aan betrokkenheid**

- Als teamleden geen inbreng hebben of conflicten vermijden, voelen ze zich minder betrokken.
- Leiders moeten duidelijkheid en richting geven om eigenaarschap te stimuleren.

**4. Geen verantwoordelijkheid nemen**

- Teamleden spreken elkaar niet aan op resultaten en prestaties.
- Een cultuur van onderlinge verantwoordelijkheid verhoogt de effectiviteit.

**5. Gebrek aan aandacht voor collectieve resultaten (top van de piramide)**

- Individuele belangen gaan boven het succes van het team of de organisatie.
- Sterke teams zijn gefocust op gezamenlijke doelen en succes.

“

Het model van Lencioni blijft een krachtige tool voor HR om high-performing leadership-teams te bouwen.



Anja Van Heukelom - Director The right leaders @ Horizon

”



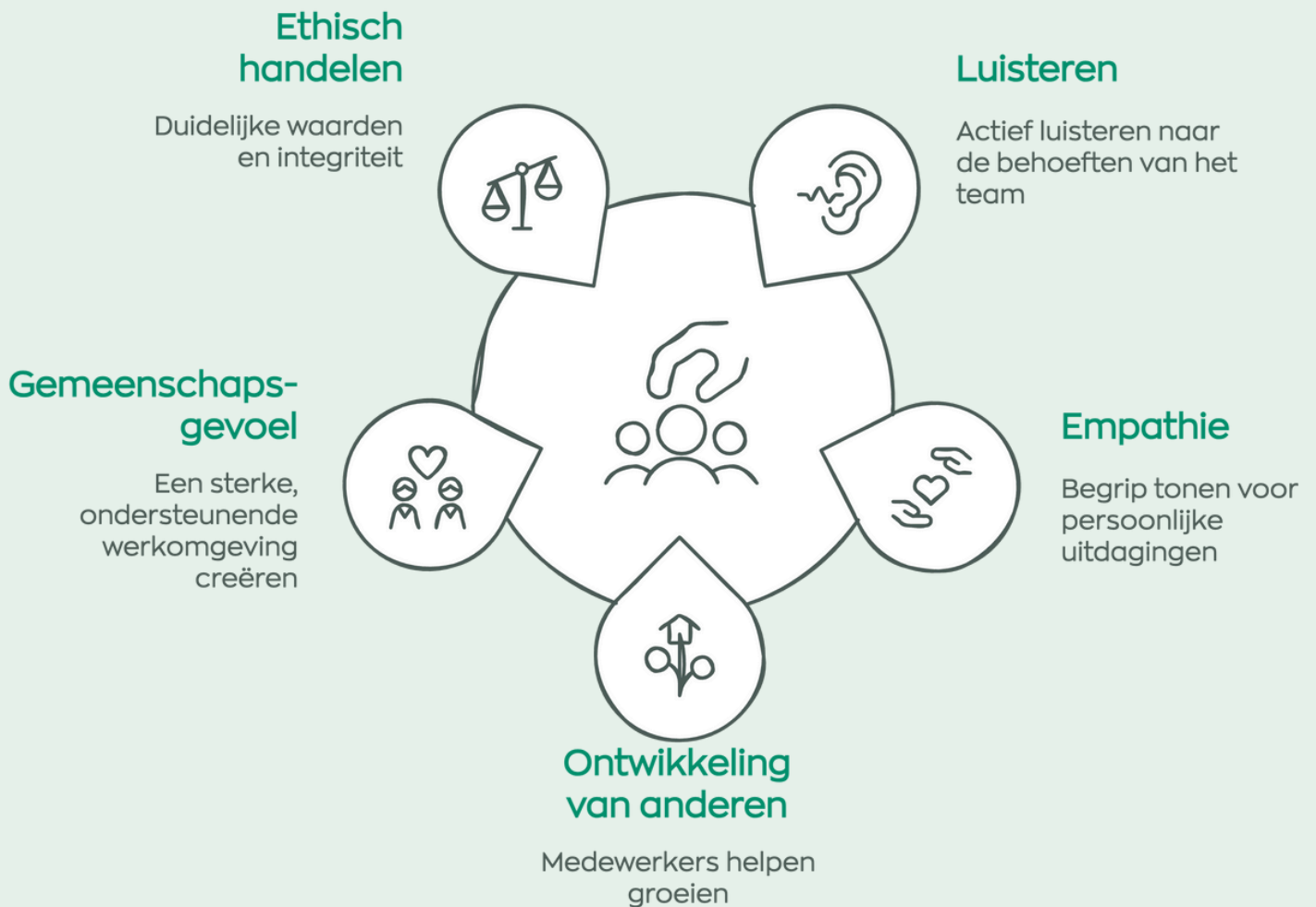
## Lencioni in moeilijke tijden

Tijdens economische neergang of financiële crises is **sterke samenwerking essentieel**. Teams kunnen in stressvolle situaties **terugvallen in disfunctionele patronen**, zoals gebrek aan communicatie, interne competitie of risicomijding.

Een effectieve aanpak is:

- ✓ **Vertrouwen opbouwen** → Transparante communicatie over uitdagingen en verwachtingen.
- ✓ **Conflicten toestaan** → Niet alle meningen onderdrukken, maar juist gezonde discussies stimuleren.
- ✓ **Duidelijkheid geven over doelen en prioriteiten** → Zorgen dat iedereen zich betrokken voelt.
- ✓ **Onderlinge verantwoordelijkheid stimuleren** → Teams laten samenwerken en elkaar ondersteunen.
- ✓ **Focus op collectieve resultaten** → Niet alleen individueel overleven, maar samen sterker uit de crisis komen.

Door het Lencioni-model toe te passen, kunnen leiders voorkomen dat teams uit elkaar vallen in moeilijke tijden en juist **veerkrachtiger en effectiever** worden.



## 9. Greenleaf's servant leadership

Servant Leadership (dienend leiderschap) is een leiderschapsstijl geïntroduceerd door **Robert K. Greenleaf** in de jaren '70. In tegenstelling tot traditionele leiderschapsmodellen, waar de leider centraal staat, draait Servant Leadership om het **dienen en ondersteunen van het team.**

De leider stelt zich op als **facilitator, stimuleert persoonlijke groei en helpt medewerkers hun volledige potentieel te bereiken.** Dit leidt tot meer betrokkenheid, samenwerking en intrinsieke motivatie.

Belangrijke principes van **Servant Leadership:**

- ◆ **Luisteren** – Actief luisteren naar de behoeften van het team.
- ◆ **Empathie** – Begrip tonen voor persoonlijke uitdagingen.
- ◆ **Ontwikkeling van anderen** – Medewerkers helpen groeien.
- ◆ **Gemeenschapsgevoel** – Een sterke, ondersteunende werkomgeving creëren.
- ◆ **Ethisch handelen** – Duidelijke waarden en integriteit.



## Servant Leadership in moeilijke tijden

In moeilijke economische tijden is het risico groot dat leiders **top-down beslissingen nemen** en enkel focussen op resultaten. Dit kan echter leiden tot **lage motivatie en hoge stress** onder medewerkers.

Een Servant Leader kiest in plaats daarvan voor:

- ✓ **Eerlijkheid en transparantie** – Medewerkers betrekken bij moeilijke keuzes.
- ✓ **Empathie tonen** – Begrip voor stress en onzekerheid.
- ✓ **Zelfredzaamheid stimuleren** – Medewerkers ondersteunen in het vinden van oplossingen.
- ✓ **Een lange-termijnvisie** – Niet alleen overleven, maar ook veerkracht opbouwen.

Door te focussen op **vertrouwen, samenwerking en empowerment**, kunnen teams in moeilijke periodes veerkrachtiger en innovatiever worden, wat de organisatie sterker maakt voor de toekomst.



# 10. The first 90 days by Watkins



“The First 90 Days” is een leiderschapsmodel en strategie ontwikkeld door **Michael D. Watkins**. Het richt zich op hoe leiders effectief kunnen overstappen naar een **nieuwe rol of functie** en binnen de eerste 90 dagen impact kunnen maken. Volgens Watkins bepaalt de manier waarop een **leider** deze **overgang** aanpakt vaak het **succes op lange termijn**.

Het model introduceert belangrijke principes en strategieën voor een succesvolle start:

### 1. Leer de organisatiecultuur snel kennen

- Begrijp hoe formele en informele besluitvorming werkt.
- Analyseer teamdynamiek en organisatieprioriteiten.

### 2. Pas je leiderschapsstijl aan

- Elke organisatie of afdeling vraagt om een andere aanpak.
- Vermijd de valkuil om direct veranderingen op te leggen zonder inzicht.

### 3. Beoordeel en verbeter het team

- Identificeer sterke en zwakke punten binnen het team.
- Stel duidelijke verwachtingen en ontwikkel talent.

### 4. Focus op vroege successen

- Zoek naar quick wins die geloofwaardigheid opbouwen.
- Lever tastbare resultaten binnen korte tijd.

## 5. Bouw sterke relaties op

- Vorm strategische allianties en win vertrouwen van collega's.
- Begrijp de belangen van verschillende stakeholders.

## 6. Begrijp de vijf overgangstypen

- Start-up (nieuwe business opbouwen).
- Turnaround (crisis aanpakken en reorganiseren).
- Realignment (verandering in een stabiele organisatie).
- Sustaining Success (voortbouwen op eerdere successen).
- Fusion (integratie na fusie of overname).

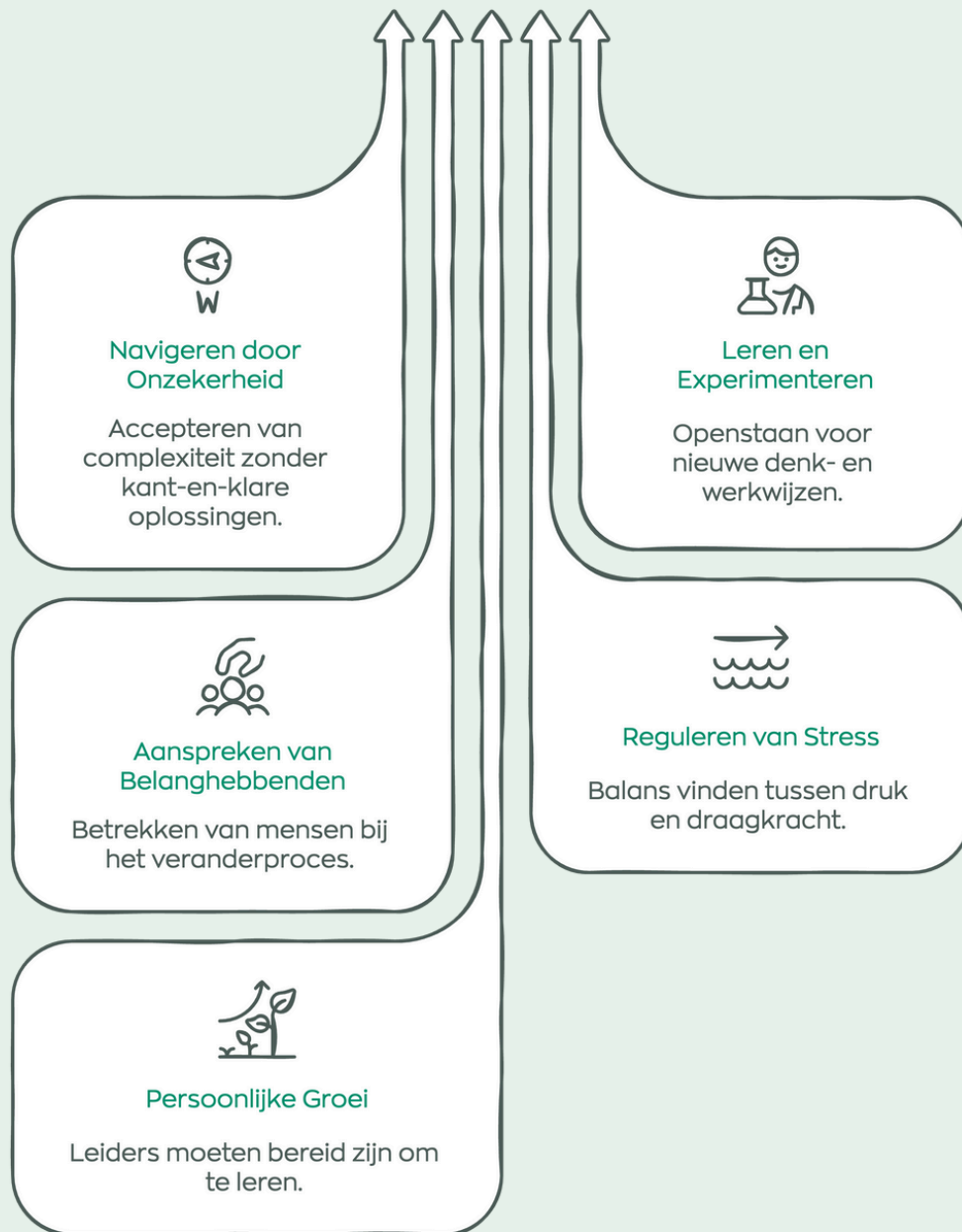


## Zenger & Folkman in moeilijke tijden

Behandel een crisis situatie alsof je een manager was in een nieuwe positie:

- ✓ **Snel de financiële en operationele realiteit begrijpen** → Wat zijn de grootste risico's en prioriteiten?
- ✓ **Direct de juiste stakeholders betrekken** → Creëer draagvlak en minimaliseer weerstand.
- ✓ **Snelle en haalbare successen boeken** → Klein beginnen om momentum op te bouwen.
- ✓ **De juiste mensen op de juiste plekken zetten** → Teamoptimalisatie is cruciaal in crisissomstandigheden.
- ✓ **Scherp prioriteren** → Focus op wat echt impact heeft, vermijd tijdverspilling.

## De Weg naar Adaptief Leiderschap



# 11. Heifetz & Linsky's Adaptive leadership

Adaptive Leadership is een leiderschapsmodel ontwikkeld door **Ronald Heifetz en Marty Linsky**. Het richt zich op het vermogen van leiders om **zichzelf en hun organisatie aan te passen** aan veranderende en complexe omstandigheden. In plaats van simpelweg problemen op te lossen binnen bestaande structuren, moedigt dit model leiders aan om **fundamentele veranderingen en innovatie te stimuleren**.

Belangrijke principes van Adaptive Leadership:

- ◆ **Navigeren door onzekerheid** – Accepteren dat verandering complex is en geen kant-en-klare oplossing heeft.
- ◆ **Leren en experimenteren** – Openstaan voor nieuwe manieren van denken en werken.
- ◆ **Aanspreken van belanghebbenden** – Mensen betrekken bij het veranderproces.
- ◆ **Reguleren van stress** – De juiste balans vinden tussen druk en draagkracht binnen een organisatie.
- ◆ **Persoonlijke groei** – Leiders moeten zelf ook bereid zijn om te leren en te veranderen.



## Adaptive Leadership in moeilijke tijden

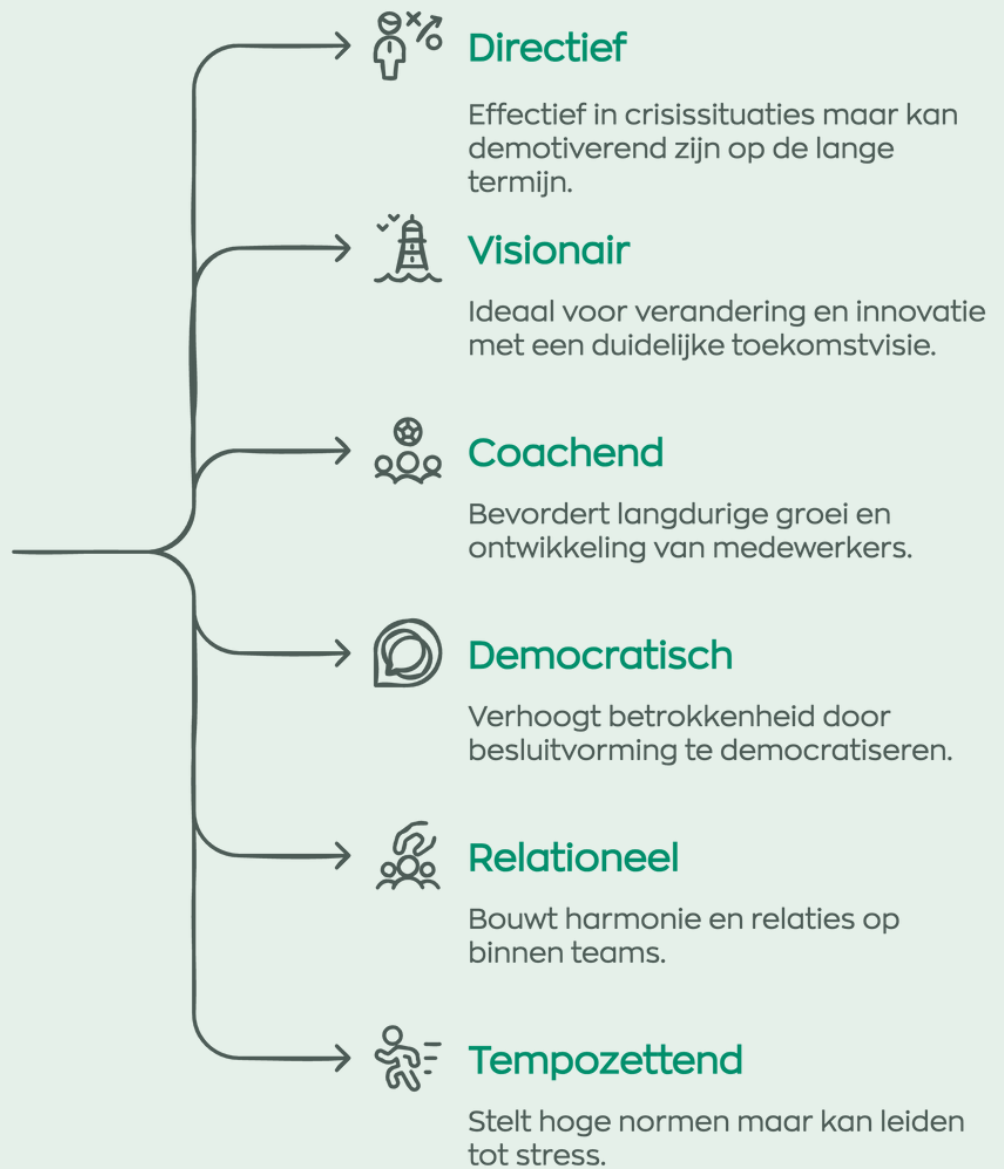
In tijden van economische neergang moeten organisaties vaak **sneller schakelen, kosten besparen en nieuwe strategieën ontwikkelen**. Traditionele top-down besluitvorming is dan vaak niet effectief genoeg, omdat de toekomst onzeker is en standaardoplossingen niet altijd werken.

Een **Adaptive Leader** handelt als volgt:

- ✓ **Herkennen welke veranderingen echt nodig zijn** → Niet alleen de symptomen aanpakken, maar ook de diepere oorzaak van problemen.
- ✓ **Mensen betrekken bij de oplossing** → Medewerkers en belanghebbenden actief laten meedenken over hoe de organisatie zich kan aanpassen.
- ✓ **Experimenteren en leren van mislukkingen** → Kleine tests en pilots uitvoeren om te ontdekken wat wél werkt, zonder direct grote risico's te nemen.
- ✓ **Omgaan met weerstand** → Begrijpen dat verandering ongemakkelijk is en mensen helpen om de transitie te accepteren.

Adaptive Leadership is vooral effectief in onzekere, snel veranderende markten, waarin organisaties moeten innoveren, wendbaar blijven en veerkracht tonen.

  
Welke  
emotionele  
leiderschapsstijl  
moet worden  
toegepast?



## 12. Goleman's 6 emotional leadershipstyles

**Daniel Goleman**, bekend van emotionele intelligentie, introduceerde zes leiderschapsstijlen gebaseerd op hoe leiders invloed uitoefenen op teams en organisaties. Deze stijlen zijn flexibel en kunnen worden aangepast aan verschillende situaties.

De zes stijlen zijn:

**1. Directief (Commanding)**

- De leider geeft duidelijke bevelen en verwacht gehoorzaamheid.
- Werkt goed in crisissituaties, maar kan op lange termijn demotiverend zijn.

**2. Visionair (Visionary)**

- De leider inspireert met een duidelijke toekomstvisie en richting.
- Ideaal voor verandering en innovatie.

**3. Coachend (Coaching)**

- Gericht op de ontwikkeling en groei van medewerkers.
- Effectief voor lange termijn, maar minder in acute crisissituaties.

**4. Democratisch (Democratic)**

- De leider betreft medewerkers bij besluitvorming.
- Verhoogt betrokkenheid, maar kan tijdrovend zijn.

**5. Relatieel (Affiliative)**

- De leider legt de nadruk op harmonie en het versterken van relaties.
- Werkt goed bij teams die emotionele steun nodig hebben.

**6. Tempozettend (Pacesetter)**

- De leider stelt hoge prestatienormen en verwacht dat het team volgt.
- Kan inspirerend zijn, maar leidt soms tot stress en burn-out.



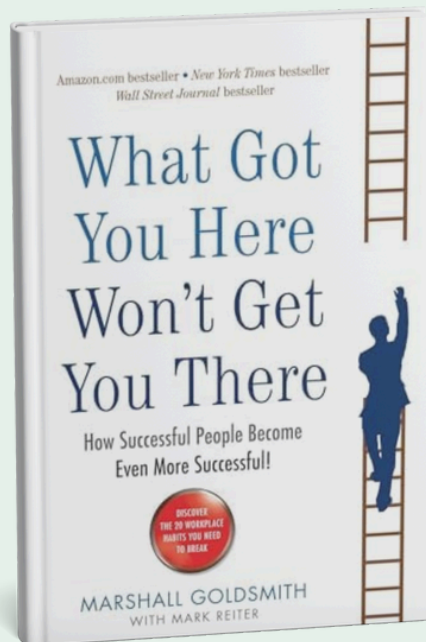
## Goleman in moeilijke tijden

Tijdens een economische crisis moeten leiders weten welke stijl het beste past bij de situatie.

- ✓ **Directief leiderschap** → Handig in acute noodsituaties waarin snelle beslissingen nodig zijn.
- ✓ **Visionair leiderschap** → Nodig om het team perspectief te geven en hen te motiveren ondanks onzekerheid.
- ✓ **Coachend leiderschap** → Helpt medewerkers nieuwe vaardigheden te ontwikkelen om zich aan te passen.
- ✓ **Democratisch leiderschap** → Waardevol om collectieve intelligentie te benutten bij complexe problemen.
- ✓ **Relationeel leiderschap** → Belangrijk als het team door stress of angst minder goed functioneert.
- ✓ **Tempozettend leiderschap** → Kan helpen bij snelle prestaties, maar moet voorzichtig worden ingezet om uitputting te voorkomen.



# 13. What got you here won't get you there by Goldsmith



In **What Got You Here Won't Get You There** laat **Marshall Goldsmith** zien dat **de gewoontes en gedragingen die iemand succesvol maken in het begin van zijn carrière, later juist een belemmering kunnen vormen**. Veel leiders blijven vasthouden aan bepaalde patronen die eerder werkten, maar in hogere posities of in veranderende omstandigheden juist schade toebrengen aan hun effectiviteit.

Goldsmith identificeert **20 veelvoorkomende gedragingen** die leiders moeten afleren om te blijven groeien:

1. **Altijd willen winnen** – De drang om te winnen, ongeacht de situatie en de kosten.
2. **Te veel waarde toevoegen** – De onbedwingbare neiging om in elke discussie onze mening te geven.
3. **Oordelen** – De behoefte om anderen te beoordelen en onze normen aan hen op te leggen.
4. **Destructieve opmerkingen maken** – Onnodig sarcasme en scherpe opmerkingen die we zelf als gevat beschouwen.

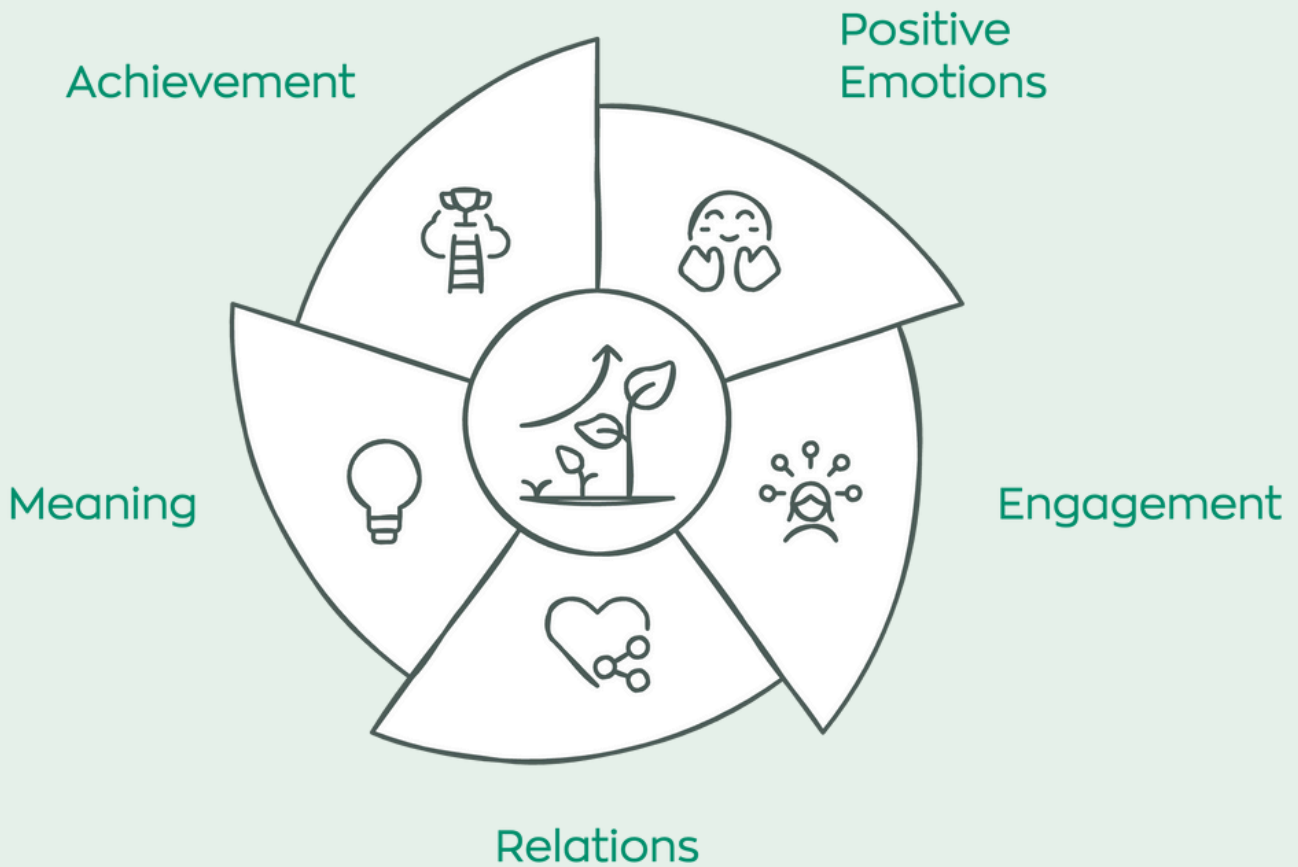
5. **Beginnen met NEE, MAAR of ECHTER** – Het overmatige gebruik van deze negatieve woorden die eigenlijk zeggen: “Ik heb gelijk en jij niet.”
6. **De wereld laten zien hoe slim we zijn** – De behoefte om anderen te bewijzen dat we slimmer zijn dan ze denken.
7. **Praten wanneer we boos zijn** – Emotionele uitbarstingen gebruiken als managementinstrument.
8. **Negativiteit, of “Laat me uitleggen waarom dat niet werkt”** – De drang om negatieve gedachten te delen, zelfs als niemand erom vroeg.
9. **Informatie achterhouden** – Weigeren om informatie te delen om een voorsprong op anderen te behouden.
10. **Geen erkenning geven** – Niet in staat zijn om lof en waardering uit te spreken.
11. **Krediet opeisen dat we niet verdienen** – De irritante gewoonte om onze bijdrage aan succes te overschatten.
12. **Excuusgedrag** – Ons vervelende gedrag bestempelen als een vast onderdeel van wie we zijn, zodat anderen het accepteren.
13. **Vasthouden aan het verleden** – De schuld afschuiven op gebeurtenissen en mensen uit het verleden in plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen.
14. **Favoritisme tonen** – Niet inzien dat we sommige mensen voortrekken en anderen oneerlijk behandelen.
15. **Weigeren om spijt te betuigen** – Niet in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen, fouten toe te geven of de impact van ons gedrag te erkennen.
16. **Niet luisteren** – De meest passief-agressieve vorm van respectloosheid tegenover collega's.
17. **Geen dankbaarheid tonen** – De meest basale vorm van slechte manieren.
18. **De boodschapper straffen** – De verkeerde behoefte om degenen aan te vallen die simpelweg proberen te helpen.
19. **De schuld doorschuiven** – Anderen de schuld geven in plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen.
20. **Een overdreven behoefte om ‘mezelf te zijn’** – Onze gebreken verheerlijken en rechtvaardigen omdat ze ‘bij ons horen’.



## What got you here won't get you there in moeilijke tijden

Een effectieve aanpak in moeilijke tijden is:

- ✓ **Luisteren in plaats van alleen spreken** → Begrijpen wat medewerkers echt nodig hebben.
- ✓ **Flexibel en openstaan voor nieuwe ideeën** → De oude manier werkt niet altijd in een crisis.
- ✓ **Verantwoordelijkheid nemen** → Geen excuses of vingerwijzen, maar oplossingen zoeken.
- ✓ **Waardering en erkenning tonen** → Medewerkers gemotiveerd houden door dankbaarheid en vertrouwen uit te stralen.
- ✓ **Beslissingen maken zonder angst voor conflict** → Moeilijke gesprekken niet vermijden, maar proactief leiderschap tonen.



# 14. Seligman's Positive Psychology

Positive Psychology is een psychologische stroming geïntroduceerd door **Martin Seligman**. In plaats van zich te richten op mentale problemen, legt deze benadering de focus op wat **mensen en organisaties helpt floreren**. Het draait om **veerkracht, welzijn en sterke punten benutten**, in plaats van enkel problemen oplossen.

Belangrijke concepten binnen Positive Psychology:

- ◆ **PERMA**-model – Vijf elementen voor welzijn:
  - **Positive Emotions** (positieve gevoelens stimuleren).
  - **Engagement** (volledig opgaan in werk of een taak).
  - **Relationships** (sterke, ondersteunende relaties).
  - **Meaning** (een gevoel van zingeving en doel).
  - **Achievement** (streven naar en vieren van successen).
  
- ◆ **Sterke punten benutten** – In plaats van enkel zwakke punten verbeteren, kijken naar wat mensen van nature goed doen en dit versterken.
- ◆ **Optimisme en groeimindset** – Geloof in ontwikkeling en verbetering helpt mensen beter om te gaan met uitdagingen.
- ◆ **Veerkracht opbouwen** – Leren omgaan met tegenslagen en stress zonder motivatie te verliezen.



## Positive psychology in moeilijke tijden

Een effectieve aanpak in moeilijke tijden is:

- ✓ **Positieve emoties stimuleren** → Focus op kleine successen en waardering geven.
- ✓ **Medewerkers laten werken vanuit hun sterke punten** → Meer motivatie en productiviteit.
- ✓ **Zingeving benadrukken** → Waarom doet ons werk ertoe, zelfs in uitdagende tijden?
- ✓ **Sociale verbondenheid versterken** → Teams laten samenwerken en elkaar ondersteunen.
- ✓ **Groeimindset aanmoedigen** → Problemen zien als kansen om te leren en te verbeteren.

 **Opportunist**

Gericht op eigenbelang en macht, met weinig ethisch bewustzijn.

Streeft naar acceptatie en harmonie, maar mist strategische daadkracht.

**Diplomaat** 

 **Expert**

Leidt met expertise, maar kan star zijn.

Gefocust op doelen en succes, maar kan te competitief worden.

**Prestatiegerichte Leider** 

 **Individualist**

Denkt innovatief en creatief, maar kan botsen met traditionele structuren.

Integreert visie en flexibiliteit in complexe omgevingen.

**Strategist** 

 **Alchemist**

Leidt systeemveranderingen en inspireert transformatie.

# 15. Rooke & Torbert's 7 Transformations of Leadership

**David Rooke** en **William Torbert** introduceerden het model The 7 Transformations of Leadership, waarin ze leiderschap beschrijven als een ontwikkelingsproces. Het model stelt dat leiders **door verschillende stadia van bewustzijn en effectiviteit groeien**, en dat de beste leiders flexibel kunnen schakelen tussen deze niveaus.

De **zeven leiderschapstransformaties** zijn:

1. **Opportunist** – Gericht op eigenbelang en macht, weinig ethisch bewustzijn.

- Geschikt voor crisisbeheer, maar leidt vaak tot conflicten.

2. **Diplomaat** – Wil erbij horen en conflicten vermijden.

- Houdt harmonie in stand, maar mist strategische daadkracht.

3. **Expert** – Baseert leiderschap op eigen kennis en vaardigheden.

- Sterk in analyse, maar kan star zijn en input van anderen negeren.

4. **Prestatiegerichte leider (Achiever)** – Gericht op doelen en succes.

- Effectief in resultaatgerichte omgevingen, maar kan te competitief worden.

5. **Individualist** – Denkt buiten de gebaande paden en zoekt innovatie.

- Waardevol voor verandering en creativiteit, maar kan moeilijk samen optrekken met traditionele structuren.

6. **Strategist** – Integreert lange termijnvisie, relaties en flexibiliteit.

- Sterk in veranderende en complexe omgevingen.

7. **Alchemist** – Kan systeemveranderingen leiden en mensen inspireren.

- Zeldzaam, maar essentieel voor grote transformaties.



## The 7 Transformations of Leadership in moeilijke tijden

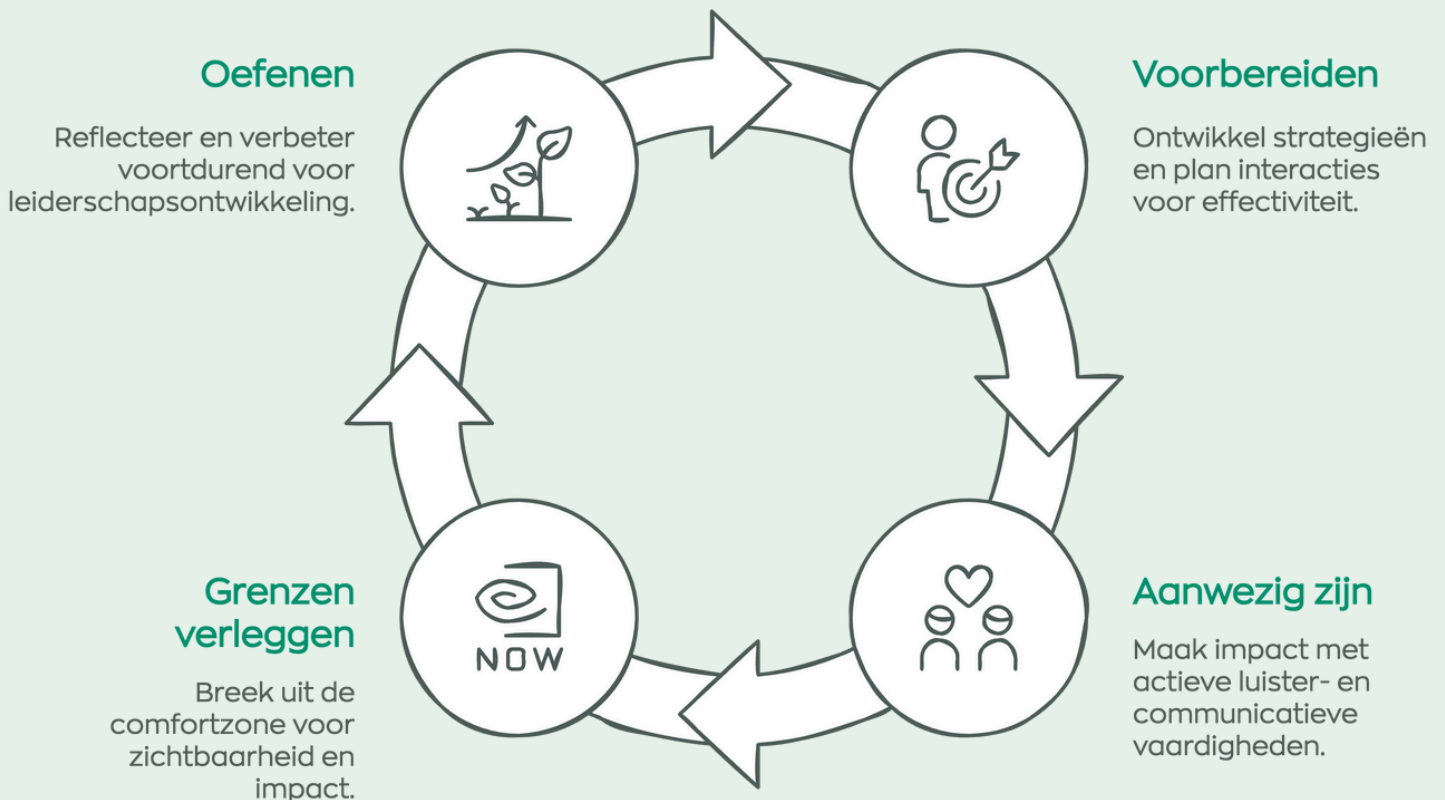
Tijdens economische neergang zijn **lagere transformatieniveaus vaak ongeschikt:**

- ❌ **Opportunisten** kunnen chaos en wantrouwen creëren.
- ❌ **Diplomaten** vermijden moeilijke beslissingen.
- ❌ **Experts** kunnen vastlopen in details zonder naar het grote geheel te kijken.

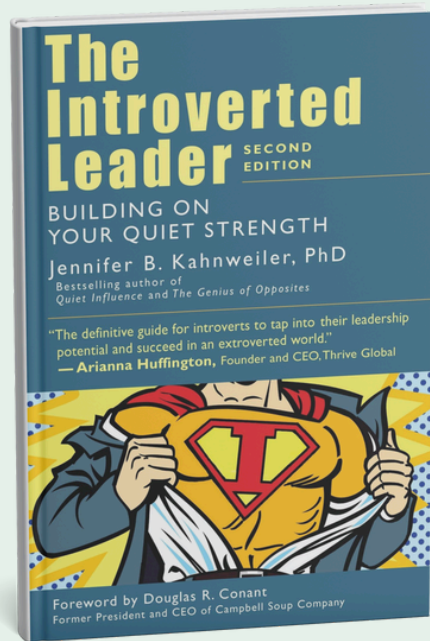
Effectieve leiders in crisistijd bevinden zich op de hogere niveaus:

- ✅ **Prestatiegerichte leiders** zorgen voor heldere doelen en voortgang.
- ✅ **Individualisten** zoeken innovatieve oplossingen.
- ✅ **Strategisten** balanceren visie, mensen en structuur om langetermijnwaarde te behouden.
- ✅ **Alchemisten** transformeren organisaties en bouwen aan een veerkrachtige toekomst.

De beste leiders in moeilijke tijden kunnen flexibel schakelen tussen stijlen, afhankelijk van de uitdagingen en de behoeften van hun team en organisatie.



## 16. The Introverted Leader by Kahnweiler



In *The Introverted Leader* beschrijft **Jennifer Kahnweiler** hoe introverte mensen succesvol kunnen zijn als leiders, ondanks de vaak **extraverte verwachtingen** binnen organisaties. In plaats van te proberen extrovert gedrag te kopiëren, laat dit model zien hoe **introverte leiders hun natuurlijke sterke punten kunnen benutten** om effectief leiding te geven.

Kahnweiler introduceert het 4P-proces als een methode voor introverte leiderschap:

1. **Prepare** (Vorbereiden) – Zorg voor doordachte strategieën, plan gesprekken en presentaties vooruit.
2. **Presence** (Aanwezig zijn) – Gebruik actieve luistervaardigheden en bewuste communicatie om impact te maken.
3. **Push** (Grenzen verleggen) – Durf uit de comfortzone te stappen en op de juiste momenten zichtbaar te zijn.
4. **Practice** (Oefenen) – Continue zelfreflectie en verbetering zorgen voor groei in leiderschap.

Introverte leiders blinken uit in:

- ✓ Diep luisteren en reflectief denken.
- ✓ Strategisch plannen en analyseren.
- ✓ Rust en stabiliteit brengen in teams.
- ✓ Sterke één-op-één relaties opbouwen.



## Introverted leaders in moeilijke tijden

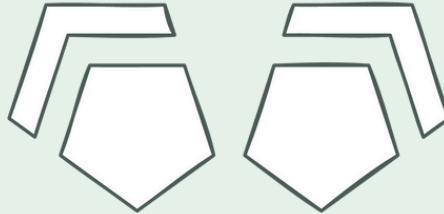
In tijden van crisis of economische neergang wordt leiderschap vaak geassocieerd met **snel en luidruchtig handelen**, maar introverte leiders kunnen juist **waardevolle kwaliteiten** inbrengen:

- ✓ **Vorbereiding en strategisch denken** → Inzicht in lange termijnrisico's en kansen.
- ✓ **Actief luisteren en empathie tonen** → Medewerkers geruststellen en draagvlak creëren.
- ✓ **Gerichte communicatie** → In plaats van luid leiderschap, effectief en impactvol spreken.
- ✓ **Rust en stabiliteit uitstralen** → In onzekere tijden helpt een kalme leider om teams vertrouwen te geven.

Door hun stille kracht en doordachte aanpak kunnen introverte leiders in economisch moeilijke tijden sterke, duurzame beslissingen nemen en veerkrachtige teams opbouwen.

### Deskundigheidsmacht

Macht verkregen door gespecialiseerde kennis en expertise.



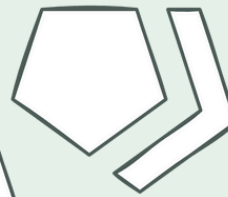
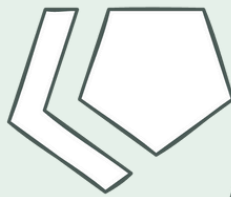
### Legitieme Macht

Macht gebaseerd op formele posities en autoriteit binnen een organisatie.



### Referentiemacht

Macht gebaseerd op charisma en de capaciteit om te inspireren en aan te trekken.



### Beloningsmacht

Macht verkregen door het vermogen om beloningen en voordelen te geven.



### Dwingende Macht

Macht die voortkomt uit de mogelijkheid om sancties of straffen op te leggen.

## 17. French & Raven's 5 forms of power

**John French** en **Bertram Raven** ontwikkelden in 1959 het Five Forms of Power-model, waarin ze beschrijven op welke manieren leiders invloed uitoefenen op anderen. Dit model helpt begrijpen waarom mensen gehoorzamen en welke machtstypen het meest effectief zijn.

De vijf machtsvormen:

1. **Legitieme macht** – Macht gebaseerd op een formele positie of titel.

- Bijvoorbeeld: een CEO of manager die beslissingen neemt op basis van autoriteit.

2. **Beloningsmacht** – Macht door het kunnen geven van beloningen.

- Bijvoorbeeld: bonussen, promoties, of privileges uitdelen.

3. **Dwingende macht** – Macht door het vermogen om sancties of straffen op te leggen.

- Bijvoorbeeld: disciplinaire maatregelen of dreiging met ontslag.

4. **Referentiemacht** – Macht gebaseerd op charisma, respect of bewondering.

- Bijvoorbeeld: een inspirerende leider die mensen natuurlijk aantrekt.

5. **Deskundigheidsmacht** – Macht door specialistische kennis of ervaring.

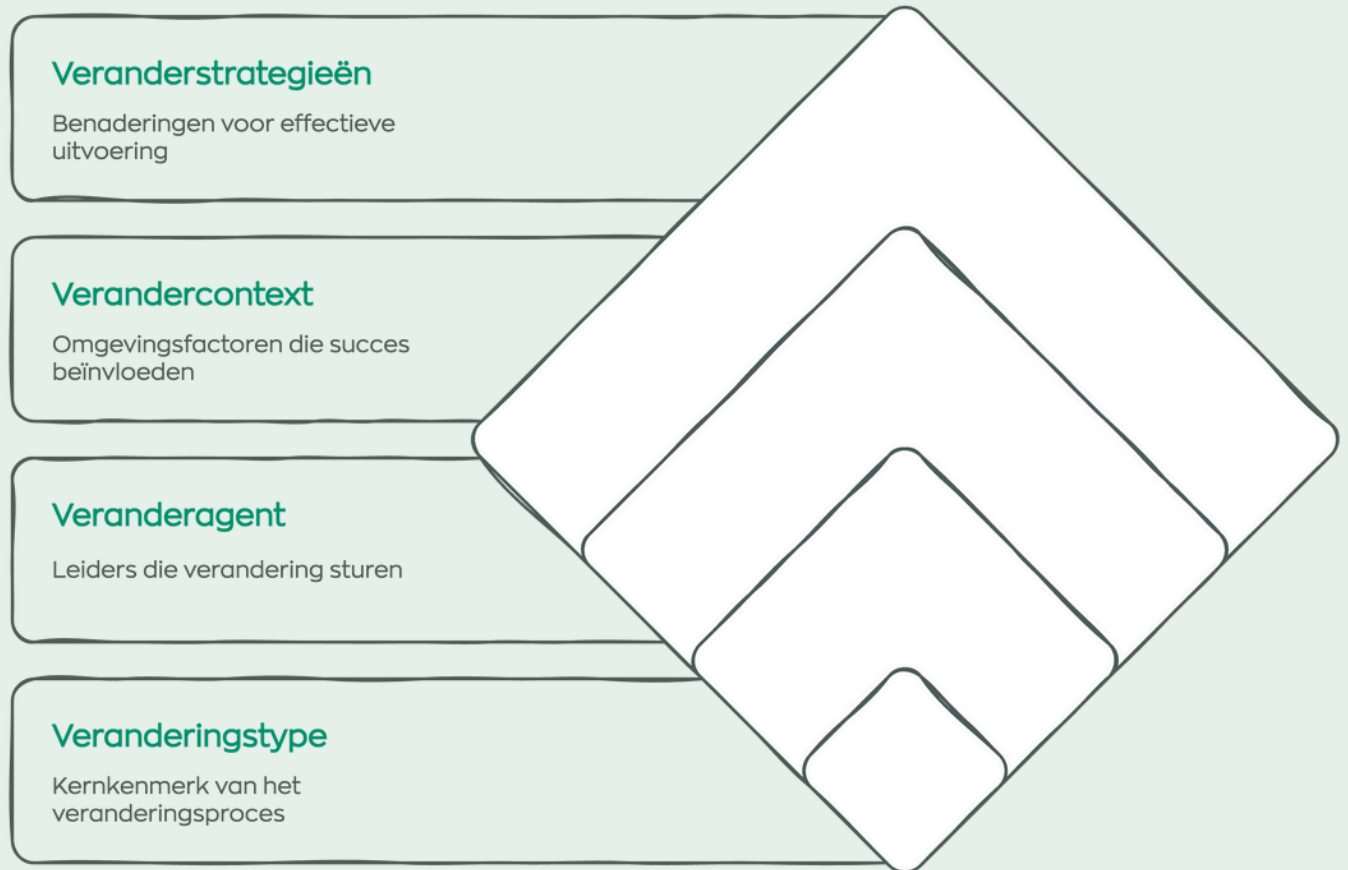
- Bijvoorbeeld: een technische expert of een strategisch denker



## 5 forms of power in moeilijke tijden

Tijdens een economische crisis kunnen leiders niet alleen vertrouwen op formele macht (legitiem, dwingend, belonend), maar moeten ze **invloed opbouwen via respect en expertise**.

- ✓ **Deskundigheidsmacht benutten** → Medewerkers helpen door strategische inzichten en kennis.
- ✓ **Referentiemacht opbouwen** → Vertrouwen en inspiratie bieden in moeilijke tijden.
- ✓ **Legitieme macht ondersteunen met empathie** → Niet alleen regels opleggen, maar ook luisteren naar medewerkers.
- ✓ **Beloningsmacht creatief inzetten** → Niet alleen financiële beloningen, maar ook erkenning en groeikansen bieden.
- ✓ **Dwingende slim inzetten** → Alleen gebruiken als het écht nodig is, anders kan het motivatie en vertrouwen ondermijnen.



# 18. Buchanan & Boddy's practical model for change management

**David Buchanan** en **David Boddy** ontwikkelden een **praktisch model voor veranderingsmanagement** dat de dynamiek, weerstand en complexiteit van verandering binnen organisaties erkent. In plaats van verandering te zien als een lineair proces, benadrukken zij dat **verandering chaotisch, politiek en situationeel afhankelijk** is.

Zij identificeren **vier kernaspecten** van verandering:

### **1. De aard van verandering**

- Verandering kan incrementeel (geleidelijk) of radicaal (disruptief) zijn.
- Niet alle organisaties kunnen plotselinge, grootschalige veranderingen aan.

### **2. De veranderagent (Change Agent)**

- De persoon of groep die de verandering leidt, moet politieke en menselijke factoren begrijpen.
- Change agents hebben verschillende stijlen, van directief tot participatief.

### **3. De verandercontext**

- De omgeving bepaalt hoe succesvol verandering is.
- Factoren zoals organisatiecultuur, leiderschap en externe druk beïnvloeden het proces.

### **4. Veranderstrategieën**

- Geen 'one-size-fits-all' benadering; sommige situaties vragen om snelle, dwingende actie, terwijl andere baat hebben bij participatie en samenwerking.



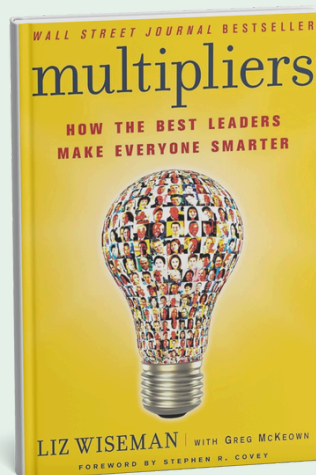
## Buchanan & Boddy's change management in moeilijke tijden

Een effectieve aanpak in moeilijke tijden is:

- ✓ **De aard van verandering inschatten** → Is een geleidelijke aanpassing mogelijk, of is een snelle transformatie noodzakelijk?
- ✓ **De juiste change agents aanstellen** → Sterke leiders kiezen die zowel strategisch als empathisch zijn.
- ✓ **De organisatiecontext begrijpen** → Wat zijn de belemmeringen en kansen binnen de bedrijfscultuur?
- ✓ **Een flexibele strategie gebruiken** → Soms is dwingend leiderschap nodig, maar in andere gevallen werkt een participatieve aanpak beter.
- ✓ **Weerstand managen** → Open communiceren, medewerkers betrekken en laten zien waarom de verandering nodig is.



## 19. Multipliers by Wiseman



In *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* beschrijft **Liz Wiseman** twee soorten leiders:

1. **Multipliers** – Leiders die het volledige potentieel van hun team benutten. Ze dagen mensen uit, stimuleren groei en zorgen voor een productieve werkomgeving.
2. **Diminishers** – Leiders die alles zelf willen bepalen, controle uitoefenen en de capaciteiten van hun team ondermijnen. Dit leidt tot afhankelijkheid, lage motivatie en verminderde prestaties.

#### Vijf kenmerken van Multipliers

- ✓ **Talentmagneet** – Ze trekken en ontwikkelen toptalent, in plaats van het tegen te houden.
- ✓ **Liberator** – Ze creëren een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te geven en risico's te nemen.
- ✓ **Challenger** – Ze dagen mensen uit om groter te denken en betere oplossingen te vinden.
- ✓ **Debatleider** – Ze stimuleren gezonde discussies en zorgen ervoor dat alle perspectieven worden gehoord.
- ✓ **Investeerder** – Ze delegeren verantwoordelijkheid en geven medewerkers het vertrouwen om zelfstandig te handelen.

**Diminishers** daarentegen:

- ✗ **Controleren en micromanagen.**
- ✗ **Denken dat zij altijd de slimste zijn.**
- ✗ **Ondermijnen initiatief en autonomie.**
- ✗ **Blokkeren groei en ontwikkeling.**



## Multipliers in moeilijke tijden

Een Multiplier-aanpak in moeilijke tijden:

- ✓ **Mensen betrekken bij het vinden van oplossingen** → In plaats van alles zelf te bedenken, teams stimuleren om mee te denken.
- ✓ **Talenten maximaal benutten** → Medewerkers uitdagen en ontwikkelen, zodat ze het beste uit zichzelf halen.
- ✓ **Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid vergroten** → Micromanagement vermijden en vertrouwen geven.
- ✓ **Creatief denken en innovatie aanmoedigen** → Laat medewerkers experimenteren met nieuwe manieren om met uitdagingen om te gaan.
- ✓ **Positieve energie en hoop uitstralen** → Leaders die geloof tonen in hun mensen, krijgen dat terug in prestaties.



### Blijf Kalm

Leiders moeten kalmte en stabiliteit uitstralen.



### Leid met Integriteit

Transparantie bouwt vertrouwen op tijdens onzekerheid.



### Wees Flexibel

Omarm verandering en pas strategieën aan waar nodig.



### Communiceer Duidelijk

Regelmatige updates helpen vertrouwen en richting te behouden.



### Steun Je Team

Empathie en motivatie zijn cruciaal in moeilijke tijden.



### Blijf Groeien

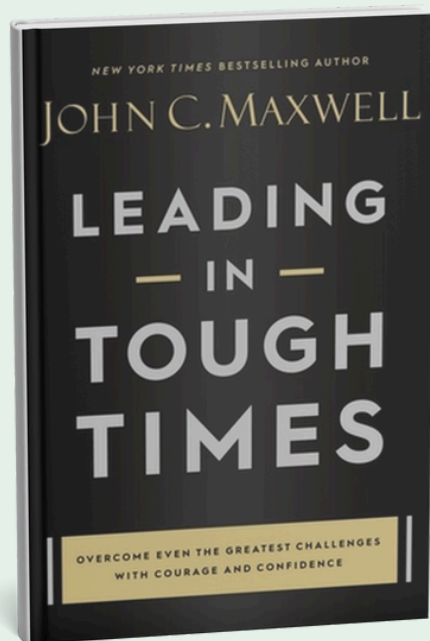
Continue leren is essentieel voor effectief leiderschap.



### Grijp Kansen

Uitdagingen kunnen leiden tot innovatieve oplossingen.

# 20. Leading in tough times by Maxwell



In **Leading in Tough Times** beschrijft **John C. Maxwell** hoe leiders effectief kunnen blijven en hun teams kunnen inspireren tijdens economisch moeilijke periodes, crises en onzekerheid. Hij benadrukt dat **echte leiders juist in zware tijden opstaan** en het verschil maken.

Maxwell's **belangrijkste principes** voor leiderschap in moeilijke tijden:

**1. Blijf kalm en houd perspectief**

- Angst en paniek zijn besmettelijk; leiders moeten rust en stabiliteit uitstralen.
- Focus op wat je wél kunt controleren, in plaats van te blijven hangen in problemen.

**2. Leid met integriteit en authenticiteit**

- Transparantie en eerlijkheid bouwen vertrouwen op, vooral als mensen onzeker zijn.
- Eerlijk toegeven wat je niet weet, maar tegelijk een duidelijke richting geven.

### **3. Wees flexibel en aanpasbaar**

- Star vasthouden aan oude strategieën werkt niet; succesvolle leiders omarmen verandering.
- Creatieve oplossingen en veerkracht zijn essentieel in economisch uitdagende tijden.

### **4. Communiceer consistent en helder**

- Onzekerheid neemt toe als mensen niet weten wat er speelt. Regelmatige, eerlijke updates helpen vertrouwen te behouden.
- Gebruik eenvoudige en positieve taal om richting en hoop te geven.

### **5. Zorg voor en motiveer je team**

- Moeilijke tijden vragen extra steun, erkenning en motivatie.
- Mensen volgen leiders, niet titels, dus wees empathisch en betrokken.

### **6. Blijf groeien en leren**

- Crisisperiodes bieden kansen om nieuwe vaardigheden en inzichten te ontwikkelen.
- De beste leiders blijven openstaan voor feedback en blijven zich ontwikkelen.

### **7. Maak gebruik van kansen in de crisis**

- “Uitdagingen brengen mogelijkheden” – slimme leiders zien kansen waar anderen alleen problemen zien.
- Innovatie en aanpassing kunnen organisaties sterker maken voor de toekomst.



## Leading in tough times

Tijdens een economische crisis moeten leiders niet alleen overleven, maar ook bouwen aan de toekomst. Maxwell's principes helpen bij:

- ✓ **Rust en vertrouwen uitstralen** → Laat zien dat er een weg vooruit is.
- ✓ **Eerlijk en transparant communiceren** → Verminder angst en speculatie.
- ✓ **Teamleden ondersteunen en motiveren** → Erken prestaties en toon empathie.
- ✓ **Snel schakelen en flexibel blijven** → Wat gisteren werkte, werkt misschien niet meer.
- ✓ **Kansen ontdekken in de crisis** → Gebruik uitdagingen als springplank voor groei.



## Anja Van Heukelom

Director The right Leaders, Horizon

Get in touch

[anja.vanheukelom@horizonhr.be](mailto:anja.vanheukelom@horizonhr.be)

[www.horizonhr.be](http://www.horizonhr.be)

**horizon**

# horizon

Moving forward with hr