

## Leiden van een team of organisatie

5% inspiratie  
95% transpiratie



## Het KBC-model van de leidinggevende?

- geeft richting – een doel aan (leidende rol)
- bepaalt werkwijzen en methoden (managende rol)
- benut / ontwikkelt talenten optimaal (coachende rol)



## Vergelijking: leiding geven = “aanvuren”

- teams werken dikwijls in het ‘conceptuele’ donker:
  - geen zicht op doelen
  - geen zicht op concrete rol en verwachtingen
  - geen geloof in mogelijkheden
  - ...
- “licht (vuur)” betekent:
  - helderheid en richting
  - duidelijkheid
  - energie
  - ...



3

## De “petten” en de toegevoegde waarde van een leider



Het allerbelangrijkste is strong beliefs. Giuliani vindt dat een leider future oriented moet zijn en de lange termijn doelen helder moet hebben. Verder moet een leider optimistisch zijn. Al is het alleen maar omdat people follow hopes, dreams and solutions.

**Leadership**

Het derde punt van Giuliani is moed, waarbij angst niet het tegenovergestelde is, voegt hij er snel aan toe. Een goede leider heeft geen angst om te falen en zoekt gewoon naar oplossingen om de risico's te verminderen. Het volgende punt van de oude burgervader van New York is oefenen, oefenen en nog eens oefenen. Als je altijd alles goed oefent, ben je zelfs voorbereid for the unexpected. Er was geen plan voor 9-11, maar het was relatief makkelijk om een combinatie te maken van de emergency plans die er lagen voor allerlei andere rampen.

**Management**

Het belangrijkste is volgens Giuliani dat een leider de kracht van een team onderkent: "the teams that wins has the best balance". Het laatste punt is accountability and communications. Een echte leider moet het succes kunnen meten en vooral zijn ideeën in de hoofden en harten van het team krijgen. Immers: "people need you more at a funeral than at a wedding!"

**Coaching**

“Zorg als leider vooral dat je voorop gaat in de strijd en dat je leiding geeft in the line of fire.”

4

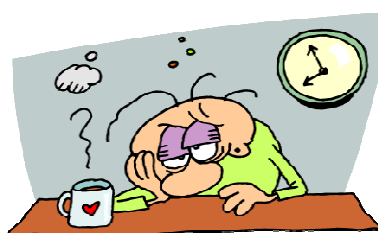
## Waar zit het verschil?

### 5% inspiratie

- goede ideeën - doorzicht
- mensen inspireren
- medewerkers begeleiden – meerwaarde geven

### 95% transpiratie

- geen job op afstand
- vraagt zeer veel persoonlijke energie
- ondernemerschap
- stuurmanskunst: ervaring en doorzicht



5

## Leidinggevende is een hefboom

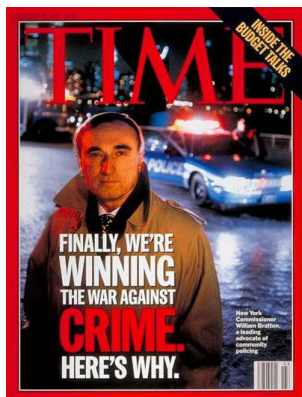
Positieve of negatieve impact!

- Voorbeeld: rol van leidinggevenden bij de fusie van KBC
- Voorbeelden van leidinggevenden die het verschil maken



6

## Transpiratie case: NYPD – Bill Bratton



When Bratton arrived at the NYPD, New York's Finest were almost hiding; they had given up on preventing crime and were trying only to respond to it.

7

## Transpiratie case: NYPD – Bill Bratton

### Bratton in Action

The New York Police Department was not Bill Bratton's first turnaround. The table describes his biggest challenges and achievements during his 20 years as a policy reformer.

Domain	Boston Police District 4	Massachusetts Bay Transit Authority (MBTA)	Boston Metropolitan Police ("The Mets")	New York Transit Police (NYTP)	New York Police Department (NYPD)
<b>Years</b>	1977-1982	1983-1986	1986-1990	1990-1992	1994-1996
<b>Position</b>	Sergeant, Lieutenant	Superintendent	Superintendent	Chief of police	Commissioner
<b>Setting</b>	Assaults, drug dealing, prostitution, public drinking, and graffiti were endemic to the area. The Boston public shied away from attending baseball games and other events and from shopping in the Fenway neighborhood for fear of being robbed or attacked or having their cars stolen.	Subway crime had been on the rise for the past five years. The media dubbed the Boston subway the "Terrible Train." The Boston Globe published a series on police incompetence in the MBTA.	The Mets lacked modern equipment, procedures, and discipline. Physical facilities were crumbling. Accountability, discipline, and morale were low in the 4,000-person, Mets workforce.	Crime had risen 25% per year in the past three years - twice the overall rate for the city. Subway use by the public had declined sharply, jobs indicated that New Yorkers considered the subway the most dangerous place in the city. There were 120,000 fare evaders per day, costing the city \$80 million annually. Aggressive panhandling and vandalism were endemic. More than 5,000 people were living in the subway system.	The middle class was fleeing to the suburbs in search of a better quality of life. There was public disdain in the face of the high crime rate. Crime was seen as part of a breakdown of social norms. The budget for policing was shrinking. The NYPD budget (aside from personnel) was being cut by 35%. The staff was demoralized and relatively underpaid.
<b>Results</b>	Crime throughout the Fenway area was dramatically reduced. Tourists, residents, and investment returned as an entire area of the city rebounded.	Crime on the MBTA decreased by 27%; arrests rose to 1,400 per year from 600. The MBTA police met more than 800 standards of excellence to be accredited by the National Commission on Accreditation for Police Agencies. It was only the 19th police department in the country to meet this standard. Equipment acquired during his tenure: 55 new midsize cars, new uniforms, and new logos. Ridership began to grow.	Employee morale rose as Bratton instilled accountability, protocol, and pride. In three years, the Metropolitan Police changed from a dispirited, do-nothing, reactive organization with a poor self-image and an even worse public image to a very proud, proactive department. Equipment acquired during his tenure: 100 new vehicles, a helicopter, and a state-of-the-art radio system.	In two years, Bratton reduced felony crime by 22%, with robberies down by 50%. Increased confidence in the subway led to increased ridership. Fare evasion was cut in half. Equipment acquired during his tenure: a state-of-the-art communication system, advanced handbags for officers, and new patrol cars (the number of cars doubled).	Overall crime fell by 17%. Felony crime fell by 39%. Murders fell by 50%. Theft fell by 35% (robberies were down by one-third, burglaries by one-quarter). There were 200,000 fewer victims a year than in 1990. By the end of Bratton's tenure, the NYPD had a 73% positive rating, up from 32% four years earlier.

- Sterke reductie misdaad
- Toenemend zelfbewustzijn
- Grotere efficiëntie
- Grote waardering

8

## De transpiratie – top 10



### 10%: Sta kort bij je actieterrein

- versta de essentie van je “business”
- luister naar betrokkenen (medewerkers, klanten, ...)
- ervaar zelf je omgeving – terreinkennis
- “statistisch gezien” hoor je altijd de waarheid



### 20%: Wees altijd – in alle omstandigheden – een voorbeeld

- walk the talk – toon dat je betrokken bent
- je eigen gedrag bepaalt de norm
- gezag ontleen je niet aan macht, maar aan overtuiging

### 30%: Focus op je toegevoegde waarde

- kort bij staan is niet “zelf doen”
- toon je meerwaarde: bazen werken voor medewerkers (en niet andersom)
- benut “moments of truth”
- koester doelgerichtheid



### 40%: KISS (keep it stupid and simple)

- accepteer geen complexe oplossingen – streef naar eenvoud en uitvoerbaarheid
- evalueer alle “energieconsumptie” op toegevoegde waarde
- benut de middelen die je hebt – wees creatief en vindingrijk
- praktijk is “gefundenes fressen”

11

### 50%: Werk met de mindset van een atleet

- weet waar je naar toe wil, verbeter constant
- een simpel plan...
- vecht voor elke vooruitgang
- accepteer ups and downs – maar leer uit falen
- winnaars zijn verliezers die niet opgegeven hebben



### 60%: Communiceer veel en vaak

- investeer in overleg: kort en to the point
- zorg dat medewerkers weten wat je van hen verwacht – als team en individueel
- maak je doelen transparant – gekend (mantra)
- zorg voor dialoog
- toon voortgang en successen

12

### 70%: Gebruik een team op zijn sterkte

- gebruik medewerkers op hun sterkten – compenseer zwakten
- motiveer en geef uitdaging (“plus est en vous”)
- inspireer in teamspirit en moreel
- wees onderdeel van het team en gebruik feedback van je medewerkers



### 80%: Stuur je team

- maak een roadmap: doel en tussentijdse deadlines
- strategie is noodzakelijk, maar niet voldoende
- gebruik analyses – cijfers op een nuttige manier
- visualiseer je resultaten
- maak van successen best practise, gebruik mislukkingen als lessen

13

### 90%: Maak keuzes en doe wat moet gedaan worden

- neem beslissingen of lok ze uit
- neem tijd voor overleg, maar voer beslissingen logisch uit
- steek uw nek uit – wie bang is krijgt toch slaag
- delegeer taken, maar nooit problemen
- wees fair maar persistent



### 95%: Relativeer jezelf en de situatie

- reageer alert op feedback – stop je ego in de schuif
- leer leven met onvolmaaktheid, maar blijven werken aan vooruitgang
- tijd is ook een werkende factor
- de beste stuurlied staan aan wal
- elke dag is een nieuwe uitdaging

14

## Samenvatting NYPD –case

- Police is working "bankers hours" while gangsters are in 24/7 : we must change this
- Procedures are too complex and labor intensive:
- Lack of facilities
- Awareness of the real problem is low
- A lot of "small" and disturbing criminality
- No real power to act – stay out of trouble
- Little or no interest in police work from politicians
- Attitude: we do this because we do this for years like that
- No overview on the problem
- We are different
- Stay out of trouble, make reports, be on the spot
- Always new problems
- I couldn't care less
- Lack of information
- Every policeman available goes on the streets for interventions (> 500 people)
- Criminals are judged in mobile police offices
- Provides new cars, and equipment
- All policemen use the metro (especially officers)
- Zero tolerance – every crime is investigated – every suspect is stopped
- More authority for local officers – challenged and rewarded for results
- Seeks partners and support
- Inventory of ideas and support to realize
- Invest in crime computer systems – systematically intervene if crime rises in an area
- Police is like business – crime is competition – crime statistics equals market shares
- Act on every violation
- Find causes and correct
- Beeper with every shooting or murder
- Morning briefings

15

## Conclusies

- **Leiding geven aan een team is een zeer specifieke vaardigheid**
  - mix van competenties
  - ervaring is noodzaak, maar ook continu gebeuren
  - doorzicht is essentieel
- **Mindset van de leidinggevende is vaak geconcentreerd op 5%**
  - het is belangrijk om een plan te hebben (5%)
  - maar:... leiding geven blijft hard labeur (95%)



16