

LEIDING GEVEN AAN PROFESSIONELE DIENSTVERLENERS: UITDAGEND, MAAR DE MOEITE WAARD

Een organisatie van professionals ≠ Een professionele organisatie

The 10 of leading professional service firms

- 1. Missie:** Het waarom is de brandstof. Zorg ervoor dat je een waarom hebt en hiernaar leeft. Maar dat is pas het begin.
- 2. Strategie:** Beantwoord vier kritische vragen: (1) markten, klanten, (2) proposities, waarden, (3) Eisen van het business model, (4) kritische veranderinitiatieven. Geen keuze tussen klantgerichte, operationele of innovatieve focus.
- 3. Proposities (diensten):** Denk aan proposities. Met een kwalitatieve en kwantitatieve belofte. De laatste gaat voor de eerstgenoemde.
- 4. Verkoop:** Zorg voor een optimale balans tussen expert-based en relationele focus.
- 5. (Social selling en) marketing:** gebruik thought leadership content om traffic te genereren en leads te creëren voor verkoop. Marketing van PSF's ≠ generieke marketing.
- 6. Thought leadership:** Voedt klanten met tijdige, nieuwe en relevante inzichten. Onderscheid je van de rest en bevestig je positie.
- 7. Ways of working (processen):** Choose your battles. Handhaaf het optimale evenwicht tussen vrije ambachtelijkheid en niet-onderhandelbare geharmoniseerde zogenaamde sleutelprocessen voor een schaalbare en stuurbaar organisatie. Vergeet niet: standaardisatie is de enige manier om flexibel en klantgericht te zijn, kwaliteitstijd te hebben en service op maat te leveren.
- 8. Structuur en governance:** (1) creëer ondernemende cellen, (2) scherp de top 5 van KPI's aan, de rest is ruis en rommel (behalve voor hygiëne), (3) maximaliseer zelfsturing, (4) cadans is alles, (5) sluit loop-prestatie management, stem alle vergaderagenda's af en standaardiseer ze, (6) vermijd charismatisch leiderschap, (7) ken en gebruik de top 3 van 'controls': de professional, waarden, faciliteiten, (8) diversiteit en inclusie = gezond verstand, (9) partnerstructuren zijn even goed en slecht als iedere andere structuur?, (10) kies je gevechten zorgvuldig, (11), koester de kracht van (authentieke en geldige) complimenten.
- 9. HR & Cultuur:** (1) Je moet van mensen houden. (2) Mensen zijn de assets ("It's the professional stupid"), investeer zwaar in professionele en organisatorische ontwikkeling, multidisciplinair, X-over: ethiek, filosofie. (3) Inspireer of motiveer niet (= valkuil). (4) Beheer je ratio's, maximaal 1:8 buitenbeentjes (niet minder), bescherm onzekere overpresteerders, balanceer vakmanschap - organisatorisch perspectief, beloon excellentie, hoek vrije dansers af. (5) Intrinsieke motivatie en variabele beloning zijn niet tegenstrijdig.
- 10. Strategie - Executie:** Voeg 10% meer serieuze toe aan alle succesfactoren van strategie-uitvoering. En 25% aan portefeuillebeheer (maximaal 9 kritieke initiatieven) en de check-in (= eigendom) van sleutelspelers. Tijd = belangrijkste hulpbron > geld.

Notes:

Notes:

- Ad. 2: based on Good strategy, bad strategy, Rumelt, p.98 Strategy = Execution
- Scope: All professions highly educated and disproportionately stubborn: law firms, accountants, medical, consultants, fiscality, academics, engineers, pilots, etc. Points apply different for private and (semi-)public organizations. Sources: >30 case studies of psf's, Harvard Leading PSF's 2019, > 100 articles, books, round tables, courses, David Maister, Richard Susskind, Marcel Wanrooy, Mathieu Weggeman, Parker, Mandele, George Kohlireser/IMD, etc. And not at least: (co-)leading 60 – 80 professionals at Turner.
- Groei model van Greiner: <https://managementmodellensite.nl/greiner/>
- <https://www.equiteq.com/>

BASED ON A BROAD AND DEEP TRACK RECORD AND ACADEMICS:

