

ANIMO

CONSULTING



*“Al het voortreffelijke is
even moeilijk als zeldzaam”*

Benedictus de Spinoza, 1633-1677

INSPIRATIE

PERSPECTIEF

EN DE WEG VOORWAARTS

Hervind bezieling en zing samen weer hetzelfde Credo

Elk succesvol bedrijf - groot of klein, oud of jong - is gestart vanuit een bezieling¹. De oprichters hadden een intrinsieke motivatie om het bedrijf in de wereld te zetten. Die motivatie, het grote 'Waarom', was de leidraad voor alle bedrijfskenmerken, van missie en visie, kernwaarden, strategie, producten en diensten en organisatie-model tot werkwijzen en cultuur. Het bedrijf en de medewerkers waren 'geanimeerd'. Alles klopte en dat maakte het bedrijf herkenbaar en succesvol. Het bedrijf was als een groot koor dat het Credo zong vanaf één en dezelfde partituur.

Maar succes is een gemengde zegen. Het bedrijf groeit door, er komen meer klanten, meer medewerkers, variatie in producten en diensten en meer beïnvloedende factoren. Langzaam maar zeker verdwijnt de bezieling, het besef van het Waarom. Het Wat (producten en diensten, bedrijfsprocessen, winst) neemt de overhand en de samenhang van de bedrijfskenmerken verwatert.

Het Credo verdwijnt en verschillende groepjes koorleden zingen van hun eigen partituur. Dit is merkbaar voor de buitenwereld als verlies van herkenbaarheid en kracht van het merk. En het is merkbaar in de binnenwereld door medewerkers die hun motivatie kwijt raken en door leiding die steeds meer controleert en steeds minder inspireert. Bedrijfsplanning wordt een ritueel en werk wordt een routine. Niet zelden gaat het vanaf dat punt bergafwaarts.

Dit verschijnsel, het verlies van bezieling, het uiteenlopen van het Waarom en het Wat, noemen we De Breuk. Het tijdig voorkomen of het herstellen van De Breuk is de propositie van Animo Consulting. Laat bezieling weer leidend zijn, laat het Credo weer gezongen worden vanaf dezelfde partituur.

¹ Het Latijnse 'Anima' betekent: ziel, levensadem. We gebruiken het nog vaak als 'animo' of 'geanimeerd'.



HEMA: van toegewijde ‘familie’ naar melkkoe en terug

Bezieling alleen is weliswaar geen honderd procent garantie voor succes, maar het is wel de allerbelangrijkste voorwaarde voor blijvend succes en werkplezier, zoals zo veel voorbeelden laten zien. Wat HEMA doormaakte, is wel exemplarisch:

Als kampioen van de gewone Nederlander is de HEMA² jarenlang het symbool van de naoorlogse economische expansie. De HEMA is van iedereen, met degelijke, uitgekende massa artikelen voor een lage (eenheids) prijs. De rookworst, de tompouce, de beha en ook de lunchroom worden legendarisch. Hard werken, een onberispelijk voorkomen en grenzeloze toewijding aan klanten zijn HEMA kernwaarden. De directie zorgt goed voor haar personeel; HEMA is één grote familie. Zo worden jaar na jaar uitstekende resultaten geboekt.



Helaas treft HEMA het niet met haar moederbedrijven³. Achtereenvolgende eigenaren KBB, Vendex en daarna een stoet van buitenlandse investeringsmaatschappijen gebruiken de HEMA vooral als melkkoe. Sinds de overname door Vendex zijn kosten besparen en torenhoge rentes betalen voor de schulden waarmee HEMA wordt opgezaagd, het weinige dat nog telt. De schijn ophoudend dat het allemaal nog wel goed gaat, verloochent de een na de andere directie het HEMA Credo. De schulden stapelen zich op, noodzakelijke investeringen blijven uit, de bezieling verdwijnt, de frustratie groeit, veel filialen verslonzen, klanten blijven weg. In 2018 knapt de zeepbel. De eigenaar, Lion Capital, ziet zich genooddaakt HEMA voor een relatief zacht prijsje te verkopen en verdwijnt stilletjes door de achterdeur. De nieuwe eigenaar, de Nederlander Marcel Boekhoorn, bevrijdt het bedrijf van haar schuldenlast en wil weer investeren. Hij gelooft in het aloude Credo. HEMA is weer honderd procent Nederlands. De HEMA is weer van iedereen.

Het HEMA drama illustreert hoe kwetsbaar inside-out bezieling is voor allerlei outside-in druk, druk die meestal korte termijn en opportunistisch van aard is. Om ook op de lange termijn succesvol te blijven zijn consistent leiderschap, visie, samenhang, en blijvend vertrouwen nodig. Het komt erop aan om De Breuk, die bijna ieder bedrijf vroeg of laat doormaakt zodra groei, schaalgrootte en financiële druk gaan meespelen, te herstellen of te voorkomen zolang het nog kan. Is dat gemakkelijk? Nee. Is dat uitdagend en de moeite waard? Ja. Want als missie, visie, strategie, leiderschap en organisatiemodel in balans blijven, dan blijft de organisatie sterk, onderscheidend en herkenbaar. Dan blijven de medewerkers gemotiveerd en blijven de klanten loyaal. Dan is er blijvende inspiratie en voldoening alom. Dan is er blijvende trouw aan het Credo.

De Breuk

Ieder bedrijf gaat van start met een vonk, een oer idee, verwoord als missie en visie in het bedrijfsplan, misschien aangevuld met bepaalde kernwaarden die het bedrijf identiteit geven. Of dat allemaal netjes op papier staat, of niet, doet er niet eens zo veel toe. In het begin is er een oprichter, of een groep van oprichters, die op een authentieke manier hun medewerkers inspireren. Ze weten precies waarom ze in business zijn en waar ze naar toe willen. Ze hebben moed en doorzettingsvermogen. Hun passie en hun inspiratie zijn de brandstof waarmee ze iedereen de weg voorwaarts wijzen naar een hoger doel. Hun organisatiemodel is gebouwd op het solide fundament van hun Waarom: hun missie en hun visie, die hun onveranderlijke, rotsvaste Credo weerspiegelen. De strategie, de processen, de cultuur en het leiderschap vormen een samenhangend geheel, in lijn met de originele vonk. Wat ze doen en Waarom ze het doen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Iedereen is trots en iedereen weet dat het goed is. Er is vertrouwen alom, er zijn gemeenschappelijke waarden en overtuigingen en iedereen gaat ervoor. Medewerkers werken samen en steunen elkaar. Ze voelen zich veilig in hun inspirerende werkomgeving. Ze groeien en komen tot bloei. Ze krijgen energie. Ze gaan uitdagingen aan en durven risico's te nemen. Ze geloven erin.

Maar dan. Omzet en resultaat groeien. Er komen meer medewerkers, met meer midden management. Mogelijk gaat het bedrijf naar de beurs. Er komen aandeelhouders, financiers en stakeholders van allerlei aard. Oude leiding treedt terug, nieuwe leiding treedt aan, leiding met andere ideeën en andere belangen en stukje bij beetje gaat de vonk verloren. Het bedrijf blijft groeien en genereert steeds meer geld. Maar dat oorspronkelijke gevoel van missie en van visie, dat gevoel van samenhang en voldoening, van vertrouwen en van geluk, groeit niet langer mee. Het innerlijke vuur dooft uit en Wat het bedrijf doet spoort niet langer met Waarom het bedrijf doet. De leiding belichaamt niet langer het Credo. De leiding biedt medewerkers niet langer hun vertrouwde, veilige omgeving. Medewerkers raken gefrustreerd. Ze kunnen het nog niet goed verwoorden, maar ze voelen het drommels goed aan. Het concrete, meetbare Wat heeft nog maar weinig te maken met het immateriële, maar o zo wezenlijke Waarom. De Breuk is een feit.

Symptomen van de Breuk zijn:

- Meer stress, minder motivatie
- Meer wantrouwen, minder saamhorigheid
- Meer controle, minder energie
- Meer dashboards, minder gevoel voor richting
- Meer autoriteit, minder leiderschap
- Meer obsessie voor de concurrentie, minder geloof in eigen kracht
- Meer korte termijn resultaat optimalisatie, minder toekomstbestendigheid
- Meer micromanagement, minder strategie
- Meer opportunisme, minder bezieling
- Meer afstand tussen top en werkvloer, minder betrokkenheid
- Meer verwarring, minder doorleefde keuzes
- Meer “ieder voor zich”, minder gedeelde identiteit
- Meer interne politiek, minder perspectief

² N.V. Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam.

³ Stefan Vermeulen, HEMA, de onwaarschijnlijke ontsnapping van een nationaal icoon. Prometheus, 2018.

Blijvend succes als resultaat

Onze integrale aanpak is bedoeld De Breuk te herstellen en zo blijvend succes te creëren. Let wel, succes betekent meer dan geld. Succes is een gemoedstoestand, een menselijke ervaring die gevoed wordt door het gevoel bij te dragen aan een betekenisvolle missie. En daarin ligt de verbinding met het Waarom; succes voedt de motivatie.

Bedrijven zonder Breuk onderscheiden zich door:

- Een robuuste, herkenbare positionering
- Minder stress, en meer vertrouwen
- Een veilige omgeving waarin gemotiveerde medewerkers uitdagingen aangaan
- Saamhorigheid en samenwerking
- Inspirerend leiderschap
- Een sterke cultuur
- Goede strategische besluiten, in lijn met het Credo
- Loyale klanten
- Weerbaarheid tegen onzekerheid, complexiteit, en vluchtigheid van buiten
- Een stabiel bedrijfsresultaat en dus tevreden aandeelhouders

De Breuk blijvend herstellen

De uitdaging is dus om het Credo, de bezieling van de onderneming, in stand te houden. Animo Consulting pakt die handschoen op. Animo Consulting levert de training, de consulting en de coaching om eenheid en heelheid te creëren en zo De Breuk blijvend te herstellen. De op menselijke interactie en samenwerking gerichte aanpak begint met een inspirerende intake, de Credo workshop. Animo Consulting werkt daarbij met methodologie en met muziek, aangezien muziek de kunstvorm is die de menselijke ziel het meest direct en ongefilterd aanspreekt. Missie en visie worden gezocht en (her)ontdekt. Strategie, organisatie-model, cultuur en leiderschapsstijl worden verkend. Discussie wordt gestimuleerd. Obstakels worden gesignaleerd, uitgediept en benoemd. Met alle uitkomsten stelt Animo Consulting een heldere diagnose op schrift van de diepte van De Breuk, geeft daarbij aan waar de voornaamste pijnpunten zitten en schetst wat er nodig zou zijn om De Breuk blijvend te herstellen – de weg voorwaarts.

Duurzame ondersteuning op maat

Al naar gelang de wensen van de opdrachtgever, kan Animo Consulting blijvende ondersteuning bieden op die weg voorwaarts, delen van het herstel helpen uitvoeren en zorg dragen voor een blijvende inbedding van het Credo in de strategie en de bedrijfsprocessen. Dat is ook afhankelijk van hoe diep De Breuk is. Dat kan variëren van “onze missie en visie zijn eigenlijk altijd verwaarloosd”, tot een lichte herijking. Hoe dan ook, Animo Consulting levert altijd maatwerk. Te denken valt aan:

- Missie en visie verder verdiepen en betekenis geven. Ervoor zorgen dat alle medewerkers het omarmen en ernaar gaan handelen.
- Missie en visie integreren in strategie, processen en organisatie-model. Aan de gewenste cultuur werken en strategische doelen ontwikkelen.
- Leiders inspireren, ontwikkelen en coachen.
- Blijvende inbedding creëren. Aan bezieling en betrokkenheid van binnenuit werken. Blootgesteld aan de weerbarstige realiteit moeten missie, visie, focus, verbinding en vertrouwen behouden blijven. Diepgang, voldoende capaciteit en discipline bij de uitvoering zijn essentieel voor succes. Animo Consulting blijft verbonden en engageert zich voor de lange termijn.
- Toepassen van integrale methodologie om toekomstbestendige business te creëren, in lijn met het Credo, langs de hoofdlijnen business development (nieuwe markten) en key account management (bestaande markten).

Goede aanleidingen, of natuurlijke momenten om Animo Consulting in te schakelen zijn:

- Wanneer het gevoel ontstaat dat De Breuk nadert, of er al is.
- Bij de start van een nieuwe meerjarenstrategie.
- Bij het aantreden van een nieuwe CEO, of wisselingen binnen de directie.
- Wanneer een stevige impuls aan business development moet worden gegeven. Mogelijk biedt een fundamenteel nieuw businessmodel nieuwe kansen.
- Bij een aanstaande overname, of de voorbereiding daarop.



Ons Programma: Breukherstel

Fase 1: Voorbereiding

- Input vooraf: missie, visie en strategiedocumenten; richtinggevend interview met Directeur / CEO (opdrachtgever).
- Enkele interviews met kernspelers. Thema: missie, visie en kernwaarden; relatie met verantwoordelijkheidsgebied van geïnterviewde.
- Eerste bevindingen, 1e diagnose: doel en opzet workshop (voorstel).
- Bespreking met opdrachtgever: doel en opzet workshop (definitief).

Fase 2: Credo workshop

Al naar gelang de diepte van De Breuk kan de focus liggen op:

- Missie en visie zijn het probleem (niet inspirerend, niet onderscheidend, geen betekenis gevend).
Kern: Waarom?
- Missie en visie zijn ruwweg in orde, maar worden niet als leidend principe gebruikt.
Kern: verbinding met het Hoe, en het Wat creëren.
- Missie en visie zijn ruwweg in orde, maar de samenhang van de bedrijfskenmerken is in verval.
Kern: breuk tussen het Waarom, het Hoe en het Wat herstellen.

Deelnemers: Directie en eindverantwoordelijken aan operationele en commerciële kant.

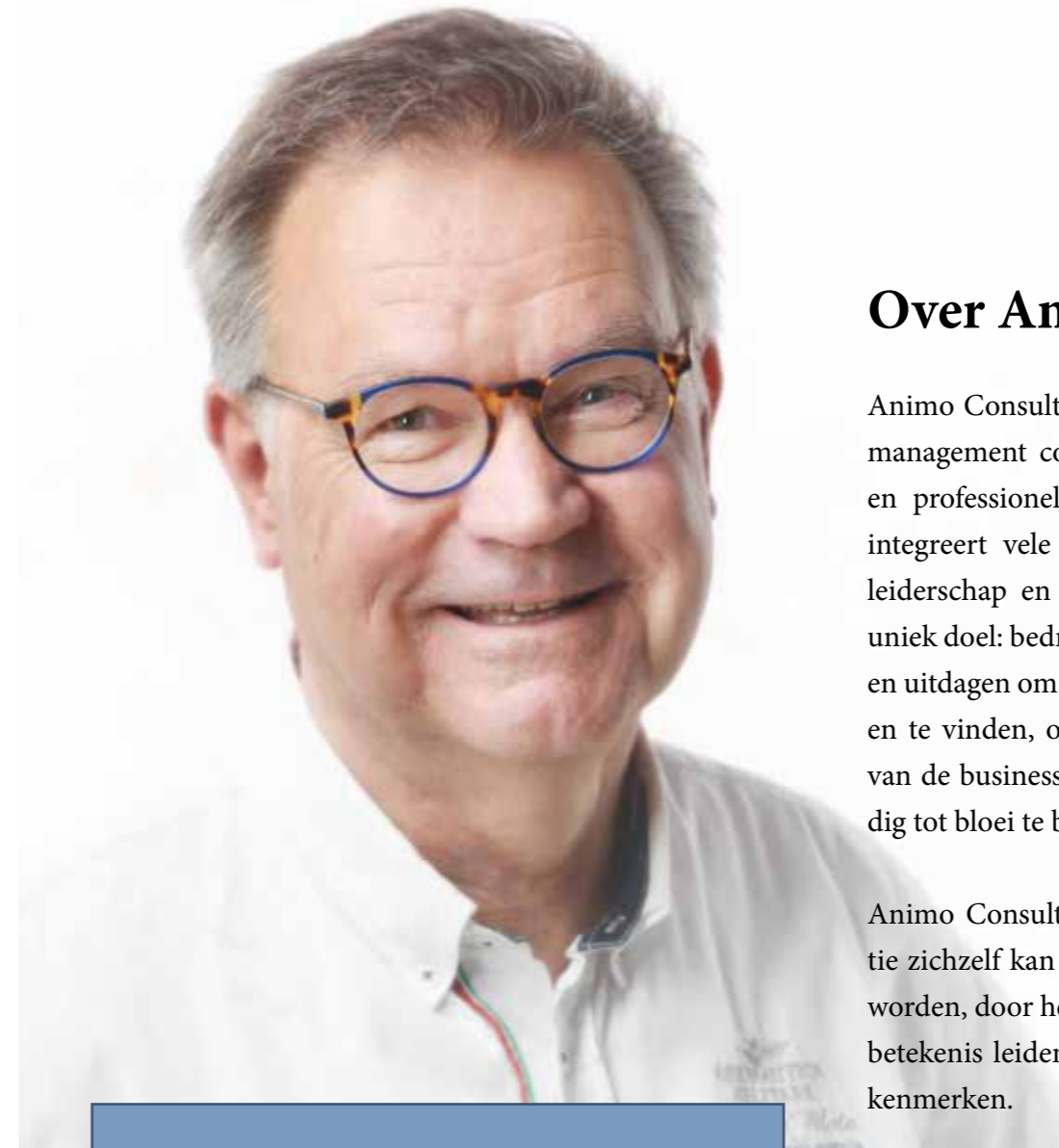
- Avond: introductie, inspiratie, doel en opzet, muziek en diner.
- Ochtend en middag: uitvoering programma.

Fase 3: Resultaat

- Rapport: bevindingen, diagnose, de weg voorwaarts.
- Bespreking met opdrachtgever of directieteam.

Fase 4: De weg voorwaarts, implementatie, uitvoering en inbedding

Al naar gelang de wensen van de opdrachtgever, kan Animo Consulting blijvende ondersteuning bieden op de weg voorwaarts, delen van het herstel helpen uitvoeren en zorg dragen voor een blijvende inbedding van het Credo in de strategie en de bedrijfsprocessen. Animo Consulting levert altijd maatwerk, blijft verbonden en engageert zich voor de lange termijn.



Over Animo Consulting

Animo Consulting is een alliantie van ervaren management consultants, business developers en professionele trainers. Animo Consulting integreert vele jaren van praktijkervaring in leiderschap en business management in één, uniek doel: bedrijven en organisaties inspireren en uitdagen om hun diepste identiteit te zoeken en te vinden, om zo het werkelijke potentieel van de business en van de medewerkers volledig tot bloei te brengen.

Animo Consulting gelooft dat elke organisatie zichzelf kan vernieuwen om succesvoller te worden, door het *Waarom* als ultieme bron van betekenis leidend te laten zijn in alle bedrijfskenmerken.

André Wakker is een gepassioneerde, ervaren business professional. Hij combineert analytisch vermogen met creativiteit en sociale vaardigheden. Het is zijn missie om het Credo van mens en organisatie te helpen vinden en vast te houden.

De aanpak van Animo Consulting is geïnspireerd op Simon Sinek's "Start with Why"⁴.

Animo Consulting heeft Sinek's idee (in business it doesn't matter what you do, it matters why you do it) vertaald naar een praktische, resultaatgerichte aanpak voor bedrijven en organisaties. Daarin worden het *Waarom* (missie, visie), het *Hoe* (strategie) en het *Wat* (producten en diensten, werkwijzen, processen) op een even inspirerende als systematische manier met elkaar verbonden. Met blijvend succes als resultaat.

ANIMO 
CONSULTING

Dr.ir. André Wakker
wakker@animoconsulting.com
+ 31 (0)611465265
www.animoconsulting.com

⁴ Simon Sinek, Start with Why, how great leaders inspire everyone to take action. Penguin, 2009.

