



# Egowijs Leiderschap

## en het wakker schudden van de talenten in je organisatie

Albert Kamphuis & Bart Schwarz

In vijf hoofdstukken wordt omschreven:

- Hoe je de kracht uit jezelf haalt, zodat je zorgt voor vloeiende samenwerking
- De talenten van je mensen optimaal ontwikkelt
- De code kraakt om team en organisatie blijvend excellent te maken
- Een praktijkvoorbeeld

Met gratis persoonlijkheidstest hoe egowijzer te worden

*We willen onze inzichten inzetten voor een integrale ontwikkelingsaanpak voor egowijze leiders.  
Als mensen vanuit hun essentie samenwerken hebben wij vertrouwen in een duurzame ontwikkeling van de wereld*

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	1
1. Persoonlijkheid:	
Persoonlijk meesterschap verwerven door psychologisch gezonder te worden.....	3
Word wakker en wijs!.....	4
2. Team:	
De individuele talenten van je team herkennen, erkennen en benutten .....	5
Zet iedereen in zijn of haar talent met behulp van De Innovatie Cirkel .....	6
3. Organisatie:	
Hoe krijg je grootsheid in je organisatie aan de praat? .....	9
Casus: Excellence in de praktijk .....	10
4. Wil je egowijzer worden..?.....	12
5. Voetnoten .....	13

## Inleiding

Het is bekend dat organisaties die vloeiend samenwerken, bestaan uit mensen die psychologisch gezien, erg gezond zijn. Uit onderzoek blijkt dat excellente organisaties gecreëerd worden door mensen die zich nauwelijks door hun ego laten leiden en daarmee 'egowijs' zijn (zie de onderzoeken Good to Great, Gallup, Beyond Performance<sup>1</sup>).

Hierdoor worden talenten ontketend, kunnen ze omgaan met onaangename feiten en vinden ze evenwicht in vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het gevolg hiervan is een enorme zelfdiscipline waarmee organisatieresultaten worden gecreëerd, die vele malen het gemiddelde van de markt zijn.

De egowijze leiders die verantwoordelijk zijn voor dergelijke 'Good-to-Great' organisaties, staan in het hier-en-nu en hebben hun inzicht, passie en kracht geïntegreerd in hun persoonlijkheid. Hierdoor krijgen ze een natuurlijk gezag.

De mensen waarmee ze samenwerken, zetten ze daarmee in hun basisvertrouwen en het team komt 'in flow'. Zelfs na het vertrek van deze leiders blijven de resultaten groeien.

Jarenlang hebben we onderzoek gedaan en in de praktijk van leidinggevenden gestaan om een antwoord te kunnen geven op de vraag: 'Hoe word je een betere leider?'

De basis van egowijs leiderschap bestaat uit de drie elementen van de InnovatieCirkel aanpak:

1. Persoonlijkheid: Persoonlijk meesterschap verwerven door psychologisch gezond te worden, zie hoofdstuk 1.

Alle onderzoeken naar langdurig organisatiesucces - over een periode van meer dan 25 jaar - duiden op één significant fenomeen: een mentaal gezonde leider als basis van dat succes. Leiders die met veel wijsheid en weinig ego leiding geven, bieden een veiligheid waarbij de waarheidsgetrouwe feiten over de organisatie telkens op tafel mogen komen en er mogen blijven.

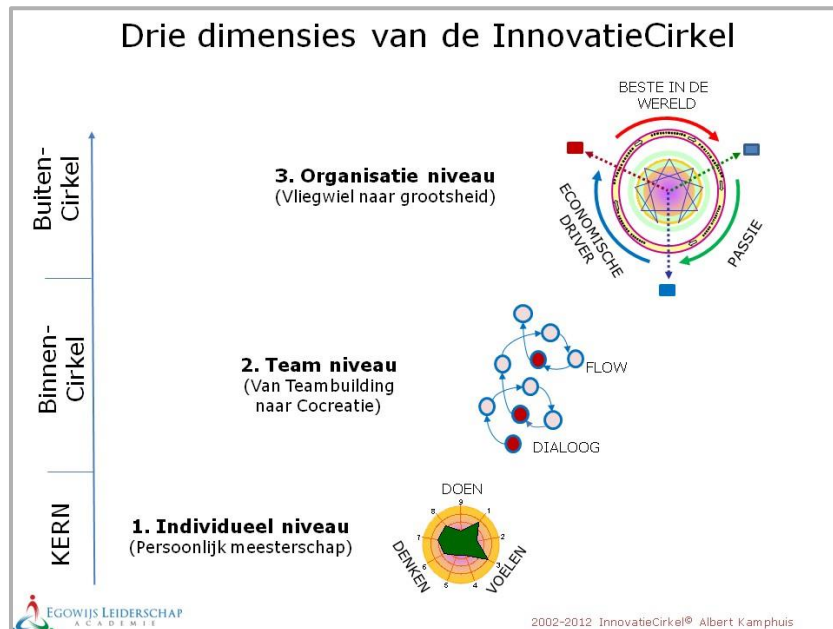
2. Team: De individuele talenten van je team herkennen, erkennen en benutten en begrijpen hoe ieders persoonlijkheidsdynamiek werkt, zie hoofdstuk 2.

Het succes van een organisatie wordt voor 75 % bepaald door de relatie leidinggevende - medewerker. Hoe beter je begrijpt waarom iemand doet zoals hij/zij doet, hoe makkelijker je iemand kunt inspireren, uitdagen en ook grenzen kunt stellen.

Maak bevindingen bespreekbaar en laat zo je team groeien in haar psychologische gezondheidsniveau! Het vliegwiel van samenwerken, veranderen en creëren gaat draaien. Stukje bij beetje wordt je businessmodel scherper en je organisatie effectiever.

3. Organisatie: Maak je organisatie high performing volgens de principes passie, economische 'driver' en vakmanschap. Zie hoofdstuk 3.

Deze drie principes vormen samen de as waarom het vliegwiel van samenwerken draait. Alles is mogelijk als de waarheid toegelaten kan worden, iedereen in zijn basisvertrouwen blijft en bovenstaande principes worden toegepast. In het onderzoek van Jim Collins zoals beschreven in 'Good to Great', komt naar voren dat bedrijven hierdoor 5 keer in waarde zijn toegenomen ten opzichte van hun directe concurrenten.

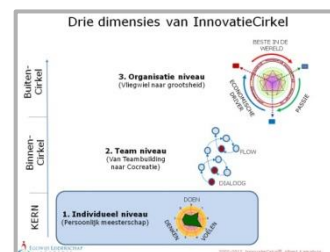


Terug naar het begin. Om je organisatie en je team effectiever te maken, dient iedere leider te beginnen bij zichzelf.

*Dit is een 'wake-up call' voor de held die in ieder van ons zit. Dit is je bestemming, dit is wat je essentie, je ziel van je verwacht. Vind de eigenliefde, de innerlijke moed en de energie om je over te geven aan dit wakker worden. De mensheid heeft dit nodig. Albert Kamphuis*

## 1. Persoonlijkheid

### Persoonlijk meesterschap verwerven door psychologisch gezonder te worden



De belangrijkste oorzaak van high performing teams is dat mensen vanuit een hoog basisvertrouwen<sup>2</sup> opereren en voortdurend gezamenlijk de realiteit opzoeken. De waarheid ligt op tafel en daar heeft niemand problemen mee. Ook is er voldoende vertrouwen om de ander te bevragen, te luisteren, samen te vatten en vanuit de verschillende feiten en waarheden tot één gezamenlijk beeld te komen.

Neem een willekeurige vergadering van een willekeurig team en je zult zien dat van dergelijk volwassen gedrag in veel gevallen nauwelijks sprake is. Er zijn teamleden die hun mening, visie en handelen aan de omgeving willen opleggen. Hierdoor zullen andere teamleden hun mening of visie niet (durven) uiten. Vanuit dit lage basisvertrouwen te handelen is een psychologisch fenomeen, dat veroorzaakt wordt door situaties die het zelfbeeld van mensen onder druk zetten.

Dit kan stress zijn – bijvoorbeeld door werkdruk of een aankomende reorganisatie – maar ook doordat mensen niet lekker in hun vel zitten. Om hun zelfbeeld overeind te houden, wenden mensen hun capaciteiten aan om hun zienswijze te benadrukken. Ze belanden dan in een soort overlevingsgedrag (lees ego-systeem) en raken losgekoppeld van de realiteit.

Het kan jaren duren voordat mensen erachter komen dat ze geen zicht meer hebben op de realiteit. In gemiddeld of laag presterende organisaties zie je dat verlies van klanten, niet voorziene marktontwikkelingen, misgeline projecten en dergelijke hun 'overkomen'.

Op het moment dat die realiteit wel wordt gezien, is de weg vrij voor excelleren. Door de verschillende waarheden met elkaar tot één geheel te smeden, kunnen mensen heel goed hun basistalenten inzetten in het voordeel van de samenwerking. Dezelfde talenten die ze vroeger gebruikten om te overleven, kunnen zelfs ten dode opgeschreven organisaties tot grootsheid brengen.

Om meer uit je teams te halen moeten de persoonlijkheden van je mensen terug worden gezet in hun basisvertrouwen. En de beste manier waarop je dat doet is eerst zelf wakker worden op je eigen niveau van basisvertrouwen van je persoonlijkheid.

## Word wakker en wijs!

De eerste stap om jezelf in basisvertrouwen te zetten, is wakker te worden op je zelfbeeld als leidinggevende. Ons gedrag verloopt in 95 % van de tijd volstrekt automatisch en wordt veroorzaakt door een zelfbeeld, waar weinigen bewustzijn op hebben.

Ook onze gedachten blijken zichzelf herhalende patronen te zijn, gedreven door datzelfde zelfbeeld. Je vermogen tot het positief beïnvloeden van anderen is daarmee beperkt tot die automatismen en patronen.

In een vraagmarkt, met weinig aanbieders en een kritiekloze omgeving, kom je met een beperkt zelfbeeld wel weg. Maar zodra je omgeving dynamischer is, dan ben je als leider net die timmerman die ieder probleem met een hamer oplost. Zicht krijgen op je zelfbeeld en toelaten dat je niet de hele realiteit kunt overzien, is de belangrijkste les die een manager ter harte zou moeten nemen.

Hoe zelfs getalenteerde bestuurders deze boodschap in de wind kunnen slaan en zeer gedreven proberen de realiteit naar hun hand te zetten, is een probleem van alle tijden. Het moment waarop de omgeving zich hier tegen keert is onvermijdelijk. Vol ongeloof over wat hun is overkomen, kunnen ze dan volharden in hun strijd dat de omgeving het niet goed ziet.

Werken aan de realiteit van je zelfbeeld en bewustworden van je automatismen en gedachtepatronen is niet altijd even makkelijk. De subtiliteit van onze psyche is dermate groot dat het ontwakingsproces jaren kan duren.

Het Enneagram is de snelste en meest effectieve weg om er achter te komen welk zelfbeeld je hebt, mentaal gezonder te worden en je beïnvloedingsvermogen op anderen enorm te vergroten.

Start daarom het wakker worden en onderzoek welk [enneagramtype](#) het beste bij jou past. Hiermee krijg je een handvat waarmee je je persoonlijkheid gedurende je hele carrière kunt blijven ontwikkelen naar een hoger gezondheidsniveau.



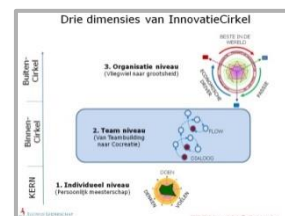
Figuur 1: De Enneagram businessprofielen Kamphuis 2008

Om achter je enneagramtype te komen doe de gratis [test](#) op onze site en ontvang 4 persoonlijke inzichten hoe je met jouw type egowijzer kunt worden.

*Egowijzen staan veel meer in het hier-en-nu en integreren hun denken, handelen en voelen dusdanig dat er een wijsheid loskomt die maakt dat ze een natuurlijk gezag krijgen en uitstralen. De natuurlijke talenten die dit bewustzijnsproces in je activeert, zorgen ervoor dat je de mensen waarmee je samenwerkt in hun basisvertrouwen zet en permanent 'in flow' brengt.*

## 2. Team

### De individuele talenten van je team herkennen, erkennen en benutten



Hoe hoger het psychologische gezondheidsniveau hoe meer 'flow' in je team. Hoe lager, hoe meer het team zich gedraagt als een groep individuen dat zichzelf voortdurend staande probeert te houden.

Kijk eens naar de niveaus van samenwerken van onderstaande tabel. Een groots team, aangevoerd door egowijze leiders, is enorm gedreven en gedisciplineerd, omdat de teamleden psychologisch gezien erg gezond zijn (in de tabel wordt met 'Ego-systeem' bedoeld dat iedere persoonlijkheid te identificeren is in zijn manier van 'zijn').

Onder stress hebben we de neiging naar de lagere niveaus van de tabel te zakken. Dan zie je dat het ego-systeem steeds meer de overhand krijgt en het samenwerken moeilijker gaat.

Vanaf niveau 4, het niveau waarop veel teams en organisaties zitten, wordt het ego-systeem dermate groot dat teamleden hun talenten benutten om hun kijk op de wereld sterk te benadrukken.

Het effect hiervan is dat het ego-systeem van de andere teamleden getriggerd raakt en het samenwerkingsniveau in het team uiteindelijk op een dieptepunt kan belanden, zie niveau 6. Deze lagere niveaus worden niet alleen gekenmerkt door een gemiddeld of slechte performance, maar ook doordat in de wandelgangen meningen worden verkondigd die in bijeenkomsten niet of nauwelijks boven tafel komen.

Omdat je als leidinggevende een hiërarchische positie inneemt kunnen je mensen pas mentaal gezonder worden wanneer je 'wakker' bent en je ego-systeem (of je psychologische gezondheidsniveau) op niveau 1, 2 of 3 functioneert.

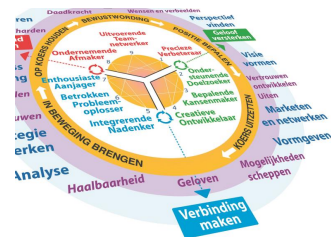
	Samenwerkingsniveaus	Ego-systeem
1	<b>Een high performance organisatie vanuit aanwezigheid (presence)</b>	<i>Ego-identificatie is een manier van zijn</i>
2	<b>Er heerst een vloeiende samenwerking, met een gedeelde passie, uitstekende sfeer, creativiteit en innovatie</b>	<i>Ego opereert constructief</i>
3	<b>Er wordt 'gewoon' goed werk gedaan. Iedereen werkt lekker en de taken zijn voor ieder helder</b>	<i>Contact met hier en nu wordt minder/meer. Begin of loslaten van Ego-rol</i>
4	<b>De taken worden wel uitgevoerd, maar ... is er ook politiek gedoe</b>	<i>Vanuit Ego-rol omgeving willen dwingen</i>
5	<b>Is er onderling geharrewar en primaire zaken worden onvoldoende uitgevoerd</b>	<i>Ego-inflatie, agressief verdedigen Ego-identiteit</i>
6	<b>Er zijn problemen en de onderlinge samenwerking werkt niet of erg stroef</b>	<i>Ego doet zichzelf en anderen geweld aan om in stand te blijven</i>

Figuur 2: Uit 'De InnovatieCirkel', mede gebaseerd op Don Riso en Russ Hudson: Wijsheid van het Enneagram



## Zet iedereen in zijn of haar talent met behulp van De InnovatieCirkel

Als helder is op welk gezondheidsniveau je team zit, komt de vraag hoe je je team gezonder kunt krijgen. Door [De InnovatieCirkel](#) van Albert Kamphuis te gebruiken krijg je niet alleen het inzicht in de bedrijfstalenten van je team, maar ook hoe je ze moet inzetten tijdens innoveren en veranderen.



Omdat je team vast en zeker uit verschillende persoonlijkheden bestaat, is het de kunst te achterhalen met welke bedrijfstalenten je te maken hebt. Door je teamleden de [enneagramtypetest](#) te laten doen krijg je hier een goed beeld van. Enige voorzichtigheid is hierbij wel geboden, aangezien - zeker bij lager presterende teams - niet iedereen zich zo maar in een hokje laat plaatsen. Ons credo: "Het gaat er niet om dat je in een hokje zit, maar hoe je eruit komt", helpt wellicht.

De verschillen tussen je teamleden wordt eveneens helder, als je kijkt naar het volgende overzicht waarop de enneagramtypes verschillen in de manier waarop ze communiceren of een beslissing nemen:

ENNEAGRAMTYPE	COMMUNICATIE STIJL	BESLISSINGSTIJL
8: De Ondernemende Afmaker	Krachtig, onthullend	Door krachtig in actie te komen
9: De Uitvoerende Teamnetwerker	Geruststellend, verbindend	Door meerdere gezichtspunten erin mee te nemen
1: De precieze verbeteraar	Serius, precies	Overwogen op basis eigen oordeel
2: De Ondersteunende Doelzoeker	Vriendelijk, raadgevend	Door naar de invloed ervan op anderen te kijken
3: De Bepalende Kansmaker	Wervend, resultaatgericht	Op kunde en efficiëntie gericht
4: De Creatieve Ontwikkelaar	Intens, gevoelsgericht	Op gevoel en vanuit ideaal
5: De Integrerende Nadenker	Onderzoekend, verhelderend verklaren	Wanneer het helder en begrijpelijk is
6: De Betrokken Probleemoplosser	Vriendelijk vragend, zorgengericht	Door er voor te zorgen dat er niets mis kan gaan
7: De Enthousiaste Aanjager	Positief, ideeënrijk	Spontaan vanuit mijn ideeën van nu

Figuur 3: Uit 'De InnovatieCirkel'

*Voorbeeld:* Een vergadering, bestaande uit mensen met verschillende persoonlijkheden wordt vaak lastig tijdens probleemduiding en besluitvorming.

Omdat mensen dan vaak getriggerd raken en hun zienswijze willen benadrukken (en dus laag in hun psychologisch gezondheidsniveau zitten) is het de kunst van de leider deze verschillende zienswijzen te benoemen.



En op te letten of de uiteindelijke beslissing overeenkomt met de manier waarop de betrokken enneagramtypes beslissen. Voor ieder type geldt namelijk dat een beslissing pas genomen is als zijn of haar beslissingsvoorkeur erin is meegenomen.

*In een case wil een gemeente klantgericht worden naar haar burgers. Wat duidelijk wordt, is dat de negen enneagramtypes op samenwerkingsniveau drie en lager significant anders omgaan met 'klachtgericht werken'. Zo was er een teamlid (enneagram persoonlijkheidstype 3: de bepalende kansmaker) die enthousiast reageerde en direct nieuwe mogelijkheden zag om succesvoller te worden richting de klant.*

*Maar dan gebeurt het. Een ander teamlid (enneagram persoonlijkheidstype 6, de betrokken probleemoplosser) zag de verandering met huivering tegemoet omdat de bestaande regels over klantenservice op losse schroeven kwamen te staan.*

*De twee discussieerden verder en het geharrewar van samenwerkingsniveau vier ontstond. Je kan je voorstellen dat de één de ander bureaucratie verweet, terwijl de ander alleen met wantrouwen kon luisteren naar de chaos die volgens hem dreigde.*

*De oplossing komt haast vanzelf tot stand als mensen begrijpen welke van de negen drijfveren bij zichzelf en de ander spelen. In dit geval werden op basis van individuele enneagram coaching en teamcoaching de overlevingsmechanismen van de betrokkenen in rustiger vaarwater gebracht en er ontstond ruimte voor nieuwe procedures die pasten bij de veranderende wensen van de burgers. De samenwerking was weer terug op niveau twee. (zie ook het boek van Albert Kamphuis)*

→ **Wil je over de specifieke talenten van je mensen méér weten? Zie onze whitepaper [Egowijs Leiderschap in actie: Het innovatiecirkel vliegwiel](#)**

Bijzonder genoeg blijkt er een natuurlijk verband te bestaan tussen de talenten van de enneagramtypes en het creërende vermogen dat iedere organisatie voor haar continuïteit nodig heeft. Nadat je mensen bekend zijn geworden met hun enneagramtypes, kun je vervolgens kennis nemen over hoe deze talenten in te zetten zijn voor dit creërende vermogen.

Aangezien een verander- of innovatieproces een aantal natuurlijke stappen doorloopt en ieder enneagramtype hieraan gekoppeld is, kan je de persoonlijkheden van je team dusdanig opstellen dat deze het meest effectief zijn (lees: dat hun talenten optimaal worden benut)

Onderstaand hebben we ter illustratie negen keer een vraag verwoord, die ieder type vanuit zijn talent zich onbewust tijdens een dergelijk proces stelt. Aan jou de vraag of je zonder een goed antwoord op deze vragen, tot een succesvolle realisatie van je project zult komen:

#### Fase 0: Bewustwording

- Is er al **bewustwording** voor iets nieuws: Gaan we door of gaan we vernieuwen? (type 9)

### Fase 1: Positie bepalen: Wensen, verlangens, visie

- Is er al ruimte voor verbetering? Zijn we de beste uitvoerders in de wereld? (type 1)
- Voordat ik **positie** kan bepalen om te beslissen: Welk voordeel heeft dit project voor iedereen in de organisatie en wat is er dan nodig? (type 2)

### Fase 2: Koers uitzetten: Vormgeven en (zelf)vertrouwen opbouwen

- Als we **koers** uitzetten: Wat zijn de resultaten die ermee behaald kunnen worden? (type 3)
- Als de **koers** bepaald is: Op welke wijze kunnen we ons met dit project als organisatie onderscheiden? (type 4)

### Fase 3: In beweging brengen: Haalbaarheid en planning

- Welke strategie moet ik volgen om de organisatie **in beweging te brengen**: Zijn er binnen de organisatie voldoende middelen en capaciteit om dit project goed uit voeren? Zo niet, wat is er dan nodig aan extra's? (type 5)
- Om haperingen in de beweging te voorkomen: Welke problemen zijn tijdens de implementatie te verwachten en welke oplossingen zijn dan nodig? (type 6)

### Fase 4: Op koers houden: Werkend maken en houden

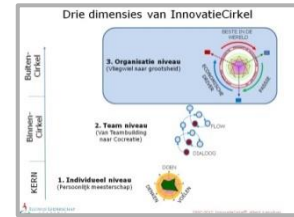
- Voordat we het **werkend** gaan maken: In hoeverre vindt onze omgeving het plan ook een succes en wat gaan we daaraan doen? (type 7)
- Hoe houden we één en ander **op koers**: Hoe maken we het project werkend? (type 8)

*Bron: 'De InnovatieCirkel'*

Merk op dat het creërende vermogen van je organisatie beperkt is als één van deze vragen onvoldoende beantwoord wordt.

### 3. Organisatie

#### Hoe krijg je grootsheid in je organisatie aan de praat?



Grootsheid van je organisatie ligt vaak voor je neus, maar dan moet je het wel zien. Bouwen aan een "Good-to-Great<sup>1</sup>" organisatie is het beantwoorden van drie vragen:

- A. Passie:** Wat roept jullie hartstocht op?
- B. Economie :** Wat is de *brandstof* van jullie economische motor (op welk gezamenlijk punt richt iedereen zich in het dagelijks handelen om jullie doelen te halen)
- C. Vaardigheid:** Waar zijn jullie het allerbeste in?

Hoewel deze antwoorden altijd impliciet in je organisatie aanwezig zijn, doen sommigen er jaren over om die antwoorden te vinden. De persoonlijkheden in je organisatie dienen namelijk gezond genoeg te zijn (minimaal samenwerkings-niveau 3) om het subtiele proces van waarheidsvinding mee om te kunnen gaan, voordat deze richtingswijzers tot spectaculaire resultaten zullen leiden.

Organisaties zijn vaak te druk om zich bezig te houden met deze vragen. Het opzetten van een denktank om ze te beantwoorden, komt vaak in het gedrang van de dagelijkse hectiek. Daarom raden we aan om dat proces te laten begeleiden door ervaren consultants of coaches.

Indien je hierin toch zelf stappen wilt maken, doe dan het volgende: Zet een aantal sleutelfiguren in je organisatie bij elkaar in geregelde bijeenkomsten (in het begin maandelijks) en begin een antwoord te krijgen op vragen rondom passie, economische 'driver' en vakmanschap. Onderbouw ieder antwoord dat je hebt met feiten. Het zoekproces breng je hiermee op gang.

Deze investering in tijd heeft een hoog rendement. Want door het vinden van deze richtingswijzers en ze te volgen, richt je de talenten van je team en benut je hun volledige potentie. Voor iedereen is namelijk helder waarom ze het doen, waar het een bijdrage aan levert en hoe ieder z'n vakmanschap daarvoor kan inzetten.

## Casus: Excellence in de praktijk

Voorgaande stappen en principes zijn ook toegepast bij het ICT team van ING-lease. Een professionele IT afdeling die wereldwijd 45 business units ondersteunt en zich ook in deze tijden heeft ontwikkeld tot een groots team. Andere managers vragen hoe ze dat toch doen...

Het antwoord bleek simpel: Door fase 1 tot en met 4 van De InnovatieCirkel te doorlopen, ontstaat vanzelf een cultuur van grootsheid.

### Fase 0: Bewustwording

Gestart werd met teambuilding en individuele enneagramcoaching om de managers bekend te maken met de impact van persoonlijkheid op de bedrijfsprocessen. We willen verbeteren, maar hoe gaan we het anders doen? (zie ook hoofdstuk Persoonlijkheid)

### Fase 1: Positie bepalen: Wensen, verlangens, visie

Al snel kwam de wens op om een Good to Great bedrijfscultuur te creëren. In een aantal strategische workshops, werd een diep inzicht verworven in wat het team onbewust dreef (zie ook hoofdstuk Team).

### Fase 2: Koers uitzetten: Vormgeven en (zelf)vertrouwen opbouwen

Gebruik makend van de verschillende gezichtspunten dat ieder enneagramtype met zich meebrengt, kwam als eerste hun **Passie "IT architectuur"** naar boven als de drijfveer voor al hun activiteiten (zie ook hoofdstuk Organisatie).

### Fase 3: In beweging brengen: Haalbaarheid en planning

Dit principe werd de richtlijn voor besluitvorming voor verzoeken van business units, probleemoplossing en onderhandelingen met softwareleveranciers. Van daaruit werd stapsgewijs inzicht verkregen in de **"regiefunctie"** als **Economic driver** voor het team. Vanuit deze tweede richtlijn konden ze sterker staan als onderhandelaars en coördinatoren tussen leveranciers en verzoeken van business units en tegelijkertijd de 'bewakers' zijn van de bestaande IT-architectuur (zie ook hoofdstuk Organisatie).

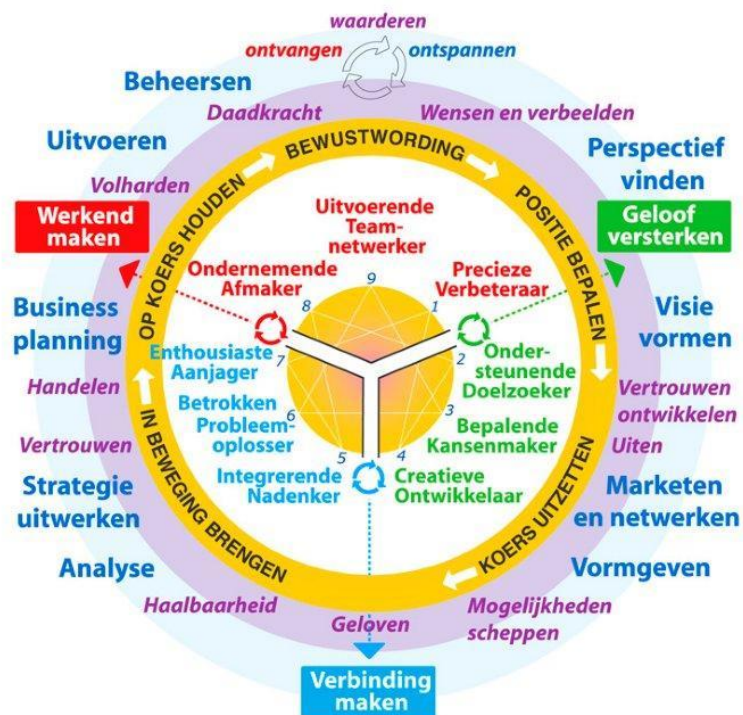
### Fase 4: Op koers houden: Werkend maken en houden

Vanaf het moment dat dit team zichzelf transformeerde had de CIO, Frank Krom, in vier jaar tijd een hoog serviceniveau gecreëerd in onderhoud, ondersteuning en ontwikkelactiviteiten. Als derde richtingsprincipe, **Vaardigheid**, werd het doel gesteld om de beste in de wereld te worden in **"procesmanagement"** (zie ook hoofdstuk Organisatie).

De richtingsprincipes zijn altijd een focus geweest voor iedereen die werkte bij het ICT-team. Sollicitanten werden altijd getypeerd op hun Enneagramtype en hun psychologische gezondheidsniveaus was de lakmoesproef voordat iemand aangenomen werd.

Toen ze begonnen met hun coaching en groeiden in hun bewustzijnsniveaus, kwam de wens om ook 'groots' te worden van binnenuit. Wanneer mensen namelijk 'wakker' worden, worden ze vanuit hun essentie gemotiveerd om de waarheid over zichzelf en over hun zelfbeeld te onderzoeken.

Het korte termijn denken van het team verschoof naar langere termijn denken. Een volkomen natuurlijke focus ontstond er en een vloeiende besluitvorming. Interne reorganisaties verliepen in 'flow', snel en zonder gedoe, alsof het vanzelf ging.



© Albert Kamphuis 2002 | [www.innovatiecirkel.nl](http://www.innovatiecirkel.nl)

#### 4. Wil je egowijzer worden...?

Wil je direct werken aan het ontwikkelen van grootsheid bij jezelf en egowijzer te worden?

1. Om egowijzer te worden, doe onze gratis [enneagram typetest](#) en sla de resultaten op bij je profiel. Je krijgt dan 4 persoonlijke inzichten hoe je met jouw type egowijzer kunt worden.

*"Het Enneagram geeft me veel inzicht in hoe ik reageer op anderen en anderen op mij. Heel waardevol in samenwerking met collega's en klanten, maar ook heel waardevol in mijn rol binnen ons gezin. Het geeft me daarmee handvatten voor groeirichtingen voor persoonlijke ontwikkeling en daarmee een betere leider te zijn."* - Directeur IT bedrijf

*"Nieuwsgierig geworden door de typebeschrijvingen, gevolgd door een heldere type 7-herkenning ben ik door de enneagram-bril naar mezelf gaan kijken. Na het thuiskomen in de positieve eigenschappen, heb ik de negatieve eigenschappen uitgebreid getoetst aan mijn directe omgeving. Op sommige vlakken, zeker met mijn zakenpartner, heeft dit geleid tot prachtige gesprekken en wederzijdse inzichten."* - Directeur Detacheringsbedrijf

2. Om nauwkeurig je enneagramtype te bepalen en er mee aan de slag te gaan in onze InnovatieCirkel werkplaats hebben we een gratis [introductiebijeenkomst](#) en een [toepassingsforum](#).

*"Als je je jezelf en je organisatie naar een ander niveau wil brengen en daar serieus mee aan de slag wil gaan, dan is dit zeer de moeite waard"* - Directeur Opleidingsinstituut

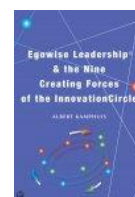
*"Absoluut een aanrader. Noodzakelijk om jezelf te spiegelen waar je heel goed de gelegenheid voor krijgt en daarmee meer inzicht in de personen in je omgeving"* – Directeur Kaasgroothandel

3. Als je wat langer kennis wilt maken, hebben we een [ontdekkingstocht](#) van 3 korte bijeenkomsten voor € 495,00 excl BTW.

*"Op geraffineerde wijze ontrafelen Albert en Bart de oorsprong van je handelen waardoor de potentie van je eigen mogelijkheden (je grootsheids) bloot komt te liggen."* IT manager

*"De InnovatieCirkel is goed in te zetten bij het operationeel maken van de Good to Great principes."* CIO

4. Wil je meer lezen over Het Enneagram? Koop het boek [De InnovatieCirkel](#) van Albert Kamphuis



**Bart Schwarz & Albert Kamphuis**

0653985985

0653163760

[bart@egowijzleiderschapacademie.nl](mailto:bart@egowijzleiderschapacademie.nl)

[albert@egowijzleiderschapacademie.nl](mailto:albert@egowijzleiderschapacademie.nl)

## 5. Voetnoten

### <sup>1</sup> **Good to Great**

In het onderzoek van Jim Collins en zijn onderzoeksgroep, zoals beschreven in 'Good to Great', komt naar voren dat 11 bedrijven bijzonder in waarde zijn toegenomen over een periode van 25 jaar.

Een in 1965 geïnvesteerde dollar in deze beursfondsen is 471 maal zoveel waard op 1 januari 2000 terwijl de algemene beurs 56 maal zoveel waard is geworden en direct vergelijkbare bedrijven 93 maal zoveel waard. De koersen liepen in 2006 nog steeds omhoog.

Deze 11 bedrijven worden de Good to Great bedrijven genoemd (de kredietcrisis heeft de twee hypotheekbanken echter wel zwaar in de moeilijkheden gebracht in 2009. Mede veroorzaakt omdat nieuw management de oude koers heeft verlaten).

#### **Ander research:**

##### **Gallup—Onderzoeksinstituut**

Onderzoek verricht bij 1 miljoen werknemers en 80 duizend managers in 400 ondernemingen over de afgelopen 25 jaar.

In het onderzoek komt naar voren dat vooral gekeken wordt naar de medewerkers, naar hun karakter. Ervaring en vakkennis zijn daarbij minder doorslaggevend.

Excellente managers zien de mensen als ze zijn en versterken de identiteit die hun mensen hebben, ze proberen voort te bouwen op dat wat ze als karakter en talenten werd meegegeven, dat is al moeilijk genoeg.

Hoe lang talent blijft en hoe productief de medewerker(-ster) is wordt bepaald door zijn relatie met zijn manager. De juiste talenten—meer dan ervaring, intelligentie en wilskracht op zich—zijn de voorwaarden om in ongeacht welke functie te excelleren.

Zie: Marcus Buckingham & Curt Coffman—Weg met alle regels

##### **Beyond Performance—Scott Keller & Colling Price**

Hoe geweldige organisaties aan de ultieme voorsprong bouwen. Gebaseerd op 10 jaar onderzoek brengen de schrijvers—onderbouwd met heel veel data—dat de gezondheid van de organisatie bepalend is voor high performance.

### <sup>2</sup> **Definitie basisvertrouwen**

Als we opgroeien ontwikkelen we ons basisvertrouwen in de omgang met de wereld. We hebben er vertrouwen in gekregen dat de wereld voorspelbaar en betrouwbaar is. Met een grote mate van basisvertrouwen zijn we moedig en authentiek. We nemen risico's en brengen ten volle onze capaciteiten in. We verbinden ons van harte met de wereld, doen wat voor ons juist voelt vanuit het vertrouwen dat het zal werken, we brengen onze talenten positief in actie.

Met weinig basisvertrouwen zijn we verlamd van angst om te falen en afgewezen te worden. Dan komt het ego in stelling als ons overlevingsmechanisme. Dat leidt meestal tot een onbewust geloof dat we moeten manipuleren en allerlei 'gedrag' vertonen om onze behoeftes vervuld te krijgen en dingen te laten gebeuren die daar voor nodig zijn.