



“Als je jezelf kent, word je de natuurlijke en vernieuwende leider in je organisatie van morgen. Een leider die team en organisatie moeiteloos aan laat sluiten op het steeds hogere tempo van vernieuwingen in de 21^e eeuw.

Onze trainingen helpen leiders het innovatieve vermogen van hun organisaties en teams optimaal te benutten.

We bieden hiervoor een integrale aanpak waarin de bezieling in de organisatie wordt ontketend met passie, economische intelligentie en de drang de beste van de wereld te willen zijn.”

Egowijs Leiderschap in actie: Het InnovatieCirkel vliegwiel

- Hoe je een groots leider wordt
- Hoe je de 38 toptalenten in je mensen activeert
- Hoe je innoveert met creativiteit én volharding

Gebaseerd op de meest gezaghebbende organisatieonderzoeken van de afgelopen 50 jaar

Inhoudsopgave

Waarom Egowijs Leiderschap je organisatie groots maakt.....	2
De InnovatieCirkel nader bekeken	3
Eerste stap: Het individuele niveau	3
Het Enneagram	4
Welk typeprofiel heb je vooral?	4
De talentenkaart score	4
De 38 businessstalenten die geen leidinggevende in zijn team wil missen.....	5
Tweede stap: Het teamniveau	6
Teamscores	6
Derde stap: Het organisatieniveau	8
Casusbeschrijving door een type 8 manager	9
De 2 mensen achter Egowijs Leiderschap	10
Drie studies naar langdurig organisatiesucces	11

Versie 2.6 AK|BS

Waarom Egowijs Leiderschap je organisatie groots maakt

Door talenten en karakter in je organisatie als uitgangspunt te nemen ontstaat een veel grotere kracht dan richten op het verbeteren van de performance. Hierdoor ontstaat een gezond fundament waardoor de organisatie jarenlang en in alle tijden ten opzichte van haar branchegenoten beter presteert.

Als je kijkt naar de onderzoeksresultaten van gezaghebbende instituten, is er voor organisaties veel winst te behalen zonder te worden:

- *De winstgevendheid van bedrijven die consequent op gezondheid sturen, is ruim twee keer zo groot als bedrijven die alleen maar voor het korte termijn succes gaan (McKinsey 2011)*
- *Minder dan 2 op de 10 werknemers weten hun sterke punten het merendeel van de tijd te benutten (Gallup 2006)*
- *Bij meer dan 2/3 van de organisaties die getoetst werden t.o.v. de geweldige organisaties is de aanwezigheid van grote ego's de oorzaak van de ondergang of blijvende middelmatigheid van het bedrijf.” (Collins 2001)*

Zie pagina 12 voor een samenvatting van drie diepgaande studies naar langdurig organisatiesucces

Stel je eens voor dat meer mensen in de organisatie hun sterke punten benutten, constructief samenwerken en je organisatie zich moeiteloos aanpast aan de dynamiek van de omgeving. Zouden doelstellingen daarmee eerder bereikt worden en zouden de grootste uitdagingen van je organisatie daardoor mogelijk gemaakt worden?

Egowijs Leiderschap is een uniek inzicht om de kracht uit de mensen te halen met co-creatie in teams en de ontwikkeling van een Good to Great organisatie. Egowijs worden leer je aan de hand van De InnovatieCirkel.



De InnovatieCirkel

De methodiek van de InnovatieCirkel brengt de dieperliggende kwaliteiten van iedereen in actie en er team flow ontstaat. De bezieling in de organisatie wordt ontketend met passie, economische intelligentie en de drang de beste van de wereld te willen zijn.

De InnovatieCirkel is een gecompliceerd inzicht van organisatie- en innovatieonderzoek van de afgelopen 50 jaar. Het is daarmee het meest praktische instrument om een grootse organisatie werkelijkheid te laten worden. In de volgende hoofdstukken leggen we uit hoe dat in z'n werk gaat.

Medewerkers verlaten eigenlijk nooit de organisatie, maar wel de manager die hen niet in talent weet te zetten

De InnovatieCirkel nader bekeken

Excellente managers zien de mensen zoals 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. Hoe lang talent blijft en hoe productief de medewerker(-ster) is, wordt bepaald door zijn relatie met zijn manager, de factor voor succes.

In drie stappen werkt de InnovatieCirkel aan het versterken van de persoonlijkheden en de onderlinge relaties binnen de organisatie.

Eerste stap: **Het individuele niveau**

In de persoonlijkheid onderkennen we verschillende niveaus met daarin verschillende soorten van gedrag. Door de sterke punten of talenten van iemands persoonlijkheid te ontplooiën, werken we aan persoonlijke ontwikkeling en het constructiever maken van de mensen in de organisatie.

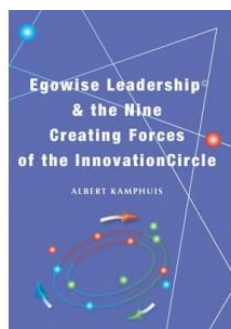
Tweede stap: **Het team niveau**

Om de onderlinge samenwerking high performance te maken, doorloopt een team de teambuildingspiraal. Deze spiraal wijst aan dat teamleden in onderlinge dialoog moeten komen om aan te kunnen sluiten op de complexiteit van de omgeving. Met name de kwaliteit van die dialogen bepaalt of een team high performing wordt. Door de persoonlijkheidsprofielen te kennen weet je wat de dominante voorkeuren in handelen, problemen oplossen en communiceren zijn in het team. Met deze informatie als basis kan het team gezamenlijk de prestaties op een hoger plan brengen en groeien naar een High Performance Team

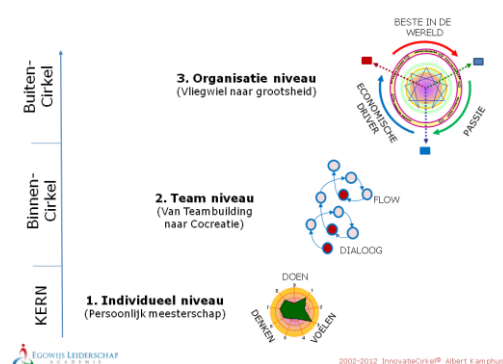
Derde stap: **Het organisatieniveau**

Uiteindelijk is de performance in de economische markt, in de omgeving waar de organisatie in zijn grootsheid wordt gezet. De InnovatieCirkel is een integraal model dat je diepgaand inzicht geeft in hoe je op weg naar deze performance tot de beste beslissingen komt.

Het boek "[Egewise Leadership & the Nine Creating Forces of the InnovationCircle](#)" geeft een goed inzicht over hoe we leidinggevend en organisaties helpen te excelleren



Drie dimensies van de InnovatieCirkel



Eerste stap: Het individuele niveau

Het Enneagram

De kunst van iedere leider is om scherp te hebben welke toptalenten je mensen in potentie in zich hebben. Iedere leidinggevende weet namelijk dat talent gekoppeld is aan bepaalde fasen van innoveren en aanpassen aan de omgeving. Om je organisatie te kunnen ontwikkelen en een goede leidinggevende te worden, moet je dan ook glashelder hebben welke bedrijfstalenten je in huis hebt.

Het Enneagram is het persoonlijkheidsmodel om dat in kaart te brengen. Door z'n natuurgetrouwe weergave en wetenschappelijke basis van de persoonlijkheden is het erg betrouwbaar. Bovendien is het een ontwikkelingsmodel, waardoor het voor een leidinggevende goed inzetbaar is om zijn mensen in hun betere zelf te krijgen.

Met behulp van onze gratis typetest kun je jezelf en je teamleden qua type duiden en zicht krijgen op de bijbehorende toptalenten, voorkeuren van beslissen, communiceren en stijl van leiderschap.

Welk typeprofiel heb je vooral?

De [Enneagram type-indicator](#) test geeft per type aan of je daar meer van of minder van hebt. Uiteindelijk opereren we allemaal vanuit één type en hebben we meer met het ene type en minder met het andere. De test geeft een interessant patroon weer van iemands kijk op het leven, de zaken die van belang zijn, welke manieren van beslissen, communiceren en stijl van leidinggeven iemand het meeste ligt.

De talentenkaart score

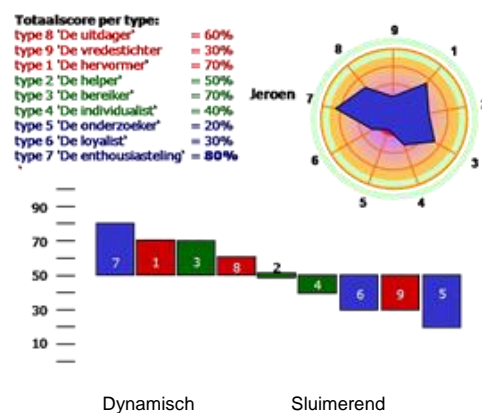
De uitslag van de test, die je in je mailbox ontvangt, is een talentenkaart. Hiermee wordt inzicht verkregen in 2 soorten talenten: dynamische en sluimerende.

De dynamische talenten: De types als histogram in rangorde boven de 50 tot 100% gescoord. De sluimerende talenten: Een histogram in rangorde van de types onder de 50% gescoord.

Als je werk met name een beroep doet op de dynamische talenten voel je je goed. Hoe hoger de score en hoe duidelijker de fit met het werk, hoe beter je presteert.

Doet je werk vooral een beroep op de sluimerende talenten, dan bestaat de kans dat je een ontevreden gevoel hebt over je werk, over je prestaties en je levenssituatie.

Heb je werk waar je de minst gescoorde talenten moet inzetten, dan zit je wellicht dicht tegen een burn-out aan.

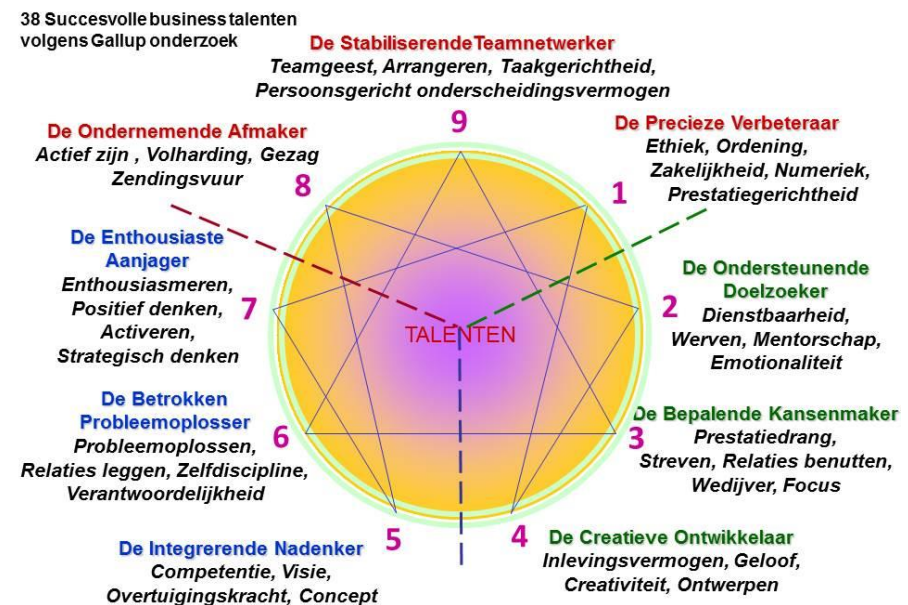


De 38 business talenten die geen leidinggevende in zijn team wil missen

In een gezaghebbend onderzoek van Gallup (2006), naar wat 's werelds beste leidinggevers anders deden, komt naar voren dat in succesvolle organisaties 38 toptalenten een centrale rol spelen. Talenten die boven komen drijven zodra de negen enneagramtypes hun beste zelf laten zien.

Onderstaand hebben we deze 'Gallup' talenten rondom het Enneagram gezet. In het zwart de talenten volgens Gallup, de gekleurde tekst is een benaming van de types in business.

Als je deze talenten leest, welke van deze talenten zouden nu *niet* bruikbaar zijn in je organisatie?



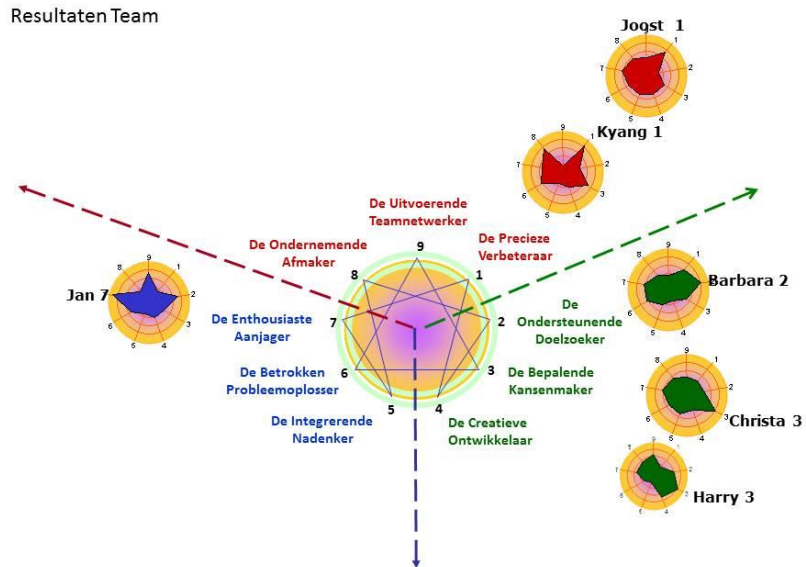
2002-2010[®] InnovatieCirkel Kamphuis Consultancy

Zodra je teamleden de enneagram typetest hebben gedaan kan je zien welke toptalenten je in je team in potentie tot je beschikking hebt.

Tweede stap: Het teamniveau

Teamscores

Onderstaand teamvoorbeeld geeft weer dat veel verbeterd wordt (type 1), je mensen worden ondersteund (type 2), kansen bepaald (type 3) en er enthousiasme voor plannen is (type 7), maar het ontbreekt aan creatief ontwikkelen, nadenken, problemen voorkomen, afmaken en teamnetwerken.



Je activeert de toptalenten door er op te letten dat iemand's typevoorkeur van kijken naar de materie meegenomen is voordat tot beslissen wordt overgegaan. En ook tijdens het beslissen is het van belang of iemand's beslissingsvoorkeur is meegenomen om te zorgen dat de beslissing kwalitatief goed uitgevoerd wordt.

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 is het de kunst van de leider de verschillende zienswijzen te benoemen en op te letten of de uiteindelijke beslissing overeenkomt met de manier waarop de betrokken enneagramtypes beslissen.

Met behulp van onderstaande lijst, kun je zien hoe de types communiceren en beslissen. Herken je dan mensen uit je eigen team, collega's of andere medewerkers?

Voor ieder type geldt dat een beslissing pas genomen is als zijn of haar beslissingsvoorkeur erin is meegenomen.

Type	Communicatie stijl	Neemt beslissingen
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	Serieus, 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

Als de types uit stress blijven en de dialoog op gang komt over de feiten, dan ontstaat uit de bundeling van deze kwaliteiten een zeer krachtige vorm van samenwerken.

Wat kun je doen als het stressniveau in je team toeslaat? Lees het in onze whitepaper "[Van Egodominantie naar Teamflow.](#)" bij de publicaties op onze site

Derde stap: Het organisatie niveau

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.

“In elke fase van een verandering of innovatie zijn er persoonlijkheden die daar veel talent voor hebben. Het is daarom van belang om afhankelijk van de fase van het project de juiste talenten aan te boren om zo het verloop van het proces positief te kunnen beïnvloeden.”
Albert Kamphuis

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 verandering, innovatie of 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)

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

Casusbeschrijving door een type 8 manager

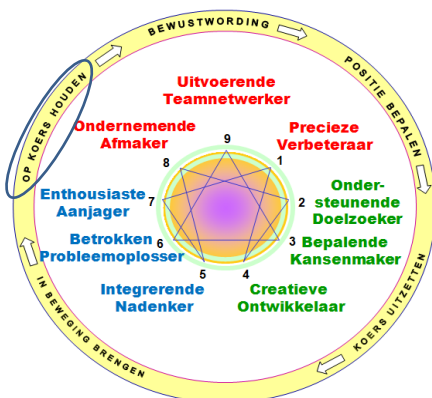
In de uitvoeringsfase van een project waar we lekker bezig waren, had ik er vroeger moeite mee als er binnen mijn project team iemand zat die constant beren op de weg zag (type 6). En daar zo hard over aan het roepen was dat die beren steeds groter werden, wat de sfeer binnen het project negatief beïnvloedde.

Deze situatie bleek echter heel erg makkelijk om te draaien.

Door aandacht te besteden aan de mensen die beren op de weg zagen konden we het hebben over de risico's en hoe groot ze nou echt werden. We waren daarom binnen het project ook veel minder tijd kwijt aan het hebben over de risico's dan toen ik ze nog probeerde te negeren om de positieve 'drive' er in te houden.

Daarnaast zorgde dit ervoor dat als het risico zich ook echt voordeed we op koers bleven omdat we er mee om wisten te gaan. Het bleek zelfs zo dat de mensen die zo bang waren voor die risico's het beste waren in het omgaan met die risico's als ze zich echt voordeden, ze durfden op te treden.

Achteraf was ik het zelf die vroeger de sfeer binnen het project negatief beïnvloedde en niet die mensen die de risico's zien. De sfeer blijft heel goed door er naar te luisteren en de risico's te duiden zodat je op koers kan blijven.



De 2 mensen achter Egowijs Leiderschap



Als je elkaar op essentie ontmoet gaat de rest van zelf

Ik ben geboren in 1950, getrouwd, een trotse vader van vier dochters en bezig met mijn grootste passie: leiders te ondersteunen in hun essentie te zetten.

Sinds 1984 heb ik honderden leiders opgeleid en gecoacht, tientallen teams begeleid en vele businessstrategie en innovatieworkshops gedaan, in de laatste vijf jaar samen met Bart.

Als Antropoloog ben ik van nature een gedragsonderzoeker en ben opgeleid in vele persoonlijkheidstype scholen en tools, zoals MBTI. Gecombineerd met mijn praktijkervaringen met leiders en hun organisaties, heb ik mij gespecialiseerd in persoonlijke-, team- en organisatieontwikkeling.

Ik heb mij hierin continue verder gespecialiseerd, onder andere door opleidingen te volgen bij Don Riso en Russ Hudson - twee internationaal bekende Enneagram auteurs - van het Enneagram Institute in New York. Sinds 2008 ben ik bestuurslid van het Platform voor Enneagram Professionals (PEP) en sinds 2013 ben ik Chairman van de International Enneagram Association (IEA) Netherlands Affiliation.

In mijn boek "Egewise Leadership & the Nine Creating Forces of the InnovationCircle" - leg ik uit hoe je de talenten binnen je organisatie kunt gebruiken en inzetten om je organisatie geweldiger te maken, te beginnen bij jezelf als leider.



Een academie waar je ècht leert leidinggeven

Vanaf het begin van mijn werk in 1991 ondersteun ik leidinggevenden er meer uit te halen wat erin zit. In het begin spatte deze passie veel kanten uit - als kwaliteitsmanager, als P&O-er en als procesbegeleider - tot ik in 2000 als coach en trainer zelfstandig aan de slag ging en het idee van een leiderschapacademie me niet meer losliet.

Toen ik na een inhoudelijke zoektocht en duizenden uren ervaringen met leidinggevenden, Albert op een congres eind 2007 tegenkwam, werd de leiderschapacademie een feit.. Het eerste programma dat we ontwikkelden was de leiderschapsroute en daarop ontwikkelden we vervolgprogramma's om leiders op een aantal herkenbare thema's te ondersteunen.

Inmiddels als Egowijs Leiderschap Academie ruim een lustrum verder, zijn we in staat leidinggevenden minimaal vier jaar lang te voorzien in hun leerbehoefte. Een droom die uitkwam!

Drie studies naar langdurig organisatiesucces

Uit onderzoeken naar langdurig organisatiesucces - over een periode van meer dan 25 jaar – blijkt dat excellente organisaties gecreëerd worden door mensen die zich nauwelijks door hun ego laten leiden en eigenlijk egowijs zijn. Hieronder een korte samenvatting van de meest gezaghebbenden - qua grondigheid en inzicht - en we The Big Three” noemen.

McKinsey: Scott Keller & Colin Price—Beyond Performance 2011

Hoe geweldige organisaties aan de ultieme voorsprong bouwen.

Gebruikmakend van het meest diepgravende onderzoek op het gebied van organisatie-effectiviteit en verandermanagement totnogtoe, zetten Keller en Price harde wetenschap achter hun idee dat de gezondheid van een organisatie net zo belangrijk is als haar performance. De schrijvers hebben ruim 10 jaar onderzoek gedaan en hebben hun conclusies getrokken uit input van meer dan 600.000 executives en medewerkers van meer dan 500 organisaties, 900 academische boeken en artikelen en uit in de praktijk werken met meer dan 100 klant-organisaties.

In het voorwoord refereert Gary Hamel naar dit boek als "een nieuw manifest voor het denken over organisaties".

- de winstgevendheid van bedrijven die consequent op gezondheid sturen, is ruim twee keer zo groot als die van bedrijven die alleen maar voor het korte termijn succes gaan;
- ruim 70% van alle verandertrajecten faalt als gevolg van gebrekkige aandacht voor zachte factoren;
- Het vermogen in de organisatie om af te stemmen, uit te voeren en jezelf te vernieuwen zou net zoveel aandacht moeten krijgen, als de kwartaalcijfers.
- de zachte factoren kunnen (en zouden moeten) net zo rigoureuus gemanaged worden als de harde factoren.

Gallup: Marcus Buckingham & Curt Coffman—2006

De 38 businessstalenten die geen leidinggevende in zijn team wil missen

Er is door Gallup onderzoek verricht bij 1,7 miljoen werknemers en 80 duizend managers in 400 ondernemingen over de afgelopen 25 jaar. Uit dit onderzoek blijkt dat minder dan 2 op de 10 werknemers zijn sterke punten het merendeel van de tijd te benutten

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

*“Maar liefst zeventig procent van de ondernemingen zijn niet gezond” –
Colin Price van McKinsey*

*“Managers hameren er weliswaar continu op dat hun werknemers hun belangrijkste middelen zijn, maar zonder koppeling aan de sterke punten is dat een loze kreet. In een kenniseconomie waar creativiteit, innovatie en ideeën de belangrijkste waarden zijn, kun je je dat niet meer veroorloven.” -
Marcus Buckingham*

Excellente managers zien de mensen zoals 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.

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.

Jim Collins — Good to Great 2001

Dit boek wordt in bijna alle managementliteratuur aangehaald als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia. 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.

Ben je benieuwd hoe je je organisatie wakker schudt en hoe je de 'code kraakt' van Good to Great? Lees onze andere whitepaper over [Egowijs Leiderschap en het wakker schudden van je organisatie](#)

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. Dit werd mede veroorzaakt doordat nieuw management de oude koers heeft verlaten).

Het gedegen onderzoek wijst uit dat excellente organisaties gecreëerd worden door mensen die zich nauwelijks door hun ego laten leiden en eigenlijk egowijs zijn. Hierdoor ontketenen ze hun talenten, kunnen ze omgaan met onaangename feiten en balanceren ze in vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het gevolg hiervan is een enorme zelfdiscipline waarmee resultaten worden gecreëerd, die vele malen het gemiddelde van de markt zijn.