

“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<sup>e</sup> 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.”

## Leidinggeven aan duurzame innovatiekracht

Aan de hand van De Innovatiecirkel wordt praktisch en toepasbaar beschreven hoe je dusdanig de kracht van innovatie met je mensen benut dat ze nooit meer anders willen.

### Lees in onze whitepaper

- Hoe je de karakters van je mensen verbindt aan het innovatieproces
- Hoe je moeiteloos vernieuwt en verandert
- Wat je innovatiekracht is

*Gebaseerd op de meest gezaghebbende organisatieonderzoeken van de afgelopen 50 jaar*

# Inhoudsopgave

<b>Leiding geven aan duurzame innovatiekracht .....</b>	<b>2</b>
<b>Innoveren is mensenwerk .....</b>	<b>2</b>
<b>Het allerbelangrijkste: Waar zit je innovatiekracht? .....</b>	<b>3</b>
De vijf fasen: Fase 0. BEWUSTWORDING (openstaan voor het nieuwe) .....	4
De vijf fasen: Fase 1: POSITIE BEPALEN .....	6
De vijf fasen: Fase 2: KOERS VINDEN .....	8
DE KLOOF.....	9
De vijf fasen: Fase 3: IN BEWEGING BRENGEN .....	10
De vijf fasen: Fase 4: OP KOERS HOUDEN .....	12
<b>Hoe persoonlijkheden succes aanjagen of een spaak in het wiel steken .....</b>	<b>14</b>
<b>De twee mensen achter Egowijs Leiderschap .....</b>	<b>16</b>
<b>Drie studies naar langdurig organisatiesucces .....</b>	<b>17</b>
<b>Onze eerdere whitepapers.....</b>	<b>19</b>

Versie 2.5 AK|BS

## Leiding geven aan duurzame innovatiekracht

Innovatie is cruciaal om als organisatie verder te groeien en de concurrentie een stap voor te blijven. Een organisatie die continue, kort cyclisch en volhardend innoveert, kan ruim 5 keer meer waard worden dan zijn directe concurrenten\*. En iedere organisatie heeft die potentie. Ergens is innovatie aanwezig als onbenut potentieel dat leidinggevers en projectmanagers lastig vinden te activeren.

Lastig hoeft innoveren helemaal niet te zijn. Want het is het inzicht dat de karakters in je organisatie het innovatieproces maken (of breken) en nooit de methode. Zodra je met dat eenvoudige inzicht aan de slag kunt, dan kun je het onbenutte potentieel benutten. En dan is innoveren een krachtige en inspirerende vorm van samenwerken. De vraag die we in deze whitepaper beantwoorden is hoe dat werkt.

## Innoveren is mensenwerk

Activeren van innovatiekracht is niet meer dan de karakters (of persoonlijkheidsprofiel) in je organisatie op te lijnen langs het oeroude innovatieproces zoals uitgewerkt in De InnovatieCirkel aanpak. Egowijze leiders creëren daarmee een innovatiemotor die een duurzaam antwoord is op een steeds complexer wordende kenniseconomie. Niet alleen dat, op die manier innoveren is de basis om het beschikbare talent aan het werk te krijgen.

Er zijn twee doorslaggevende factoren om van innoveren een feest te maken. Ten eerste het bezitten van een diversiteit aan karakters in je organisatie. En ten tweede die karakters blijvend weten te verbinden met de verschillende aspecten van innoveren.

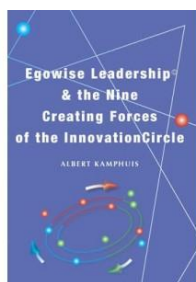
Geen probleem, toch...? Lastig wordt het pas als die karakters met elkaar aan de slag gaan. Omdat innoveren 100 % mensenwerk is, moeten de hick-ups, valkuilen tijdens het innoveren gemanaged worden als gefrustreerde talenten die aan het werk zijn. Ego@work zou je kunnen zeggen. Meer dan 90 % van de innovatie hick-ups komen hieruit voort.

Door het innoveren 100% Egowijze te benaderen, ontspannen de gefrustreerde talenten zich, worden bestaande innovaties afgemaakt en nieuwe voortdurend opgestart. Hieronder beschrijven we je hoe dusdanig leidinggeeft aan duurzame innovatie, dat de mensen in je organisatie nooit meer anders willen.

\*zie onze [boekbespreking](#) van Good to Great



Met behulp van De InnovatieCirkel beschrijven we hoe je competent en bewust kunt innoveren, veranderen en beschikbare karakters tot ontplooiing te laten komen. Dat brengt niet alleen heel veel boost aan je continuïteit, het is ook geschikt voor het tot stand brengen van teamflow en organisatie-excellence.



Het boek De InnovatieCirkel

We beschrijven voor de leesbaarheid niet alle 9 karakters en hebben een keuze gemaakt voor een aantal kenmerkende types ...

## Het allerbelangrijkste: Waar zit je innovatiekracht?

Kijk eens naar onderstaande 5 fasen en geef ieder een slagingspercentage voor je eigen organisatie. Wat is dan je gemiddelde? En in welke fase zit dan je innovatiekracht?

		JOUW SCORE
Fase 0:	Bewustwording: staan we open voor het nieuwe....?	
Fase 1:	Positie bepalen (ook wel probleemdefinitiefase) <i>wat doen we goed en wat zouden we anders kunnen?</i>	
Fase 2:	Koers uitzetten (ook wel ideeënontwikkelingsfase): wie is er intern voor te vinden is en wat vindt de buitenwereld ervan?	
Fase 3:	In beweging brengen (ook wel oplossingen/ideeënevaluatiefase).	
Fase 4:	Op koers houden (ook wel implementatiefase)	
	<b>Gemiddelde Innovatie Kracht</b>	

Als je gemiddelde score boven de 50 % ligt, dan loopt het op zich lekker en zal aandacht voor de 'minder' scorende fase een enorme boost aan je innovatiekracht geven. Als je gemiddelde score onder de 50 % ligt, dan is innoveren een hoop gedoe in je organisatie. Door heel eenvoudige innovatiecycli te starten, krijg je het leren te innoveren op gang.

Hoe technisch of inhoudelijk een innovatie ook is, deze oeroude fasen van innoveren zijn één op één gekoppeld aan de verschillende karakters in je organisatie. Als een bepaalde fase in je organisatie minder krachtig is, komt dat omdat je dat persoonlijkheidsprofiel niet in huis hebt, of omdat dat talent gefrustreerd rondloopt.

Iedere fase heeft daarin zijn eigen kenmerk waardoor je innovatie aan kracht inboet als het niet goed wordt ingezet. Door de 5 fasen hieronder afzonderlijk te behandelen, maken we inzichtelijk hoe karakters aan de fasen van innoveren gekoppeld zijn.

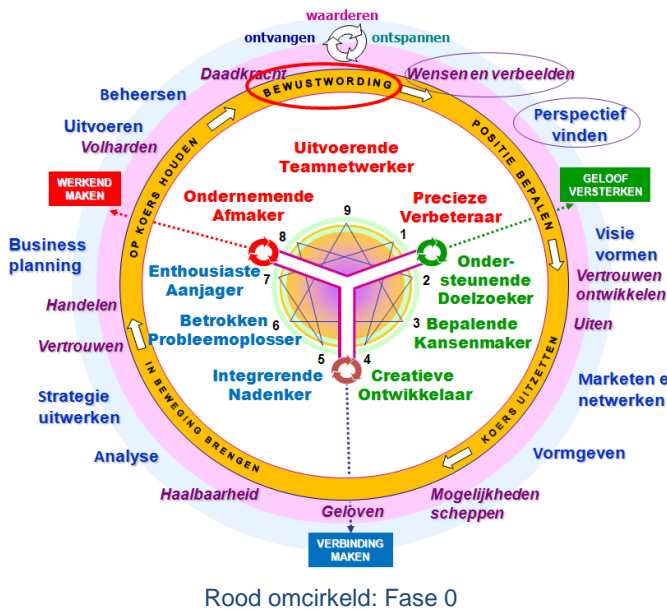
## De vijf fasen: Fase 0. BEWUSTWORDING (openstaan voor het nieuwe)

“Als je het kunt afmaken, kan je aan het nieuwe beginnen”

In de ICT-wereld is deze fase een grote uitdaging: het eerst afmaken van de oude vernieuwing, voordat je aan iets nieuws begint. De complexiteit wordt anders al gauw te groot om een goede start te maken. Maar omdat de ontwikkelingen binnen de IT zo snel kunnen gaan, is het nieuwe al oud voordat het goed en wel geïmplementeerd is. En dat dilemma heeft in principe iedere innovatie.

Toch zijn deze tegenstellingen niet het probleem, maar de mate dat je door hebt dat dit speelt. Verandering is namelijk een constante. En de mate dat de organisatie kan omgaan met de daarbij behorende stress voor iedereen, bepaalt of die constante wordt toegelaten of niet.

Daarom noemen we dit ook wel de fase van: *Ontvangen, waarderen en ..... ontspannen.*



Is hiervoor in je organisatie ruimte voor verbetering?

### Karakters in Fase 0:

#### De Uitvoerende Teamnetwerker

(type 9): brengt meerdere gezichtspunten bij elkaar en zet die behoedzaam om in daadkracht.

#### De Precieze Verbeteraar (type 1):

weet helder te duiden waar verbetering mogelijk is

In gezaghebbende managementliteratuur is veel casuïstiek terug te vinden dat organisaties die dit bewustwordingsproces zich eigen hebben gemaakt, zichzelf continue konden heruitvinden en met elkaar tot drastische omvormingen konden komen. Er was voortdurend een open-mind voor het hervinden van perspectief.

Het karakterprofiel van type 9 “De Uitvoerende Team Netwerker”, is sterk gekoppeld aan deze innovatiefase. Omdat zijn inzicht gedreven wordt om de mensen bij elkaar te houden, wordt zichtbaar hoe tegenstrijdige belangen overbrugd kunnen worden (of niet.... ) en ontstaat er ruimte voor nieuw perspectief. Dit karakter kan een enorme daadkracht inzetten voor harmonie van het nieuwe.

*De belangrijkste reden waarom uit de top 100 van bedrijven, de meeste binnen 10 jaar uit de lijst verdwenen zijn, is omdat ze onvoldoende innovatiekracht hebben in deze fase.*

### **Valkuil**

Als dit type in de stress schiet, dan worstelt hij dermate met allerhande (belangen)tegenstellingen in je organisatie dat hij de innovatiekracht kan verdoven, door “Ja zeggen en nee te doen.” Het wordt dan de hoogste tijd dat dit karakter bevroegt wordt welke tegenstellingen het ziet.

Nieuwe organisaties hebben het voordeel dat ze niet het oude met het nieuwe hoeven te verbinden en ze van scratch af kunnen beginnen. Het werken met nieuwe business modellen is daarom bij hen ook zo effectief.

Oude organisaties hebben nu eenmaal een verleden en moeten door de leerervaring van *ontvangen, waarderen en ontspannen* om zich klaar te maken voor het nieuwe perspectief. Anders blijft de weerstand te groot om voldoende resources voor de innovatie beschikbaar te stellen. Of wordt er gewacht totdat de oude investeringen terug zijn verdiend.

Start je de innovatie door het ontvangen en waarderen over te slaan, dan heb je vaak een snelle start maar krijg je weinig grip. Je loopt dan het grote risico dat je denkwijze niet wezenlijk verandert. Organisaties die bijvoorbeeld onverhoopt 30 % marktaandeel verliezen, slaan dit over door hun paniek. Het innoveren bestaat dan uit ‘klantgericht werken’ of het optimaliseren van de kwaliteit, en is dan meer van het zelfde.

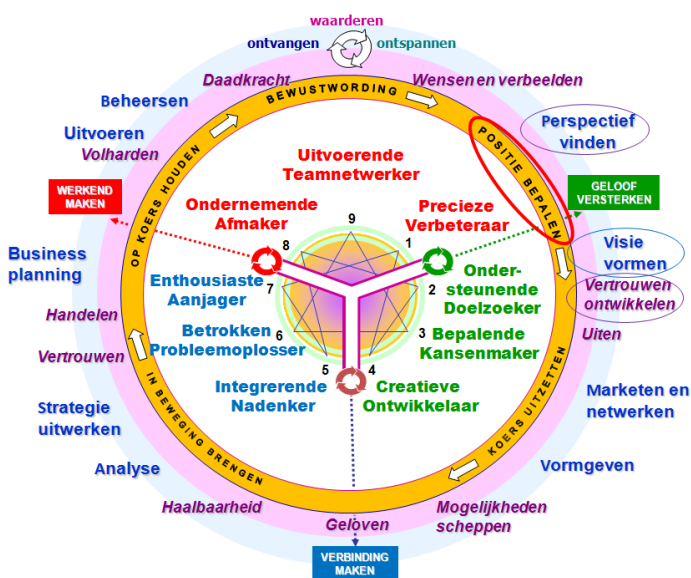
### **Innovatiekracht**

Zodra je met een bestaande organisatie werkt, blijf dan de waarheid onder ogen zien dat veranderen nu eenmaal de constante is. Type 1, De Precieze Verbeteraar kan je daarbij helpen, omdat hij een drive heeft om nieuwe verbeteringen naar voren te brengen. Stel je daarmee open voor het nieuwe perspectief en te “*wensen en te verbeelden*” om de volgende fase **positie bepalen** in te gaan.

#### **Hoe je kunt weten of je Fase 0 doorlopen hebt?**

*Beantwoord dan de vraag: “Zijn we aan het uitnutten of gaan we vernieuwen?”*

## De vijf fasen: Fase 1: POSITIE BEPALEN



Rood omcirkeld: Fase 1

Zodra je het perspectief hebt gevonden, is bepalen van waar we nu staan het vervolg. Wat is onze positie zodat we de mogelijke problemen (en gewenste vernieuwingen) gedefinieerd kunnen worden. Uit de antwoorden hierop wordt een *visie* op de toekomst gevormd.

- Past het in onze mogelijkheden?
- Hebben we resources?
- Hoe staan we erin ten opzichte van de concurrent?
- Hoeveel vernieuwing kunnen we aangaan?
- Sluit het aan bij onze passie?

Het karakterprofiel dat sterk verbonden is aan de beginfase van positiebepaling is nog steeds die van de Precieze Verbeteraar. Deze heeft een scherp oog voor wat er beter kan en heeft sterk ontwikkelde bedrijfstalenten van precies, ethisch, zakelijk, numeriek en prestatiegericht. Hier uit ontstaat een kwaliteitstreven waar organisaties mee groot geworden zijn, zoals Nokia, Kodak of Motorola.

### Valkuil

Als je deze fase overslaat en gedachteloos doorhobbelt naar één van de volgende fasen dan zal de innovatie niet gekoppeld zijn aan de kern van de organisatie. Het risico van fragmentatie van capaciteit en dat energie en tijd gestoken wordt in zaken die onvoldoende toevoegen aan de organisatie. Als er dingen beloofd worden die niet waargemaakt kunnen worden of dat er allerhande proef ballonnetjes ontstaan, zijn signalen om op te letten.

Te veel aandacht voor deze fase maakt dat 'positiebepaling' zich opnieuw uitvindt in een betere versie van zichzelf. Het perspectief is het ideaal en dat moet dan ook zo perfect mogelijk uitgevoerd worden. Dit kan dodelijk zijn als de markt significant verandert en flexibele product ontwikkelingen nodig zijn.

### Innovatiekracht

Omdat start-ups alleen vloeibare passie hebben en geen historie, is het voor hen erg gemakkelijk perspectief te schetsen om zo hun

positie te bepalen. Bestaande organisaties hebben bewezen te kunnen samenwerken en hun doelen te kunnen realiseren. Een leerervaring die heel krachtig is in het verder uitrollen van het nieuwe perspectief.

**Karakters in Fase 1:**

**De Precieze Verbeteraar** (type 1): weet helder te duiden waar verbetering mogelijk is

**De Ondersteunende Doelzoeker** (Type2): ondersteunt enthousiast nieuwe ideeën en legt behulpzaam verbindingen tussen partijen

Lees dit voorbeeld hoe een Precieze Verbeteraar, enigszins onder stress, vertelt hoe een innovatieproces bij de kop gepakt moet worden.

*”Je krijgt basis voor je innovatie door iedereen bij elkaar te zetten. Vragen worden dan door meer mensen beantwoord en dat geeft meer opties om de zaken goed te doen. Geeft daardoor ook samenhang en dan voelt ook iedereen zich er verantwoordelijk voor.*

*Je moet vooral een algemene lijst bijhouden van alle punten en afstrepen als het gedaan is, want anders houd je het niet in de hand. Wat nu eenmaal heel belangrijk blijft, is dat alles wordt geregistreerd, zodat je weet wie welke beslissingen heeft genomen, je een naslag hebt van wat we bedacht hebben en besproken. Dan kan ik het loslaten in mijn hoofd”.*

Het gefrustreerde talent van dit type komt naar voren, waardoor een deel van de innovatiekracht van deze fase blijft liggen.

Het karakterprofiel van type 2, De Ondersteunende Doelzoeker is handig, omdat deze het proces van *visievormen* ondersteunt. Hij gelooft erin om het verder te brengen en het beste uit iedereen te halen.

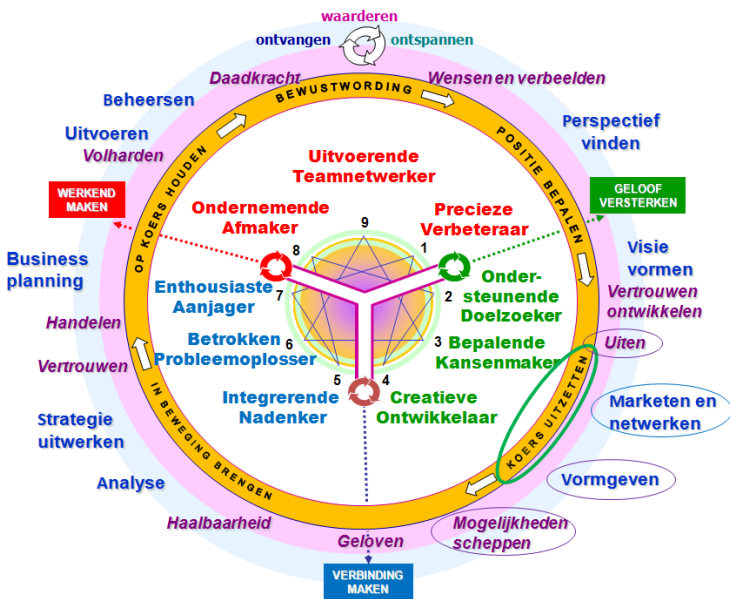
Ook hier geldt: De waarheid op tafel sessies zijn voor deze fase wellicht het allerbelangrijkste om de koppeling met de ontwikkelingen in de markt te behouden.

**Hoe je kunt weten of je Fase 1 doorlopen hebt?**

*Wat doen we goed en wat zouden we anders kunnen? Met de antwoorden hierop kun je dan de visie en nieuwe ideeën gaan testen op de (externe) markt.*



## De vijf fasen: Fase 2: KOERS VINDEN



Groen omcirkeld: Fase 2

In deze fase gaat het om de vraag wie er intern voor te vinden is en wat de buitenwereld ervan vindt.

Als je deze fase benut in combinatie met de vorige 2 fasen - en gelukkig gebeurt dat vaak - dan begint er vertrouwen te ontstaan in de innovatie. De projectleider die deze fase goed begrijpt en ervoor zorgt dat het intern op de prioriteitenlijst komt te staan is het karakter De Bepalende Kansmaker. Met zijn talenten van focus en relaties benutten kan hij de koers van de innovatie op de succeskans gaan testen in de markt.

### Valkuilen

De innovatie voornamelijk sturen vanuit deze fase zorgt ervoor dat de organisatie niks afmaakt en de ene marktkans na de andere volgt. Het dogma van de markt is dan bepalend en innoveren wordt dan zoiets als pogingen op goed geluk.

Nog erger wordt het als dit karakter gestrest raakt en teveel nadruk legt op zaken efficiënter te doen, en er voortdurend aandacht is voor de korte termijn. Het lijkt dan alsof de dagkoersen van de markt je organisatie beheerst. In het beste geval word je dan een slechte volger en leren de mensen in je organisatie als op een gemiddelde student op school: een voldoende is goed genoeg.

Overslaan van deze fase zorgt er ook voor dat er geen vertrouwen ontstaat in het nieuwe perspectief of dat de juiste positie is bepaald.

### Innovatiekracht

Deze fase bepaalt de opmaak naar "geloven we erin of niet?" en hoe komen we tot herinrichting van de bestaande processen (fase 3 In beweging brengen). De karakters De Bepalende Kansmaker of De Creatieve Ontwikkelaar kunnen dat gedrag helpen ombuigen en het bewustzijn voor deze fase versterken.

Van de Bepalende Kansmaker hebben we een dialoog, als die aan de bar hangt met gelijkwaardige collega's.

#### Karakters in Fase 2:

**De Bepalende Kansmaker** (Type 3): wervend en resultaatgericht het idee, product kansrijk maken op de markt

**De Creatieve Ontwikkelaar** (Type 4): zetten hun creativiteit en verbeeldingskracht in om het idee een unieke vormgeving te geven

*Wat een klus was dat zeg, een nieuwe applicatie in de markt te krijgen. Deze sluit perfect aan op een ontwikkeling voor exporterende ondernemers: transparantie van je betalingen in Europees verband. veel hing af de mensen in het team focus te houden. Om op de details te letten, prioriteiten te stellen en allerlei inefficiënties weg te nemen moest ik de hele tijd iedereen aanjagen om het project power te geven.*

*Maar in dat project was het grootste probleem om het politieke spel van de bovenste managementlagen te beheersen (marketen en netwerken). Voordat je het wist, werden mensen uit je project onttrokken, kreeg je opeens de helft van het budget en zo. Niemand in de RVB had door welk effect de applicatie voor klanten kon hebben. In het begin was het dan ook puur zendingswerk.*

*Maar het team heeft het als totaal geklaard en dat was cool. Zeker ook doordat we nu opgaan voor de prijs van beste applicatie van het jaar. Om dat te vieren heb ik het team uitgenodigd voor een leuk feestje bij mij thuis.*

### **Hoe je kunt weten of je Fase 2 doorlopen hebt?**

*Wie is er intern voor te vinden en wat vindt de buitenwereld ervan?*

## **DE KLOOF**

De bekendste en wellicht ook belangrijkste kloof, waar innovaties op stuklopen, is het moment vóór dat de strategie tactisch en operationeel wordt uitgewerkt. Het is de tussenfase die overbrugd wordt als men erin is gaan geloven en de keuze ervoor heeft gemaakt. Het is de overgang van de passie - het concept, de wens en overtuiging - naar het rationele. Het is een overbrugging van de tegenstelling: "Als je me winst garandeert geloof ik erin" naar: "We geloven erin en gaan het haalbaar maken."

Je tuimelt in de kloof als het geloof en vertrouwen in de innovatie onvoldoende is. Begrijpelijk omdat innovatie gepaard gaat met investeringen in tijd, mankracht en geld en je wel even zeker wilt weten of deze keuze de juiste is. De rationele vraag die dan kan

komen is: “En ..... wat levert dit ons op?”. Een vraag die echter blokkerend werkt omdat er geen referentie is van het nieuwe.

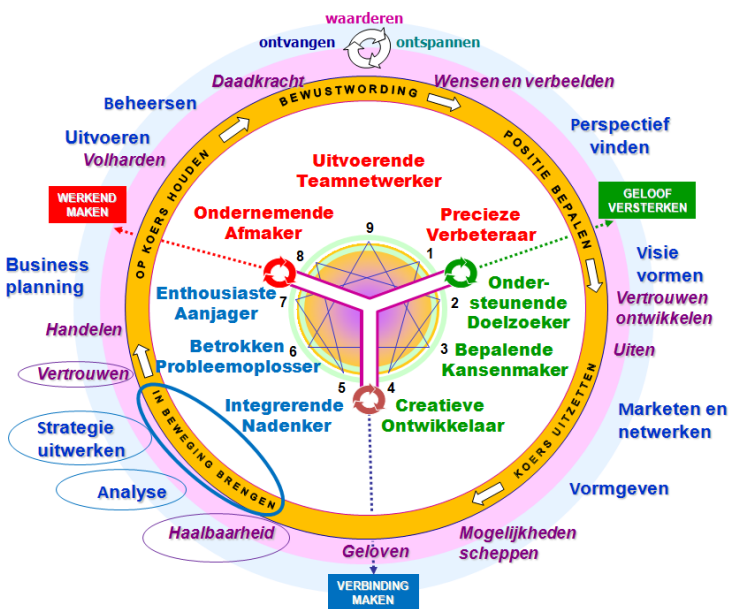
Stel namelijk dat je die vraag aan Steve Jobs had gesteld voordat hij met de Ipod kwam of Henry Ford bij de introductie van de T-ford, of aan Walt Disney toen hij met zijn investeringaanvraag voor een pretpark kwam. Ze hadden het je antwoord schuldig moeten blijven. Maar .... erin geloven deden ze alle drie!

De functie van Fase 2 is dan ook dermate veel vertrouwen te mobiliseren dat er niet aan getwijfeld wordt dat de innovatie gaat werken.

## De vijf fasen: Fase 3: IN BEWEGING BRENGEN

In deze fase wordt er een definitieve beslissing genomen over de richting van het project. De strategie is tactisch en operationeel verder uitgewerkt. Nu bepaalt de bereidheid tot handelen van de medewerkers het succes.

De tactische aspecten die tijdens deze fase worden ingebracht, dwingt de organisatie met een heldere visie en strategie te komen. Dit samen maakt helder hoe de organisatie in beweging te brengen. Hierbij is er oog voor integratie van de bestaande en nieuwe processen, aansluiten bij de mogelijkheden van de organisatie en welke (technologische) vernieuwingen nodig zijn. Bovendien denkt men na over de potentiële problemen die zich voor kunnen doen om de doelen te halen.



Blauw omcirkeld: Fase 3

### Valkuil

Te weinig van deze fase levert klassieke problemen op in innovaties. Zonder een heldere uitwerking van de strategie, doet men maar wat. De medewerkers in de organisatie krijgen niet helder hoe de eerste stappen gezet kunnen worden en hoe die zich bijvoorbeeld verhouden tot andere prioriteiten.

Omdat ook mogelijke problemen onvoldoende in kaart gebracht zijn, kan je er zeker van zijn dat de wet van Murphy van zich laat spreken. Productintroducties kunnen dan precies op het verkeerde moment niet werken en je voor joker komt te staan bij de publiek.

Veel innoverende ideeën slaan deze fase over, omdat ze overtuigd zijn van het welslagen ervan. Vanuit het nieuwe perspectief en het proeven van de marktpotentie (Fase 2) wordt overgestoken naar de uitvoering (Fase 4). Innovaties en veranderingen worden dan geplaagd door een valse start en pogingen op goed geluk.

De trekkers van deze innovatie zijn vaak 'extraverte doeners' en zien onvoldoende het belang van analyse en hoe zaken te integreren. Het is de belangrijkste reden waarom gestarte innovaties strandden en overgegaan wordt tot de orde van de dag.

Teveel van deze fase geeft een hoop briljante ideeën, prototypes, analyses en tactische uitwerkingen maar komt het niet tot handelen, omdat er onvoldoende aan het vertrouwen is gewerkt. Hierdoor wordt voor de markt onzichtbaar wat je allemaal in huis hebt en welke potentie je hebt.

Stel bijvoorbeeld dat Bill Gates of andere grote innovators in deze fase waren blijven hangen om het nog slimmer, intelligenter of briljanter te krijgen. Niemand had dan ooit van Windows gehoord (wat volgens sommigen een zegen zou zijn 😊). Deze innovators wisten, vaak met de hulp van karakters uit andere fasen, zich hier uit te ontworstelen en de innovatie 'rond' te krijgen.

### **Innovatiekracht**

Het is goed opletten met het karakter "De Betrokken Probleemoplosser" die verbonden is aan deze fase. Zijn talenten om 'problemen' te zien zijn onmisbaar voor iedere innovatie, zo lang je begrijpt dat hij denkt vanuit de fase "In Beweging Brengen".

*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, de betrokken probleemoplosser). 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 om het project in beweging te brengen, 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.*

#### **Karakters in Fase 3:**

**De Integrerende Nadenker** (Type 5): bekijkt of het haalbaar is, hoe het nieuwe vertalen naar concrete mogelijkheden.

**De Betrokken Probleemoplosser** (Type 6): lost mogelijke problemen op om het haalbaar te maken

**De Enthousiaste Aanjager** (Type 7): brengt met zijn strategisch tactisch gerichte associaties vele nieuwe mogelijkheden in om het plan te laten werken.

*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.*

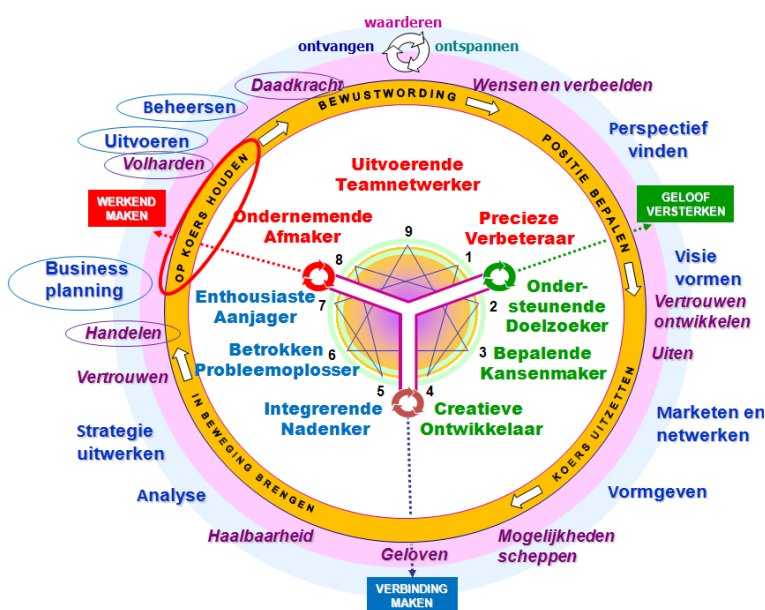
*Achteraf was ik het zelf die vroeger de sfeer binnen het project negatief beïnvloede en niet die mensen die de risico's zien. De sfeer blijft heel goed door er naar te luisteren en de risico's te duiden zodat je op koers kan blijven.*

### Hoe je kunt weten of je Fase 3 doorlopen hebt?

*Als het goed is, is er vertrouwen om de plannen te gaan uitvoeren. "We gaan het werkend maken" is het uitgangspunt.*

*Herken je het verschil in de organisatie wanneer dat vertrouwen er is en wanneer niet? Zie je de vergelijking met goed of niet goed verlopen innovatieprojecten?*

## De vijf fasen: Fase 4: OP KOERS HOUDEN



Rood omcirkeld: Fase 4

Na fase 3, in beweging brengen, gaat het erom de innovatie werkend te krijgen. Door medewerkers te waarderen en te motiveren, volharden ze in het werkend en beheersbaar krijgen van het innovatieproject.

### Valkuil

Een innovatie die deze fase overslaat, mist de kans om het werkelijkheid te laten worden en alle leerervaringen die daarmee gepaard gaan. Dit kan leiden tot angst en frustratie in de organisatie omdat niet doorgezet wordt.

Teveel van deze fase leidt tot het bekende 'bomen hakken en soms in het verkeerde bos'. Enerzijds leidt dat tot een intens misbruik van bestaande resources, anderzijds leidt het af van welke ontwikkelingen er zijn in de markt en het behouden van overzicht.

### **Innovatiekracht**

Om de innovatie in de praktijk te brengen, is het karakter De Ondernemende Afmaker bepalend. Zeker bij complexere innovaties met een hoop te verwachten teleurstellingen. Door de talenten van volharding, gezag en zendingsvuur brengen ze zichzelf en anderen in beweging totdat het klaar is.

Van de Ondernemende Afmaker hebben we ook een dialoog, als die aan de bar hangt met gelijkwaardige collega's.

*“Ik weet niet wat het is maar ik trek altijd van die projecten aan waar er zo snel mogelijk orde op zake gesteld moet worden. Ik tref altijd zo een puinhoop aan! Ik schrik me soms echt helemaal wezenloos van wat ik nu weer aantref.*

*Laatst had ik ook te maken met zo een project dat op ramkoers aan het varen was. Ze waren al een jaar bezig met het neerzetten van een systeem. Na drie maanden stond het project op 80% gereed en daar stond het nog op toen ik aan boord kwam. 9 maanden op 80%, er was gewoon helemaal niets gebeurt!*

*Bij de klant zat er ook een project manager op, nou daar kwam dus niets uit. Die had geen idee wat er nou moest gebeuren en zette mensen alleen maar ongeïnformeerd onder druk. En het project team, die ging overal maar in mee en zijn overal maar ja op. Dan bereik je dus niets en word je een speelbal van de klant organisatie.*

*Nou die interne projectleider en de opdrachtgever die heb ik even subtiel gewezen op hun verantwoordelijkheden en duidelijke afspraken met ze gemaakt. Ook het team heb ik geïnstrueerd om niet zomaar alles op te pakken en te houden aan het werkt dat er moet gebeuren voor het project. Het is even hard en komt niet zo flexibel over maar daar moet je nou eenmaal doorheen, anders kom je er nooit. Zo hebben we dan toch uiteindelijk die laatste 20% van het project uitgevoerd. Daarna was er ruimte voor het oppakken van nieuwe dingen. Je hebt nou eenmaal eerst die basis nodig.”*

#### **Karakters in Fase 4:**

**De Ondernemende Afmaker** (Type 8): gaan krachtig in actie komen en gestaag doorwerken om de innovatie tot een goed einde te brengen

**De Uitvoerende Teamnetwerker** (type 9): brengt meerdere gezichtspunten bij elkaar en zet die behoedzaam om in daadkracht.

**De Precieze Verbeteraar** (type 1): weet helder te duiden waar verbetering mogelijk is

#### **Hoe je kunt weten of je Fase 4 doorlopen hebt?**

*Zijn er beslissingen genomen, keuzes gemaakt en is de innovatie werkend en beheersbaar gemaakt?*

Vervolgens gaat type 9 daadkrachtig het project verder doorzetten in de lopende organisatie en type 1 ziet verbetermogelijkheden en zo gaat het proces weer verder.

## Hoe persoonlijkheden succes aanjagen of een spaak in het wiel steken

Zoals in het eerste hoofdstuk gezegd, is ieder karakter gekoppeld aan een bepaalde fase van innoveren. Met onderstaande tabel zie je welke individuele karakters wel of niet lekker in de wedstrijd zitten. En welke innovatieconsequenties je dan kunt verwachten.

	Fase	Valkuilen:	Aanleg
<b>Type 9</b>	Fase 0 Bewustworden	<b>De Dromende Wensenmaker:</b> passiviteit en verwaarlozing	<b>De Stabiliserende Teamnetwerker:</b> Teamgeest, Arrangeren, Taakgerichtheid, Persoonsgericht onderscheidingsvermogen
<b>Type 1</b>	Fase 1 Positie Bepalen	<b>De Rigide Beoordelaar:</b> bekritiseren en millimeteren	<b>De Precieze Verbeteraar:</b> Ethiek, Ordening, Zakelijkheid, Numeriek, Prestatiegerichtheid
<b>Type 2</b>	Fase 2 Koers Uitzetten	<b>De Zelfingenomen Drukdoener:</b> favoritisme en manipulatie	<b>De Ondersteunende Doelzoeker:</b> Dienstbaarheid, Werven, Mentorschap, Emotionaliteit
<b>Type 3</b>	Fase 2 Koers Uitzetten	<b>De Opportunistische Handelaar:</b> werkstress en eer inpikken	<b>De Bepalende Kansmaker:</b> Prestatiedrang, Streven, Relaties benutten, Wedijver, Focus
<b>Type 4</b>	Fase 2 Koers Uitzetten	<b>De Humeurige Afhouder:</b> stemmingmakerij en chaotische werkwijze	<b>De Creatieve Ontwikkelaar:</b> Inlevingsvermogen, Geloof, Creativiteit, Ontwerpen
<b>Type 5</b>	Fase 3 In Beweging Brengen	<b>De Afstandelijke Technicus:</b> non-communicatie en niet-betrokken	<b>De Intregerende Nadenker:</b> Competentie, Visie, Overtuigingskracht, Concept
<b>Type 6</b>	Fase 3 In Beweging Brengen	<b>De Ambivalente Scepticus:</b> doorzeurend en veroordelend	<b>De Betrokken Probleemoplosser:</b> Probleemoplossen, Relaties leggen, Zelfdiscipline, Verantwoordelijkheid
<b>Type 7</b>	Fase 3 In Beweging Brengen	<b>De Versplinterde Praatjesmaker:</b> afleiding en onafgemaakte projecten	<b>De Enthousiaste Aanjager:</b> Enthousiasmeren, Positief denken, Activeren, Strategisch denken
<b>Type 8</b>	Fase 4 Op Koers Houden	<b>De Overbelastende Taakmeester:</b> autoritair en confronterend	<b>De Ondernemende Afmaker:</b> Actief zijn, Volharding, Gezag, Zendingsvuur

Als leidinggevende is het dan de kunst om Egoïjs te zijn en te blijven. Door je inzicht, passie en kracht te integreren in je karakter wek je daarmee dermate veel basisvertrouwen dat elk karakter in innovatieflow komt.

Het gevolg hiervan is een enorme zelfdiscipline waardoor je je openstelt om het onverwachte en bruikbare te mogen ontvangen. Wil je meer weten over je eigen persoonlijkheidstype? Doe dan onze [gratis typetest](#). Wil je meer weten over hoe je projecten vloeiend laat verlopen, lees dan onze blog-feuilleton over "[Enneagram en de projectmanager](#)"



## De twee 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 écht leert leidinggeven*

*Vanaf het begin van mijn werk in 1991 ondersteun ik leidinggevend en 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 leidinggevend, 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 leidinggevend 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 rigoureus gemanaged worden als de harde factoren.

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

**Gallup: Marcus Buckingham & Curt Coffman—2006**

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. 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.

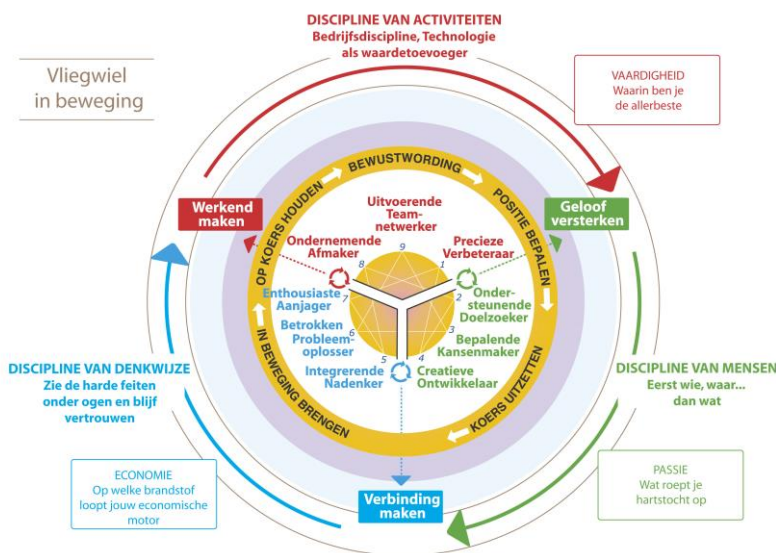
Hoe lang talent blijft en hoe productief de medewerker(-ster) is wordt bepaald door zijn relatie met zijn manager. De juiste talenten—meer dan ervaring, intelligentie en wilskracht op zich—zijn de voorwaarden om in ongeacht welke functie te excelleren.

*“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*

**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.

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.



Good to Great en De InnovatieCirkel

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.

## Onze eerdere whitepapers

We zijn twee bevlogen professionals die graag schrijven over het vak leidinggeven. Onderstaande whitepapers hebben we geschreven:

[Egowijs Leiderschap in actie](#) (nov. 2013)- Hoe je de 38 toptalenten in je mensen activeert

[Van egodominantie naar teamflow](#) (nov. 2012) - Hoe je in 1 stap meer teamflow creëert met je ego.

[Egowijs Leiderschap](#) (sept. 2011) - Hoe je de 'code kraakt' van; Persoonlijk meesterschap; Teamflow; Organisatie excellence

Het boek van Albert Kamphuis ***“Egewise Leadership & the Nine Creating Forces of the InnovationCircle”*** (binnenkort ook in het Nederlands te verkrijgen), kan besteld worden door ons een mail te sturen aan [info@egowijsleiderschapacademie.nl](mailto:info@egowijsleiderschapacademie.nl)