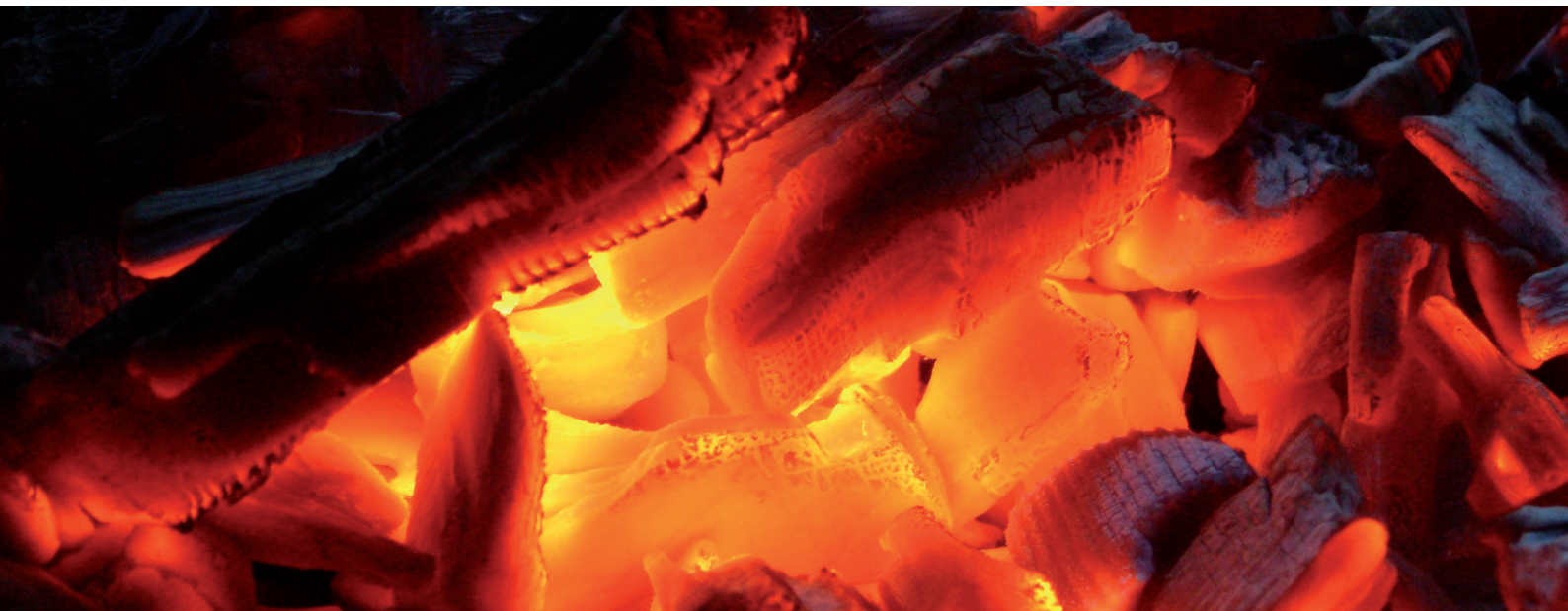




**EMBER**  
TRAINING COACHING ASSESSMENT

## **STERK IN ONTWIKKELING VAN MENS EN ORGANISATIE**



*‘Het Engelse woord ember betekent sintel, een gloeiend kooltje. Wij hebben voor deze naam gekozen omdat we geloven dat er in ieder mens zo’n gloeiend kooltje schuilt. Een kooltje dat ontvlamt onder invloed van de juiste stimulans, vervolgens tot grote hoogte wordt opgestuwd om uiteindelijk een onderscheidend resultaat te bereiken.’*

## WIE IS EMBER?

Ember is een ervaren specialist in op maat gesneden **trainingen, coachingstrajecten en assessments**. Wij richten ons op de ontwikkeling van gedrag en vaardigheden die van toegevoegde waarde zijn voor mensen en organisaties. Onze aanpak is innovatief, sterk resultaatgericht en heeft een blijvend effect.

### Inzicht in kwaliteiten

Ember is expert in het zogenaamde 'waardengestuurd' ontwikkelen van organisaties: door de drijfveren van medewerkers (en dus de cultuur) te meten zijn wij sneller en effectiever in staat de gestelde doelen te realiseren. Wij werken al jaren met het beproefde instrument Profile Dynamics®. Met deze methodiek krijgt u inzicht in het voorkeursgedrag van uw medewerkers. Drijfveren zijn bepalend voor onder andere de manier van communiceren en samenwerken en het nemen van beslissingen. Ember heeft op deze manier al duizenden mensen en honderden organisaties succesvol getraind.

### IJzersterke reputatie

Ember heeft een ijzersterke reputatie opgebouwd. De klantenlijst spreekt voor zich, maar ook de gastdocentschappen van onze trainers en coaches hebben daaraan bijgedragen. Onze specialistische kennis is regelmatig onderdeel van managementprogramma's (middle management tot en met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen).

## EMBER BRENGT MENSEN IN BEWEGING EN LAAT ORGANISATIES SWINGEN!

## ONZE EXPERTISE

### Trainingen

- Management en Leiderschap
- Persoonlijke effectiviteit
- Commercieel

### Van weten naar DOEN

Ember trainingen zijn gericht op de ontwikkeling van (effectief en positief) gedrag en vaardigheden. In het door ons gestuurde proces van 'weten naar DOEN' wordt het gedragsrepertoire van de deelnemers aanzienlijk vergroot. De trainingen zijn altijd maatwerk, resultaatgericht en praktisch bovendien: er wordt veel geoefend om zo het geleerde in de praktijk te brengen. Uiteindelijk doel is dat iedere medewerker een beter gedrags- en vaardighedenrepertoire heeft.

### Betere bedrijfsresultaten

Enkele voorbeelden van thema's van onze trainingen: coachend leiding geven, effectief beïnvloeden en overtuigen, managen van weerstanden, teamontwikkeling, feedback geven en stijflexibiliteit, managen van veranderingen en vergroten van implementatiekracht.

In de commerciële (meerdaagse) trainingen komen alle facetten aan bod die nodig zijn om tot betere bedrijfsresultaten te komen. De deelnemers passen het geleerde in praktijk toe en delen die ervaringen op de eerstvolgende trainingsdag.

## COACHINGSTRAJECTEN (een effectieve spiegel)

- Individuele coaching
- Teamcoaching / -ontwikkeling
- Coaching on the job

### Groei van organisatie of team

Meestal gebruiken mensen slechts een deel van hun capaciteiten ofwel er is veel ruimte over voor verbetering.

De coachingmethodes van Ember hebben als doel dat medewerkers beter gaan functioneren en zich zelfstandig leren ontwikkelen. Bovendien leren onze klanten zich succesvol aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Het gewenste effect van de coaching is dat het volledige potentieel van iemand wordt aangeboord om zo tot optimale prestaties te kunnen komen. Dit zal tevens het gedrag van de andere medewerkers in de organisatie positief beïnvloeden.

Wij zijn sterk in het begeleiden van teams in hun groei en verdere ontwikkeling van groep van individuen naar een sterk volwassen team, oftewel **waardengestuurde team- en leiderschapsontwikkeling**. Dit doen wij door middel van teamcoaching, waarin - naast het gebruik van Profile Dynamics® om inzicht te krijgen in de 'bedrading' van een team - de systemische bril leidend is.

Teamcoaching/-ontwikkeling is gericht op het begeleiden van teams in het zoeken naar hun eigen antwoorden op relevante vragen en problemen. Bij teamontwikkeling gaat het om het ontwikkelen van een helder gemeenschappelijk kader, creëren van wederzijds begrip en vertrouwen en bevorderen van de samenwerking door verdere ontwikkeling van diverse vaardigheden, altijd in verbinding met de dagelijkse werkpraktijk.

Als basis voor deze resultaatgerichte coaching gebruikt Ember de eerder genoemde Profile Dynamics® analyse. Hiermee realiseren we een aanzienlijke versnelling van het traject.

***Medewerkers worden door onze coaching pro-actiever, nemen verantwoordelijkheid voor het proces en komen dus in beweging. Uw team of organisatie gaat daardoor groeien!***

**“GEEF MIJ EEN BAAN  
DIE BIJ ME PAST  
EN IK HOEF NOOIT MEER  
TE WERKEN”**

*Confucius,  
Chinees wijsgeer*



# EMBER ONTWIKKELASSESSMENTS

## Talenten zichtbaar maken

Een goede match tussen medewerker, functie en organisatie: door onze unieke assessmentmethodiek maken wij talenten van (toekomstige) managers en andere professionals zichtbaar en meetbaar.

De Ember ontwikkelassessment-methode is ontwikkeld na jarenlange empirische studies. De theorieën over het onderwerp 'ontwikkeling van menselijk potentieel' zijn afkomstig uit de ontwikkelingspsychologie.

## Geschiktheid

Niet alleen brengen wij de al aanwezige kwaliteiten in kaart, maar ook doen we uitspraken over het toekomstig potentieel van een kandidaat.

In het assessment maken we onderscheid tussen de kwaliteiten van het *denken* en de kwaliteit van *handelen*. Het door ons gebruikte model beschouwt deze kwaliteiten als natuurlijke gedragskenmerken, die bestaan uit een combinatie van aangeboren talenten en ervaringen die iemand heeft opgedaan. De melange van denken en doen vormt niet alleen het fundament voor wie je bent, maar ook de kiem van je potentie.

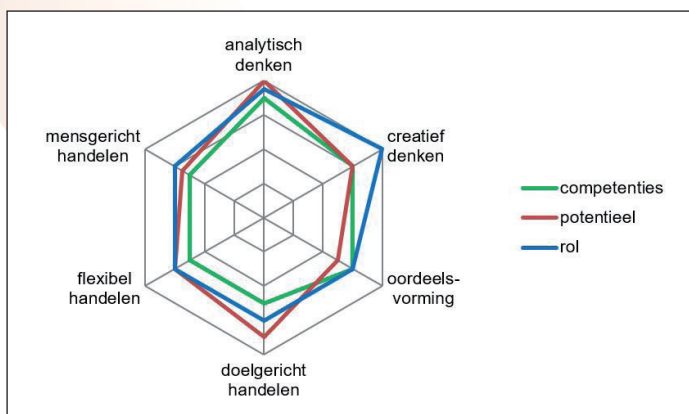
Met onze methodiek kunnen wij onder meer 'voorspellen' of iemand geschikt is voor een eerstelijns managementfunctie, als afdelingshoofd, vestigingsdirecteur, strategisch directeur dan wel als vicepresident of corporate CEO. Tot slot onderzoeken wij of de kandidaat ook zal passen binnen de cultuur van uw organisatie.

De potentieelbeoordeling doet enerzijds een uitspraak over intellectuele kwaliteiten zoals analytisch denken, creatief probleemoplossen en besluitvaardigheid. Anderzijds wordt de zogenaamde emotionele intelligentie van een persoon beoordeeld. Componenten hierbij zijn: doelgericht handelen, flexibiliteit en mensgericht handelen.

Het systeem is verder uitgebreid met een waardenonderzoek (Profile Dynamics®). Hiermee is het mogelijk om de loopbaanwaarden van een persoon te vergelijken met de cultuur van de organisatie en te beoordelen of de persoon past binnen de cultuur van de organisatie. Met behulp van de uitkomsten van het Ember Ontwikkelassessment ontstaat dus een objectief inzicht in het aanwezige talent binnen de organisatie.

Het Ember Ontwikkelassessment is een krachtig instrument om strategisch personeelsmanagement inhoud en vorm te geven.

Voor uw beeldvorming sturen we u graag een voorbeeld van een rapport toe.



*In dit spinnenweb zijn potentie (rood) en competenties (opgebouwde ervaring qua complexiteit: groen) afgezet tegen het complexiteitsniveau van de rol (blauw).*

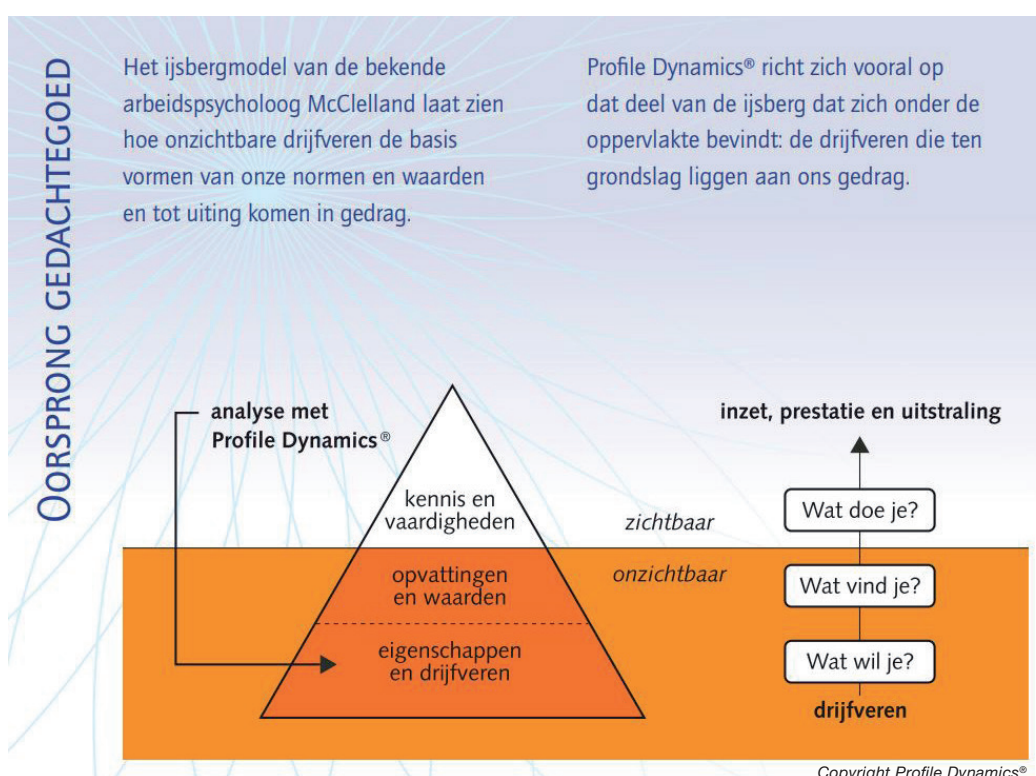
## DE DRIJVENDE KRACHT

Waarom doen mensen zoals ze doen? Wat drijft hen? Als we die vraag kunnen beantwoorden hebben we een belangrijke sleutel in handen om mensen te motiveren, ze meer voldoening te geven in hun werk, de sfeer te verbeteren en hun betekenis voor de organisatie te vergroten.

Profile Dynamics® is speciaal ontwikkeld voor analyse van de drijfveren van individuele mensen, maar ook van teams en afdelingen en zelfs volledige organisaties. Mensen worden effectiever als ze leren op een constructieve manier met verschillen om te gaan. Drijfveren die bepalen hoe mensen hun werk doen, met wie ze wel en niet willen samenwerken, de soort leiderschapsstijl die ze ontwikkelen en de manier waarop ze communiceren met anderen. Het geeft inzicht in hun persoonlijke drijfveren en maakt duidelijk waar mensen energie van krijgen in hun werk, wat ze inspireert, wat ze motiveert, wat energie kost, of ze makkelijk meegaan in veranderingen of zich daartegen verzetten en hoe besluitvaardig ze zich kunnen opstellen.

Profile Dynamics® biedt inzicht in de onderliggende waardensystemen die mensen hanteren en die grotendeels hun denken en gedrag bepalen, maar dat is niet het enige. Het geeft tevens de mogelijkheid om deze praktisch te benutten. Een sleutel tot succes om de organisatie en de mensen die er werken beter op elkaar af te stemmen, de werksfeer te verbeteren en de organisatie op een hoger plan te brengen. Er zijn vele toepassingen mogelijk:

- Persoonlijke analyse, training en coaching
- Analyse van teams en teambuilding
- Organisatie en verandermanagement
- Outplacement en re-integratie
- Competentiemanagement objectiveren
- Inzet bij werving en selectie
- Mobiliteit en talentenontwikkeling
- Loopbaanontwikkeling



## DOELTREFFENDE ANALYSE

De analyse vindt zijn oorsprong in het gedachtegoed van de Amerikaanse docent psychologie dr. Clare W. Graves. Hij onderscheidde zeven intuïtief herkenbare waardenstelsels die het denken en doen van mensen bepalen. De affiniteit die we hebben voor deze waardensystemen verschilt van mens tot mens en wordt gemeten met een speciaal daarvoor ontwikkelde test.

Met de drijfveren in de hand gaat u het gesprek aan met uw medewerkers. Waar liggen je voorkeuren? Waar ligt je kracht? Kunnen we die voor de organisatie zo goed mogelijk inzetten, terwijl jij het zelf ook het prettigst vindt? Op die manier plaatst u mensen op een positie die past bij hun drijfveren, en is de kans groot dat uw organisatie succesvol is.

## ZEVEN DRIJFVEREN

De methode typeert zeven verschillende drijfveren die elk worden weergegeven met een kleur. Alle drijfveren spelen een rol, maar meestal hebben mensen voorkeur voor twee of drie prominente drijfveren. Elk drijfverenprofiel heeft zijn sterke en minder sterke kanten. Profielen zijn dan ook niet 'goed' of 'fout'. Wel maakt het een medewerker meer of minder geschikt voor bepaalde functies.

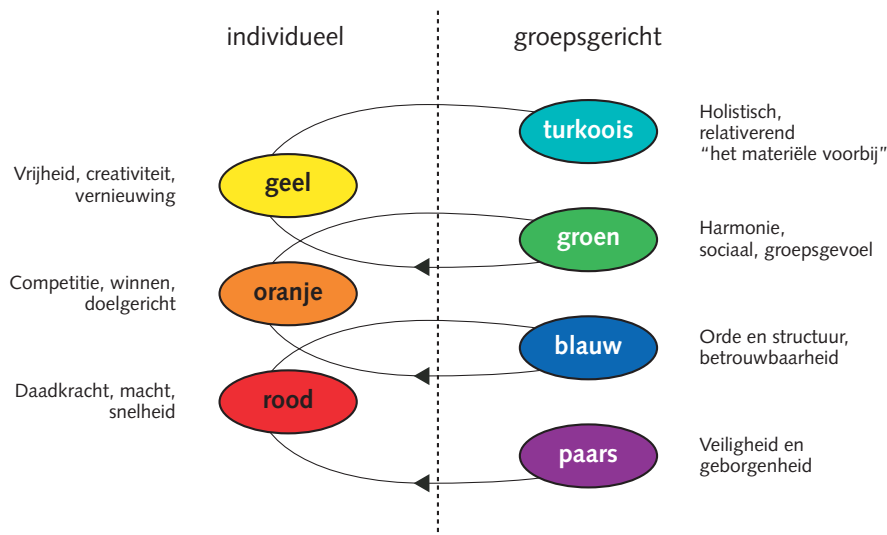
Zo zijn in verzorgende beroepen inlevend vermogen (groen) en zorgvuldigheid (blauw) als drijfveren zeer gewenst, terwijl in een verkoopteam een dosis oranje (resultaatgerichtheid) en rood (daadkracht) nodig is voor goede resultaten.

Met kennis van de drijfveren kunnen we dus functie en persoon beter op elkaar afstemmen, teamsamenstellingen optimaliseren en gericht knelpunten opsporen en aanpakken.

Mensen bij wie de **paarse drijfveer** prominent aanwezig is, zoeken veiligheid en geborgenheid. Mensen met veel **rood** streven naar gezag en hechten aan daadkracht en snelheid. **Blauw** zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur, **oranje** wil zich bewijzen in competitie met anderen. **Groen** zoekt sociale verbinding in harmonie, **geel** wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën. **Turkoois** zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.



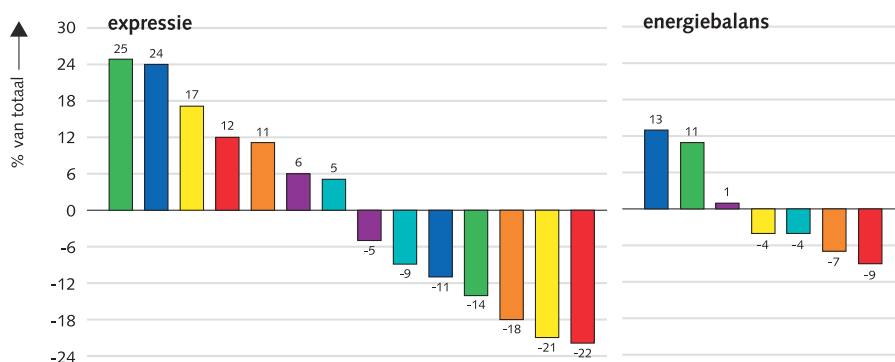
In de praktijk blijken de waardensystemen die mensen hanteren redelijk constant in de tijd, alhoewel het wel gebeurt dat verandering van omgeving en levenservaringen tot verschuivingen leidt.



De drijfveren ontwikkelen zich in een spiraal die pendelt tussen individueel en meer groepsgericht. Zo is men in de paarse groep veilig en geborgen, maar als individu onzichtbaar. Hieruit ontwikkelt zich de rode behoefte om zich te onderscheiden en respect te verdienen met macht en kracht, hetgeen leidt tot agressieve chaos die beteugeld moet worden met blauwe orde en structuur en zo verder. In deze hiërarchie worden de eerdere drijfveren begrepen door de latere, maar omgekeerd is dat niet zo.

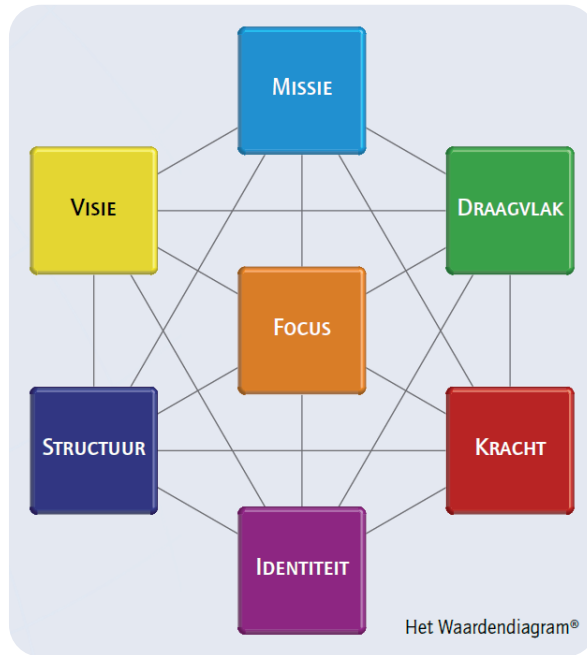
## METEN IS WETEN

De Profile Dynamics® analyse start met het invullen van een eenvoudige vragenlijst op internet; dit neemt gemiddeld ongeveer 20 - 30 minuten in beslag. De speciale software analyseert uw antwoorden en verwerkt deze in een persoonlijk profiel en een uitgebreide gepersonaliseerde toelichting in de vorm van een rapport. Hierin leest u wat u motiveert en wordt duidelijk in welke cultuur u goed of minder goed kunt aarden en met wie u als vanzelf, of juist minder makkelijk kunt samenwerken. Het geeft een beeld van uw competenties en sterke en zwakke punten en laat zien welke rol of taak bij u past. De analyse is gericht op de werksituatie, maar het is goed denkbaar dat u zich er ook in andere situaties herkent.



Het hierboven getoonde profiel hoort bij iemand die houdt van omgang met andere mensen en een goede onderlinge werksfeer (groen), maar ook oog heeft voor orde, structuur en regelmaat (blauw). Een betrouwbare en nauwgezette teamspeler. Rechts laat zien dat deze persoon weerstand voelt tegen conflicten (rood) en tegen nieuwe initiatieven en verandering (geel). De energiebalans laat zien welk van de waardensystemen in het profiel per saldo de meeste energie opleveren (hier blauwe structuur en regelmaat en groene sociale cohesie) als wel energie kosten (hier rode conflicten en te sterke druk op resultaat en prestatie van oranje).

# HET WAARDENDIAGRAM



Copyright Profile Dynamics®

## WAT DRAAGT ELKE KLEUR BIJ AAN DE ORGANISATIE?

**Turkoois** Vertegenwoordigt de missie van de organisatie, het bestaansrecht. Turkoois beantwoordt de vraag: 'Waartoe is deze organisatie op aarde?'

**Geel** Vertaalt de missie naar een visie op de lange termijn en beantwoordt de vraag: 'Hoe kan de organisatie (op hoofdlijnen) over lange periode (blijven) voldoen aan de missie?'

**Groen** Zorgt voor sociale samenhang en maakt dat mensen zich prettig voelen. Bezielt de ontwikkeling van de mens in samenhang met de organisatie.

**Oranje** Zorgt ervoor dat de turkooizen missie, vertaald in de gele langetermijnvisie, concreet vorm krijgt in heldere en praktisch geformuleerde doelen op korte tot middellange termijn. Oranje beantwoordt de vraag: 'Wat gaan we doen de komende tijd, met wie, welke middelen zetten we in, wat moet het opleveren en wanneer?'

**Blauw** Volhardt om een project tot de laatste komma af te maken, van A tot Z. zorgt voor structurering en formalisering van bedrijfsprocessen, zodat de zaak 'op rolletjes' loopt en men niet steeds opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

**Rood** Neemt beslissingen, gaat de strijd aan, bevecht het terrein op tegenstanders en toont moed. Rood houdt de vaart erin, durft anderen aan te spreken op fouten, is wendbaar en durft risico's te nemen.

**Paars** Beantwoordt de vragen: 'Wat bindt ons? Wie zijn wij, wat kenmerkt ons?' Hier huist de organisatie-identiteit. Paars zorgt voor een gevoel van 'erbij horen' en trots op de organisatie.



## SAMENWERKING EN SPANNINGEN

Tussen de waardensystemen bestaan fricties. Zo ergert het naar harmonie strevende groen zich bijvoorbeeld aan de agressie van rood en heeft het naar vrijheid en autonomie strevende geel grote moeite met de beperkende regelzucht van blauw. Deze fricties maken dat mensen met verschillende drijfveren minder goed met elkaar uit de voeten kunnen en dat mensen met gedeelde waarden elkaar beter begrijpen en makkelijker met elkaar samenwerken. Ook kunnen hoge scores op conflicterende drijfveren binnen eenzelfde profiel duiden op sterke interne conflicten en een gevaar op energieverlies en burn-out betekenen.

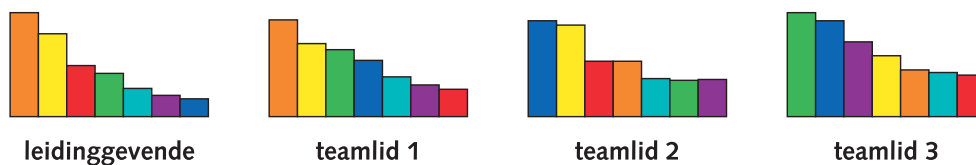
## GROEI EN ONTWIKKELING

Het unieke van Profile Dynamics® is niet alleen dat het drijfveren nauwkeurig en objectief meet, maar tevens diverse praktische handvatten biedt om het functioneren van organisaties te verbeteren. Er zijn meerdere verschillende niveaus waarop organisaties de kennis van persoonlijke drijfveren kunnen inzetten voor ontwikkeling en groei, zowel van de individuele werknemer als van de organisatie in zijn geheel.

voorbeeld groepsprofiel



In dit voorbeeld zien we dat een belangrijke gemeenschappelijke drijfveer van de groep oranje is en het resultaat dus telt. Daarbij is men creatief en vernieuwend (geel) en heeft men oog voor de werksfeer (groen). Per saldo levert geel de meeste energie op. Er is een grote weerstand tegen te starre en strenge regels (blauw), behoudzucht (paars) en agressie en conflicten (rood).



Als we de individuele profielen vergelijken, zien we dat alle teamleden drijfveren gemeenschappelijk hebben met de leidinggevende, behalve teamlid 3. Deze meer sociale (groen) en nauwgezette persoon past niet in het team en kan het alleen vinden met teamlid 2 vanuit de ordenende drijfveer (blauw); een drijfveer die in de totale groep juist op veel weerstand kan rekenen (zie boven).

## PERSOONLIJKE PROFILERING

De Profile Dynamics® analyse geeft inzicht in persoonlijke voorkeuren en laat zien of iemand geschikt is voor een bepaalde functie of past binnen een bestaand team, of hij of zij een persoonlijk coachingstraject behoeft of misschien elders beter op zijn of haar plaats is. De objectieve en neutrale analyse-uitslag maakt dit inzichtelijk en bespreekbaar en helpt om persoonlijke wensen enerzijds, en de mogelijkheden en behoeften van de organisatie anderzijds, op elkaar af te stemmen. Belangrijke toepassingsgebieden zijn bijvoorbeeld werving en selectie, management development, mobiliteit, outplacement en re-integratie.

## TEAMS TESTEN EN TRAINEN

Iedere manager kent het probleem: een team 'loopt niet', maar daar grip op krijgen is zo eenvoudig nog niet. Profile Dynamics® heeft een speciale module voor het analyseren van teams en geeft tevens inzicht in de interacties tussen individuele groepsleden. De module is bedoeld ter ondersteuning van teambuildingsessies en teamtrainingen.

De teamtrainingen zijn uiterst waardevol bij het verbeteren van de communicatie binnen teams en het optimaliseren van teamsamenstellingen.

## COMPETENTIEMANAGEMENT

Competentiemanagement is een andere belangrijke toepassing. Elke functie vereist immers een eigen pakket aan persoonlijke vaardigheden en die zijn af te leiden uit een persoonlijk profiel. Zo vraagt een verkoopfunctie om oranje resultaatgerichtheid, terwijl bij financiën het zwaartepunt ligt op betrouwbaarheid en accuratesse en een blauwe score gewenst is. Profile Dynamics® stelt u in staat om moeiteloos vanuit functieomschrijvingen en de bijhorende competenties voorkeursprofielen op te stellen voor die kandidaat die het best bij uw vacature past, en omgekeerd eenvoudig te meten of een kandidaat voor een bepaalde functie geschikt is. Hiermee vermijdt u de valkuil dat u kiest voor een kandidaat die het meest op uzelf lijkt.

## MEER WETEN?

Bent u nieuwsgierig geworden? Heeft u interesse in onze trainingen en workshops? Neemt u dan contact met ons op voor meer informatie of een vrijblijvend en oriënterend intakegesprek, waarin we samen naar de oplossing zoeken, die het best bij uw situatie past. Dit kan via de site: **www.ember.nl** of via de **mail: info@ember.nl**.

Meer informatie over het werk en het gedachtegoed van Clare W. Graves vindt u op de website **www.clarewgraves.com**.

## LITERATUUR

### **Clare W. Graves**

Human Nature Prepares for a Momentous Leap, *The Futurist*, April 1974, page 72-85.

### **Don Edward Beck and Chris C. Cowan**

*Spiral Dynamics – Maturing Values, Leadership and Change* (1996).

### **Hans Versnel en Hans Koppenol**

*Managing Drives* (2002).

### **Max Herold**

*Denkfundamenten ontsluit!* (2005).

### **Wilma Kuipers en Jaap Weijers**

*Jouw Drijvende Kracht* (2018).



## ONZE LOCATIE

Het hoofdkantoor van Ember bevindt zich centraal in Nederland en is gevestigd in een historisch en monumentaal pand in het karakteristieke centrum van Tiel.



**EMBER**  
TRAINING COACHING ASSESSMENT

Sint Agnietenstraat 19  
4001 NB TIEL  
Tel. 0344 66 47 60  
info@ember.nl  
www.ember.nl