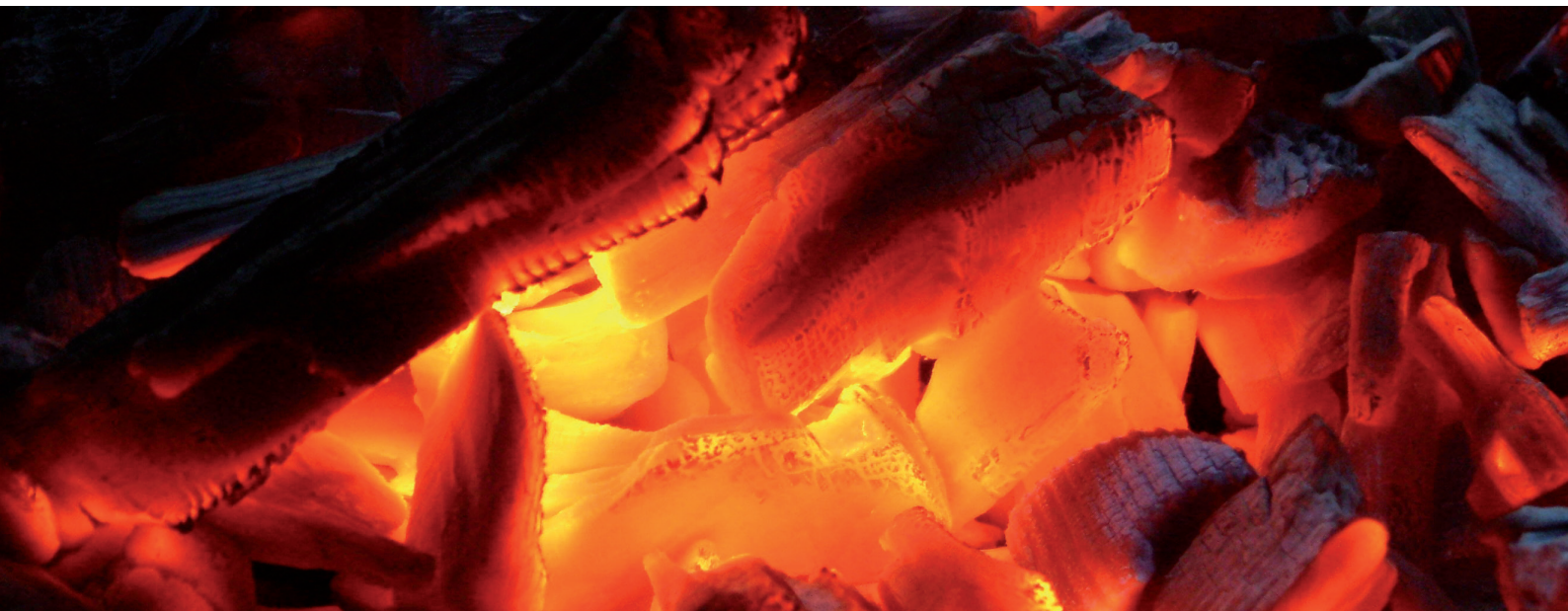




**EMBER**  
TRAINING COACHING ASSESSMENT

## **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 onder andere op maat gesneden (management-) trainingen, coachingstrajecten, (ontwikkel-)assessments en zelfevaluaties.

Onze missie: impact creëren op de groei van mensen en organisaties.

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 (middenkader tot en met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht).

**VOOR WELKE UITDAGING U OOK STAAT:**

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

## ONZE EXPERTISES

### TRAINING

- 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.



## COACHING (een effectieve spiegel)

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

### Individuele coaching

De individuele coaching trajecten bestaan meestal uit 4 of 5 sessies van circa 2 uur. Hierin staat altijd de persoon in relatie tot het werk centraal. Na een intakegesprek (soms een driehoeksgesprek) wordt in overleg met de opdrachtgever en de coachee de doelstelling en coachvragen bepaald.

Individuele coaching is altijd persoonlijk gericht. Bij coaching gaat het erom iemands gehele potentieel aan mogelijkheden aan te boren om tot optimale prestaties te komen. Om dat potentieel te bepalen en verder te ontwikkelen en versterken, beginnen we met de Profile Dynamics® analyse: dé basis voor resultaatgerichte coaching.

Uw sparringpartner, onze trainer, denkt met u mee. Samen gaan we op zoek naar uw eigen antwoorden en oplossingen, en we oefenen met lastige situaties. Tijdens het traject wordt bijvoorbeeld behandeld hoe u beter op uitdagende situaties kunt reageren, worden handvatten aangereikt om de effectiviteit te verhogen en wordt een versterkt zelfvertrouwen bereikt. Het resultaat van coaching is beter presteren. Coachen moet uiteindelijk leiden tot gedragsverandering; bewustzijn is hiervan het begin. Verder kan coaching van grote waarde zijn als het erom gaat het geleerde uit de training in de praktijk te brengen. Men kan een coaching doel formuleren, maar moet ook bij het eindresultaat aankomen. Wij helpen u om de juiste weg te volgen.

### Teamcoaching / teamontwikkeling

Het succes van uw organisatie of afdeling wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteiten, de vaardigheden en de motivatie van uw medewerkers. In de praktijk betekent dit, dat u voor het behalen van úw doelen grotendeels afhankelijk bent van hún gedrag. Zo kan inefficiënt gedrag een constructieve samenwerking, goede communicatie of een commerciële werkhouding danig in de weg staan. Indirect kan dit gedrag leiden tot een dalende motivatie of een verminderde synergie. En dat vormt niet bepaald de ideale basis voor het behalen van uw doelstellingen.

### In de praktijk

De doelstelling van de teamontwikkeling, ook wel teamcoaching genoemd, bepaalt u samen met ons door middel van (een) intake-interview(s). De inhoud en aanpak van een teamsessie verschilt per opdracht en vraag. Vaak gebruiken wij het waardengericht management denken van Profile Dynamics® als basis, aangezien dit een zeer gedegen en concreet inzicht geeft in de bestaande cultuur en situatie. Het resultaat van coaching (van uw medewerkers) is dan ook beter presteren. Coachen moet uiteindelijk leiden tot gedragsverandering; bewustzijn is hiervan het begin. Verder kan coaching van grote waarde zijn als het erom gaat het geleerde uit de training in de praktijk te brengen.

### Wij hebben op onderstaande resultaatgebieden veel ervaring:

- Van gezamenlijke doelstellingen naar individuele activiteiten;
- Inzicht in drijfveren, teamcultuur en vertaling hiervan naar de praktijk;
- Verbeterde interactie en samenwerking: feedback geven en vragen;
- Effectieve rolverdeling en samenstelling van teams;
- Aansluiten van directieteam met middenkader;
- Begeleiden van heisessies, heidagen en businessplan-dagen.

## 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*



## ZELFEVALUATIE

In de Governancecode is opgenomen dat de RvT / RvC haar functioneren jaarlijks dient te evalueren. Een zelfevaluatie is dus niet vrijblijvend, maar verplicht.

Ember heeft veel ervaring met zelfevaluaties en teamontwikkeling bij toezichthouders en raden van bestuur. Tevens verzorgen wij al jaren Masterclasses met als onderwerp: “Boardroom Dynamiek”, over functioneel en dysfunctioneel gedrag in de bestuurskamer. Tijdens de evaluaties komen zowel de zogenoemde bovenstroom- als de onderstroomthema’s aan bod.

- Hoe werken wij samen binnen de RvT / RvC of RvB?
- Hoe is de verbinding met de bestuurder?
- Hoe verlopen de (besluitvormings-)processen en de communicatie?
- Durven wij te schuren met elkaar of zijn we eigenlijk best wel heel lief voor elkaar?
- Wat heb je nodig om het de volgende keer beter te doen?
- Hoe zit het met de diversiteit en tegenspraak in de raad?
- Hoe groot is de portie “het ongezegde in de boardroom”?
- Bij vacature: Welk type persoon hebben we nodig in de raad?

Deze en andere vragen worden uiteraard besproken.

Een drijfverenanalyse (Profile Dynamics®) maakt onderdeel uit van het proces. Hiermee kunnen we snel en haarscherp de cultuur in de raad duiden en ook hoe deze zich verhoudt tot de RvB. Ter voorbereiding en beeldvorming vindt er met ieder lid van de raad voorafgaand aan de evaluatie een individueel gesprek plaats.

## LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

De doelstelling van de managementtraining kan verschillen per opdracht. De training is gericht op de volle breedte van uw rol als manager en vrijwel alle facetten van die rol komen aanbod. Onderstaande resultaten worden daarbij vaak genoemd:

- Inspirerend en resultaatgericht coachen van medewerkers;
- Meer zelfvertrouwen in uw rol als manager door uitbreiding van gedragsrepertoire;
- Verbinding maken en aansluiten op persoonlijke drijfveren;
- Positief beïnvloeden van processen en mensen;
- Focus op prioriteiten en timemanagement;
- Omgaan met weerstand bij verandering;
- Effectief beheersen van diverse leidinggevende competenties zoals feedback geven en vragen, delegeren, evaluatiegesprekken en berispen;
- Grotere flexibiliteit in stijlen van leidinggeven: situationeel leidinggeven;
- Resultaten van het team verbeteren door focus op teamontwikkeling;
- Uw rol als manager commercieel voor het bedrijf inzetten.

### Inhoud en aanpak

Onze trainingen beslaan meestal een periode van zo’n zes maanden, met intervallen van vier tot zes weken per trainingsdag. Tijdens deze praktijkperiodes passen de deelnemers het geleerde in praktijk toe, waarvan ze op de volgende trainingsdag verslag uitbrengen. Op deze manier zijn de deelnemers gedurende lange periode intensief met hun leerproces bezig en leren ze op interactieve manier van elkaar.

Het trainingsconcept is gebaseerd op de theorie dat menselijk gedrag grotendeels berust op on(der)bewust gemaakte keuzen. Succesvol leidinggeven vereist het inzicht en het vermogen dit keuzeproces te herkennen en te sturen in de richting van de gewenste resultaten.

De opbouw van deze praktische training is zorgvuldig doordacht, op maat aangepast en heeft zijn waarde in de afgelopen jaren veelvuldig in de praktijk bewezen. De persoonlijke aanpak

met Profile Dynamics® als basis, wordt gecombineerd met theorie en praktijk. Theorie en management-modellen, ter onderbouwing en het creëren van bewustzijn en inzicht. Praktijk in de vorm van voorbeeldgesprekken, inbreng eigen cases, feedback en persoonlijke actiepunten. Kortom: van denken naar doen. De opzet biedt gedurende het traject alle ruimte om flexibel en interactief in te spelen op vragen en reacties van de deelnemers.

## CULTUURANALYSE

De bedrijfscultuur is een zeer belangrijk aspect bij veranderingsprocessen. Om de cultuur te veranderen is het nodig dat u de huidige cultuur eerst goed begrijpt, zodat u snapt waar gedrag vandaan komt en waarom dingen gaan zoals ze gaan. Ook dient de gewenste cultuur geconcretiseerd te worden. Als de huidige cultuur niet aansluit bij de gewenste bedrijfscultuur kan op basis van een nadere analyse vastgesteld worden hoe deze kan worden verbeterd.

Drijfveren hebben een grote invloed op het gedrag dat mensen vertonen, of juist níet vertonen. Omdat drijfveren daarmee ook sterke invloed hebben op het imago en de cultuur van de organisatie, is het erg belangrijk om een scherp beeld te hebben van de onderliggende drijfveren in uw organisatie. Op een snelle wijze, door middel van het invullen van een online analyse (Profile Dynamics®), zijn wij in staat om een zeer scherp beeld op te stellen van de cultuur in een organisatie, zowel van kleine als van grote organisaties (> 1.000 personen).

Nadat we de individuele rapportages verkregen en besproken hebben (vaak in teamsessies), brengen we de cultuur van de afdeling of de organisatie in kaart (o.a. voorkeursgedrag, weerstanden, valkuilen en blinde vlekken). Daarna kunnen we bepalen welke interventies de grootste kans van slagen hebben om de geformuleerde ambities te bereiken.

Soms blijkt bijvoorbeeld dat de capaciteit of ambitie van een deel van de medewerkers onvoldoende past bij de functie waar ze voor opgesteld staan en is er in feite sprake van een mismatch. Als er wel congruentie is tussen de medewerkers en de functie (“ze staan op de juiste ladder”) dan heeft het juist zin om door coaching bepaald gedrag te ontwikkelen of vaardigheden te trainen. In dit hele traject van diagnose en plan van aanpak tot uitvoering zijn wij zeer ervaren.

## EMBER ONTWIKKELASSESSMENT

### 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.

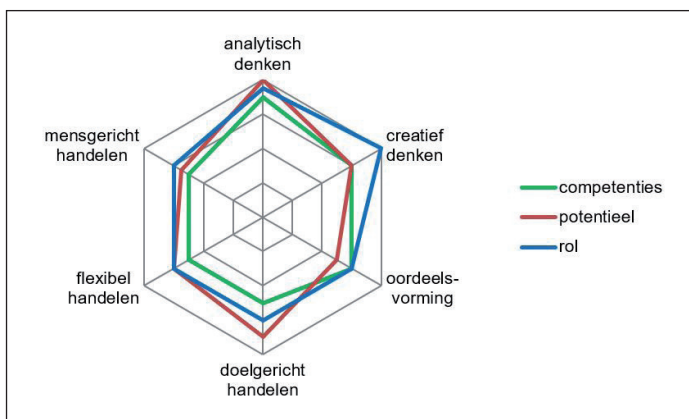
Met onze methodiek kunnen wij onder meer ‘voorspellen’ of iemand geschikt is voor een eerstelijns managementfunctie, als afdelingshoofd, vestigingsdirecteur, strategisch directeur dan wel als vicepresident of corporate CEO. Tot slot onderzoeken wij of de kandidaat ook zal passen binnen de cultuur van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

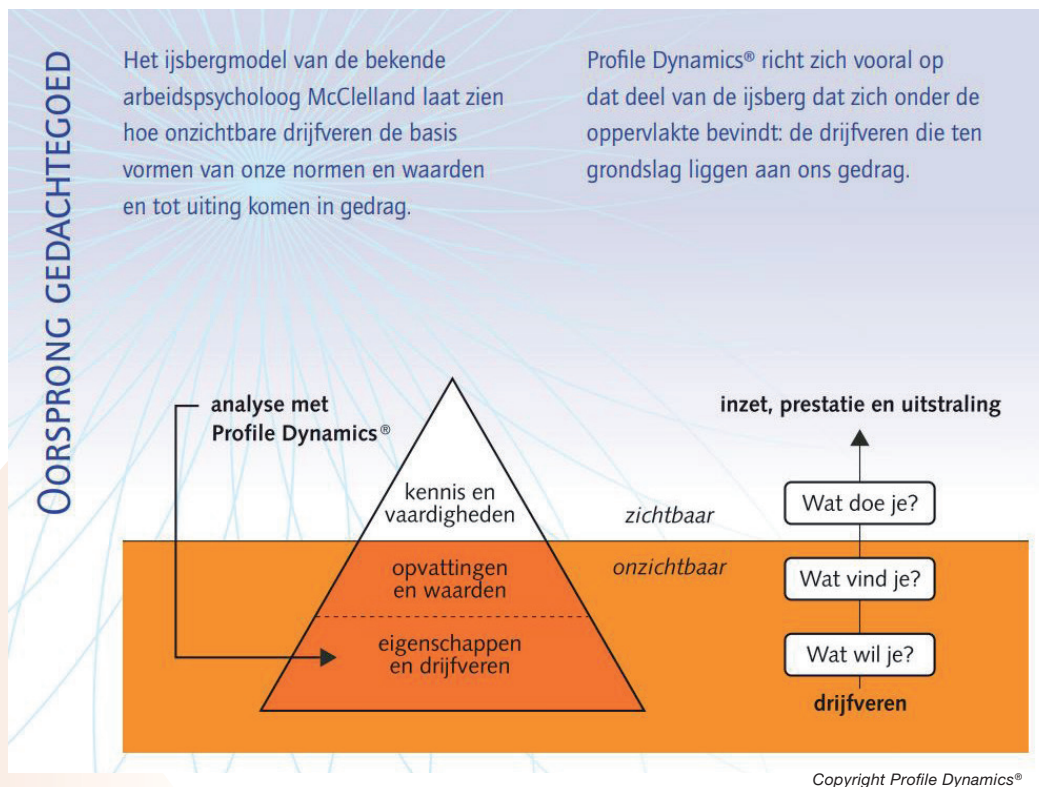
## DE DRIJVENDE KRACHT - PROFILE DYNAMICS®

Waarom doen mensen zoals ze doen? Wat drijft hen? Motiveert hen? Wat geeft energie? En wat juist niet? 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 hen inspireert, wat hen 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.

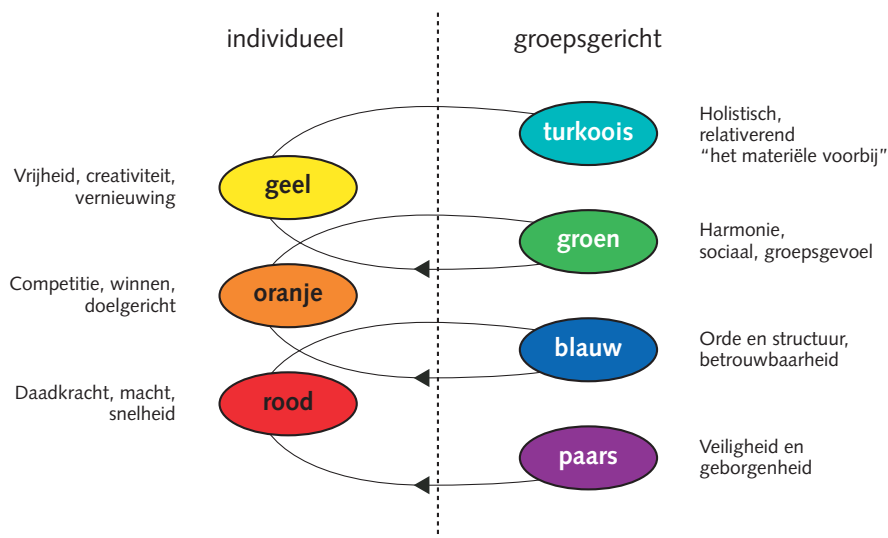
Zo zijn in verzorgende beroepen inlevend vermogen (groen) en zorgvuldigheid (blauw) als drijfveren zeer gewenst, terwijl in een verkoopteam een dosis oranje (resultaatgerichtheid) en rood (daadkracht) nodig is voor goede resultaten.

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.



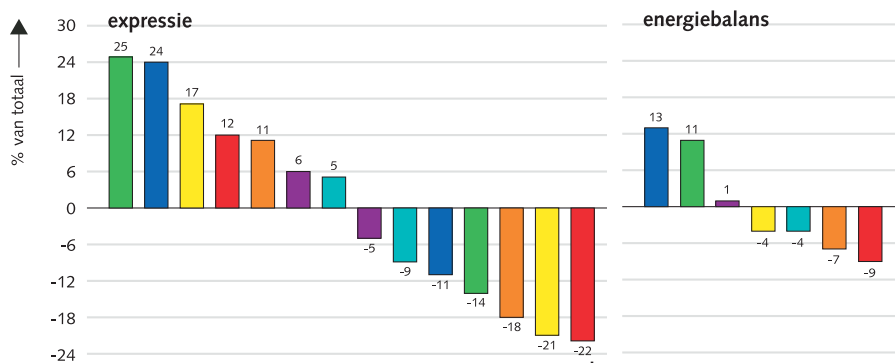
In de praktijk blijken de waardensystemen die mensen hanteren redelijk constant in de tijd, alhoewel het wel gebeurt dat verandering van omgeving en levenservaringen tot verschuivingen leidt.



*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).

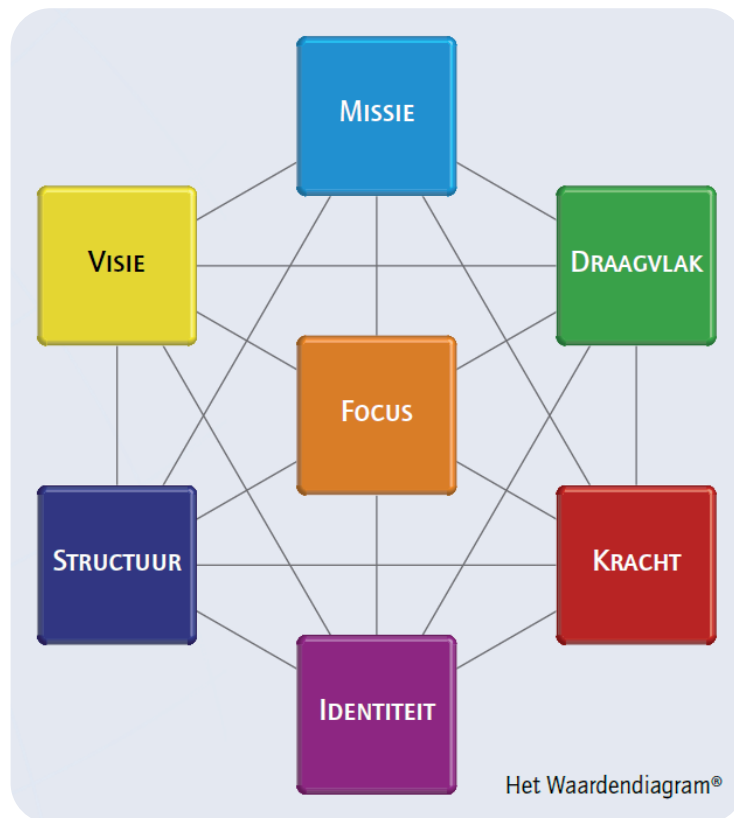
## DRIJFVEREN ONDER DRUK

*Drijfveren onder Druk* is een recent ontwikkelde module in het Profile Dynamics® rapport die u in staat stelt om te ontdekken hoe u reageert onder druk of hoge spanning. Het biedt een analyse van uw persoonlijke neigingen in dergelijke situaties, gebaseerd op uw eigen antwoorden.

Elk persoon heeft een unieke manier om met druk om te gaan, en soms komen daarbij onverwachte drijfveren naar voren. Dit fenomeen verschilt van persoon tot persoon en het is fascinerend om te zien hoe deze dynamiek werkt. Herkent u deze eigenschappen bij uzelf, of bij mensen in uw directe omgeving? Realiseer u hierbij dat we kijken naar drijfveren en dat het gedrag in praktijk anders kan zijn.

Ook bij bestaande rapportages kunnen we deze module achteraf 'aanzetten'. We nemen dan uw eerdere antwoorden opnieuw onder de loep en stellen een gloednieuw rapport samen

## 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.

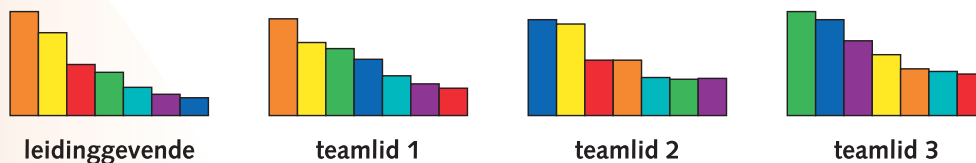
## GROEI EN ONTWIKKELING

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.

Wij ervaren in trainingen dat deelnemers de kleurenprofielen van de andere deelnemers bijna eerder kennen dan hun namen. Binnen een half uur “spreekt iedereen in kleuren”; het wordt een eigen taal. Individueel maakt het rapport van alles duidelijk. Drijfveren uiteraard, maar ook waar krijg je energie van en wat kost juist energie? Voor leidinggevend en organisaties geeft Profile Dynamics® bijvoorbeeld een helder inzicht over wie er nodig zijn voor welke klussen en welke samenwerkingsverbanden of vormen van leiderschap een goede kans van slagen hebben.

Ember is medeoprichter van Profile Dynamics® en heeft derhalve jarenlange ervaring met deze methodiek. We passen het met succes toe bij een breed scala van zeer uiteenlopende organisaties en bedrijven. Zowel leidinggevend als medewerkers zijn doorgaans erg enthousiast over de resultaten.

## 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** of telefonisch via: **06 205 425 13**. 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).

### **Robin van Galen en Peter Linssen**

Drijfveren van een topsporter (2021).



**EMBER**  
TRAINING COACHING ASSESSMENT

Termileslaan 96  
6229 VW Maastricht  
Tel. 06 205 425 13  
info@ember.nl  
www.ember.nl