

TEMA: Fælles sprog

I dette nummer af GarudaNyt bringer vi artikler om 2 forskellige virksomheder, der anvender Garuda-værktøjer til at skabe et fælles sprog.

HTH har igennem de sidste år gennemført et storstilet udviklingsprojekt for 600 medarbejdere i produktionen. Alle medarbejdere har været igennem både individuelle og team-samtaler på baggrund af GrusProfilen. Ét af resultaterne har været, at farverne fra Garudas model-verden i dag er blevet en del af hverdags-sproget i produktions-hallerne.

Når ledige stillinger skal besættes, kommer de selvstyrende teams f.eks. selv med bud på, hvilken "farve" medarbejder teamet har brug for (se artiklerne side 2-6).

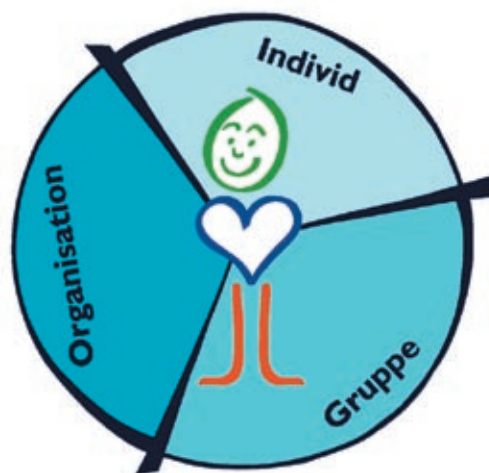
BoConcept har igennem en årrække anvendt FokusProfilen til lederudvikling og supplerede sidste år med Lederens Mentale Scorekort til individuel coaching af ledere.

Det fælles sprog giver mulighed for en livlig debat om ledelse, og gør det lettere for lederne at blive bevidste om deres egen ledelsesadfærd (se artiklerne side 8-13).

Begge virksomheder har suppleret med andre Garuda-værktøjer til rekruttering. Alle værktøjer bygger på samme model-apparat og derved har virksomhederne opnået et fælles sprog på tværs af værktøjer og processer.

God læselyst!

Kundechef i Garuda AS
Lotte Stensberg



I dette nummer:

Personprofiler ved produktionsbåndet 2

Interview med HTHs tekniske direktør Henry Koch, leder af Kompetenceafdelingen Pia Beiter Sebelin samt kompetencemedarbejderne Anni Gregersen, Rigo Bjerren Nielsen og Tommy Dan Pedersen

LEDER:

Fordele og ulemper ved test 7

Erfaringer med Lederens Mentale Scorekort..... 8

Oplæg ved Morten Lykke-Bøndergaard, HR Manager for BoConcept på Garudas ERFAdag i Århus den 9. januar 2007

FokusProfilen i lederudvikling.....10

Oplæg ved Steen Hedegaard Sidelmann, BoConcept University Manager på Garudas ERFAdag i Århus den 9. januar 2007

Brugerkurser i 2007..... 14

Garudas 25 års jubilæum 16

Skab "win-win" situationer i din virksomhed 16

Personprofiler ved produktionsbåndet

Interview med HTHs tekniske direktør Henry Koch, leder af Kompetenceafdelingen Pia Beiter Sebelin samt kompetencemedarbejderne Anni Gregersen, Rigo Bjerren Nielsen og Tommy Dan Pedersen

Af: Anette Work, marketingassistent ved Garuda

HTH gør tingene på en lidt anden måde end de fleste. Her har man valgt at starte et storstilet udviklingsprojekt for de timelønnede medarbejdere.

600 produktionsmedarbejdere har fået tegnet en personlig profil og fået et fælles sprog i de selvstyrende teams.

Profilerne er i dag en fast integreret del af hverdagen hos de timelønnede i produktionen.

HTHs tekniske direktør Henry Koch er idémanden bag dette tiltag. Han betegner forløbet som en kæmpe proces med opstart i 1993, hvor HTH indførte selvstyrende teams.

Vi måtte finde ud af, hvordan vi kunne få folk til at arbejde sammen, beretter Henry Koch. Samtidig ønske-

de vi at lave et kvalifikationsløssystem. Systemet skulle basere sig på vores kompetencer – faglige såvel som personlige.

I samarbejde med Garuda fik vi derfor udviklet GrusProfilen. Dette værktøj er i et stort omfang identisk med FokusProfilen. Et mere forenklet sprog gør dog GrusProfilen yderst velegnet til timelønnede produktionsmedarbejdere.

Investering i en trossag

GrusProfilen er et godt værktøj, specielt når man arbejder med teamsamensætning i produktionen, fortæller Henry Koch. Vi har opnået utrolig meget med denne proces. Men den endelige succes ligger ikke lige rundt om hjørnet. Det tager tid. Desuden er det umuligt at sætte to streger under resultatet – det er en trossag, forklarer han.

En proces som denne er naturligvis en investering, men jeg er sikker på, at det er godt givet ud, fortsætter Henry Koch. HTH har været heldige med at kunne vokse hele tiden. Men jeg tror bl.a. at det er teamudvikling og kompetencer, der er skyld i, at vi har været i stand til at nå vores mål.

Et fælles sprog

HTHs kompetencemedarbejdere, Anni Gregersen, Rigo Bjerren Niel-

HTHs tekniske direktør Henry Koch tog initiativ til det storstilede udviklingsprojekt

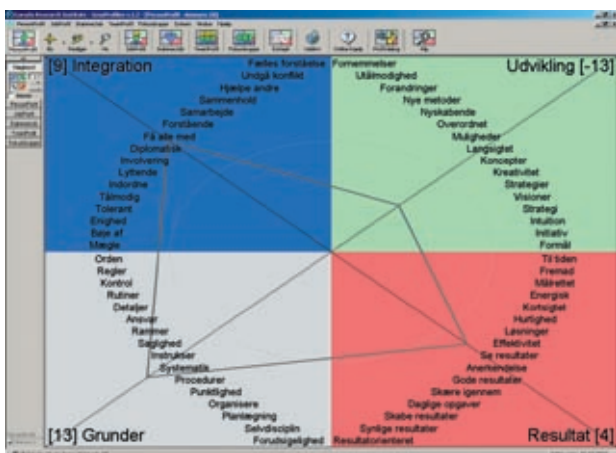


sen og Tommy Dan Pedersen, deler denne opfattelse med Henry Koch. De fremhæver specielt den forståelse, fokusmodellen har givet i produktionen.

Modellen har givet en forståelse af, at vi hver især er gode til noget forskelligt, fremhæver Anni Gregersen. Hvis vi bruger hinandens kompetencer, når vi løser vores opgaver, så arbejder vi optimalt. Samtidig har vi fået et fælles sprog, og det har været en rigtig god ting. Vi bruger både de fire farver, illustrationen af kompetencemanden og så ordene ”integrator” osv. Vi bruger mange forskellige udtryk for de enkelte områder. På denne måde fanger det manges opmærksomhed. Medarbejderne har mere at holde tingene op på. Hvis de ikke kan huske det ene, så kan de huske det andet.

Forskellighed værdsættes

Også leder af kompetenceafdelingen Pia Beiter Sebelin ser fordele i anvendelsen af GrusProfilen. Det bedste ved en proces som denne er, at folk der er meget forskellige, har fået øje for hinandens forskellige kvaliteter. Særligt folk, der har markante udslag på profi-



GrusProfilen blev udviklet i samarbejde med HTH. GrusProfilen er en sprogligt forenklet version af FokusProfilen.

Kompetencemedarbejderne Rigo Bjerren Nielsen, Anni Gregersen og Tommy Dan Pedersen har tidligere arbejdet i produktionen på HTH og har dermed kendskab livet i produktionen. Dette var en stor fordel i udviklingsprojektet.



Pia Beiter
Sebelin, leder af HTHs
Kompetence-afdeling.

lerne, bliver glade når de opdager, at der er andre der gider løse de opgaver,

som man selv ikke ville røre med en ildtang.

Tillidsfolk skabte tryghed

Det altafgørende for succes i en proces som denne, er at man får skabt tryghed hos medarbejderne. Derfor er det vigtigt først og fremmest at være sikker på, at tillidsfolkene er positivt indstillet. De tillidsvalgte er gode ambassadører, fortæller Anni Gregersen.

Desuden lavede vi en kæmpe kampagne. Vi fik bl.a. nogle medarbejdere til at udfylde en profil og udtale sig om, hvordan de oplevede det. Disse informationer uddelte vi i form af løbesedler i kantinen.

Vi, kompetencemedarbejderne, samt teknisk direktør, Henry Koch, lagde desuden vores egen profil ud på Intranettet. På den måde kunne alle se, hvad der ville komme ud af processen.

Vi fik også lavet en lille tegneserie (se side 5) over forløbet, som blev hængt op på toiletterne og andre steder, fortæller Tommy Dan Pedersen.

Der er ingen tvivl om, at det er en omfattende proces. Derfor gjorde vi rigtig meget ud af at forklare tingene og koble det op på anvendelsesmuligheder i produktionen under introduktionen. På denne måde kunne alle følge os og ideen bag processen.

Fra produktionen til kompetenceafdelingen

De tre kompetencemedarbejdere er selv forhenværende produktionsmedarbejdere og fremhæver især fordelene ved dette.

Vi har helt sikkert opnået fordele ved at produktionsmedarbejderne kendte os i forvejen. Samtidig har vi

alle tre en fornemmelse for, hvad der er vigtigt for vores kollegaer at få at vide. Jeg tror det er et succeskriterium at anvende folk med intern viden og kendskab, fremhæver Tommy Dan Pedersen.

Undervejs vil der være nogle ting, hvor vi kan relatere til, hvordan det virkelig foregår i produktionen. Dette vil være svært for en udenforstående. Også ved tilbagemeldinger – vi kan relatere til nogle af de ting, som folk synes er irriterende. Vi ved, hvordan vi kan provokere folk for at gøre dialogen ved tilbagemelding mere reel, nævner Rigo Bjerren Nielsen.

Den tekniske direktørs ønske

En anden vigtig faktor har været, at det ikke bare var et rent HR-projekt, fortæller Tommy Dan Pedersen. Det var vores tekniske direktør, der gerne ville have processen gennemført. Det er nemmere, når det er den tekniske direktør, der siger, at det er i orden at nedlægge produktionen for en stund for at gennemføre denne proces.

Farverig produktionshal

Bevæger man sig ud i HTHs produktionshal kan det tydeligt ses, at der er blevet arbejdet med fokusmodellen. Som et overblik over hvem der er på arbejde, hænger et lille billede af medarbejderne på en tavle. Hvert billede har en rød, blå, grå eller grøn ramme – alt efter personens type. Samtidig har alle teams deres gruppeprofil hængende, hvor teamsammensætningen tydeligt fremgår. Bag på denne gruppeoversigt er

”Teamets mand” illustreret. Tommy Dan Pedersen forklarer: ”På et seminar lavede vi en øvelse hvor teamet skulle vurdere, hvilke farver der var på spil ved en opgaveløsning. Dernæst blev teamet bedt om at lave ”Teamets mand” i proportion, der passer til deres team f.eks. lille grønt hoved, stort blå hjerte, korte røde ben og stor grå kasse. Tegningen sidder bag på teamets gruppeoversigt. Denne er en illustration af teamets sammensætning samt deres arbejdsdag.

GrusProfilen til rekruttering

GrusProfilen bliver i dag anvendt på en lang række områder hos HTH. Bl.a. er ansættelsesprocedurerne blevet mere målrettede med Garudas værktøjer.

GrusProfilen anvendes altid, når vi ansætter helt ny folk, fortæller Pia Beiter Sebelin. Teamet, der mangler en ny medarbejder, har mulighed for at komme med ønsker til farvetype.

Alle de nye medarbejdere, der bliver ansat, kommer også igennem samme tur, som vi har haft alle grupperne igennem. Kompetenceafdelingen har en hel dag med nyansatte, hvor de får samme viden, som vores teams har.

Vi har lavet en aftale om, at vi ikke



(Fortsættes på side 4)

(Fortsat fra side 3)

må flytte rundt på folk fra de forskellige teams. Derfor prøver vi på at indarbejde optimale teamsammensætninger hen ad vejen, fortæller Henry Koch.

MedarbejderProfilen supplerer

Når en person fra produktion skal ansættes til en funktion med mere ansvar, udfyldes MedarbejderProfilen,

som er en lidt mere dybdegående personprofil. Det har også givet anledning til nogle rigtig gode samtaler omkring forventninger og afklaring. Hvad er det, medarbejderen synes, er vigtigt. Hvordan spiller det sammen med det job, som man skal have, afslutter Anni Gregersen.

Illustrationen til højre: HTH fik lavet en tegneserie, der på en enkel måde beskrev GrusProfilen

Processen for 600 timelønnede medarbejdere ved



Introduktionsmøde



Udfyldelse af profil



Individuel tilbagemelding



Seminar 1: (3 timer)

Teamets samarbejde
(styrker og svagheder)



Seminar 2: (3 timer)

Faglige/personlige kompetencer
(gruppeprojekter)



Gruppesamtaler

(3 gange årligt)

Processen startede med et introduktionsmøde for alle, hvor alt blev forklaret i detaljer med hensyn til formålet, fremgangsmåde, etik osv. Dernæst blev profilerne indtastet og hver medarbejder fik en individuel tilbagemelding af en af HTHs egne kompetencemedarbejdere.

Selve processen med introduktion, seminarer osv. er foregået over et tre ugers forløb, fortæller Rigo Bjerren Nielsen. Alle teams

blev sat i gang i etaper. Vi lagde stor vægt på at gøre det for dagholdet om dagen, for aftenholdet om aftenen og natholdet om natten. På denne måde var det ikke dem, der skulle indrette sig.

En proces med spil og leg

Første seminar varede tre timer med spil og opgaver, der fremhævede betydningen af forskellige kompetencer, forklarer Anni Gregersen. Her ville vi give folk nogle AHA-oplevelser for at forenkle teori og praksis.

Pia Beiter Sebelin fortæller: ”Vi prøvede via forskellige spil at drille deltagerne lidt. Vi satte dem sammen i teams af samme farve. I sådan en situation viser det sig som regel, at gruppen får problemer med at løse opgaven. Når man har forskellige kompetencer, så lykkes det oftest bedre. Det er kun en øvelse, men jeg er ikke i tvivl om, at det også gælder i hverdagen i produktionen.

Andet seminar varede også tre timer. Her snakkede vi meget om: ”når jeg skal løse en opgave, hvilke personlige kompetencer får jeg brug for, for at kunne løse opgaven”, fortæller Tommy Dan Pedersen. Samtidig fik alle teams informationer om hvad der skulle

ske ved gruppesamtalerne, som de efterfølgende skulle i gang med sammen med deres driftsleder.

Gruppesamtaler med driftslederne

Gruppesamtalerne er på programmet tre gange om året. Anni Gregersen arbejder med denne del. Jeg sidder med gruppeudviklingsamtaler med driftslederen og deres teams, fortæller hun. I samarbejde finder vi ud af, hvad det er, der skal foregå til gruppesamtalerne. Hvad er det vi ønsker at få ud af møderne, hvilke ting skal vi igennem med teamene. Når grupperne har været til gruppesamtale, så har de nogle opgaver, de skal fokusere på. Desuden har de fokuseret på nogle opgaver i den foregående periode. På gruppesamtalerne bliver det diskuteret, hvordan det er gået med at løse disse opgaver. Dette kommer der en handlingsplan og et referat ud af.

På denne måde er der kommet kontinuitet i processen. Det er ikke bare noget, der er blevet sat i gang og så slukket igen. Vi snakker om det løbende igennem året. Det gør også, at det hele tiden bliver holdt oppe ved overfladen, så vi ikke glemmer at arbejde med det.

GRUS ELLER HISTORIEN OM AT ALLE ER GODE TIL NOGET!

MED



LEIF MED DET LYSE HOVED

GRUS GERDA



KOMPETENTE KRISTIAN



HEJ KETTE! DET ER DIN TUR. DU SKAL HEN OG SNAKKE GRUS MED GERDA...



KRISTIANS FANTASI LØBER LØBSK!



RO PÅ KETTE... DET ER BARE FOR AT FINDE UD AF HVILKEN TYPE DU ER...

JEG ER FÆKS EN, DER ER GOD TIL AT HITTE PÅ...

KRISTIAN ER ALLIGEVEL NERVØS... HVAD HVIS DE FINDER UD AF AT HAN SLET IKKE ER GOD TIL NOGET?!



HEJ KETTE... NU SKAL DU HØRE:

DU SÆTTER DIG TIL COMPUTEREN HER OG SVARER PÅ NOGLE ENKLE SPØRGSMALE...

...SÅ KAN VI SE, OM DU HAR EN GRØN PROFIL - DET VIL SIGE, AT DU ER GOD TIL AT HITTE PÅ, ELLER OM DU ER BLÅ, SÅ ER DU GOD TIL AT FÅ SAMARBEJDET TIL AT GLIDE. ER DU RØD, ER DU GOD TIL AT SKÆRE IGennem, OG ER DU GRÅ, ER DU GOD TIL AT HOLDE ORDEN I SAGERNE...



INGEN ER 100% DET ENE ELLER ANDET - MEN NÅR VI LÆGGER DIG IND PÅ SKEMAET HER, KAN VI SE, HVAD DER ER DINE STÆRKESTE SIDER...



KRISTIAN ER BEROLIGET OG KASTER SIG UD I AT SVARE PÅ SPØRSMÅLENE. DET ER LETTERE, END HAN TROEDE...

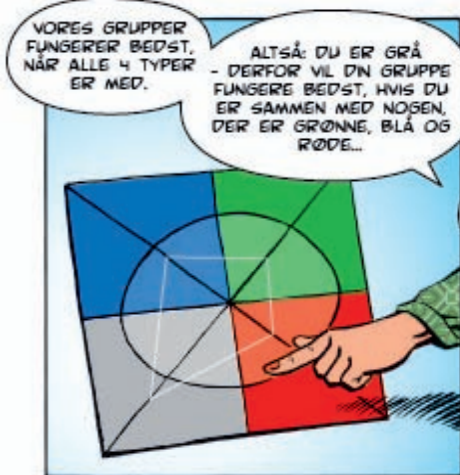
HMM...



COMPUTEREN TYGGER PÅ HANS SVAR OG...



DU ER ET PRAGT- EKSEMPLAR AF EN GRÅ PROFIL. DET VIL SIGE, DU ER GOD TIL RUTNER, PLANLÆGNING, ORDEN OG DEN SLAGS...



VORES GRUPPER FUNKERER BEDST, NÅR ALLE 4 TYPER ER MED.

ALTSÅ: DU ER GRÅ - DERFOR VIL DIN GRUPPE FUNKERE BEDST, HVIS DU ER SAMMEN MED NOGEN, DER ER GRØNNE, BLÅ OG RØDE...



DET ER OGSÅ DERFOR, LEIF OG JEG ARBEJDER GODT SAMMEN.

HAN ER SKRAP TIL AT FINDE PÅ - MEN DET KNIBER MED PLANLÆGNINGEN...



HEJ SKAT! HILS PÅ HTH'S FLOTTESTE GRÅ PROFIL!



DET ER JO DET, JEG SIGER. DE GRÅ TINDINGER FÅR DIG TIL AT SE SEXET UD!!

JO VIST, KETTE ER GOD TIL NOGET!



Personprofiler og Lean hos HTH

Af: Anette Work, marketingassistent ved Garuda

HTH er på det seneste begyndt at arbejde med Lean. Kompetenceafdelingen hos HTH har udviklet et spil, der tydeliggør fordelene ved at arbejde med Lean.

Som fundament for dette kan medarbejderne bruge deres erfaring fra GrusProfilerne. På baggrund heraf ved de hver især, at de kan bidrage med noget forskelligt.

Hos HTH arbejdes der med Lean for at øge produktivitet og kvalitet. Målet er at skabe mere værdi med færre ressourcer til fordel for kunder, medarbejdere og HTHs konkurrencedygtighed.

Som introduktion til Lean gennemfører HTH et Lean-spil med hver afdeling. Dette giver produktionsmedarbejderne kendskab til og forståelse for de forskellige processer i Lean. Samtidig skaber spillet en vis grad af tryghed for det, der skal ske f.eks. omkring tidtagning. Spillet giver også anledning til at få afklaret de spørgsmål, der måtte være.

Hver medarbejder får en tilfældig rolle i produktionsprocessen f.eks. operatør eller transportmand. Lean-spillet handler om, hvordan man i fællesskab kan få et bestemt antal legetøjs bobcats samlet.

Spillet er bevidst udformet, så deltagerne let kan hægte det op på deres hverdag ved produktionsbåndet. Medarbejderne udsættes for nogle situationer, hvor produktionsprocessen ikke



fungerer optimalt. Der er et kraftigt behov for ændring. Dette sker undervejs i spillet via medarbejdernes egne forslag til ændringer, der kan optimere produktionsprocessen. Medarbejdernes engagement er derfor vigtigt.

Hos HTH består Lean-spillet af tre runder:

1. runde: SPILD

20 bobcats samles på 10 minutter

2. runde: STABILISERING OG FLOW

10 bobcats samles på 5 minutter

3. runde: TAKT-TID

10 bobcats samles på 5 minutter

Fortløbende vurderes faktorer som:

- Hvordan er samarbejdet?
- Hvor forekom der spild i produktionsprocessen?
- Hvordan kan arbejdet fordeles mere fordelagtigt?
- Hvordan kan der skabe en fortløbende flowproces?

Efter hver runde måles afdelingens præstation på bl.a. mængde, kvalitet, produktivitet og gennemløbstid. Dernæst tages der en fælles diskussion omkring oplevede problemer, og forslag til forbedringer indføres i processen. Målingerne efter hver runde er dermed tydelig indikator for, på hvilke områder afdelingen er blevet bedre ved at indføre egne forslag til ændringer.

To kompetencemedarbejdere gennemfører dette spil med hver afdeling.

” *Produktionsmedarbejderne opnår med Lean-spillet en god fornemmelse af, hvilken betydning Lean vil have for produktionsprocessen.* ”

Deres erfaring er, at det er nemt at observere en udvikling i deltagernes engagement. I starten er de uvidende, tager ofte lidt afstand og gør grin med det. Men der er ingen tvivl om, at alle hopper med på vognen undervejs. De bliver ivrige efter at gøre samarbejdet bedre og optimere produktionsprocessen. Produktionsmedarbejderne opnår med Lean-spillet en god fornemmelse af, hvilken betydning Lean vil have for produktionsprocessen.

Om HTH

HTH blev grundlagt af brødrene Hans Henning & Tonny Haahr i 1966 – Og er i dag en af Nordeuropas største køkkenproducenter med en årlig produktion på mere end 1 million skabe.

HTH er repræsenteret i 11 lande og salget foregår udelukkende gennem en butikskæde på 130 butikker der ejes af selvstændige franchisetagere. HTHs 3 fabrikker beskæftiger mere end 1.000 medarbejdere, mens et tilsvarende antal medarbejdere er beskæftiget med salget hos HTHs franchisetagere.

LEDER:

Problemer og muligheder ved test

Af: Gunnar Nielsen, adm. direktør i Garuda AS



Med jævne mellemrum kritiseres dansk erhvervsliv for den efterhånden ganske omfattende brug af test.

Man skyder gråsurve med kanoner, når man tester alle ved ansættelser, lyder det eksempelvis.

Kritikken er i et vist omfang berettiget. Alt for mange bruger test af "gammel vane", uden de store overvejelser over, hvad udbyttet skal være for henholdsvis virksomhed og kandidaten.

Vi støder desværre også stadig på kandidater, der har prøvet at udfylde en test uden at få en tilbagemelding (eller som har fået en tilbagemelding, der lod meget tilbage at ønske, fordi den ikke gav mulighed for en reel dialog).

Den overordnede fejl man kan begå, når man anvender test ureflekteret, er ifølge min overbevisning, at man lægger alt for stor vægt på testresultatet. Dermed lader man et for simpelt billede af mennesket træde i stedet for den nuancerede dialog som testen i mit verdensbillede er skabt til at facilitere.

Test eller samtaleværktøj

Når man tænker på test til ansættelser, tænker man ofte på testen som en hurtig metode til at få skilt fårene fra bukkene. Med andre ord opfattes testen som et værktøj til at kunne sortere mellem "gode" og "dårlige" ansøgere.

Ordet "test" indikerer i sig selv, at nogle består mens andre dumper, fordi de ikke lever op til de krav, der stilles i testen.

Jeg er enig i, at test kan bruges til at skabe et hurtigt overblik over, hvilke kandidater der umiddelbart har en profil, der matcher jobbet. Men jeg vil kraftigt advare mod, at man opfatter test alt for snævert som en "dur"/"dur ikke" metode.

Udbyttet af at anvende test bliver langt større, hvis man afløser

"dur"/"dur ikke" tankegangen med dialog og åbenhed om, hvilke ressourcer, den enkelte besidder.

I stedet for at fokusere på, om kandidatens profil er "rigtig" eller "forkert", bør man vurdere på hvilke områder kandidatens profil "matcher" den pågældende stilling, samt overveje, hvad der måske kunne gøres for at opnå et endnu bedre match - måske kunne man endda ændre på jobbet.

Dermed holder man op med at bruge profilen som en egentlig "test" (der skal afsløre mangler) og går i stedet over til at opfatte profilen som et samtaleværktøj (der kan afdække muligheder) - en tilgang som det nuværende arbejdsmarked i høj grad kan kræve.

Medarbejderens krav på en profil

Vi hører i øjeblikket nogle sige: "det kan ikke betale sig at teste i øjeblikket, for der er slet ikke kandidater nok at vælge imellem". MISFORSTÅET opfattelse af test, vil jeg sige. Når der ikke er mange kandidater at vælge mellem, er det jo netop så meget desto vigtigere, at få tegnet kandidaternes profiler, så vi kan blive bevidst om,

” Udbyttet af at anvende test bliver langt større, hvis man afløser "dur"/"dur ikke" tankegangen med dialog og åbenhed om, hvilke ressourcer, den enkelte besidder. ”

hvordan man får det knap så ideelle match til at fungere.

Forhåbentlig kan den nuværende situation på arbejdsmarkedet, netop gøre os bedre til at anvende test- og samtaleværktøjer. Når vi ikke kan vælge og vrage mellem kandidaterne, har

vi ikke længere "råd" til at behandle kandidater dårligt, og mon ikke vi kommer til at se en tendens til, at færre vælger at bruge test i flæng, når de screener kandidater, men til gengæld anvender ressourcerne mere begavet på at gennemføre meningsfulde og ligeværdige test-samtaler med kandidater?

Jeg er spændt på at se, hvornår vi i større omfang begynder at støde på kandidater, der kræver at få tegnet en profil som del af en rekruttering. Og måske begynder kandidaterne ligefrem at afkræve virksomheden en jobprofil, som ansøgeren kan sammenholde med den personprofil, som han/hun selv har fået tegnet som led i sin egen karriereplanlægning?

Når situationen vender sig fra arbejdsgivers - til arbejdstagers marked opstår en ny situation, men hvis arbejdsgiverne håndterer det rigtigt, kan det medføre et godt udbytte for begge parter.

Fælles sprog

Jeg tror også, at vi i de kommende år vil opleve, at langt flere virksomheder bliver bevidste om, at få skabt en konstruktiv dialog med eksisterende medarbejdere om medarbejdernes forskellige kompetencer.

Når virksomheder i dag præsenterer ideen om samtaleværktøjer for hele medarbejdergruppen afføder det stadig en smule skepsis og bekymring men når medarbejderne først har prøvet det, er der stor begejstring. Man oplever, at få et fælles sprog, der kan sætte ord på forskelligheder og værdsætte forskellige typer af kompetencer.

Især når vi taler kulturer, hvor tonen er barsk og den stærke oftest tager ordet, kan det gøre en stor forskel at få et samtaleværktøj på banen. Pludselig kommer andre stemmer også til orde, og de mere subtile kvaliteter kan komme frem i lyset.

Erfaringer med Lederens Mentale Scorekort

Oplæg ved Morten Lykke-Bøndergaard, HR Manager for BoConcept

Af: Lotte Stensberg, kundechef i Garuda AS

På ERFA-dagen for licenskunder fortalte Morten Lykke-Bøndergaard om erfaringer med Lederens Mentale Scorekort til lederudvikling i BoConcept.

BoConcept har igennem en del år brugt GarudaProfilen og Competence-Profilen til rekrutteringer samt til personlig udvikling af ledere og medarbejdere.

Igennem de sidste år har BoConcept desuden brugt FokusProfilen til teamudviklingsforløb samt på generelle lederudviklingsforløb i butiksløbet (se artiklen side 10).

Fra Club 8 til BoConcept

BoConcept (der indtil sidste år hed

Club 8) har igennem de seneste år gennemgået store forandringer. Fra at have været en dansk produktionsvirksomhed har forretningen udviklet sig til også at være en international franchise-virksomhed, der ekspanderer kraftigt. BoConcept har i dag godt 330 salgsheder og forventer i 2010 at være oppe på 500.

Valg af Lederens Mentale Scorekort

BoConcept ønskede at tilbyde lederne en individualiseret form for lederudvikling og valgte at arbejde med Lederens Mentale Scorekort (LMS) og coaching.

Alle ledere kendte i forvejen modellen bag LMS fra FokusProfilen.



Morten Lykke-Bøndergaard, HR Manager for BoConcept

Statusdel + fremtidsdel

Lederens Mentale Scorekort består af 2 dele - en statusdel og en fremtidsdel, som lederen arbejder med i samarbejde med en coach. I statusdelen klarlægger lederen, hvor han/hun står i dag som leder. Dette gøres ved at lederen selv samt lederens medarbejdere, kollegaer og/eller chef(er) hver besvarer et spørgeskema om, hvad de oplever, at lederen i dag fokuserer på i sit lederarbejde.

Statusdelen alene giver anledning

Lederens Mentale Scorekort er et værktøj der kombinerer en 360 graders analyse af lederadfærd med coaching.

Målet er at give lederen mulighed for at udvikle sin ledelsesadfærd i den retning, der er mest hensigtsmæssig for ham/hende som leder i den pågældende organisation.



til ganske megen refleksion - coaching-samtalerne om statusdelen tog alene 2½ time.

Efter ca. 14 dage gennemførte leder og coach igen en coachingsamtale også af ca. 2½ times varighed omkring anden del, nemlig fremtidsdelen.

Her har leder, medarbejdere, kollegaer og/eller chef(er) udfyldt et andet spørgeskema, hvor der spørges til, hvad vedkommende ønsker, at lederen fremover skal fokusere mere/mindre på i sit lederarbejde.

På baggrund af lederens egne, samt de andre respondenters svar, klarlægger lederen sammen med sin coach, hvor lederen ønsker at bevæge sig hen i sin ledelsesmæssige adfærd. Desuden finder de ud af, hvilke mål, der kan sættes for at vurdere, hvornår lederen lykkes med at ændre sin adfærd.

Ved efterfølgende coaching-samtaler følger leder og coach op på, hvordan det går med at ændre adfærd og nå de ønskede mål.

Erfaringer hos BoConcept

BoConcept gennemførte i 2006 LMS-coaching for 17 ledere fra Retailorganisationen, der hver havde bedt 6-8 personer udfylde supplerende spørgeskemaer. I alt gav det 122 besvarelser, som skulle administreres og bearbejdes.

Opgaven var ganske krævende, og særdeles lærerig. Blandt BoConcepts vigtigste erfaringer var, at man i et sådant forløb skal gøre meget ud af kommunikation og opfølgning, vigtigheden i at informere om tidsforbruget samt det nødvendige i at begrænse sig.

Tidsforbruget gør, at de færreste HR afdelinger vil have ressourcer til at gennemføre LMS-coaching på alle ledere på én gang. Ud over selve samtalerne skal man også sætte tid af til at rykke ledere og andre respondenter for deres besvarelser - for selvom alle er enige i, at processen er vigtig, kommer de daglige opgaver desværre ofte på tværs og bliver prioriteret højest.

Det er vigtigt at sikre sig lederens "commitment" til processen, og at lave en realistisk tidsplan, hvor der er mulighed for at fordybe sig i de refleksioner der opstår. Og så er det vigtigt at begrænse, hvor mange områder lederne skal arbejde med ad gangen - som regel vil lederne have rigeligt at arbejde med, hvis de sætter sig 2-4 mål ad gangen.

Effekt

Det er altid svært at måle på HR, men BoConcept oplever, at arbejdet med LMS-coaching har været udbytterigt - både ledere og medarbejdere er kommet og har sagt, at det har haft en effekt.

Lederens Mentale Scorekort

- **Strukturerer individuel lederudvikling**
- **Baserer sig på 4 ledelses fokusområder som vi kendte**
 - ✓ klarlægge hvor lederen er i dag
 - ✓ klarlægge hvor lederen skal hen
 - ✓ fastlægge hvordan lederen kommer derhen
 - ✓ måle hvornår lederen er i mål
 - ✓ mål for opfølgning
 - ✓ fastsættelse af nye prioriteter

BoConcept®

Erfaring med LMS

- **Vigtigheden af max. 2-4 prioriteter skal arbejdes med**
- **Det tager længere tid end man håber på, da der er masser af coaching og sparring i processen**
- **PUS-samtalerne får ny dimension og dybde**
- **Vigtigheden er struktureret opfølgning**
- **Vigtigheden af at tiden bliver afsat og dedikeret**
- **Lad være med at tage hele virksomheden på en gang**
- **Forankring i topledelsen**

BoConcept®

BoConcept® worldwide



BoConcept® er brandnavnet på den mest globale, danske møbelkæde med 180 BoConcept® Brand Stores og 150 BoConcept® Studios i 32 lande.

FokusProfilen i lederudvikling

Oplæg ved Steen Hedegaard Sidelmann, BoConcept University Manager

Af: Lotte Stensberg, kundechef i Garuda AS

På ERFAdagen for licenskunder fortalte Steen Hedegaard Sidelmann om sine erfaringer med FokusProfilen hos BoConcept.

FokusProfilen anvendes som en integreret del af lederuddannelsen for butikskædens franchisetagere og butikschefer.

Steen Hedegaard Sidelmann beskrev et enkelt men effektivt forløb, som BoConcept gennem flere år har gennemført for ledere i butikks-leddet over hele verden. Forløbet gennemføres for 10-30 ledere ad gangen og indgår som en del af et længere uddannelsesprogram.

Før forløbet udfylder alle ledere en FokusProfil, men de ser ikke resultatet af deres profil på forhånd. Forløbet kører som en vekselvirkning mellem øvelser og refleksion. De vigtigste rekvisitter er en flipover, en sprittusch og en stak gule post-it sedler pr. deltager.

1. ØVELSE: Ledelsesopgaver på post-it sedler

Hver leder bliver i 1. øvelse bedt om at skrive hver af sine konkrete arbejdsopgaver ned på en gul post-it seddel. Alle sedlerne sættes op på lederens flipover. Øvelsen fører til en dialog om, hvad det er vigtigt, at man arbejder med som leder hos BoConcept.

På baggrund af interviews med de bedste butikker har BoConcept udviklet en driftsmanual - en Power Book, der beskriver "best practise" for driften af en succesfuld i BoConcept butik indenfor 9 udvalgte butiksdiscipliner. Discipliner som eksempelvis: Sales & Service, Staff Management, Marketing & Visuals mfl.

Øvelsen med ledelsesopgaver udmunder i en dialog om, hvordan de beskrevne opgaver matcher de 9 discipliner fra BoConcepts Power Book.

2. ØVELSE: Opgaver indenfor 9 discipliner

Hver leder tegner herefter et diagram over de 9 discipliner og placerer sine gule post-it sedler over opgaver indenfor disciplinerne fra BoConcepts Power Book.

Lederne får efterfølgende mulighed for også at gå lidt

rundt og lade sig inspirere af opgaverne på hinandens flipover. Alle får mulighed for at tilføje nye opgaver på blå post-it sedler på sin egen flipover.

Resultatet bliver et spindelvæv af opgaver som på figur 1. Hver enkelt leder får dermed et overblik over, hvilke opgaver han/hun med fordel kan arbejde med i sin butik, og udarbejder således nærmest sin egen funktionsbeskrivelse.

Deltagerne får ofte også en livlig debat om, hvor stor forskel der er på, hvor mange post-it sedler de har lavet på de forskellige områder, og hvor forskellige deres fokusområder dermed viser sig at være.







Steen Hedegaard Sidelmann, BoConcept University Manager har udviklet et enkelt men effektivt forløb med FokusProfilen



Figur 1: En leder har placeret sine arbejdsopgaver ind på et diagram over BoConcepts 9 discipliner.

The Focus Profile

The Integrator		The Developer	
<ul style="list-style-type: none"> • Understanding • Empathetic • Joint effort • Tolerant • Agreeing • Patient • Helpful 	Focus on the organisation as a social systems 	Focus on overview, the future and visions 	<ul style="list-style-type: none"> • Creative methods • New strategies • Opportunities • Long-term • Concepts • Innovation • Intuitive
<ul style="list-style-type: none"> • Rules • Controls • Routines • Guidelines • Systematic • Punctuality • Detail-oriented 	Focus on systems, rules and framework 	Focus on the biggest result possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct • Energetic • Impatient • Efficiency • Quick results • Result-oriented • Specific results
The Baser		The Result Seeker	

Figur 2: FokusProfilen afdækker 4 fokusområder

Præsentation af FokusModellen

Herefter præsenteres Garudas FokusProfil (Figur 2). De 4 fokusområder gennemgås og underviseren beskriver hvilken adfærd, der er typisk for hver af de 4 fokusområder.

Hver leder bliver bedt om at tage stilling til, hvor han/hun tror, at lederens egen profil ligger.

3. ØVELSE: Rollespil om 4 typer

Derefter synliggøres forskellene ved de 4 fokus-typer igennem et rollespil. Hver deltager bliver tildelt en rolle, så hver skal spille én af de 4 forskellige typer fra FokusProfilen. Udbyttet er et øget kendskab til konsekvenserne af de 4 forskellige typer indenfor FokusModellen med aktuelle oplevelser og følelser

Deltagerne får derefter udleveret sin egen FokusProfil og får mulighed for at vende resultatet med underviseren.

4. ØVELSE: Placer dine opgaver på FokusModellen

I 4. øvelse skal deltagerne tegne FokusModellen på en flipover og placere sine gule og blå post-it sedler over arbejdsopgaver ind i FokusModellen (se figur 3).

Øvelsen afføder diskussion om, hvordan de som ledere hver især er tilbøjelige til at vælge bestemte opgaver, der afspejler deres profil. Det bliver bl.a. synligt, hvor der er flest gule sedler, og hvilke områder der først er blevet repræsenteret i 2. øvelse med de blå sedler. Typisk vil der være flest gule sedler på lederens stærkeste fokusområder, mens der vil være færrest gule (og flest blå) sedler på de områder lederen fravælger i sin FokusProfil.

Denne øvelse giver en rigtig god selverkendelse for den enkelte leder. Det bliver meget synligt, hvilke opgaver den





enkelte naturligt går til og hvilke opgaver han/hun skubber væk eller måske helt glemmer. Yderligere synliggøres det meget tydeligt i deres måde at arbejde på, hvilken profil de hver især repræsenterer. Nogle er hurtige, nogle rodede, nogle omhyggelige osv.

Tidsplanlægning– Stephen Coveys 7 Gode Vaner

Efter at have afdækket den enkelte leders umiddelbare fokusområder bevæger diskussionen sig over mod, hvilke opgaver det er mest hensigtsmæssigt, at man som leder prioriterer og tager sig af. Her benyttes Stephen Coveys tidsprioriteringsmatrix (se figur 4)



Figur 3: Arbejdsopgaver placeret på FokusModellen

The Focus Profile - ways of communicating			
The Integrator		The Developer	
<ul style="list-style-type: none"> • Testing sentences • Seeks accept • Underlying communication • Communication between the lines • Loose structure 	Focus on the organisation as a social systems 	Focus on overview, the future and visions 	<ul style="list-style-type: none"> • Many vivid words • Open body language • Selling intonation • Loose structure • Change of subject
<ul style="list-style-type: none"> • Fact-orientated • Short sentences • Neutral intonation • Sticks to the subject • Seeks objectivity 	Focus on systems, rules and framework 	Focus on the biggest result possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Short and precise sentences • Clear body language • Hard and occasional offensive intonations • Sticks to the issue • Speaks fast
The Baser		The Result Seeker	

Figur 7: Kommunikationsmåder





individuel snak med hver medarbejder om, hvilken type profil de hver især bedst kan genkende sig som. Lederens forslag til en handlingsplan revideres herefter i samarbejde med medarbejderen.

På sigt er det planen, at der skal uddannes coaches på de primære markeder, som kan tegne profiler på de enkelte medarbejdere og give en tilbagemelding, der kan anvendes i dialogen med lederen.

Udbytte af forløbet

Under forløbet bliver klasseværelset nærmest tapetseret med plancher. Deltagerne får oplevelsen af at være enormt produktive, og der opstår gode diskussioner, når de kigger på hinandens plancher.

Fremfor alt giver forløbet det udbytte, at deltagerne føler stort "commitment". Deres flipover og post-it sedler er 100% deres eget produkt, og de tager derfor ejerskab for resultatet og er motiverede for at fortsætte arbejdet hjemme.

The Focus Profile - motivational factors			
The Integrator		The Developer	
<ul style="list-style-type: none"> • Good climate and cooperation • Attention and acceptance • Kindness and support from the surroundings 	Focus on the organisation as a social systems 	Focus on overview, the future and visions 	<ul style="list-style-type: none"> • Good climate/ wellbeing • Praise and appreciation • New tasks, excitement and challenges • Freedom • Status and material goods
<ul style="list-style-type: none"> • Working peacefully with one task • Complicated and demanding tasks • Defined responsibility • Security • Quality 	Focus on systems, rules and framework 	Focus on the biggest result possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency • Clear goals and structures • Independence and influence • Precision • Promotion prospects
The Baser		The Result Seeker	

Figur 8: Motivations-faktorer

Garudas kurser i 2007

Hvis du ønsker at benytte Garudas værktøjer på egen hånd, kan du tage en brugeruddannelse i et eller flere værktøjer. Vi tilbyder åbne kurser i en række værktøjer, og kan desuden arrangere kurser efter behov.

På internetadressen www.garuda.dk kan du løbende holde dig orienteret om Garudas kurser samt se hvilke kurser der har ledige pladser. På internetadressen vil du ligeledes kunne finde uddybende kursusbeskrivelser om de forskellige forløb.

Har du spørgsmål til hvilken uddannelse, der dækker dine behov, er du naturligvis velkommen til at kontakte os.

Kurser i Fokuseret Ledelse

Uddannelsen i Fokuseret Ledelse henvender sig til konsulenter og ledere, der ønsker at kunne coache andre i Fokuseret Ledelse. Kurserne i Fokuseret Ledelse består af 3 moduler. 2 dages introduktion til Lederens Mentale Scorekort. 2 dages introduktion til coaching. Samt 1 dags opfølgingskursus.

Kalender

Modul 1: 20. – 21. august
Modul 2: 22. – 23. oktober
Modul 3: 06. december

På internet-adressen

www.garuda.dk

kan du løbende holde dig orienteret om Garudas kurser.

Du er også velkommen til at kontakte os via tlf. 87 46 86 00 eller på e-mail adressen garuda@garuda.dk

Certificeringskurser i CompetenceProfilen

Hvis du ønsker at benytte CompetenceProfilen eller GarudaProfilen skal du vælge et 5-dages certificeringskursus i CompetenceProfilen. Dette kursus giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte alle Garudas værktøjer. Efter afsluttet certificering kan du straks benytte CompetenceProfilen og GarudaProfilen. Efter ca. 1/2 dags supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen og FokusProfilen. Kurserne i CompetenceProfilen består af 2 moduler Introduktion A og Certificering B.

Praktiske oplysninger

Kurserne gennemføres som internetkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes i Vejleområdet.

Certificeringskursus A (3 dages internat)

Indledende kursus. Obligatorisk før man må begynde at give tilbagemeldinger på CompetenceProfilen.

Kurset giver en grundlæggende introduktion til CompetenceProfilen. Teorien bag værktøjerne bliver gennemgået og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger.

Certificeringskursus B (2 dages internat)

Afsluttende kursus. Deltagelse i Certificering A er en forudsætning for deltagelse i Certificering B.

Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

Kalender

Introduktion A
14. – 16. maj
26. – 28. juni
20. – 22. august
05. – 07. september
08. – 10. oktober
05. – 07. november
03. – 05. december

Certificering B
09. – 10. maj
12. – 13. juni
13. – 14. august
10. – 11. september
11. – 12. oktober
15. – 16. november
17. – 18. december

Brugerkurser i FokusProfilen

Kurserne i FokusProfilen giver et godt kendskab til Fokus-modellen, træning i samtaler med FokusProfilen samt forståelse for muligheder og begrænsninger ved anvendelse af FokusProfilen.

Kurserne i FokusProfilen består af 2 moduler.

FokusProfil som samtaleværktøj

På modul 1 får du en grundig introduktion til FokusProfil begreberne og træning i at gennemføre samtaler på baggrund af en FokusProfil.

Efter denne første kursusdag kan du tage hjem og begynde at anvende basis-modulet i FokusProfilen.

FokusProfil i organisationen

Modul 2 gennemføres et par måneder efter modul 1. På modul 2 følger vi op på nogle af de profiler og samtaler, som du har gennemført efter modul 1.

Desuden diskuteres perspektiver og supplerende muligheder ved anvendelse af de forskellige moduler i FokusProfilen: SpejlProfil, UdviklingsProfil, JobProfil, DrømmejobProfil, TeamProfil og GruppeProfil. Deltagerne træner i anvendelse af GruppeProfilen i grupper og teams.

Du får forståelse for anvendelse af FokusProfilen i forskellige samtaletyper og en uddybet forståelse for muligheder og begrænsninger ved anvendelse af FokusProfilen.

Praktiske oplysninger

Kurserne gennemføres med 3-9 kursister pr. hold.

Undervisningen foregår fra kl. 9.00 til 16.00. Kurserne holdes som regel i Vejle-området.

Kalender

Modul 1

15. maj
14. august
16. oktober
11. december

Modul 2

12. september
14. november

Tilmeld dig kurserne
på vedlagte svarkort eller via www.garuda.dk

Certificeringskurser i MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer, der har gennemgået og bestået Garudas certificering i MedarbejderProfilen af i alt 3 dages varighed.

Dette kursus giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte MedarbejderProfilen. Efter afsluttet uddannelse kan du benytte MedarbejderProfilen og efter ca. 1/2 dags supplerende uddannelse hos Garuda AS kan du desuden benytte FokusProfilen.

Certificeringskursus A (1½ dag)

Introduktion til MedarbejderProfilen.

Kurset giver en grundlæggende introduktion til MedarbejderProfilen og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger.

Certificeringskursus B (1½ dag)

Tolkning med MedarbejderProfilen
Kurset lægger op til træning i tolkning med MedarbejderProfilen. Kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

Certificeringskursus A er en forudsætning for deltagelse i Certificeringskursus B.

Priser

Certificering A: Kr. 6.250,-
Certificering B: Kr. 6.250,-
Alle priser er ekskl. moms.

Praktiske oplysninger

Forplejning og materiale er inkluderet i kursuspriisen.

Kursussted oplyses ved henvendelse til Garuda AS.

Ved internatkurser er overnatning inkluderet.

Der er mulighed for at lave lukkede virksomheds-kurser.

Kalender

Certificering A

27. – 28. september
13. – 14. november

Certificering B

26. – 27. april
21. – 22. juni
22. – 23. oktober
06. – 07. december

Garuda har til maj **25 års jubilæum**, det fejrer vi med en

Temadag om ledelse

Fredag den 25. maj 2007, kl. 10.00 - 15.00

i NRGi Parken/Atletion i Århus

Dagen byder på 8 korte oplæg under overskriften:

Ledelse fra alle verdener

- fra international og offentlig ledelse
til ledelse indenfor sport og kultur.

Se endeligt program på www.garuda.dk

GarudaNyt
udgives 2-3 gange
årligt af:

Garuda AS
Voldbjergvej 16A
Postboks 120
8240 Risskov
Tlf.: 87 46 86 00
Fax: 87 46 86 19

garuda@garuda.dk
www.garuda.dk

Eftertryk er tilladt
med kildeangivelse

Garuda udvikler og
sælger samtaleværktøjer,
der kan bruges ved
rekruttering, teambuilding,
ledelsesudvikling, personale-
udvikling, organisations-
udvikling m.m..

Garuda er Skandinaviens
største udbyder af egne
samtaleværktøjer til
udvælgelse og udvikling
af mennesker, grupper
og organisationer.

Garuda blev grundlagt i
Danmark i 1982. Garuda
har datterselskaber og partnere i
Norge, Sverige, Belgien,
Slovakiet, Brasilien, Tyskland,
Italien, Tjekkiet, Polen,
Rumænien og Japan.

Formålet med Garudas
værktøjer er at skabe grundlag
for en åben og ligeværdig dialog
om de egenskaber, der har
betydning for arbejdslivet.

Skab "win-win" situationer i din virksomhed

I samarbejde med IBC International Business College
holder Garuda 2 eftermiddags-konferencer fra kl. 15.00-17.30

Velkomst og indledning

Betydningen af virksomhedsudvikling både
for funktionærer og timelønnede.

*Andreas Kærgård, uddannelseschef,
IBC KursusCentret*

VM oppe i håndboldspillernes hoveder

Det danske herrehåndboldlandshold har
siden december 2005 anvendt HåndboldPro-
filen til mental træning af spillerne. Hør om,
hvordan værktøjet er blevet brugt.

*Peter Bredsdorff-Larsen,
ass. træner for Herrelandsholdet i
Håndbold*

HR-projekt for samtlige medarbejdere

Effektfuld uddannelse og udvikling af 600
timelønnede medarbejdere hos HTHs ho-
vedafdeling i Ølgod.

*Pia B. Sebelin, leder af kompetenceafd.
hos HTH*

Opsummering af indlæg og kommentarer

adm. dir. Garuda, Gunnar Nielsen

Praktiske informationer

Pris: Kr. 200 pr. deltager.

IBC KursusCentret byder på kaffe og
kage inden arrangementet.



Tilmelding

Tilmelding på tlf. 72 24 17 00
eller på gvs@ibc.dk senest:
den 02. maj 2007 (Kolding) og
den 14. maj 2007 (Aabenraa)

Læs mere om eftermiddagskonferencerne på
www.garuda.dk

Nye ansigter hos Garuda



Vibeke Monrath
er ansat som
projektmedarbejder pr.
15. januar 2007



Kristina F. Milvertz
er ansat som kontor-
elev pr. 1. marts 2007



Garuda® AS