

Garuda AS – Samtaleværktøjer til rekruttering, ledelseudvikling, teambuilding, personaleudvikling, organisationsudvikling

# GarudaNyt

## TEMA: Forskelle gør gruppen stærk

I dette nummer af GarudaNyt har vi fokus på, hvordan bevidsthed om forskelligheder kan styrke en gruppe.

Vi bringer interviews med 3 virksomheder, der har arbejdet med Garudas Fokusmodel, til at skabe øget bevidsthed om deltageres foretrukne fokusområder.

I artiklen "KPC-BYG bygger på nyt fundament" fortæller Tina Ziegler om sine erfaringer med dels Lederens Mentale Scorekort til coaching af ledere og FokusProfilen til optimering af samarbejdet i byggeteams.

Finn Schumacker beskriver sine oplevelser med både KompetenceProfilen og

FokusProfilen til at skabe bevidsthed i ledergruppen i artiklen "Det Jyske Musikkonservatorium spiller sammen".



I artiklen "Idræt med personprofiler" fortæller en række arrangører og deltagere om oplevelser med FokusProfilen til et teambuilding arrangement for frivillige ledere i Dansk Firmaidrætsforbund.

Gunnar Nielsen opfordrer i lederen til, at vi bliver mere opmærksomme på de forskelle, der er mellem mennesker. Dermed vil vi kunne forbedre vores evne til at kommunikere og samarbejde betydeligt -

ikke mindst ved særligt udfordrende situationer som globalisering, integration og fusioner.

I artiklen "Fokusmodellen - hvad interesserer og motiverer dig?" illustrerer vi hvilke forskelle, der kan være mellem, hvad vi har fokus på.

God læselyst!  
Lotte Stensberg  
kundechef i  
Garuda AS

### Hvor er dit fokus?

### I dette nummer:

LEDER:

**Samarbejde - hvordan undgår vi, at det går galt?..... 2**

**KPC-BYG bygger på nyt fundament ..... 4**  
*Interview med Tina Ziegler, forhenværende personalechef hos KPC-BYG*

**Garudas kurser i foråret 2007 ..... 7**

**Det Jyske Musikkonservatorium spiller sammen ..... 8**  
*Interview med Finn Schumacker, rektor på Det Jyske Musikkonservatorium*

**Idræt med fokus på personprofiler..... 10**  
*Artiklen om et weekendseminar i Dansk Firmaidrætsforbund*

**Fokusmodellen - hvad interesserer og motiverer dig?..... 14**

---

## LEDER

# Samarbejde - hvordan undgår vi, at det går galt?

Gunnar Nielsen, adm. direktør for Garuda AS

---

**Vi er i disse år i gang med en stor udfordring på arbejdsmarkedet: vi skal i stigende omfang lære at samarbejde med mennesker, som vi opfatter som "fremmede".**

**Det er især tydeligt ved globalisering, integration og fusioner.**

**Denne udfordring kan nemt medføre store stridigheder, hvis man ikke er bevidst om, hvilke forsvarsmekanismer en sådan udfordring kan resultere i.**

Jeg vil i det følgende tage fat på 2 store spørgsmål, nemlig:

- Hvorfor går det ofte så galt?
- Hvad kan vi gøre for at begrænse konflikterne og opnå et godt samarbejde?

### Hvorfor går det galt?

Når vi i skænderier og andre konflikter får hul på bylden, når ind til sagens kerne, og begynder at forstå, hvad det er den anden ønsker, bruger vi ofte udtryk som "Hvorfor sagde du ikke bare det?" og mødes med svaret "jamen det gjorde jeg da også - du ville bare ikke høre på mig" - her er konflikten i risiko for at optrappes igen. Fordi vores almindelige opfattelse af kommunikation er alt for forsimplet. Selvom vi egentlig burde vide bedre efter et helt livs erfaringer (kort eller langt) tror de fleste af os umiddelbart, at den anden ordret hører, hvad vi siger, og opfatter præcist det samme, som vi mente med det. Det er bare ikke tilfældet.

En helt enkel kommunikationsmodel (til højre) fortæller os, at det ikke er så simpelt:

Støj kan være, at nogle ord blev misforstået eller måske slet ikke hørt, men det kan i høj grad også være, at ordene simpelthen betyder noget forskelligt for os. Og at vi ofte udtrykker os med få ord, hvor en masse er underforstået.

Risikoen vokser, når vi har forskellige baggrunde, forskellige sprog, forskellige kulturer og forskellige normer.

Der opstår også støj, når modtageren skal afkode budskabet. Helt ubevidst forsøger vi at afkode det sagte ud fra vores antagelser om, hvad vi tror den anden har ment med det. Her gør det en verden til forskel, om vi opfatter den anden positivt eller negativt. Og om vi tror, at den anden vil os det godt eller skidt. De samme ord kan lynhurtigt opfattes som enten skældsord eller ros, helt afhængigt af vores forventning.

### Os og dem

Vi har som regel meget nemmere ved at forstå dem, der er tæt på os. Vi taler samme sprog, har samme kulturelle baggrund. Vi er vant til at skulle omgås hinanden og regner oftest med, at vi vil hinanden det godt - til gensidig gavn.

Når vi skal kommunikere med folk der er længere væk fra os (andet sprog, anden kultur eller fysisk længere væk) opstår der en anden usikkerhed - og en langt større risiko for misforståelser. Samt måske en umiddelbar forventning om, at de ikke vil os det godt - for hvorfor skulle de det - hvad ville de få ud af det.

Mennesker har til alle tider haft en tendens til at skabe fjendebilleder af de mennesker, der var langt væk (og

potentielt farlige). Tidligere blev de afbilledet som tohovedede monstre. I dag opfatter vi dem måske mere psykologisk som gale fundamentalister eller på anden vis utilregnelige. Det er udtryk for, at vi ikke forstår de fremmede og derfor dæmoniserer dem. Og hvad er resultatet. Tja vi kan bruge det til at beskytte os, og holde de andre på afstand længst muligt (og det kan jo være en meget fornuftig overlevelsesstrategi - så længe det er muligt), men hvad gør vi så den dag, de flytter ind ved siden af, eller "dem" fra nabokommunen skal fusionere med "os".

Vi kan fastholde vores fjendebilleder og optrappe konflikten. Eller vi kan gøre, hvad de fleste mennesker heldigvis gør, når de "farligt fremmede" kommer tæt på, nemlig finde ud af, at de faktisk slet ikke er så fremmede og farlige, men at de er mennesker som os, og at vi faktisk sagtens kan få et godt samarbejde, når vi først har lært hinanden at kende.

### Hvordan kan vi begrænse konflikterne?

Jeg kan ikke bestemme, hvordan du skal forstå det jeg siger, men jeg kan forøge sandsynligheden for at du forstår mig, som jeg gerne vil forstås.

Det kan jeg gøre ved at jeg tager hensyn til, hvor du er henne og prøver at tilrette mit budskab så du bedre kan forstå mig.

Det handler grundlæggende om, at vi skal blive mere bevidste og forbedre kvaliteten af det, vi leverer til den anden

Det kan være at jeg taler engelsk med nydanskeren i stedet for at kræve, at han straks skal tilpasse sig og

Afsender → støj → Budskab → støj → Modtager

forstå dansk, eller det kan være at jeg prøver at forklare dig mit synspunkt med eksempler fra din verden.

Disse eksempler kan synes besværlige, men i begge tilfælde forøger man samtidig sin egen kompetence og evne til at begå sig i en mangfoldig verden.

### Forskellig adfærd

Det gælder argumenter, men også handlinger. Hvis jeg har lavet første del af en opgave og ønsker, at du skal færdiggøre opgaven, så går det ofte galt, hvis jeg bare fortæller dig, hvad jeg har gjort og beder dig gøre det færdigt - for hvad er "færdigt"? Jeg må fortælle dig præcist, hvad det er jeg ønsker, at du skal gøre. Her kan det være en stor fordel at tage hensyn til, at vi som mennesker opfatter ting og opgaver vidt forskellige.

Der er mange slags forskelle, som vi må tage hensyn til, hvis vi skal bli-

**"...hvis vi alle, når vi afleverede en opgave videre ville tage højde for den næstes kompetencer og styrker. Så ville vi øge produktiviteten betydeligt!"**

ve bedre til at kommunikere og forstå hinanden. Der er forskelle i nationalitet, uddannelse, personlighed m.m..

Vi har i Garuda igennem mange år arbejdet med, hvordan vi med vores forskellige personligheder har en forskellig adfærd på jobbet.

Der kan hurtigt opstå konflikter mellem den medarbejder, der altid fokuserer på, at regler og retningslinjer følges til punkt og prikke og den medarbejder der får gåsehud, når man siger "vi plejer" - og som hellere vil finde på nye måder at gøre tingene.

Tilsvarende kan der opstå gnidninger, når den resultatorienterede og konkurrenceivrige medarbejder skal blive

enig med den selvopofrende og sociale medarbejder om, hvad der er vigtigst - at førstnævnte når sine mål, eller at vi alle trives.

Disse medarbejdere har vidt forskelligt fokus, og opfatter diametralt modsatte ting, som det mest værdifulde i tilværelsen. Man kan opfatte det som et problem og prøve at isolere de forskellige mennesketyper fra hinanden på arbejdspladsen. Det vil dog være synd, for derved begrænser man også den dynamik, der naturligt er mellem folk, der er forskellige. Man bremser også muligheden for en helt naturlig rotation af arbejdsopgaver mellem medarbejdere med forskellige præferencer.

### Fordele ved forskellighed

I arbejdslivet har vi brug for mange forskellige måder at anskue udfordringerne på. For nogle gang skal der tænkes nyt og kreativt. Andre gange skal der tages hensyn til, om alle er med. Til tider handler det om at nå resultater og gå selv. Mens det andre gange er nødvendigt at følge reglerne til punkt og prikke. Hver ting til sin tid.

Alle tilgange kan være lige værdifulde - det kommer an på, hvad situationen kræver. Det er vores erfaring, at man vinder meget ved at betragte forskellene som en styrke. Øvelsen består i at få sat ord på, hvad vi hver især er gode til og foretrækker at arbejde med. Dermed bliver det nemmere at fordele arbejdsopgaverne mere hensigtsmæssigt. Og vi kommer også til at forstå og respektere hinanden mere.

Det er altså ikke nødvendigt at udviske forskellene, for at vi kan mødes - blot vi arbejder på at forstå os selv og hinanden og anerkende hinandens værdier.

Tilsvarende når forskellige nationaliteter eller kulturer skal mødes. Så længe vi insisterer på forskellene som barrierer, vil vi lade os begrænse af dem. Men idet vi begynder at se på mulighederne, begynder vi at kunne få glæde af vores forskelligheder.

Vi begynder at kunne spørge os selv og hinanden:

- Hvilke kompetencer har vi hver især?
- Hvad bidrager vi med?
- Hvordan opnår vi et optimalt samarbejde?



Og så kan vi for alvor begynde et konstruktivt samarbejde, hvor vi respektfuldt går i dialog og deler opgaverne imellem os.

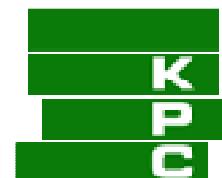
Der er ingen tvivl om, at hvis vi alle, når vi afleverede en opgave videre ville tage højde for den næstes kompetencer og styrker. Så ville vi øge produktiviteten betydeligt!

### Kend dig selv

Et vigtigt element til bedre dialog er, at du bliver bevidst om, hvem du selv er. Hvis du ikke selv kan sætte ord på, hvad der er vigtigt for dig, og hvad du ønsker, hvordan skal andre så kunne tage hensyn til dig?

I en mangfoldig verden er det ikke længere muligt at forvente (eller for den sags skyld kræve), at alle er "ligesom mig".

Vi er nu en gang forskellige, og må i stedet gå i forhandling om, hvordan vi kan blive enige om, at tingene skal gøres!



# KPC-BYG bygger på nyt fundament

## Interview med Tina Ziegler, forhenværende personalechef hos KPC-BYG A/S

Af: Anette Work, marketingassistent i Garuda AS

**Der er forskel på succes og fiasko med et byggeri, alt efter hvordan det bliver ledet. Men hvordan vender man manglende ledelse til succesfuld ledelse? KPC-BYG har taget udfordringen op og introduceret et udviklingsforløb for udvalgte projektledere.**

**Fokus er på ledelse, planlægning og det at have overblik.**

Tina Ziegler befinder sig midt i dette projektlederudviklingsforløb hos KPC-BYG. Hun har været ansat som personalechef med fokus på rekruttering og udvikling indtil fornyelig. Sideløbende med sit nye job styrer hun nu processen som ekstern konsulent for KPC-BYG. Processen blev indledt, idet projektlederne på byggepladserne var en af KPC-BYGs ledelsesmæssige udfordringer. De er fag-

ligt meget dygtige medarbejdere, men deres viden om ledelse er begrænset, fortæller Tina Ziegler.

### Jagten på et ledelsesværktøj

Lederens Mentale Scorekort blev resultatet på Tina Zieglers jagt efter et ledelsesværktøj til afhjælpning af problemet. Jeg har den holdning, at det er utrolig vigtigt skabe en fornemmelse af gensyn. KPC-BYG anvender i forvejen FokusProfilen som et hjælpeværktøj i forbindelse med rekruttering og til teamprocesser. Derfor var Lederens Mentale Scorekort den perfekte løsning. Projektlederne skulle med dette valg ikke forholde sig til et helt nyt værktøj. Det er det samme værktøj i en anden forklædning og med et lidt andet fokus, forklarer Tina Ziegler. Men det virker og det virker rigtig godt.

### Vidensdeling som sidegevinst

KPC-BYG er en stor organisation med 250 medarbejdere fordelt over

hele landet. En stor udfordring er, at hver afdeling gør tingene på egen måde. Dermed laver de også de samme fejl på tværs af afdelingerne. To projektledere blev derfor udvalgt fra hver afdeling, fortæller Tina Ziegler. På denne måde kunne KPC-BYG opnå en vis grad af vidensdeling mellem afdelingerne som sidegevinst.

Her midt i processen er alle meget positive. Jeg kan allerede nu se en stor forskel hos de 10 projektledere, der deltager. Der er virkelig sket en forandring. Pludselig tænker de helt anderledes. Jeg ser også, at der er motivation indenfor denne gruppe. De kender efterhånden hinanden rigtig godt, og de er begyndt at bruge hinanden effektivt i arbejdet.

Projektlederne har nu allerede den viden, der skal til for at opnå succes med et byggeri. De skal bare lære at bruge den viden effektivt og planlægge ud fra den. Det er det, som KPC-BYG bruger Lederens Mentale Scorekort til, fremhæver Tina Ziegler.

## FokusProfil i skurvognen

**”Først når huset er ved at være færdigt, har man lært hinanden at kende!”, udtaler Tina Ziegler. Men denne proces kan forceres. Derfor blev FokusProfilen introduceret hos KPC-BYG. Nu lærer byggeteams hinanden at kende, før et byggeri opstartes.**

KPC-BYG anvender FokusProfilen, når nye store byggerier påbegyndes. Byggeteams bliver dog ikke sammensat på baggrund af værktøjet. Derimod er personernes faglige forudsætning afgørende. Men når teamet består af flere end 3-4 personer, udfylder teamet deres teamprofil/gruppeprofil. Således kan teamet se, hvordan de er som mennesker, kollegaer og i relation til hinanden, forklarer Tina Ziegler, forhenværen-

de personalechef hos KPC-BYG.

### Gruppeindsigt med FokusProfilen

Grunden til, at FokusProfilen blev introduceret, var ønsket om at få gruppeindsigt. På denne måde kan gruppen forholde sig til, hvad der er repræsenteret i gruppen, og hvad der mangler. Der kan fra starten tages højde for de ulemper, der er, fremhæver Tina Ziegler. Ved at vise medarbejderne gruppeprofilen får de

## Ledelsesstil på byggepladsen

Efter en samtale med Allan Pagh, Garuda Consult, fik Tina Ziegler inspiration til selv at designe forløbet. En stor del af processen var at gøre projektlederne opmærksomme på, hvilken opgave de rent faktisk udfører på byggepladsen, forklarer Tina Ziegler. Før har de alle selv været byggeledere, hvilket krævede, at de var meget operationelle. Som projektleder bør de nu være mere taktiske (se illustrationen i nedenstående boks). Dog havde det vist sig, at projektlederne stadig rendte rundt og var byggeledere. Derfor udnyttede de ikke de ressourcer, der var blandt deres medarbejdere, og de skabte frustration hos de nuværende byggeledere. Udgangspunktet var derfor at skabe en erkendelse hos de 10 deltagende projektledere.

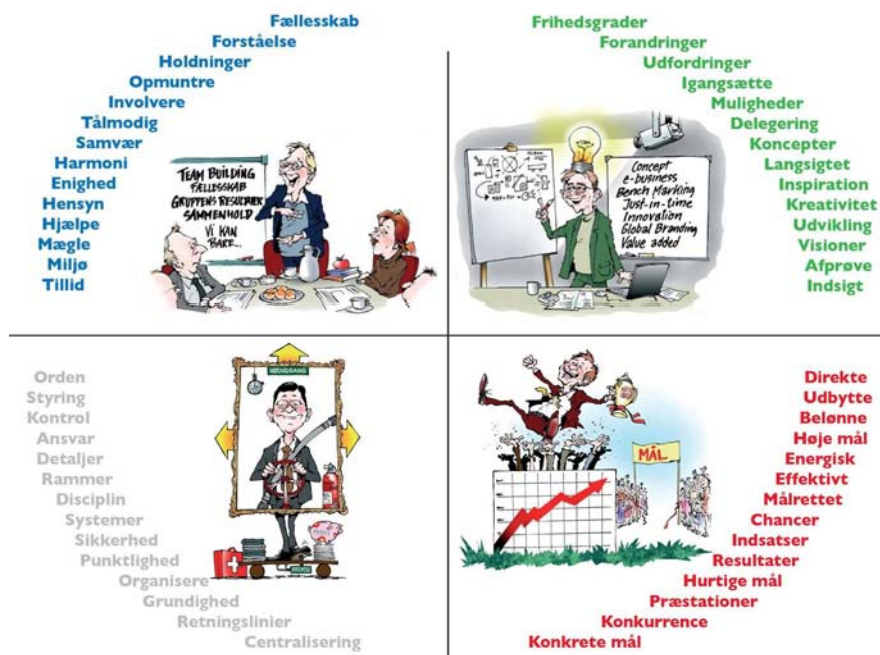
## Erkendelse i teori og praksis

For at skabe denne erkendelse bestod 1. modul af en introduktion til hele forløbet. Her blev projektlederens rolle i KPC-BYG beskrevet. Desuden blev Lederens Mentale Scorekort udfyldt. Profilerne kunne vi bruge til at diagnosticere deres ledelsesstil i forhold til deres position, forklarer Tina Ziegler. Vi brugte 2 dage på at diskutere profilerne igennem enkeltvis og overfor hinanden.

**Position:** Byggeleder ⇒ Projektleder ⇒ Projektchef ⇒ Afdelingschef

**Ledelsesstil:** Operationel ⇒ Taktisk ⇒ Strategisk

## Hvor er dit ledelsesmæssige fokus?

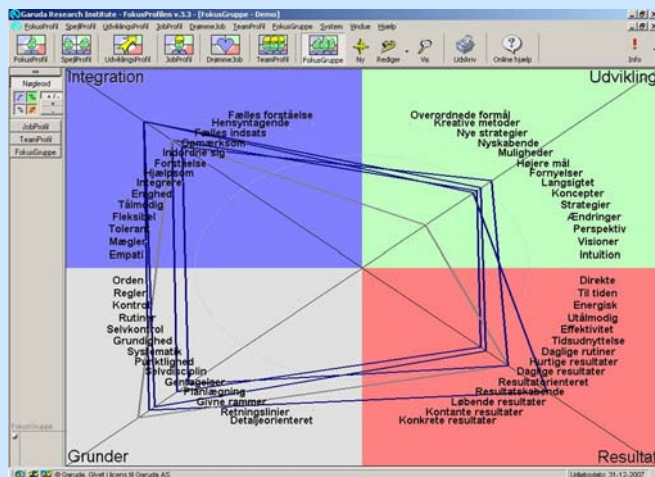


2. modul var "Ledelse i praksis". Dette modul foregik over 4 dage i en svensk skov og havde et par eksterne konsulenter tilknyttet. Formålet var at give gruppen nogle aha-oplevelser via små opgaver, fortæller Tina Ziegler. Gruppen blev her hele tiden udfordret på deres ledelsesmæssige fokus og blev evalueret. Karakteristisk for op-

gaveløsningerne var, at gruppen kastede sig ud i det uden at planlægge, hvilket gjorde det meget vanskeligt at løse opgaven. Som en eksterne konsulent så passende ytrede: "Jeg forstår slet ikke, at I kan bygge huse"! Havde jeg sagt det, havde gruppen bare grinet af mig, forsikrer Tina Ziegler. Men fordi det kom fra en eksterne, som ikke kendte dem særlig godt, gav det noget helt andet. Man lytter anderledes, når det kommer fra andre. Man lader sig inspirere af andre mennesker. Dette fremhæver også vigtigheden af at have eksterne tilknyttet et projekt som

en forståelse for, hvordan tingene hænger sammen. Det har virkelig givet indsigt og sammenhold. Det forcerer den læringsproces, der normalt først sker, når byggeprojektet er i gang.

FokusProfilen gør, at vi prøver på at bruge hinanden mere. f.eks. hvis en kollega er meget resultatorienteret, og jeg ikke er. Så kan jeg få min kollega til at kigge på nogle ting for mig, forklarer Tina Ziegler. Vi kan også bruge det til at kommunikere med hinanden. Medarbejderne har profilerne hængende i skurvog-



Billedet viser et eksempel på 5 fokusprofiler, der kunne udgøre en gruppe

# Udviklingsforløb hos KPC-BYG

## Erkendelse:

### Modul 1 - Introduktion til forløbet

(holdt aug. 2006)

Projektlederens rolle i KPC-BYG  
Profiler med Lederens Mentale Scorekort  
Gruppearbejde

### Modul 2 - Ledelse i Praksis (holdt sep. 2006)

4 dage i en skov i Sverige. Udfordring på forskellige ledelsesmæssige dilemmaer.

Fastlæggelse af fokusområder

## Værktøjer:

### Modul 3 - Coaching (holdes jan. 2007)

Coaching som begreb, spørgeteknik, konflikthåndtering, kommunikation

### Modul 4 - Projektstyring (holdes april 2007)

Planlægning, diverse analyser samt risikovurdering

### Modul 5 - Selvledelse (holdes juni 2007)

Hvorfor skal medarbejdere vælge mig som leder?

### Modul 6 - Projekteringsledelse (holdes sept. 2007)

### Modul 7 - Afslutning og forankring (holdes dec.2007)

Imellem modulene bliver deltagerne coachet individuelt af Tina Ziegler bl.a. for at sikre, at det lærte bliver fulgt op og integreret.

dette.

En ting er teori, en anden ting er, hvordan det fungerer i praksis, fremhæver Tina Ziegler. I skoven kunne vi koge dagligdagssituationer ned via opgaverne. På denne måde fik de en mere simpel sammenhæng. Samtidig kunne vi hele tiden pege tilbage på de deltagendes mentale scorekort. På denne måde kunne vi give dem et billede af, hvad profilen i praksis betyder. Turen i Sverige var virkelig en øjenåbner for deltagerne.

## Planlægning et fokusområde

En sidste opgave fik gruppen på vej hjem fra Sverige. De skulle udpege de tre fokusområder, de gerne ville arbejde videre med i processen. Bagefter vurderede jeg deres ønskede fokusområder i forhold til deres profiler. Ikke før at godkende dem, men fordi der afsættes rigtig mange penge og ressourcer på forløbet, forklarer Tina Ziegler. Derfor er deltagerens engagement afgørende. Dermed er der ikke helt frit valg på alle hylder. Fokusområderne skal passe nogenlunde med det, som lederens medarbejdere har fremhævet som ønskede arbejdsområder. På denne måde blev det yderligere sikret, at processen blev tilpasset den ledelsesmæssige struktur, som KPC-BYG ønsker.

Paradoksalt nok er planlægning et fokusområde for langt de fleste, nævner Tina Ziegler. Selvfølgelig kan de som projektleder planlægge et byggeri. Men hvordan planlægger de, når planen skrider? Det er her en hovsa-løsning ofte anvendes. Denne skal erstattes af fremadrettet planlægning. Det er meget nemmere at planlægge i starten af et byggeprojekt end at slukke ildebrandene undervejs.

## Klædt på med værktøjer

Formålet med processen er netop at klæde de udvalgte projektledere på til at udføre deres ledelsesmæssige opgave. Derfor skal de resterende 5 moduler give projektlederne værktøjer hertil, forklarer Tina Ziegler. Modulet foregår alle på gruppebasis og styres af eksterne konsulenter.

Imellem disse moduler afholdes der individuelle coachingforløb. På denne måde bliver processen hele tiden holdt oppe på overfladen. Jeg følger dem og holder coa-

nen. Så kan de hele tiden se, hvordan og hvorfor det er, som det er. Det er et utroligt stærkt værktøj, som er simpelt at bruge. Alle forstår det, fortæller Tina Ziegler.

## Uskrevne regler for problemhåndtering

I starten var nogle teams så markante, at vi var nødt til at sætte regler op i skurvognen. Ellers gjorde de ikke det, der var blevet aftalt på baggrund af FokusProfilen. Efterhånden kommer det dog helt af sig selv. Så er der nogen, der tillærer sig de mang-

lende områder, når der nu er fokus på, hvor der er mangler. Der er altid nogen, der har lidt af det, der mangler. For eksempel kan det være, at vi mangler en Integrator. Det betyder, at der måske kommer til at se lidt rodet ud, eller at morgenbrødet ikke kommer af sig selv. Så laver vi en regel for det. Så ved vi, at vi får morgenbrød, og at kaffen også bliver taget af bordet igen.

Medarbejderne har en positiv indgang til denne fremgangsmåde og får stor nytte af værktøjet. Vi kan på forhånd finde ud af, hvem der skal

tage sig af hvad. Hvem snakker med dem, der flytter ind og brokker sig, imens medarbejderne stadig befinder sig på byggepladsen? Allerede fra starten kommer der derfor nogle uskrevne regler. Så ved vi, hvordan vi skal håndtere forskellige problemer, allerede før de opstår.

ching-sessioner med dem. Her snakker vi om deres mål, fokusområder, oplevelser og hvilke situationer det kan omsættes til i dagligdagen, fortæller Tina Ziegler.

Det er vigtigt at processen kommer fra hoved og ned i hjertet, uden at det går for hurtigt, understreger Tina Ziegler. Men gruppen begynder at blive utålmodig. De vil gerne videre og lære mere. I mellemtiden skal de dog vise, hvordan de implementerer værktøjerne. Det er virkelig sundt for dem. Samtidig ringer jeg i ny og næ og kommer forbi eller sender en mail, så de bliver holdt til ilden. Min rolle er derfor at være tov-holder i processen. Jeg deltager i alle moduler og holder coach-sessioner. For mig er det helt klart en fordel, at jeg kender virksomheden indefra. Jeg har et procesmæssigt fokus men er ikke en del af

deres hverdag mere.

#### **Kørekort til ledelse**

Efter endt proces har projektlederne fået "kørekortet". Så skal de ud at bruge det på et mere individuelt niveau. Jeg har sikret mig, at værktøjerne, vi bruger undervejs, kan anvendes til at få en international projektleder-certificering. På denne måde kan de få papir på, hvad de kan, hvis de ønsker det. Men ansvaret bliver deres eget, understreger Tina Ziegler.

Mine forventninger er, at ledelse bliver en naturlig faktor for dem. Jeg håber, at de rent faktisk kan udføre det lærte på byggepladsen. Jeg håber, de har lyst og tør udfordre sig selv. Det er ok at begå ledelsesmæssige fejl. Det betyder bare, at du har taget en ledelsesmæssig udfordring op. Du skal også bare lære af det. Lederne

skal være lidt mere modige, kaste sig ud i det og tage ansvar. Det er den adfærd, jeg håber, de har fået med, når vi er færdige med processen. Ledelse er livslang læring. De må ikke tro, nu kan de ikke blive bedre. De har fået åbnet øjnene og fået nogle værktøjer. Med dette forløb håber jeg, de har fået mod på også i fremtiden at fokusere på og udfordre sig selv som ledere.

## Garudas kurser i foråret 2007

Du kan tage en brugeruddannelse i ét eller flere værktøjer, hvis du ønsker at benytte Garudas Værktøjer på egen hånd.

Garuda opretter løbende kurser efter behov.

P.t. er der oprettet følgende åbne kurser i foråret 2007 (se kursusdatoer på vedlagte svarkort).

#### **Kurser 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.

#### **Kurser i FokusProfilen**

Kurserne i FokusProfilen består af 2 moduler af hver 1 dags varighed. Kurserne gennemføres med 3-9 kursister pr. hold. Undervisningen foregår fra kl. 9.00 til 16.00. Kurserne holdes som regel i Vejle-området.

#### **Kurser i MedarbejderProfilen**

Kurset består af 2 moduler på hver 1½ dag. Kurserne gennemføres som internatkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes som regel i Vejle-området.

#### **Certificeringskurser i KompetenceProfilen**

Garudas 5-dages certificeringskursus i KompetenceProfilen giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte alle Garudas værktøjer. Efter afslut-

tet certificering kan du benytte KompetenceProfilen og GarudaProfilen. Med ca. 1/2 dages supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen og FokusProfilen. Kurserne i KompetenceProfilen består af 2 moduler Introduktion A (3 dage) og Certificering B (2 dage). Kurserne gennemføres som internatkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes i Vejle-området.

Se kursusdatoer og tilmeld dig på  
**Vedlagte svarkort**

På internet-adressen  
**www.garuda.dk**

kan du løbende holde dig orienteret om Garudas kurser

# Det Jyske Musikkonservatorium spiller sammen

## Interview med Finn Schumacker, rektor på Det Jyske Musikkonservatorium

Af: Anette Work, marketingassistent i Garuda AS

**Organisationen hos Det Jyske Musikkonservatorium fungerer ikke særlig hensigtsmæssigt. Den arbejdede for langsomt og var meget ukoordineret. Selv om der blev talt om de samme ting, var det på forskelligt sprog.**

**Derfor var det nødvendigt med en reorganisering af ledelsen samt at gøre noget for at fremme samarbejdet. Både FokusProfilen og KompetenceProfilen blev anvendt som værktøjer hertil.**

Således beskriver Finn Schumacker, rektor på Det Jyske Musikkonservatorium, udgangspunktet for at indlede en udviklingsproces. Ved min tiltrædelse som rektor på Det Jyske Musikkonservatorium erfarede jeg, at der måtte arbejdes med organisationen for at få den til at fungere rent styringsmæssigt samt for at fremme samarbejdet. Efter aftale med Kulturministeriet og i samarbejde med konservatoriets personale, blev et nyt ledelses- og styringssystem udviklet, fortæller Finn Schumacker. Systemet blev sat i gang her

hos os som et pilotprojekt.

### Omrokeringer

For at adskille det rent musikfaglige studieplansarbejde, blev alle studienævne slået sammen til ét. Desuden skulle det studieadministrative udføres af en mere professionel ledelse. Derfor blev en hel ny gruppe af studieledere ansat til disse mere principielle ting omkring studierne.

Den nye ledergruppe havde ikke arbejdet med ledelse før. Et lederudviklingsprogram var derfor virkelig nødvendigt.

Samtidig var det muligt at sætte fokus på en kommende fusionsproces. Konservatoriets rytmiske og klassiske afdeling, der nu ligger separat, skal samles til næste år. Hele konservatoriet flytter til en ny bygning, hvor også Den Jyske Opera, Aarhus Symfoniorkester, Børneteateret Filuren og Musikhuset Aarhus bor. Der skal således samtidig ske en "intern" og en "ekstern" fusion.

Afdelingerne har forskellige traditioner, og selv om vi taler om de samme ting, taler vi ikke samme sprog. Også her ville et fælles studienavn og ny studieledelse med fokus i begge retninger kunne hjælpe, understreger Finn Schumacker.

### Et fælles sprog

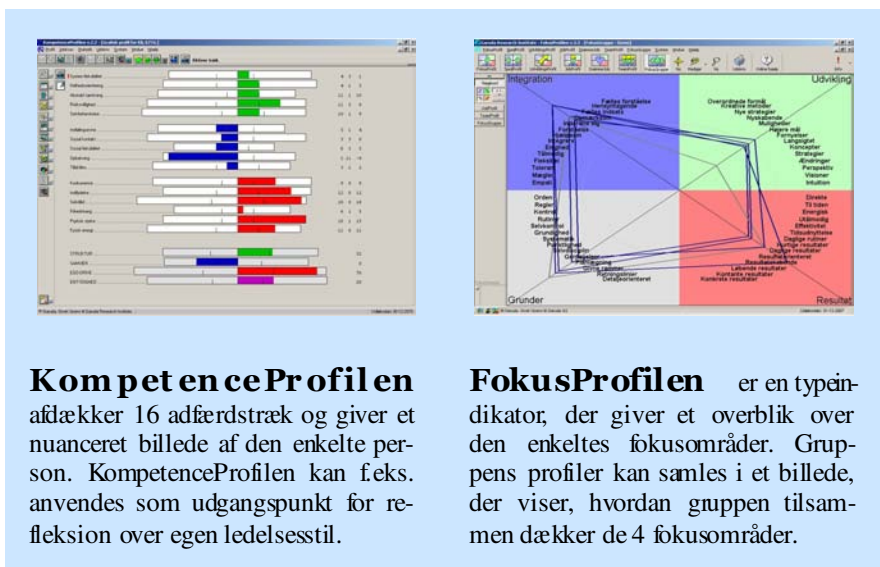
Målet med ledelsesprocessen var derfor, at der på sigt skulle komme et nyt fælles sprog. Desuden skulle der skabes et helhedssyn fra ledelsens side på hele organisationen. Det er vigtigt, at vi ser på de udførelser, vi står overfor, ud fra det samme perspektiv. Dette bør ske selv om vi arbejder forskellige steder i organisationen.

Jeg regner ikke med, at et fælles sprog kommer, før afdelingerne har været samlet i et godt stykke tid, understreger Finn Schumacker. Men med Garudas værktøjer har konservatoriet fået skabt en forståelse hos den enkelte: Hvem er jeg på mit arbejde, hvordan arbejder jeg sammen med andre, hvem ser forskelligt på tingene fra mig og hvorfor?

Vi ønskede at skabe en forståelse for, hvad det vil sige for den enkelte at være blevet leder. Jeg ville skærpe opmærksomheden omkring ledelse. Samtidig skulle ledergruppen gøres til et team, og der skulle sættes en udvikling i gang i det nye team, forklarer Finn Schumacker. Alt dette har først og fremmest noget at gøre med at kende sig selv, – og det er det vi brugt FokusProfilen og KompetenceProfilen til.

### Enkle værktøjer

FokusProfilen og KompetenceProfilen blev valgt som værktøj bl.a. på grund af værktøjernes enkelthed. Ledergruppen arbejder normalt i et område, hvor der ikke er særlig meget management sprog. Derfor var det nødvendigt med et værktøj, der er enkelt at forklare, og hvor den enkelte meget nemt kan tage resultaterne til sig. At anvende både FokusProfilen og KompetenceProfilen var en meget fordelagtig kombination. Man får et grundigt billede af egne kompetencer med KompetenceProfilen. Yderligere kunne vi med FokusProfilen få afdækket hvilke områder, der fokuseres på i arbejdet. Det blev meget hurtigt tydeligt, hvor vores nye team er stærkt.



**KompetenceProfilen** afdækker 16 adfærdstræk og giver et nuanceret billede af den enkelte person. KompetenceProfilen kan f.eks. anvendes som udgangspunkt for refleksion over egen ledelsesstil.

**FokusProfilen** er en typendikator, der giver et overblik over den enkeltes fokusområder. Gruppens profiler kan samles i et billede, der viser, hvordan gruppen tilsammen dækker de 4 fokusområder.



### Proces med 2 ledelsesseminarer

Hele processen forløb over 3 uger og var inddelt i to ledelsesseminarer.

Det først seminar omhandlede det mere overordnede plan. Med eksterne oplægsholdere fik vi fokus på, hvad ledelse er, hvad det indebærer, og hvad vi kan bruge det til. Efter at have gennemført både FokusProfilen og KompetenceProfilen fik deltagerne en personlig tilbagemelding fra en af Garudas konsulenter.

På det andet lederseminar var formålet først og fremmest at fremlægge profilerne for hinanden. Det var naturligvis frivilligt for den enkelte, om man ville stille sig op og præsentere sin egen profil. Men det viste sig, at alle gik til opgaven med åbent sind. Vi fik præsenteret præcist, hvad der var kommet ud af værktøjerne, og de tanker man havde fået. På den måde fik vi rent faktisk en rigtig fin proces. Dernæst havde vi en refleksionsfase med gruppesamtaler. Her blev gruppen delt op i studieledere og administrative ledere. Gruppeprofilerne blev diskuteret samt anvendelse af resultaterne. Sidst på dagen havde vi en samlet opsamlingsfase med drøftelse omkring de konkrete udfordringer forude.

Vi havde en god dialog med Garuda Consult, omkring hvordan vi skulle gennemføre denne proces, og hvordan vi skulle præsentere processen for deltagerne. Fremgangsmåden viste sig at være meget hensigtsmæssig.

### Respekt for ledelsesfaget

Da ledergruppen ikke havde arbejdet med ledelse før, var processen et godt udgangspunkt. Det blev klart, at for at være leder af et musikonservatorium er det ikke nok at være en god musiker. Der hører også noget andet med. Processen har anskueliggjort, at ledelse også er et fag, man kan tilegne sig arbejde med og udvikle sig med. I fagprofessionstunge organisationer som vores forekommer der ofte en diskussion omkring: Hvem skal være chef? Skal man være en dygtig musiker for at være chef, eller er der også nogle andre ting, der hører med? Processen gav os et utrolig godt indblik i svarene på dette.

### Forbehold forsvandt

De deltagende reagerede forskelligt ved introduktionen til processen. Mange synes det var spændende at

arbejde med ledelse. Men de var også lidt forbeholdende overfor, hvad det her nu ville betyde, og hvordan den viden, der kommer ud af det, skulle håndteres. Det var jo ikke meningen, at det var noget, den enkelte kun skulle vide for sig selv. Det lykkes os at sælge projektet, så alle synes det var spændende at gå ind i. Det var de færreste, der havde prøvet den her slags før. Af samme grund kunne jeg tydelig mærke, at de var skeptiske i starten. Men jeg må sige, at alle – uden undtagelse – har udtalt sig meget positivt om det efterfølgende. De synes, at det har været en øjenåbner, og at det ikke har været så farligt, som de frygtede.

### Et genkendeligt billede

Mest af alt lærte vi hinanden at kende som individer, og vi har lært os selv at kende som en gruppe. Det har været nyttigt at få synliggjort, at der er nogle steder, hvor vi er ret gode. Dog er der også nogle områder, hvor vi skal være mere opmærksomme. Denne bevidsthed i hele gruppen, tror jeg, har været sund. Det gør mange diskussioner meget nemmere.

Det var nyt for mig at se, at vores samlede profil havde et så tydeligt udslag, som den havde. Der var faktisk et område, hvor vi stort set ikke var inde. Da jeg så billedet af vores samlede profil, kunne jeg med det samme relatere til oplevelser, jeg har haft med organisationens performance. Jeg tænkte: nå, ja – så er der måske ikke noget at sige til, at tingene er, som de er. At man kunne se dette så tydeligt, var overraskende for mig. Det var dog samtidig en god oplevelse, da det jo meget tydeligt viste, hvordan det her værktøj virker, - og at det virker.

### Fokus på det rigtige

Nu står konservatoriet tilbage med et billede af, hvordan det nuværende team ser ud, og hvor teamet kan gøres bedre. Vi har fokus på at sammensætte teams, så vi får dækket vores behov på alle områder. Vi er bevidste om at anvende mere ledelsestid på de områder, hvor vi kan se, at vi skal være opmærksomme. Samtidig er leder-

gruppens arbejdsprioriteringer forandret. Dermed har processen haft en konkret effekt på den måde, vi bruger vores tid, hvad vi bruger vores tid på og har tegnet et billede af os.

Efterfølgende har vi erfaret, at konservatoriet også kan bruge værktøjerne i en ansættelsesproces. Nu har resultaterne fra processen indflydelse på, hvilke krav vi stiller til eventuelle nye medarbejdere.



**Finn Schumacker** har en bred erfaring som musiker ved bl.a. Fynske Livregiments Musikkorps i Odense, som medlem af Bayerisches Staatsorchester, Nationaltheater, München og som underviser ved en række clinics og masterclasses, bl.a. i Japan, USA, Tyskland, Østrig og Italien. Finn Schumacker har desuden en bred ledelsesmæssig erfaring fra stillingen som musikchef for Aalborg Symfoniorkester og fra stillingen som direktør for Helsingborgs Symfoniorkester og Koncerthus.

Finn Schumacker var i perioden 1999 - 2004 formand for Kulturministeriets uddannelsesråd for Musikonservatorierne. Han beklæder en række tillidposter i det danske musikliv som medlem af bestyrelserne i Den Jyske Opera, Den Jyske Sangskole og Århus Sommeropera, sidstnævnte som bestyrelsesformand.



# Idræt med fokus på personprofiler

Af: Karen Margrethe Nielsen, Ulibka Kreativ Kommunikation

Den 5. januar 2006 begyndte Dansk Firmaidrætsforbund at anvende Garudas FokusProfil i udviklingsarbejdet. Det er foreløbig kulmineret i et seminar med praktisk gruppearbejde.

Gennem seks opgaver á 1½ til 2 timers varighed fik ledelsesmedlemmer i Dansk Firmaidrætsforbund udfordret deres kommunikations- og samarbejdsevner med et supertilfredsstillende resultat.

”Jeg har fået større ører i løbet af de to dage”, fortæller en glad deltager i DFIFs, Dansk Firmaidrætsforbunds Kendskabsseminar 2006. Samtidig fik flere og flere munden på gled og kommunikationen og samarbejdet deltagerne imellem tegnede en jævnt stigende kurve, der til sidst stabiliserede sig på et markant højere niveau.

”Det er godt gået - både af deltagerne og af proceskonsulenterne”, siger Jan Knudsen, afdelingsleder for Idræt og Motion og en af arrangørerne af seminaret. ”At være i stand til at forbedre sit samarbejde igen og igen i

de opgavetyper, vidner om et stærkt engagement og en god evne til udvikling hos alle involverede”.

## Profilerne i praksis

Firmaidrættens ledere og konsulenter rundt om i landet plus de ansatte på kontoret i Nyborg har gennem det sidste års tid gennemført et forløb med Garudas FokusProfil som udviklingsredskab.

Forud for det årlige seminar er alle blevet tilbudt at udfylde en FokusProfil, der fortæller lidt om, hvilken type man er, og hvad man foretrækker at



fokusere på.

Det har givet det traditionelle seminar et nyt indhold. Deltagerne skal opleve hinandens profiler træde i karakter og blive sig bevidst, hvordan deres egne stærke sider bedst kommer i spil.

## I samspil

”Vi vil bruge FokusProfilen i samspil med vores andre udviklingsredskaber.” forklarer forbundskonsulent Jan Grumstrup, der på seminaret også er proceskonsulent. ”Vi skal have fokus på mål – og på formål både for den enkelte og for forbundet. På sigt forventer jeg, at vi når frem til at blive mere bevidste om, hvilke egenskaber og kvalifikationer, der er brug for i de enkelte udvalg. At kemien passer, er ikke helt nok til at kvalificere diskussionerne i udvalgene eller at komme hurtigere videre til handling. Den rigtige blanding af profiler har betydning for, om vi kan omsætte forbundets politikker i aktiviteter for medlemmerne.”

De fem proceskonsulenter tilpasser deres coaching til den enkelte gruppes behov og medtænker, at de arbejder med frivillige ledere, der bruger fritiden på at arbejde med sig selv til gavn for DFIF. ”Her i dette forløb kan jeg trække på mit kendskab til de enkelte ledere, samtidig med at jeg forsøger at få deltagerne til at karakterisere og

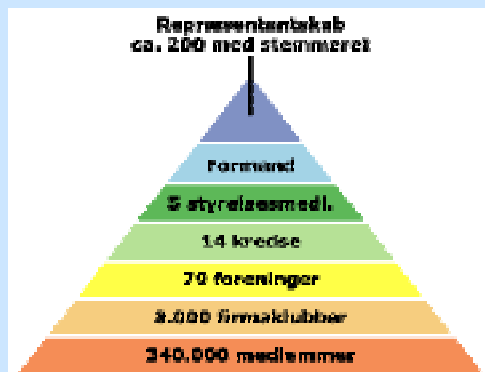
## Om Dansk Firmaidrætsforbund

Dansk Firmaidrætsforbund er Danmarks tredjestørste idrætsorganisation med 340.000 medlemmer på landsplan. Medlemmerne er organiseret i firmaklubber inden for snart sagt alle sportsgrene. Forbundet karakteriserer sig selv med ordene: idræt | motion | samvær.

Forbundet opfylder sit formål, sin mission ved gennem arbejdspladsen, familien og andre fællesskaber at stimulere interessen for idræt, motion og samvær.

11 konsulenter, tre afdelinger og et sekretariat, der er placeret midt i landet, i Nyborg inspirerer medlemmerne ud fra visionen:

Dansk Firmaidrætsforbund vil gennem idræt, motion og samvær være samlingspunkt for og drivkraft mod bedre livskvalitet.



beskrive, hvad de netop har gennemlevet ved hjælp af begreber fra FokusProfilen,” smiler konsulent i DFIF Sannie Kalkerup. ”I coaching af topledere går jeg tættere på hver enkelt og giver mere personlig feedback.”

### Fælles sprog

”I DFIF er det endnu nyt at anvende FokusProfilen, men den kan give os et fælles sprog med klare begreber om, hvad der sker i samarbejdsprocesserne i de grupper og udvalg, vi har i Firmaidrætten. Vi får fokus på, hvilke opgaver vi kan li’ at løse, hvad vi er gode til - og det vil gøre os alle bedre rustet til at løse opgaverne”, tilføjer Sannie Kalkerup.

### Begreber til konfliktløsning

DFIF arbejder med udvikling så seriøst som nogen virksomhed. Alligevel kan Max fra Skat i Århus berette om mellemledere på hans arbejdsplads, der bekymrer sig om, hvorvidt han bruger for megen tid på det der frivillige firmaidrætsarbejde. Fra topledelsen er der til gengæld fuld opbakning.

”Den fysiske sundhed har allerede høj prioritet, ” fortæller Max, ”især

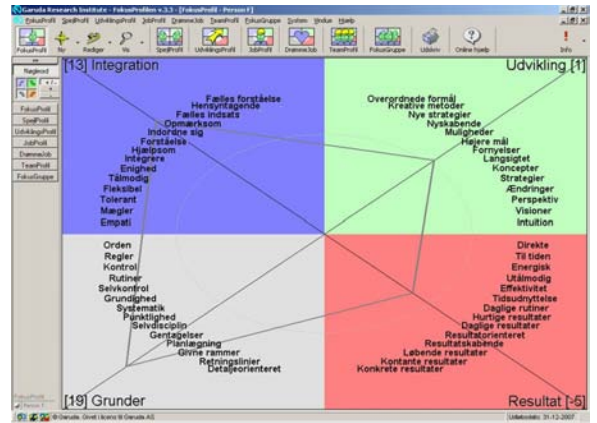
sund levevis, der kan forebygge livsstilssygdomme. Med FokusProfilen kommer der opmærksomhed om den mentale sundhed. Det sker i og med at bedre samarbejde giver bedre psykisk arbejdsmiljø.”

”De mentale aspekter bliver mere konkrete, kommer åbent op på bordet, når vi kan formulere os bevidst om processen. Til konfliktløsninger har vi derfor nu begreber, vi kan bruge til at tydeliggøre for hinanden, hvad der sker, og hvordan vi kan komme videre.”

### Positiv evaluering

”Bedre kommunikation gav bedre samarbejde, og mange deltagere giver i evalueringen udtryk for, at de selv har rykket sig – og medvirket til at andre også rykkede” uddyber Jan Knudsen.

”Proceskonsulenternes arbejde blev da også bedømt med ”meget tilfreds” af langt størstedelen af delta-



FokusProfilen viser, hvilke områder den enkelte fokuserer på.

gerne, nemlig 18 ud af 23. De, der af den ene eller den anden gode grund, ikke havde fået deres FokusProfil på plads, følte at de var bagud.

Næste gang vi holder Kendskabsseminar, det bliver i 2008, vil vi begynde seminaret fredag aften med en gruppetilbage melding på FokusProfilerne. Så står profilerne klar for alle, når vi om lørdagen går i gang med nye praktiske opgaver.”

## ... langt ude i Langesøskoven

**”Hva’ ska’ vi med VM-bold, når vi er et vinderhold!” Et kampråb gjalder ud over deltagerne i Kendskabsseminar 2006. Gennem Garuda’s FokusProfil stiller firmaidrættens ledelsesmedlemmer skarpt på faktorer og processer i samarbejdet.**

Fredag den 9. juni rullede åbningskampen i fodbold-VM over TV-skærmene. Lørdag den 10. og søndag den 11. udfordrede Dansk Firmaidrætsforbunds, DFIFs, ledere sig selv og VM på samspil og scoring. Vi er i Langesøskoven 10 km vest for Odense, hvor omkring tredive mennesker er i fuld gang med at efterprøve FokusProfilen i praksis. GarudaNyt har kigget to grupper over skulderen.

### Kendskabsseminar – nu med fokus

Under høj himmel, i høj stemning og med højt svingende faner forsvinder



En gruppe i gang med første opgave.

fem grupper ind mellem træer og buske for at gå løs på de opgaver, der skal gøre de fire typer i FokusProfilen synlige og mærkbare for deltagerne i seminaret. Den første opgave er allerede løst: Alle grupper har fremstillet en fane, givet gruppen et sigende navn og udstyret sig med et kraftigt kampråb.

”Det er vigtigt, at vi kender hinanden, når vi skal arbejde sammen,” fortæller Tonny, der er medlem af Styrelsen. ”Derfor har DFIF i mange år samlet nye og gamle frivillige ledere til et seminar, hvor vi lærer hinanden at kende fra flere sider. Deraf navnet Kendskabsseminar. ”Hver gruppe coaches af en proceskonsulent, som til gengæld har overblik over hver gruppemedlems profil. Hver enkelt deltager kender dog kun sin egen profil.

Proceskonsulent Jan Grumstrup

kluk-ler stille, mens han iagttager gruppen "Klør Fem" undervejs i løsning af opgaven på deres første post.

Gruppen skal konstruere en svævebane hen over en slugt, så en syg kan transporteres over liggende i en bære. Reb, lægter, carabinhager og trisser ligger i skovbunden og venter på handling. "De gør præcis, som de skal!" hvisker Jan. "De lever helt og fuldt op til deres profil. Se der! En utålmodig Resultatskaber har grebet det første reb og er i gang med at præsentere løsningen af opgaven for en Grunder og en Udvikler, der samtidig tjekker af at løsningen er brugbar.

Imens tager en udpræget Grunderprofil, gruppens eneste kvinde, hånd om den velafgrænsede opgave at bygge en bære og en Integrator slutter sig straks til, så hun ikke er alene.

### "Klør Fem" klør på

"Solen skinner, Klør'ne vinder. Give me five!" Opgaven blev lige præcis løst til tiden, nu er spørgsmålet hvordan? Proceskonsulenten leder evalueringen af processerne i gruppen, stiller spørgsmål til individuel refleksion: hvordan bidrog hver enkelt til processen og var det i overensstemmelse med den personlige profil? Der er også spørgsmål til gruppevis summen over, hvordan processen kan gøres bedre næste gang. Tillid og respekt, selverkendelse og -ironi. Alvor og smil. Alt er del i en god proces.

Efterhånden som gruppen arbejder sig gennem flere opgaver, griber de fem til nye fremgangsmåder, der baserer sig på erfaringer fra de forudgående processer. Udvikleren kommer mere på banen og får skabt et bedre overblik over delelementerne i opgaven, gruppen lægger slagplan for



*En gruppe løser sin første opgave*

hvem der skulle gøre hvad og i hvilken rækkefølge. Frem for alt, snakker de mere sammen undervejs.

God kommunikation resulterede i et sandt lærende seminar, hvor erkendelse på det teoretiske plan straks bliver anvendt i det virkelige liv, sådan førte det sig den sommerweekend i Langesøskoven. Hvordan det kommer til at smitte af på arbejdet i DFIF, vil senere evalueringer give svar på.

### Panterne

I gruppe to er der behov for at Udvikleren træder tydeligere frem og bruger sit overblik til at beskrive delopgaverne.

Alle fire medlemmer af gruppe to, "Panterne", er alle 50+. Opgaven, som de fire "Pantere" skal løse kræver at to af dem klatrer 10-15 meter op i et træ og spadserer en tur på tovbaner, der er spændt ud højt oppe mellem trætoppene. Rebstigen, der fører op i

træet, hænger og drejer sig lidt udfordrende i en let brise. To klare meldinger om at *derop skal jeg ikke*, udpeger de to andre i gruppen til at løse opgaven. Udvikleren havde nu allerede meldt sig og Resultatskaberer er hurtig til at se, at han *skal* op og gå i to-tovsbanen, ellers når gruppen ikke i mål. Med sit integratoraspekt holder han samtidig sammen på gruppen.

Evalueringen viser, at de fire har en god fornemmelse for hinanden, nu skal der blot flere ord på samarbejdet. Næste skridt til at forbedre samspillet mellem profilerne er derfor at formulere et fælles overblik. Sådan får de hver især viden om hvad de øvrige i gruppen arbejder med, og bliver bedre til at disponere i forhold til den afmålte tid. "Det vil i øvrigt også give gruppen et større mentalt overskud," konkluderer proceskonsulent Sannie Kalckerup, der glæder sig til at se gruppen i arbejde på dag to, søndag.

### En naturlig ramme for udvikling

Grupperne fik festmiddag tilberedt over bål, sov i store smukke telte, og spiste morgenmad til fuglesang – Alt i alt en naturnær oplevelse, der var med til at skærpe sanserne og opmærksomheden hos seminarets deltagere.

Tanken bag kendskabsseminarerne er, at de faste udvalg og grupper "opløses" på seminarer, så man får kendskab til hinanden på tværs i organisationen. Et kendskab, som skaber forståelse og indsigt for hinandens udvalg og opgaver og uddyber personlige relationer. Noget som tilsammen er med til at øge organisationens samlede fællesskab og evne til at trække på samme hammel.

---

## FokusProfilen - et tilbud fra Dansk Firmaidrætsforbund

---

**Når det gælder tilbud om at lære at samarbejde, vil DFIFs Motion på Arbejdspladsen udvide viften af tilbud. Og det er nyt at koble Garuda's FokusProfil sammen med konkrete fysiske samarbejdsøvelser.**

"I arbejdet med udviklingen af DFIF's Centrale Ledelse opstod tanken om at koble Garuda-profilerne og Kendskabsseminaret sammen i et mere praktisk betonet samarbejdsseminar.

Idéen har sit udspring i vores overordnede ønske om at udvikle samarbejdsaktiviteter, der kan indgå i den vifte af tilbud til virksomheder, som vi

udbyder gennem afdelingen Motion på Arbejdspladsen", fortæller afdelingsleder for Idræt & Motion, Jan Knudsen. "Vi så også muligheder i FokusProfilens øjebliksbilleder af personlige og faglige kompetencer. Vi stod her med et grundlag for et fælles sprog og nogle fælles referencer til at beskrive indholdet i aktiviteterne, og

det kan de frivillige ledere også bruge både ude i sportsarenaerne og i foreringsarbejdet.”

### Opfølgning på fire måder

”Når man som vi i DFIF er certificerede til at bruge Garudas redskaber og anvender dem såvel i MUS-processer som i rekrutteringsfasen, så opstår der et ønske om også i de daglige opgaveløsninger at drage nytte af en klarere bevidsthed om hver samarbejdspartneres menneskelige og faglige potentialer”, uddyber Jan Knudsen og forklarer, at de ansatte har udviklet fire modeller for hvordan de folkevalgte udvalg kan arbejde videre.

”Vi har brugt os selv som forsøgskaniner. I min afdeling har vi lagt profilerne på bordet i en gruppe-MUS-proces, hvor vi har taget udgangspunkt i Nøgleordsanalysen. Hver eneste profil blev gennemgået efter en fast firetrins skabelon: profilindehaveren fremlægger, de andre udtrykker deres anerkendelse og stiller spørgsmål. Og som udtryk for selverkendelse i DFIF har vi en fjerde regel, der hedder ”ingen ironi”. Det holdt vi os til – næsten!”

”Vi ansatte i Idræts- & Motionsafdelingen skal bruge gruppe-MUS’en til at afklare os i forhold til forbundets indsats- og fokusområder. Vi har i afdelingen fire vækstområder og syv fokusområder, som vi sætter analyseresultaterne i perspektiv til. Og vi har brug for at vide, hvad vi selv kan håndtere, og hvad vi eventuelt skal købe os til”, tilføjer afdelingslederen.

I udviklingsøjemed kan udvalgene i DFIF anvende FokusProfilen på følgende fire måder:

- En individuel opfølgning
- En fælles opfølgning i udvalg og medarbejdergrupper
- En gruppeproces for udvalget
- En tværgående proces som flere udvalg deltager i.

## Om faciliteterne i Langesøskoven

Dansk Firmaidrætsforbund har overtaget driften af udfordringsbanerne i Langesøskoven. DFIF stiller også instruktører til rådighed. Ved kendskabsseminaret var der seks baner i brug og op til 10 instruktører i gang i løbet af de to dage, seminaret varede.

### 1. Højbane + timeglas

Højbanen er to broer bygget af tove. De to broer forbinder tre trætoppe. Opgaven: Der skal bygges et timeglas, som skal kunne ”vise” 2 minutter. Nogle af materialerne til timeglasset skal hentes i højbanen.



### 2. Toprebsklatring (ringe med klokke) + kompas

Der vælges 1-2 fra gruppen, som skal hente oplysninger til løsning af opgaven i træet. Instruktion gives til brug af kompasset. Gruppen skal følge kurs ud i terrænet, hvor der står en kasse med kodelås, som skal åbnes via udregning af et regnestykke. I kassen er en opgave – samling af terning. I praksis kan kun en stå med terningen ad gangen.

### 3. Båretransport

Der skal bygges en bære og et træk, så et af gruppens medlemmer liggende kan transporteres over et vandløb. Desuden løsning af ”grubleropgave”.

### 4. Zebraen på Langesø

Problemløsningsopgave. Oplysningerne ”råbes” af en eller flere af gruppens medlemmer (som sidder i en robåd) til resten af gruppen. Oplysningerne er på søen – klodserne på land. Der udleveres en talking stick.



### 5. Naturkranen

Bygge et tårn ved hjælp af kranen. Alle deltagerne skal minimum lægge mindst en træstub på tårnet, så alle betjener kranen. Evt. blind kranfører.

### 6. Legoopgaven (strategiopgave)

Der skal konstrueres en forudbestemt legobygning. Oplysninger om, hvordan figuren skal se ud er, lagt ud i et stjerneløb, hvor en eller flere af deltagerne kan gå eller cykle ud og hente oplysningerne. Oplysningerne skal man kunne huske udenad.

# Fokusmodellen - hvad interesserer og motiverer dig?

Det er overraskende forskelligt, hvad der interesserer og motiverer os hver især.

Hvorfor ikke udnytte fordelene ved disse forskelligheder - i stedet for at lade det blive en kilde til irritation og måske endda konflikt.

En FokusProfil giver et hurtigt overblik over din arbejdsstil. Du kan lægge resultatet frem og diskutere det med dine kollegaer. Langt de fleste oplever det som en interessant og endda morsom proces.

Mange bliver overraskede over hvor genkendeligt billedet er. Profilen viser forskelle i vores adfærd, som vi måske ikke er bevidste om, men som vi som regel tydeligt kan genkende fra hverdagen.

Profilen formulerer forskellene positivt - for alle typer har noget positivt at bidrage med. Det betyder, at I kan få en konstruktiv dialog om, hvad I bidrager med hver især.

## Fokusmodellen

Fokusmodellen deler arbejdsfokus op i 4 hovedområder. De 4 hovedtyper har meget forskellige syn på, hvordan verden skal anskues. Det er også vidt forskelligt hvilken type opgaver, der opleves som interessante at arbejde med.

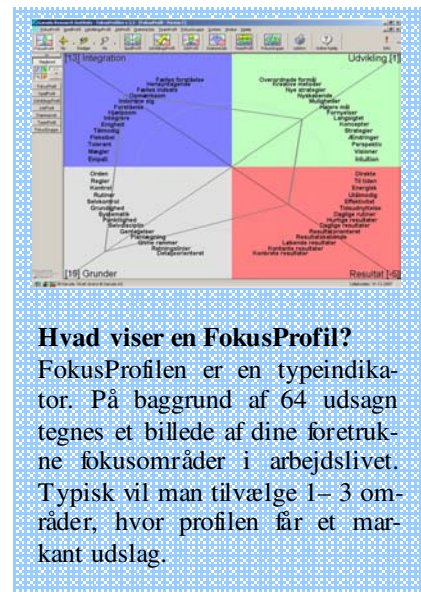
## Fokuseret Ledelse

Som leder er det vigtigt, at du kender dine egne fokusområder. Dermed bliver du bevidst om, hvilke områder du bruger din energi på, og hvilke områder du måske forsømmer.

Det er også vigtigt, at du er opmærksom på dine medarbejders fokusområder. Hvilke arbejdsopgaver foretrækker de - og er de formodentlig bedst til hver især? Og hvordan kan du motivere de forskellige typer af medarbejdere?

## Flere værktøjer i samme model

Fokusmodellen kan anvendes i mange forskellige sammenhænge. På baggrund af Fokusmodellen har Garuda igennem de sidste år udviklet en række forskellige værktøjer, der er målrettet forskellige anvendelsesområder:







## Hvad viser en FokusProfil?

FokusProfilen er en typeindikator. På baggrund af 64 udsagn tegnes et billede af dine foretrukne fokusområder i arbejdslivet. Typisk vil man tilvælge 1-3 områder, hvor profilen får et markant udslag.





ke forskellige værktøjer, der er målrettet forskellige anvendelsesområder:

- FokusProfilen - kan tegne profil af den enkeltes foretrukne fokusområder. Flere profiler kan samles i én GruppeProfil til refleksion over gruppens samlede ressourcer. Grup-

## Hvad interesserer dig?

Integrator		Udvikler	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordning</li> <li>• Lyttende</li> <li>• Konfliktløsning</li> <li>• Mægling</li> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Fællesskab</li> <li>• Forståelse</li> <li>• Tolerance</li> <li>• Tålmodighed</li> </ul>	<p>Fokus på organisationen som et socialt system</p> 	<p>Fokus på overblikket, fremtiden og visioner</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncepter</li> <li>• Forandring</li> <li>• Visioner</li> <li>• Strategier</li> <li>• Ideer</li> <li>• Igangsætning</li> <li>• Muligheder</li> <li>• Kreativitet</li> <li>• Risiko</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturer</li> <li>• Rutiner</li> <li>• Orden</li> <li>• Kontrol</li> <li>• Systematik</li> <li>• Planlægning</li> <li>• Sikkerhed</li> <li>• Detaljer</li> <li>• Afdæmpet</li> </ul>	<p>Fokus på systemer, regler og rammer</p> 	<p>Fokus på størst muligt resultat</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultater</li> <li>• Hastighed</li> <li>• Konkurrence</li> <li>• Konkret</li> <li>• Kortsigtet</li> <li>• Utålmodig</li> <li>• Målrettet</li> <li>• Effektiv</li> <li>• Direkte</li> </ul>
Grunder		Resultatsøger	

# Hvad motiverer dig?

Integrator		Udvikler	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godt samarbejde</li> <li>• Et accepterende og rart miljø</li> <li>• Hensyntagen</li> <li>• Gode kollegaer</li> <li>• Opmærksomhed</li> <li>• Støtte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afvekslende opgaver</li> <li>• Fysisk/mental aktivitet</li> <li>• Nye udfordringer og opgaver</li> <li>• Frihed</li> <li>• Ubegrænsede muligheder</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikkerhed og kvalitet</li> <li>• Konkrete retningslinier</li> <li>• Defineret ansvar</li> <li>• Arbejde med én opgave ad gangen</li> <li>• Tid til detaljer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare mål</li> <li>• Effektivitet</li> <li>• Uafhængighed og indflydelse</li> <li>• Konkurrence</li> <li>• Synlige resultater</li> </ul>	
Grunder		Resultatsøger	

peProfilen kan også med fordel anvendes af ledergrupper. Softwaren rummer desuden en række supplerende værktøjer til lederen eller HR-konsulenten der også ønsker at arbejde med SpejlProfiler, JobProfiler, DrømmejobProfiler, UdviklingsProfiler eller TeamProfiler.

- Lederens Mentale Scorekort - anvendes til coaching af ledere. Profilen viser lederens foretrukne fokusområder (med mulighed for 360 graders analyse) og rummer et træningsmodul til lederen, der ønsker at udvide sit handleområde.
- GrusProfilen - er en forenklet version af FokusProfilen (egnet til læsevante). Kan også udfyldes gennem et kortspil.

Desuden har vi på baggrund af Fokusmodellen igennem de sidste år udviklet en række specialprofiler til anvendelse på særlige områder f.eks. HåndboldProfilen, GolfProfilen og LandmandsProfilen.

## Garuda Consult

Vi har etableret Garuda Consult, fordi vi ønsker at hjælpe vores kunder til at få optimalt udbytte af Garudas værktøjer. Det er Garuda Consults fornemste opgave at rådgive og uddanne i brug af værktøjerne, samt at hjælpe med at gennemføre processer, hvor der er behov.

Blandt de opgaver Garuda Consult hidtil har arbejdet med er:

- Tilbage melding på profiler i forbindelse med rekrutteringer
- Udvikling af grupper og teams med FokusProfilen
- Generel lederudvikling
- Individuel lederudvikling med Lederens Mentale Scorekort

Garuda Consult kan i dag trække på et par fastansatte konsulenter, samt en bred kreds af freelance-konsulenter med forskellige specialkompetencer.

Hvis du kunne tænke dig sparring omkring brug af værktøjer, eller hvis du mangler hjælp til gennemførelse af en opgave, så kontakt Garuda Consult på tlf. 87 46 86 00 eller alp@garuda.dk



Allan Pagh, direktør for Garuda Consult

## ERFAdag for licenskunder

- der bruger Garudas værktøjer internt i egen organisation

### Tirsdag den 9. januar i Århus

Se program på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)

## Wilbek beskriver Fokusmodellen

Ulrik Wilbek har netop udgivet en ny bog. I ét af kapitlerne beskriver han sin brug af Garudas Fokusmodel til coaching af herrehåndbold-landsholdet

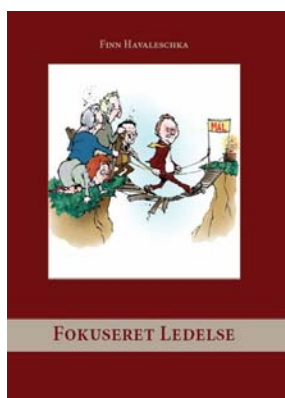
### Ulrik Wilbek - Tro på dig selv - Min vej til at udvikle og motivere mennesker

Wilbek fortæller i bogen om sine motivationsstrategier i forhold til den enkelte og holdet, om hvordan han i praksis arbejder med coaching - ikke kun i forbindelse med sport, men også rettet mod erhvervslivet.

Udgivet på Peoples Press, 249,- kr.



## Ny bog af Finn Havaleschka



I januar 2007 udgiver Garuda Forlag bogen "Fokuseret Ledelse" af Finn Havaleschka.

I bogen beskriver Finn Havaleschka ideer og metoder til Fokuseret Ledelse.

Bogen fungerer som et hurtigt og let tilgængeligt værktøj til at opnå bedre ledelse.

Bogen er en forkortet og let omskrevet udgave af Lederens Mentale Scorekort, som udkom i 2005.

## LandmandsProfilen



Garuda har i samarbejde med InfoCenter Landbrug, LandboUngdom Region Århus, Nordjyllands Landbrugsskole Lundbæk, Bygholm Landbrugsskole udviklet en ny Lederuddannelse i Landbruget (LEILA).

Som led i lederuddannelsen kommer deltagerne til at arbejde med deres egen CompetenceProfil samt bliver fortrolige med LandmandsProfilen.

LandmandsProfilen er en udviklet på baggrund af Fokusmodellen (FokusProfilen) og kortlægger, hvilke funktioner den enkelte fokuserer på i sit daglige arbejde. Formålet er at skabe bevidsthed om, hvilke fokusområder den enkelte medarbejder har, så man bedre kan samarbejde og fordele opgaver.

Læs mere på [www.leila.ag](http://www.leila.ag)

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](mailto:garuda@garuda.dk)  
[www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)

Eftertryk er tilladt  
med kildeangivelse

Garuda udvikler og sælger samtaleværktøjer, der kan bruges ved rekruttering, teambuilding, ledelsesudvikling, personaleudvikling, organisationsudvikling m.m.

Garuda er Skandinavien 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, 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.

