

FOKUS:

Brug dog de ressourcer der er..

I dette nummer af GarudaNyt sætter vi fokus på, hvordan vi kan bruge de ressourcer, der er i virksomheden og/eller samfundet mere optimalt.

På side 2-3 fortæller Claus Søgaard-Richter i et interview om Landbrugsraadet erfaringer med at anvende en gruppeprofil til optimering af samarbejdet i teams.

Gunnar Nielsen giver i lederen på side 3 en opsang til vanetænkningen, og opfordrer os alle til at tænke mere kreativt. Både hvad angår vores eget arbejdsliv og vores sociale ansvar for at få alle i arbejde - også vores mange nydanske medborgere.

Allan Pagh beskriver på side 4 et nyt team-afklaringsforløb fra Garuda Consult. Team-afklaringsforløbet igangsætter dialog om de forskellige fokusområder og ressourcer der er i gruppen.

På midteropslaget tager vi et smut ind i sportens verden, med en artikel om

Garudas samarbejde med Ulrik Wilbek om at udvikle en HåndboldProfil til herrelandsholdet. Formålet var bedre udnyttelse af landsholdets ressourcer.

Derefter bringer vi et resumé af Svend Pedersens oplæg på ERFAdagen for licenskunder den 14. marts. Svend Pedersen fortalte om sine erfaringer fra et projekt om bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer i Martin Professionals produktion.

Fra side 10 kan du se, hvornår vi holder brugerkurser i Garuda-værktøjer til efteråret og på bagsiden præsenterer vi 4 nye menneskelige ressourcer i Garuda AS.

God læselyst!

*Lotte Stensberg
kundechef i Garuda AS*



I dette nummer:

Team-proces hos Landbrugsraadet	2
Interview med Claus Søgaard-Richter, vicedirektør hos Landbrugsraadet	
Leder	
Så brug dog ressourcerne	3
Gunnar Nielsen, adm. direktør for Garuda AS	
Garuda Consult tilbyder:	
Team-afklaring på baggrund af fokusprofiler	4
Garuda på banen i herrehåndbold.....	6
Samarbejde med Ulrik Wilbek om HåndboldProfilen	
Om Fokuseret Håndbold.....	7
Finn Havaleschka, grundlægger af Garuda	
Fra ERFAdagen den 14. marts	
Martin kaster lys på MedarbejderProfilen	8
Oplæg ved Svend Pedersen, HR Manager ved Martin Professional A/S	
Garudas kurser i efteråret 2006	10
Brugerkurser i Fokuseret Ledelse	12
Nye ansigter hos Garuda	12

Team-proces hos Landbrugsraadet

Interview med Claus Søgaard-Richter, vicedirektør hos Landbrugsraadet

Af: Anette Work, cand.merc studerende & marketingassistent i Garuda AS

FokusProfilen er et effektivt samtaleværktøj, der illustrerer en gruppes forskellige kompetencer, fortæller Claus Søgaard-Richter.

Han har brugt FokusProfilen til teambuilding og til at styrke samarbejdet i teams.

FokusProfilen giver klarhed omkring teamets samlede samt individuelle kompetencer, siger Claus Søgaard-Richter. Værktøjet er udmærket til samtaler i grupper. Profilen kan løfte sløret for stærke og svage sider uden at være en egentlig psykologisk test. Folk kan godt lide at arbejde med sig selv, når det er på et niveau, hvor man ikke kommer for tæt på.

Resultaterne kan ses tydeligt både hos mine medarbejdere men også hos mig selv. Jeg er blevet mere bevidst i min måde at håndtere mine medarbejdere på. Nu ved jeg hvilke styrker og svagheder, de har.

Lederen bør selv deltage

FokusProfilen er blevet gennemført på to forskellig teams under mig, fortæller Claus Søgaard-Richter.

Den ene var en ny ledergruppe, der var blevet etableret. Med FokusProfilen fik vi løftet sløret for de kompetencer, deltagerne havde. Hermed fik teamet mulighed for at benytte sig mere af hinandens styrker.

Den anden gruppe var en gruppe af personer, der arbejdede inden for samme område, og som gerne skulle arbejde bedre sammen. Tanken bag processen var også her, at de skulle kunne bruge hinanden mere og dermed aflaste mig.

Jeg valgte også selv at udfylde en profil og lade den indgå i processen. Dermed har jeg udleveret mine egne styrker og svagheder til teamet. Dette,



Claus Søgaard-Richter, vicedirektør i Landbrugsraadet

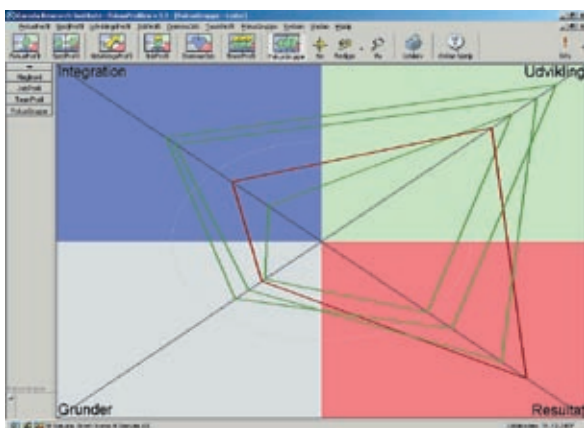
Foto: Anna-Lene Riber

mener jeg, har stor betydning for processen, og jeg føler, det har været en stor fordel, siger Claus Søgaard-Richter.

Værdifuld viden

Mit mål med processen var at klarlægge, om jeg havde de rette kompetencer i mine teams. Optimalt skulle alle

(Fortsættes på side 3)



FokusProfil for en gruppe

- viser fokusområder for alle medlemmer af en gruppe

Hver deltagers profil tegnes som en firkant. Jo mere du fokuserer på et område, jo større udslag får profilen mod det pågældende hjørne.

I eksemplet her ses 4 profiler, der udgør en gruppe. 3 ud af de 4 deltagere har primært fokus på udvikling. 2 har delvist fokus på integration. Alle har meget eller delvist fokus på resultat. Men ingen har særligt meget fokus på Grunder.

Dermed mangler gruppen som helhed fokus på grunderområdet, og man kan frygte, at gruppen ikke får gennemført og fulgt systematisk op på sine arbejdsopgaver.

(Fortsat fra side 2)

kompetencytyper gerne være repræsenteret.

Resultatet angav da også, at begge teams stort set var ideelt sammensat. Det havde jeg ikke forventet, men det er en værdifuld viden, som jeg kan bruge nu. Jeg har mulighed for at spille medlemmerne af teamet mere op imod hinanden. Dette gør jeg bl.a. ved at minde dem om, at de skal tale med og bruge hinanden, før de kommer til mig.

Processen giver også medarbejderne noget socialt. De kan bruge hinanden på en ny måde, når de kender hinandens stærke og svage sider. Nu ved de, hvor de kan finde hjælp på de områder, hvor de selv er svage, siger Claus Søgaard-Richter.

Håndteringen er afgørende

Rent praktisk blev spørgeskemaet udfyldt på Internettet. Tilbage meldingen foregik dernæst gruppevis, hvor alle var tilstede. Hver fik sin egen profil udleveret, hvorefter profilerne blev gennemgået.

Det er yderst afgørende, at proces-

sen bliver håndteret rigtigt, ellers går det galt, siger Claus Søgaard-Richter. Teamprocesser er svære at arbejde med og skal håndteres klogt, for at man opnår den forventede succes.

Det er min erfaring, at medarbejderne skal inddrages. Ved at fortælle dem konstruktivt om processens muligheder og forklare hvad det går ud på, så synes de fleste, at det er meget spændende. På denne måde bliver de åbne overfor at deltage.

Ekstern konsulent

Claus Søgaard-Richter har erfaring med selv at gennemføre teamprocesser. Men til dette forløb valgte han at lade en konsulent fra Garuda gennemføre tilbagemeldingen til gruppen. Det kan være svært for lederen selv at stille de rigtige spørgsmål i plenum, siger han. Derfor er det altafgørende, at en dygtig ekstern konsulent udfører tilbagemeldingen.

Der er virkelig en hårfin grænse mellem, hvad man kan spørge om, og hvad man ikke kan spørge om. Man må gerne gå tæt på, men man må ikke gå for langt.

Jeg er meget tilfreds med den måde, værktøjet kan anvendes på, og jeg føler, at Garuda har håndteret processen yderst professionelt.

Et værktøj i skuffen

Mit mål med processen var at styrke samarbejdet i mine teams. Nu har jeg FokusProfilen liggende i skuffen og kan tage den frem, når der er brug for det.

Værktøjet kan bruges på flere områder. Det kan afdække svagheder i teamet. Det fortæller mig, hvad jeg skal være opmærksom på, hvis jeg tager en person ud af gruppen, og jeg kan bruge det, når jeg skal ansætte nye folk til grupperne.

Landbrugsraadet bruger dog ikke FokusProfilen som det primære værktøj ved ansættelser. Vi bruger Garudas CompetenceProfil ved ansættelser på ethvert niveau. Med CompetenceProfilen kommer vi et skridt dybere ind i, hvem personen er, fortæller Claus Søgaard-Richter. ■

LEDER

Så brug dog ressourcerne...

Af: Gunnar Nielsen, adm. direktør for Garuda AS



Hvorfor udnytter vi ikke vores ressourcer bedre?

Hvorfor være bange for at lukke nye og ukendte ressourcer ind - f.eks. mennesker med en anden etnisk og kulturel baggrund?

Mange af os er vanedyr, og gør som vi altid har gjort, uden at tænke så meget over det.

Men nu er det snart på tide, at vi laver om på dén vane, og i stedet tænker lidt mere over, om det altid er det mest hensigtsmæssige, vi går og foretager os.

Arbejdsmarkedet er nu i en situation, hvor vi *ikke* frit kan vælge og vra-

ge. Vi er tvunget til at få de ressourcer, vi har, til at fungere bedst muligt.

Man kan klage sin nød over dét - eller man kan glæde sig over, at det tvinger os til at få øje på ressourcer, som vi hidtil har overset. Vi kender det fra kunstens verden; den formmæssige begrænsning kan nogle gange være med til at skabe den største frihed for kreativiteten.

Det er en gammel sandhed, at vi er tilbøjelige til at ansætte folk der ligner os selv — men det er det dumme, vi kan gøre, hvis vi ønsker et bredt spektrum af kompetencer.

Ønsker du, at din virksomhed skal tænke nyt og kreativt, så var det måske på tide at ansætte flere ”skæve” profiler. Folk der tænker anderledes - hvad med en nydansker?

En udfordring

Der er selvfølgelig problemer forbundet med at skulle samarbejde med mennesker, der tænker anderledes end dig selv. Men er der ikke også gevinster?

Når man skal tale med mennesker der er anderledes (og måske endda taler anderledes) bliver samtalen unægtelig sværere - men måske også så meget mere lærerig og givende? Du risikerer i hvert fald at lære noget nyt, og ikke blot at blive bekræftet i, at dit eget verdensbillede er det eneste mulige.

Integrér nye kompetencer

Integrationen på arbejdsmarkedet er blevet vigtigere end nogensinde. Ikke

(Fortsættes på side 4)

Garuda Consult tilbyder:

Team-afklaring på baggrund af fokusprofiler

Af: Allan Pagh, direktør for Garuda Consult



Garuda Consult tilbyder en kort og intensiv opstart til team-building.

I team-afklaringen får deltagerne et fælles sprog og bliver mere bevidste om egne og andres fokusområder.

I løbet af to halve dage får deltagerne både individuel tilbagemelding på egen profil og kendskab til teamets profil. Der åbnes op for en konstruktiv dialog om deltagernes forskellige fokusområder, og om hvordan gruppen bedst kan anvende sine ressourcer.

Forløbet kan gennemføres af Ga-

ruda Consults konsulenter og/eller virksomhedens egne konsulenter.

Efter forløbet vil gruppens medlemmer opleve, at de har fået et godt og nuanceret kendskab til egne og andres fokusområder, således at gruppen kan arbejde videre mod at blive et effektivt team.

Hvem er målgruppen?

Forløbet er udviklet til grupper, der ønsker at udvikle sig. Der vil under forløbet blive talt åbent og værdsættende (for at understøtte dette bliver deltagerne f.eks. bedt om at forberede positive udsagn om hinanden).

Der kan være mange årsager til at starte målrettet udvikling af en gruppe

- og generelt vil enhver gruppe lære noget og udvikle sig gennem processen.

Team-afklaringen kan især være en god idé for nyetablerede eller fusionerede grupper, men også eksisterende arbejdsgrupper og grupper med en ny leder kan med stort udbytte anvende team-afklaringen.

En team-afklaring vil med andre ord være relevant, for at gruppen kan finde ind til: "hvem er vi?" og "hvordan kan vi udnytte vores samlede ressourcer effektivt?"

(Fortsættes på side 5)

(Fortsat fra side 3)

alene har vi et socialt ansvar for at få vores nye medborgere ind på arbejdsmarkedet, men det vil også kunne løse en del af manglen på arbejdskraft og dermed forbedre vores velfærd.

Vi må til at tænke os mere om, og i endnu højere grad ty til samtale for så småt at begynde at blive klogere på, hvem de nye danskere er, og hvilke ressourcer de bringer med sig til vores samfund.

Vi er i udstrakt grad en eksportnation og vi lever godt på vores evne til at samarbejde med fremmede kulturer. Men måske kan vi blive endnu bedre?

Hvordan kan vi mødes?

Samtalen er en udfordring når forskellige kulturer mødes. Men det er ikke en grund til at opgive samtalen, for gør vi først det, vokser kløften. Og samtalen bliver sværere og sværere at genoptage.

Vi må lære at tænke og tale anderledes, værdsætte og respektere hinan-

den. Og vi støder på nye dilemmaer.

For adskillige måneder siden hørte jeg en ung kvinde fortælle sine overvejelser over, hvad hun skulle gøre i et udviklingsprojekt, hvor en af deltagerne var en ældre nydansk mand.

Som led i projektet skulle hun gennemføre en samtale med denne mand. De skulle tale om resultatet af en personprofil, som han havde udfyldt.

Hun vidste, at han med sin kulturelle baggrund ville have svært ved at gennemføre en åben og ligeværdig samtale om et så personligt emne med en kvinde. Derfor valgte hun (efter en del overvejelser) at bede en mandlig kollega om at overtage samtalen - for at give den nydanske projektdeltager mulighed for at få optimalt udbytte af samtalen.

Som leder for projektet følte hun dermed, at begge parter vandt. Deltageren fordi han fik en samtale på sine præmisser. Og hun... fordi hun derved oplevede, at udviklingsprojektet havde den største chance for at blive en suc-

ces.

Historien illustrerer et utroligt svært dilemma. Hvor langt skal vi strække os for at forstå hinanden? Skal vi gå på kompromis med vores egne kulturelle værdier, som f.eks. ligestillingen?

Hvor langt skal vi gå?

Jeg siger ikke, at vi skal begynde at diskriminere danske kvinder for at tækkes nogle nydanskernes kultur. Måske var det slet ikke den bedste løsning, som den unge kvinde valgte. Men den var i hvert fald modig og nytænkende i forhold til vores umiddelbare reaktion, som ofte vil være at kæmpe militant for ligestillingen.

Vi må til at tænke os om, og gå i dialog med hinanden, for at finde frem til de bedste løsninger. Vi må ikke lade vanetænkningen og dovenskaben vinde. I stedet må vi udfordre os selv, og give os selv muligheden for at udnytte *alle* vores ressourcer bedre. ■

(Fortsat fra side 4)

Spørgsmål alle grupper må stille sig

Stillingtagen til ovennævnte spørgsmål er grundlaget for at ændre en ordinær arbejdsgruppe til et velfungerende team (eller for at forbedre en velfungerende gruppes præstationer yderligere). Derudover vil det ofte kræve at gruppemedlemmerne yderligere arbejder med spørgsmål som:

- Hvad er gruppens mål?
- Hvem leder gruppen?
- Hvordan ledes gruppen?
- Hvordan er vores samarbejde?
- Hvordan støtter vi hinanden?
- Hvordan er vores relationer til andre grupper?
- Hvordan er vi stillet i forhold til organisationen?

Måske blokerer problemer/usikkerhed indenfor nogle af disse områder for den fulde udnyttelse af gruppens potentiale. En forudsætning for at kunne arbejde med dette er, at medlemmerne føler sig trygge ved hinanden - derfor den indledende team-afklaring.

Den videre team-buildingproces

En team-buildingproces handler om at identificere og definere de områder, hvor teamet kan udvikle sig.

Hæmmende faktorer skal fjernes og der skal sættes ord på problemer. Gruppemedlemmerne skal ledes ind på at tænke over deres egen og gruppens funktion.

Det gælder om at få startet en konstruktiv udvikling. Dette gøres gennem øvelser såvel som konkrete planer og aktiviteter. Og så skal der kontinuerligt følges op på udviklingen.

En typisk proces kan opdeles i:

1. **Udgangspunkt:** gruppen etablerer en psykologisk kontrakt om spillereglerne for processen
2. **Identifikation:** gruppen identificerer de 2-3 vigtigste indsatsområder
3. **Udvikling:** der arbejdes videre med individuel og/eller gruppe-udvikling
4. **Mål:** er gruppens mål nået? Skal indsatsområderne redefineres?

Konsulenter fra Garuda Consult vil kunne bistå både med team-afklaringen og med gennemførelsen af efterfølgende individuelle og gruppevis udviklingsaktiviteter. ■

Team-afklaring på baggrund af fokusprofiler

En team-afklaring vil altid skulle tilrettes de behov, som gruppen har. Derfor vil den kunne forme sig meget forskelligt.

En team-afklaring med fokusprofiler vil dog typisk starte med to korte forløb, hvor deltagerne dels får kendskab til deres egen profil og til gruppens profil:

Alle deltagere informeres om forløbet

½ dag

Forberedelse

Information: Hvilke aktiviteter indgår i processen?
Hvem deltager?
FokusProfilen som model

Individuel tilbagemelding

Information: Hvem får indsigt i min profil?
Forberedelse til seminaret (Hvad vil du fremlægge om dig og din profil?
Hvilke positive vendinger vil du give andre med på vejen?)

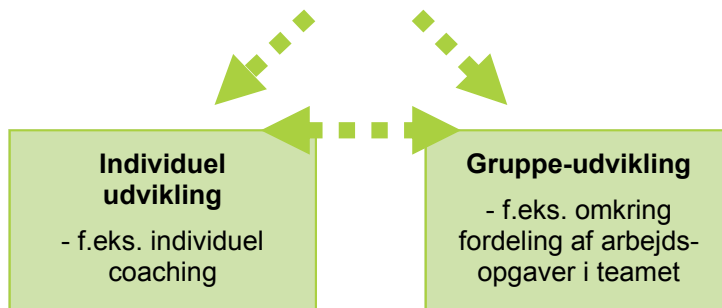
½ dag

Team-afklaring

Individuelle profiler:
Hvem er jeg og hvordan er min profil?
Den gode stol — andres positive input

Gruppens profil
Respekt for forskellighed
Hvad betyder vores gruppe-profil for vores fremtidige virke?

Efter team-afklaringen vil gruppen have kendskab til de individuelle og gruppens fokusområder, således at samarbejdet i gruppen kan optimeres. Det videre arbejde vil efter behov bestå af individuelle- og/eller gruppeudviklingsforløb:



Garuda på banen i herrehåndbold

Af: Anette Work, cand.merc studerende & marketingassistent i Garuda AS

Når det danske herrehåndboldlandshold pakker tasken for at tage til træning, er det ikke længere kun fysisk træning, der er tale om.

I tasken ligger nu også HåndboldProfilen - et værktøj til mental træning udviklet i samarbejde mellem Finn Havaleschka og landstræner samt sportschef i Dansk Håndbold Forbund Ulrik Wilbek.

Kort tid før EM i herrehåndbold blev skudt i gang i Schweiz, indgik landstræner Ulrik Wilbek et samarbejde med Garuda og Finn Havaleschka om at udvikle et værktøj til mental træning og coaching af elitehåndboldspillere. På kun 14 dage udviklede vi i samspil HåndboldProfilen med udgangspunkt i Garudas coaching-værktøj til ledere, Lederens Mentale Scorekort.

Filosofien bag HåndboldProfilen er, at en spiller i en presset situation vil indskrænke sine handlemuligheder til kun at omfatte de spidskompetencer, der normalt medfører succes på banen. Den kreative spiller vil forsøge sig med endnu mere kreative skud, den resultatorienterede vil gå efter flere hurtige, direkte skud mod mål osv. Disse umiddelbare reaktioner kan dog være meget uheldige,



hvis den pressede situation f.eks. skyldes, at de kreative/direkte skud pareres dygtigt af modstanderen. I en sådan situation ville det mest hensigtsmæssige måske være, at fokusere mere på at få spillet bolden rundt eller at holde sig til de helt traditionelle skudteknikker.

Mere bevidste valg

HåndboldProfilen giver i forlængelse af dette den enkelte spiller indblik i sine umiddelbare ”valg”. Spilleren får dermed mulighed for bevidst at træffe et andet valg, når det er mere hensigtsmæssigt.

Sociale spillere

Efter udtagelsen af truppen til EM blev alle spillere bedt om at udfylde HåndboldProfilen. Det viste sig, at en stor del af spillerne på det danske herrehåndboldlandshold havde fokus på Integratordbold. Hermed menes, at holdet bestod af meget sociale typer, hvorimod der ikke var mange



HåndboldProfilen blev udviklet i et samarbejde mellem Finn Havaleschka og Ulrik Wilbek

af de mere kompromisløse og resultatorienterede typer. Derfor valgte Ulrik Wilbek at opfordre spillerne til at arbejde med at udvikle den mere resultatorienterede del af spillet.

Samarbejdet fortsætter

Efter udfyldelsen af profiler har Finn Havaleschka coachet en del af spillerne individuelt, og samarbejdet fortsætter med det hold, der udtages til VM i Norge i januar.

”Vi starter samarbejdet med en træningslejr sidst i juli måned, hvor vi tester alle spillere og derefter tilrettelægger et mere langsigtet mentalt træningsprogram for hver enkelt spiller”, fortæller Finn Havaleschka.



Herrehåndboldlandsholdet opnåede en flot bronze-medalje under EM i Schweiz

Om Fokuseret Håndbold

Af: Finn Havaleschka, grundlægger af Garuda

HåndboldProfilen er et værktøj til mental træning og coaching af elitehåndboldspillere. Formålet er at hjælpe spilleren til at yde det maksimale under pres.

Udgangspunktet er, at det, der gør forskellen på en tabt eller vunden kamp på eliteniveau, ikke primært handler om talent, fysik, teknisk kunnen eller spilforståelse. I stedet handler det om mental styrke dvs. evnen til at holde hovedet koldt og handle effektivt under pres. For at kunne lære dette, må spilleren være 100 % bevidst om sine mentale og spillemæssige stærke og svage sider.

Spørgeskemaet

En del af værktøjet, til at skabe denne bevidsthed, er et spørgeskema med 64 spørgsmål om spillerens oplevelse af sig selv som håndboldspiller. Dvs. spillerens måde at tænke, træne, spille og håndtere taber- og vindere situationer på.

Med spørgeskemaet inddeles spillerne i 4 typer eller kombinationer af disse, der danner grundlag for en sam-

tale med coachen. Gennem samtalen skaber coachen sammen med spilleren den ønskede bevidsthed. Herefter diskuteres og planlægges de mentale og fysiske aktiviteter, der kan hjælpe spilleren til at udnytte og udvikle sit fulde potentiale.

Eksempel

I nedenstående eksempel viser den grønne profil en spiller med en mental tilgang til håndbolden, der er præget af fokusering på Udviklings- og Resultatbold. Dvs. på det kreative, det overrumplende, det eksperimenterende kombineret med målrettethed, sejrsvilje og risikovillighed. Se stikordene i det røde og grønne felt.

Profilen viser samtidig en begrænset fokusering på Integrator- og Grunderbold. Dette er tegn på en mindre bevidsthed om aftaler omkring taktik, spilkoncept og om samspillet med de andre spillere. Konsekvensen er, at evnen til at trække på medspillernes ressourcer og overholde spillemæssige aftaler begrænses. Se stikordene i det grå og blå felt.

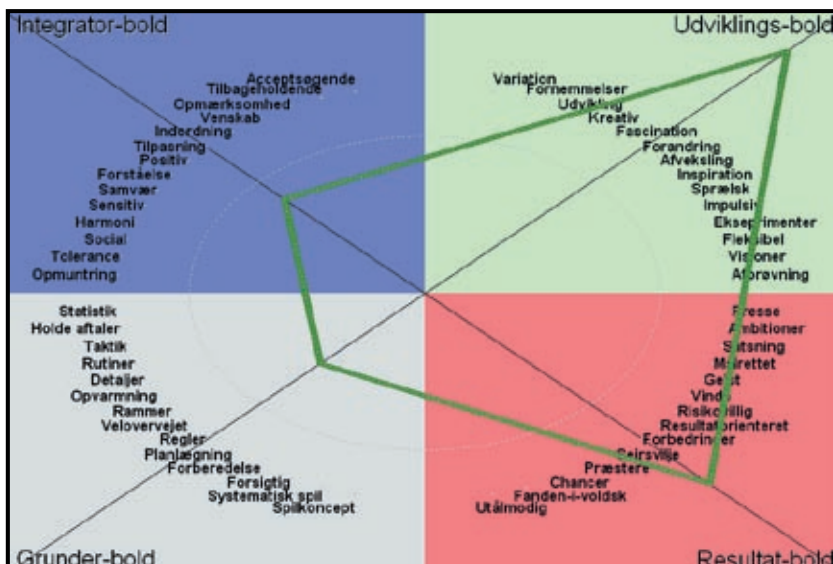
Træningen

Den mentale og praktiske træning går nu ud på at gøre spilleren bevidst om

disse fokuseringsmæssige områder og konsekvenserne heraf. Dernæst laves et program, og en træning tilrettelægges, der kan få spilleren til – når situationen kræver det – at spille grå og blå bold.

Det skal understreges, at man ikke kan eller skal lave om på spillerens personlighed og spillestil. I stedet hjælpes spilleren til at blive bevidst om – også – at vælge og kunne spille de 2 andre typer håndbold, som han normalt ikke har fokus på, i de situationer hvor dette er mest optimalt for holdet.

Grundlæggende er målet en udvikling af spillerens evne til mentalt at sætte sig ind i midten af modellen. Herfra kan fokus og spillestil vælges efter situationens behov. Spilleren får hermed flere løsningsmuligheder at vælge imellem. Resultatet vil være et mentalt overskud og overblik, der fører til flere rigtige og effektivt gennemførte beslutninger, specielt når spilleren er under pres.



Læs Mere



Bestil den gratis artikel "Mental Træning og om at Score" af Finn Havaleschka (7 sider) på svarkortet.

Artiklen handler om, hvordan du kan lære at ændre din adfærd gennem mental træning. Artiklen fortæller samtidig historien bag udviklingen af Garuda's model for mental træning. En historie der går fra ledelsesverdenen, over golf- og håndboldverdenen og tilbage til ledelsesverdenen.

Martin kaster lys på MedarbejderProfilen

- til medarbejderudvikling i produktionen

Garudas ERFAdag i Århus blev indledt med et væld af sanselige indtryk. Verdens førende lysproducent bød os indenfor i en spændende verden af lys, lyd og røgmaskiner.

HR Manager Svend Pedersen fra Martin Professional A/S fortalte om sine oplevelser med MedarbejderProfilen til et udviklingsforløb for 425 medarbejderne i produktionen. 420 ud af 425 var "tilfredse" med brug af profilen.

Svend Pedersen søsatte i 2004 et projekt ved navn "Medarbejder i udvikling". Målgruppen for projektet var de 425 timelønnede medarbejdere på virksomhedens 2 produktionsfabrikker i Frederikshavn.

Martin Professionel havde været

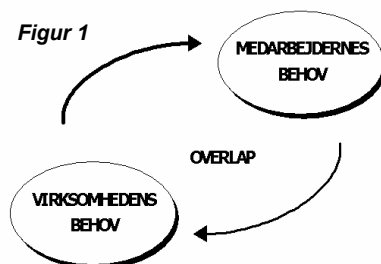
igennem en turbulent periode med fyringer og røde tal på bundlinjen. Alle forstod derfor, at der skulle gøres noget anderledes, hvis vi ikke skulle flytte produktionen til Østen, fortæller Svend Pedersen.

Målet med projektet var at finde ud af "Hvad skal der til, for at den enkelte fungerer 100% i jobbet?" Martin Professionel ønskede bedre styring og overblik over den enkeltes kompetencer, så de kunne blive udnyttet bedre og den enkelte kunne føle større jobtilfredshed. Virksomhedens og medarbejderens behov behøver ikke at være modsatrettede. Der vil som regel være mange overlap, fortalte Svend Pedersen. (se figur 1).

Medarbejderne, der var vant til turbulens og lav jobsikkerhed, kunne også se fordelene ved at få afklaret deres egne kompetencer.



Figur 1



Virksomhedens og medarbejderens behov behøver ikke at være modsatrettede. Der vil som regel være mange overlap, fortalte Svend Pedersen.

ringssystem, hvor hver medarbejder registrerer og løbende opdaterer, hvilke 20-25 opgaver han/hun oftest arbejder med, og hvor god han/hun er til hver opgave.

Projektforløbet

Direktøren præsenterede ideen for alle medarbejdere, for at vise at projektet havde ledelsens bevågenhed. Alle blev opdelt i grupper af 30 mand, der indenfor ½ år skulle deltage i et 5 dages kursus. For at sikre en vis opbakning omkring forløbet blev en gruppe af de mest forandringsparate sendt af sted først.

På kurset blev alle tilbudt at udfyl-

Profiler et medarbejderønske

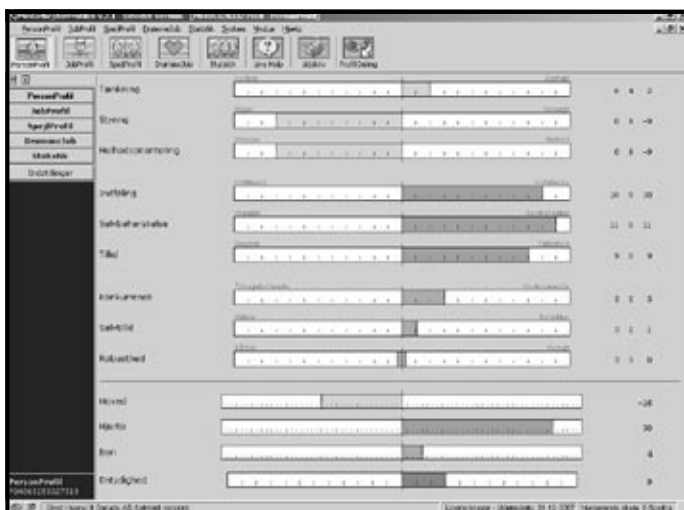
Der blev etableret en styregruppe for projektet med timelønnede og tillidsrepræsentanter i gruppen. Der var stor åbenhed i gruppen, og ideen om at bruge en personprofil kom faktisk som et ønske fra tillidsrepræsentanterne, der selv havde prøvet profiler på et kursus, fortæller Svend Pedersen.

Projektet kom til at rumme 4 elementer: Kurser (hvor MedarbejderProfilen var ét element), Medarbejdersamtaler, Gruppesamtaler og Martin Profilen (MOIC) - et kompetenceregistre-



Martin Professional er verdens førende producent indenfor intelligent lys (computerstyret lys), der især anvendes indenfor underholdningsindustrien og til arkitektonisk belysning.

Martin Professional har i dag ca. 700 medarbejdere i Danmark samt selskaber i USA, Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Italien, Singapore og Kina.



MedarbejderProfilen viser foretrukken adfærd i arbejdslivet på 9 træk: Tænkning, Styling, Helhedsorientering, Indføling, Selvbeherskelse, Tillid, Konkurrence, Selvtillid og Robusthed.

gruppen, fortæller Svend Pedersen.

Lederne
Forløbet har stillet store krav til lederne fortæller Svend Pedersen. De skulle kunne balancere mellem

de Garudas MedarbejderProfil og få en individuel tilbagemelding på resultatet. 420 af de 425 timelønnede medarbejdere tog imod tilbuddet.

Formålet med MedarbejderProfilen var at finde den enkeltes indre motivation, og afdække om der var ressourcer, der kunne anvendes bedre, end de var blevet hidtil.

Alle tilbagemeldingerne blev gennemført af Svend Pedersen selv samt 3 konsulenter.

Profilerne blev ikke vist til lederne. Men ledere blev uddannet i at tolke MedarbejderProfilen, så den enkelte medarbejder havde mulighed for at tage sin profil med til den efterfølgende medarbejdersamtale, og fortsætte dialogen med sin leder, hvis medarbejderen ønskede det.

Gruppesamtaler

Projektet byggede videre på Martin Professionals arbejde med medstyrede grupper, hvor 12-15 mand samarbejder og udveksler viden i en arbejdsgruppe.

I forlængelse af de individuelle udviklingssamtaler mødtes hele gruppen til en gruppesamtale. Alle individuelle medarbejdersamtaler samt gruppesamtalen skulle gennemføres inden for én måned

På baggrund af scoren på kompetenceregistreringen og medarbejdersamtalen var det op til lederen at fastlægge en dagsorden. Det eneste krav til programmet var, at medlemmernes trivsel og gruppens performance altid skulle berøres.

Selvom vi havde valgt, at profilen skulle være fortrolig, valgte mange også at vise sin profil til de andre i

den fortrolige samtale med den enkelte medarbejder og gruppedialogen omkring samarbejdet.

Lederne brugte hinanden en del i forløbet. Og det er vigtigt med coaching af lederne sagde Svend Peder-

Figur 2

Hvorledes har du været tilfreds med undervisningen og gennemførelsen af MedarbejderProfilen ?

Meget tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds
272	75	73
1	4	

sen. Den gode leder skal få den enkelte til at tage ansvar og finde motivationen. Som leder får man de medarbejdere man fortjener!

Lederne havde inden forløbet fået lavet en lidt mere omfattende personprofil, nemlig Garudas KompetenceProfil.

Mange ledere valgte at lægge deres egen profil frem til gruppesamtalen og diskutere den med gruppen. Dermed fik de en god dialog og demonstrerede åbenhed og videndeling.

En succes i produktionen

Ved den afsluttende evaluering af hele forløbet viste det sig, at MedarbejderProfilen var det element, i forløbet, der havde været størst tilfredshed med (se figur 2). Ud af 425 svarede 420 "tilfreds" eller mere end "tilfreds".

Ifølge Svend Pedersen skyldes succesens både et godt værktøj, frivillighed, høje etiske standarder og at de fleste mennesker kan lide at blive taget alvorligt og få vist opmærksomhed og interesse - dette gælder ikke mindst gruppen af ufaglærte, hvor dette ikke er en selvfølge.

Vi var dog overraskede over den succes profilen blev. Vi havde håbet på, at 50% ville benytte sig af tilbuddet om at få udfyldt en MedarbejderProfil, fortæller Svend Pedersen. Så vi fik en logistisk udfordring da 99% meldte sig på banen. Samtidig har det sat os under et vist pres nu bagefter - for medarbejderne vil gerne have projektet gentaget igen. ■

Garudas ERFAdage

Garuda holder 2-3 gange årligt ERFAdage for brugere af Garudas værktøjer. Formålet er at brugerne kan:

- opfriske tolkningskundskaber
- udveksle erfaringer med værktøjerne
- Gå i dialog med Garuda om ønsker til fremtidig udvikling af værktøjer

Alle brugeruddannede opfordres til at deltage i ERFAdagene.



Garudas kurser i efteråret 2006

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

Formålet med Garudas samtaleværktøjer er at afdække ressourcer, så de kan anvendes bedst muligt.

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

Hvis du er interesseret i at høre
om uddannelse i:

MedarbejderProfilen
VærdiProfilen
GrusProfilen
Kultur- & KlimaProfilen

så kontakt Garuda på
tlf. 87 46 86 00
garuda@garuda.dk

Certificeringskurser i KompetenceProfilen

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

Praktiske oplysninger

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

Introduktionskursus A (3 dages internat)

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

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

Certificeringskursus B (2 dages internat)

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

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

Kalender

Introduktion A

13. - 15. juni 2006
16. - 18. august 2006
26. - 28. september 2006
24. - 26. oktober 2006
14. - 16. november 2006
11. - 13. december 2006

Certificering B

21. - 22. juni 2006
08. - 09. august 2006
19. - 20. september 2006
11. - 12. oktober 2006
07. - 08. november 2006
13. - 14. december 2006

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

28. august 2006

9. oktober 2006

Modul 2

21. september 2006

Tilmeld dig kurserne
på vedlagte svarkort

NYHED:

Kursus i administrativ brug af FokusProfilen



Kurset er for administrative brugere af FokusProfilen, og har til formål at øge kendskabet til den praktiske håndtering af softwaret.

På kurset vil der være en vekselvirkning mellem indlæg, opgaver og øvelser og indholdet vil blive afstemt efter deltagernes behov.

Se løbende kursusdatoer på
www.garuda.dk

Vi vil på kurset bl.a. undervise i brugen af Internet Profiler, Profil Deling og vise de grundlæggende arbejdsgange i FokusProfilen såsom navigering, sletning og anonymisering af profiler m.v.

Efter kursusdeltagelse vil deltagerne være en sikker krumtap i virksomhedens anvendelse af FokusProfilen og være fortrolig og sikker i softwaret. Deltageren vil ligeledes kunne fungere som support for de øvrige brugere i virksomheden og dermed afhjælpe evt. problemer hurtigere og løbende.

somheden og dermed afhjælpe evt. problemer hurtigere og løbende.

Praktiske oplysninger

Kurserne gennemføres med 8-16 kursister pr. hold. Undervisningen foregår fra kl. 10.00 til 16.00. Kurserne holdes i Vejle-området.

Kalender

07. september 2006

Brugerkurser i Fokuseret Ledelse

Kurserne i Fokuseret Ledelse henvender sig til konsulenter og ledere, der ønsker at kunne coache andre i Fokuseret Ledelse.

Uddannelsen består af 3 moduler. Modul 1 giver indblik i de tekniske muligheder med Lederens Mentale Scorekort, og deltagerne bliver fortrolige med praktisk anvendelse af softwaren til at udarbejde LederProfiler, SpejlProfiler, Scorekort og Starttest. Deltagerne træner desuden i tolkning og tilbagemelding på profilerne.

Modul 2 har til formål at øge deltagerens bevidsthed om anvendelse af coaching i samtaler. Der introduceres til coaching, feedback og aktiv lytning og deltagerne træner i anvendelse af teknikkerne. Øvelserne tager afsæt i de samta-

ler der opstår omkring anvendelse af Lederens Mentale Scorekort. (Der vil muligvis kunne gives dispensation for coaching-modulet, hvis du har gennemgået en længere coaching-uddannelse.)

På Modul 3 følges der op på kursisternes første praktiske erfaringer med Fokuseret Ledelse og der er yderligere træning i anvendelse af Scorekort.

Praktiske oplysninger

Kurserne gennemføres med 3-9 kursister pr. hold.

Tilmeld dig kurserne på vedlagte svarkort

MODUL 1

Lederens Mentale Scorekort

2 dage

18 - 19. sept. 2006

MODUL 2

Den coachende samtale

2 dage (internat)

30. - 31. okt. 2006

MODUL 3

Opfølgning

1 dag

5. dec. 2006

Nye ansigter hos Garuda



Jørgen Borre Larsen
er ansat som konsulent pr. 1. januar 2006



Karina M. Bording
er ansat som intern sælger pr. 1. februar 2006



Vicki Verdellin
er ansat som kontorelev pr. 1. februar 2006



Anette Work
er ansat som marketingassistent pr. 1. februar 2006

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, personaleudvikling, organisationsudvikling 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.



Garuda® AS