



## TEVA: GarudaSamtalen - den udviklende samtale

Dette nummer af GarudaNyt handler om udviklingssamtaler, og om hvordan man kan anvende Garudas MedarbejderProfil som element i en udviklingssamtale.

Vi har bedt to brugere af MedarbejderProfilen fortælle om deres erfaringer med at bruge værktøjet til udviklingssamtaler.

Tom Schougaard beskriver, hvordan MedarbejderProfilen indgår som element i et helt nyt medarbejderudviklingssystem i DiskontoBanken, og Arne Lassen fortæller om, hvordan man i Unitar har gennemført medarbejdersamtaler med

udgangspunkt i MedarbejderProfilen.

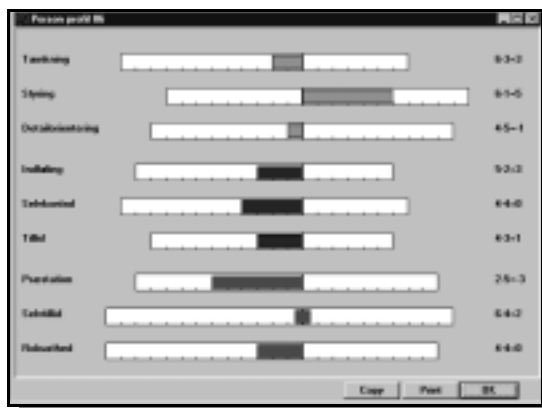
Desuden præsenterer vi en række af de faciliteter i MedarbejderProfilen, som man kan drage nytte af i forbindelse med en udviklingssamtale.

Og vi gennemgår konceptet for, hvordan man gennemfører GarudaSamtaler - medarbejdersamtaler med udgangspunkt i en MedarbejderProfil.

God fornøjelse!

*Lotte Christensen,  
Kundechef, Garuda AS*

Giv dine udviklingssamtaler et løft  
- hold GarudaSamtaler!



### I dette nummer:

**Leder: Unge medarbejderne kræver en GarudaSamtale ... 2**

**Løn fastlægges individuelt ud fra kompetencer og efterlevelse af bankens værdigrundlag ..... 3**

*Interview med Tom Schougaard, personalekonsulent i DiskontoBanken*

**Vi kom mere i dybden med medarbejdersamtalerne ..... 6**

*Interview med Arne Lassen, direktør i Unitar*

**GarudaSamtalen ..... 8**

*- en målrettet og udbytterig PU-samtale med udgangspunkt i en MedarbejderProfil*

**Certificeringskurser i efteråret 2001 ..... 11**

**Debatdag om personlighedstests i det offentlige ..... 12**

GarudaNyt udgives  
3 gange årligt af:

Garuda AS  
Rolsø Mark 10  
8420 Knebel  
Tlf.: 86 36 55 44  
Fax: 86 36 55 58  
garuda@garuda.dk  
www.garuda.dk

Eftertryk er tilladt  
med kildeangivelse

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

Garuda er Skandinaviens største udbyder af egne samtaleværktøjer, og vi har værktøjer til alle opgaver indenfor udvælgelse og udvikling af mennesker, grupper og organisationer.

Garuda blev grundlagt i Danmark i 1982. Garuda har datterselskaber i Norge, Sverige, England, Frankrig, Luxembourg, Holland, Belgien og Kroatien.

Formålet med Garudas værktøjer er at skabe dialog om de egenskaber, der har betydning for arbejdslivet.



Garuda® AS  
Ledelse & Udvikling



EFTERLYSNING:

## Emner til efterårets ERFAdage

Har du et emne, som du kunne tænke dig blev taget op på en af ERFAdagene i efteråret, eller har du erfaringer med værktøjerne, som du gerne dele med andre, så ring til mig på 86 36 55 44 eller send en mail til loc@garuda.dk

Lotte Christensen



## LEDER: Unge medarbejderne kræver en GarudaSamtale

Af Gunnar Nielsen adm. direktør i Garuda AS

Det har gennem de sidste årtier været "god latin" blandt danske ledere, at gennemføre medarbejdersamtaler en gang om året.

Det er dog en erkendt sandhed, at mange ledere oplever disse samtaler som en pligt, ligesom mange medarbejdere oplever det som en byrde, at skulle deltage i en medarbejdersamtale.

Man har forsøgt sig med nye planer, skemaer, vurderinger osv. uden dog at opleve de helt store forbedringer.

Ifølge en undersøgelse som Huset MandagMorgen offentliggjorde i januar 2001 vurderer 87% af alle adspurgte unge mellem 20 og 29 år "Muligheden for personlig udvikling" som det væsentligste, når de skal søge nyt job.

De unge medarbejdere stiller altså krav om personlig udvikling og dermed krav om bedre medarbejdersamtaler.

I Garuda har vi lanceret et koncept for medarbejdersamtaler, som vi kalder GarudaSamtalen.

GarudaSamtalen er en samtale, hvor der sættes fokus på medarbejderens personlige udviklingsmuligheder - med stor respekt for individets personlige værdier.

Lederen får med udgangspunkt i Garudas MedarbejderProfil et værktøj til at gennemføre Garuda-Samtaler. Der sættes fokus på medarbejderens arbejdsmæssige adfærd og på medarbejderen personlige udviklingsmuligheder.

Samtidig afdækker profilen de skyggesider, der kan stå i vejen for medarbejderens personlige udvikling.

Endelig giver MedarbejderProfilen ledere med "mod og mandshjerter" mulighed for at lade medarbejderne få indblik i lederens egen profil. Dermed kan man i samarbejde afdække potentielt konfliktende adfærd i forhold til medarbejderen.

JO... den unge generation skal nok kræve deres GarudaSamtale og vi glæder os til at klæde de danske ledere på til opgaven !

Nyt medarbejderudviklingssystem i DiskontoBanken:

## Løn fastlægges individuelt ud fra kompetencer og efterlevelse af bankens værdigrundlag



Interview med Tom Schougaard, indtil 15. marts 2001 personalekonsulent i DiskontoBanken, nu Senior Associate i Heidrich & Struggles

Af: Lotte Christensen, Kundeforfatter i Garuda AS

Der skal være et tættere samarbejde mellem lederen og den enkelte medarbejder om udvikling af medarbejderens potentialer, mener man i DiskontoBanken.

Derfor er DiskontoBanken i gang med at lave et medarbejderudviklingssystem, der integrerer værtdilelse, personlig udvikling, uddannelse og lønforhandling.

”Omdrejningspunktet for al medarbejderudviklingen er medarbejdernes individuelle handlingsplaner”

### Individuel handlingsplan

Omdrejningspunktet for al medarbejderudviklingen er medarbejdernes individuelle handlingsplaner, fortæller Tom Schougaard.

Handlingsplanen udarbejdes og opdateres løbende af leder og medarbejder, og den skal rumme information om alle de behov og ønsker, som den enkelte medarbejder har.

Tom Schougaard beskriver handlingsplanen som en psykologisk kontrakt mellem leder og medarbejder om, hvilke mål man ønsker at nå. Og man skal ”committe” sig til at sige, hvornår der skal følges op, hvem der skal følge op, og hvordan der skal følges op.

Både leder og medarbejder er forpligtede på at nå de mål, som man sammen har sat sig, fortæller Tom Schougaard.

Det er i begges interesse, at målene nås. Det er i lederens interesse, at medarbejderen får udfyldt et eventuelt udviklingsgab, og medarbejderen kan med det nye lønsystem se frem til kontant belønning, hvis han eller hun udvikler sig i den ønskede retning.

### Fokus på ledelse

Tom Schougaard er opmærksom på, at det nye medarbejderudviklingssystem stiller store krav til Diskonto-

”Vores udviklingssamtalsystem er et dialogbaseret værktøj, og i og med at der oven i købet kommer nogle vurderingselementer ind, der påvirker lønnen, så er det utroligt vigtigt, at man ikke bare kan føre en fornuftig dialog, men også en *god* dialog - og en *ligeværdig* dialog”

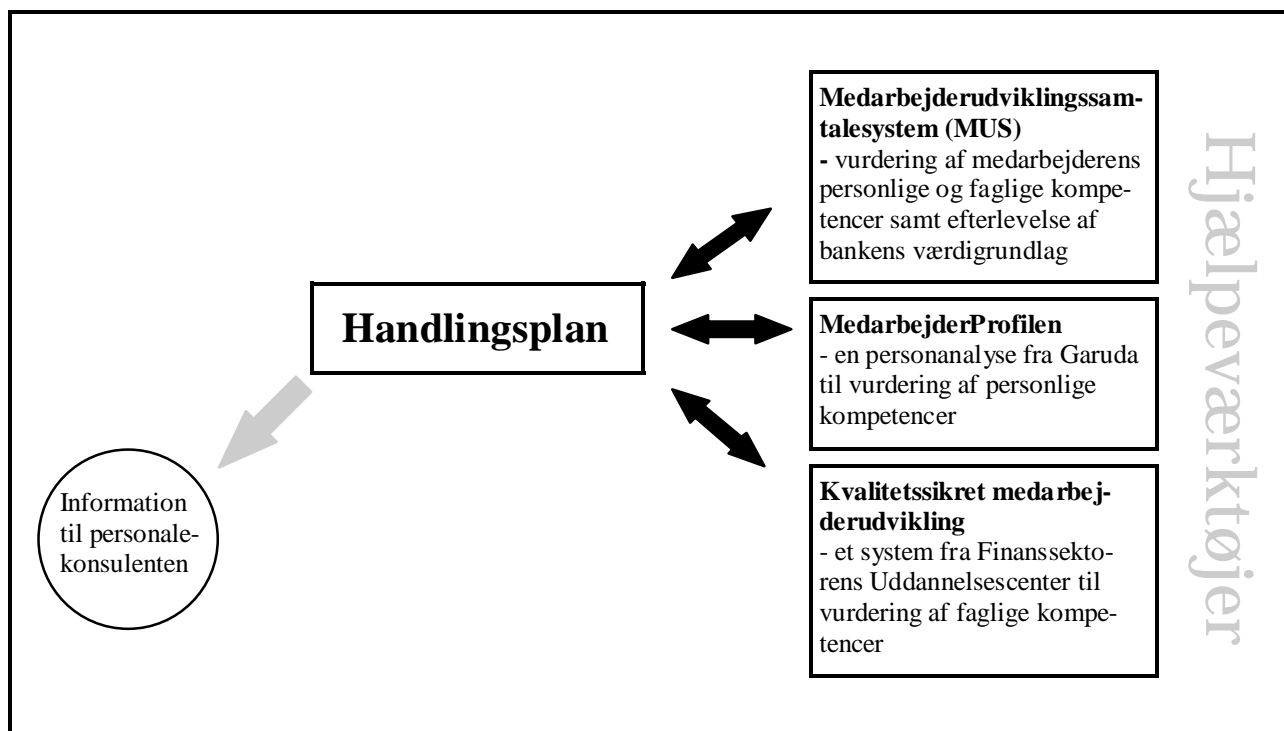
Bankens ledere, og man har gjort en del for at klæde lederne på til at tackle opgaven.

Alle ledere skal på kursus i at tolke og give tilbagemeldinger på Garuda's MedarbejderProfil og lederne får desuden uddannelse i at coache samt almen lederuddannelse.

Det er vigtigt, at lederne bliver uddannet i at kunne give og tage tilbagemeldinger, siger Tom Schougaard. Vores udviklingssamtalsystem er et dialogbaseret værktøj, og i og med at der oven i købet kommer nogle vurderingselementer ind, der påvirker

(fortsættes på side 4)

## Elementer i DiskontoBankens medarbejderudviklingssystem



*Handlingsplanen udarbejdes i samarbejde mellem lederen og medarbejderen. Hjælpeværktøjerne inddrages til at skabe dialog om medarbejderens udviklingsmuligheder og til at opstille mål i medarbejderens handlingsplan. Via Handlingsplanen videregiver leder og medarbejder information til personalekonsulenten om, hvilke handlinger der skal gennemføres.*

(fortsat fra side 3)

lønnen, så er det utroligt vigtigt, at man ikke bare kan føre en fornuftig dialog, men også en *god* dialog - og en *ligeværdig* dialog, fremhæver Tom Schougaard. De ledere der ikke magter den opgave - de er ikke ledere, siger han, for udvikling af medarbejdere er ikke noget man gør med vestre hånd.

Sidste år blev chefleddet fjernet fra filialnettet. Filialcheferne, der primært havde beskæftiget sig med store erhvervs kunder, blev samlet i en central erhvervsafdeling og souscheferne blev gjort til afdelingsledere. Og de nye ledere skal ikke have nogen kunder - de skal koncentrere sig om udvikle medarbejderne, fortæller Tom Schougaard.

**”Personalekonsulenten skal egentlig kun være en servicefunktion, der er lederen behjælpelig med at finde frem til værktøjer og uddannelses tilbud.”**

### **Personalekonsulentens rolle**

Udvikling af medarbejderen er i princippet et anliggende mellem den nærmeste leder og medarbejderen. Det er derfor lederen selv, der skal tage alle samtalerne, siger Tom Schougaard.

Personalekonsulenten skal egentlig kun være en servicefunktion, der er lederen behjælpelig med at finde frem til værktøjer og uddannelses tilbud.

Med vores udviklingssamtalsystem har vi forberedt en række delværktøjer som leder og medarbejder kan hente input fra, når de arbejder med medarbejderens udvikling.

Vi er fra centralt hold ikke interesserede i at få indblik i de enkelte vurderinger og målinger af medarbejderen. Det er et anliggende mellem leder og medarbejder.

Der går kun information videre om, hvilke handlinger der skal gennemføres, så man fra centralt hold kan være behjælpelig med handlingsforslag.

Som personalekonsulent har det  
(fortsættes på side 5)

(fortsat fra side 4)

været min vigtigste opgave at strukturere indsatserne, konkluderer Tom Schougaard.

### Lønssystemet

En del af DiskontoBankens medarbejderudviklingssystem består i et nyt lønssystem, hvor medarbejderens løn bliver vurderet ud fra personlige og faglige kompetencer samt ud fra, i hvilken udstrækning medarbejderen efterlever bankens værdier.

”Vi har fokuseret meget på, at udviklingssamtalen skal være en dialog, der kører løbende, og ikke kun en samtale, som man har én gang om året.”

Tom Schougaard fortæller, at DiskontoBanken til det formål har udkrystalliseret sit værdigrundlag i nogle nøglebegreber. Medarbejderen går ind og vurderer sig selv i forhold til hvert nøglebegreb på en skala fra 1 til 6, og på samme måde bedømmer lederen medarbejderen, fortæller Tom Schougaard. Bagefter tager de så en dialog om resultaterne.

Tom Schougaard bemærker, at vurderingssystemet til det nye lønssystem stadig er i støbeskeen. Men som modellen ser ud i dag kan hver medarbejder få en bonus på op til 20.000 kr. om året for at efterleve bankens værdigrundlag.

Pengene kan ikke flyttes mellem vurderingsområderne, fortæller Tom Schougaard. Man kan ikke snige sig uden om at være en god kollega. Den fagligt dygtige medarbejder får ikke fuld bonus, hvis han ikke også er en socialt engageret kollega.

### Udviklingssamtalen

Vi har fokuseret meget på, at udviklingssamtalen skal være en dialog, der kører løbende, og ikke kun en samta-

le, som man har én gang om året.

Når vi stadig opererer med en årlig udviklingssamtale er det egentlig mere for at sige, at én gang om året skal vi i hvert fald have samlet op og gjort status, siger Tom Schougaard.

Under en udviklingssamtale i DiskontoBanken skal som minimum gennemgå følgende punkter for at få afdækket eventuelle udviklingsbehov:

- Medarbejderen forholder sig til sin jobfunktion gennem 15-20 udsagn, der tvinger ham/hende til at tænke sin jobsituation igenem.
- Medarbejderen foretager en selv-vurdering i forhold til det værdigrundlag og de kompetencer, som DiskontoBanken har stillet op.
- Medarbejderen vurderer sin afdeling på de samme værdier.
- Lederen vurderer medarbejderen.
- Medarbejderen vurderer lederen.

Derudover kan der selvfølgelig ligge en masse ting i den handlingsplan, som man har med, der skal tages op til udviklingssamtalen, siger Tom Schougaard.

Det kan også være, at man et par måneder forinden har gennemgået en MedarbejderProfil, og så er det sandsynligt, at man under udviklingssamtalen bruger en del krudt på at følge op på profilen.

Og løbende har man så handlingsplanen til at forankre de ting, der springer ud af dialogen, konstaterer Tom Schougaard.

### Brug af MedarbejderProfilen

DiskontoBanken har ikke gjort MedarbejderProfilen til en obligatorisk del af udviklingssamtalen. Dels er alle ledere endnu ikke uddannet i at bruge profilen, og dels kan man ikke tvinge MedarbejderProfilen igennem, siger Tom Schougaard.

Vi har gjort meget ud af at sælge MedarbejderProfilen internt. Vi har informeret om, hvad profilen drejer sig om, hvordan den skal bruges og hvordan den ikke skal bruges - ikke mindst det sidste, siger Tom Schougaard.

Vi har brugt meget energi på at få informeret om, at det på ingen måde er farligt, MedarbejderProfilen består

”Vi har brugt meget energi på at få informeret om, at det på ingen måde er farligt, MedarbejderProfilen består jo i bund og grund af, at medarbejderen fortæller om sin egen situation og om, hvordan han eller hun ser sig selv i forhold til sit job.”

jo i bund og grund af, at medarbejderen fortæller om sin egen situation og om, hvordan han eller hun ser sig selv i forhold til sit job.

Mange medarbejdere kommer da også og siger: ”Det her er spændende, jeg kunne godt tænke mig at få lavet en profil”.

Som leder er det selvfølgelig også nærliggende, eksempelvis i forbindelse med en udviklingssamtale, at sige: ”Var det ikke en god ide, om vi lige kiggede på det her?”

Vi vil gerne, om alle i løbet af et år til halvandet har fået udarbejdet en MedarbejderProfil. Og så vil det være naturligt, at den indgår som en fast bestanddel i en udviklingssamtale, siger Tom Schougaard.

DiskontoBanken er Sydsjællands største, selvstændige pengeinstitut og i øvrigt landets ældste bank.

DiskontoBanken har 220 medarbejdere fordelt på hovedkontoret i Næstved og 7 filialer i Syd-, Midt- og Østsjælland.

---

# Vi kom mere i dybden med medarbejdersamtalerne



## Interview med Arne Lassen, direktør i Unitar

Af Lotte Christensen, Kundechef, Garuda AS

---

### Unitar besluttede sidste sommer, at der skulle laves MedarbejderProfiler som optakt til medarbejdersamtaler med funktionærerne.

Her et lille år efter bad vi Unitars direktør Arne Lassen fortælle om det udbytte, som Unitar hidtil har fået af arbejdet med MedarbejderProfilen.

#### Hvorfor besluttede I jer for at bruge Garudas MedarbejderProfil til jeres medarbejdersamtaler?

”Vi havde kørt medarbejdersamtaler i en del år”, fortæller Arne Lassen, ”og jeg syntes, at de var blevet lidt udvandede - lidt overfladiske – det var lidt som at kysse sin søster”.

”Jeg ønskede at få nogle af de mere bløde punkter på programmet, og der-til kunne jeg se nogle muligheder med MedarbejderProfilen. Den kunne være et godt værktøj til at komme i gang med de bløde punkter.”

”Tidligere har jeg forberedt mine-medarbejdersamtaler ved at skrive nogle af de punkter op, som jeg som leder syntes, at der skulle laves indsats-er på. Det har både været fagligt - men også omkring mere personlige egenskaber.”

”Men det er svært at komme i rigtig dialog. Det bliver kun til noget med Ja, men det er nok også rigtigt. Så prøver jeg at arbejde lidt med det.”

”Men med MedarbejderProfilen

kommer vi mere ind bag ved. Vi kommer til at tale om, hvordan personen er, hvordan personen tænker, og det bliver meget mere åbent.”

#### Hvilke områder har I fået taget hul på, som I ellers ikke var kommet ind på?

”Vi er nok er lidt konfliktsky og har haft svært ved at gå meget hårdt på omkring de personlige ting. Med MedarbejderProfilen har det været meget lettere at komme ind bag ved og få det sagt.”

”Der var et par punkter, hvor vi nok var krøbet lidt udenom. Nu kom man naturligt ind på dem.”

#### Hvem har fået udbytte af arbejdet med MedarbejderProfilen? Har det været dig som leder eller medarbejderne som personer?

”Det er gået begge veje.”

”Jeg har fået det, som jeg gik efter, nemlig et værktøj til at komme i dialog om de svære områder i en udviklings-samtale. Og det har givet større effektivitet fra medarbejderne.”

”Og medarbejderne har fået en eller anden form for tryghed. At der er nogen, der interesserer sig for personen bagved. De oplever, at det bliver legaliseret at have nogle indsatsområder, hvor man skal arbejde med sig selv.”

”Det har været en positiv oplevelse for medarbejderne. Og nogle - specielt én - har oplevet en markant ændret adfærd bagefter. Til den positive side.”

”Vi har rent faktisk givet en lønforhøjelse på baggrund af samtalen. Reaktionen var så mærkbar, at vi gav en lønforhøjelse.”

#### Hvilken udvikling skete der med den pågældende person?

”Helt konkret, at personen blev meget mere aktiv i sin dagligdag. Personen holdt op med at sidde og vente på, at tingene skulle ske, og tog i stedet selv initiativ til at få sat tingene i sving, og til at få fulgt op på dem.”

”Det har helt sikkert været samtalen, der har sat det i gang. Adfærden blev ændret fra den ene dag til den anden.”

(fortsættes på side 7)

(fortsat fra side 6)

### Har der været nogle uheldige bivirkninger ved at bruge MedarbejderProfilen?

”Nej, der er ikke kommet noget negativt ud af det.”

”Der kunne selvfølgelig have været en, der havde lukket op for et skab, der rummede noget ubehageligt. Men jeg har svært ved at se, at der kan komme noget negativt ud af det. Det kan det kun gøre, hvis det bliver brugt forkert, som trusler eller som en usynlig fyreseddel. Bliver det brugt konstruktivt, så kan jeg ikke se, at der kan komme noget negativt ud af det. Kommer der nogen ting ud af skabet, jamen så må det da være bedre at få det behandlet, end at det ligger og ulmer.”

### Hvordan har I rent faktisk brugt MedarbejderProfilen?

”Vi har gjort det på to forskellige måder, os i ledergruppen.”

”En gjorde dét, at han lavede en jobprofil på de medarbejdere, som han havde udviklingssamtaler med. Så kiggede de først på jobbet, og bagefter sammenlignede de det med resultatet af personprofilen. - Og fandt så heldigvis ud af, at det i det store hele passede meget godt!”

”Måden som jeg selv gjorde det på, var at give medarbejderne en introduktion til, hvad er det hele gik ud på - for de er naturligt skeptiske overfor tests og kan undre sig over, hvad det nu skal bruges til. Derefter viste jeg min egen profil, og det tog også lidt af mystikken ud af det.”

”Så udfyldte de deres tests parallelt med, at jeg udfyldte en spejlprofil på, hvordan jeg oplevede dem i arbejdsituationen.”

”Først gennemgik og diskuterede vi deres egen test og bagefter lagde jeg min vurdering af dem frem.”

”Om det var tilfældigt eller ej, ved jeg ikke, men de lignede faktisk hinanden utroligt meget. Der var forbausende få uoverensstemmelser. For alle de fire personer, som jeg gav tilbagemeldinger, var der kun ét ud af 9 træk, der divergerede. Ellers var det stort set det samme billede.”

### Kunne testen bruges til noget, når du allerede kendte dine medarbejdere så godt?

”Det var dejligt at opleve, at jeg kendte dem så godt, og de havde den samme oplevelse. De syntes, at det var lækkert at vide, at jeg som deres foresatte vidste lidt om, hvordan de reagerede.”

”Men det var kun den ene del. Så brugte vi det samtidig til at komme i dybden med nogle af de emner, som man typisk (i hvert fald ved os) har svært ved at få taget hul på. F.eks. omkring deres evne og vilje til at gå i dybden med ting, om at få ting gjort færdig og om at opsøge opgaver i stedet for at vente på, at de kommer.”

”Jeg kan se, hvor meget vi faktisk kom i dybden, ved at se på længden af samtalerne. Normalt skulle vi trække det i halen, for at få en medarbejder-samtale til at vare en time til fem kvarter. Nu brugte vi minimum halvanden og ofte to timer – og det gik utroligt stærkt. Det føles som om det går utroligt stærkt, fordi man bliver så engageret i det.”

### Er det ikke meget at skulle bruge 1½-2 timer pr. medarbejder?

”Hvis man vælger at gøre det, så skal man også afsætte tid til det. Man må hellere bruge 1½ eller 2 timer, der er udbytterige, end at bruge en time, der er mere eller mindre spildt. Så får man to timer der er konstruktive frem for én time der er destruktiv.”

### Hvordan reagerede medarbejderne på at skulle udfylde en MedarbejderProfil?

”Jeg vil sige, at det spændte fra mild skræk til at de syntes, at det var spændende.”

”Jeg har gjort meget ud af at præcisere, at der selvfølgelig ikke er nogen facitliste. Der er ikke noget, der er rigtigt og forkert. Der er nogen ting, man kan prøve at ændre, og så er der nogen ting der bare er sådan, og det skal man acceptere. Alle har jo både stærke og svage sider.”

”Men der er allerede nogen nu, der glæder sig til næste gang, og spørger: *skal vi også det næste gang?* - det er der forventninger til.”

”Det bliver spændende at se, om

Unitar leverer totallosninger indenfor butikskindretning af kæde- og mærkevarebutikker.

Unitar blev stiftet i Herning i 1993. Virksomheden har i dag 45 medarbejdere.

der er rykket noget - og om det er de rigtige steder.”

### Bør man have erfaring med medarbejdersamtaler, før man begynder at bruge MedarbejderProfilen?

”Nej, MedarbejderProfilen er så let spiselig, at den sagtens kan bruges som en start på medarbejdersamtaler. Hvis man er vant til at håndtere personale, så kan man sagtens gøre det.”

”Men det afhænger meget af, hvem der skal gennemføre samtalerne. Den største usikkerhed, som jeg kan se ved det er, at udbyttet af samtalen er personrelateret. Det stiller krav til den, der giver tilbagemeldingen.”

”Medarbejdersamtalen skulle gerne være en samtale mellem den foresatte og medarbejderen, men jeg kan da se, at der en nogen her i firmaet, der har svært ved at anvende det – også blandt dem der har været på kursus i MedarbejderProfilen.”

”Derfor har vi aftalt at gøre det sådan, at en af os andre godt kan gå med på en del af samtalen og sørge for at give tilbagemeldingen.”

### Hvad skal man være opmærksom på, når man bruger MedarbejderProfilen?

”Åbenhed er vigtigt, hvis man skal have succes med det her.”

”Vi har i hele processen valgt at gøre det meget åbent. Vi startede med selv i ledergruppen at lave vores egne profiler – og dem har vi lagt åbent frem, så alle kan se dem”

”Hvis man kun bruger det til at vurdere andre, så er det dømt til at mislykkes. Man skal også kunne blotte sine egne svage sider.”

# GarudaSamtalen – en målrettet og udbytterig PU-samtale med udgangspunkt i en MedarbejderProfil

## GarudaSamtalens\* A-B-C

Medarbejderen har på forhånd udfyldt en MedarbejderProfil.

**A. Medarbejderen udfylder en Selvvurdering.** (*Selvvurderingen er medarbejderens umiddelbare opfattelse af sin egen score på de 9 træk, som MedarbejderProfilen afdækker.*)

**B. Medarbejderens profil gennemgås træk for træk og sammenholdes med selvvurderingen.**  
Medarbejderen får indblik i sin egen profil og der åbnes op for en snak om medarbejderens måde at være på og om, hvordan medarbejderen foretrækker at arbejde i det daglige.

**C. Medarbejderens profil sammenlignes med jobkravsprofilen.**  
Der åbnes op for en snak om eventuelle uoverensstemmelser mellem medarbejderens profil og jobkravsprofilen og leder og medarbejder diskuterer, hvilke udviklingstiltag der kan iværksættes i forhold til medarbejderen og i forhold til jobbet.

**D. Lederen viser eventuelt medarbejderen sin egen profil.**  
Det kan afføde en god dialog om samarbejdet - om hvordan man påvirker (supplerer eller eventuelt modarbejder) hinanden i det daglige samarbejde.

**E. Aftale om hvilke udviklingstiltag, der skal iværksættes.**  
Parterne aftaler, hvornår udviklingstiltagene skal iværksættes, hvem der skal sørge for at de bliver iværksat, og hvornår der skal følges op på tiltagene.

\* GarudaSamtalen tager udgangspunkt i de personlige kompetencer og den personlige udvikling - derudover vil det oftest være hensigtsmæssigt at inddrage skematikker til faglig vurdering m.m.

### Personprofil og jobprofil

GarudaSamtalen er en samtale om medarbejderens kompetencer og udviklingsmuligheder i jobbet.

Ved at sammenligne medarbejderens personprofil med en kravprofil for jobbet, stiller leder og medarbejder i løbet af samtalen skarpt på medarbejderens styrker og svagheder i forhold til jobbet og udstikker klare udviklingsretninger for medarbejderen - eller for jobbet!

Det behøver nemlig ikke kun at være medarbejderen, der skal udvikle sig. Det kan også være, at der er jobbet, der skal udvikles, for at man opnår en bedre udnyttelse af medarbejderens ressourcer.

### Softwaren hjælper dialogen

MedarbejderProfilens software hjælper lederen med at holde fokus på relevante udviklingsområder og med at komme hele vejen omkring i samtalen.

For hvert træk er der en positivt formuleret fortolknings tekst, der kan bruges til at af-

dække medarbejderens kompetencer.

Desuden er der for hvert træk en beskrivelse af skyggesiden ved den pågældende score - en beskrivelse af, hvilke kompetencer der sandsynligvis nedprioriteres, når man har den givne score.

Beskrivelsen af skyggesiden hjælper lederen med at komme ind på de mindre positive aspekter ved medarbejderens profil og sikrer, at leder og medarbejder i samarbejde får tegnet et reelt og brugbart billede af medarbejderens kompetencer i jobbet.

### Hjælp til handlingsplan

Når personprofilen og jobprofilen sammenlignes giver MedarbejderProfilens software automatisk en konsekvensbeskrivelse af de uoverensstemmelser der måtte være.

Desuden kommer softwaren med inspiration til en udviklingsplan - både hvad angår udvikling af medarbejderen og udvikling af jobbet.

## Implementering af GarudaSamtaler:

1. Øverste chefer trænes i at gennemføre GarudaSamtaler.
2. Øverste chefer gennemfører GarudaSamtaler med lederne.
3. Lederne trænes i at gennemføre GarudaSamtaler.
4. Lederne udarbejder i fællesskab med 2-3 medarbejdere fra hver jobkategori jobkravsprofiler for alle relevante jobs.
5. Jobkravsprofilerne godkendes i Samarbejdsudvalg m.m.
6. Topledelsen præsenterer GarudaSamtale-konceptet for medarbejderne.
7. Der udleveres testskemaer til alle medarbejdere.
8. Ledere gennemfører GarudaSamtaler med medarbejderne.

## Gode Råd til lederen der skal gennemføre GarudaSamtaler:

- Du skal højst planlægge 2 samtaler pr. dag.
- Reservér mindst 2 timer pr. medarbejder.

Det er vigtigt, at medarbejderne får en god præsentation af konceptet. Det er her du skaber fundamentet for en åben og engageret deltagelse fra medarbejderne.

HUSK derfor:

- Fortæl om formålet med at gennemføre Garuda-Samtalerne.
- Gør tydeligt opmærksom på, at det er frivilligt at deltage i en GarudaSamtale.
- Informér om, hvor ofte og hvornår der skal afholdes GarudaSamtaler.
- Fortæl om, hvordan jobkravsprofilerne er blevet udarbejdet. Og informér om, hvor ofte jobkravsprofilerne vil blive revurderet.
- Informér om, hvem der har adgang til dataene og hvad de vil blive brugt til.

## Udbyttet af en GarudaSamtale

Både ledelsen og den enkelte medarbejder kan få stort udbytte af GarudaSamtaler. Udbyttet af en Garuda-Samtale med udgangspunkt i en MedarbejderProfil kan f.eks. være:

<b>Fornyelse</b>	Fornyelse af medarbejdersamtalen
<b>Overblik</b>	Overblik over medarbejdernes stærke og svage sider - bruges den enkeltes potentiale optimalt?
<b>Selvbevidsthed</b>	Bevidstheden om egne og andres ressourcer skaber forståelse og bedre samspil blandt medarbejderne
<b>Synergi</b>	Mulighed for at supplere hinanden på styrker og svagheder – det vinder alle på i længden
<b>Trivsel</b>	Mennesket trives med sit arbejde dér, hvor evner og udfordringer møder hinanden

## Faciliteter i MedarbejderProfilen



MedarbejderProfilen er ligesom Garudas øvrige samtaleværktøjer struktureret omkring Hoved-Hjerte-Ben-modellen.

Modellen er enkel, og den gør det nemt at overskue og forstå hovedlinjerne i analyseresultaterne.

*MedarbejderProfilens 9 træk vises i en overskuelig grafik.*



Du kan nu klikke på forst, eller du kan ændre placeringen af dine kryds

Gruppe 1 - ud af 36

	Erig	Uenig
betrager mig selv som et kreativt og intelligent menneske	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
er ikke sædlig god til, at kontrollere mit temperament	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hører til typen, der altid stræber efter at blive bedre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Næste gruppe

*MedarbejderProfilen kan udfyldes onscreen eller i et trykt hæfte*

Trækning

Trækning er et af de mest centrale træk i Garuda-modellen. Det handler om, hvordan man håndterer udfordringer og pres. En person med et højt træk i Trækning vil være mere opmærksom på detaljer og vil være mere tilbøjelig til at tage sig af småting. En person med et lavt træk i Trækning vil være mere opmærksom på det store billede og vil være mere tilbøjelig til at ignorere små detaljer.

Skjuleside

Skjulesiden af trækningen viser, at personen måske er mere opmærksom på detaljer og mindre opmærksom på det store billede. Dette kan være en fordel i nogle situationer, men det kan også være en udfordring, hvis personen bliver for optaget af detaljerne og mister synet på det store billede.

*Der kommer en fortolkning og en Skyggeside-fortolkning til hvert træk*



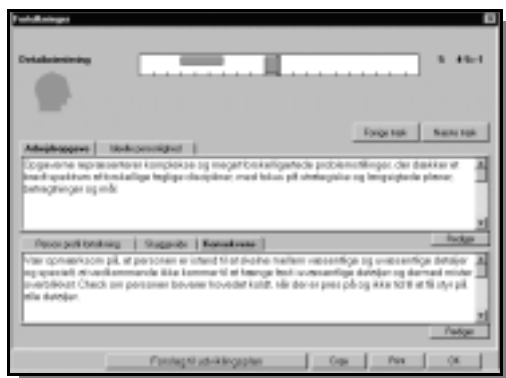
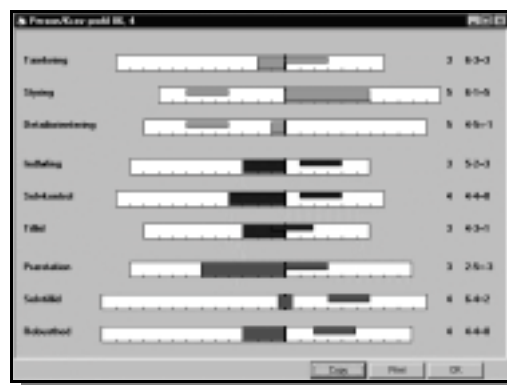
**Jobkravsanalyse kan foretages onscreen.**

**For hvert træk vælger du, hvilket niveau (fra 1 til 5) opgaverne skal løses på.**

**Softwaren giver en beskrivelse af hvilke arbejdsopgaver og hvilken ideel personlighed der knytter sig til hvert af de 5 niveauer på hvert enkelt træk.**

**Forskellen mellem personprofil og jobkravsprofil ses tydeligt.**

**De tykke bjælker repræsenterer personprofilen, de tynde bjælker repræsenterer jobkravsprofilen.**



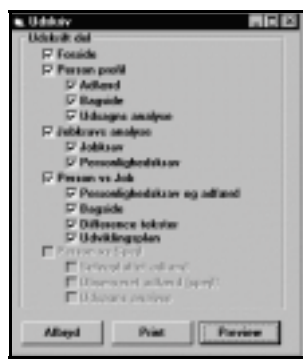
**For hvert træk kan du læse fortolkningstekster for henholdsvis personprofil og jobkravsprofil.**

**Hvis der er store forskelle giver softwaren en konsekvensbeskrivelse af, hvilke problemer der må forventes at opstå.**

**Desuden hjælper softwaren dig med inspiration til en handlingsplan for, hvordan personen eller jobbet kan udvikles, så der kan skabes bedre overensstemmelse mellem job og person**

**Du kan udskrive alle de profiler, fortolkningstekster og beskrivelser, som du arbejder med i MedarbejderProfilens software.**

**Du kan desuden udskrive dine egne tilføjelser til fortolknings-tekster, handlingsplaner m.m.**



# Certificeringskurser i efteråret 2001

## Krav om oplæring

Garudas personlighedstests må kun benyttes af personer, der er oplært og certificeret af Garuda i at bruge værktøjerne.

Oplæringen omfatter bl.a. introduktion til modellen bag værktøjerne, gennemgang af softwarens opbygning og træning i at bruge værktøjerne.

## GarudaProfilen og KompetenceProfilen

GarudaProfilen og KompetenceProfilen må kun benyttes af personer, der har gennemgået og bestået et certificeringsforløb af i alt 4½ dags varighed:

- *Certificering A (3 dage)*: Kurset giver en grundlæggende introduktion til GarudaProfilen og KompetenceProfilen. Teorien bag værktøjerne bliver gennemgået og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger.

- *Certificering B (1 ½ dag)*: På kurset bliver kursisternes evner i tilbagemeldingssituationen vurderet og afprøvet. Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisterne skal vise, at de er i stand til at give en god og ansvarlig tilbagemelding. Bestået kursus afsluttes med certifikat. (Certificering A er en forudsætning for deltagelse).

## MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer der har fået mindst 1-dags oplæring i værktøjet (certificerede brugere af GarudaProfilen/KompetenceProfilen kan dog benytte MedarbejderProfilen uden yderligere oplæring).

Kurser i MedarbejderProfilen arrangeres efter aftale med den enkelte virksomhed.



*Certificeringskurserne i GarudaProfilen og KompetenceProfilen afholdes på kursusejendommen ved Garudas hovedkontor i Knebel.*

## Kursus i MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer, der som minimum har fået 1-dags oplæring i Garudas værktøjer.

Oplæring i MedarbejderProfilen foregår som 1-dags kursus i virksomheden for de personer, der skal give tilbagemeldinger på MedarbejderProfilen:

### 1-dags kursus i MedarbejderProfilen

**Pris for op til 8 pers.: 12.000 kr.\***

Desuden kan der afholdes en opfølgingsdag:

### ½-dags træning i tilbagemelding

**Pris for op til 8 pers.: 6.000 kr.\***

\* Prisen gælder undervisningen. Eventuelle udgifter til lokaleleje, forplejning m.m. er ikke inkluderet.

## Kurser i GarudaProfilen og KompetenceProfilen i efteråret 2001:

### Certificering A (3 dage)

Indledende kursus - obligatorisk før man må begynde at give tilbagemeldinger på GarudaProfilen og KompetenceProfilen.

21. - 23. august  
10. - 12. september  
22. - 24. oktober  
12. - 14. november  
10. - 12. december

### Certificering B (1½ dag)

Afsluttende kursus - består man kurset, bliver man certificeret bruger af GarudaProfilen og KompetenceProfilen.

29. - 30. august  
26. - 27. september  
31. - 1. oktober/november  
27. - 28. november

### Priser:

Certificeringskursus A (3 dage): Kr. 9.900,-

Certificeringskursus B (1½ dag): Kr. 3.900,-

## DEBATDAG

# Personlighedstests i det offentlige

**Onsdag den 23. maj, kl. 10 - 16**  
**Radisson SAS Scandinavia Hotel i Århus**

Deltagergebyr: kr. 495,- (+ moms)

**Tilmeld dig på vedlagte tilmeldingskort eller på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)**

I den aktuelle debat om manglende udvikling og uddannelse af offentlige ledere er der kommet øget fokus på anvendelse af personlighedstests i det offentlige.

Mange slår nu til lyd for, at man bør anvende personlighedstests, når man skal udvælge og udvikle ledere.

I **Garuda** deler vi naturligvis dette synspunkt - men vi må også erkende, at en personlighedstest ikke i sig selv er nogen *garanti* for suc-

ces. Det er afgørende, at man anvender personlighedstesten på en god og hensigtsmæssig måde.

Man må forholde sig til spørgsmålene: "hvad kan man" og "hvad kan man *ikke*" bruge personlighedstests til?

Som et bidrag til denne diskussion inviterer vi i samarbejde med **Kommunernes Personalechef-Forening** til en dag med fri debat om fordele og ulemper ved at bruge personlighedstests.

### DEBATOPLÆG:

**Fordele og ulemper ved brug af personprofiler til ansættelser sammenholdt med traditionerne i kommunale ansættelser – belyst ved erfaringer fra to forskellige kommuner**

*Jess V Jacobsen, uddannelseskonsulent i Frederikshavns Kommune og Karen Marie Johansen, leder af personale- og udviklingsafdelingen i Holstebro Kommune*

**"Angstfuld stolthed" - eller kan medarbejdere og ansøgere få et større personligt udbytte af tests.**

*Kim Knudsen, virksomhedskonsulent i Ingeniørforeningen i Danmark*

**Personprofiler som en integreret del af lederuddannelsen: Bypral - sådan gør vi. Stjernetydning og profilanalyse – et fedt. Webkameraer og armsved.**

*Poul Asger Olesen, chefkonsulent i Vejle Amts udviklings- og uddannelsesafdeling*

**Nyt lederudviklingsprogram til Århus Kommune**

*Allan Pagh, chef for Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole*

**KLs værktøjer til dynamisk jobvurdering af ledere**

*Leif Petersen, personalechef i Ribe Kommune*

**Udvikling i den kommunale organisation med kontraktstyring og med tests til dialog og opfølgning**

*Adm. direktør Bo Andersen, ekspeditionssekretær Curt Andersson og controller Jørgen Nielbæk fra Blaabjerg Kommune*

