

GarudaNyt



➤ **Professionel lederrekruttering i Sønderborg Kommune**

Læs mere side 3

➤ **Nyt E-rekrutteringssystem frigiver administrative ressourcer**

Læs mere side 6

➤ **Med andre øjne – interview med førstedamen i tosproget skoleledelse**

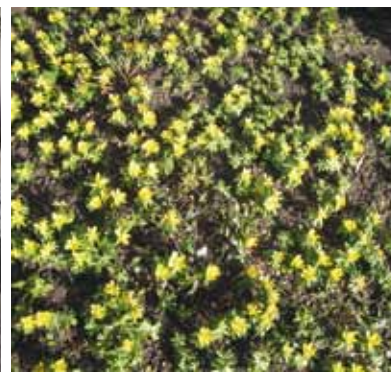
Læs mere side 8

➤ **FokusProfilen – Shaken, not stirred**

Læs mere side 10

➤ **Et nyt syn på værdibaseret ledelse**

Læs mere side 12



VIA University College

anvender FokusProfilen kreativt

Læs mere side 10



GARUDA AS - Profilverktøjer til ➤ rekruttering ➤ teambuilding
➤ ledelsesudvikling ➤ personaleudvikling ➤ organisationsudvikling



Nyt effektivt E-rekrutteringsystem

» Af: Gunnar Nielsen, adm. direktør i Garuda AS

Danske virksomheder er alene de sidste fem år blevet mere globale i både tankesæt og handlinger. Selv små virksomheder handler globalt og placerer medarbejdere på lokationer rundt om i hele verden. Når vi taler om rekruttering, så gælder det, at virksomheders interne og eksterne ansøgere tilsvarende er spredt over et stort geografisk areal såvel nationalt som internationalt. Dette medfører ofte høje transportomkostninger og besvær for ansøgerne.

For at imødekomme dette behov har Garuda i lang tid søgt efter potentielle samarbejdspartnere til et e-rekrutteringskoncept. Et flerårigt indledende samarbejde mellem PBJ og Garuda har nu muliggjort, at vi kan lancere et fælles e-rekrutteringsystem med screeningsmulighed på både personlige og faglige kompetencer.

I dag er det ikke ualmindeligt, at ansøgere i forbindelse med rekrutteringsprocessen kommer til samtale udelukkende på de faglige kompetencer og efterfølgende ved ansættelsessamtalen vælges fra på grund af uoverensstemmelse med de efterspurgte personlige kompetencer. Ved også at foretage en rangering af ansøgere med afsæt i personlige kompetencer sikres, at ansøgere, der går videre, har en mere realistisk chance for at matche det opslåede job. Herved reduceres urealistiske forhåbninger og efterfølgende frustration hos ansøgere.

Det nye e-rekrutteringskoncept tilgodeser således både virksomhedernes behov for et effektivt og tidsbesparende rekrutteringsværktøj og ansøgernes behov for et kvalificeret afklaringsværktøj. Allerede tidligt i ansøgningsprocessen sikres, at de ansøgere, der går videre, har en realistisk chance for at matche det opslåede job. Den sparede tidsres-

source i virksomhederne, drømmer vi om, vil blive anvendt til yderligere kvalificering af dialogen med de ansøgere, der kaldes til samtale.


I VPP (Videnscenter for Professionel Personvurdering) har der gennem det sidste halvandet år pågået en løbende diskussion om screeningsværktøjer, og her lægger Garuda sig op ad den fremherskende holdning samt de krav til etiske retningslinjer, der i fællesskab er vedtaget her (se www.personvurdering.dk). Det har for Garuda altid været et must med et krav om personlig testtilbagemelding, og det mener vi stadigvæk. Dog må vi samtidig erkende, at nye behov hos virksomheder og ansøgere fordrer, at vi skaber nogle fleksible rekrutteringsløsninger. PBJ og Garudas nye e-rekrutteringskoncept bidrager til, at virksomhederne kan skabe en forøget effektivitet, samtidig med at ansøgerne gives en

» Ved også at foretage en rangering af ansøgere med afsæt i personlige kompetencer sikres, at ansøgere, der går videre, har en mere realistisk chance for at matche det opslåede job

fyldstgørende skriftlig evaluering, som de kan bruge til at kvalificere deres videre jobsøgning. I den forbindelse vil vi fra Garudas side gerne opfordre til, at vore kunder tager del i den løbende dialog omkring at kvalificere testanvendelse og HR-processer i rekrutteringssammenhæng i danske virksomheder anno 2010.



Professionel lederrekruttering i Sønderborg Kommune

I Sønderborg Kommune ser man ledelse som et fag, nye ledere skal oplæres og udvikles i. For at udvikle ledelsesområdet har kommunen derfor professionaliseret rekrutteringen af og indkøringsperioden for ledere. Garudas KompetenceProfil benyttes til at skabe en overordnet JobProfil, som ansøgernes personlige KompetenceProfiler holdes op imod. På den måde sikres et godt match mellem stilling og leder. 



HR-afdelingen i Sønderborg Kommune har i foråret 2010 indført en politik for lederrekruttering. HR-konsulent Helle Gaarde har været med i udarbejdelsen heraf.

» Det er vigtigt, at lederne føler, de bliver taget godt imod. Alle andre medarbejdere får jo en oplæringstid, men det er som om, man tror, at ledere kan alt fra dag et.

– Helle Gaarde

» Af: Line Skov Randrup, journalist

- Når vi har valgt at professionalisere rekrutteringen af lederne og gøre deres jobstart så god som mulig, er det fordi, ledelse er et område, vi vægter højt. Sønderborg Kommune er en moderne virksomhed, og det vil vi naturligvis gerne signalere til omverdenen. Vi håber også, at vi med en bevidst strategi på ledelsesområdet kan tiltrække nogle dygtige og kvalificerede ledere, siger borgmester for Sønderborg Kommune Aase Nyegaard fra Fælleslisten.

Det er dog ikke kun ønsket om gode ledere, der har gjort det nødvendigt med en strategi og fast procedure ved rekrutteringen af ledere i kommunen. Det er også erfaringer med forkerte og dermed dyre ansættelser, der har ført til pjecen 'Lederrekruttering i Sønderborg Kommune' som HR-afdelingen har udarbejdet.

Forkert rekruttering koster

Pjecen beskriver kommunens holdning til rekruttering, forskellige ansættelsesmodeller, hvad introforløbet for ledere indeholder, samt hvordan Garudas testværktøjer bruges i rekrutteringen. HR-chef Aase Henriksen forklarer baggrunden for ansættelsespolitikken:

- Egentlig har vi brugt testværktøjerne til ansættelse i flere år, men det har været frivilligt om udvalgene ville bruge dem. Det har resulteret i, at der er blevet ansat nogle ledere, som ikke har været de rigtige, og det har både været dyrt rent økonomisk, men også menneskeligt for de afdelinger, hvor lederne har været ansat, siger hun.

Derfor besluttede HR-afdelingen i 2009 at udarbejde en beskrivelse af et ideelt ansættelsesforløb. Samtidigt er det nu obligatorisk at benytte Garudas CompetenceProfil og dermed inddrage HR ved ansættelsen af nye ledere. Ud over selve rekrutteringen, er der også fastlagt et introforløb, et såkaldt LUP-forløb hvor den nye leder møder andre ledere, og introduceres til ledelsesprincipper i kommunen. Lederne får desuden en samtale efter tre måneder samt bliver tilbudt coach-samtaler med HR. Der er også mulighed for at indgå i en mentor-ordning. HR-konsulent Helle Gaarde er den ene af kommunens to uddannede Garuda-testbrugere. Hun har været med til at udarbejde kommunens nye rekrutteringspolitik.

- Det er vigtigt, at lederne føler, de bliver taget godt imod. Alle andre medarbejdere får jo en oplæringstid, men det er som om man tror, at

ledere kan alt fra dag et. Den opfattelse vil vi gerne lave om på. Med introduktionsperioden prøver vi at give lederne de bedste forudsætninger for at komme ind i deres arbejde og vise dem, at vi gerne vil fastholde dem, forklarer Helle Gaarde.

Profilen understøtter samtalen

Alis Frost Nielsen er skoleleder på Fryndesholm Skole i Augustenborg og er blevet ansat efter den nye procedure. Hun udfyldte en CompetenceProfil i forbindelse med ansættelsen og fik en personlig tilbagemelding inden ansættelsessamtalen.

- Det var en meget behagelig oplevelse, og tilbagemeldingen var en ligeværdig dialog. Men HR-konsulenten gik også kritisk til min profil, der hvor han kunne se, at den stak lidt ud. For eksempel spurgte han mig direkte, 'er du en tromler, Alis?', fortæller Alis Frost Nielsen med et skævt smil.

- Jeg ved jo godt selv, hvor mine stærke og svage sider er. Men samtalen gav mig også mulighed for at tænke over, hvad jeg skulle svare til samtalen. Det var jo lige så vigtigt for mig som for udvalget, at de ansatte den rigtige person. Jeg synes, at CompetenceProfilen understregede det, som jeg gerne ville fortælle ansættelsesudvalget. For én ting er, hvad man kan snakke sig fra – profilen underbygger den person jeg er, og de kompetencer jeg har, siger Alis Frost Nielsen.

Mere struktur på samtalen

Den oplevelse har en af personerne på den anden side af bordet også. Connie Buch er udviklingschef for Børn og Uddannelse. Hun har blandt andet været med til at ansætte ni nye ledere efter den nye ansættelsesprocedure i forbindelse med en strukturændring af dagtilbuddene. Stillingerne var nyoprettede, og derfor blev der nedsat en styregruppe, som skulle komme med forslag til arbejdsbeskrivelse for de nye dagtilbudsledere.

- Arbejdsbeskrivelsen blev brugt som ramme, da vi i samarbejde med HR udarbejdede en JobProfil for de kommende ledere, fortæller hun.



Forud for en ny lederansættelse udarbejder HR og ansættelsesudvalget en JobProfil som siden hen i ansættelsesforløbet sammenholdes med kandidaternes individuelle CompetenceProfil (Modelfoto: www.colourbox.com)



Der var ni forskellige ansættelsesudvalg med op til 13 mennesker i hvert udvalg, der skulle ansætte de nye ledere. Og det kan være svært for 13 mennesker at blive enige, understreger Connie Buch. Derfor mener hun, at Garudas profilværktøjer er en hjælp i rekrutteringsprocessen.

- JobProfilen tvinger udvalget til på forhånd at tage stilling til, hvilken type person, de gerne vil ansætte. Det gør det også mere sandsynligt, at de rigtige personer søger stillingen. Ansøgerne får også lagt en personlig KompetenceProfil, som man så kan holde op imod JobProfilen. Det betyder, at ansættelsessamtalen bliver mere struktureret, fordi der er flere elementer at spørge ind til, og man får som udvalg et mere nuanceret indtryk af personen. Profilerne afhjælper også, at man bare ansætter efter udstråling eller kemi, fordi alle får stillet de samme spørgsmål. Dermed bliver det nemmere at vurdere alle kandidater på lige fod, siger hun og tilføjer smilende:

- Med den samme jobprofil som udgangspunkt kunne man jo godt frygte, at der var blevet ansat ni ens mennesker. Men det er faktisk blevet et meget sammensat hold, men en harmonisk gruppe af forskellige typer og med lige mange mænd og kvinder, siger Connie Buch.

Hvis profilen ikke passer

Men hvor meget vægt tillægges JobProfil og KompetenceProfil, og hvad gør man, hvis JobProfilen og den person, man gerne vil ansætte, ikke passer sammen? Den problematik har HR-afdelingen også taget højde for i proceduren for ansættelse.

- Det er altid ansættelsesudvalget, der har den endelige beslutning. HR kan rådgive og fortælle, hvilke konsekvenser det kan have, hvis man vælger at ansætte en person, der er helt forskellig fra JobProfilen. Og så kan der aftales ekstra støtte, omfordeling af arbejdsopgaver eller andre initiativer, der hjælper den nye leder og den afdeling vedkommende ansættes i, forklarer HR-konsulent Helle Gaarde.

Som ansættende leder mener Connie Buch, at Job- og KompetenceProfilerne er hjælpemidler i ansættelsen, frem for anvisninger.

- Profilerne er et hjælpemiddel, man kan tillægge den vægt, man synes er passende. Jeg vil sige, vi vægter profilerne 15-20 % af det samlede billede, men når man har med mennesker at gøre, kan der være mange forskellige faktorer, der spiller ind på, hvem man ansætter, siger hun.

Ledelse udefra og ind

Det øgede fokus på ledelse handler ikke kun om lederne selv og om at gøre deres introforløb nemmere.

- Lederudviklingen handler også om at kulturdvikle hele organisationen Sønderborg Kommune, forklarer Astrid Jensen, afdelingsleder for Uddannelse og Udvikling.

- Vi arbejder med ledelse udefra og ind. Lederen er leder i kraft af de relationer, som vedkommende indgår i, og ledelse er noget, man gør i samarbejde og dialog med medarbejderne. Det betyder, at frontmedarbejderen, fx pædagog-medhjælperen i børnehaven, skal være klædt på til selv at tage beslutninger og repræsentere kommunen på bedste vis. Vores holdning er, at først når borgeren kan mærke en øget kvalitet i ydelsen, så virker den anerkendende ledelse. Det er naturligvis en længerevarende proces, men den skal begynde hos lederne, siger Astrid Jensen.

Skoleder Alis Frost Nielsen, som har prøvet introforløbet, kan også godt se fordelene ved Sønderborgs rekrutteringsproces, når hun sammenligner med andre steder hun har været ansat.

- Jeg vil faktisk sige, at Sønderborg er det sted, jeg er blevet taget allerbedst imod. Det betyder meget, at man kan skabe netværk og få støtte i introperioden. Det har også været en fordel for mig, fordi jeg er tilflytter, siger hun.

Borgmester Aase Nyegaard understreger vigtigheden af at begynde processen hos lederne:

- Som politikere udstikker vi rammerne for arbejdet, men det er kommunens medarbejdere og især lederne, der skal skabe resultaterne. Derfor er det så vigtigt, at vi har gode ledere, der motiverer medarbejderne, giver dem ansvar og medbestemmelse, for det vil medarbejdere have i dag, siger borgmester Aase Nyegaard.

Rekrutteringsprocessen i Sønderborg Kommune

Sådan foregår rekrutteringsprocessen i Sønderborg Kommune:

I Sønderborg Kommune har man udarbejdet en fast procedure til rekruttering af nye ledere. Garudas KompetenceProfil indgår som en obligatorisk del af rekrutteringen.

1. HR og ansættelsesudvalget udarbejder en JobProfil for den ønskede medarbejder, blandt andet ved hjælp af KompetenceProfilens 16 træk.
2. Stillingsopslaget udarbejdes på baggrund af JobProfilen.
3. Ansættelsesudvalget udvælger ansøgere til samtale.
4. Ansøger udfylder Garudas KompetenceProfil. HR giver individuel tilbagemelding til ansøger og derefter til ansættelsesudvalget, om hvordan JobProfil og KompetenceProfil passer sammen.
5. Ansættelsessamtaler, (eventuelt referencetagning og uddybende samtaler).
6. Udvælgelse, personlig tilbagemelding til ansøgere, der har været til samtale.
7. Ansættelse.
8. Efter ansættelse kommer lederen på introduktionskurser og får tilbudt en mentor-ordning samt coach-samtaler med HR.



Nyt E-rekrutteringssystem

frigiver administrative ressourcer

PBJ og Garuda har indledt et samarbejde om et forbedret E-rekrutteringssystem, der ikke alene sparer administrativ tid og ressourcer i rekrutteringsprocessen, men som samtidig sikrer en ensartet og professionel håndtering af alle kandidater.



Om PBJ

PBJ er et konsulenthus med ekspertise i HR og løn.

PBJ har eksisteret siden 1986 og dækker alle HR-processer med en bred vifte af konsulentytelser og egne it-systemer - Epos.

PBJs kundeportefølje består af en lang række virksomheder og organisationer inden for det private såvel som det offentlige marked.

PBJ har 72 engagerede medarbejdere i København, Århus og Aalborg. PBJ kan kontaktes på telefon 43 62 74 00, e-mail pbj@pbj.dk eller besøg www.pbj.dk.

► Af: Astrid Raaballe, Chefkonsulent i Garuda AS

Et omfattende tidsforbrug og et stort papirarbejde i forbindelse med gennemlæsning af kandidatansøgninger har traditionelt set været en naturlig del af arbejdsgangen ved rekrutteringer. Den udfordring imødekommer PBJ, et konsulenthus med ekspertise i HR og løn, med systemet Epos e-Rekruttering.

Epos e-Rekruttering er en rekrutteringsløsning, der standardiserer og forenkler arbejdsgange og sikrer en optimal videndeling mellem HR-afdelingen og de relevante ledere. Denne proces, som tidligere blev varetaget manuelt, understøttes i Epos e-Rekruttering af lettilgængelige skabeloner og værktøjer. Eksempelvis har man mulighed for at tilpasse sin jobportal individuelt og annoncere ledige jobs direkte på virksomhedens hjemmeside eller via andre relevante kanaler.

Fag- og personkompetencer i ét system

Et samarbejde mellem Garuda og PBJ gør det nu muligt at vurdere og udvælge kandidater ikke alene ud fra faglige kompetencer men også ud fra personlige kompetencer - i ét og samme system. Ved at integrere Garudas nye screeningsværktøj Jobmatch i Epos e-Rekruttering, får HR et samlet overblik over kandidaternes person- og fagkompetencer i én enkel og systematisk webbaseret løsning.

"Garudas Jobmatch og PBJs Epos e-Rekruttering supplerer hinanden godt, idet begge værktøjer sammen frigiver ressourcer, som HR kan bruge på andre aktiviteter", uddyber Jørgen Bærentzen, der er direktør i PBJ.



E-rekrutteringssystemet trin for trin

Processen i det fælles E-rekrutteringssystem forløber således:

1. HR-afdelingen udarbejder en jobprofil, som afspejler de efterspurgte personlige og faglige kompetencer, hvorefter stillingen slås op.

2. Kandidaterne kan nu ansøge direkte via virksomhedens hjemmeside, hvor der er brugervenlige skabeloner til CV, faglig kompetenceprofil og mulighed for at vedhæfte dokumenter. Desuden tildeles kandidaterne automatisk et password til brug for udfyldelse af en personprofil i Garudas værktøj Jobmatch.

3. E-rekrutteringssystemet giver kandidaterne besked, så snart virksomheden har modtaget ansøgningen, og holder via e-mails løbende den enkelte kandidat informeret om rekrutteringsprocessen.

4. Ligesom systemet giver kandidaterne besked, adviseres de relevante ledere med tilknytning til stillingsopslaget automatisk om nye kandidater. Det er således både den interne såvel som den eksterne kommunikation, der effektiviseres.

5. Systemet foretager derefter et automatisk match mellem kandidaternes indtastede oplysninger og den udarbejdede jobprofil. Herfra kan HR beslutte, hvor stort et antal af de rangerede kandidater, de ønsker at kigge nærmere på.

Gennem hele processen stiller systemet en lang række dynamiske e-mailskabeloner til rådighed – herunder bl.a. indkaldelse til samtale samt afslagsmails.

Professionel håndtering af kandidater

Resultatet af processen bliver således, at arbejdsgangene automatiseres, ligesom systemet gør det nemt at publicere, distribuere og arkivere indhold. Endvidere understøtter systemet også HR i den administrative håndtering og kommunikation med et eventuelt ansættelsesudvalg på en struktureret og gennemsigtig måde. Rekrutteringsprocessen speedes på denne måde op i tempo, uden at kvaliteten sættes over styr. Som Jørgen Bærentzen udtrykker det: "Der sker en forenkling af arbejdsgangene, men det er også vigtigt at hæfte sig ved, at virksomheden sikrer en hurtig, professionel og ensartet behandling af alle kandidater. Det sender et positivt signal til kandidaterne, og det er sådan noget, der plejer virksomhedens image og overordnet set styrker virksomhedens employer branding".

Garudas nye screeningsværktøj Jobmatch

I sommeren 2010 lancerer Garuda det nye værktøj "Jobmatch". Jobmatch er et enkelt screeningsværktøj med mulighed for på automatisk vis at matche kandidater op mod de specifikke personlige kompetencer, som en virksomhed efterspørger i et givet job.

Jobmatch indgår på følgende vis i Epos e-Rekruttering:

1. HR udarbejder en JobProfil i værktøjet Jobmatch.
2. Kandidaten modtager automatisk et password til brug for udfyldelse af PersonProfil i Jobmatch. Spørgeskemaet er bygget op således, at der trin for trin

præsenteres to valgmuligheder. Udfyldelsen tager ca. 15 minutter

3. Kandidaten får efter sin udfyldelse en enkel og positiv beskrivelse af sit testresultat tilsendt.
4. Kandidaternes PersonProfiler kobles til den udarbejdede JobProfil, hvorefter HR automatisk får præsenteret en liste overkandidater, rangordnet efter bedste match med JobProfilen.
5. Kandidatens PersonProfil fra Jobmatch kan grundet dens simple form ikke bruges som grundlag for den efterfølgende rekrutteringssamtale. Her anvendes Garudas andre kvalitative personprofiler, f.eks. CompetenceProfilen.

All Candidates				Added Candidates			
Candidate	Rating			Candidate	Rating		
Inger	94%		5.0	Inger	94%		5.0
Annelotte	94%		5.0	Annelotte	94%		5.0
Helle	92%		5.0	Inger	94%		5.0
Anette	91%		5.0				
Inger	91%		5.0				
Helle	89%		5.0				
Hanne	85%		5.0				
Connie	73%		5.0				

Garuda JobMatch Profilen - Spørgeskema Side 1 af 24

Klik på kassen med den tekst, der bedst beskriver det fokus, der er behov for. Tryk derefter på **Fortræk**.

Jeg:

<p>er god til at planlægge mine aktiviteter på forhånd</p> <div style="border: 1px solid gray; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div>	<p>kan lide at måle og sammenligne mine resultater med andres</p> <div style="border: 1px solid gray; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div>
<input type="button" value="Instruktioner"/> <input type="button" value="Fortræk"/>	



MED ANDRE ØJNE

– en samtale om menneskelig udvikling med førstedamen i tosproget skoleledelse, Rani Hørlyck

”Med andre øjne” er en artikelserie, hvis formål er at tilvejebringe mangfoldige og udfordrende blik på Human Resource. Her fortæller Rani Hørlyck, skoleleder for Søndervangskolen i Århus, om sit syn på integration, folkeskole og multikulturel ledelse. Forinden vores samtale har Rani Hørlyck udfyldt en Garuda FokusProfil.

► Af: **Astrid Horn Raaballe,**
Chefkonsulent i Garuda AS

- Mit grundsyn er, at vi skal lave en skole for de børn, der bor i Danmark, anno 2010. På Søndervangskolen betyder det, at vi skal evne, kunne og ville: ”evne” høj faglig viden om to-sprogede børn, ”kunne” se og forstå vores børn og ikke mindst ”ville” dem dvs. have lysten til at understøtte deres udvikling bedst muligt. Det kan du kun, hvis du har en multikulturel tænkning og et rummeligt menneskesyn.

Som skoleleder for Søndervangskolen i Århus
– en folkeskole med 85 % tosprogede børn –

er det centralt for Rani Hørlyck at skabe rum for forskelligheden af meninger, synspunkter og kulturer samtidig med at udstikke og kommunikere en klar fælles kurs for skolens udvikling. Dette fokus afspejles i hendes FokusProfil, hvor energien er rettet mod at omskabe visioner til virkelighed gennem et tæt samarbejde med andre mennesker; forældre, lærere, elever, lokalsamfundet m.v..

Profilen i aktion

I din profil scorer du højt på området Udvikling. Hvordan bruger du det aktivt i dit arbejde på Søndervangskolen?

- Min vision er, at skoler i udsatte boligområder

skal spille en anderledes central rolle, end de gør i dag. Skolen skal være det lokale kraftcenter. Søndervangskolen blev i 2006 omdannet til en heldagsskole med flerfaglighed som kerne ud fra en erkendelse af, at vi var nødt til at løfte skoleopgaven og imødekomme de mangesidede behov, som børnene har, på en ny måde. Faktisk, så har jeg har et ideal om at skabe en skole, der har åbent 365 dage om året hver dag fra kl. 8-22. Det er en skole, som ikke er en øde ø, men derimod et sted for liv og lokalt fællesskab. Allerede i dag har vi fantastiske faciliteter, der vil kunne bruges i forbindelse med madlavning, foredrag og flere andre aktiviteter. Vi tænker skolen som et fællesskab og praktiserer det til daglig eksempelvis i form af et veludviklet elevdemokrati. Elevdemokratiet opstod ud fra et ønske om at involvere børnene i, hvilken retning skolen skal udvikles i. Faktisk blev vi overraskede over, hvordan helt små børn kunne bidrage positivt med helt nye idéer og tanker.

Et andet fokusområde, du lægger vægt på, er området Integration – herunder at integrere mennesker med forskellige meninger og synspunkter. Hvad forstå du ved ”Integration”?

- Mit udgangspunkt er, at alle, der bor i Danmark, er danskere. De børn, der går her på skolen, de er danskere. Det er jo i virkeligheden et spørgsmål om, hvordan vi definerer det at være ”dansk”. Vores opgave er at skabe et fællesskab, så der ikke sker en marginalisering. Jeg har en særlig vigtig mission i forhold til at få vores børn til at opleve sig som medborgere i det danske samfund. Egentlig, så handler integration om at skabe medborgerskab. Hvordan skaber man så medborgerskab? Det kan vi kun gøre ved at stille krav til at børnene bidrager og opsætte tydelige forventninger til børnene -





empowerment kaldes det. Vi skal for alt i verden undgå at placere tosprogede børn i en offerrolle – det menneskesyn rækker ikke. Det er ikke mange år siden, at Danmarks Lærerforening lavede en undersøgelse, der viste, at danske lærere generelt har lavere forventninger til tosprogede børn end til etnisk danske børn. For mig et helt uforståeligt og uforeneligt synspunkt. Vi kender alle til den berømte Rosenthal-effekt – jo højere forventninger, der stilles til dig, jo bedre præsterer du. Vores opgave er at finde ud af den bedste måde at undervise på. Vi arbejder derfor målrettet mod at blive den folkeskole i Danmark, der helt i særklasse er specialister i undervisning af tosprogede børn.

Den multikulturelle organisation

På Søndervangskolens hjemmeside og ved skolens indgang skriver I "Vi skaber fremtidens multikulturelle skole". Hvorfor er det vigtigt at være multikulturelt orienteret i dagens samfund?

- Vi har stort fokus på at være globalt tænkende. Vi tænker os selv som en del af verden og har bevidst valgt at identificere 5 universelle værdier – læring, empowerment, teamspirit, originalitet og ambition – som vi udlever i alt, hvad vi gør. Den forskellighed, vi her har på skolen – vi har børn fra hele verden – den er yderst værdifuld. Det værste, vi kunne gøre, var at skabe en mainstream dansk snæverkultur. Vi fokuserer i stedet på at skabe en global kultur med afsæt i skolens grundsyn, værdier og holdninger. Det er helt grundlæggende for os ikke at marginalisere, men derimod at invitere ind til et betydningsfuldt og stærkt fællesskab. At være multikulturel handler dybest set om ordentlighed, for det er de samme menneskelige spilleregler, der gælder uanset, om du er fra Danmark eller Iran.

Hvordan ser du Søndervangskolens elevers gang ud i de danske virksomheder, når de engang træder ud af skolesystemet?

- Vores opgave er at hjælpe og understøtte børnene, så de kan klare sig bedst muligt, når de går ud af skolen. Det er vores klare målsætning, at hvert barn efter endt skolegang skal føle sig som konge eller dronning i deres eget liv forstået på den måde, at de skal opbygge en tro på sig selv, lære at træffe selvstændige valg, at tage ansvar, ja, alt det, der hører med til at navigere i livet. Vi arbejder i disse år på at etablere en mentor-ordning, der skal støtte børnene i overgangen mellem folkeskole og næste uddannelsessted. Overgange er altid svære, og her skal vi blive endnu dygtigere.

Vi oplever, at børnene generelt har svært ved at have fremtidsdrømme. Enten, så vil man være pizzabager, eller så drømmer man om at blive læge eller advokat. Derfor har vi opstartet projektet "Søndervang Universe", der har til formål at sætte børnene i stand til at turde at række efter stjernerne; det vil sige at give børnene kendskab til et bredt spekter af jobs og modet til at drømme og tage skridtet.

Omkring det at lære at tage ansvar, så giver vi børnene ansvar ved, at de har en stor andel i at skolen kører. Eksempelvis har vi indført "lege-patroljer" i frikvartererne, hvor børn fra 6. klassetrin skal igangsætte lege for børnene i 1. klasse. Herved lærer de ældre børn at udøve myndighed. Et andet eksempel er, at vi næste år indfører "klassemøder" på alle klassetrin. På klassemøderne skal børnene arbejde med at tage aktivt del i en debat og deltage i et gruppesamarbejde, men også helt grundlæggende

ting som at lære at skrive et referat og udarbejde en dagsorden.

Står ledere i danske virksomheder overfor en anden ledelsesopgave - eller behov for at gøre brug af en anden ledelsesstil - i forbindelse med ledelse af tosprogede?

- Mennesker har i dag et så vidt forskelligt udgangspunkt både fagligt, menneskeligt og kulturelt, så det, for mig at se, kun kan give mening at praktisere det, nogle kalder "mangfoldighedsledelse". Jeg selv kalder det "pionérledelse eller menneskeledelse". Det er en ledelsesform, hvor der ikke eksisterer endelige svar eller en endelig ledelsesstil, men derimod tager sit afsæt i en multikulturel, global kontekst. Jeg er dybt fascineret af globale virksomheder, hvor virksomhedssproget er engelsk – et universalsprog – i anerkendelse af, at virksomhedens medarbejdere taler en bred vifte af verdens sprog. En pionérleder behøver ikke gå forrest hele tiden, men kan gå i midten eller sågar gå tilbage for at undersøge, om den valgte vej stadig, er den bedste. Pionérlederen må ikke være for konkluderende, men skal evne at være klar og tydelig, at skabe fællesskab og samle folk fra alle verdenshjørner for at få forskellige optikker på situationen eller opgaven.

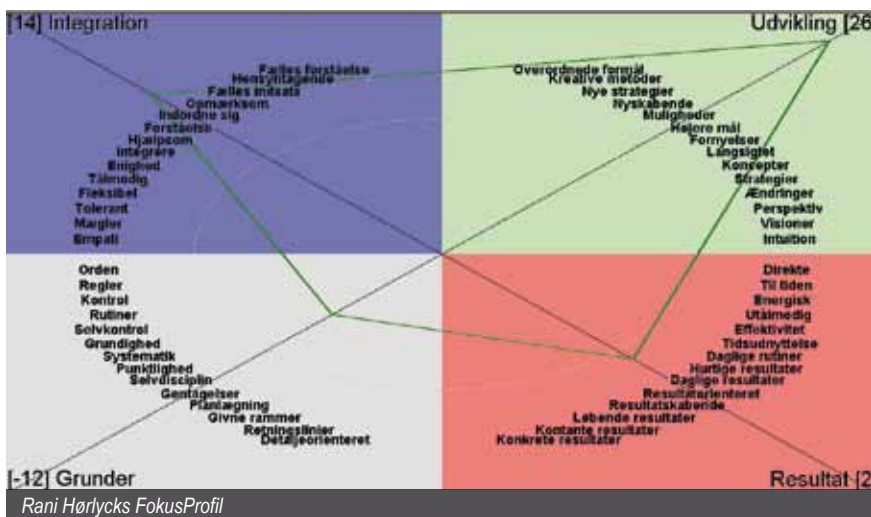
Om Rani Hørlyck

Rani Hørlyck er født i Indien, Allahabad, i 1962. Opvokset i Viby, Århus, som et af de første adoptivbørn i Danmark.

Uddannet på Marselisborg Seminarium i 1987 og skrev speciale om tosprogethed.

I år 2008 ansat som skoleleder for Søndervangskolen i Viby, Århus. Søndervangskolen er en heldagsskole dvs. åben fra kl. 8-16 og har klassetrin fra 0.-9. klasse. 85 % af eleverne er tosprogede.

I år 2005-2008 ansat som skoleleder for Nordgårdskolen i Århus; skolen blev i 2008 lukket i forbindelse med en kommunal omstrukturering af skoleområdet.



FokusProfilen

– Shaken, not stirred

Det går aldrig kedeligt for sig, når HR-afdelingen på VIA University College bruger FokusProfilen i udviklingsforløb for medarbejderne. Konsulenterne tager både James Bond-universet, farverige fotografier og tegneøvelser i brug for at fremme arbejdet med udvikling, samarbejde og dialog i organisationen.

► Af: Line Skov Randrup, journalist

Røde James Bond ondulerer skurkene, charmerer smukke kvinder og bestiller en Martini, shaken not stirred. Imens sidder Grå M hjemme

Baggrund – Derfor valgte VIA FokusProfilen

I 2008 blev en lang række mellemlange videregående uddannelser i Midtjylland (eks. pædagog-, lærer-, sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelserne) samlet under navnet VIA University College, der i dag er Danmarks 3. største uddannelsesinstitution med 2200 ansatte. HR-afdelingen blev oprettet samme år og brugte et års tid på at undersøge de forskellige profilværktøjer på markedet. Målet var blandt andet at bruge værktøjerne til at fremme samarbejdet og dialogen i forandringsprocessen efter fusionen af mange forskellige uddannelser, med forskelligartede kulturer.

- Vi har valgt FokusProfilen fra Garuda, fordi den kan bruges til både individer og grupper. Det grafiske layout og udformningen er let forståelig, forklarer HR-chef Maria Ammitzbøll og fortsætter:

- Vi bruger Fokusprofilen som et værktøj til at nå målet - at skabe udvikling og lette forandring. Derfor er det vigtigt, at vi ikke bruger meget tid på at forklare profilen, men at vi kan bruge tiden på det det handler om, nemlig personer og processer bag profilerne og dialogen mellem dem, siger hun.

på hovedkontoret og sørger for detaljerne i strategien. Blå Miss Money Penny sørger for at alle trives, mens Grønne Q udtænker geniale gadgets til den næste mission. James Bond, M, Q og Miss Money Penny er hyppige gæster, når HR-afdelingen arrangerer medarbejderforløb hos VIA University College i Midtjylland. De fire karakterer er nemlig fine billeder på arketyperne i Garudas Fokusprofil.

James Bond illustrerer profilerne

I VIAs HR-afdeling arbejder de ikke kun traditionelt med tilbagemelding af FokusProfiler. De har gjort profilerne til deres egne og har videreudviklet kreative hjælpeværktøjer.

Lissy Sundtoft er HR-konsulent ved VIA og laver udviklingsforløb med mange forskellige medarbejdergrupper. Det er hende, der har udviklet de kreative hjælpemidler til FokusProfilen.

- Jeg kan faktisk ikke lade være, svarer hun smilende på spørgsmålet om, hvorfor hun har udviklet de kreative værktøjer.

Indtil videre har hendes idéer resulteret i formidling af FokusProfilen ved hjælp af James Bond-universet, til en billed-øvelse, som kan få den enkelte person til at tale om profilen med egne ord og gruppearbejde, hvor deltagerne skal tegne deres samarbejde som det dyr, det symboliserer.

- Med James Bond-karaktererne får jeg vist, at ingen af de fire typer kan undværes. Det er vigtigt, for eksempelvis den grå profil bliver ofte anset som lidt kedelig. Men M er jo absolut ikke en kedelig person, hun er den, der trækker i trådene og har overblikket. I det hele taget ville James Bond aldrig kunne udføre sine opgaver uden de tre andre, og derfor synes jeg, at film-

universet illustrerer de forskellige profiler og deres samspil utrolig godt, siger Lissy Sundtoft.

En legende tilgang

Når FokusProfilen skal bruges individuelt, bruger Lissy Sundtoft ofte en række fotografier af landskaber og mennesker (se fotografibilleder på forside af GarudaNyt). Kursisterne skal udvælge et billede og fortælle, hvad det siger om deres arbejdsfokus. Er det gruppeprocesser, der fokuseres på, kan hun bede gruppen om at tegne deres samarbejde som det dyr, de ligner mest - fx en delfin fordi den let bevæger sig fremad, eller en elefant fordi den har fødderne plantet solidt i jorden. Det gør det nemmere efterfølgende at lave en SWOT-analyse, hvor styrker og svagheder analyseres. Alle er det metoder, som aktiverer deltageres kreative og legende sider. - Ofte er en legende tilgang til abstrakte ting som samarbejde og teamprocesser en fordel, fordi det gør det sjovt og mere konkret at sætte ord på tingene. Man kan sige, at jeg bygger nogle visuelle stilladser, de kan bygge arbejdet op omkring, og det virker rigtig godt, forklarer Lissy Sundtoft.

Et værktøj der letter forandring

HR-afdelingen i VIA arbejder med mange forskellige personalegrupper og i mange forskellige arbejdskulturer. Emnerne kan være alt fra ledelsesudvikling og samarbejdsudvikling til konflikthåndtering eller kompetenceudvikling for større medarbejdergrupper. HR-afdelingen arbejder efter et åbent menneskesyn, hvor medarbejdergrupperne selv skal ønske forandringen og udviklingen.

- Vores store fordel er, at vi er en intern afdeling, der bliver efterspurgt. Derfor er de medarbejde-





» Ofte er en legende tilgang til abstrakte ting som samarbejde og teamprocesser en fordel, fordi det gør det sjovt og mere konkret at sætte ord på tingene.

– Lissy Sundtoft

re vi kommer ud til ofte positive over for vores initiativer, for vi skal ikke 'sælge noget' eller gennemtrumfe noget, som er bestemt oppefra, forklarer HR-chef Maria Ammitzbøll.

Det er gruppens sammensætning og temaet, der bestemmer, om de kreative værktøjer bliver taget i brug og hvordan.

- Garuda-profilerne giver en øget forståelse for vores forskelligheder på en positiv måde. Når man kender sine kollegers profiler, giver det pludselig mening, hvorfor de udviser en bestemt adfærd. Profilerne får os til at se vores kolleger på en ny måde, og det giver en større tolerance i en samarbejdsproces, siger HR-konsulent Lissy Sundtoft.

- Man kan sammenligne vores kreative værktøjer med madlavning. Når jeg laver mad, er det vigtigt for mig at have en ordentlig kniv, så jeg kan skære råvarerne ud på den bedste måde. Men når jeg sidder og spiser middagen, er værktøjet i sig selv ikke vigtigt længere. På samme måde er FokusProfilen et rigtig godt værktøj, der hjælper os til at nå målet, nemlig at fremme forandringsprocessen og dialogen. Vi udvikler hele tiden arbejdet med profilerne. Der er mange muligheder i dem, og derfor vil vi helt sikkert udvikle nye kreative hjælpeværktøjer, når vi får brug for det, siger Lissy Sundtoft.



VIA University College har produceret en række fotografier af landskaber og mennesker, som tages i brug som et supplement til FokusProfilen, når de enkelte kursister skal fortælle om deres arbejdsfokus.

VIA's kreative hjælpeværktøjer til FokusProfilen

FokusProfilerne som Bond-karakterer

James Bond – Rød profil. Indbegrebet af handlingens mand, der elsker at være lige midt i orkanens øje. Han tager en hurtig beslutning og skaber resultater, og han kommer langt med charmen.

Q - Grøn profil. Den kreative og idérige mand på værkstedet, som opfinder de mest usandsynlige og geniale gadgets, der redder Bond ud af tilspidsede situationer.

M – Grå profil. Den kloge strateg med det forkromede overblik, der udstikker rammerne for arbejdet og sørger for at reglerne overholdes, og der er orden i baglandet.

Miss Moneypenny – Blå profil. Den sociale organisator, som sørger for at alle har det godt, og personen Bond kan ringe til, hvis der er problemer i marken.

Værktøjets fordel: Forklarer profilernes egenskaber og deres samspil ved hjælp af arketyper, som alle kender og kan forholde sig til.

Billeder

Kursisterne kan vælge mellem en række fotografier. Hver kursist skal vælge et billede og fortælle hvordan, det siger noget om personens arbejdsfokus og dagens tema – fx samarbejde.

Værktøjets fordel: Billedet bliver en kobling mellem profilen og personen selv og giver mulighed for, at kursisten med egne ord kan fortælle om profilen.

Tegn samarbejdet

Denne øvelse har de fleste set udspillet med stor humor i filmen 'Den eneste ene'. Her skal kursisterne tegne det dyr, deres samarbejde eller hold symboliserer. Gruppen kan fx se sig selv som en elefant, fordi den er stærk, har god jordforbindelse, er et flokdyr og søger nye områder.

Værktøjets fordel: Øvelsen gør det konkret på en sjov måde at beskrive noget abstrakt som fx et samarbejde. Kursisterne kan med egne ord beskrive deres samarbejde.



Et nyt syn PÅ VÆRDIBASERET LEDELSE

Værdibaseret ledelse er ikke blot noget en virksomhed kan have eller være. Man er ikke blot værdibaseret. Værdibaseret ledelse er noget, der gøres. Af nogen og ikke mindst af noget. Værdibaseret ledelse er med andre ord en praksis, der gennem et hav af forskellige værdibaseringer præger en organisations virke på forskellige niveauer. I denne artikel beretter Kasper Ostrowski om erfaringerne med værdibaseret ledelse i forbindelse med kommunalreformen.

► Af: Kasper Ostrowski, (Ph.d.)
Forskningsassistent ved Informations- og Medievidenskab, Århus Universitet

"Hvad er det for noget med den der skide respekt som ingen at os åbenbart har?

Er det noget man kan få tilskud til eller trække fra i skat, eller kræver man simpelthen bare RESPEKT?"

Steffen Brandt, TV2 1996

Da jeg for mere end 4 år siden kastede mig ud i undersøgelser af værdibaseret ledelse i kommunalt regi, var det med afsæt i en grundlæggende undren: Hvad er det for noget, det der "værdibaserede"? På samme måde, som Steffen Brandt, der ti år forinden havde undret

sig over respektens beskaffenhed i sangen 'Respekt', var jeg nysgerrig. - Nysgerrig efter at se, hvordan det værdibaserede opstod, og hvordan det blev praktiseret. Et spændende samarbejde mellem forskningsverdenen og Middelfart Kommune gjorde det muligt at komme helt tæt på værdipraktiserende medarbejdere og ledere i forbindelse med kommunalreformen.

Er værdier stadig relevante?

På et overordnet niveau synes værdier - i bredest mulig forstand - i dag at indtage en stadig mere central plads i den offentlige debat generelt og specifikt i forhold til forståelsen af organisatorisk virke og virksomheders funktion, formål og mening. I såvel ledelses- og organisationspraksis som organisationsanalyse kan der såle-

des peges på en voksende entusiasme for det 'værdibaserede', fx i arbejdet med værdibaseret ledelse, formuleringen af værdigrundlag og udarbejdelsen af etiske regnskaber, 'corporate social responsibility' med mere.

For eller imod?

En uforholdsmæssig stor del af debatten om værdibaseret ledelse har imidlertid været præget af en generaliseret og lidet konstruktiv diskussion, hvor man enten placerer sig for eller imod værdier og værdibaseret ledelse. Eller opstiller en skarp kontrast mellem værdibaseret ledelse og 'klassisk ledelse'.

I den positivt stemte litteratur fremhæves værdibaseret ledelse som et uproblematisk alternativ til kontrol og regler. I sådanne udlægninger associerer værdibaseret ledelse sig til positive egenskaber som frisættelse, idérigdom, kreativitet og engagement ved at positionere sig som opposition til regler, der - taget for givet - hindrer disse elementer i organisatorisk virke. Samtidig fortaber denne position sig ofte i en diskussion om, hvorvidt værdigrundlag skal ekspliciteres og hvilke interessenter, der eventuelt skal indgå i arbejdet hermed, og hvem resultatet efterfølgende deles med.

Den værdikritiske position afviser enten værdibaseret ledelse med henvisning til problematiske intentioner og filosofiske implikationer eller, som det oftest er tilfældet, med henvisning til den værdibaserede ledelses og i særdeleshed værdigrundlagenes sprogbrug. Det er en



"Værdibaseret ledelse" øges først, når vi giver slip på at tænke begrebet som fænomen og derimod begynder at spørge, hvor og hvordan værdibaseret ledelse gøres i praksis. Dette er hovedbudskabet i skribentens Ph.d. om værdibaseret ledelse.



» Jeg fik øje på, at langt mere "beskedne" dokumenter så som dagsordner, mødeindkaldelser, referater og billeder spillede en væsentlig rolle i værdibaseringen.

– Kasper Ostrowski

udbredt antagelse - også uden for den akademiske debat - at mange værdigrundlag har en tendens til at være enten yderst generelle og abstrakte eller "øretæveindbydende" i deres positive formuleringer og fokus på superlativer. En udpræget spøg blandt værdikonsulenter og foredragsholdere har været at anonymisere forskellige værdigrundlag og lade publikum gætte, hvilke virksomheder de hører til. De enslydende formuleringer gør selvsagt øvelsen ganske umulig at løse.

En forskningsudfordring

En væsentlig del af mit forskningsprojekt i Middelfart Kommune (2006-2009) var at udfordre ovenstående diskrete og "allerede afgjorte" forståelser af værdibaseret ledelse og i stedet afprøve en performativ tilgang. Med en performativ tilgang menes, at vi forsøgte at genopdage forståelsen af værdibaseret ledelse ved at sætte begrebet i et nyt lys og spørge til af hvem, hvor og hvordan værdibaseret ledelse gøres. Dette gjorde det muligt at trække begrebet ud af direktionslokalet eller væk fra ledelsesgangen og undersøge det i praksis. Som spor efter handlinger. Jeg undersøgte og forfulgte alle former for værdibaserende praksis og ikke kun kommunens værdigrundlag. Jeg fik øje på, at langt mere "beskedne" dokumenter så som dagsordner, mødeindkaldelser, referater, billeder og mange andre fysiske artefakter spillede en væsentlig rolle som aktive medspillere i værdibaseringen af kommunen. Det var både i håndteringen af disse papirer og i de samtaler de affødte, at en værdibaseret kommune blev

aktualiseret. Det var uhyre spændende at følge måderne, hvorpå dokumenter og artefakter var med til "indrullere" organisationens medlemmer i en fælles forståelse og se hvordan simple dokumenter var afgørende, når det kom til at fastholde idéen om værdier og en værdibaseret ledelse.

Værdibaseringer

Undersøgelserne i Middelfart Kommune gjorde det tydeligt, at den kritik af værdibaseret ledelse, der har fokus på ordlyd og formuleringer i værdigrundlag simpelthen skyder forbi målet. Den overser både det situerede i værdibaseret ledelse og ikke mindst det arbejde, der er forbundet med formuleringen af et værdigrundlag. Uagtet hvilken strategi der arbejdes efter, aktualiserer arbejdet med værdibaseret ledelse værdier i mange forskellige dele af organisatorisk virke - på møder, i referater, dagsordner, diagrammer. Arbejdet med formuleringen bliver således aktivt værdibaserende arbejde, der gennem forskellige former for værdibaseret præger og præges af andre dele af en given organisations organisatoriske virke og orkestrening. Det er således tydeligt, at processen frem mod formuleringen af det endelige værdigrundlag er afgørende og ikke resultatet alene.

En udvidelse af feltet

At arbejde med værdibaseret ledelse er således at arbejde aktivt med organisationspraksis på utrolig mange niveauer på én og samme tid. Og alle de handlinger, snakke, dokumenter og andre artefakter som vi bruger til at sætte

værdier på dagsordnen har værdibaserende konsekvenser for organisationen. Hvis vi skal undersøge værdibaseringen i en organisation, bør vi derfor ikke alene kigge på dens værdigrundlag, men udvide undersøgelsesområdet og inkludere alle de meget forskelligartede aktører, der indgår i arbejdet med at værdibasere en virksomhed. Hvis vi gerne vil øge forståelsen for kompleksiteten af værdibaseret ledelse og ikke mindst værdien af værdibaseret ledelse - bør vi holde op med at snakke om det som et simpelt afgrænset fænomen og i stedet begynde at kigge på værdibaserende praksis eller på det, som kunne kaldes 'værdibaseringer'.

Om Kasper Ostrowski

Kasper Ostrowski har skrevet erhvervsrettet Ph.d. om Middelfart Kommune med fokus på værdibaseret ledelse som kommunal praksis.

I dag arbejder han som dels kreativ forretningsudvikler og dels som forskningsassistent ved Informations- og Medievitenskabscenteret på Århus Universitet.

Kontakt info: Mobil: 6064 2402, Mail: imvko@hum.au.dk, Web: <http://person.au.dk/imvko@hum>



Garudas kurser i sommer/efterår 2010

Hvis du ønsker at benytte Garudas værktøjer på egen hånd, kan du tage en brugeruddannelse i et eller flere værktøjer. Brugeruddannelsen kan følges på Garudas åbne kurser (se også kalender på www.garuda.dk), eller vi kan tilrettelægge lukkede virksomhedskurser for jer. Har du spørgsmål til hvilken uddannelse, der dækker dine behov, er du naturligvis velkommen til at kontakte os.

KompetenceProfilen

Et 5-dages certificeringskursus i KompetenceProfilen 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.

Praktiske oplysninger

Kurserne i KompetenceProfilen består af 2 moduler: Certificering A og Certificering B. Kurserne gennemføres som internatkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes i Vejleområdet.

Certificeringskursus A (3 dage)

Et indledende kursus, som er 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 dage)

Et afsluttende kursus, hvor deltagelse på Certificering 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

Certificering A	Certificering B
18. - 20. maj 2010	04. - 05. maj 2010
14. - 16. juni 2010	26. - 27. maj 2010
24. - 26. august 2010	08. - 09. juni 2010
14. - 16. september 2010	18. - 19. august 2010
6. - 8. oktober 2010	7. - 8. oktober 2010
16. - 18. november 2010	25. - 26. oktober 2010
7. - 9. december 2010	9. - 10. november 2010
	22. - 23. november 2010
	14. - 15. december 2010

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:

FokusProfilen som samtaleværktøj

På modul 1 får du en grundig introduktion til FokusProfilen 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.

FokusProfilen 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 ifht. grupper og teams.

Kalender

Modul 1	Modul 2
21. juni 2010	20. maj 2010 Sjælland
17. august 2010	25. maj 2010
4. oktober 2010	14. september 2010
13. december 2010	25. november 2010





MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen kan benyttes af personer, der har gennemgået og bestået Garuda's certificering i MedarbejderProfilen af i alt 3 1/2 dages varighed.

Kurset giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte MedarbejderProfilen. Efter ca. 1/2 dages supplerende uddannelse kan du desuden benytte FokusProfilen.

Certificeringskursus A (2 dage)

Introduktion til MedarbejderProfilen.

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

Certificeringskursus B (1½ dag)

Tolkning med MedarbejderProfilen.

Kurset lægger op til træning i tolkning med MedarbejderProfilen. Kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat. Certificeringskursus A er en forudsætning for deltagelse i Certificeringskursus B.

Kalender

Certificering A	Certificering B
24. - 25. august 2010	16. - 17. juni 2010
12. - 13. oktober 2010	22. - 23. september 2010
	30. nov. - 1. dec. 2010

Lederens Mentale Scorekort

Certificering i Lederens Mentale Scorekort er for lederen, coachen eller konsulenten, som ønsker at benytte Lederens Mentale Scorekort til lederudvikling, coaching og individuel rådgivning. Ved brug af Lederens Mentale Scorekort får du et hjælpeværktøj, som hjælper dig til at klarlægge, hvor lederen er, hvor han/hun skal hen, samt måle hvornår lederen er i mål.

Kursets indhold

Certificeringen i Lederens Mentale Scorekort består af et 5 dages certificeringsforløb, som er opdelt i 2 moduler: Certificering A og Certificering B. Inden påbegyndelse af modul 1 skal kursisdeltageren selv have udfyldt 1 lederprofil samt få 2-3 respondenter til at udfylde en SpejlProfil.

Imellem Certificering A og B, arbejder kursisten selvstændigt med værktøjet i trænings-øjemed. Support og sparring i denne periode foregår med Garuda og er indeholdt i kursussen.

Certificeringskursus A (3 dage)

Kurset giver en grundlæggende introduktion til Lederens Mentale Scorekort. Teorien og mulighederne bag værktøjet bliver gennemgået og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger. Kurset ligger vægt på håndtering af processen, dialog og træning i tilbagemelding og cases.

Certificeringskursus B (2 dage)

Et afsluttende kursus, der lægger op til en afsluttende prøve. Her bliver kursisternes evne til at håndtere en case beskrevet proces vurderet. Certificeringskursus A er en forudsætning for deltagelse. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

Kalender

Certificering A	Certificering B
5. - 7. oktober 2010	1. - 2. december 2010

Tilmeld dig kurserne på mailadr.: garudanyt@garuda.dk
eller ved at ringe på telefon: 87 46 86 00



Nyheder fra **Garuda**

Undervisere hos Garuda

På Garudas certificerings- og brugerkurser møder du undervisere fra vores stærke team:

Aage Ravn



Betina Baden
Mølholm



Dorthe Finderup
Uldall



Jan Rohwedder



Jessi Sørensen



Kasper Kold



Line Schack
Holtet



Poul Asger
Olesen



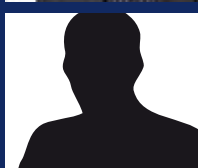
Tim Sørensen



Nanna Pedersen



Mikael
Bierbaum



Nye ansigter hos Garuda

Loni Jensen
Intern sælger



Elisabeth Larsen
Kursuskoordinator



GarudaNyt

- GarudaNyt er udgivet af Garuda AS
Maj 2010.
- Artikler kan citeres inden for gældende lovgivning og med kildehenvisning.
- Ansv. Redaktør: Astrid Horn Raaballe.

Garuda AS
Voldbjergvej 16A,
8240 Risskov
Tlf. +45 87 46 86 00
Fax: +45 87 46 86 19
Mail: garuda@garuda.dk
www.garuda.dk

- Redaktionel tilrettelæggelse:
Tuen-media.
- Tryk: Kolind Bogtrykkeri.
- Oplag: 2.500 stk.

