

# GarudaNyt

› Danmark mangler iværksættere!

[Læs mere side 2](#)

› Prototypen på den gode forretningschef

[Læs mere side 6](#)

› KompetenceProfil til kvindelige forskere

[Læs mere side 8](#)

› Garudas kurser i efteråret 2011

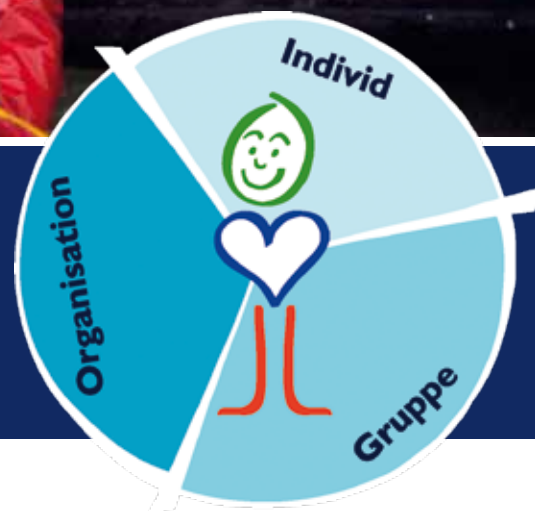
[Læs mere side 11](#)



**VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT:**  
International rekruttering  
med GarudaProfilen

[Læs mere side 3](#)

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





# Danmark mangler IVÆRKSÆTTERE!

## ► Af Finn Havaleschka, Cand.scient.pol., grundlægger, Garuda

Lige nu er vi i gang med at udvikle et koncept, som jeg er overbevist om har et stort globalt potentiale, men – som så mange andre projektmagere i denne tid – mangler vi kapital til at kunne udnytte konceptets fulde potentiale. Hvorfor starter jeg med at fortælle det? Jo, fordi den manglende kapital har gjort, at jeg har sat mig ind i og opsøgt alle muligheder for støtte, herunder Iværksætterstøtteordningen!

Regeringen har sat en række initiativer i gang, netop med henblik på at støtte folk som gerne vil sætte i værk. Et prisværdigt initiativ – uden tvivl. Men når jeg så ser på de rådgivnings- og støttemuligheder, der tilbydes, slår tanken mig: Hallo, hvis det er den slags hjælp, en iværksætter har brug for, så er han eller hun ikke, efter mine begreber, iværksætter. Man kan muligvis hjælpe en masse mennesker i gang, men hvor mange holder ud, bliver succesfulde og selvforsørgende?

Statistikken siger: ikke ret mange. Hvorfor? Jo, selvfølgelig fordi den succesfulde iværksætter har en helt anden personlighed (profil) end den, der ikke sætter iværk. Men screening af personlighed eller rådgivning om de personlighedskvaliteter, der skal sættes i spil for at blive en succesfuld iværksætter, spiller ingen rolle for, om iværksætteren in spe kan opnå støtte og rådgivning.

### Nytter det noget?

For nogle år siden sad jeg i en gruppe sammen med 10 særdeles succesfulde iværksættere. Alle havde startet deres egen virksomhed fra bunden af, baseret på ideer om, at noget, de kendte til, kunne gøres anderledes og bedre. Der var noget, de brændte for, og selvom det for nogle af dem var mere end 20 år siden, de startede deres virksomhed, kunne man stadig mærke den indre glød. Alle udfyldte en GarudaProfil. Og jo; her kunne man registrere forskellen.

Her ser I en statistik, hvor jeg sammenligner profilerne på det, jeg kalder kontraktansatte ledere, med gennemsnitsprofilen på de 10 iværksætterledere.

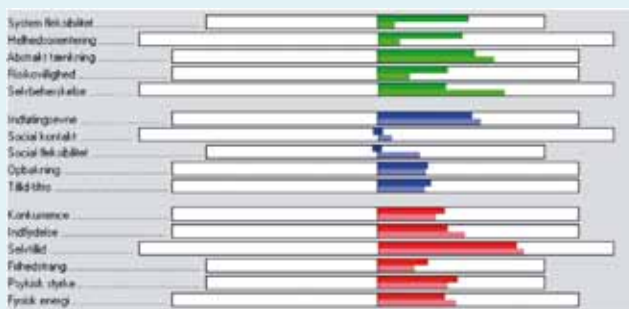


Fig.: 1. Forskellen på kontraktansatte ledere og iværksætterledere  
Antallet af profiler på "kontrakt-ledere" er 603, mens antallet af iværksætterledere er 10.

Forskellen er rimelig tydelig. Den mørke profil er iværksætter-lederne. Specielt er forskellen stor, hvad angår de grønne faktorer, som meget handler om den kognitive stil. Dvs. måden, man angriber og bearbejder problemer på, som indikerer, at iværksætter-lederne giver sig selv et langt større antal intellektuelle og mentale frihedsgrader til tanker, visioner og måder at anskue og løse problemer på. En faktoranalyse viser, at netop de grønne personlighedsfaktorer udgør en selvstændig kvalitet i personligheden. En kvalitet, der indikerer frihed og uafhængighed af regler, rammer og systemer; uafhængighed af for megen planlægning; det, at man kan komme videre, selvom der måtte mangle nogle detaljer, data eller oplysninger og, slutteligt; en kvalitet, der indikerer viljen til at træffe og gennemføre beslutninger på basis af fornemmelse, erfaring, følelser eller intuition.

### Der er forskel på folk

Når vi i forvejen kender forskellen på lederens og ikke-lederens profil og ved, at det er den samme forskel, som vi ser mellem kontrakt-lederen og iværksætter-lederen, burde det ikke være svært at se, hvor stor en betydning personligheden har for, om en person har potentialet til at blive en succesfuld iværksætter eller ej – uanset iværksætterstøtte og kurser i at udforme budgetter og forretningsplaner.

Konklusionen er vel, at den fødte iværksætter ikke kan holdes nede, mens der skal megen støtte til for at holde den ikke-fødte iværksætter oppe.



# International rekruttering med GarudaProfilen

Som Global Human Resource Manager hos VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT bruger Charlotte Reersted GarudaProfilen i så forskellige lande som Norge, USA og Singapore. For hende er den personlige tilbagemelding afgørende; også selvom det betyder, at hun må rejse til den anden ende af kloden.

## ➤ Af journalist Mikkel Drewsen

– Vi lever af at redde liv, så tingene skal gøres ordentligt, siger Charlotte Reersted, Global Human Resource Manager i den internationale virksomhed VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT, som producerer og servicerer redningsudstyr til bl.a. færger, fragtskibe, offshore og fiskeri.

For Charlotte Reersted er det afgørende, at der gælder den samme høje standard for rekrutteringen som for redningsudstyret. I den forbindelse er GarudaProfilen et afgørende værktøj:

– Jeg har været ude ved direktører rundt omkring i verden, som har været meget skeptiske over for tests. Men fordi GarudaProfilen er dialogbaseret, og man får en god snak med folk,

så erkender skeptikerne alligevel altid, at vi virkelig kan bruge den til noget, siger Charlotte Reersted.

## Et godt supplement til 15 års erfaring

Med 15 års erfaring med rekruttering har Charlotte Reersted ikke nødvendigvis brug for GarudaProfilen for at afdække en kandidats



Global Human Resource Manager Charlotte Reersted foran nogle af VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENTs redningsflåder, som benyttes verden over.



» Når jeg har hele dialogværktøjet omkring Garuda-Profilen, bliver det muligt at forklare de tanker og følelser, jeg har omkring en kandidat. Det er en stor hjælp, når jeg rådgiver ledere om rekruttering til konkrete stillinger.

*Charlotte Reersted*

potentiale hver gang. For hende handler profilens styrke lige så meget om at kunne formidle resultater over for kandidaten og for den chef, der skal ansætte:

– Det kan være svært at forklare en mavefornemmelse. Med profilen kan jeg vise, hvad det er, jeg mener. Når jeg har hele dialogværktøjet omkring GarudaProfilen, bliver det muligt at forklare de tanker og følelser, jeg har omkring en kandidat. Det er en stor hjælp, når jeg rådgiver ledere om rekruttering til konkrete stillinger.

### Grundlæggende Garuda

Charlotte Reersted bruger GarudaProfilen som grundlag for hele ansættelsesforløbet – på trods af, at ikke alle ledere indledningsvis forstår fordelene herved:

– Jeg bruger profilen allerede fra første samtale. Det tager selvfølgelig tid, og det betyder, at vi tager færre kandidater ind. Til gengæld tager vi så nogen, som vi føler os rimeligt sikre på. Nogle firmaer tager 8-10 kandidater ind og bruge et kvarter på hver, men det er der ikke noget, der hedder, i min verden; det tager altså to timer at køre en rekruttering igennem, for der skal være en ordentlig samtale, og kandidaten skal have en tilbagemelding på testen, konstaterer den principfaste HR-manager. Hun lægger

stor vægt på, at samtalen og testen både skal afdække kandidatens faglige og sociale kompetencer:

– Chefen vil typisk gerne høre noget om den faglige del, men vi prøver også at nå hele vejen omkring kandidatens personlighed, forventninger til stillingen osv., fortæller Charlotte Reersted.

– Vi er meget grundige og bruger meget tid på kandidaterne – også dem, som vi ender med at give et afslag. Det har faktisk resulteret i, at jeg har fået flere breve, hvor folk takker for en god behandling, selvom de har fået afslag, og fortæller, at de er blevet mere afklarede i forhold til, hvad de gerne vil. Det giver os en masse gode ambassadører ude i verden.

### Tilbagemeldingen er afgørende

For Charlotte Reersted hænger brugen af GarudaProfilen tæt sammen med hendes arbejdsplads' etiske retningslinjer. Hun insisterer på, at alle kandidater skal have en personlig tilbagemelding, helst ansigt til ansigt:

– Jeg kunne ikke drømme om at undlade at give folk en tilbagemelding på deres profil. Man skal have den tid, man har brug for, og når jeg forklarer, hvorfor det er nødvendigt, så forstår alle det godt. For ligesom vi ikke må lave fejl i vores pro-

duktion, ønsker vi jo heller ikke at lave nogen fejl i HR-afdelingen. Det har de jo svært ved at argumentere imod, smiler Charlotte Reersted.

Princippet om personlig tilbagemelding betyder mange flyveture til VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENTs afdelinger rundt omkring i verden. Charlotte Reersted har afprøvet alternative løsninger, men ingen af dem kan gøre det ud for den kontakt, man har, når man sidder over for hinanden, mener hun:

– Tre gange har jeg foretaget tilbagemelding via videokonference. Det kan godt lade sig gøre, hvis jeg er presset, men jeg vil helst sidde sammen med folk. Det er noget med at fange vibrationerne, kropssproget og alt det, der ikke bliver sagt. Det er ikke helt så nemt over video. Øjenkontakten og fornemmelsen af, hvordan personen, jeg taler med, har det – det er alt sammen dele af det samlede billede, jeg får tegnet af kandidaten, forklarer Charlotte Reersted og peger på, at teknologien stadig har sine begrænsninger:

– Forbindelsen er ikke altid helt god, og der er nogle rent tekniske udfordringer i forhold til at vise kandidaten resultatet af testen, mens vi diskuterer det, som jeg ikke synes fungerer optimalt over videotelefon. Men selvfølgelig er det voldsomt at flyve til Singapore eller Hong





Kong for at tale med én person, og det er i sådan nogle situationer, at jeg har forsøgt med alternative løsninger.

#### **Kulturforskelle kan mærkes**

Som et værktøj til at afdække kandidaters personlighedstræk tydeliggør GarudaProfilen også kulturforskellene imellem de kandidater, Charlotte Reersted møder:

– Der er nogle faktorer, der slår helt vildt ud. I USA er folk meget fremme i skoene. De har store armbevægelser og masser af selvtillid. Hvorimod, hvis man er i Asien, så er personlighedstrækket 'Frihedstrang' nærmest ikke-eksisterende. Det er så til gengæld nærmest

altid højt i USA. Når jeg møder folk i en rekrutteringsrunde, der er anderledes, end jeg er vant til, så kan jeg hurtigt se, om der tegner sig et billede med nogle gennemgående tendenser, og så korrigerer mine vurderinger herefter, forklarer HR-manageren og giver hermed et eksempel på, hvordan Garuda's profilværktøj kan anvendes til at danne sig et overordnet indtryk af kandidaterne til en stilling, som den enkelte kandidat kan vurderes ud fra.

– Kombineret med en god dialog med chefen i den afdeling, jeg rekrutterer til, giver GarudaProfilen mig en forståelse for den kultur, jeg har med at gøre, tilføjer Charlotte Reersted afsluttende.

#### **FAKTA:**

VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT er en international virksomhed, der beskæftiger 1590 medarbejdere med produktion, salg og service af sikkerhedsudstyr. Selskabet har hovedkontor i Esbjerg og produktionsfaciliteter samt salgs- og serviceafdelinger i 23 lande, fordelt over hele verden.



# Prototypen på den gode forretningschef

MedarbejderProfilen er et vigtigt rekrutterings- og udviklingsværktøj for Peter Hartvig, personalekonsulent i Q8. Han bruger profilen til at sikre, at Q8 har de helt rigtige ledere på sine servicestationer i hele landet.

## » Af journalist Mikkel Drewsen

Som personalekonsulent hos Q8 arbejder Peter Hartvig tæt sammen med kædens distriktschefer omkring rekruttering og personaleudvikling. For ham er MedarbejderProfilen et optimalt hjælpeværktøj, når han skal afdække

kandidaters personlighedstræk og kompetencer.

– Vi bruger MedarbejderProfilen ved rekruttering af forretningschefer til vores stationer, fortæller Peter Hartvig og uddyber:

– Måden, vi gør det på, er, at vi udvælger de mest interessante kandidater ud fra en indledende samtale. De kandidater, vi ser potentiale i, sender vi så testen. Det giver os et bedre indtryk af kandidatens styrker, svagheder og kompetencer og kan be- eller afkræfte det indtryk, vi har af personen efter den første samtale. Vi får et klart og tydeligt billede af hver kandidats profil og kan derefter se, om den matcher det, vi leder efter.

### Målrettet rekruttering

Hvad Peter Hartvig leder efter, når han ansætter nye forretningschefer, ved han bl.a. takket være MedarbejderProfilen, som han kalder et godt supplement til eksisterende rekrutteringsprocesser og værktøjer. Ved hjælp af Garudas statistikmodul har han udarbejdet en specifik profil – en slags prototype – på den perfekte forretningschef:

– Vi har gjort det, at vi har set på de af vores chefer og vores lederteams, som performer allerbedst. Herudfra har vi så lavet en profil, der viser os, hvilke personlighedstræk og kompetencer vores bedste ledere har til fælles. Det giver os nogle retningslinjer og nogle konkrete ting at lede efter i kandidaternes profiler, når vi

rekrutterer til ledige stillinger, fortæller Peter Hartvig.

Med "prototypen" kan personalekonsulenten isolere specifikke faktorer, som peger på, at en given kandidat er velegnet til at håndtere de opgaver og det pres, der følger med stillingen som forretningschef.

– Det er et hårdt og komplekst job at være forretningschef. Der sker mange ting, og man skal kunne håndtere mange forskellige opgaver hver dag. Det kræver personer af en vis støbning. Med MedarbejderProfilen kan vi isolere, hvad det er, der gør de bedste forretningschefer til topperformere. Og vi ser, at der er nogle vigtige kompetencer og personlighedstræk, som går igen hos de bedste chefer: Robusthed, selvtillid, evnen til at tænke langsigtet – og at man synes, det er sjovt at være leder og kan udvikle sine medarbejdere, forklarer Peter Hartvig.

Det er imidlertid ikke kun de positive personlighedstræk, han som personalekonsulent er interesseret i at kortlægge:

– MedarbejderProfilen er også et redskab til at finde ud af, hvad vi ikke skal have. Vi kigger nemlig også på, hvem der ikke har kunnet klare det, hvem der er gået ned med stress osv. Hvilke personlighedstræk har negativ effekt? Vi er ikke interesserede i at ansætte nogen, som ikke kan klare det pres, der følger med jobbet; så det er både for vores og for kandidaternes skyld, at vi laver de her prototyper, konstaterer Peter Hartvig.



Anette Mikkelsen er forretningschef ved Q8 i Lystrup ved Århus, kåret som årets Q8-servicestation 2011.





» Vi er ikke interesserede i at ansætte nogen, som ikke kan klare det pres, der følger med jobbet; så det er både for vores og for kandidaternes skyld, at vi laver de her prototyper.

### Plads til forskellighed

Ingen mennesker er ens – det ved Peter Hartvig, og han sigter da heller ikke efter at ansætte ”kloner” af prototypen, som han selv formulerer det.

– Vores prototype er udgangspunkt for rekrutteringen, konstaterer han og uddyber:

– Men selvfølgelig forventer vi ikke, at kandidaterne er et perfekt match til prototypen. Det er vi ikke interesserede i. Det er heller ikke nødvendigvis de samme typer mennesker, vi skal bruge til alle vores servicestationer, så der skal helt bestemt være plads til variation. Vi sammenligner kandidatens profil med prototypen for at se, hvordan kandidaten performer på de områder, som vi ved har betydning for, hvor gode vores forretningschefer er til deres arbejde.

Peter Hartvig lægger stor vægt på, at MedarbejderProfilen og Q8's prototype er hjælpe-

værktøjer, der supplerer – ikke erstatter – den personlige samtale:

– Ud fra profilen kan vi spørge ind til de træk, som har betydning for os, hvor vi kan se, at en kandidat scorer højt eller lavt. På den måde er profilen med til at fokusere samtalen på de faktorer, der er afgørende for at af-dække, om kandidaten er egnet til stillingen, siger personalekonsulenten, fuldt ud bevidst om, at man skal være varsom med at putte individer i kasser:

– Vi sætter ikke folk i bås. Vi ser nøje på hver enkelt person og matcher hver person med den enkelte station.

### Optimering af eksisterende lederteams

Peter Hartvig bruger ikke blot MedarbejderProfilen til rekruttering, men også som et udvik-

lingsværktøj til at teste og udvikle eksisterende personale:

– Det er vigtigt for os at optimere de lederteams, vi har. Det gør vi bl.a. ved at teste vores forretningschefer og souschefer. Vi ved, hvilke kompetencer vi gerne vil have på den enkelte station, og ud fra personalets profiler kan vi lave gap-analyser, der viser os, hvor der er plads til forbedring og udvikling. Hvis der for eksempel er et gap på handlekraft eller på fokus på detaljer, kan vi se det på MedarbejderProfilen – og så ved vi, hvor den enkelte medarbejder skal gøre en ekstra indsats, fortæller Peter Hartvig og konkluderer:

– MedarbejderProfilen gør os skarpere.



# KompetenceProfil til kvindelige forskere

Lad dine fordomme få frit spil et øjeblik, og forestil dig en gennemsnitsforskers KompetenceProfil: En social enspænder med stort hoved og små ben – tænker du måske. Og det er ikke helt forkert, hvis man ser på erfaringer fra et karriereudviklingsprojekt, som Syddansk Universitet (SDU) gennemførte i 2010 i samarbejde med Point of View.

## ► Af partner og cand.mag. Ingeborg Østergaard, Point of View

SDU's udgangspunkt for projektet var et ønske om at sikre, at flere kvinder holder fast i en karriere som forsker. I lighed med andre danske universiteter søger kvindelige forskere fra SDU andre karriereveje ved overgangen fra løs ansættelse til fast ansættelse.

Forsker-kategori	Mænd	Kvinder	Kvinder i procent
Ph.d./kandidat-stipendiat	1573	1267	44,6
Adjunkt/post.doc.	1048	538	33,9
Lektor/docent	1779	633	26,2
Professor	680	100	12,8

Mænd og kvinder, som forsker ved danske universiteter, 2008. Kilde: Danmarks Statistik

Point of View er mangeårig bruger af KompetenceProfilen, og Point of Views udgangspunkt for at foreslå at anvende KompetenceProfilen var en antagelse om, at personlige kompetencer, og ikke kun faglighed, spiller en stor rolle for en forskerkarriere. Antagelsen bliver bekræftet af en af deltagerne i karriereudviklingsprojektet, akademisk medarbejder Ann Zahle Andersen, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi: "De personlige kompetencer – særligt de sociale kompetencer – betyder mere og mere i et forskningsmiljø. Man skal være god til at indgå i netværk, og forskningsbevillinger gives i dag stort set kun til grupper af forskere. Enkelte forskere kan stadig klare sig alene, fordi de er "lysende stjerner" eller "supernørder",

men det mest almindelige er i dag, at du skal kunne begå dig socialt."

En anden årsag til at bringe KompetenceProfilen i spil var ønsket om at kunne sammenholde virksomhedskulturen i forskningsmiljøet med de kvindelige forskeres personprofiler. Karriereudviklingsforløbet på SDU har omfattet 12 kvinder, og det er selvfølgelig et spinkelt grundlag at generalisere ud fra. Der er imidlertid nogle interessante iagttagelser, når man sammenligner gennemsnitsprofilen for de 12 kvindelige forskere med gennemsnitsprofilen for "alle kvinder", som Garuda har stillet til rådighed fra sin database.

### Store hoveder

De kvindelige forskere på SDU er markant mere abstrakt tænkende end sammenligningsgruppen "alle kvinder" (11,3 i forhold til 8). Det er forventeligt, at en gruppe forskere scorer højt på Abstrakt Tænkning, idet vi må antage, at nogle af de mest abstrakt tænkende mennesker er ansat på universiteterne.

De kvindelige forskere på SDU er mere sikkerhedssøgende, hvilket afviger markant fra sammenligningsgruppen (0,1 til venstre i forhold til 2,2 til højre). Det er også forventeligt, at en gruppe forskere skal være forsigtige beslutningstagere, idet deres forskningsarbejde er præget af indsamling af mange data og mange detailundersøgelser, før forskerne foretager deres konklusioner.

De 12 kvindelige forskere scorer til venstre på helhedsorientering (3,4), og det understreger tendensen til at have styr på detaljerne.

Samlet set giver det et billede af en grundig og velovervejet måde at arbejde på, kombineret med mange nye ideer og perspektiver på forskernes arbejde.

Ved disse tre "hoved"-træk er der god overensstemmelse mellem forskerjobbets krav og vilkår på den ene side og de undersøgte kvindelige forskeres profil på den anden side.

### Usikre ben

På "ben"-trækkene viste der sig imidlertid at være stof til diskussion af de kvindelige forskeres egne drivkræfter i forhold til kulturen i et forskningsmiljø. Kulturen i et forskningsmiljø er meget konkurrenceorienteret – det peger alle undersøgelser af kulturen på, og det blev i øvrigt bekræftet af de kvinder, der deltog i SDU's karriereudviklingsforløb: Konkurrence om gode ideer til forskningsprojekter, om forskningsmidler, om stillingerne som adjunkt, lektor og professor, om at få optaget artikler i forskningstidskrifter, at få sit navn til at stå først, hvis der er flere forfattere til en artikel osv. Der er også konkurrence om at slippe for de arbejdsopgaver, der ikke er prestige i, fx undervisning og administrative opgaver. Det konkurrenceorienterede arbejdsmiljø gør, at mange forskere "holder kortene tæt til kroppen" og ikke nødvendigvis diskuterer forskningsideer og karriereovervejelser åbent. I sådan en kultur kan det være vanskeligt ikke at være konkurrenceorienteret, at have et uafklaret forhold til indflydelse og at have lav selvtilid. Og netop disse tre træk viste et interessant gennemsnit hos de 12 kvindelige forskere.

Som gruppe betragtet scorede de 12 kvindelige forskere til venstre på Konkurrence (1,4), hvilket er en del under gennemsnittet for sammenligningsgruppen, der scorer til højre (3,4). Kombineret med en gennemsnitlig høj score på Tillid/tiltro gav KompetenceProfilen mange diskussioner i karriereudviklingsforløbet om, hvorvidt kvinderne "skulle lære" at være konkurrenceorienteret.





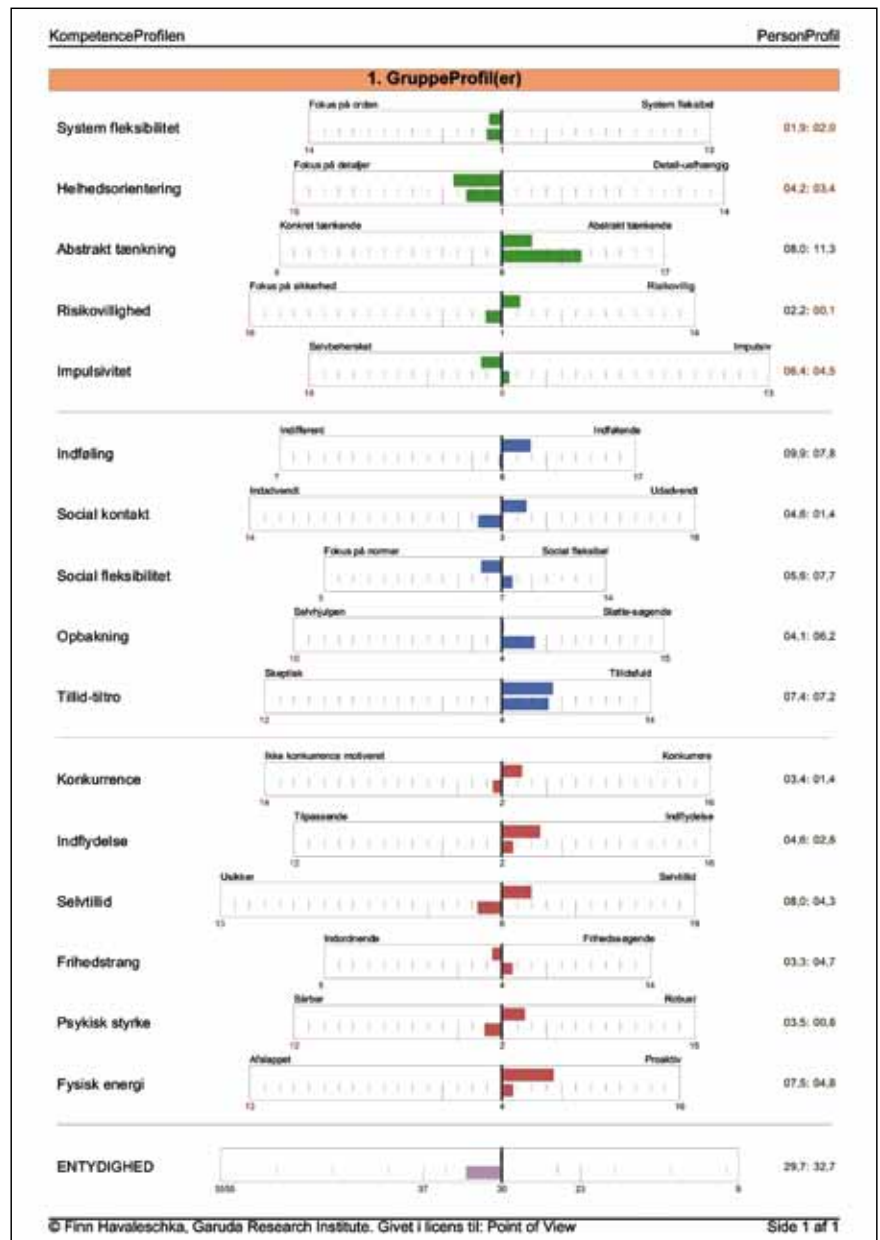
» Mange af de kvindelige forskere scorede lavt på Selvtillid og Psykisk styrke. Scoren på Selvtillid var forventelig, idet kvinder som gruppe scorer lavere end mænd i KompetenceProfilen. Det var dog overraskende, at de kvindelige forskere scorede væsentligt lavere end sammenligningsgruppen på trækene Selvtillid og Psykisk styrke.

Ingeborg Østergaard

kurrenceorienterede og ikke vise så stor tillid. For mange af de kvindelige forskere gav diskussionerne anledning til en erkendelse af, at det kan være nødvendigt at "gå på to ben", dvs. være opmærksom på, at konkurrence er et vilkår i forskningsmiljøet, samtidig med, at man forsøger at påvirke kulturen.

### Uafklaret syn på indflydelse

De kvindelige forskere scorede en smule over gennemsnittet på træknet Indflydelse, men væsentligt under sammenligningsgruppen (2,8 i forhold til 4,6). Diskussion af begrebet "indflydelse" afslørede, at mange af kvinderne mente, at man som forsker ikke har indflydelse, og at de også mente, at det var en smule odiøst at have indflydelse. De forbandt i øvrigt "indflydelse" med jobbene som institutleder og dekan – job, der er karakteriseret ved, at man har fjernet sig fra forskningen. Helt grundlæggende har forskere indflydelse på mange ting, alene gennem resultaterne af deres forskning. Derudover har de indflydelse på de studerendes muligheder gennem den undervisning og vejledning, forskerne leverer. Endvidere har de store muligheder for at øve indflydelse på det institut, de er tilknyttet ved at være med i diverse udvalg – udvalg, der f.eks. giver muligheder for indflydelse på instituttets udbud af fag, forskningsområder, strategi og ansættelser af kommende kolleger. Min pointe i forhold til de kvindelige forskere er, at hvis de ikke har lyst til



I denne graf fra KompetenceProfilens statistik-modul ses øverst Garudas danske normgruppe for "alle kvinder". Nederst ses gennemsnittet for de kvindelige forskere fra karriereudviklingsprojektet på SDU.



» Det er en udbredt myte, at kvinder er bedre til at "nurse" studerende, og det er ikke nødvendigvis rigtigt. For at kunne adressere den type problemstillinger troværdigt, vil det imidlertid være hensigtsmæssigt med en større anlagt undersøgelse af personprofiler blandt både mandlige og kvindelige forskere.

at bruge mulighederne for indflydelse åbent, vil det hindre dem i deres karrieremuligheder. Det gælder om at bruge mulighederne for indflydelse og gøre opmærksom på sig selv, og det kræver et afklaret forhold til begrebet indflydelse. Mange af de kvindelige forskere scorede lavt på Selvtillid og Psykisk styrke. Scoren på Selvtillid var forventelig, idet kvinder som gruppe scorer lavere end mænd i KompetenceProfilen. Det var dog overraskende, at de kvindelige forskere scorede væsentligt lavere end sammenligningsgruppen på trækene Selvtillid og Psykisk styrke. De kvindelige forskere scorede 4,3 på Selvtillid, mens sammenligningsgruppen scorer 8,0. På trækket Psykisk styrke scorede de kvindelige forskere i gennemsnit 0,8, mens sammenligningsgruppen scorer 3,5. De gennemsnitlige score gav anledning til træning i at stille krav til egne arbejdsbetingelser og træning af forhandlingsteknik.

### Ord på forskelle og ligheder

Brugen af KompetenceProfilen i et forskningsmiljø har været med til at sætte ord på nogle forskelle og ligheder mellem mandlige og kvindelige forskere. Herom siger Ann Zahle Andersen: "En KompetenceProfil kan være med til at tydeliggøre og sætte ord på nogle generelle forskelle på kvindelige og mandlige forskere. Mange forskningsmiljøer er stærkt konkurrenceorienterede, og der er nok en tendens til, at mænd befinder sig bedre end kvinder i et konkurrenceorienteret miljø. Mænd oplever konkurrence som et spil, der kan spilles. En kompetenceprofil hjælper til at identificere områder, som man med fordel kan udvikle for at finde sig godt i et forskermiljø: Fx er det en fordel at

blive bevidst om mænds og kvinders forskellige score på Konkurrence, idet det for en del kvinder indebærer, at de kan blive bedre til at læse og bruge "spillets" regler."

For den enkelte deltager i karriereudviklingsprojektet har brugen af KompetenceProfilen givet stof til eftertanke i forhold til, hvordan man bedst fremmer sin egen karriere. Herom siger en af de andre deltagere i forløbet, lektor Dorte Andersen, Institut for Grænseregionsforskning: "Den selvindsigt, jeg fik gennem samtalen om min KompetenceProfil, betød, at jeg erkendte, at jeg er på det rigtige karrierespor: Min profil passer godt til et konkurrenceorienteret miljø, hvor der er store frihedsgrader, og hvor man skal kunne fungere selvstændigt."

Datagrundlaget med 12 kvindelige forskere er spinkelt, og det kunne være nyttigt at prøve KompetenceProfilen af i meget større stil i danske forskningsmiljøer. Dorte Andersen har et bud på, hvilken værdi det kunne bibringe både mandlige og kvindelige forskere samt forskningsinstitutionerne: "En personlighedstest kan være med til at sætte ord på forskelle og ligheder på kvinder og mænd i et forskningsmiljø. Dermed kan test hjælpe til at italesætte nogle problemer og måske også være med til at aflive nogle myter. Fx er det en udbredt myte, at kvinder er bedre til at "nurse" studerende, og det er ikke nødvendigvis rigtigt. For at kunne adressere den type problemstillinger troværdigt, vil det imidlertid være hensigtsmæssigt med en større anlagt undersøgelse af personprofiler blandt både mandlige og kvindelige forskere." Hermed er ideen om et større anlagt projekt om brugen af KompetenceProfilen på universiteterne givet videre.

### FAKTA:

Karriereudviklingsprojektet på SDU blev gennemført i løbet af 2010 og omfattede 12 kvindelige forskere fra henholdsvis det naturvidenskabelige og det samfundsvidenskabelige fakultet. Baggrunden for projektet er et ønske om at fastholde kvindelige forskere i en forskerkarriere, idet tendensen i dag er, at kvinderne finder andre karriereveje ved overgangen til faste forskerstillinger.

Karriereudviklingsforløbet omfattede en individuel samtale med hver af de 12 kvinder baseret på en kompetenceprofil, syv workshop-dage med emner som 'kulturen i forskningsmiljøet', 'forhandlingsteknik', 'feminine og maskuline kommunikationsstile', 'assertiv kommunikation', 'feedback', 'udbygning af netværk' og 'arbejde med individuelle mål'.

Forløbet blev afsluttet med en workshop for de 12 deltageres ledere for at sætte fokus på deres muligheder for at påvirke kulturen, så de kan holde på de kvindelige forskere. Flere af deltagerne har i løbet af karriereudviklingsprojektets løbetid eller efterfølgende fået fast ansættelse på SDU.



# Garudas kurser i efteråret 2011



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](http://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.

## Praktiske oplysninger

Kurserne afholdes som regel i trekantsområdet. Der er et maksimum antal pladser på kurserne (4-9 personer), afhængigt af kursustypen. Kurserne inkluderer kursusmateriale, sparring og hjælp til tolkning, øveprofiler samt overnatning og forplejning.

## Certificering i Garudas personprofiler

Et 5-dages certificeringskursus i KompetenceProfilen, GarudaProfilen og MedarbejderProfilen giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte og arbejde med Garudas værktøjer. På kurset får du en grundlæggende forståelse for Garudas teori (herunder Hoved-Hjerte-Benmodellen), profilens opbygning, etik, persondataloven og validitet. Den praktiske del af kurset omhandler træning i at anvende og give tilbagemeldinger. Kurset afsluttes med en certificering, hvorefter du straks kan benytte KompetenceProfilen, GarudaProfilen og MedarbejderProfilen på egen hånd.

Ved at supplere certificeringskurset med ca. 1 dags uddannelse kan du desuden benytte Garudas BasisProfil, FusionsProfil og FokusProfil.

### Kalender:

Certificering A	Certificering B
27. - 29. september 2011	16.- 17. august 2011
22. - 24. november 2011	20. - 21. september 2011
13. - 15. december 2011	11. - 12. oktober 2011
	2. - 3. november 2011
	6. - 7. december 2011

## Brugeruddannelse i FokusProfilen

Brugeruddannelsen giver en grundlæggende forståelse af Fokusmodellen, dens anvendelsesmuligheder og begrænsninger. På kurset får du en grundlæggende forståelse for Garudas teori samt en forståelse for, hvilke etiske krav og overvejelser man skal være særlig opmærksom på vedrørende anvendelse af typologierne. På kurset trænes der i at give tilbagemelding på en FokusProfil. Efter endt brugeruddannelse kan du anvende Garudas FokusProfil og BasisProfil.

Vi afholder løbende en række kurser som kan supplere din brugeruddannelse i FokusProfilen og som giver dig inspiration og praktiske værktøjer til anvendelsen af FokusProfilen i din egen organisation. På kurserne kommer vi omkring værktøjernes øvrige moduler, herunder jobprofiler, spejlprofiler, samt gruppe- og teamprofiler.

### Kalender:

FokusProfilen
4. oktober 2011
8. december 2011

Ved at supplere din brugeruddannelse i FokusProfilen med et 2 dages certificeringskursus i Lederens Mentale Scorekort får du adgang til et værktøj og en model, som sætter dig i stand til at strukturere dine lederudviklingsprocesser og/eller coaching.

Tilmeld dig kurserne på e-mail [garudanyt@garuda.dk](mailto:garudanyt@garuda.dk) eller ved at ringe på telefon 87 46 86 00.



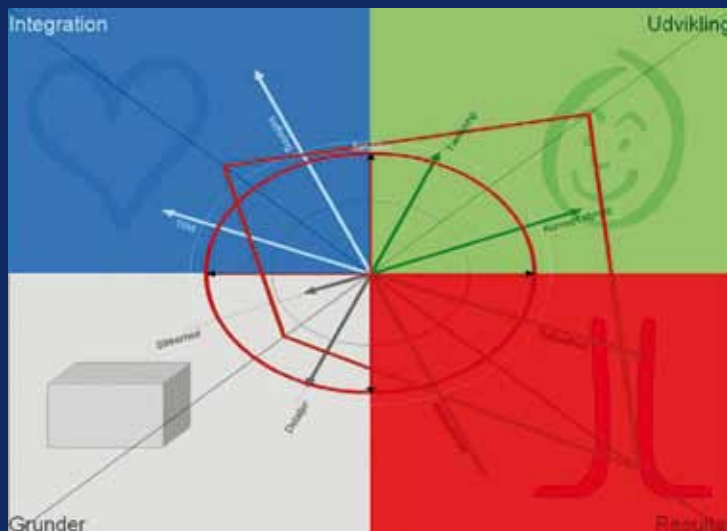
# Nyheder fra **Garuda**

## Workshop om FusionsProfilen

Sæt X i kalenderen **den 28. november 2011**, hvor vi afholder workshop om Garudas helt nye værktøj, FusionsProfilen. Arrangementet afholdes på Hotel Sixtus i Middelfart. Invitation sendes til alle brugeruddannede primo oktober.

FusionsProfilen kobler teorien fra Fokus-modellen sammen med udvalgte personlighedstræk fra KompetenceProfilen og MedarbejderProfilen.

FusionsProfilen afdækker således 9 personlighedstræk og 4 fokusområder.



## Træfpunkt Human Resources

Vi deltager på Træfpunkt Human Resources **den 5. og 6. oktober 2011** i Øksnehallen i København.

Messen arrangeres af PID, og der er i år fokus på to brandvarme temaer: Performance i fremtiden og Social kapital. Kom og mød os på stand 131 – og hør om vores spændende nyheder.

## Nye ansigter hos Garuda



Merete Worsøe, kursus- og marketingansvarlig.  
Tiltrædelse 1. oktober 2011.

## GarudaNyt

- GarudaNyt er udgivet af Garuda AS September 2011.
- Redaktionel tilrettelæggelse: Tuen Media
- Tryk: Kolind Bogtrykkeri
- Artikler kan citeres inden for gældende lovgivning og med kildehenvisning.
- Oplag: 2.500 stk.
- Ansv. Redaktør: Lotte Mølgaard.

### Garuda AS

Voldbjergvej 16A,  
8240 Risskov  
Tlf. +45 87 46 86 00  
Fax: +45 87 46 86 19  
Mail: [garuda@garuda.dk](mailto:garuda@garuda.dk)  
[www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)

