



## Udvikling - er det muligt?

Kan man udvikle andre mennesker? Ja det er vist, hvad man kalder et godt spørgsmål.

De sidste 20 år har det fra alle sider lydt, at vi skal udvikle os - at vi skal blive mere forandringsparate, fleksible og selvstændige for at kunne følge med i udviklingen. Men har vi faktisk udviklet os, og kan man overhovedet udvikle sig på kommando?

I anledningen af Garudas 20 års fødselsdag i maj lavede Finn Havaleschka en undersøgelse af udviklingen i danskernes svar på KompetenceProfilen over de sidste 20 år. Resultatet var klart - udviklingen har været meget begrænset, og den er ikke entydigt gået i den ønskede retning (se uddrag fra undersøgelsen på bagsiden).

Ikke så overraskende har udvikling således vist sig at være noget, man ikke uden videre kan diktere.

I Garuda tror vi da heller ikke på, at man kan udvikle andre. Men vi tror, at

man kan give andre mennesker *værktøjer*, der kan hjælpe en udvikling i gang - når personen *selv* er parat til at udvikle sig.

Derfor lægger vi vægt på at gøre vores værktøjer så enkle og tilgængelige som muligt, for at de kan fungere som en hjælp til selvindsigt for den der ønsker at arbejde med sin personlige udvikling.

Kursuscenteret ved Vejle Handelsskole har bl.a. taget denne filosofi til sig og udviklet et spændende nyt teambuildingskoncept. Med omdrejning i Garudas Hoved-Hjerte-Ben model får deltagerne etableret et fundament for selvindsigt, og dermed mulighed for at starte en personlig udvikling.

På side 2 og 3 kan du læse mere om Vejle Handelsskoles nye teambuildingskoncept.

God læselyst.

*Adm. Direktør i Garuda AS  
Gunnar Nielsen*

## Brugerkurser i efteråret 2002

### Certificering A (3 dage)

#### GarudaProfilen og KompetenceProfilen

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

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

- 6. - 8. august
- 10. - 12. september
- 8. - 10. oktober
- 10. - 12. december

### Certificering B (1½ dag)

#### GarudaProfilen og KompetenceProfilen

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

På kurset bliver kursisternes evner i tilbagemeldingssituationen vurderet og afprøvet. Kurset lægger op til en afslut-

tende prøve, hvor kursisterne skal vise, at de er i stand til at give en god og ansvarlig tilbagemelding. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

- 28. - 29. august
- 24. - 25. september
- 21. - 22. oktober
- 19. - 20. november

### Priser

Certificering A: 12.500,- (ekskl. moms)  
Certificering B: 5.500,- (ekskl. moms)

Kurserne gennemføres som internat. Overnatning, forplejning samt materialer er inkluderet i kursuspriisen.



*Garudas kurser holdes på  
Haraldskær Kursuscenter ved Vejle*

---

# Teambuilding med hoved, hjerte og ben

## - hos Kursuscentret ved Vejle Handelsskole

Af: Lotte Christensen, Kundechef i Garuda AS

---

Kursuscenteret ved Vejle Handelsskole har udviklet et teambuildingskoncept med omdrejningspunkt i **KompetenceProfilen**.

Deltagerne bliver præsenteret for teori omkring organisation og samarbejde. Og de bliver fortrolige med deres egen profil gennem en lang række praktiske øvelser.

Det konkrete kursusforløb skræddersys efter virksomhedens behov og deltageres profiler.

Den røde tråd i kursusforløbet er Garuda's **Hoved-Hjerte-Ben** model.



*Deltagerne udfordres på Hoved-arbejdet*

### Formålet med kurset

Det vi arbejder med er: "Respekt, Tillid og Tålmodighed", fortæller kursusleder Tim Sørensen. "Respekt for hver enkelt individ i gruppen, tillid til at gruppen er der for én, og tålmodighed overfor forskelligt tempo". Målet er at lave teambuilding med udgangspunkt i individuel udvikling. "Deltagerne skal kunne komme hjem og coache dels sig selv og dels deres grupper", bemærker Tim Sørensen.

Derfor er det vigtigt, at de får en forståelse for gruppeprocesser. Men det er også vigtigt at de afprøver og bliver bevidste om deres egen profil og hvordan den påvirker deres adfærd - som Tim Sørensen beskriver det for kursisterne: "De træk I har er rigtige. De er jer. Men nogen gange ople-

ver I måske nogle situationer hvor det kunne være godt, hvis nogen af trækkene så anderledes ud".

På kurset får kursisterne rig lejlighed til at arbejde med deres egen profil. De bliver bl.a. sat under pres i en række opgaver, hvor de bliver udfordret på deres Hoved-, Hjerte- og Benarbejde - og deres reaktioner bliver optaget på video.

Videoen bruger de bagefter til at reflektere over, om deres reaktioner var hensigtsmæssige.

### Deltageres udbytte

Deltagerne bliver delt ind i hold på baggrund af deres profiler, fortæller Tim Sørensen, "så de som gruppe repræsenterer det hele menneske - så både hoved, hjerte og ben er repræsenteret".

"Det er vigtigt for os, at kursisterne hver især får en oplevelse af, at de har noget i sig", siger Tim Sørensen. "Og der er ingen der bliver

udsat for noget, som de ikke selv står inde for. Ingen skal gå herfra med en oplevelse af ikke at slå til. De skal opleve "jeg fik en succes", fastslår Tim Sørensen.

"Deltagerne får helt sikkert noget med hjem", siger Tim Sørensen. "De



*Kursuslederne Tim Sørensen og Michael Cornell forbereder aktiviteterne på "overlevelseskurset"*

får de 16 træk i KompetenceProfilen som referenceramme og de får hver især nogle klare opgaver med hjem, som de skal arbejde med."

På det sidste seminar bygges alt stoffet ind i en handlingsplan for: "Hvordan kan vi bruge det her?". For en af de største bekymringer jeg altid har som kursusholder er, at man giver



*Deltagerne udfordres på Hjerte-arbejdet f.eks. ved at skulle gå med bind for øjnene igennem ujævnt terræn*



*Deltagerne udfordres på Ben-arbejdet - lysten til at kaste sig ud i nye udfordringer*

det, og jeg har ikke set noget bedre værktøj end det her”, fastslår han.

Alle kursister på teambuildings-

folk nogle værktøjer og teknikker som de kan bruge, men når de kommer hjem, hvad sker der – de tager mappen og propper den ind på hylden, og det var dét!”, fortæller Tim Sørensen.

”Et halvt år efter at kurset er afsluttet, kigger vi så lige forbi en halv dag, og snakker om ”Hvad har det her givet jer?” og så ser vi også lidt fra videoen igen”, fortæller Tim Sørensen

### Brug af Garudaværktøjer

Tim Sørensen fortæller, at de på Kursuscentret i Vejle længe har kørt med teamudviklingsforløb. ”Men da vi sidste sommer fik Garudas værktøjer ind, begyndte der efterhånden at danne sig en ny struktur i det. Her har vi jo det hele i ét overordnet værktøj – hoved, hjerte og ben”, siger Tim Sørensen. ”Så flere og flere af mine værktøjer blev efterhånden tilrettet over mod

forløbet starter med at udfylde en KompetenceProfil og begreberne fra KompetenceProfilen går igen i al den efterfølgende undervisning.

”Nogen af kursisterne har givet tilbagemelding om, at de synes det næsten har været lidt uhyggeligt, fordi det er så præcist, KompetenceProfilen har ramt”, fortæller Tim Sørensen, og fortsætter: ”og der har mit svar været, at der jo ikke rigtig kan være noget uhyggeligt i det, for det du har svaret på - og svaret ærligt - det er dig selv! Og så kan vi jo ikke andet end give en rigtig tilbagemelding. Og hvis det er uhyggeligt - så er det jo bare fordi, man måske har lært noget om sig selv.” –

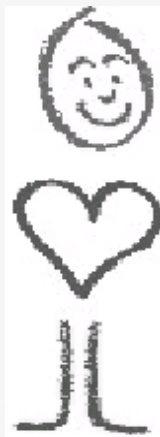
## KompetenceProfilen

- bygger ligesom Garudas øvrige værktøjer på Hoved-Hjerte-Ben modellen. Profilen afdækker 16 træk fordelt på de 3 overordnede områder:

System fleksibilitet  
Helhedsorientering  
Abstrakt tænkning  
Risikovillighed  
Selvbeherskelse

Indføling  
Social kontakt  
Social fleksibilitet  
Opbakning  
Tillid-tiltro

Konkurrence  
Indflydelse  
Selvtillid  
Frihedstrang  
Psykisk styrke  
Fysisk energi



**Hovedet**  
- få ideer til at løse problemer

**Hjertet**  
- samarbejde om at løse problemer

**Benene**  
- gennemføre løsninger

## Kursusforløb

**tilrettelægges individuelt**

- f.eks. som 3 seminarer á 2 dage:

### Forberedelse

Hver deltager udfylder på forhånd en KompetenceProfil og får en individuel, personlig tilbagemelding.

### Dag 1 - 2: Opstartsseminar

Med omdrejningspunkt i Hoved-Hjerte-Ben modellen undervises deltagerne i forskellige modeller for forståelse af organisation, gruppe og individ. Det teoretiske stof konkretiseres med praktiske øvelser og temaspil.

Som afslutning på seminaret afdækker deltagerne det fælles værdigrundlag i deres organisation.

### Dag 3 - 4: Teambuildingsseminar

Deltagerne sættes sammen i grupper på baggrund af deres KompetenceProfiler. Grupperne gennemgår et ”overlevelseskursus”, hvor de udfordres på Hoved, Hjerte og Ben. Forløbet optages på video.

Seminaret afrundes med fokus på organisationen – deltagerne reflekterer over hvordan deres samarbejde og dermed organisationens resultat kan forbedres.

På baggrund af seminaret bliver hver kursist sendt hjem med nogle personlige opmærksomhedsområder, som der skal arbejdes med indtil næste seminar.

### Dag 5 - 6: Opfølgingsseminar

Videoptagelserne fra teambuildingsseminaret danner baggrund for yderligere forståelse af, hvordan deltagerne bruger deres Hoved, Hjerte og Ben.

Der udarbejdes handlingsplaner for gruppen og individet – hvordan kan vi bruge det her? Øverste ledelse deltager i sidste del af seminaret.

### Tilbagemelding til øverste ledelse

Ledelsen får en tilbagemelding på, hvilke ressourcer gruppen besidder *som helhed*, og hvordan disse ressourcer bedst kan udnyttes.

### ½ år senere: Opfølgingsdag

Forløbet genopfriskes med videoptagelserne fra teambuildingsseminaret, Og der opsummeres: Hvad har forløbet givet jer?

## Hvor gik udviklingen hen?

I anledning af Garudas 20 års fødselsdag i maj 2002 har Garudas grundlægger Finn Havaleschka undersøgt udviklingen i danskernes besvarelse af **KompetenceProfilen** over de sidste 20 år.

**Trods årtiers intensiv leder- og medarbejderudvikling er der sket overraskende få ændringer i svarmønstret.**

”Er vi blevet mere forandringsparate, fleksible, selvstændige, mobile og bedre til at samarbejde efter 20 års intensiv ledelses- og medarbejderudvikling?”, spørger Finn Havaleschka i rapporten - og svarer ”JA og NEJ”.

Datamaterialet viser kun én signifikant ændring i danskernes svarmønstre. Nemlig at vi i lidt højere grad end tidligere siger ”ja” til at være åbne og tillidsfulde overfor andre mennesker.

På **KompetenceProfilens** øvrige 15 træk er der praktisk talt ikke sket nogen udvikling, der er blot en svag tendens til, at vi er blevet mindre helhedsorienterede, mere socialt fleksible og mindre konkurrence-mindede.

Det overraskende resultat fører Finn Havaleschka til en erkendelse af ”at vi nok har været alt for optimistiske i vor tro på at vi kunne hjælpe mennesket til at tilpasse sig organisationens, teknologiens eller samfundets behov. For slet ikke at tale om de mere ambitiøse ideer om at hjælpe mennesket til at tage et medansvar og være med til at præge organisationens, teknologiens og dermed samfundets udvikling, som mange af os har haft og måske stadig har. Set i bakspejlet er det jo en noget elitær tankegang som bygger på den gode tro at vi ved bedre hvad der er i individets og samfundets interesse.”

”Oven i dette kommer så tanken



Finn Havaleschka

som siger, at hvis mennesket har været under udvikling til det vi er i dag i millioner af år, hvad betyder så 20 år. 20 år er blot en tusindedel af et nanosekund-glimt i et langt forløb af artens udvikling. Set i dette lys er der måske god grund til at tage vores udviklings- og ledelsesparadigme op til revision, og overveje værdien af de sandheder vi har baseret vore udviklings- og ledelsesaktiviteter på.”

### Misforståede udviklingsmål

Finn Havaleschka konkluderer:

”Måske har vi i virkeligheden misforstået det der med udvikling. Måske drejer udvikling sig blot om at hjælpe os selv og andre til at leve i overensstemmelse med vores egen natur. Lave noget vi er glade for, lære at finde ud af, hvad det er for nogle arbejdsbetingelser, opgaver, mennesker og miljøer, vi fungerer bedst under og sammen

med. Grundlæggende er det vel det ledelsen og udviklingen af samfundets humane kapital drejer sig om. At finde ud af, hvad folk er bedst til, og om muligt skabe de betin-

gelses som gør, at folk gør det, de er bedst til - allerbedst. Ideen om at skubbe, tvinge, lokke folk ud af deres komfortzoner for dermed at udvikle selvstændighed, involvering, kreativitet og vilje til at tage ansvar er måske helt forfejlet.”

Læs rapporten på  
Garudas hjemmeside  
[www.garuda.dk](http://www.garuda.dk) eller  
bestil den på vedlagte  
Bestillingskort

GarudaNyt  
udgives 2-3 gange  
årligt af:

Garuda AS  
Voldbjergvej 16A  
Postboks 120  
8240 Risskov  
Tlf.: 87 46 86 00  
Fax: 87 46 86 19

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

Eftertryk er tilladt  
med kildeangivelse

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

Garuda er Skandinavien 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

Indlæg til næste nummer af **GarudaNyt** bedes sendt til Garuda,  
Att.: Lotte Christensen senest d. 23. august 2002