



## TEMA: FokusProfilen - lederens samtaleværktøj

I dette nummer af GarudaNyt har vi sat fokus på FokusProfilen, der er Garudas enkleste personprofil.

FokusProfilen er et værktøj, der kan benyttes af den enkelte leder som oplæg til f.eks. MUS-samtaler og som et hjælpeværktøj ved rekrutteringer.

FokusProfilen er desuden en stærkt værktøj til teambuilding, konfliktløsning og andre processer, hvor der skal skabes åbenhed og dialog om de forskellige dele, der tilsammen gør os til stærke teams.

For at vi i dette nyhedsbrev kan give et indtryk af, hvordan FokusProfilen kan bruges, har vi bedt et par af vores kunder fortælle om deres oplevelser med FokusProfilen.

Hanne Jensen og Anne Marie Justesen fra Bjerringbro Kommune fortæller i et interview om, hvordan de har brugt FokusProfilen til at forbedre samarbejdet i personalestaben.

Og Maja Clausen fra Brødrene Dahl, fortæller i et andet interview om et teambuildingsforløb, hun har udviklet som et

tilbud til samtlige 1100 medarbejdere i Brødrene Dahl.

Desuden præsenterer vi en række af faciliteterne i FokusProfilen og beskriver hvordan værktøjet f.eks. kan anvendes ved MUS-samtaler.

Endelig præsenterer vi et nyt kursus i FokusProfilen, hvor vi har været heldige at få en meget inspirerende kursusleder, nemlig Ivan Jensen. Ivan Jensen har arbejdet med Garuda-værktøjer i 15 år både som personalekonsulent hos Novo Nordisk, som HRD leder hos Cowi og nu som selvstændig ledelses- og organisationsudviklingskonsulent. Ivan Jensen vil på kurserne i FokusProfilen give en grundig introduktion til, hvordan FokusProfilen kan anvendes i forskellige processer.

God læselyst.

*Adm. Direktør i Garuda AS  
Gunnar Nielsen*

### I dette nummer:

#### **FokusProfilen gav åbenhed om forskelle ..... 2**

*Interview med Hanne Jensen, leder af personalestaben, og  
Anne Marie Justesen, medarbejder i personalestaben  
i Bjerringbro Kommune*

#### **Teambuilding med FokusProfilen ..... 4**

*Interview med Maja Clausen, personalechef hos Brødrene Dahl a/s*

#### **FokusProfilen**

**- en værktøjskasse til samtaler og processer ..... 7**

#### **Sådan kan du bruge FokusProfilen**

**- f.eks. til MUS samtaler ..... 9**

#### **NYHED: Kursus i FokusProfilen ..... 10**

#### **Brugerkurser i foråret 2003 ..... 11**

#### **Måling af lederkompetencer ..... 12**

*Oplæg ved Carsten Juul Carlsen, HR-Manager i EDB Gruppen  
på Garudas ERFAdag*

---

# FokusProfilen gav åbenhed om forskelle

## Interview med Hanne Jensen og Anne Marie Justesen, Personalestaben i Bjerringbro Kommune

Af: Malene Brandt Winther, Garuda AS

---

Bjerringbro Kommune satte for 2 år siden fokus på at forbedre samarbejdet i personalestaben.

Hanne Jensen, leder af personalestaben i Bjerringbro Kommune, valgte at bruge Garudas FokusProfil til at åbne op for dialogen.

Resultatet har været, at den enkelte medarbejders ressourcer i dag udnyttes bedre, og at serviceniveauet har fået et løft.

Da jeg overtog ledelsen af personalestaben for 2 ½ år siden, var ledelsens mål at forbedre serviceringen af kommunens institutioner, fortæller Hanne Jensen. Samtidig ønskede medarbejderne, at vi fik rettet op på det dårlige arbejdsmiljø i afdelingen. Jeg stod derfor med to forskellige arbejdsopgaver, der viste sig at være gensidigt afhængige.

### Brug af FokusProfilen

Da jeg er certificeret i Garudas værktøjer foreslog jeg medarbejderne, at vi benyttede FokusProfilen som et led



i problemløsningen, fortæller Hanne Jensen.

Arbejdsmiljøet taget i betragtning, havde jeg forventet, at de ville have paraderne oppe. Derfor valgte jeg at give hver

*Hanne Jensen (tv), leder af personalestaben, og Anne Marie Justesen (th), medarbejder i personalestaben i Bjerringbro Kommune*

medarbejder en individuel tilbage-melding.

Men på trods af de dårlige tillidsforhold tog alle medarbejdere godt imod profilen, og de begyndte lynhurtigt at vise hinanden deres resultater. Der var stor interesse om det. Vi vidste jo egentlig godt, hvor hinanden lå, men med profilen blev det ligesom officielt, og vi kunne snakke om det.

### Medarbejdere tog udfordringen

Vi synes alle sammen, at det var lidt spændende, forklarer Anne Marie Justesen, der er medarbejder i personalestaben. Jeg tror, at vi alle sammen tog det lidt som en udfordring både i forhold til gruppen, men også i forhold til os selv.

Det var sjovt at se, hvordan vores forcer fordelte sig. Jeg fik bekræftet, at jeg er meget perfektionistisk. Men FokusProfilen viste også, at jeg har

### Fire overordnede typer i FokusProfilen



**Udvikler** - sikrer, at der sker en vis fornyelse og strategisk udvikling

**Integrator** - sørger for at samarbejde og kommunikation fungerer

**Resultatskaber** - udviser handlekraft og skaber hurtige resultater

**Grunder** - sikrer at der er orden og struktur på grundlæggende opgaver

andre forcer, som jeg kan udvikle og benytte mig af.

Samtidig fik jeg en større forståelse for mine kollegers kompetencer og reaktionsmønstre.

### Tankevækkende gruppeprofil

FokusProfilen gav mig et tankevækkende billede af medarbejdernes gruppeprofil, indrømmer Hanne. Jeg havde forestillet mig, at en personalegruppe, der skal have lønnen ud til tiden, ville være noget mere resultatorienteret. I stedet var den fælles profil utroligt fokuseret på integration og grunderdelen.

Vi har derfor arbejdet en del med at rykke medarbejdernes fokus, ligesom jeg testede ansøgerne til den sidste stilling for at prøve at finde en ny medarbejder der fokuserer mere på resultatdelen.

### Forskellighed er nu legalt

Konkret har FokusProfilen også gjort det legalt at være forskellig. Og jeg har omfordelt arbejdsopgaverne, så de passer til den enkelte medarbejders kompetencer.

Det betyder f.eks. at Anne Marie er blevet koordinator for de medarbejdere, der udbetaler løn. Set i lyset af hendes meget veludviklet grunderdel, hvor hun scorer højt på rutine, punktlighed, regler og detaljer har hun nogle kompetencer, der er vigtige i netop den funktion. Andre medarbejdere er blevet lettet for byrder, som de følte sig tyngt af.

### Forståelse for forskellighed

I dag udfylder vi alle sammen vores individuelle arbejdsopgaver – fortsætter Anne Marie. Hvor vi i gamle dage blev sure og irriterede over, at alle ikke ligeligt opfyldte de krav, der blev stillet, har vi nu forståelse for, at vi ikke alle sammen har ens ressourcer.

Samtidig er min jobtilfredshed forøget, fordi jeg nu oplever, at min perfektionisme er til gavn for mit arbejde. Tidligere har jeg overvejende oplevet den ressource som en hæmsko. Samlet har det betydet, at vi nu har et godt arbejdsmiljø.

### Fungerer som et hold

Det forbedrede arbejdsmiljø og reguleringen af fokus smitter afgørende af på serviceringen af kunderne, konkluderer Hanne Jensen. Vores instituti-

onsledere og forvaltningschefer melder tilbage, at serviceniveauet har fået et væsentligt løft.

Jeg mener, at FokusProfilen har medvirket til at legalisere forskellighed og skærpe forståelsen for, at vi skal fungere som et hold, der dækker alle vinkler.

På den måde fremstår vi mere endtydigt i forhold til omgivelserne, der får langt mere tillid til personalestaben.

### Ny proces ved sammenlægning

Vi er nu i gang med at sammenlægge personalestaben med sekretariatet. Jeg står derfor med to personalegrupper, der arbejder meget forskelligt. I den forbindelse vil jeg overføre vores hidtidige succes med at anvende FokusProfilen, så vi kan få indarbejdet et fælles værdisæt og sikre en fremtidig positiv udvikling, fortæller Hanne Jensen.

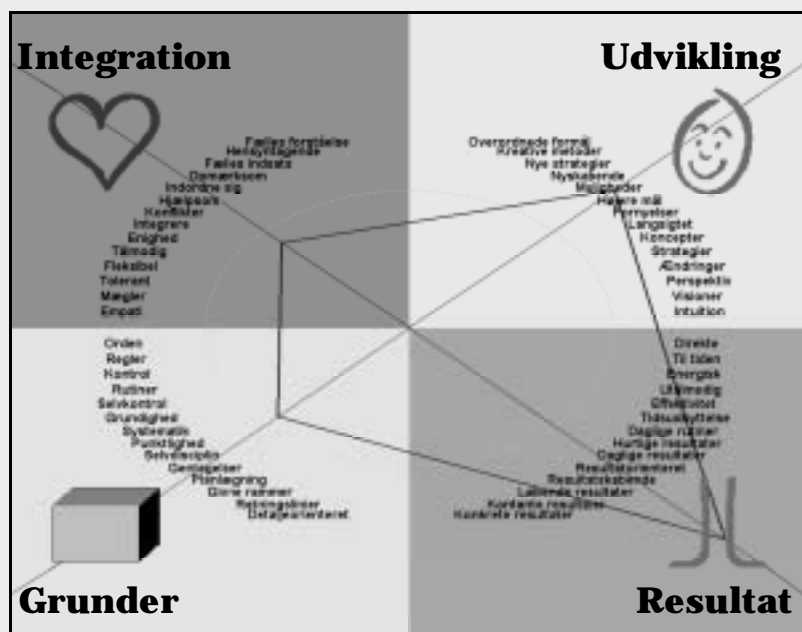
## FokusProfilen

FokusProfilen er en typeindikator, der hurtigt giver et overblik over, hvad en person foretrækker at fokusere på i sit daglige arbejde.

FokusProfilen viser hvor meget personen fokuserer på hvert af de fire fokusområder: Grunder, Resultat, Integration og Udvikling.

Personen med en profil som på figuren nedenfor, fokuserer f.eks. meget på at skabe resultater og kan også godt lide at udvikle nye måder at gøre tingene på.

Til gengæld bruger personen ikke meget energi på at sikre at der er en grundlæggende orden i tingene og på at integrere samarbejdet med andre mennesker.



---

# Teambuilding med FokusProfilen

## Interview med Maja Clausen, personalechef hos Brødrene Dahl a/s

Af: Malene Brandt Winther, Garuda AS

---

**Maja Clausen, personalechef i Brødrene Dahl, har med udgangspunkt i Garudas FokusProfil udviklet et teambuildingsforløb, der nu kører som et tilbud til samtlige 1100 medarbejdere i Brødrene Dahl.**

Garudas FokusProfil er perfekt til teambuilding, fortæller Maja Clausen. Jeg kan især godt lide Hoved-Hjerten modellen. Den viser, at der er brug for os alle, fordi netop vores forskellige stærke/svage sider kompletterer teamet. Det synes jeg er ret væ-

sentligt. Og så er FokusProfilen nem at udfylde, det tager kun 10-15 minutter. Og jeg har ikke oplevet, at nogen har haft problemer med at udfylde den.

Det er også vigtigt, at FokusProfilen ikke er for "psykologisk". Personalefolk bliver tit utroligt fokuserede på deres eget produkt, og på at analysere folk. Men det er ikke godt, når man skal bruge det i teams, og slet ikke når det er helt "almindelige" mennesker man skal have fat i. FokusProfilen er mere uforpligtende, fordi

den ikke er en psykologisk test - og så kan man alligevel bygge videre på den.

### Frivilligt forløb

Medarbejderne vælger selv om de vil deltage i teambuildingsforløbet. Jeg fremlægger konceptet som et tilbud, og de kan selv vælge, hvor langt de vil gå, siger Maja Clausen.

Det har vist sig at være en god idé. Medarbejderne motiverer sig selv. De medarbejdere der ikke er så motiverede i starten, bliver motiveret af

## Teambuilding ved etablering af ny afdeling

**Brødrene Dahls teambuildingsforløb blev oprindeligt udviklet i forbindelse med etableringen af et nyt videncenter.**

**Medarbejderne skulle hentes fra mange forskellige afdelinger, og de skulle fungere på en helt anden måde end de var vant til.**

**Der skulle blandt andet være langt større fleksibilitet i teamet, så medarbejderne kunne tage over for hinanden.**

Projektet var ret omfattende, og vi var meget spændte på, hvordan medarbejderne ville tage det, fortæller Maja Clausen. Det var jo dem, der skulle sælge ideen med videncentret til kunderne, og vi var derfor meget afhængige af, at medarbejderne kunne fungere under de nye vilkår.

### Problemer i starten

Vi havde mange problemer i starten, siger Maja Clausen. Medarbejderne var ikke nemme at flytte. De syntes ikke, at det var så god en idé.

Mange medarbejdere frygtede de nye teams, fordi de ikke selv bestem-

te sammensætningen, da det nye videncenter primært byggede på medarbejdernes faglige kompetence og ikke på deres personlighed. I virkeligheden ville de fleste nok helst bare gøre som de plejede.

### Teambuilding nødvendigt

Teambuilding var afgørende for at vi fik succes med det nye videncenter. Medarbejderne var nødt til at lære hinandens stærke og svage sider at kende. Kun på den måde kunne samarbejdet blive optimalt og videncentret en succes. Jeg udviklede derfor et teambuildingskoncept, der passer til vores specielle forhold.

For at motivere medarbejderne, tog jeg dem med i beslutningsprocessen, og lod dem selv bestemme hvor langt de ville gå.

Jeg tror også det er vigtigt, at vi gennemfører samtalerne og udfyldelse af FokusProfilerne i arbejdstiden og uden at det har indflydelse på den almindelige afvikling af dagens opgaver.

Når teamet/teams har været igennem selve den teoretiske træning,

samles der op på dette ved et fælles eftermiddags/aftenforløb, hvor de teoretiske modeller for teamsamarbejdet bliver afprøvet med henblik på, at deltagerne også får en selvpoplevelse. Desuden er de første outdoor-aktiviteter meget bløde, så alle kan være med.

Nogle var i starten bange for, hvad de skulle igennem. Men de fandt hurtigt ud af, at alle godt kunne være med, fordi det jo handler om at hjælpe hinanden.

### Succes med teambuilding

FokusProfilen var afgørende for opstarten samt det videre forløb af videncentrets succes. Jeg er overbevist om, at vi aldrig var kommet så hurtigt i gang uden teambuilding. Det er bestemt ikke uden problemer at fusionere forskellige afdelingskulturer. Samtidigt er det afgørende, at teamene hurtigt kommer i gang, så de kan fastholde kundernes interesse og efterleve deres forventninger. Det er jo trods alt kunderne, som vi lever af, konkluderer Maja Clausen.

kollegerne.

For mig at se er der intet formål i at tvinge medarbejderne på teambuilding. Det er vigtigt, at alle føler sig trygge, og føler at de kan sige fra.

### FokusProfilen i 1. fase

Første fase foregår indenfor almindelig arbejdstid og på selve arbejdspladsen. Medarbejderne starter med at udfylde FokusProfilen, der danner grundlaget for hele kursusforløbet. Og hver medarbejder får en individuel feedback.

Derefter får teamet den samlede teamprofil og en personalekonsulent går i dialog med teamet om, hvordan de oplever hinandens forskelligheder.

Teamet slutter med at opstille en grundlov for teamets værdier - hvad skal være værdigrundlaget i vores team?

På den måde giver FokusProfilen medarbejderne en grundlæggende teoretisk indsigt, som de kan arbejde videre med i resten af forløbet.

### Outdoor-aktiviteter i 2. fase

Anden fase er et 2-dags ophold på

Mømmark. Her laver vi outdoor-aktiviteter, hvor medarbejderne skal planlægge og kommunikere under stress, lave samarbejdsopgaver og tage hensyn til hinandens stærke og svage sider. Efter hver aktivitet følger vi op og evaluerer: "Hvad kunne vi have gjort bedre?", "Hvordan så vi teamet?" og "Hvordan så vi os selv?".

Medarbejderne bliver således i stand til at ændre deres adfærd gennem konkrete oplevelser, som de relaterer til deres FokusProfil.

### Går tættere på i 3. fase

Efter anden fase vælger teamet selv om de også vil gennem tredje fase. Jeg fortæller dem, at vi i tredje fase går lidt tættere på rent psykisk og at outdoor-aktiviteterne i tredje fase også er mere udfordrende.

Selve kurset fokuserer på den enkeltes muligheder.

Medarbejderne bliver udfordret på evnen og viljen til blandt andet at tage initiativ og bruge egne og andres stærke sider, og de oplever både positiv og negativ stress.

I tredje fase laver vi både øvelser i og på tværs af teamene. Igen er formålet at medarbejderne bliver istand til at ændre deres adfærd.



*Maja Clausen, personalechef i Brødrene Dahl har med udgangspunkt i FokusProfilen udviklet et skræddersyet teambuildingsforløb til organisationens 1100 medarbejdere.*

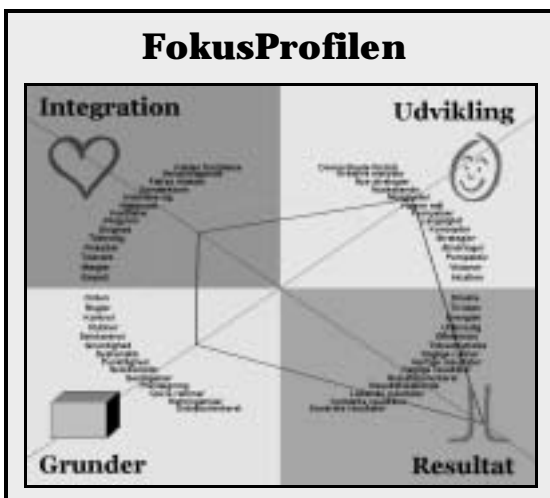
### Alle er vilde med det

Teambuildingsforløbet kører nu som et tilbud til alle 1100 medarbejdere i Brødrene Dahl og det bliver godt modtaget blandt alle medarbejdergrupper. De er blevet helt vilde med det alle sammen, fortæller Maja Clausen.

Det geniale ved forløbet er, at vi kombinerer outdoor-aktiviteter med teamprofilerne, så vi hele tiden bevarer fokus på, hvordan teamet fungerer. Med forløbet får vi skabt gensidig respekt - både for deltagernes fysiske og psykiske formåen.

### MUS-samtaler

I fremtiden vil vi bruge FokusProfilen til MUS-samtaler. Lederne har rykket for et koncept, der er nemt og hurtigt at anvende, og som samtidig kan danne basis for indholdsrigte samtaler. FokusProfilen er også perfekt til det formål, siger Maja Clausen.



## Teambuilding satte fokus på individuel service

**Brødrene Dahls teambuildingsforløb får salgsteamene til at sætte fokus på, hvordan de kan supplere hinanden og yde kunderne den bedste individuelle service.**

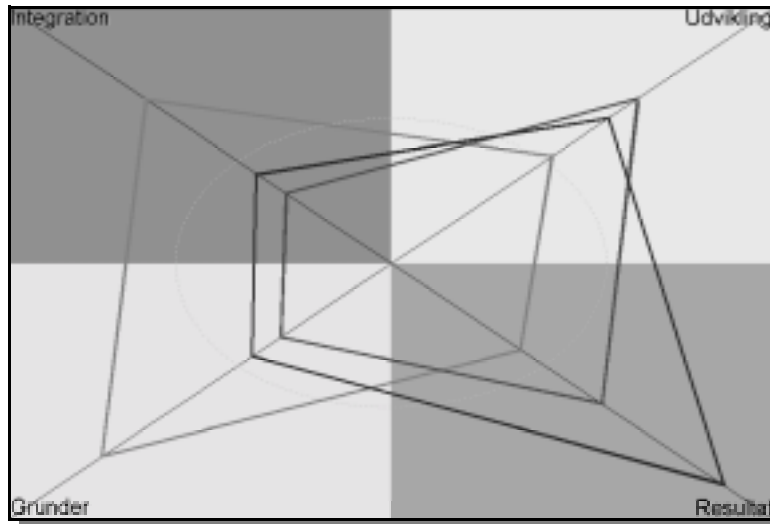
Fremtidens kunder kræver individuel

service, forklarer Maja Clausen, personalechef i Brødrene Dahl. Hver kunde har sit specielle behov, som vi skal tilfredsstille for at være konkurrencedygtige. Giver vi en eftertænksom kunde en hurtig "ind-ud" behandling, kommer han aldrig igen.

Får han derimod opmærksomhed og lidt smalltalk føler han, at han har fået en god behandling. En meget energisk og resultatorienteret kunde vil derimod føle, at vi spilder hans tid. Det er derfor vigtigt, at

# FokusGruppeprofil

I FokusProfilen kan du samle flere profiler i én FokusGruppeprofil og dermed få et indtryk af teamets samlede stærke og svage sider:



Et team har som regel behov for, at der blandt medlemmerne er nogle der fokuserer på hvert af de fire fokusområder: Grunder, Resultat, Integration og Udvikling. FokusGruppeprofilen viser om der i teamet fokuseres tilstrækkeligt på alle fire fokusområder.

FokusGruppeprofilen tydeliggør team-medlemmernes forskellige fokusområder, og kan dermed skabe forståelse for - og accept af - at medlemmerne tænker og handler forskelligt.

medarbejderne kan yde forskelligartet service.

## Respekt for forskelle

Alle medarbejdere har deres specielle styrker og syn på service. Jeg har f.eks. arbejdet med et team, der bestod af et par stille typer og én meget resultatorienteret type. Den resultatorienterede medarbejder mente at: "Service det er hurtigt ekspedition af kunden. Kunden har ikke tid til alt det smalltalk m.m.". Den resultatorienterede medarbejder havde svært ved at forstå, hvordan de andres service overfor kunderne kunne kaldes for service.

Her er det, at teamet skal lære at forstå og respektere hinandens og kundernes forskelligheder. Vi gør meget ud af at sige, at der ikke er nogen profil der er forkert, eller nogen profiler der er mere rigtige end andre.

Jeg mener, at teambuilding er nøglen til individuel service. Det er min overbevisning, at vi kun kan højne serviceniveauet, hvis vores medarbejdere bliver gode til at supplere hinanden.

## Fælles værdigrundlag

Et vigtigt element er teamets værdigrundlag, siger Maja Clausen. Vi går ind og diskuterer "Hvad forstår du som service?" samt "Hvad er vigtigt for dig som medarbejder og kollega i Brødrene Dahl?". I den forbindelse diskuterer vi, hvordan medarbejdernes forskellige profiler har indflydelse på deres syn på service og hinanden. Vi definerer deres værdinormer som bygger på tre ord:

*Team:* holdfølelse, at alle på holdet fungerer, stiller op for hinanden uden forbehold.

*Tempo:* at kunne lide et højt tempo, have egen drivkraft,

udvikle og forbedre sig.

*Tænk:* at tænke og agere selv, at sælge løsninger til vores kunder. Resultatet af værdidebatten stiller vi op i en "Grundlov", som vi hænger op i afdelingen.

## AHA-oplevelse

Teambuilding har medført større forståelse for hinanden og bedre individuel service. Mange medarbejdere får en AHA-oplevelse når de ser den samlede teamprofil, og reaktionen er ofte: "Jamen, så er det da derfor han reagerer sådan". Samtidig synliggør FokusProfilen den enkeltes styrker og svagheder og medarbejderne finder ud af, hvordan de selv kan dreje deres fokus, for at blive endnu bedre som menneske og medarbejder. For mig er der ingen tvivl: Teambuilding er nødvendigt, hvis vi skal følge med udviklingen.

# FokusProfilen

## - en værktøjskasse til samtaler og processer

FokusProfilen er en typeindikator der afdækker, hvilke områder den enkelte fokuserer på i sit arbejde. I enhver arbejdsgruppe, afdeling eller virksomhed er der groft sagt fire forskellige opgavetyper, der skal løses:



**Udvikling** - sikre at der sker en vis fornyelse og strategisk udvikling

**Integration** - sørge for at samarbejde og kommunikation fungerer

**Resultat** - udvise handlekraft og skaber hurtige resultater

**Grunder** - sikre at der er orden og struktur på grundlæggende opgaver

Ingen kan fokusere på alt på én gang. Vi fokuserer hver især - bevidst eller ubevidst - på nogle områder.

Derfor er det vigtigt, at vi får udvalgt de rette folk til de rette jobs. Og at vi får sammensat grupper og afdelinger, så alle opgaver bliver varetaget - af de rette personer.

Nøglen til succes er, at få de rette personer til at fokusere på de rette ting.

### Formålet med FokusProfilen

Formålet med FokusProfilen er at lave en kortlægning af, hvilke opgaver den enkelte medarbejder foretrækker (og er bedst til) at fokusere på.

Denne kortlægning skal fungere som oplæg til en samtale om, hvordan medarbejderen trives i jobbet, om hvorvidt medarbejderen udnytter sine ressourcer optimalt, og om hvordan medarbejderen eventuelt kan komme til at bruge sine evner bedre.

Det overordnede formål med FokusProfilen er at hjælpe mennesker til en højere grad af jobtilfredshed og succes i jobbet.

FAKTA

FokusProfilen består af 64 spørgsmål

Det tager ca. 15 minutter at udfylde en FokusProfil

### Anvendelse

FokusProfilen kan bruges af den enkelte leder som oplæg til MUS-samtaler, ansættelsessamtaler m.m. Og/eller værktøjet kan bruges af HR-folk til teambuilding, lederudvikling, konfliktløsning m.m.

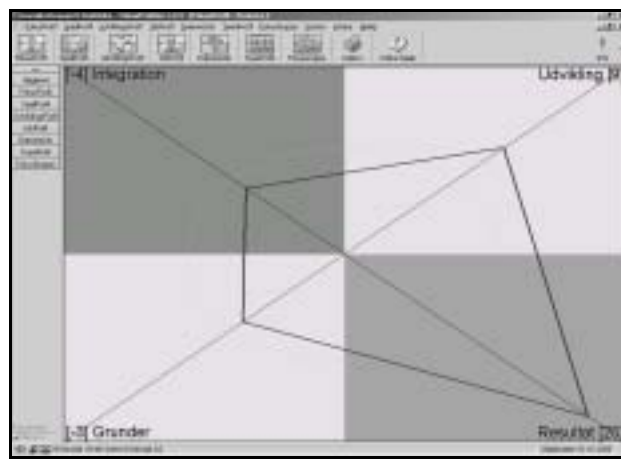
I alle disse sammenhænge vil FokusProfilen kunne hjælpe med at skabe åbenhed og dialog om, hvordan medarbejders fokusområder matcher de opgaver der skal løses i jobbet.

### Software på egen computer

FokusProfilen leveres som et softwareprogram, som I kan installere på jeres egne computere.

Programmet er enkelt at bruge, og det indeholder en række faciliteter der gør det fleksibelt at anvende:

- Profilerne kan udfyldes i trykt hæfte, på computeren eller via internettet
- Fortolkningsrapporter kan omdannes til PDF-filer, der f.eks. kan sendes som e-mail
- Profiler kan overføres til andre, der har softwareprogrammet installeret, så de kan arbejde videre med profilerne.



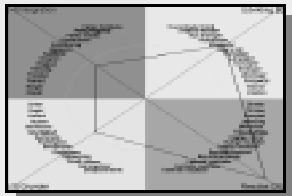
### En værktøjskasse med 7 moduler

FokusProfilen består af 7 moduler. Udover den individuelle FokusProfil (hvor den enkelte kan give udtryk for, hvad han/hun fokuserer på i sit daglige arbejde) indeholder FokusProfilen også moduler til at tegne spejlprofiler, udviklingsprofiler, jobkravsprofiler, drømmejobprofiler, teamprofiler og gruppeprofiler.

FokusProfilen indeholder således en hel værktøjskasse af profiler til forskellige typer af processer. Profilerne i de 7 moduler kan bruges enkeltvis, men på grund af de gennemgående fælles begreber, billeder og sprog er profilerne også egnede til at skabe synergi i større, strategiske sammenhænge i virksomheder og organisationer.

## FokusProfilen - en værktøjskasse med 7 moduler

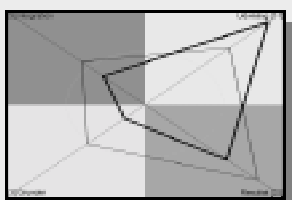
FokusProfilen består af 7 moduler, der kan bruges enkeltvis. På grund af de gennemgående fælles begreber, billeder og sprog er profilerne dog også velegnede til at skabe synergi i større, strategiske sammenhænge .



### FokusProfil - den individuelle personprofil

Viser personens oplevelse af sin egen adfærd  
Kan bruges som oplæg til MUS, ansættelsessamtale m.m.

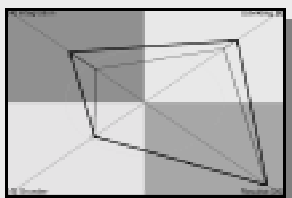
*Eksempel: Profilen til venstre viser, at personen primært fokuserer på at skabe resultater (se en nærmere fortolkning i illustrationerne på side 8).*



### SpejlProfil

Viser kollegaers, lederes og medarbejders oplevelse af personen  
Kan bruges som oplæg til MUS, lederudvikling m.m.

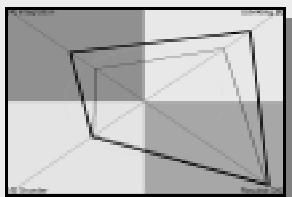
*Eksempel: Profilen til venstre viser, at personen primært opfatter sig selv som resultatskabende, mens "spejlet" primært oplever personen som udviklende (SpejlProfilen er den fedt optrukne firkant)*



### UdviklingsProfil

Viser lederens ønsker til, hvordan personen skal udvikle sig  
Kan bruges som oplæg til MUS, lederudvikling, karriererådgivning m.m.

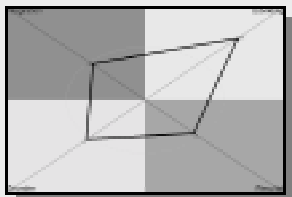
*Eksempel: Profilen til venstre viser, at lederen ønsker, at personen skal blive mere integrerende og mere udviklende (UdviklingsProfilen er den fedt optrukne firkant, den tyndt optrukne firkant er personens FokusProfil)*



### JobProfil

Viser hvilke krav jobbet stiller  
Kan bruges som oplæg til MUS, ansættelsessamtale, stillingsbeskrivelse m.m.

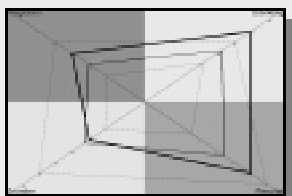
*Eksempel: Profilen til venstre viser at jobbet kræver mere fokus på integration og udvikling end personen har (JobProfilen er den fedt optrukne firkant)*



### DrømmeJobprofil

Viser hvilke krav personens drømmejob stiller  
Kan bruges som oplæg til MUS, lederudvikling, karriererådgivning m.m.

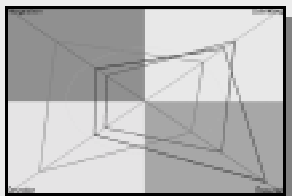
*Eksempel: Profilen til venstre viser, at personen i sit drømmejob gerne ville kunne fokusere mest på udvikling*



### TeamProfil

Viser hvilke krav de opgaver der skal løses stiller til teamet  
Kan bruges som oplæg til teamsammensætning, teambuilding m.m.

*Eksempel: Profilen til venstre viser, at teamets opgaver kræver større fokus på udvikling, integration og resultat end teamet har (TeamProfilen er den fedt optrukne firkant, den tyndt optrukne firkant er team-medlemmernes gennemsnitsprofil)*



### FokusGruppetprofil

Viser teamets samlede fokusprofiler (kan også vises som gennemsnit)  
Kan bruges som oplæg til teambuilding, konfliktløsning m.m.

*Eksempel: Profilen til venstre viser FokusProfilerne for 3 team-medlemmer*



# Sådan kan du bruge FokusProfilen

- f.eks. til MUS samtaler

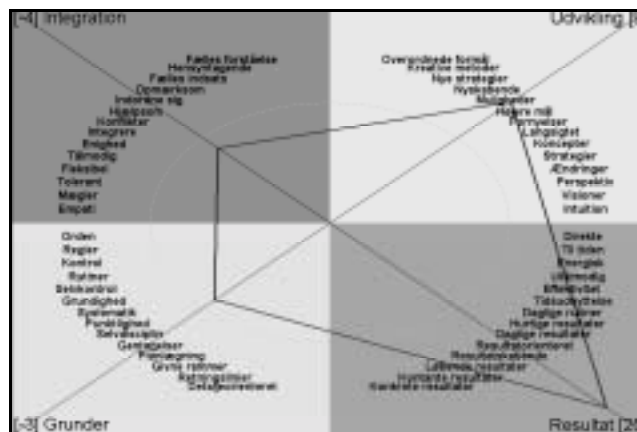
## Forberedelse

1. Medarbejderen udfylder spørgeskemaet til FokusProfilen, det tager ca. 15 minutter.
2. Resultatet tages ind i computeren (dette er ikke nødvendigt hvis medarbejderen har udfyldt profilen på computeren eller over internettet, for så ligger resultatet allerede i computeren).
3. Der udskrives en fortolkningsrapport.

Nøgleordsanalyse	
Integration	Udvikling
<p><b>Tilbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilfredshed og tolerans i samarbejd</li> <li>Tilfreds og tilføjet værdi</li> <li>Tolerance og samarbejdsvilje</li> <li>Hjælper andre i vanskeligheder</li> </ul> <p><b>Fremtid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilfredshed med kendte/nye spørgsmål</li> <li>Skabte af enighed og fælleskab</li> <li>Tænker over sociale omstillinger</li> <li>Sunde ideer til fælles indsats</li> <li>Udvalgte af konflikter og værdier</li> <li>Integration af holdninger og værdier</li> <li>Hænder til andre spørgsmål</li> </ul> <p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Håndtering af alle med særlige spørgsmål</li> <li>Står oplyst og tilfreds</li> <li>Knæpning og skabelse af enighed</li> <li>Behandling af spørgsmål med hensyn</li> <li>Integration af hensyn og spørgsmål</li> </ul>	<p><b>Tilbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilfreds med gennemførelse af ændringer</li> <li>Stig af indlæsning og forberedelse</li> <li>Bliver aktiv og skaber igennem</li> <li>Forsøger nye og innovative løsninger</li> <li>Forsøger at integrere og visioner</li> <li>Se og udnytte nye muligheder</li> <li>Løbende forberedelse og handlinger</li> <li>Udvalgte nye strategier og metoder</li> </ul> <p><b>Fremtid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategiske og konkrete ordbrændinger</li> </ul> <p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viser sig selv og andre</li> <li>Tænker i konkrete og effektive metoder</li> <li>Skaber og integrerer med hensyn</li> <li>Fælles, samarbejds og visioner</li> <li>Skaber med hensyn og konsekvenser</li> <li>Tolerans for konflikter og samarbejde</li> <li>God til de særlige spørgsmål</li> </ul>
Grunder	Resultat
<p><b>Tilbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effektiv med mange opgaver</li> <li>Kontrol og styring af opgaver</li> <li>Ordnelse og styring af opgaver</li> <li>Vedligeholdelse af visioner og systemer</li> <li>Systematisering af daglige opgaver</li> <li>Disciplin, punktlighed og præcision</li> </ul> <p><b>Fremtid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accept af regler og opgaver</li> <li>Planlægning af alle aktiviteter</li> <li>Følger regler og metoder</li> <li>Organisering, grundighed og systematik</li> <li>Klare rammer og tidsplaner</li> <li>Punktlighed og præcision</li> <li>Følger procedurer og regler</li> <li>Færdig sætning og opgaver i dagligdagen</li> </ul> <p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selvkontrol, selv og andre</li> <li>Overholder alle regler og visioner</li> </ul>	<p><b>Tilbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Præsentation af daglige resultater</li> <li>Se resultater med det samme</li> <li>Selvkontrol af daglige konkrete resultater</li> <li>Daglige og konkrete resultater</li> <li>Konkrete daglige resultater</li> <li>Skaber ting dagligt og se resultater</li> <li>Når opgaver med egen bidrag til resultaterne</li> <li>Resultaterne ved egen indsat</li> <li>Styring med konkrete resultater</li> <li>Præsentation af gode resultater</li> <li>Skaber effektive resultater</li> <li>Resultater med påvirkning og feedback</li> <li>Alle efter hurtige konkrete resultater</li> <li>Effektiv og effektiv udnyttelse af tid</li> <li>Drøjt og målrettet udnyttelse af tid</li> <li>Drøjt og målrettet udnyttelse af tid</li> </ul> <p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Udvalgte resultater</li> </ul>

Figur 2

7. Til sidst læser leder og medarbejder fortolknings-teksten (figur 3) og diskuterer:
  - Hvilke fordele og ulemper er der, ved at medarbejderen har den profil, som han/hun har?
  - Howdan passer medarbejderens profil til det job, som han/hun har?
  - Skal der ændres på jobindholdet?
  - Skal medarbejderen ændre sit fokus?
8. Bagefter tager lederen eventuelt sin egen profil frem, så leder og medarbejder kan få en snak om, hvordan samarbejdet fungerer.



Figur 1

## Samtalen

4. Lederen tager fortolkningsrapporten med til samtalen med medarbejderen.
5. Leder og medarbejder kigger først på den grafiske profil (figur 1), og får en indledende snak om:
  - Hvad fokuserer medarbejderen på i sit arbejde?
  - Hvad fokuserer medarbejderen ikke på i sit arbejde?
6. Leder og medarbejder kigger derefter på nøgleordsanalysen (figur 2), og snakker om:
  - Hvilken betydning det har for medarbejderen daglige arbejde, at han/hun prioriterer som han/hun gør?

**FokusProfil: Person L**

**Den Udviklende Resultatsøger**

Den Udviklende Resultatsøger scorer højt i Resultat- og Udviklingsfelterne, med den største score i Resultatfeltet, og negativt eller neutral i Grunder- og Integrationsfelterne. Når du læser den følgende beskrivelse gælder det, at jo længere profilen går ned i Resultatfeltet og op i Udviklingsfeltet, des mere vil beskrivelsen passe på den profilerede person. Samtidig er det dog vigtigt at bemærke, at beskrivelsen ikke tager hensyn til personens alder, uddannelse og erfaring. Beskrivelsen skal blot, derfor alene tages som et udgangspunkt for en diskussion og ikke som en sandhed om personen. Vi har for nemheds skyld valgt at belyse hankønspersonen.

For den Udviklende Resultatsøger gælder det, at det er forandringer og resultater, fremdrift, afveksling og afprøvningen af nye ideer, der er ledende i det daglige. Ståstedet og manglende resultater sætter ham i en mental usikkerhedsstand, som fører til ændre mere fremdrift og afprøvning af flere nye ideer. Den Udviklende Resultatsøger går ofte udenfor rammerne af de etablerede måder at gøre tingene på. Han bryder de etablerede rammer, laver om på tingene og er ofte for utilmodig til at forklare, hvorfor han gør, som han gør. Konsensus, det plejer vi at gøre, eller det kan man ikke, er sætninger han sjældent selv anvender. For ham gælder der ingen faste regler for, hvordan man gør tingene – ud over dem der kan fremme mulighederne for at skabe resultater, fremdrift og udvikling.

Det ligger i konteksten, at den Udviklende Resultatsøger kan være meget direkte i sin færd. Her går ingen omveje. Han er formelt og målrettet og robust person, der for det meste synes at tingene går for langsomt og synes for bureaukratisk. Han er en person, der har klare visioner om, hvad han vil nå og klare ideer til, hvordan de kan nås. Om han nå alle følger stærke helt til dem, er en anden sag. Måske kommer der – han ad vejen – en ny idé, som synes mere hensigtsmæssig. I så fald har han let ved at skifte tænk.

Begrænsningen kan være, at der ikke er fokus på integration, det at lytte og høre og meninger og synspunkter mod hinanden, ligesom der heller ikke er fokus på kontrol og styring af detaljer, det at følge bestemte regler, oplæg og rammer. Hvilket også kunne tyde på, at han hurtigt springer over opgaver, der begynder at blive gentagelige og rutine.

Figur 3

# Kursus i FokusProfilen

Hvis du gerne vil hurtigt i gang med at anvende FokusProfil værktøjerne, kan du deltage i et FokusProfil kursus.

Kurserne holdes regelmæssigt som åbne kurser og giver en grundig introduktion til, hvordan FokusProfilen kan anvendes i forskellige processer.

Kursusleder er Ivan Jensen, der har arbejdet med Garuda-værktøjer i 15 år både som personalekonsulent hos Novo Nordisk, som HRD leder hos Cowi og som selvstændig ledelses- og organisationsudviklingskonsulent.

## Kurserne henvender sig til

Direktører, personalekonsulenter, personalechefer, linielede og andre der arbejder med udvikling af individer, teams og organisationer.

## Kursernes indhold

Kurserne består af 2 ét-dagsmoduler

### Modul 1- Fokusprofilen som samtaleværktøj

Inden modul 1 udfylder du din egen FokusProfil, og får

## Program for Modul 1

08:00	<b>Ankomst og velkommen</b> Introduktion til kurset og dets mål samt deltagere
09:00	<b>Fælles billeder og fælles sprog</b> Det vigtige fundament for succesfulde rekrutteringer samt såvel individuelle som gruppe- eller organisatoriske udviklingsforløb
10:00	<b>FokusProfil</b> En introduktion til de centrale begreber, sproget og værktøjskassen
11:00	<b>Rekruttering</b> FokusProfil, SpejlProfil og JobProfil – hvad er de, og hvordan anvender man dem?
12:00	<b>Frokost</b> og 'Walk & Talk'
13:00	<b>Udviklingssamtaler og faglig/personlig udvikling</b> En introduktion til UdviklingsProfil og DrømmeJobProfil
14:00	<b>At arbejde med teams og grupper</b> En introduktion til TeamProfil og FokusGrupperProfil
15:00	<b>De løse ender</b> Spørgsmål, FokusProfil på papir og internettet. Evaluering
16:00	<b>Afgang</b>

## Kursusleder på kursus i FokusProfilen



**Ivan Jensen, CPCM**, er læge og videreuddannet som organisationskonsulent.

I hans fundament indgår en bred klinisk erfaring samt mangeårig funktion som linie- og projektleder i store, videntunge organisationer.

Ivan Jensen har som både intern og ekstern konsulent erfaring med organisations- og ledelsesudvikling i såvel private som offentlige organisationer.

Han arbejder med udviklingsforløb, leder-supervision, konflikthåndtering, teamudvikling og rekruttering.

nogle kolleger til at udfylde SpejlProfiler på dig. Disse profiler arbejder du videre med på kurset. Det er den enkelte medarbejder eller leder der er i centrum på modul 1, som indeholder en introduktion til Fokus Profil begreberne, og mest drejer sig om, hvordan man gennemfører en samtale på basis af FokusProfil og SpejlProfil. Du får også en introduktion til UdviklingsProfil og JobProfil. Efter den første kursusdag kan du drage hjem og begynde at anvende FokusProfilen.

### Modul 2- Anvendelse af FokusProfilen i organisationen

Modul 2 gennemføres et par måneder efter modul 1. På modul 2 arbejder vi med nogle af de profiler og samtaler, som du har gennemført efter modul 1. Vi starter med en kort repetition af begreberne, og derefter lægges vægten på den organisatoriske anvendelse af Fokus Profil værktøjerne: UdviklingsProfil, DrømmeJobProfil, TeamProfil og GruppeProfil.

### Pris

Prisen for hvert modul er kr. 3.700,00 og inkluderer kursusmateriale og forplejning.

Til modul 1 skal alle deltagere have udfyldt en FokusProfil.

Hvis din virksomhed ikke har licens på FokusProfilen, kan du som kursusdeltager købe en enkelt profil til kr. 500,00 eller en pakke med 10 FokusProfiler til kr. 1.300,00 (til hver FokusProfil kan du udfylde og tilknytte et ubegrænset antal SpejlProfiler, UdviklingsProfiler, JobProfiler og DrømmeJobProfiler).

*Alle priser er ekskl. moms*

#### **Kursusleder**

Ivan Jensen, MetaManagement

#### **Kursuskoordinator**

Garuda AS, telefon 87 46 86 00 eller e-post  
garuda@garuda.dk

#### **Tid og sted**

Kurserne foregår fra 8.00 -16.00.

#### **Århus:**

Modul 1: Tirsdag den 4. marts 2003

Modul 2: Mandag den 5. maj 2003

Modul 1: Tirsdag den 6. maj 2003

Modul 2: Mandag den 4. august 2003

#### **København:**

Modul 1: Tirsdag den 4. februar 2003

Modul 2: Mandag den 7. april 2003

Modul 1: Tirsdag den 8. april 2003

Modul 2: Mandag den 16. juni 2003

For yderligere datoer – se løbende [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)

## **Program for Modul 2**

08:00	<b>Ankomst og velkommen</b> Introduktion til kurset og dets formål samt deltagernes
09:00	<b>Udviklingssamtaler</b> Hvad skal den årlige udviklingssamtale handle om, og hvordan forbereder du dig til den så I får mest udbytte af samtalen?
10:00	<b>Karriererådgivning</b> Hvad er din klients stærke og svage sider, og hvordan kan du hjælpe med karrieren inden eller uden for virksomheden eller organisationen?
11:00	<b>Personlig udvikling</b> Hvordan kan jeg styre min fremtid i den rigtige retning, identificere mine kernekompetencer og forbedre min arbejdsglæde?
12:00	<b>Frokost</b> og 'Walk & Talk'
13:00	<b>Team Building</b> Hvad er et teams ressourcer, og hvordan fordele vi bedst muligt teamets opgaver mellem medlemmerne, så teamet fungerer optimalt?
14:00	<b>Udvælgelse</b> Hvordan iscenesætter vi succesfulde interviews, identificerer nøgleområderne for konkrete stillinger, og finder de der fungerer bedst i tilsvarende stillinger?
15:00	<b>De løse ender</b> Spørgsmål, FokusProfil på internettet. Evaluering
16:00	<b>Afgang</b>

# **Brugerkurser i foråret 2003**

## **– i GarudaProfilen og KompetenceProfilen**

#### **Certificering A (3 dage)**

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.

14. - 16. januar  
18. - 20. februar  
11. - 13. marts  
08. - 10. april

#### **Certificering B (1½ dag)**

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 afsluttende 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. januar  
24. - 25. februar  
25. - 26. marts  
29. - 30. april

#### **Priser**

Certificering A: 12.500,-  
Certificering B: 5.500,-  
*Priserne er ekskl. moms*

#### **Praktisk**

Kurserne gennemføres som internat på Haraldskær Kursuscenter ved Vejle. Overnatning, forplejning samt materialer er inkluderet i kursuspriisen.

#### **Tilmelding**

Du kan tilmelde dig kurserne på tlf.:  
87 46 86 00.

# Måling af lederkompetencer

## - oplæg ved Carsten Juul Carlsen, HR-Manager i EDB Gruppen, på Garudas ERFA-dag

Af: Lotte Christensen, Kundechef i Garuda AS

**På Garudas ERFA-dag for licenskunder den 31. oktober 2002 i Århus holdt HR-Manager Carsten Juul Carlsen et oplæg om, hvordan EDB Gruppen med succes har gennemført et projekt omkring måling og udvikling af ledelseskompetencer.**

Første trin i projektet bestod i at få identificeret de ledelseskompetencer, der skulle måles på.

En "brainstorm gruppe" kom frem til 7 centrale ledelseskompetencer for ledere i EDB Gruppen.

Herefter blev der udarbejdet en spørgergamme med 28 spørgsmål til at afdække de 7 ledelseskompetencer.

Så gik ledermålingen i gang. Lederen, lederens medarbejdere og lederens nærmeste leder besvarede hver især de 28 spørgsmål om lederens kompetencer. Resultaterne blev samlet i en rapport for hver leder.

### Workshops om resultatet

Lederne tog derefter på 1-dags workshops i grupper af 8, hvor de gennemgik rapporterne. Som en del af workshoppen arbejdede lederne også med deres GarudaProfil (16 faktors personprofil), for at få en dybere forståelse for målingerne af deres ledelseskompetencer. Det blev ifølge Carsten Juul Carlsen til noget af en AHA-oplevelse for mange ledere. Pludselig kunne de se en sammenhæng mellem deres personprofil (deres adfærdsmønstre) og de opnåede resultater i ledermålingen.

Workshoppen sluttede med, at hver

leder udarbejdede en handlingsplan, som skulle tages med hjem og præsenteres for medarbejderne.

### Succes med målingen

Målingen af ledelseskompetencer har ifølge Carsten Juul Carlsen været en succes - og alle pengene værd!

Der er blevet skabt en fælles bevidsthed om ledelseskompetencer, og lederne har fået et netværk og et uformelt mentor-samarbejde med de andre ledere, de har været på workshop med.

At ledermålingen blev en succes skyldes ifølge Carsten Juul Carlsen i høj grad at HR-afdelingen tog ejerskab for projektet. HR-afdelingen arbejdede målrettet på at "sælge" ideen - bl.a. gennem en intensiv intern kommunikation.



*Carsten Juul Carlsen fortalte på Garudas ERFA-dag om EDB Gruppens erfaringer med måling af ledelseskompetencer.*

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, teambuilding, ledelsesudvikling, personaleudvikling, organisationsudvikling m.m..

Garuda er Skandinaviens største udbyder af egne samtaleværktøjer til udvælgelse og udvikling af mennesker, grupper og organisationer.

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

Formålet med Garudas værktøjer er at skabe grundlag for en åben og ligeværdig dialog om de egenskaber, der har betydning for arbejdslivet.

NYHED

## Kursus i FokusProfilen

med kursusholder Ivan Jensen

- læs mere om kurset på side 10



Garuda® AS