



LEDER: Samarbejde er lukrativt

Garuda har igennem de sidste mange år været i en rigtig god udvikling både hvad angår økonomi, kundeportefølje og udvikling af værktøjer.

Hvis vi skal reflektere over, hvorfor det går så godt, ender vi ved nøgleordet SAMARBEJDE. Hvordan vi end vender og drejer det, må vi konkludere, at vores succes må skyldes, at vi har været gode til at samarbejde. Samarbejde med hinanden selvfølgelig, men ikke mindst til at samarbejde med vores kunder og partnere omkring gode ideer til nye værktøjer og videndeling om hvordan værktøjerne kan bruges. Når man arbejder med viden, hersker det fantastiske princip, at ideer ikke halveres, hver gang de bliver delt, tværtimod har de en tilbøjelighed til at formere sig ved deling.

I dette nummer af GarudaNyt sættes der i forskellige sammenhænge fokus på, hvordan samarbejde er et lukrativt princip.

KOMPANS Human Ressource Manager Jan Frisenette fortæller i et interview om, hvordan Garudas profiler hos KOMPAN anvendes i et samarbejde mellem virksomhed og ansøger til at afklare ønsker og muligheder til fordel for begge parter. Målet er, at virksomheden skal finde den rigtige medarbejder, at medarbejderen skal føle stor jobtilfredshed, og dermed blive længere i jobbet – også til fordel for virksomheden.

Åbenhed og aktiv deltagelse er grundlæggende værdier i vores danske kultur. I skolerne lærer vores børn, at deres mening tæller, og at de skal samarbejde om at finde gode løsninger.

Dette er ikke blot et smukt, men også et lukrativt princip, viser en række nye undersøgelser, som Ann Louise Slot

fremdrager i artiklen ”Dansk ledelse giver økonomisk og menneskelig succes”. Vores danske værdier omkring bl.a. tillid og samarbejde viser sig ifølge en række nye undersøgelser at give kontante resultater i form af mere lykkelige og dermed mere effektive medarbejdere, der gør Danmark til et særdeles konkurrencedygtigt land.

Sådanne undersøgelses-resultater kan friste til selvtilfredshed: ”der kan de andre bare se, det er os der har ret”. Men hvis det er den reaktion vi vælger, bryder vi jo netop med principperne om inkluderende åbenhed og samarbejde, for (reaktivt) at lukke os om os selv.

I stedet bør vi bruge de gode nyheder til at glæde os over, at samarbejde kan betale sig, og måske til at finde inspiration til at indgå i nye samarbejdsrelationer.

Vi har i Garuda for ganske nyligt indgået et nyt samarbejde med Teknologisk Institut omkring udvikling af kulturen i organisationer på baggrund af en Kultur- & KlimaProfil.

Dette samarbejde har vi store forventninger til. Vi fornemmer et stort behov for at arbejde med den fælles kultur i organisationer, og en interesse efter at stille spørgsmål som: ”Er der overensstemmelse mellem, hvordan ledere og medarbejdere opfatter kulturen hos os?”, ”Er kulturen den samme i vores forskellige afdelinger?” osv.

Nu kan vi tilbyde at stille disse spørgsmål ud fra Garudas spørgeramme suppleret med professionel konsulentbistand fra Teknologisk Institut. Vi håber derved at kunne give vores beskedne bidrag til fremmelse af den (lukrative) danske samarbejdskultur.

Gunnar Nielsen, adm. direktør i Garuda AS

I dette nummer:

- Ingen hokus pokus - blot sund fornuft 2**
Interview med Jan Frisenette, Human Ressource Manager i KOMPAN
- KompetenceProfilen - kan andet end at rekruttere ledere**
Af Line Heje Skaftø, vinder af Garudas konkurrence på Træpunkt Human Resources 4
- Dansk ledelse giver økonomisk og menneskelig succes5**
- Garudas kurser i efteråret 2005.....7**
- Nyt samarbejde med Teknologisk Institut omkring Kultur- & KlimaProfilen..... 8**

Ingen hokus pokus - blot sund fornuft

- Interview med Jan Frisenette, Human Ressource Manager i KOMPAN

Af: Ann Louise Slot, Antropologistuderende & marketingsassistent i Garuda AS



KOMPAN anvender GarudaProfilen for at finde de bedste medarbejdere til jobbet. Samtidig kan profilen bruges til at skabe balance i samarbejdet mellem leder og medarbejder. Det mener Human Ressource Manager Jan Frisenette er sund fornuft

KOMPAN ansætter kun de bedste medarbejdere i organisationen. Det vil sige medarbejdere med den rette personlighed til jobbet. GarudaProfilen er KOMPANs værktøj i jagten på den rigtige medarbejder. Jan Frisenette forklarer:

”Garuda er ikke andet end sund fornuft. Værktøjerne er struktureret og grafisk fremstillet på en simpel måde så alle mennesker forstår det. Det danner grundlag for en brugbar dialog mellem medarbejder og leder”.

Alle virksomheder stræber i højere eller mindre grad efter at ansætte de bedste folk. De bedste

til jobbet. Det giver grobund for at organisationen blomstrer og udvikler sig i en positiv retning - socialt og på den økonomiske bundlinie. Hos KOMPAN har man valgt at anvende GarudaProfilen for at sikre den proces.

KOMPAN lægger stor vægt på medarbejdernes personlighed og om den passer til jobprofilen. Men hvorfor er det så vigtigt med personligheden? Handler arbejde ikke i højere grad om erfaring og uddannelse?

Personlighed kommer først

”Det sværeste er at finde den rette person. Derfor har vi i KOMPAN en helt klar prioritering. Personligheden er det vigtigste, når vi ansætter en medarbejder. Det næstvigtigste er faglighed og erfaring og det tredjevigtigste er uddannelse. Man kan altid give folk ny viden via kurser og uddannelse – men vi kan ikke ændre på deres personlighed. Derfor er det så vigtigt, at vi rammer rigtigt”, fortæller

Jan Frisenette.

Uddannelse, erfaring og faglighed kan

læses ud fra et CV og en ansøgning. Men en persons personlighed er mere kompliceret end to A4 sider. GarudaProfilen tager fat i individet og søger at afdække de forskellige personlighedstræk. For eksempel; i hvor høj grad personen er villig til at løbe risici, i hvor høj grad personen har brug for opbakning i jobbet og i hvor stor grad vedkommende er konkurrencemenneske. Dette er blot nogle af de områder profilen er med til at sætte fokus på.

De følsomme samtaleemner

”En personprofil er altid okay, fordi en personlighed altid er okay. Jeg prøver at legitimere personprofilen, når vi bevæger os ind på de mere fø-

”En personprofil er altid okay, fordi en personlighed altid er okay.”

somme områder. Ofte bliver profilen værdiladet fra ansøgerens side, fordi vedkommende gerne vil kvalificere sig til jobbet”, fortæller Jan Frisenette om sine mangeårige erfaringer ved ansættelsessamtaler.

Især når snakken falder på ansøgerens trang til frihed (frihedstrang) og tålmodigheden med andre mennesker (social fleksibilitet), ønsker mange at nedtone en side af sig selv, der kan forekomme negativ. For det er i disse kategorier, at personens albuer dukker frem. Hvad der er vigtigt at huske i den sammenhæng er at der findes jobs, hvor albuer og konkurrenceevne er uundværlige ingredienser. Derfor handler det ikke om, hvorvidt en personlighed er ”rigtig” eller ”forkert”, men om jobbet passer til personligheden.



KOMPAN er Europas største producent af legeredskaber.

Virksomheden producerer legeredskaber og -pladsudstyr til hele verden og har mere end 30 års erfaring med installation og vedligeholdelse. KOMPANs værdipolitik bygger på filosofien homo ludens. Her er alle mennesker unikke og værdifulde i sig selv. Den holdning betyder frihed i leg og læring for børnene – dem der er i centrum for KOMPANs produkter.

For at vise denne værdipolitik i det konkrete har KOMPAN optaget et samarbejde med UNICEF. Et samarbejde der har resulteret i 40 gratis legepladser til de tsunamiramte, forældreløse børn i Sri Lanka.

Se mere på www.kompan.dk eller ring 63 62 12 50.

"...der findes jobs, hvor albuer og konkurrenceevne er uundværlige ingredienser. Derfor handler det ikke om, hvorvidt en personlighed er "rigtig" eller "forkert", men om jobbet passer til personligheden."

Samtale er i højsædet

En personprofil står aldrig alene. Formålet med at lave en profil er at skabe et godt udgangspunkt for ligeværdig dialog. I ansættelsessamtalen bliver ansøgeren delagtiggjort i processen. Hos KOMPAN kommer dette tydeligt til udtryk.

"Folk er selv med til at skabe profilen, de er medansvarlige til at få en dialog om sig selv. Deres tilbagemelding er det vigtigste af det hele", fortæller Jan Frisenette. Profilen handler således ikke om fakta eller fastlåste overbevisninger om en personlighed. Profilen kaster lys over de sider af personligheden som

både medarbejder og leder kan have glæde af at tale om. Både i ansættelsesforløbet men også bagefter i hverdagen.

Succes for medarbejder og virksomhed

"Det afgørende er, at medarbejderen har fået personlig succes og samtidig

"Det afgørende er, at medarbejderen har fået personlig succes og samtidig er blevet en succes for virksomheden...."

er blevet en succes for virksomheden. På den måde går tingene op i en større enhed. Og det er jo målet med det hele – at få ansat den rigtige person til jobbet", forklarer Jan Frisenette.

Succesraten for KOMPAN er dels at ansætte de rigtige folk og derefter at fastholde dem i organisationen. For

Jan Frisenette er målsætningen en vigtig del af hans job som Human Ressource Manager. Hvis 2/3 af de medarbejdere, han har ansat stadig er i organisationen efter 3 år, får han en bonus for sin indsats.

KOMPAN sætter fokus på at videreudvikle medarbejderne så tilfredsheden med at være i jobbet er vedvarende og den bliver udviklet undervejs. Der følges op på medarbejderens tilfredshed med at være i virksomheden.

GarudaProfilen er også anvendelig i fastholdelsen af medarbejdere. Leder og medarbejder kan vende tilbage til profilen og bruge den aktivt i medarbejdersamtaler. Jan Frisenette bruger for eksempel profilen for det første til

Garudas Værktøjer

Garudas værktøjer er ikke lukkede psykologiske test, men samtaleværktøjer der lægger op til ligeværdig dialog. Formålet med værktøjerne er at skabe balance og gensidig forståelse mellem mennesker.

Vi har udviklet en bred værktøjskasse, der giver den enkelte virksomhed mulighed for at komme hele vejen rundt om individ, gruppe og organisation. Værktøjet der er omtalt i denne artikel er GarudaProfilen.

GarudaProfilen er et samtaleværktøj, der giver et godt grundlag for en positiv dialog. Profilen indeholder 96 spørgsmål, måler 16 forskellige personlighedstræk og tager cirka 15 minutter at udfylde.

at trævle problematikker mellem leder og medarbejder op. For det andet til at sætte fokus på de områder, hvor kommunikationen slår fejl mellem leder og medarbejder. Og for det tredje til at udskifte tro om en personlighed ud med viden. GarudaProfilen er det værktøj, der er med til at sikre en viden om en medarbejders personlighed. Det er et værktøj, der er med til at afklare og konkretisere lederens ønsker i forhold til medarbejderens behov.

Et meget gængs eksempel på hvor kommunikationen mellem medarbejder og leder ofte knækker, er forholdet til support. En medarbejders behov for tilbagemelding og sparring kan give anledning til irritation hos lederen: "Kan han da ikke bare selv gøre det?" Det er væsentligt, at der bliver sat ord på medarbejderens forventninger om opbakning og støtte således, at lederen ikke opfatter medarbejderens signaler som forkerte og negative. Når lederen

tror, at en medarbejder er på en bestemt måde opstår der ofte myter om, hvad medarbejderen kan og ikke kan. Det er vigtigt at udskifte disse myter med egentlig viden om personligheden. En viden der kun kan findes i åben dialog med medarbejderen.

Personprofil uden kasser

GarudaProfilen har ikke til hensigt at måle, hvorvidt personen er god nok - eller bestemme hvilken kasse vedkommende passer bedst i. Den skal bruges til at vurdere, hvilket job personen vil være bedst til. Mennesker er vidt forskellige. Med personprofiler er det nemmere at klarlægge disse forskelligheder og tage hensyn til dem på

arbejdspladsen. Det handler derfor ikke om at ændre menneskers personlighed. Det handler om at finde de rette jobs til de rette mennesker. Idealet er heller ikke at sætte folk i bestemte kasser. Urokelige kasser som fastlåser medarbejder og leder i bestemte mønstre og roller. Respekten for den enkeltes individualitet og ønsker er i

dialogens højsæde. Til det udtaler Jan Frisenette:

"Vi sætter ikke folk i bokse. Det synes jeg er det allervæsentligste at undgå. Folk hader at blive sat i kasser. De vil være individuelle og sig selv. Det positive er, når profilen sammen med tilbagemeldingen beskriver det unikke menneske som hver enkelt er. Det giver det bedste resultat – for medarbejderen og for virksomheden."

Yderligere information

Yderligere information om Garuda Værktøjer kan bestilles på vedlagte Tilmelding / Bestillings seddel eller ved at kontakte Garuda på:

Telefon: 87 46 86 00

Fax: 87 46 86 19

E-mail: garuda@garuda.dk

Internet: www.garuda.dk

KompetenceProfilen

- kan andet end at rekruttere ledere

Af: Line Heje Skaftø, LiMa Kommunikation

Ved den årlige HR-messe i Øksnehallen i København vandt jeg i efteråret 2004 en certificering i CompetenceProfilen hos Garuda. CompetenceProfilen har været et nyttigt redskab i min virksomhed LiMa Kommunikation lige siden.

Jeg stiftede LiMa Kommunikation i 2004. Virksomheden beskæftiger sig med konflikthåndtering og organisationsudvikling på bl.a. skoleområdet.

Før HR-messen kendte jeg ikke til Garudas CompetenceProfil men den har siden vist sig at være et godt værktøj til at indfri nogle af mine ambitioner. Jeg har brugt CompetenceProfilen internt i min egen virksomhed til at blive mere bevidst om de ressourcer, som allerede er i virksomheden, og i forhold til de samarbejdspartnere jeg har.

LiMa Kommunikation

LiMa Kommunikation arbejder ikke direkte med rekruttering, men inspireret af Competenceprofilen valgte jeg at afprøve Competenceprofilen på andre områder med stor succes.

Der bliver brugt alt for mange penge på at have medarbejdere siddende i de forkerte stillinger, og der bliver brugt for mange ressourcer på gode initiativer, som ikke bliver fulgt til dørs. I LiMa Kommunikation er vi interesserede i at lave vedvarende løsninger. Vi ønsker, at de projekter vi er med til at løse, også i fremtiden skal være en integreret del af virksomheden eller organisationen.

LiMa Kommunikation har over en årrække arbejdet med at udvikle metoder til, hvordan man som konsulent sikrer sig, at de initiativer, man i samarbejde med kunden finder frem til, også bliver implementeret i kundens

virksomhed eller organisation. Der er mange konsulenter som kommer hurtigt ind i en given virksomhed for at løse en umiddelbar konflikt, men derefter forlader virksomheden med den opbyggede viden. Kort tid efter konsulenten har forladt organisationen, vil der derfor ofte opstå et problem igen, som virksomheden ikke selv er blevet gjort i stand til at løse. Måske viser problemet sig et andet sted i organisationen, men konflikten udspringer tit fra den samme kilde, og så bliver konsulenten indkaldt igen, og jeg mener, at svaret både ligger hos konsulentene og virksomhederne selv.

For at sikre overlevelsen af et igangsat projekt er det essentielt at have en person, som formår at holde ild i projektet. Det tager tid at kortlægge de kompetencer, som allerede er i virksomheden, men det betaler sig at gøre det.

Min brug af CompetenceProfilen

CompetenceProfilen er i mit arbejde et vigtigt værktøj, når jeg skal analysere mig frem til, hvem der vil være den rette tovholder og projektleder. CompetenceProfilen bliver hovedsageligt brugt til ledere og mellemledere, men i LiMa Kommunikation har vi brugt den til at finde den rette projektleder eller til at udpege repræsentanter, som skulle deltage i et kursus. Hvis ikke repræsentanterne havde den rette evne til at være ambassadør for kurset, ville de andre medarbejdere (som ikke kunne deltage i kurset) aldrig få mulighed og indsigt i den nye viden, som kurset indeholdt. Det er essentielt for udførelsen af projektet, at virksomhederne

finder frem til den person, som har kompetencerne til at kunne sparke døren ind de rigtige steder. Når der skal udvælges en projektleder til et projekt - sker det tit ud fra praktiske kriterier, såsom hvem der er ledig, og

Vinder af konkurrencen på Garudas stand på Træf-punkt Human Resources



**Line Heje Skaftø
LiMa Kommunikation**

hvem ved noget emnet i forvejen. Men det er langt fra altid den person, som kan skabe de bedste resultater, så de gode initiativer får den forventede opmærksomhed og levedygtighed.

Yderligere information om LiMa Kommunikation kan findes på www.limakommunikation.dk eller på Tlf.: 22 48 94 92 eller ved mail: line@limakommunikation.dk

Dansk ledelse giver økonomisk og menneskelig succes

Af: Ann Louise Slot, Antropologistuderende & marketingsassistent i Garuda AS



Danmark er kåret som verdens bedste investeringsland, udnævnt som mere konkurrencedygtig end USA og indehaver af en befolkning der er blandt de lykkeligste i verden. En del af svaret på denne økonomiske og menneskelige succes findes i den kulturelle kontekst, der har været med til at skabe dansk ledelse.

Danmark er verdens bedste land at investere i nu og i de næste fem år. Det fastslår analyseinstituttet: Economist Intelligence Unit fra The Economist Group(1) Danmark har i 2005 vippet både Canada, sidste års nummer 1, og Holland, Europas førende investeringsland, af pinden. Det er blandt andet en veluddannet arbejdsstyrke og den liberale politik, der har gjort arbejdsmarkedet mere fleksibelt og har placeret Danmark i toppen.

Danmarks erhvervsklima er verdens bedste...

Vigtigst viser analysen at Danmark samtidig med forøget konkurrenceevne ikke har frasagt sig de sociale velfærdsydelse. Ydelser der giver tryghed hos borgerne om blandt andet fri adgang til sygehuse og mulighed for uddannelse uden brugerbetaling. Danmarks konkurrenceevne er øget og investeringsmarkedet det gunstigste i verden uden at skabe stor utryghed og mistillid hos befolkningen.

Danmark som internationalt forbillede

European Policy Centre fastsætter Danmark som et internationalt forbillede for økonomisk konkurrencedygtighed i Financial Times(2). Europæi-

ske lande der mangler inspiration skal se på den danske samfundsøkonomiske model og ikke den amerikanske. Centret fastslår at Danmark, Sverige og Finland er de bedste eksempler på lande med innovation og økonomisk vækst.

Hvis USA var en del af EU ville de kun være placeret som nummer fire i listen over konkurrencedygtighed. I toppen ligger Danmark, Sverige og Finland. Områder som research- og udviklingsinvesteringer, højteknologi, telekommunikation, arbejdsmarkedsstyrken, den fysiske og sociale infrastruktur nævnes af EPC som stærke indikatorer på de nordiske landes overlegenhed.

Dansk ledelse er fremtiden

Ledelse handler ikke kun om økonomisk bundlinie og tørre tal, men i høj grad også om menneskelig kompetence og evnen til at sætte sig ud over sig selv. I Danmark er en del af den kulturelle væremåde at man stiller kritiske spørgsmål, har medbestemmelse og udviser tillid – til hinanden såvel som til sin leder.

Allerede i 1800-tallet udtrykte den danske filosof Søren Kierkegaard en klar pointe i forhold til ledelse. Man må sætte sig i den andens sted og søge at forstå vedkommendes handlinger og bevæggrunde.

”Hvis det skal lykkes mig at føre et menneske mod et bestemt mål, må jeg først finde derhen, hvor han befinder sig, og begynde lige der”.

I 1982 gjorde de to amerikanske managementguruer Peters og Waterman(3) op med ”dinosaurledelse”. En ledelsesform der er baseret på topstyring, ordrer og kontrol. De lagde i stedet vægt på positive reinforcement, det vil sige at motivere medarbejderne i stedet for at tvinge dem. Dansk ledelsesfilosofi går længere endnu. Motivationen skal have et troværdigt og

menneskeligt grundlag. Det handler om tillid

og balance mellem mennesker, mellem leder og medarbejder, mellem politikere og borgere, og mellem offentlige myndigheder og den enkelte.

Flertallet af danske arbejdstagere føler at deres arbejde bliver værdsat. En europæisk måling fra StepStone ASA(4) viser at danskere i højere grad end tyskere og svenskere bliver rost og motiveret af deres ledere. Det giver medarbejderen en positiv følelse af at vedkommende gør en forskel og er til gavn for virksomheden. Målingen viser en høj grad af bevidsthed hos de danske ledere om vigtigheden af motivation, tillid og balance.

En undersøgelse foretaget af Rambøll Management(5) understøtter at ansvar og indflydelse har betydning for tilfredshed i jobbet. 76% af danskerne er tilfredse med deres job og 83% mener, at det er på grund af muligheden for indflydelse og ansvar.

”Dinosaurledelse” har en række konsekvenser udover medarbejdernes utilfredshed og mangel på arbejdsglæde. Vigtigst af dem er en stigning i medarbejdernes sygefravær. Det er noget, der koster virksomhederne penge. En undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation(6) viser at det koster danske private og offentlige virksomheder cirka 26 milliarder kroner om året. To tredjedele af de virksomheder der arbejder ud fra uformel ledelse og hvor der er høj tilfredshed blandt medarbejderne, har et lavt sygefravær.

Uformel ledelse har således en række fordele. Det trækker på en række demokratiske principper om medbestemmelse og tillid. Principper der gør ledelse i Danmark til en økonomisk og menneskelig succes.

(Fortsættes på side 6)

(Fortsat fra side 5)

Lykkelige mennesker

Ikke nok med de rosende ord om dansk økonomi. Den danske befolkning er også blevet målt til at være blandt de lykkeligste i verden. Det er den engelske økonom Richard Layard der i sin bog *Happiness*(7) placerer Danmark i toppen sammen med Island, Holland og Schweiz.

Hans pointe med bogen er at det ikke er yderligere rigdom, der gør folk lykkelige. Over de sidste 50 år er folk i den vestlige del af verden blevet rigere og rigere. De mangler ikke mad, kører i dyre biler, har større huse, holder flere ferier, har bedre jobs osv. Alligevel er de ikke blevet lykkeligere. Tjener man over 15.000 dollars om året, vil flere penge ikke have direkte virkning på følelsen af lykke.

Det er helt andre steder, man skal lede efter lykke såsom i familielivet, i pleje og udvikling af sit mentale helbred og ikke mindst i den sociale relation til andre mennesker. Den tillidsfulde relation til andre er således en hovedkilde til lykke, argumenterer Layard. Relationen kan både være borgerne imellem men også til det politiske system. Det vil sige, at man stoler på de beslutninger politikerne foretager og samtidig er medbestemmende i processen.

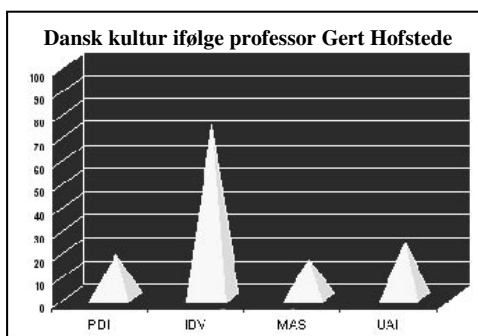
Layard rammer her en central pointe i forhold til dansk økonomi og samfundsmodel, der bygger på gensidig tillid. For eksempel er folkeskolen som uddannelsesinstitution bygget op omkring denne tillid. Børnene lærer allerede i en tidlig alder at de er medbestemmende. Således står der i paragraf 1 stk. 3 i folkeskolens fælles formål:

”Folkeskolen skal gøre eleverne fortrolige med dansk kultur [...] Skolen forbereder eleverne til medbestemmelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens undervisning og hele dagligliv må derfor bygge på

åndsfrihed, ligeværd og demokrati”

For at understøtte dette også udenfor undervisningen har alle folkeskoler et elevråd. Rådet er en selvstændig konstitution, der refererer direkte til skolebestyrelsen. De har ingen veto, men deres forslag, meninger og ønsker er et fast punkt på dagsordenen. Yderligere konstituerer eleverne mange steder et konfliktråd. Her er det elevernes job at løse eventuelle konflikter i de forskellige klasser. På den måde lærer de at tage ansvar, gribe ind overfor uretfærdigheder og løse konflikter på en ikke-voldelig måde.

Det bliver således allerede fra en tidlig alder anerkendt at have en mening og at give udtryk for den. Det afspejler sig også i dansk ledelsesstrategi. I erhvervslivet vil man i de større virksomheder finde samarbejdsudvalg, hvor både ledere og medarbejdere er repræsenteret. I aktieselskaber har medarbejderne repræsentanter i bestyrelsen. Og sidst men ikke mindst arbejder mange virksomheder i teams, hvor tillid, medbestemmelse og sam-



Kilde: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_denmark.shtml

arbejde på tværs af kompetencer og status er i højsædet.

Dansk kultur i ledelse

Dansk ledelsesfilosofi er skabt i en specifik dansk kontekst. Den er både historisk, økonomisk, kulturel og social. Som eksemplet ovenfor viser så er folkeskolen et af de steder ledelsesværdierne kommer til udtryk.

Foreningslivet i Danmark er et andet eksempel. Her holder man generalforsamlinger, hvor alle beslutninger om foreningen tages. Det er lige fra indkøb af nye håndbolde til valg af ny formand. Alle kan komme til orde

og alle har én stemme. Også her er de demokratiske principper en realitet. Det er lige fra den mindste gymnastikforening ude på landet, hvor medlemsantallet svarer til de tyve indbyggere fra nærmeste landsby til sportsaktiviteter på højt, internationalt plan.

Professor Geert Hofstede(8) har lavet komparativ analyse af kulturelle forskelle mellem 50 lande set i lyset af samarbejde og ledelse. Hofstede tydeliggør i analysen de sociale relationer som Layard omtaler. Det vil sige hvordan mennesker omgås hinanden i blandt andet Danmark. Hofstede undersøger landenes kulturer defineret ved graden af magtdistance (PDI), af individualisme (IDV), af maskulinitet (MAS) og af tolerancetærskel (UAI). Skemaet nedenfor placerer således Danmark på skalaen.

Hofstede tydeliggør de sociale relationer dansk ledelse er en del af. Magtdistancen er særdeles lav i Danmark. Det betyder, at der bliver lagt vægt på lighed og mulighed for alle. På den måde er afstanden fra medarbejder til leder kort og direkte. Samtidig prioriteres en høj grad af individualisme, som afspejles i det ansvar medarbejderen tildeles i organisationen. Den traditionelle maskuline rollemodel er nedprioriteret, hvilket indikerer lav diskrimination mellem kønnene. Slutteligt er tolerancetærsklen forholdsvis høj. Det betyder at man i Danmark giver plads til forskellighed og forandring og søger at inddrage medarbejderen i beslutningsprocesser, viser dem tillid, giver dem indflydelse og ansvar.

Dansk ledelse er ikke en statisk og uforanderlig størrelse. Den er i konstant udvikling og påvirkes af sociale relationer, menneskelig indflydelse og politiske omstændigheder. Ledelse er ikke isoleret fra kulturelle, sociale og politiske omstændigheder. Foreningslivet, skolen, arbejdslivet og andre institutioner er en del af den kulturelle kontekst dansk ledelse er ”født ind i”. På den måde er kultur med til at forme den måde hvorpå vi betragter og bruger ledelse.

Noter

Note 1 - (http://www.viewswire.com/index.asp?layout=display_article&doc_id=978174297&www.eiu.com).

Note 2 - Clees, Nick. 31 marts 2005. ”Why Europe should look within for inspiration. *Financial Times*).

Note 3 - Peters, T.J. & Waterman, R.H. 1982. ”Man Waiting for Motivation” I: *In search of Excellence*. HarperBusiness. London.)

Note 4 - StepStone ASA. 23 februar 2005. ”European Companies Value Their Employees’ Work”.

Note 5 - (NAP 2002. ”The government: Denmark’s National Action Plan for Employment 2002.)

Note 6 - (Ledernes Hovedorganisation. 2002. ”Sygefravær – en undersøgelse af hvordan ledere håndterer sygefravær på arbejdspladsen”).)

Note 7 - (Layard, Richard. 2005. *Happiness*. The Penguin Press. USA.)

Note 8 - (Hofstede, Geert. 1980. *Cultures’ Consequences*. Beverly Hill: Sage www.geert-hofstede.com.)

Garudas kurser i efteråret 2005

Certificering

Uddannelsen i KompetenceProfilen består af 2 moduler Certificering A og Certificering B

Certificering A (3 dage)

- 16. - 18. august
- 01. - 03. november
- 12. - 14. december

Indledende kursus. 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.

Certificering B (2 dage)

- 10. - 11. august
- 14. - 15. september
- 12. - 13. oktober
- 14. - 15. november
- 13. - 14. december

Afsluttende kursus. Deltagelse i 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.

For yderligere kursusdatoer se løbende www.garuda.dk

Priser

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

Praktisk

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

Garudas hjemmeside

På Internetadressen www.garuda.dk kan du løbende finde datoer for Garudas kurser.

Du kan også læse mere om de forskellige kurser samt se beskrivelse af Garudas øvrige kurser, som f.eks. Kursus i Samtaleteknik.



Garudas certificeringskurser holdes som regel på Haraldskær Kursuscenter ved Vejle

Kursus i MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer, der som minimum har fået 2 dages oplæring i Garudas værktøjer.

Oplæring i MedarbejderProfilen foregår som 2-dags kursus i virksomheden for de personer, der skal give tilbagemeldinger på MedarbejderProfilen.

2-dags kursus i MedarbejderProfilen Pris for op til 8 personer: 30.000 kr.*

Prisen er ekskl. moms og dækker undervisningen. Eventuelle udgifter til lokaleleje, forplejning m.m. er ikke inkluderet.

FokusProfilen

Kurset i FokusProfilen består af 2 ét-dagsmoduler:

- Modul 1- FokusProfilen som samtaleværktøj
- Modul 2- Anvendelse af FokusProfilen i organisationen

Jylland:

Modul 2: 12. september
Modul 1: 13. september
Modul 2: 13. december
Modul 1: 14. december

Sjælland:

Modul 2: 8. august
Modul 1: 9. august
Modul 2: 31. oktober
Modul 1: 1. november

Pris

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

Kurserne foregår fra 8.30 -16.30.

Nyt samarbejde med Teknologisk Institut

- omkring Kultur- & KlimaProfilen

Teknologisk Institut tilbyder i samarbejde med Garuda at gennemføre en Kultur- og KlimaProfil, der lægger op til dialog og udvikling af kulturen.

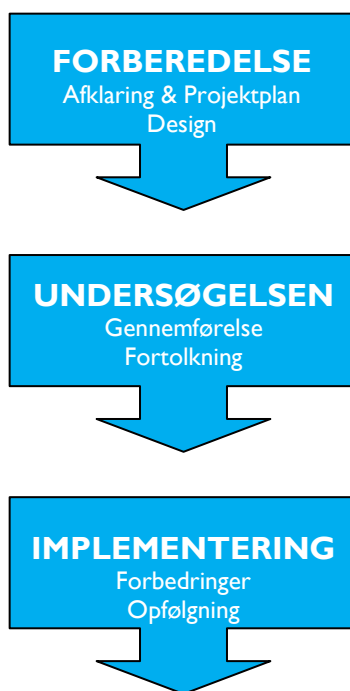
Garuda vil kunne stå for administration af spørgeskemaer og generering af rapporter, mens Teknologisk Institut tilbyder at fungere som sparringspartner og proceskonsulent.

Det er en kompliceret proces, at gennemføre en kultur- & klimamåling, hvis den skal lægge op til udvikling. Selv den mest erfarne HR-konsulent vil sjældent have rutine i den type opgave, og det vil oftest være en god ide at alliere sig med en professionel rådgiver.

Teknologisk Institut kan som sparringspartner og proceskonsulent hjælpe med at skræddersy et forløb, der er målrettet organisationens og medarbejdernes behov.

Nogle elementer af processen varetages bedst af organisationens egne folk, mens der er andre områder, hvor det kan være en fordel, at der kommer hjælp udefra. Derfor er det vigtigt at etablere et godt samarbejde mellem organisationens ledelse, HR-funktionen, medarbejderrepræsentanter og eksterne konsulenter.

3 faser i en Kultur- & KlimaProces



Bestil uddybende materiale om Kultur- & Klimaprofilen og om samarbejdet med Teknologisk Institut på vedlagte Tilmelding / Bestillings seddel

Nye ansigter hos Garuda



Lone Carstens (tv) er pr. 1. april 2005 ansat som intern salgskonsulent.
Ann Louise Slot (midt) startede 1. november 2004 og er ansat som marketingassistent.
Jette Storm (th) er pr. 1. februar 2005 ansat som konsulent på Sjælland.

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
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 Skandinavien 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, Belgien, Slovakiet, Kroatien og Brasilien.

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



Garuda® AS