



## Nyheder fra Garuda

I dette nummer af GarudaNyt præsenterer vi en række spændende nyheder fra Garuda.

En del af nyhederne har omdrejningspunkt i Garudas nye værktøj til coaching af ledere: "Lederens Mentale Scorekort". Værktøjet afdækker ledelsesmæssige fokusområder og understøtter lederens arbejde med at moderere sin adfærd, så den bliver så hensigtsmæssig som muligt - vi kalder det at udøve Fokuseret Ledelse - læs mere side 4.

Har du lyst til at afprøve det nye værktøj, så kører vi resten af året et introduktionstilbud på coachingforløb med Lederens Mentale Scorekort, se side 7.

Du kan også blive uddannet til selv at anvende Lederens Mentale Scorekort til coaching, læs mere herom på side 6.

Endelig kan du fordybe dig i tankerne bag værktøjet med bogen "Lederens Mentale Scorekort", der også rummer en række øvelser samt uddrag af spørgeskemaerne til Lederens Mentale Scorekort, se mere om bogen på side 8.

En anden central nyhed er, at Garuda pr. 1. august har etableret en konsulentafdeling, Garuda Consult, der skal servicere Garudas licenskunder.

Du kan læse mere om baggrunden for etableringen af Garuda Consult i lederen på side 2. I artiklen "Garuda Consult" på side 9, kan du læse mere om, hvilke typer opgaver konsulentafdelingen kommer til at arbejde med.

Med Garuda Consult siger vi også velkommen til et nyt ansigt hos Garuda, nemlig direktøren for konsulentafdelingen Allan Pagh. Allan er i Garuda-sammenhænge dog ikke et helt nyt ansigt, han har faktisk været "med" som sparringspartner og aktiv bruger siden 1986, hvor han i Provinsbanken samarbejdede med Finn Havaleschka om at udarbejde statistik på ProfilAnalysen. Senest har Allan haft tilknytning til Garuda som bruger af Garudas værktøjer i sit job som Uddannelsesleder for Ledelsesakademiet ved Århus Købmandsskole

Vi siger velkommen til Allan og hører mere om hans baggrund for at tage udfordringen op i et interview på side 3.

Sidst i bladet finder du datoer på Garuda kurser. Du kan tilmelde dig kurserne på vedlagte svarkort.

God læselyst!

Lotte Stensberg  
kundeforfatter i Garuda AS

### I dette nummer:

LEDER:

**Nye tider - Garuda starter konsulentafdeling..... 2**

**Direktør med musisk tilgang..... 3**

*Interview med Allan Pagh, direktør for Garuda Consult*

NYT SOFTWARE-VÆRKTØJ:

**Lederens Mentale Scorekort ..... 4**

*- til træning i Fokuseret Ledelse*

**Lær at coache andre i Fokuseret Ledelse..... 6**

**Individuelt coachingforløb.....7**

*- introduktionstilbud: 15.000 kr. ekskl. moms*

NY BOG:

**Lederens Mentale Scorekort ..... 8**

**Garuda Consult ..... 9**

**Nye kurser i FokusProfilen .....10**

**Certificeringskurser i CompetenceProfilen ..... 11**

## Nye tider – Garuda starter konsulentafdeling

Gunnar Nielsen, adm. direktør for Garuda AS



**Vi vil gerne tilbyde vores kunder endnu bedre service og sparring.**

**Derfor har vi pr. 1. august etableret en konsulentafdeling, der tilbyder hjælp til anvendelse af Garudas værktøjer.**

Mange kunder har igennem de sidste 3-4 år spurgt: "Kunne I ikke hjælpe os med at ....." Enkelte gange har vi kunnet sige "ja", men ofte har vi måttet sige "nej", fordi vi simpelthen ikke havde det rette "set-up" til at kunne påtage os den pågældende opgave. Det har selvfølgelig ærgret os, at vi ikke har kunnet tilbyde den efterspurgte service - og at vi dermed ikke har kunnet hjælpe vores kunder med at få det fulde udbytte af Garudas værktøjer.

Derfor er det med stor glæde, at vi nu har etableret en egentlig konsulentafdeling, Garuda Consult, der kan løse de opgaver, vi bliver stillet. Og vi er meget glade for, at det er lykkedes os at få en særdeles kompetent direktør i spidsen for afdelingen, nemlig Allan Pagh.

### **Øget kvalitet i sparringen**

Konsulentafdelingen er tænkt som en service overfor vores licenskunder. Garuda Consult skal være et sted, hvor kunderne kan søge vejledning og sparring omkring brug af Garudas værktøjer. Og hvor vi også kan uddybe den tætte dialog omkring udvikling og brug af værktøjer i samarbejde om helt konkrete opgaver.

Garuda Consult har således ikke blot til opgave at gennemføre opgaver

for kunderne, men også at undervise og rådgive kunder i brug af Garudas værktøjer, samt at gå i en tæt dialog omkring nye muligheder for anvendelse af værktøjer.

Garuda Consult skal være et videncenter, der opsamler og formidler viden og erfaringer. Vi ønsker ikke at holde vores metoder og viden tæt til kroppen. Tværtimod er det Garuda Consults fornemste opgave, at dele viden og erfaring med kunderne, så de

” ”

**Garuda Consults fornemste opgave er, at dele viden og erfaring med kunderne, så de selv kan blive eksperter på værktøjerne**

selv kan blive eksperter på værktøjerne, hvis de ønsker det. I enhver konsulentopgave er vores grundholdning groft sagt, at vi skal arbejde på at gøre os selv overflødige. Det skal vi gøre ved at videreformidle vores viden og erfaringer i et sådant omfang, at kunden har mulighed for selv at overtage opgaven, hvis det ønskes.

### **Arbejdsområder**

Konsulentafdelingens arbejdsområde, er defineret som alle de processer, hvor Garudas værktøjer kan anvendes.

Vi ønsker ikke at være eksperter på alt, men ønsker at dyrke den mangfoldighed af muligheder som Garudaværktøjerne giver - og vi glæder os til at intensivere den tætte dialog med vores kunder omkring anvendelsesmuligheder for værktøjerne.

Det har altid været vores overbevisning, at nyskabelser skal ske i tæt samarbejde med kunderne, og det bliver Garuda Consults fornemste opgave løbende at være i kontakt med vores kunder om, hvilke nye processer, vi skal kunne gennemføre og/eller undervise i.

Garuda Consult er allerede nu godt i gang med at udvikle og gennemføre uddannelsesforløb, samt at gennemføre egentlige konsulentopgaver som profiltilbagemeldinger ved rekrutteringer, teamprocesser og coaching-forløb.

### **Samarbejdspartnere**

Et voksende antal konsulentvirksomheder har igennem de sidste år valgt at benytte Garudas værktøjer. I de kommende år håber vi, at samarbejdet med disse konsulenter kan blive endnu tættere, nu hvor vi i endnu højere grad kan udveksle viden og samarbejde omkring konkrete opgaver.

Vi ønsker, at Garuda Consult bliver et samlingspunkt, hvor der kan diskuteres metoder for anvendelse af værktøjer og hvor kunder kan henvende sig for at få løst en opgave - enten af konsulentafdelingens egne konsulenter eller af specielt udvalgte samarbejdspartnere, som vi kan trække ind, eller henvise til.

# Direktør med musisk tilgang

## Interview med Allan Pagh, direktør for Garuda Consult

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

### Allan Pagh er direktør og primus motor for Garudas nye konsulentafdeling Garuda Consult.

#### Her fortæller Allan om sin baggrund, om Garuda Consult og om hvorfor musik og ledelse spiller godt sammen.

At udforske musikken og især rockens verden er en af Allan Pags fortrukne fornøjelser. Men for ham er musikken ikke blot inspirerende og guitaren ikke kun spidsfindig fingergymnastik. Udfordringen ligger i at finde sammenhænge i musikken og udforske netværket bag tonerne: Hvem spiller hvor, hvem er manager, hvem udfylder hvilke funktioner, hvem bærer kaffen ind under indspilninger og hvilke spillesteder er "stedet" at være?

Sammenhængen i musikken og netværkets funktioner genspejler sig i måden Allan arbejder med ledelsesudvikling: "I mit arbejde leder jeg hele tiden efter nye sammenhænge og muligheder. Det bedste er, at udforske nyt territorium og tage imod nye udfordringer. Jeg er ikke en person, der ønsker løsningsmodellen serveret på forhånd. At udforske det netværk der gør sig gældende i ledelsens verden er ligeså kompleks, interessant og udfordrende som at udforske musikkens", forklarer Allan.

#### Vejen med og til Garuda

Allan er familiefar, guitarentusiast og Garuda Consults nye direktør. Han er 54 år og gift med Birgit Øelund, der arbejder som HR-konsulent hos TDC. Sammen har de to piger på 12 og 15 år. Fritiden går med familie, musik og ferie i familiens hus i Florida. Her bliver der ladet op til en travl hverdag, der byder på forskellige opgaver: Lederuddannelse, rekruttering af ledere,

konferencebidrag, coaching, profiltilbagemeldinger, vidensindsamling og meget andet.

Det uddannelsesmæssige udgangspunkt for Allans karriere startede et andet sted end ved Human Ressource, ledelse og organisationsudvikling. Om det, fortæller han: "Jeg er oprindeligt pengeinstitutuddannet, herefter tog jeg en HD i organisation og ledelse. Det virkede mere inspirerende og interessant end ren finans og økonomi, fordi det involverer mennesker på et helt andet niveau".

I 1986 stifter Allan første gang bekendtskab med Garuda, da han arbejdede i Provinsbanken. På det tidspunkt samarbejdede Garuda med Provinsbanken omkring et erhvervsforskningsprojekt. Projektets formål var at beskrive ledelsesmæssig succes i fi-



**Allan Pagh er pr. 1. august 2005 ansat som direktør for Garudas nystartede konsulentafdeling Garuda Consult.**

**Allan Pagh kommer fra et job som uddannelsesleder for Ledelsesakademiet ved Århus Købmandsskole**

nanssektoren. Allan indgik i projektet, og fik allerede på dette tidlige tidspunkt indgående kendskab til brugen af Garudas profilværktøjer. "Jeg tastede profiler ind, lavede tests, udarbejdede foranalyser, kodede variable og sammenlignede de forskellige træk på flere hundrede profiler. Jeg havde et tæt samarbejde med koncernens stifter og chef, Finn Havaleschka", forklarer Allan om sin funktion i projektarbejdet.

Allan fik på den måde et indgående kendskab til Garudas værktøjer allerede omkring 1986. De bliver en fortsættende linie i Allans videre karrierevej.

#### Ledelsesuddannelse fra bunden

"Efter en årrække i finanssektoren søgte jeg nye græsgange. I 1991 startede jeg på Århus Købmandsskole. Ideen var at udvikle en ny lederuddannelse. Da jeg startede, var der ikke udarbejdet et ledelseskoncept, på dette tidspunkt var der ikke meget andet end ideer. Det var en udviklingsproces, der startede helt fra bunden. Vi bevægede os ud på nyt, uberørt territorium", husker Allan, der tilføjer, at der de sidste 10 år har været stigende efterspørgsel på lederuddannelse.

Med den rette mikstur af dygtige medarbejdere, held og netværksarbejde blev den første lederuddannelse søsat i 1994. Det var en 2-årig uddannelse for ledere - godkendt af Undervisningsministeriet, og bl.a. Grundfos var og er ivrige brugere af uddannelsen. I dag har 53 hold med 16-20 ledere på hvert hold gennemført. Yderligere er uddannelsen med succes eksporteret til Grønland.

I starten manglede uddannelsen et element, der kunne sætte fokus på den enkelte leders kompetencer. "Vi indså, at uddannelsen manglede et testværk-

*(Fortsættes på side 10)*

# Lederens Mentale Scorekort

## - til træning i Fokuseret Ledelse

Af: Lotte Stensberg, Kundechef i Garuda AS

**Garuda har udviklet et nyt værktøj, der understøtter coaching af ledere.**

**Værktøjet hedder Lederens Mentale Scorekort og rummer både et modul til afdækning af ledelsesmæssigt fokus og et modul til at træne i situationsbestemt at ændre fokus.**

Lederens Mentale Scorekort er et softwareværktøj der understøtter træning i Fokuseret Ledelse. Fokuseret Ledelse går ud på, at man som leder bevidst kan flytte sit ledelsesmæssige fokus - alt efter hvad situationen kræver.

Modellen for Fokuseret Ledelse inddeler ledere i 4 overordnede ledertyper, som i deres ledelse fokuserer på 4 forskellige områder. De 4 områder indeholder hver især vigtige ledelsesmæssige opgaver. Grundtanken er, at ingen områder pr. definition er vigtigere end andre. Det er situationen, der afgør, hvad der er størst behov for. Nogle ledere fokuserer mest på 1 område, andre spreder deres fokus over 2-3 områder. De fleste vil dog have 1 til flere områder, som de ikke automatisk fokuserer på, men som de må træne i at fokusere på.

### **Hvorfor træne i at flytte fokus?**

Som leder skal man situationsbestemt kunne fokusere på alle de 4 områder. I nogle sammenhænge skal lederen kunne gå i detaljen og kontrollere at tingene er i orden. I andre sammenhænge skal lederen gå forrest og sørge for at der bliver skabt resultater. Andre gange skal lederen mægle og sikre at konflikter bliver

løst. Og i nogle situationer skal lederen sørge for at der bliver tænkt langsigtet og visionært.

Målet med Fokuseret Ledelse er, at du bliver bevidst om, hvornår det er hensigtsmæssigt at fokusere på de forskellige områder. Og at du bliver i stand til at udøve netop den type ledelse, der er mest hensigtsmæssig i situationen.

### **Mange muligheder**

Lederens Mentale Scorekort er et softwareværktøj der giver mange muligheder.

Lederens udgangspunkt afdækkes ved at lederen udfylder sin egen LederProfil. Desuden kan medarbejdere, kolleger og/eller chefen udfylde spejlprofiler af, hvordan de oplever lederens adfærd.

*(Fortsættes på side 5)*

## 4 faser i træningsforløb med Lederens Mentale Scorekort

Træningen i Fokuseret Ledelse vil typisk ske i tæt samarbejde med en personlig coach, der benytter Lederens Mentale Scorekort til at strukturere processen.

### **1. Hvor er dit ledelsesmæssige fokus i dag?**

Lederen starter med at udfylde sin egen LederProfil, for at blive bevidst om sit udgangspunkt. LederProfilen kan suppleres med spejlprofiler, der viser medarbejderes, kollegaers og/eller chefens oplevelse af lederen.

### **2. Hvor vil du udvikle dit fokus?**

Lederen sætter herefter mål for sin udvikling i et Scorekort. Scorekortet kan også inddrage medarbejderes, kollegaers og/eller chefens ønsker til udviklingsmål for lederen.

### **3. Hvordan skal du træne for at flytte fokus?**

Sammen med coachen sætter lederen konkrete mål for sin træning. I hvilke sammenhænge skal lederen ændre sin adfærd?

### **4. Hvornår er du nået i "mål"?**

Lederen evaluerer løbende sin evne til at flytte fokus, og efter en række evalueringer udfylder lederen igen en LederProfil (evt. med spejlprofiler) for at vurdere, i hvilket omfang det er lykkedes at flytte fokus.



(Fortsat fra side 4)

Lederen sætter mål for sin udvikling i et Scorekort. Medarbejdere, kolleger og/eller chefen kan desuden opstille mål for lederens udvikling i separate Scorekort. Dermed får lederen et godt beslutningsgrundlag for (sammen med sin coach) at opstille et endeligt Scorekort. I Scorekortet konkretiserer leder og coach, hvilke handlinger lederen skal foretage for at nå sine mål.

Herefter evaluerer lederen løbende sin evne til at nå målene - med sparring fra coachen.

Spørgeskemaerne til Lederens Mentale Scorekort kan udfyldes via

Internettet, ligesom leder og coach kan udveksle de løbende evalueringer via Internettet

### Et værktøj til dig som coach

Med Lederens Mentale Scorekort får den professionelle coach et værktøj der kan give struktur, retning og mål.





Profilerne giver viden om, hvor lederen er i dag og om hvilke forventninger, der er til lederen. Lederen får mulighed for at arbejde med sine holdninger til, hvordan han/hun skal udøve sin ledelse, og I kan sammen sætte helt konkrete mål for, hvad lederen skal træne i. Værktøjet giver mulighed for løbende at måle på lederens

adfærd, og dermed mulighed for at vurdere, hvornår målet er nået.

### Licens eller prøveforløb

Lederens Mentale Scorekort kan købes på licensbasis. Efter 5 dages veloverstået uddannelse i værktøjet (se side 6) kan du anvende Lederens Mentale Scorekort på egen hånd. Du kan også vælge, at bruge en af Garuda Consults konsulenter som coach. I øjeblikket kan processen afprøves til en særlig introduktionspris på 15.000 kr. + moms pr. leder (læs mere herom på side 7).

## Hvor er dit ledelsesmæssige fokus?

<p><b>Fællesskab</b></p> <p><b>Forståelse</b></p> <p><b>Holdninger</b></p> <p><b>Opmuntre</b></p> <p><b>Involvare</b></p> <p><b>Tålmodig</b></p> <p><b>Samvær</b></p> <p><b>Harmoni</b></p> <p><b>Enighed</b></p> <p><b>Hensyn</b></p> <p><b>Hjælpe</b></p> <p><b>Mægle</b></p> <p><b>Miljø</b></p> <p><b>Tillid</b></p> 	<p><b>Frihedsgrader</b></p> <p><b>Forandringer</b></p> <p><b>Udfordringer</b></p> <p><b>Igangsætte</b></p> <p><b>Muligheder</b></p> <p><b>Delegering</b></p> <p><b>Koncepter</b></p> <p><b>Langsigtet</b></p> <p><b>Inspiration</b></p> <p><b>Kreativitet</b></p> <p><b>Udvikling</b></p> <p><b>Visioner</b></p> <p><b>Afprøve</b></p> <p><b>Indsigt</b></p> 
<p><b>Orden</b></p> <p><b>Styring</b></p> <p><b>Kontrol</b></p> <p><b>Ansvar</b></p> <p><b>Detaljer</b></p> <p><b>Rammer</b></p> <p><b>Disciplin</b></p> <p><b>Systemer</b></p> <p><b>Sikkerhed</b></p> <p><b>Punktlighed</b></p> <p><b>Organisere</b></p> <p><b>Grundighed</b></p> <p><b>Retningslinier</b></p> <p><b>Centralisering</b></p> 	<p><b>Direkte</b></p> <p><b>Udbytte</b></p> <p><b>Belønne</b></p> <p><b>Høje mål</b></p> <p><b>Energisk</b></p> <p><b>Effektivt</b></p> <p><b>Måltrettet</b></p> <p><b>Chancer</b></p> <p><b>Indsatser</b></p> <p><b>Resultater</b></p> <p><b>Hurtige mål</b></p> <p><b>Præstationer</b></p> <p><b>Konkurrence</b></p> <p><b>Konkrete mål</b></p> 

Lederens Mentale Scorekort afdækker, hvilke områder den enkelte leder fokuserer på?

Hvilke områder fokuserer du på?

Hvilke har du svært ved?

# Lær at coache andre i Fokuseret Ledelse

### Kurserne i Fokuseret Ledelse henvender sig til konsulenter og ledere, der ønsker at kunne coache andre i Fokuseret Ledelse.

Uddannelsen består af 3 moduler. Modul 1 giver indblik i de tekniske muligheder med Lederens Mentale Scorekort, og deltagerne bliver fortrolige med praktisk anvendelse af softwaren til at udarbejde LederProfiler, SpejlProfiler, Scorekort og Starttest. Deltagerne træner desuden i tolkning og tilbagemelding på profilerne.

Modul 2 har til formål at øge deltagerens bevidsthed om anvendelse af

coaching i samtaler. Der introduceres til coaching, feedback og aktiv lytning og deltagerne træner i anvendelse af teknikkerne. Øvelserne tager afsæt i de samtaler der opstår omkring anvendelse af Lederens Mentale Scorekort. (Der vil muligvis kunne gives dispensation for coaching-modulet, hvis du har gennemgået en længere coaching-uddannelse.)

På Modul 3 følges der op på kursisternes første praktiske erfaringer med Fokuseret Ledelse og der er yderligere træning i anvendelse af Scorekort.

#### Praktiske oplysninger

Kurserne gennemføres med 3-9 kursister pr. hold. Undervisningen foregår:

Modul 1:	09.00-17.00 (dag 1) 09.00-16.00 (dag 2)
Modul 2:	09.00-20.30 (dag 1) 08.30-15.30 (dag 2)
Modul 3:	09.00-16.00

For yderligere information kontakt Garuda på tlf. 87 46 86 00 eller e-mail [garuda@garuda.dk](mailto:garuda@garuda.dk).

Du kan også tilmelde dig kurserne på vedlagte svarkort

## Kursusforløbet i Fokuseret Ledelse består af 3 moduler

### MODUL 1

Lederens Mentale  
Scorekort

2 dage

Pris kr. 7.400,-

#### Datoer:

30/11 - 1/12 2005 (Jylland)

16/1 - 17/1 2006 (Sjælland)

### MODUL 2

Den coachende  
samtale  
(internat)  
2 dage

Pris kr. 10.000,- (internat)

#### Datoer:

14/12 - 15/12 2005 (Jylland)

30/1 - 31/1 2006 (Sjælland)

### MODUL 3

Opfølgning

1 dag

Pris kr. 4.500,-

#### Datoer:

26/1 2006 (Jylland)

27/2 2006 (Sjælland)

*Alle priser er ekskl. moms.  
Forplejning og materialer er inkluderet i kursuspriiserne.  
Ved internatkurser er overnatning desuden inkluderet.*

# Individuelt coachingforløb

- introduktionstilbud: 15.000 kr. ekskl. moms

Hvor er dit ledelsesmæssige fokus? Hvad synes du selv? Hvad siger chef, kolleger og/eller dine medarbejdere? Hvordan kan du udvikle dit fokus? Og hvordan skal du træne, for at det lykkes?

Et coaching-forløb med Lederens Mentale Scorekort giver dig mulighed for at blive bevidst om din adfærd som leder. Og du kommer til at arbejde målrettet på at gøre din adfærd endnu mere hensigtsmæssig.

Garuda kører resten af året et introduktionstilbud på individuelle coaching-forløb med Lederens Mentale Scorekort. Coaching-forløbet er både et tilbud til ledere, der ønsker en ekstern sparringspartner og et tilbud til virksomheder, der ønsker at afprøve værktøjet, inden de lader deres egne konsulenter uddanne til at gennemføre coaching-forløbet.

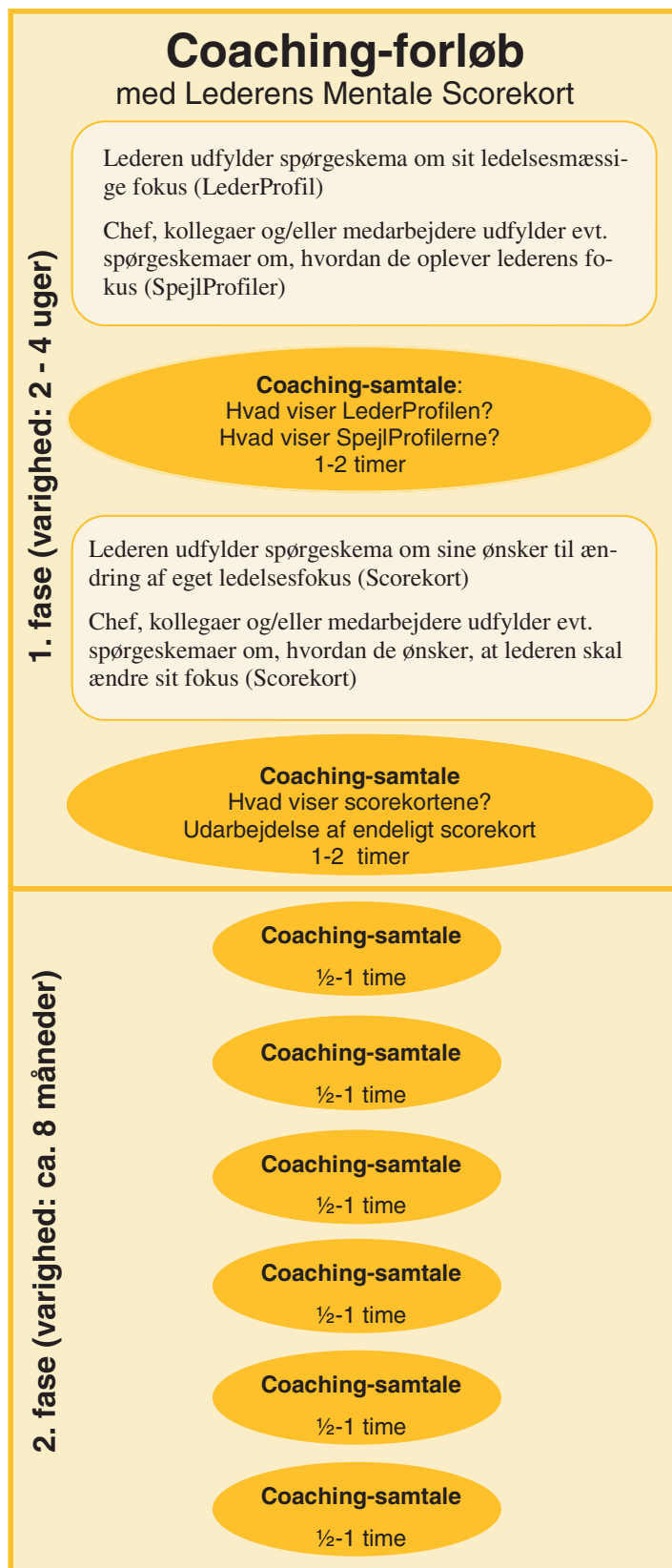
Coaching-forløbet gennemføres med en konsulent fra Garuda Consult, og består af en indledende samtale, udfyldelse af spørgeskemaer plus op til 8 individuelle coaching-samtaler. Et coaching-forløb vil typisk strække sig over 3/4 år.

I den indledende samtale lægger leder og coach en plan for, hvordan processen skal forløbe: Skal chef, kollegaer og/eller medarbejdere involveres som "spejle"? Skal besvarelsener være anonyme eller med navn? Hvem skal være med til at udfylde spørgeskemaer om hvilke adfærds-ændringer der ønskes? Hvor meget skal chefens vurdering tælle i det endelige scorekort?

Forløbet består af 2 faser. I den første fase afdækkes lederens fokusområder samt ønsker til ændret adfærd - her benyttes spørgeskemaerne fra Lederens Mentale Scorekort, og der udarbejdes et endeligt Scorekort for det videre arbejde. I anden fase træner lederen over en længere periode i at ændre sin adfærd - og måler løbende, hvor godt det er lykkedes for ham/hende ved hjælp af Scorekortet. Med 4- 6 ugers mellemrum evaluerer lederen sin indsats og diskuterer resultatet med sin coach. Coaching-samtalerne gennemføres telefonisk eller hos Garuda (mod mer-betaling kan samtalerne gennemføres hos lederen).

Prisen på 15.000 kr. ekskl. moms omfatter anvendelse af Lederens Mentale Scorekort på én leder (inkl. udfyldelse af op til 10 spejlprofiler) samt coaching-samtaler af i alt 8 timers varighed. Tilbuddet gælder for aftaler, der indgås inden årsskiftet.

Det vil være naturligt, at afslutte coachingforløbet med en ny afdækning af lederens fokusområder - og dermed evt. påbegynde et nyt coaching-forløb omkring nye fokusområder.



Ny bog af Finn Havaleschka

## Lederens Mentale Scorekort

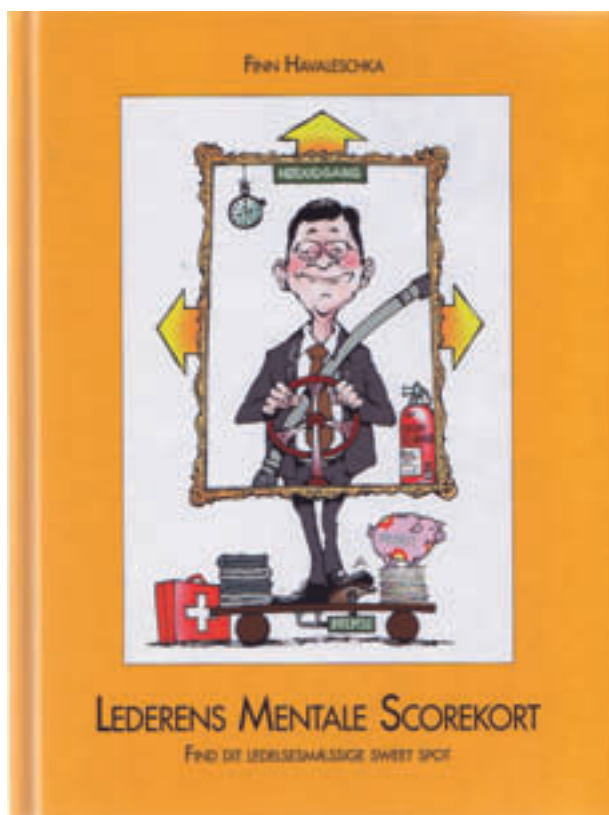
- find dit ledelsesmæssige Sweet Spot

Gennem en række øvelser hjælper bogen dig til at blive mere bevidst om dine foretrukne ledelsesmønstre, og om hvad din ledelsesmæssige situation faktisk kræver af dig.

Målet er, at du bliver bedre til ubesværet at udøve den type ledelse, som situationen kræver.

Lederens Mentale Scorekort er en gør-det-selv bog for lederen, der vil arbejde med sin personlige udvikling. Bogen rummer en række øvelser og uddrag af spørgeskemaerne til Lederens Mentale Scorekort. Du kan opstille udviklingsmål og træne i situationsbestemt at flytte fokus.

Bogen henvender sig til ledere på alle niveauer og til alle andre, der har lyst til at få en større indsigt i egne og andres reaktions- og handlemønstre.



### Uddrag fra bogen

Din bevidsthed er som en projektør, der kaster sit lys ud over landskabet. En skarp, afgrænset lyskegle, der i mini-øjeblikke holdes fast på forskellige situationer, hændelser, ord og tankesekvenser. Ofte når du ikke i detaljer at blive bevidst om situationen, før projektøren flytter sig og kaster sit lys på en anden del af landskabet. Lyskeglen flytter sig konstant, uregelmæssigt og i afvekslende tempi, som om den har sit eget liv. Bevidstheden når ikke at fokusere, stille skarpt.

I sådanne situationer handler vi i en tilstand af fravær af bevidsthed. Det er personligheden, der styrer, og vi overlader det til vanen, rutinen, instinktet at bestemme, hvad vi gør, hvordan vi reagerer. Det er lidt som at køre i bil. Vi kører bare, vi tænker ikke over hvordan, og kun hvis der sker noget usædvanligt omkring os, lægger vi mærke til det. Reaktionen og rutinerne er indkodet på forhånd.

I langt de fleste tilfælde er det ikke os selv, der styrer projektørens lys. Min påstand er, at vi udøver en masse ledelse i en mental tilstand af fravær af bevidsthed. Det er denne tilstand, der er den største hindring for din evne til at udvikle din ledelseskompetence. Derfor er det også i bevidstheden om, hvad du fokuserer på, at grundlaget for din udvikling som leder ligger. I det følgende vil jeg præsentere dig for en model, som kan hjælpe dig til at kende og genkende det projektøren lyser på, så du bevidst kan vælge at standse projektøren for at undersøge tingene nærmere eller bevidst flytte projektøren over til andre områder for at søge andre løsninger.

**Lederens Mentale Scorekort  
af Finn Havaleschka**

274 sider, Hardback  
Pris: 599,- kr (+ ekspeditionsgebyr 30 kr.)  
Bestil bogen på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)  
eller på vedlagte Svarkort



# Garuda Consult

Af: Ann Louise Slot, Antropologstuderende & marketingassistent i Garuda AS



## Garuda Consult er navnet på den nye konsulentafdeling, der tilbyder hjælp til anvendelse af Garudas værktøjer.

**Garuda Consult tilbyder dels at gennemføre opgaver med Garudas værktøjer og dels at rådgive og uddanne andre i selv at håndtere Garudas værktøjer.**

Garuda har pr. 1. august 2005 etableret en konsulentafdeling. Dette skyldes primært to vigtige forandringer: Dels er Garudas værktøjskasse gennem de sidste år blevet udvidet med procesværktøjer, der kræver særlig viden og ekspertise. Dels har Garudas kunder gennem den sidste årrække udtrykt et øget behov for vejledning og viden i forhold til at bruge profiler i udviklings- og processammenhæng. For at komme disse forandringer i møde, og dermed kunne tilbyde bedre service, er konsulenthuset blevet etableret.

### Et stærkt fagligt netværk

Til start består Garuda Consult af en enkelt mand; Allan Pagh. Allan er kendt fra sit job som uddannelsesleder for Ledelsesakademiet ved Århus Købmandsskole, hvor han gennem de sidste 14 år har arbejdet med lederuddannelse/udvikling.

Som en del af at opfylde den efterspurgte viden og vejledning er Allan i gang med at etablere et netværk af konsulenter omkring Garuda Consult. De skal, med deres forskellige eksperter og kompetenceområder, være med til at løfte nogle af de opgaver, Garuda Consult bliver stillet. Allan har på tilsvarende vis etableret netværk af både fastansatte og freelancekonsulenter da han arbejdede ved Le-

delsesakademiet.

De første aktiviteter i Garuda Consult, der allerede er påbegyndt, er: Rekruttering på chefniveau, coaching, lederkurser og teamudvikling.

### Den rigtige leder til det rigtige job

I den afsluttende fase af et ansættelsesforløb kan Garuda Consult bidrage med tolkning og tilbagemelding på en profil og dermed skabe yderligere klarhed om kandidaternes forskellige styrker og svagheder.

Dermed ønsker vi at give kunderne et bedre fundament for at vælge den helt rigtige kandidat.

### Coaching

Konsulentafdelingen tilbyder coaching f.eks. i forbindelse med udviklingssamtaler på lederniveau. Coaching er også en betragtelig del af indholdet i Garudas nye ledelsesværktøj; Lederens Mentale Scorekort (LMS), som Garuda lancerer i efteråret 2005. Undervisning i coaching vil være en integreret del af uddannelsen i LMS.

### Ny viden om ledelse

Der etableres i løbet af det næste års tid en række generelle lederkurser. Formålet med disse er at give lederne ny viden om fx. hensigtsmæssig og Fokuseret Ledelse. På kurserne får man mulighed for at afprøve ledelsesprincipperne i samspil med andre og på den måde få ny inspiration med hjem i virksomheden. Kurserne vil tage udgangspunkt i, hvad den enkelte virksomhed og leder har brug for. Tilrettelæggelsen af både kurser og uddannelse udvikles således efter behov.

### Udvikling i teams

Garuda Consult tilbyder assistance ved udvikling i teams. Ofte kan en

organisation

eller virksom-

hed have gavn af at vide, hvordan grupper agerer internt, på hvilken måde de er dynamiske og hvilke processer, der er på spil etc. På den måde kan man italesætte den adfærd og de holdninger et team består af og på den måde få en større forståelse af, hvorfor folk gør, som de gør. Til dette formål er FokusProfilen både et velanset og hyppigt brugt redskab.

### Metodisk garant

Garuda Consults fornemmeste opgave er at stå som garant for den gode metode ved brug af Garudas profilværktøjer i forskellige processer. Det gælder både for de processer Garuda Consult selv gennemfører, men også i arbejdet med at rådgive og uddanne brugere i selv at håndtere værktøjerne.

## KONTAKT

Ønsker du yderligere information om Garuda Consult eller aftale om et møde, så kontakt Allan Pagh. Allan har kontor i Risskov, på Garudas hovedsæde:

### Adresse:

Voldbjergvej 16 A  
8240 Risskov  
Telefon: 87 46 86 00  
Mobil: 27 59 89 59  
Mail: alp@garuda.dk

---

# Nye kurser i FokusProfilen

---

FokusProfilen har et begrebsapparat, der hurtigt giver overblik over et indvids fokusområder, samt over muligheder og begrænsninger ved samarbejde mellem flere personer.

Kurserne i FokusProfilen giver et godt kendskab til Fokus-modellen, træning i samtaler med FokusProfilen samt forståelse for muligheder og begrænsninger ved anvendelse af FokusProfilen.

Kurserne i FokusProfilen består af 2 moduler.

## Praktiske oplysninger:

Kurserne gennemføres med 3-9 kursister pr. hold.

Undervisningen foregår fra kl. 9.00 til 16.00.

Forplejning og materialer er inkluderet i kursuspriserne. Alle priser er ekskl. moms

## Modul 1 (1 dag), Pris kr. 3.700,-

### FokusProfilen som samtaleværktøj

På modul 1 får du en grundig introduktion til FokusProfil begreberne og træning i at gennemføre samtaler på baggrund af en FokusProfil.

Efter denne første kursusdag kan du tage hjem og begynde at anvende basismodulet i FokusProfilen:

29. november 2005  
05. januar 2006  
02. februar 2006  
01. marts 2006

*Tilmeld dig kurserne på  
vedlagte Svarkort*

## Modul 2 (1 dag), Pris kr. 3.700,-

### FokusProfilen i organisationen

Modul 2 gennemføres et par måneder efter modul 1. På modul 2 følger vi op på nogle af de profiler og samtaler, som du har gennemført efter modul 1.

Desuden diskuteres perspektiver og supplerende muligheder ved anvendelse af de forskellige moduler i FokusProfilen: SpejlProfil, UdviklingsProfil, JobProfil, DrømmejobProfil, TeamProfil og GruppeProfil. Deltagerne træner i anvendelse af GruppeProfilen i grupper og teams.

Du får forståelse for anvendelse af FokusProfilen i forskellige samtaletyper og en uddybet forståelse for muligheder og begrænsninger ved anvendelse af FokusProfilen:

13. december 2005  
19. januar 2006  
21. februar 2006  
16. marts 2006

---

*(Fortsat fra side 3)*

...tøj, der kunne bruges i starten af uddannelsesforløbet til at klæde lederne på til en åben samtale om sig selv. Det blev besluttet, at Garudas værktøjer var de bedste i sammenhængen", fortæller Allan med den pointe i mente, at han ikke selv var medbestemmende i valget af Garudas værktøjer. Som han siger: "Jeg var tydeligvis 'farvet', idet jeg så længe havde beskæftiget mig med Garuda. Det var en uvildig komite der efter et bredt sammenligningsgrundlag udpegede Garudas værktøjer som de bedste".

Ledelsesakademiet var og er en af de flittigste brugere af Garudas KompetenceProfil. Profilerne gav lederne mulighed for at fokusere på samtalen, og reflektere over, hvad de hver især skulle arbejde med i virksomheden.

I løbet af 14 år på Ledelsesakademiet voksede Allans kendskab til erhvervslivet; både til offentlige og private virksomheder, interesseorga-

nisationer og til undervisningsministeriet. Dette kendskab til de forskellige aktører, giver en god bredde i forståelsen af, hvad forskellige ledere på forskellige steder har behov for.

### HR i strategisk perspektiv

Siden Allan i 1987 afsluttede sin HD i Organisation med at skrive hovedopgaven "Personaleudvikling - et sammenhængende system" har det strategiske perspektiv på HR været en del af Allans tankesæt. I 1997 søsatte Ledelsesakademiet med HRD uddannelsen den første formelle uddannelse, der koblede HR og virksomhedens strategi. Fordelt på 10 hold gennemførte ca. 180 HR chefer og HR konsulenter uddannelsen, der i dag er afløst af Akademiuddannelsen i HR.

Pr. 1. august 2005 blev Allan ansat til at starte Garuda Consult. Med sig bringer han et indgående kendskab til Garudas profilværktøjer og viden om praksis og behov i ar-

bejdslivet.

Om den nye udfordring fortæller Allan: "Garudas vision er at udvikle samtaleværktøjer, der kan skabe balance mellem mennesker. Som direktør for Garuda Consult fik jeg muligheden for, at være med til at udvikle og gennemføre et sammenhængende system af processer, der kan bidrage til at skabe balance mellem mennesker og de sammenhænge de arbejder i. Det var umuligt at sige nej til".

### Fremtidens strenge

Fremtiden for Garuda Consult består i at rådgive virksomheder og organisationer i anvendelse af Garudas værktøjer, så de får et godt udbytte af at bruge værktøjer i udviklings- og processammenhæng.

Til fremtidens perspektiver udtaler Allan: "Som jeg ser det, så er vores vigtigste opgave nu og i fremtiden dels at videreudvikle anvendelsen af

*(Fortsættes på side 11,*

# Certificeringskurser i KompetenceProfilen

Du kan tage en brugeruddannelse i et eller flere værktøjer, hvis du ønsker at benytte Garudas Værktøjer på egen hånd.

Hvis du ønsker at benytte KompetenceProfilen eller GarudaProfilen skal du vælge et 5-dages certificeringskursus i KompetenceProfilen. Dette kursus giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte alle Garudas værktøjer. Efter afsluttet certificering kan du straks benytte KompetenceProfilen og GarudaProfilen. Efter ca. 1/2 dags supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen og FokusProfilen. Kurserne i KompetenceProfilen består af 2 moduler Certificering A og Certificering B.



Kurserne gennemføres som internatkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes som regel på Haraldskær Kursuscenter ved Vejle.

Overnatning, forplejning samt materialer er inkluderet i kursusprisen. Priserne er ekskl. moms

**Vi arbejder i øjeblikket på at oprette yderligere kurser!**

**Se løbende kursusdatoer på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)**

**Her kan du også se, hvornår der er ledige pladser**

## **Certificering A - 3 dages internat**

**Pris: 12.500,-**

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.

- 12. - 14. december 2005 (p.t. ingen ledige pladser)
- 19. - 21. december 2005
- 24. - 26. januar 2006 (p.t. ingen ledige pladser)
- 28. februar - 02. marts 2006
- 28. - 30. marts 2006
- 25. - 27. april 2006
- 29. - 31. maj 2006
- 13. - 15. juni 2006

## **Certificering B - 2 dages internat**

**Pris: 5.500,-**

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

Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

- 1. - 2. december 2005 (2 ledige pladser)
- 10. - 11. januar 2006
- 18. - 19. januar 2006 (p.t. ingen ledige pladser)
- 22. - 23. februar 2006 (p.t. ingen ledige pladser)
- 15. - 16. marts 2006 (p.t. ingen ledige pladser)
- 26. - 27. april 2006 (1 ledig plads)
- 08. - 09. maj 2006
- 21. - 22. juni 2006

**Tilmeld dig kurserne på vedlagte Svarkort**

*(Fortsat fra side 10)*

Garudas værktøjer, og dels at give råd og vejledning til vores kunder. Vi skal vise, hvordan fx. Lederens Mentale Scorekort, KompetenceProfilen og de andre Garudaværktøjer bruges til en proaktiv og positiv udvikling i organisationen. Garuda Consult er garanter for det, man kunne kalde "state of the arts", det vil sige, vi skal

stå inde for, hvordan Garudas værktøjer bruges optimalt i de forskellige sammenhænge".

Fremtiden byder på ny inspiration for både kunder, partnere og andre interesserede gennem vidensformidling. Garuda Consult opfordrer til udveksling af viden på tværs af virksomheder og erhverv.

"Konsulentafdelingens opgave er

at opsamle viden i både offentlige og private virksomheder og formidle den ud i Garudas netværk, så alle kan lære af de gode eksempler. På den måde skal ingen opfinde den dybe tallerken hver gang", afslutter Allan.■

# Lederens Mentale Scorekort - en del af licenspakken

Garudakunder der har licens på alle Garudas værktøjer, får adgang til årligt at benytte op til 25 styk af Lederens Mentale Scorekort uden ekstrabetaling.

Anvendelse af Lederens Mentale Scorekort forudsætter dog uddannelse i Lederens Mentale Scorekort (se side 6)

Hvis du vil høre mere om dine muligheder for at blive uddannet i Lederens Mentale Scorekort, så ring til os på 87 46 86 00

## Vil du gerne vide mere...

**...om mulighederne med  
Lederens Mentale Scorekort?**

**Så kan du få yderligere viden her:**

- Bogen Lederens Mentale Scorekort (se side 8)
- Introduktionstilbud på coaching-forløb (se side 7)
- Kursus i Fokuseret Ledelse (se side 6)
- Gratis introduktionsbrochure
- Konsulentbesøg

**Bestil det du ønsker på vedlagte svarkort!**

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 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, 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**