

GarudaNyt

› **Nyt værktøj:
FusionsProfilen**

[Læs mere side 3](#)

› **Fokus på proces-
uafhængige kompetencer**

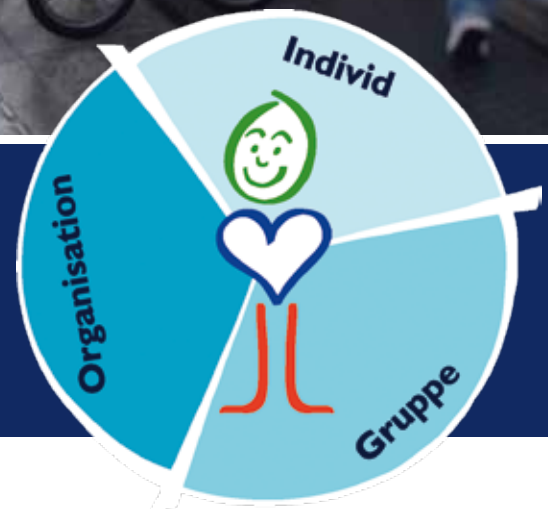
[Læs mere side 6](#)

› **Teori U: Hvor er din
opmærksomhed?**

[Læs mere side 8](#)

› **Garudas kurser
i foråret 2011**

[Læs mere side 11](#)



GARUDA AS - Profilverktøjer til [rekruttering](#) [teambuilding](#)
[ledelsesudvikling](#) [personaleudvikling](#) [organisationsudvikling](#)



Vi tror på **SAMARBEJDE**

» Af: Gunnar Nielsen, adm. direktør i Garuda AS

Hos Garuda er vi naturligvis stolte af de mange værktøjer, vi kan tilbyde virksomheder og konsulenthuse. Værktøjer som på forskellig vis afdækker adfærd og adfærdsmønstre hos medarbejdere og de sammenhænge, de indgår i i danske virksomheder.

Men jeg har først og fremmest lyst til at fremhæve de mange dygtige aktører, som bruger vores værktøjer i deres praktiske arbejde med HR. Knap 10.000 personer udfylder årligt et Garuda-værktøj her i Danmark. Vi er taknemmelige for, at så mange bruger vores værktøjer, og vi er taknemmelige for de muligheder, det giver os for at udvikle vores værktøjer via statistiske data.

I Garuda har vi nogle kernekompetencer omkring konstruktion af test og analyser, som med jysk beskedenhed ikke er så "ringe endda". Men vi ved godt, at vi har uendeligt meget at lære af alle de praktiske brugere af vores værktøjer. Derfor er samarbejde næsten et mantra for os, og vi får heldigvis hele tiden flere samarbejdspartnere på mange forskellige områder. Ét af vores 9 strategiske fokusområder hedder "Vi skal gøre det, vi er bedst til, og finde andre, der er bedst til alt andet".

Derigennem håber vi at blive mere og mere attraktive at være sammen med og handle med. Gennem øget samhandel og flere kunder bliver vi stærkere til at udvikle gode værktøjer, og til at beskrive de sammenhænge, de skal anvendes i.

Takket været det gode samarbejde kan vores kunder forvente udvikling og nyheder i et hurtigere tempo, samt mere fleksibilitet og flere nuancer for anvendelse af værktøjer.

Den nye "FusionsProfil" er nu ved at være færdigudviklet. Den skaber en sammenhæng mellem fokus på teamet og det enkelte individ i teamet, for derefter at bevæge sig over til det mere individuelle fokus på individets egen personlige udvikling. Værktøjet forener typologiværktøjernes enkelthed og trækteoriens nuancer og præcision. Vi glæder os meget til den praktiske afprøvning og til at høre jeres vurdering – vi tror faktisk, at det er et ret godt værktøj.

» Takket været det gode samarbejde kan vores kunder forvente udvikling og nyheder i et hurtigere tempo, samt mere fleksibilitet og flere nuancer for anvendelse af værktøjer.

I denne udgave af GarudaNyt skal vi høre om praktiske erfaringer med Profilværktøjer hos metroservice, vi får en introduktion til U-teori fra én af vores gode samarbejdspartnere, Ankerhus. Og så løfter vi sløret for den nye FusionsProfil.

Med dette vil jeg ønske jer god læsning.



FusionsProfilen

» Af Finn Havaleschka

Personlighedstræk, ambitioner og arbejdsfokus – er der en sammenhæng, som giver succes?

Vi ved, at vor adfærd, herunder hvordan vi angriber og løser problemer, samt relaterer os

til andre, langt hen ad vejen er bestemt af vor personlighed. Dvs. af træk som for eksempel Abstrakt tænkning, Empati og Indflydelse.

På den anden side ved vi også, at det, vi fokuserer på i arbejdslivet, i lige så høj grad afhænger af ambitioner og værdier. For de fleste men-

nesker er der en frugtbar sammenhæng mellem disse to dimensioner af personligheden, hvor givne personlighedstræk understøtter og kvalificerer ambitioner og værdier. Imidlertid kender vi også eksempler, hvor dette ikke er tilfældet.

En person med ambitioner om at arbejde med strategi og forretningsmæssig udvikling vil ofte fokusere på kvaliteter som innovation, kreativitet, og emner som nye markeds- og forretningsmuligheder. Hvis den samme person er styret af en personlighed, der trækker adfærden imod en regel-, detalje- og sikkerhedsorienteret approach, er der imidlertid et misforhold mellem personlighed og fokus. Det ene dimension støtter ikke den anden. Vejen til succes vil derfor være lang.

Den erfarne HR-medarbejder vil hurtigt opdage om der hos en medarbejder, lederkandidat eller ansøger eksisterer en frugtbar sammenhæng mellem personlighed og ambitioner eller ej. Problemet kan være at eksplicite, bruge og formidle denne viden på en konstruktiv måde. Det er her den nye FusionsProfil kommer ind i billedet.

Fokus- og Personlighedsprofil i ét

I Garuda har vi kendt til denne sammenhæng i mange år, men aldrig rigtig fået den samlet og formidlet. Det var faktisk først mit arbejde med mental træning af eliteidrætsfolk, der tydeliggjorde behovet for en dybere indsigt og et bedre kommunikationsværktøj. I idræt er spørgsmålet jo i virkeligheden det samme som i mange HR-aktiviteter, nemlig: Hvad hindrer den enkelte i at blive bedre, og dermed, hvordan vi kan hjælpe vedkommende til at udnytte sit potentiale fuldt ud?



» Hvad hindrer den enkelte i at blive bedre, og dermed, hvordan vi kan hjælpe vedkommende til at udnytte sit potentiale fuldt ud?

Find de skjulte talenter

En anden parallel mellem eliteidræt og lederudvikling er bestræbelserne på at finde og udvikle talenter. Der går formentlig mange mennesker rundt og passer deres arbejde, uden bevidsthed om deres potentiale og derfor uden andre ambitioner end at gøre det så godt som muligt. Spørgsmålet er: hvordan får vi de skjulte talenter frem i lyset?

Løsningen blev udviklingen af en "ny" personlighedsprofil, som tog udgangspunkt i FokusProfilens fire fokusområder, samt udviklingen af et software, hvor resultaterne af de to analyser blev integreret i ét værktøj.

Med FusionsProfilen har vi nu et værktøj, hvormed vi kan synliggøre og diskutere talent og ambitioner – til glæde for både den enkelte medarbejder og organisationen.

FusionsProfilens software indeholder en række korte tekster, der kan klikkes frem på skærmen, til støtte for en konstruktiv og validerende samtale med respondenter.

Fakta om FusionsProfilen

Personlighedsdelen af FusionsProfilen bygger på den 5-faktor model, som Ernest Tupes og Raymond Cristal formulerede i 1961, såvel som på Raymond Cattell's 16PF model. Se http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits. Disse teorier om personlighedstræk indgår i forskellig udformning i bl.a. Garuda's 16-faktor KompetenceProfil og vores 9-faktor MedarbejderProfil. Fra disse analyser har vi taget de ni personlighedstræk, der har den stærkeste tilknytning til de fire fokus-

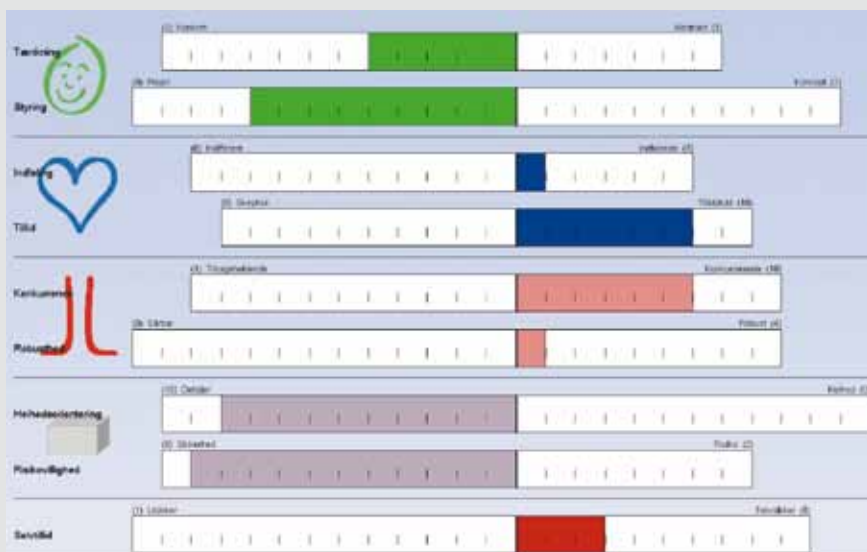


Illustration af de 9 personlighedstræk, der indgår i den nye FusionsProfil og disse træk sammenhæng med de 4 fokusområder.

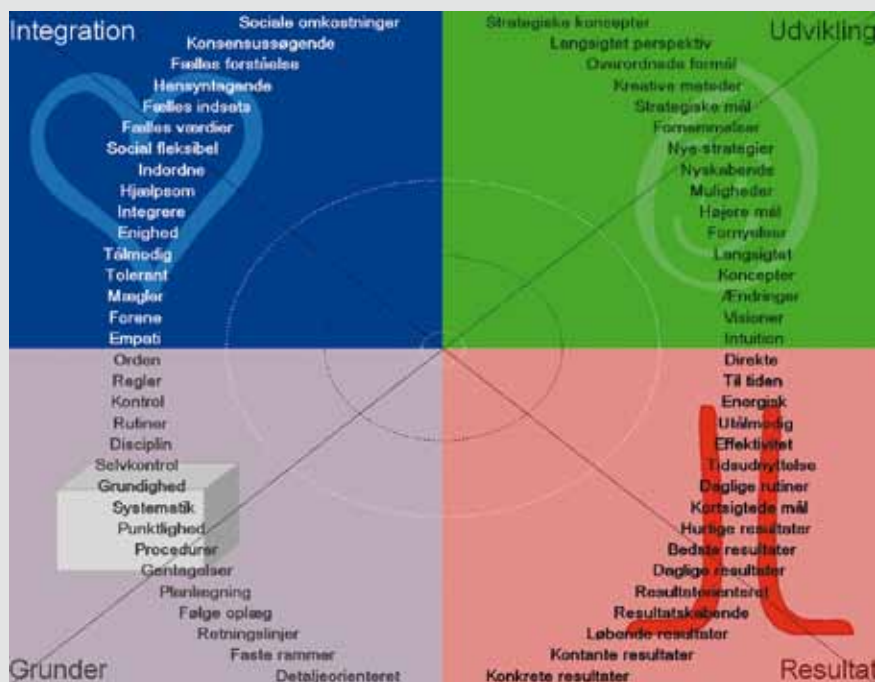


Illustration af fokusmodellen med de stikord der beskriver de emner og kvaliteter som er repræsenteret i de 4 områder.





områder, der indgår i FokusProfilen. Hvert træk afdækkes med 12 udsagn fordelt i items med tre udsagn i hver. Respondenten skal svare Enig og/eller Uenig til to af de tre udsagn.

Fokusdelen af FusionsProfilen bygger på resultatet af en faktoranalyse af KompetenceProfilen, som viste at de 16 træk skilte sig ud i tre forskellige faktorer eller kvaliteter (plus en fjerde dimension, som var/er lidt mere diffus). Fokusmodellen er således ikke hentet fra eller inspireret af Meyer-Briggs type indikator eller Ichak Adizes' PAEI model, som nogen tror. Hvert fokusområde afdækkes med 16 udsagn, der besvares på en 5-skala gående fra Helt enig over Neutral til Helt uenig.

For hver af de to analyser kan man definere tilsvarende JobkravsProfiler og således sammenligne en respondents "fit" til et givet jobs arbejdsvilkår og funktionsbetingelser. For alle træk og fokusområder findes to typer af evalueringstekster: Et sæt uddybende tekster og et sæt korte resumétekster. Dernæst giver softwaren mulighed for at lave en række mere detaljerede analyser af svar, svarmønstre og sammenhænge mellem svar og personlighedstræk, samt sammenligning af flere respondents profiler med henblik på gennemførelse af teambuildings- og samarbejdsprocesser, samt identifikation af nøgelfaktorer for succes i givne stillinger med mere.

FokusProfiler lavet med den eksisterende FokusProfil, kan importeres til FusionsProfilen og dermed indgå som en del af denne analyse.

Illustration af en profil der viser stærkt fokus på Grunder- og Resultatkvaliteterne.

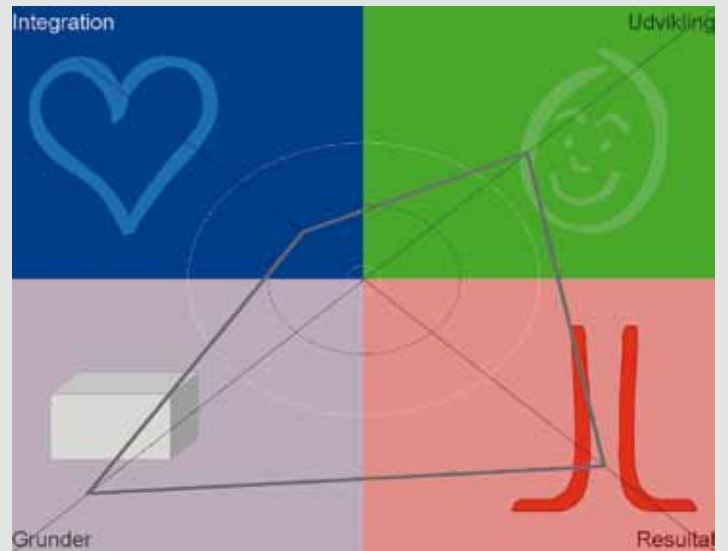
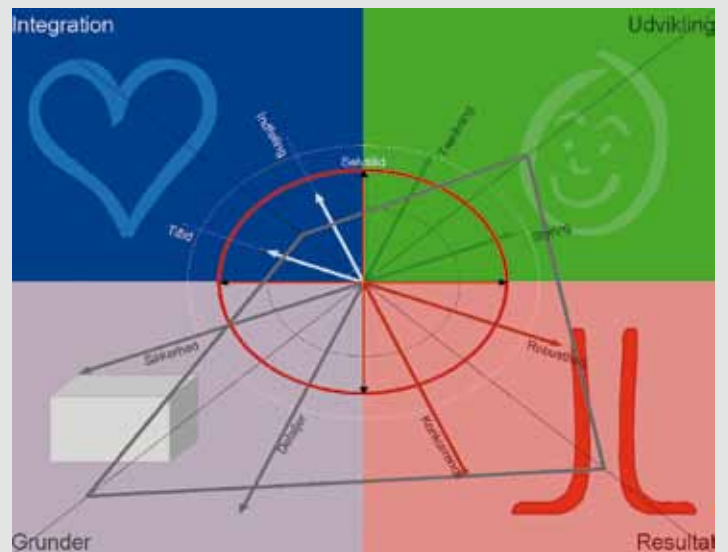
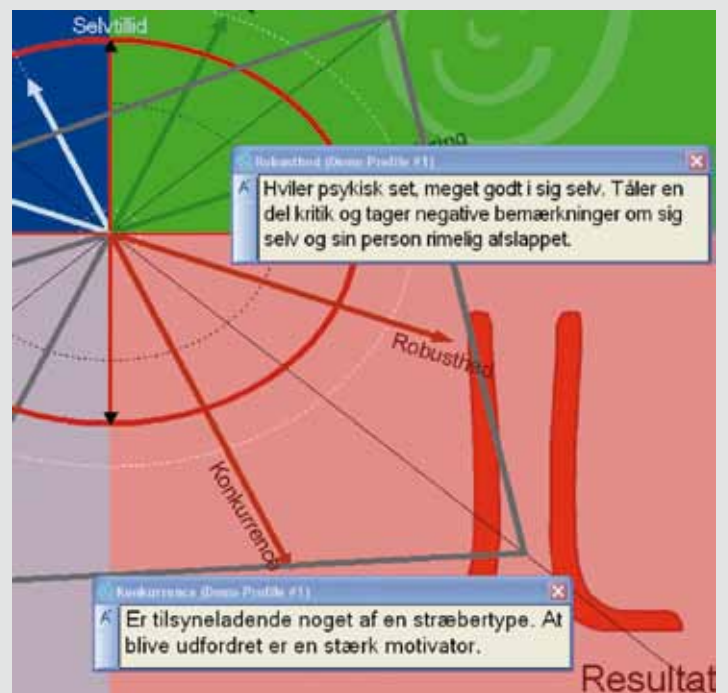


Illustration af sammenhængen mellem de 2 personlighedsdimensioner. I dette tilfælde, er der en stor sammenhæng. For eksempel støtter og kvalificerer de høje scores på Sikkerhed og Detaljer, respondentens stærke fokusering på Grunderkvaliteterne.



Her vises evalueringen af respondentens Resultatfokus og en kort evaluering af de 2 understøttende træk: Konkurrence og Robusthed.



Rekruttering med fokus på procesafhængige kompetencer:

METRO SERVICE

mixer rollespil, interviews og profilværktøjer

De er frontlinje medarbejdere. Hver eneste dag, står de ansigt til ansigt med tusindvis af de passagerer, der rejser med den københavnske Metro.

› Af Andres Tue Møller

Metro Stewards kaldes de. De godt ethundrede nøglemedarbejdere, som skaber tryk og bidrager til sikkerheden i de førerløse tog. Et job, der er særdeles efterspurgt, når arbejdsgiveren Metro Service slår ledige steward-stillinger op.



Rekrutteringen af steward er af Metro Service sat i system og kører efter en helt fast skabelon. Dels for at sikre en kvalificeret rekruttering, dels for at håndtere det store ansøgerfelt, hver gang der slås nye stillinger op. Typisk ansættes et hold på 8-16 steward på én gang mellem en eller to gange om året. Og den proces indledes med flere hundrede ansøgninger. Henriette Gullberg-Hansen, HR-koordinator i Metro Service, fortæller:

– Rekrutteringen af vores steward adskiller sig fra mange andre jobs. De formelle kompetencer til en Metro Steward er meget få: De skal minimum være fyldt 21 år, have en ren straffeattest, have afsluttet folkeskolens afgangsprøve samt forstå dansk. Herudover er det procesafhængige kompetencer, der afgør om man er egnet til jobbet, som fx at være serviceminded, udstråle autoritet, troværdighed, robusthed og tillid. Derudover skal man kunne helbredsgodkendes af Trafikstyrelsen, som er den lovgivende instans på området.

Rekruttering sat i system

Typisk bliver ca. 100 kandidater inviteret til en informationsaften, hvor mere end 20 medarbejdere, HR og ledelsen fra Metro Service er til stede og fortæller om virksomheden, jobbet og den særlige Metro Service kultur. Her bliver kandidaterne informeret om jobbet af nuværende steward, de bliver interviewet, og gennem realistiske rollespil i metrotog bliver de kastet ud i opgaverne som Metro Steward. – Det er lidt 'show – don't tell', og vi får meget hurtigt dannet os et billede af, hvem der

skal kaldes ind til videre samtale, siger Henriette Gullberg-Hansen.

– Det er normalt den nærmeste leder, Steward-supervisoren, der står for ansættelsessamtalen, men vi bistår og understøtter gerne fra HR. HR vælger blandt andet ofte at lave en Medarbejderprofil på de udvalgte kandidater.

– Profilen kan være med til at nuancere, hvilke procesafhængige kompetencer, der kendetegner den enkelte kandidat, og dermed støtte os i ansættelsesforløbet, siger Henriette Gullberg-Hansen, der pointerer, at alle kandidater får en personlig tilbagemelding på profil-testen.

– Stewarderne arbejder ofte alene eller i mindre teams, og også her er det være en fordel, at vi har et klart billede af stewardernes forskelligheder. For teamet kan det også hjælpe, at det med afsæt i medarbejderprofilen er blevet helt legitimt at snakke om sårbarhed contra robusthed eller om man er detalje- eller helhedsorienteret, fortæller hun.

Efter ansættelse gennemgår, Metro Stewarderne en intern 16 ugers uddannelse, hvor de blandt andet uddannes i billettering, kundeservice, konflikthåndtering og førstehjælp. Herudover skal de også uddannes i jernbanesikkerhed og kørsel med metrotog.

Har du M faktor?

Kigger man ud over Metro Stewarderne er der tale om en mangfoldig skare af unge og

ældre, og medarbejdere med forskellige etniske baggrunde.

– Vi ønsker at afspejle København og vores passagerer, og vi opfordrer derfor alle uanset religion, køn eller etnisk baggrund til at søge jobbet som Metro Steward. I øjeblikket har vi en overrepræsentation af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, men det er nu nok en tilfældighed forstået således, at vi ikke kigger på alder, køn eller hudfarve, men på det, vi populært kalder for "M faktoren". Dvs. om man som repræsentant for Metroen besidder en høj grad af professionalismisme, yder god service og aldrig går på kompromis med sikkerheden for vores mange passagerer.

- Når vi skal rekruttere nye Stewards, anbefaler vores nuværende medarbejdere ofte andre i deres netværk til at søge stillingerne, hvilket vi ser meget positivt på. Den bedste reklame man kan få som arbejdsplads er jo, hvis medarbejderne opfordrer andre til at arbejde der, fortæller Henriette Gullberg-Hansen og fortsætter: - På den måde får vi dels anerkendt og motiveret vores medarbejdere, dels får vi nogle kandidater, der på forhånd har et billede af, hvad jobbet indebærer.

Ifølge Henriette Gullberg-Hansen er der stort set kun positive sider af den sammensatte medarbejdergruppe, og der er ifølge hende ingen grund til at anlægge nogle særlige politikker eller andet, blot fordi man ønsker eller har en tværkulturel medarbejdersammensætning.

Hos Metro Service er der en kultur med højt til loftet, hvor man respekterer hinanden, hvilket det tværkulturelle kun er med til at understrege. – Der er en meget venlig tone her og de sociale relationer betyder meget. Vi har respekt for hinanden, og den seneste trivselsundersøgelse viser da også, at eksempelvis mobning eller chikane i praksis er ikke-eksisterende i Metroen, siger hun. Når vi tager fat på emner som chikane og mobning, handler det om menneskelig respekt, fordi det er en grundlæggende værdi hos os.

Ung organisation – unge ledere

Organisationen i Metro Service bærer, ifølge Henriette Gullberg-Hansen fortsat præg af, at der er tale om en ung virksomhed, og at hovedparten

af lederne i virksomheden er rekrutteret indefra, fordi det at arbejde i og med Metroen er unikt.

– Det kan selvfølgelig give nogle udfordringer, når en medarbejder skal være chef for sine tidligere kolleger, siger hun. Som led i den løbende lederudvikling, hvor lederne kommer på eksterne lederuddannelser, benytter HR sig derfor også af andre profilværktøjer internt. – Netop nu er vi fx i gang med et forløb med en gruppe førstlínjeledere, hvor vi anvender Fokusprofilerne som redskab til at udpege de indsatsområder, som den enkelte leder skal arbejde med for både at blive bekendt med egne, men også andres arbejdsmæssige præferencer, siger Henriette Gullberg-Hansen. At få indblik i egne kompetencer som leder giver overblik i forhold til lederrollen.

Fakta Metro Service:

Metro Service A/S står for drift og vedligehold af Metroen i København, der gik i drift d.19. oktober 2002. Metro Service har i de seneste tre år modtaget meget international hæder, da virksomheden både er kåret som verdens bedste Metro og Verdens bedste førerløse Metro. Bl.a. fordi Metro Service har en meget høj driftsstabilitet og kundetilfredshed. I 2009 transporterede Metroen næsten 50 millioner passagerer.

Virksomheden består af en bred vifte af medarbejdere lige fra elektrikere og andre teknikere til de Stewards, passagererne møder i toget, trafikledere og administrativt personale. I alt er 275 medarbejdere ansat i Metro Service, der er beliggende i Københavns nyeste bydel Ørestaden.

Den største personalegruppe er Stewarderne, der yder service overfor passagererne, foretager billetkontrol, og som er også uddannet til, om nødvendigt at kunne føre metrotoget.



Hvor er din OPMÆRKSOMHED?

► Af Pernille Storgaard Bøge, chefkonsulent i Ankerhus, pernille@ankerhus.dk

Du er i gang med at læse en artikel om Teori U. Spørgsmålet er, om du også har din opmærksomhed på artiklen?

Otto Scharmers bog, "Teori U – lederskab der åbner fremtiden" (Ankerhus 2008) handler dybest set om, hvor vi har vores opmærksomhed, når vi møder verden. Bogen tager afsæt i følgende pointe, som Scharmer fik foræret, da han spurgte den administrerende direktør for et stort tysk forsikringselskab: "Du har ledet masser af forandrings- og innovationsprocesser. Hvad har været afgørende for, om de blev en succes eller ej?" Hvertil direktøren svarede: "Kvaliteten af min opmærksomhed."

Hvis vi overfører spørgsmålet om opmærksomhed til de mange situationer, hvor vi indhenter information, analyserer data, kommunikerer og træffer beslutninger i hverdagen, giver det anledning til at stoppe op. Hvad betyder det egentlig for din forståelse af konklusionen i en intern trivselsundersøgelse, at du møder den med et opmærksomt og åbent sind? Hvad betyder det for din ledergruppes evne til at eksekvere en svær beslutning om nedlæggelse af en afdeling, at i gensidigt har været opmærksomme på de bekymringer og overvejelser, I hver især har gjort jer undervejs?

Kvaliteten af din opmærksomhed afgør resultatet af dine handlinger

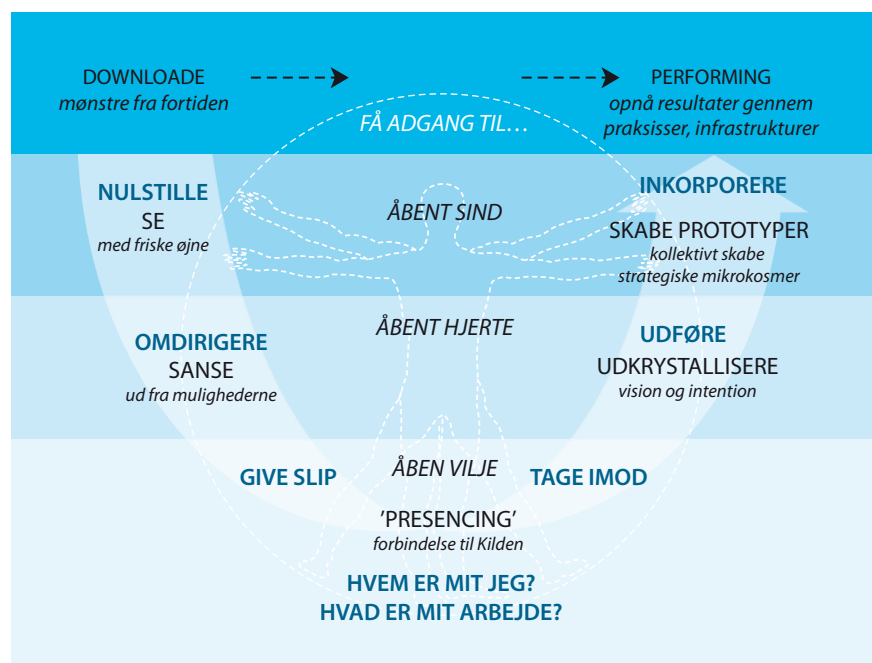
Det er Scharmers påstand, at der er en direkte relation mellem vores opmærksomhed og resultatet af vores handlinger. Han mener faktisk,

at op imod 70 % af de forandringsprocesser, som sættes i gang i virksomhederne, aldrig når i mål, fordi vi ikke retter vores opmærksomhed mod det sted, hvorfra vores intentioner udspringer. Hvad vil vi egentlig opnå med det vi gør? Hvorfor er det vigtigt for os? Hvilken reel forandring har vi brug for at skabe sammen?

Vi bør altså ifølge Scharmer rette vores opmærksomhed mod "vores blinde plet": de dybereliggende intentioner bag vore handlinger, som vi ikke umiddelbart kan se. Og det bør vi gøre, fordi de i sidste instans er vigtigere for resultatet end de mål, vi formulerer, de milepæle vi opstiller og de processer, vi tilrettelægger. Vi bør gå fra en opmærksomhed, der ureflekteret reproducerer eller med Scharmers ord "downloader" holdninger og løsninger, som engang virkede. Til en opmærksomhed, som giver os adgang til at se og sans de uendelige muligheder og løsninger, som verden tilbyder os lige nu.

U - en omvej fra A til B?

U'et repræsenterer - som bogstavet illustrerer - umiddelbart en omvej fra A til B. En dyb hængekøje frem for en lige snor. Men ifølge Scharmer er omvejen en forudsætning for radikal innovation og bæredygtige løsninger på de udfordringer, som verden står overfor i dag. Eller som Einstein udtrykte det: Vi kan ikke løse problemer med den tankegang, der skabte dem. Altså, kunne man tilføje, så må vi åbne vores opmærksomhed overfor nye tankegange! Vejen ned gennem U'ets venstre side er opmærksomhedens stadigt dybere rejse frem mod et punkt af "presencing", af en sansende opmærksomhed på nuet. Der, hvor vi ikke er optaget af hverken fortiden eller fremtiden, men af nuet. Pointen er her, at der er en række muligheder på vejen mellem A og B, som vi først får adgang til, når vi slipper forestillingen om, at vi på forhånd har svaret på løsningerne. Det handler om at udvide opmærksomhedsfeltet, så





» Ifølge Scharmer er omvejen en forudsætning for radikal innovation og bæredygtige løsninger på de udfordringer, som verden står overfor i dag.

vi med Scharmers ord "går den emergerende fremtid i møde" og holder valgmulighederne åbne, så længe vi kan.

Men rejsen er ikke gratis! Den fordrer, at vi mobiliserer det Scharmer kalder "åbent sind", "åbent hjerte" og "åben vilje" undervejs. Altså tre redskaber, som vi kan dyrke på både det individuelle og det kollektive plan. Lad os i det følgende opholde os en stund ved disse redskaber.

Tre redskaber i en ny social ledelsesteknologi

1) Åbent sind: Når vi "downloader", bruger vi ifølge Scharmer ureflekteret fortidens erfaringer til at løse fremtidens problemer og indtager en "jeg alene vide"-position. Det kan være lederen, der ikke vil anerkende de kritiske resultater fra en intern trivselsundersøgelse, eller styrelsen, der er fastlåst i en indadvendt, afsenderorienteret "silo-tænkning" og har glemt, at den er til for borgernes skyld.

At åbne sindet betyder her at invitere viden fra omverden ind, som kaster nyt lys på "plejer" eller det vi ser. Da en flok amerikanske ingeniører fra Ford Motor Company i 1981 f.eks. besøgte Toyotas første bilfabrikker, som blev styret efter lean-principper, fik de i den grad en invitation til at åbne sindet. Deres umiddelbare reaktion var, at "det var da ikke nogen rigtig fabrik, for der var jo ikke noget lager".

Historien fortæller os, hvor svært det kan være at åbne sindet og SE det, som er, i stedet for det, som man er plejer at se. Det åbne sind udfordrer vores iboende trang til at dømmе og vurdere det, som ikke passer ind i vores mentale verdensbillede. Det handler om at bruge vores IQ, vores intellektuelle formåen, til at se med friske øjne på de objektive tal og fakta, som omgiver os.

2) Åbent hjerte: Udtrykket "åbent hjerte" handler i bund og grund om tillid. Om at kunne skifte perspektiv og stille sig i den andens sko. Det betyder i praksis, at lederen med den kritiske trivselsundersøgelse bevæger sig ud i virksom-

heden og spørger medarbejderne, hvordan de oplever fraværet af trivsel på egen krop. Altså med EQ, empatisk intelligens, sætter sig ind i, hvordan verden opleves fra netop dette perspektiv. Eller at styrelsen spørger borgerne, hvordan de kan bidrage med perspektiver på en ny serviceydelse.

Hvorfor er det interessant? Fordi den empatiske forståelse af de forskellige perspektivers emotionelle opfattelse af virkeligheden giver mulighed for at udvikle løsninger, som flest muligt berørte interessenter kan samles om og tilslutte sig. Her udfordrer vi ifølge Scharmer den indre kyniske stemme, som måske dukker op og fortæller os, at det er for besværligt at lytte til borgerne eller medarbejderne – de brokker sig jo bare alligevel.

3) Åben vilje: Det sidste redskab, som Scharmer taler om i sin sociale teknologi, er den åbne vilje. Han benævner den også SQ, spirituel intelligens, og udtrykket kan måske bedst oversættes med en fundamental åbenhed og evne til at give slip på det, vi har, og det, vi er, for at lade det nye komme til. Det er her, lederen er parat til at give slip på forudfattede forestillinger

om, hvad personalet har brug for, så det kan trives, og sammen med personalet undersøger, hvad trivsel kunne handle om i fremtiden.

Det handler ikke om at smide barnet ud med badevandet - eller hvilke sproglige billeder, vi ellers lige kan komme i tanke om, når vi frygter at slippe det, som virker. Det handler om at smide det ud, der ikke virker, eller det, som gang på gang blokerer nytænkning og innovation indenfor et givent område. Som da Toyotas egne udviklere gav slip på forestillingen om, at en stor fabrik skal have et stort lager, og derved opfandt Lean!

Vejen op ad U'ets højre side er handlinger i praksis, som kalder på "prototyper", altså hurtig afprøvning eller med Scharmers ord "rapid prototyping" af det, vi fandt frem til på opmærksomhedsrejsen. Det er her, vi skal slippe forestillingen om, at vi kan lægge langstrakte implementeringsplaner, og i stedet gå ud i virksomheden og afprøve ideer og nye måder at løse problemerne på. Hvad tror vi på? Hvad virker i praksis? Og hvordan kan vi forbedre prototyperne og bringe dem i spil i hele vores virksomhed?



Teori U er udgivet på forlaget Ankerhus (2008).

Tyskfødte Otto Scharmer er Ph.d. og Senior Lecturer ved Massachusetts Institute of Technology, USA. Læs mere om Teori U på www.presencinginstitute.com eller om Ankerhus uddannelse i facilitering af U-processer på: www.ankerhus.dk



Nogle kritikere hævder, at Scharmer lægger for meget vægt på venstre side af U' et (altså vejen ned) i forhold til højre side. Men en afgørende pointe er her i min optik, at vi – når vi først har brugt de tre redskaber i den sociale teknologi til at eliminere de indre stemmer – faktisk også har opløst den modstand, der ellers kan besværliggøre såvel produktudvikling som implementering i praksis. Omvejen bliver med andre ord pludselig til en genvej.

Fra akkumulering af viden til facilitering af "videnskabelse"

Set i et helikopterperspektiv er der tale om et skifte inden for ledelse og læring. Et skifte fra "Knowledge Management" over "Proces Management" til "Knowledge Enabling", som Scharmer allerede påpegede for over 10 år siden, og som han sammenfatter i Teori U. Skiftet går fra opfattelsen af ledelse af viden som en ting, der kan akkumuleres, over ledelse af viden som en personlig praksis, vi kan dele, til ledelse af "videnskabelse" i forstanden evnen til som leder at skabe og facilitere et rum for nytænkning på tværs af professioner.

Dørene åbnes for de mange forskellige perspektiver, der kan anlægges på problemstillingen, og dermed skabes der et rum for nytænkning og samskabelse af løsninger, som endnu ikke har set dagens lys.

I den forstand handler lederens opgave i det 21. århundrede om at flytte organisationens kollektive fokus fra overfladiske til dybe opmærksomhedsfelter. Som Scharmer formulerer det i bogens indledning: "Lederskab i dette århundrede betyder at flytte den kollektive opmærksomhedsstruktur – vores lytteevne – på alle niveauer."

Raketvidenskab, sammenfatning eller en døråbning?

Som den opmærksomme læser formentlig allerede er opmærksom på (!), er Teori U ikke raketvidenskab. Teorien er den foreløbige sammenfatning af, hvad mennesker over hele kloden er nået frem til gennem praksis, refleksion, forskning og fordybelse, når det handler om innovation og bæredygtige løsninger på store udfordringer.

Scharmers bog er baseret på over 150 interviews med ledere, forskere, filosoffer, kunstnere og mestre, som på hver deres vis leverer nøglepointerne i spændingsfeltet mellem hard core management og østlig spiritualitet. Han bliver "bare" den, der formidler budskabet - og tak for det, kunne man tilføje. For på mange måder er Teori U en dør ind til et nyt paradigme, som vi endnu ikke helt har set de færdige konturer af, men som vi måske længes efter?

En invitation fra Scharmer til at rette vores kollektive opmærksomhed mod den fremtid, vi ønsker at skabe – og så komme i gang med at skabe den i de sammenhænge, hvor vi for alvor ønsker os noget andet, end det, vi har!

Dansk case

Anæstesiologisk afdeling på Regionshospitalet Silkeborg manglede i 2007/2009 akut kvalificerede overlæger. Deres umiddelbare konklusion var: der er simpelthen lægemangel, og vi har svært ved at tiltrække gode folk, på trods af, at vores afdeling er velrenommeret og velfungerende.

I en strategiproces tilrettelagt med afsæt i Teori U finder afdelingen frem til, at man frem for at arbejde med flottere stillingsannoncer i flere medier – skal lade afdelingens ledende overlæge, den uddannelsesansvarlige overlæge og oversygeplejersken gennemføre fokusinterviews med yngre læger. Formål? At undersøge, hvad der skal til for at tiltrække dem til sygehuset som overlæger, når de uddannelsesmæssigt er klar til det. Afdelingsledelsen skifter altså perspektiv og stiller sig i de potentielle ansøgers sko. Hvilket gav helt andre indtryk af, hvad der motiverede de unge læger, end de forestillinger, som den ledende overlæge og hans team gik rundt og havde.

Konsekvens: Stillingsannoncernes ordlyd ændres radikalt ud fra de behov, som de yngre læger har givet udtryk for, ogannoncerne får fokus på work-life-balance og uddannelsesmuligheder. I løbet af et år ansætter afdelingen to nye velkvalificerede overlæger.

Raketvidenskab? Nej, men så afgjort en ny praksis i afdelingen, der fører til nye indsigter og nye resultater.



Otto Schamer





Garudas kurser i foråret 2011

Hvis du ønsker at benytte Garudas værktøjer på egen hånd, kan du tage en brugeruddannelse i et eller flere værktøjer. Brugeruddannelsen kan følges på Garudas åbne kurser (se også kalender på www.garuda.dk), eller vi kan tilrettelægge lukkede virksomhedskurser for jer. Har du spørgsmål til, hvilken uddannelse der dækker dine behov, er du naturligvis velkommen til at kontakte os.

Praktiske oplysninger

Kurserne afholdes som regel i trekantsområdet. Der er et maksimum antal pladser på kurserne (maksimum 4-9 personer), afhængig af kursustypen.

KompetenceProfilen

Et 5-dages certificeringskursus i KompetenceProfilen giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte alle Garudas værktøjer. Efter afsluttet certificering kan du straks benytte KompetenceProfilen og GarudaProfilen. Efter ca. ½ dags supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen og FokusProfilen.

Kalender:

Certificering A	Certificering B
11. - 13. januar 2011	24. - 25. januar 2011
08. - 10. februar 2011	02. - 03. marts 2011
22. - 24. marts 2011	27. - 28. april 2011
05. - 07. april 2011	25. - 26. maj 2011
10. - 12. maj 2011	21. - 22. juni 2011
07. - 09. juni 2011	

MedarbejderProfilen

Certificeringskurset giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte MedarbejderProfilen. Efter ca. ½ dags supplerende uddannelse kan du desuden benytte FokusProfilen. Kurset består af et modul A og B på sammenlagt 3 ½ dag og afsluttes med certificering.

Kalender:

Certificering A	Certificering B
02. - 03. februar 2011	08. - 09. marts 2011
13. - 14. april 2011	24. - 25. maj 2011

Lederens Mentale Scorekort

Certificering i Lederens Mentale Scorekort er for lederen, coachen eller konsulent, som ønsker at benytte Lederens Mentale Scorekort til lederudvikling, coaching og individuel rådgivning. Certificeringen i Lederens Mentale Scorekort består af et 5-dages certificeringsforløb, som er opdelt i to moduler: Certificering A og Certificering B.

Kalender:

Certificering A	Certificering B
22. - 24. marts 2011	17. - 18. maj 2011

FokusProfilen

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

Kalender:

Modul 1	Modul 2
25. januar 2011	08. februar 2011
10. marts 2011	16. juni 2011
04. maj 2011	

Tilmeld dig kurserne på mailadr.: garudanyt@garuda.dk
eller ved at ringe på telefon: 87 46 86 00



ERFA-DAG I FORÅRET FOR GARUDAS KUNDER

Invitationer udsendes
primo 2011

Erfa-dag for licenskunder (København)

Afholdes den 3. februar 2011 på
Copenhagen Admiral Hotel i København

Indhold:

- Ekstern oplægsholder
- Nyt fra Garuda
- Workshops om brugen af profiler
- Det Kgl. teater – Skuespilhuset
Store Scene: Misantropen



Erfa-dag for licenskunder (Århus)

Afholdes den 24. februar 2011
på Hotel Royal i Århus

Indhold:

- Ekstern oplægsholder
- Nyt fra Garuda
- Workshops om brugen af profiler
- Århus Teater: Scener fra et
ægteskab

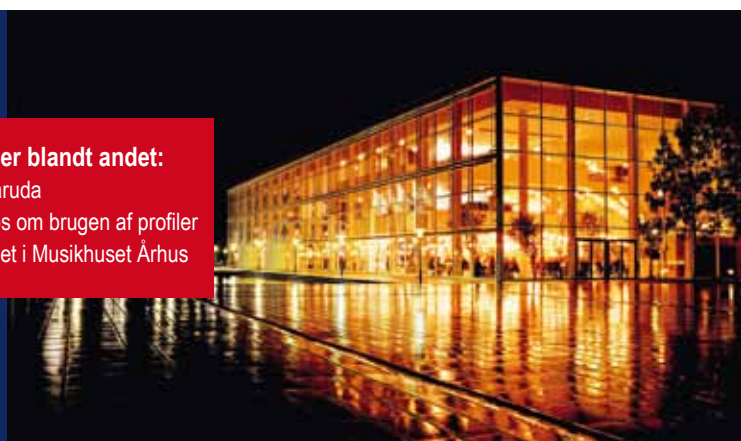


Erfa-dag for Partnere

Afholdes den 31. marts 2011 på
Radisson Blu Scandinavia Hotel

Indholdet er blandt andet:

- Nyt fra Garuda
- Workshops om brugen af profiler
- Anne Linnet i Musikhuset Århus



GarudaNyt

➤ GarudaNyt er udgivet af Garuda AS
December 2010.

➤ Artikler kan citeres inden for gæl-
dende lovgivning og med kilde-
henvisning.

➤ Ansv. Redaktør: Lotte Mølgaard.

Garuda AS

Voldbjergvej 16A,
8240 Risskov
Tlf. +45 87 46 86 00
Fax: +45 87 46 86 19
Mail: garuda@garuda.dk
www.garuda.dk

➤ Redaktionel tilrettelæggelse:
Tuen-media.

➤ Tryk: Kolind Bogtrykkeri.

➤ Oplag: 2.500 stk.

