



Tema: Kompetenceudvikling

Selvom det bliver mere og mere almindeligt at inddrage personprofiler i forbindelse med rekrutteringer, er det stadig de færreste danske virksomheder, der for alvor udnytter de muligheder, der ligger i *også* at bruge personprofilerne til kompetenceudvikling.

I dette nummer af GarudaNyt sætter vi derfor fokus på, hvordan personprofiler kan medvirke til en bedre udvikling og udnyttelse af individuelle kompetencer i jobbet.

Først beskriver Ninus Seistrup, SCA Packaging, sine erfaringer med MedarbejderProfilen i forbindelse med teambuilding

af timelønnede medarbejdere.

Derefter beskriver Jørn Friis Christiansen i et interview, hvordan Pyrolux fik et meget markant udbytte af et teambuildingsforløb - nemlig en stigning i produktionen på 30%.

Til sidst følger et interview med Ole Jacobsen, Udviklings- og Uddannelsesafdelingen i Vejle Amt, om inddragelse af personprofiler i amtets lederuddannelse.

God læselyst!

*Lotte Christensen,
Marketingkoordinator i Garuda AS*

LEDER: Chefens evne til samtale

Chefens evne til at føre samtale med sine medarbejdere er af allerstørste betydning, viser en undersøgelse foretaget af Gallup Organization.

"Har du talt med din chef i dag?" lød et indlæg i Ugebrevet MandagMorgen den 29. november 1999.

Her beskrives hvordan manglen på talentfulde medarbejdere afstedkommer en konkurrence mellem virksomhederne, der bedst kan betegnes som "TALENT KRIG"

Virksomhederne benytter virkemidler som løn,

frynsegoder, pensioner og frihed. Men ifølge artiklen i Ugebrevet MandagMorgen dokumenterer Gallup Organization, at chefens evne til at føre samtale med medarbejderen måske spiller den allerstørste rolle, idet der refereres til en undersøgelse foretaget på mere end 1 mill. medarbejdere og 2.500 ledere i USA.

I Garuda AS er det en erfaring der er blevet cementeret til sandhed gennem mange samtaler med ledere fra succesfulde danske virksomheder

Det er vores erfaring, at ved hjælp af Garudas vær-

tøjer får samtalen mellem leder og medarbejder en helt ny dimension, der giver begge parter en oplevelse af større erkendelse. Både om dem selv og om samtaleparten.

Hvilket er lederens forudsætning for at skabe jobs med et indhold og en kvalitet der matcher det enkelte individ og dermed fundamentet for medarbejdertilfredshed. Og individuel medarbejderpleje er en indiskutabel faktor i "TALENT KRIGEN"

*Gunnar Nielsen,
Adm. direktør i Garuda AS*

I dette nummer:

Garudas MedarbejderProfil—Skal, skal ikke?..... 2

Ninus Seistrup, Afdelingsleder hos SCA Packaging, skriver om sine erfaringer med teambuilding til timelønnede medarbejdere

Produktiviteten steg med 40%..... 3

Interview med Jørn Friis Christiansen, Adm. direktør i Pyrolux om effekterne af et teambuildingsforløb i produktionen

Konsulentvirksomheder der benytter Garudas Samtaleværktøjer 4

KompetenceProfilen som modul i lederuddannelse 5

Interview med Ole Jacobsen, konsulent i Udviklings- og Uddannelsesafdelingen i Vejle Amt, om erfaringer med Garudas værktøjer

TEAMBUILDING:

Garudas MedarbejderProfil - Skal, skal ikke?

Af: Afdelingsleder Ninus Seistrup, SCA Packaging, Denmark

Man bør ikke benytte *Garudas MedarbejderProfil*, hvis man fristes til at misbruge de oplysninger man kommer i besiddelse af.

Man bør benytte *Garudas MedarbejderProfil*, hvis man har gjort op med sig selv, at medarbejderstaben er den vigtigste ressource firmaet har.

Vore konkurrenter har muligheder for at besidde den samme maskinpark og fremstille de samme råvarer...

... så vores chance for overlevelse ligger i, at vi ikke har de samme medarbejdere.

Gensidig tillid

De erfaringer jeg har opnået med *Garudas MedarbejderProfil*, bygger alene på timelønnede medarbejdere, men indfaldsvinkelen vil være den samme, hvilken medarbejdergruppe man end vil arbejde med.

Noget meget væsentligt er, at medarbejderne og ledelsen har en gensidig tillid til hinanden, så medarbejderne ved, at de ikke vil blive udsat for noget, som kan skade dem.

Teambuilding

Den overordnede målsætning for teambuilding er at få det optimale ud af hver enkelt medarbejder, så hvis

man overvejer at arbejde med grupper eller team, kan *Garudas MedarbejderProfil* være en stor hjælp til at komme videre.

Den enkelte medarbejders kvaliteter skal gøre kollektivet stærkere gennem den forskel, der altid vil være på mennesker. Derfor er det uhyre vigtigt, at man på et tidligt tidspunkt får en følelse af stærke og svage sider hos sine medarbejdere.

Dette skal så bruges til at sammensætte de rigtige medarbejdere i gruppen eller teamet.

Arbejdsgrupper

Jeg bruger *Garudas MedarbejderProfil* til at lave arbejdsgrupper.

I nogle af vore afdelinger er hver maskine bemandet af et hold på tre medarbejdere, og helt naturligt vil nogle hold fungere bedre end andre.

Ved hjælp af *Garudas MedarbejderProfil* har jeg opnået en mulighed for at sammensætte et hold ud fra, hvilke typer der arbejder bedst sammen.

Ligeledes kan jeg vurdere bestående hold, for at fjerne eller tilføje en person, der vil opveje holdets svage/stærke sider, så holdet som helhed vil fungere bedre.

På den måde kan jeg sammensætte mine hold, så de arbejder optimalt sammen og dermed opnår større effektivitet.

Ansættelser

På et tidspunkt håber jeg at kunne ansætte efter *Garudas MedarbejderProfil*, da ansættelse af en "forkert" medarbejder helt klart kan give en masse ærgelser og samtidig kan være en betydelig affære.

MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen er en mindre personanalyse, der er særligt egnet til elever og timelønnede medarbejdere.

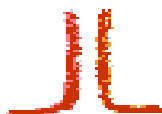
MedarbejderProfilen er nem at udfylde, og den giver et overskueligt billede af 9 personlighedstræk, der har betydning for det daglige arbejde:



Tænkning
Styring
Detailorientering



Indføling
Selvkontrol
Tillid



Præstation
Selvtillid
Robusthed

”Produktiviteten steg med 40%”

Interview m. Jørn Friis Christiansen, Adm. direktør i Pyrolux A/S

Af: Lotte Christensen, Marketingkoordinator i Garuda AS

I samarbejde med konsulent Ellen Esmann, *Ellen Esmann ApS*, gennemførte Jørn Friis Christiansen i starten af 1999 et teambuildingsforløb for ledere og mellemledere i Pyrolux's produktion. Udbyttet kom hurtigt og meget kontant i form af en stigning i produktionen på 40% allerede i første halvår 1999.

Jørn Friis Christiansen er ikke et sekund i tvivl om, at den markant højere produktion skyldes Ellen Esmanns teambuildingsforløb: ”I stedet for at hver kører sit eget løb bedst muligt, har vi fået det vendt til, at alle kører i samme retning, hvilket medfører højere effektivitet”.

Da Jørn Friis Christiansen i november 1998 tiltrådte som direktør i Pyrolux, blev han straks opmærksom på behovet for teambuilding. ”Vi var mange relativt nye medarbejdere her, og vi havde ikke nogen fælles kultur”, udtaler Jørn Friis Christiansen. Enhver passede sit eget, og der var ikke tradition for samarbejde. Man udnyttede ikke det faktum, at folk er

”Hvis man vil gennemføre et nyt tiltag, må det gå ’oppefra og ned’”

forskellige, men holdt i stedet sine kort tæt til kroppen af frygt for, at andre skulle stikke en kniv i ryggen på én, hvis man gjorde opmærksom på sine svage sider.

Fokus på stærke og svage sider

Selverkendelse var grundstenen i Ellen Esmanns teambuildingsforløb. Hver medarbejder udfyldte en af Garudas personprofiler, og efter at have gennemgået den med Ellen Esmann blev resultatet lagt frem for gruppen.

”Det viste sig, at folk havde forskellige kvalifikationer, og at disse kunne bruges bedre”, bemærker Jørn Friis Christiansen. Derfor lavede hver person en handlingsplan for sig selv og i forhold til gruppen.

”Vi har fået alle kvaliteter frem i lyset” påpeger Jørn Friis Christiansen, ”så nu kan vi sørge for, at den der er bedst til opgaven, får lov til at udføre den”. Og det har givet tydelige resultater: ”Vi producerer mere, end vi kan sælge – før har vi solgt mere, end vi kunne producere”, konkluderer Jørn Friis Christiansen.

God teambuilding ”smitter” andre
Den positive udvikling i produktionen har dog også haft den konsekvens, at salgsafdelingen pludselig fik svært ved at følge med. Derfor har Jørn Friis Christiansen valgt at tilbyde sælgerne Ellen Esmanns teambuildingsforløb.

Næste skridt blev økonomiafdelingen – den har nemlig bedt om, også at få lov til at arbejde med teambuilding, for som Jørn Friis Christiansen bemærker: ”Det har virket stærkt at få opbygget teams. Andre kan mærke en positiv ændring og vil også gerne prøve det”.

Overvandt skepsis

Da Jørn Friis Christiansen første gang luftede ideen om teambuilding, mødte han stor skepsis. Derfor valgte han i første omgang at gennemføre teambuildingsforløbet i ledelsesgruppen. Formålet var, at ledelsen skulle opleve processen på egen krop og opnå en følelse af tryghed, som derefter kunne smitte af på resten af medarbejderne.

Hvis man vil gennemføre et nyt tiltag, må det gå ’oppefra og ned’, siger Jørn Friis Christiansen, ”ledelsen skal selv have gjort det!”

”Garudas værktøjer er ’værktøj til et interview’, og det er derfor konsulenten, det kommer an på”

Garudas værktøjer

”Jeg kan godt lide Garudas værktøjer”, bemærker Jørn Friis Christiansen. ”Det med hoved-hjerte-ben er af sig selv.”

Ellen Hald Esmann, *Ellen Esmann ApS*, arbejder med udgangspunkt i kundens behov (og ved hjælp af Garudas værktøjer) med en bred vifte af opgaver indenfor HRM, såsom organisations-, leder- og medarbejderudvikling på såvel helheds-, gruppe som individniveau.

Yderligere information om Ellens arbejdsområder kan fås ved henvendelse til Ellen Esmann på tlf. 86 23 29 00, eller i vores gratis brochure *Konsulentvirksomheder der benytter Garudas Samtaleværktøjer*, som kan bestilles hos Garuda (benyt evt. vedlagte returfax).

godt. Det er symboler, som folk kan forstå. Man bliver tryk og føler, at man kan udlevere sig til sine kolleger.”

”Jeg kunne aldrig drømme om at fastansætte en personalechef”

Men Jørn Friis Christiansen lægger ikke skjul på, at det afgørende for ham ikke er værktøjet men derimod konsulenten. ”Garudas værktøjer er værktøj til et interview, og det er derfor konsulenten, det kommer an på. Det er konsulenten, man har tillid til.” Konsulenten skal være en katalysator, der gennem interviewet modificerer analyseresultatet, så det fører til selverkendelse, siger Jørn Friis

Christiansen og understreger: ”Ellen er en meget god katalysator.”

Konsulenter er bedre end personalechefer

Jørn Friis Christiansen har siden 1991 brugt Ellen Esmann til personaleudvælgelse og personaleudvikling. Det er hans klare overbevisning, at konsulenter og værktøjer til personaleudvikling er noget man skal bruge ad hoc - når det er nødvendigt.

”Jeg kunne aldrig drømme om at fastansætte en personalechef”, siger Jørn Friis Christiansen. Personalechefer får ikke på samme måde inspiration udefra. En personalechef er en skyklapspecialist. Og så er de en fast omkostning”, bemærker han.

”Med Ellen er der en synergieffekt, hun fornyer sin viden udefra, fordi hun som personaleudviklingskonsulent kommer vidt omkring i meget forskelligartede virksomhe-

der”, konstaterer Jørn Friis Christiansen.

Lederen skal vise vejen

”Oftentimes er personalechefen prægkna- be for direktionen”, bemærker Jørn Friis Christiansen. ”Med en personalechef slipper direktøren for selv at snakke med de ansatte og for at tage stilling.”

Men det er netop vigtigt, at ledelsen tager ansvar og viser vejen, mener Jørn Friis Christiansen. Det betyder ikke, at ledelsen skal gøre det hele selv, men den skal vise hvilke værdier, der gælder, og skabe grundlag for den ideelle situation: ”at medarbejderne udfører arbejdet selv - og gør det

Konsulentvirksomheder der benytter Garudas Samtaleværktøjer

Af: Lotte Mølgaard, konsulent hos Garuda AS

Ny brochure præsenterer en række af de konsulentvirksomheder, der er certificerede brugere af Garudas Samtaleværktøjer, og som benytter værktøjerne i forbindelse med rekrutterings- og udviklingsopgaver for kunder.

I løbet af de sidste par år er en del nye konsulentvirksomheder begyndt at bruge Garudas Samtaleværktøjer i forbindelse med rekrutterings- og udviklingsopgaver for deres kunder.

I Garuda er vi meget glade for denne udvikling, da den falder sam-

men med en strategisk beslutning om at koncentrere Garudas indsats om salg af Samtaleværktøjer fremfor at tilbyde konsulenttjenester.

Det betyder, at vi overlader diverse konsulenttydelser til de konsulenter, der arbejder med vores Samtaleværktøjer.

Trænger du til en hjælpende hånd i forbindelse med en rekrutterings- eller udviklingsopgave, så kan vi varmt anbefale, at du inddrager en af disse konsulenter.

Vi har derfor lavet en brochure, hvor en række af de konsulenter, der bruger Garudas Samtaleværktøjer præsenterer sig selv og deres arbejdsområder.

I brochuren deltager:

AMBIENTE
Ankerhus A/S
Dansk Teknologisk Institut
Ellen Esmann ApS
EN TeamUdvikling
PLS Consult A/S
Poul Chr. Mogensen
Rossen Virksomhedsrådgivning
Service Danmark Udvikling ApS
Thessen Consulting,
Understrup Management

Brochuren er gratis og kan bestilles ved henvendelse til Garuda (*benyt evt. vedlagte returfax*)

KompetenceProfilen som modul i lederuddannelse

Interview med Ole Jacobsen, Konsulent i Udviklings- og Uddannelsesafdelingen i Vejle Amt

Af: Lotte Christensen, Marketingkoordinator i Garuda AS

Udviklings- og Uddannelsesafdelingen i Vejle Amt har siden 1997 brugt CompetenceProfilen som sit primære personprofilværktøj til udviklings- og konsulentopgaver. Afdelingen har haft gode erfaringer med at bruge CompetenceProfilen til teambuilding og udviklingssamtaler, og igennem de sidste par år har CompetenceProfilen desuden fungeret som indgangsmodul i amtets obligatoriske 2-årige lederuddannelse.

KompetenceProfilen bruges i starten af lederuddannelsen. "Allerede inden første modul udfylder lederne spørgsmålene, og så kommer de herind i afdelingen en efter en og får en personlig tilbagemelding", fortæller Ole Jacobsen. "CompetenceProfilen danner således grundlag for den enkelte leders refleksion over, hvordan han eller hun er sammensat i forhold til de træk, der er givet i profilen"

Formålet med at bruge CompetenceProfilen er dels, at give lederne mulighed for at arbejde med personlig udvikling, og dels at få dem til at reflektere over deres måde at udøve ledelse på.

"Hvilken effekt kan det have på min afdeling, at jeg ser sådan ud? Og hvordan mon mine medarbejdere har det under min profil?"

"Jeg spørger nogen gange: "Hvordan vil det være at være medarbejder under din profil, som vi nu kan se den ud fra de 16 træk" fortæller Ole Jacob-

sen, "Og det giver stof til eftertanke", bemærker han, "så begynder de at tænke ud over sig selv og begynder at reflektere over: "Hvilken effekt kan det have på min afdeling, at jeg ser sådan ud? Og hvordan mon mine medarbejdere har det under min profil?"

Individuelt refleksionsspejl

Ole Jacobsen beskriver CompetenceProfilen som et spejl, den enkelte kan bruge til at reflektere over sin egen ledelsesstil. Og han pointerer, at CompetenceProfilen netop har sin styrke som et individuelt værktøj, der sætter nogle dynamikker i gang i den enkelte leder.

"Vi tager *ikke* CompetenceProfilen frem hver gang undervejs i uddannelsen. Den ligger i starten, hvor lederne får et godt kendskab til den, og så må de selv successivt bruge den undervejs." fortæller Ole Jacobsen.

"Vi holder ikke øje med, om de udvikler sig i forhold til deres personprofiler", siger han, "vi kan ikke huske alle profilerne fra hinanden", og personprofilerne opbevares anonymt, så konsulenterne kan kun finde den enkelte leders personprofil frem igen, hvis han eller hun kommer med sit profilnummer og beder om det.

"Vi opfordrer dem i stedet til selv at arbejde med deres personprofil", bemærker Ole Jacobsen. "Og jeg tror,

at det er en meget fornuftig tankegang, at den dynamik, der opstår i individet, er den drivende kraft for, hvordan man bruger det som et værktøj - for det er jo kun et refleksionsspejl", konstaterer Ole Jacobsen.

"Den dynamik, der opstår i individet, er den drivende kraft for, hvordan man bruger det som et værktøj - for det er jo kun et refleksionsspejl"

Personlig udvikling

"Hvis der ligger noget i profilen som tænder lederne, som de reflekterer stærkt over (bliver overraskede over) som virkelig sætter nogen ting i gang i hovederne på dem, så vil de også følge det", fastslår Ole Jacobsen, "den dynamik der opstår i hovedet, i hjertet eller for den sags skyld i benene på lederne, er jeg overbevist om, at de vil følge. For den gør noget ved dem"

Og hvis det ikke er tilfældet: "hvis ikke der i individet er nogen ting, der er blevet berørt af at se profilen, så er der ingen motivation for at arbejde med det", siger Ole Jacobsen.

"Nogen gange går lederne aktivt ind i en personlig udvikling" fortæller han, "men andre gange har jeg også oplevet at de *ikke* gør det. At gå ind i en personlig udvikling fordrer jo, at man gør sig sårbar - at man går ud i et sårbarhedens felt, og vil arbejde med sig selv. Og det kan godt være, at man Jacobsen.

ikke lige er parat til det nu, fordi der er så mange andre ting. Og man gemmer det måske til en anden gang, hvor man synes, at man har tid til det, eller har overskud til at gå ind i det.”

Ikke psykologisk test

”Vi har valgt Garudas CompetenceProfil, fordi vi ikke betragter den som en *psykologisk* test, men som et ”her-og-nu-billede” der viser, at når min adfærd er sådan, så ser jeg altså sådan ud”

Og Ole Jacobsen fremhæver, at det er lederen *selv*, der kan arbejde med den personlige udvikling.

”Vi har valgt Garudas CompetenceProfil, fordi vi ikke betragter den som en *psykologisk* test, men som et ”her-og-nu-billede” der viser, at når min adfærd er sådan, så ser jeg altså sådan ud”, siger Ole Jacobsen, og han understreger, at CompetenceProfilen er en adfærdsanalyse og ikke en psykologisk test.

”Vi kan fremlægge CompetenceProfilen klart og kontant og sige: ”Sådan er fakta her og nu”. Så er det bagefter op til lederen selv eventuelt at grave videre ned, for at se om denne adfærd bygger på særlige psykologiske forhold. Og så og kan man f.eks. selv gå til en psykolog, hvis man har behov for det”, siger han.

Teambuilding

Udover den obligatoriske lederuddannelse bruger Udviklings- og Uddannelsesafdelingen i Vejle Amt også CompetenceProfilen i forbindelse med konsulentopgaver bestilt af amtets institutioner.

Ole Jacobsen beskriver en case, hvor han selv gennemførte et teambuildingsforløb for 4 ledere, der som del af et større projekt ønskede at sætte fokus på ledelse og på ledelsestea-

mets kompetencer.

Først fik de fire ledere hver for sig en personlig individuel tilbagemelding, som de kunne gå og gruble over i et stykke tid. Derefter blev lederne samlet i 2 dage, hvor de lagde deres profiler frem for hinanden, så de kunne se, hvordan de supplerede hinanden, og diskutere deres teamprofil.

”Det var de meget begejstrede over”, fortæller Ole Jacobsen. ”De blev klarere på nogen ting - fik visuelt bekræftet deres opfattelse af hinanden. Og ved at få et konkret kendskab til hinandens personprofiler kunne de bruge det i en dialog om: ”Hvad er ledelse for en størrelse i vores organisation, med den profilsammensætning vi 4 nu har?”. Det var guld værd for dem, det er der ikke tvivl om.”

Og Ole Jacobsen mener netop, at CompetenceProfilen i forbindelse med teambuilding har den styrke, at den giver et fælles sprog: ”At lederteamet bliver klar over, hvordan de hver især ser ud, og kan reflektere over, hvad det er for en ledelse de reelt udfører i deres organisation.” Og så kan de jo også diskutere om det er den rigtige form for ledelse, de udøver!

”Det er jo fornuftigt at lægge CompetenceProfilen ind i forbindelse med en udviklingssamtale, når man nu alligevel sidder og diskuterer de opgaver man skal have, og man taler om, hvilke der er gået godt og skidt.”

Udviklingssamtaler

Også i forbindelse med udviklingssamtaler, har Ole Jacobsen oplevet CompetenceProfilen som ”meget berigende”. ”Vi har bl.a. gennemført udviklingssamtaler i en afdeling, hvor alle udfyldte CompetenceProfilen”,

fortæller han. Det foregik på den måde, at medarbejderens profil blev fremlagt for leder og medarbejder, og derefter dannede grundlag for en diskussion af arbejdsopgaver.

”Og det er jo fornuftigt at lægge Kom-

”Det er individafhængigt, og det er afhængigt af den kulturkontekst man lever i, om det at fremlægge sin personprofil er noget man gør, og om man overhovedet kan se fidusen i det”

petenceProfilen ind i forbindelse med en udviklingssamtale, når man nu alligevel sidder og diskuterer de opgaver man skal have, og man taler om, hvilke der er gået godt og skidt. Så kan man reflektere tilbage til profilen, og sige: ”Mon det gik godt *der*, fordi jeg ser sådan ud, og mon det gik knap så godt *der*, fordi jeg ser sådan ud?”.

”Jeg synes, at det er oplagt, at bruge CompetenceProfilen på den måde” bemærker Ole Jacobsen, ”men der er masser af individer - gode ledere og medarbejdere - som bestemt ikke synes, at det ville være sjovt, at få sin personlige profil lagt frem for lederen.”

Derfor understreger Ole Jacobsen, at CompetenceProfilen kun må fremlægges for andre med den enkeltes accept. ”Det er individafhængigt, og det er afhængigt af den kulturkontekst man lever i, om det at fremlægge sin personprofil er noget man gør, og om man overhovedet kan se fidusen i det”, påpeger Ole



NYHED:

Licens på KompetenceProfilen giver adgang til alle Garuda's personprofiler

En licens på KompetenceProfilen til 125.000 kr. årligt giver fremover også adgang til brug af GarudaProfilen, SpejlProfilen, MedarbejderProfilen, UdviklingsProfilen, LederrolleProfilen og VærdiProfilen.

Ny brochure :

Konsulent- virksomheder, der benytter Garudas Samtale- værktøjer

Læs mere på side 4

Ny elev hos Garuda



Jane Greve Andersen er i januar 2000 startet som kontor-elev hos Garuda.

GarudaNyt udgives 3 gange årligt af:

Garuda AS
Rolsø Mark 10
8420 Knebel
Telefon: 86 36 55 44
Fax: 86 36 55 58
www.garuda.dk
E-mail: garuda@garuda.dk

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

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

Garuda er Skandinaviens største udbyder af egne samtaleværktøjer, og vi har værktøjer til alle opgaver indenfor udvælgelse og udvikling af mennesker, grupper og organisationer.

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

Formålet med Garuda's værktøjer er at skabe dialog om de egenskaber, der har betydning for arbejdslivet.



Garuda® AS
Ledelse & Udvikling

Brochure om erfaringer med Garudaværktøjerne

Mange af vores kunder er interesserede i at høre om, hvordan andre benytter Garuda's Samtaleværktøjer. Derfor har vi lavet en lille brochure, der samler nogle af de erfaringer, vores kunder har haft med værktøjerne.

Brochuren indeholder foreløbigt bidrag fra:

Glud & Marstrand
Holstebro Kommune

Icopal
KNI
Kvik Holding
Luftfartsskolen
PFA Pension
Robert Bosch
Silkeborg Kommune.

Brochuren er gratis og kan bestilles ved henvendelse til Garuda (*benyt evt. vedlagte returfax*).

Indlæg til næste nummer af GarudaNyt, bedes sendt til Garuda, Att.: Lotte Christensen senest d. 25. april 2000.