

LEDER:

Personlighed kan ikke ændres, men adfærd kan modificeres

Af: Gunnar Nielsen, adm. direktør i Garuda AS

Alle vi der arbejder med HR har i et eller andet omfang et ideal om personlig udvikling. Vi drømmer om at kunne udvikle både os selv og andre.

I praksis oplever vi dog sjældent de store kvantespring. Folk er i det store hele sig selv, og ændrer ikke personlighed fra den ene dag til den anden.... hvilket i og for sig er ganske praktisk.

En del nyere forskning tyder på, at personligheden i høj grad er biologisk bestemt - at den er bestemt af arv mere end af miljø. og det gør jo heller ikke idealet om personlig udvikling mere realistisk.

Hvis vi dropper idealet om at udvikle folk i en given retning, må vi også opgive tanken om at udvikle mennesker til at kunne bestride bestemte job, og i stedet kaste os over opgaven med at udvikle jobbene, så de passer bedre til de mennesker vi nu en gang er.

Fordelen ved dette skifte er, at det er en meget enklere opgave at ændre et job, end det er at ville ændre et menneske - og så må det også siges at være langt

mere humant!

Når vi måler folk med Garudas personprofiler, er formålet ikke at vurdere om profilen i sig selv er god nok, men for at vurdere *hvilket* job personen vil være god til. Vi er som mennesker vidt forskellige. Med personprofiler kan vi opnå en klarhed og forståelse for, hvilke opgaver vi hver især foretrækker og fordele opgaverne, så nogle sørger for orden og systematik, andre går foran og skaber resultater, nogle sørger for at det sociale fungerer og andre arbejder med strategier for videre udvikling. Hvis vi tilsammen dækker alle de områder, der er behov for, kan vi hver især nøjes med at fokusere på de enkeltopgaver vi er gode til.

Desværre er det dog ikke altid helt så enkelt, i nogle stillinger (f.eks. lederstillinger) er det nødvendigt, at man evner at fokusere på flere forskellige områder. Som leder skal man situationsbestemt kunne: gå i detaljen, gå forrest, mægle og tænke langsigtet. Til en vis grænse kan man uddelegere disse opgaver og hente hjælp fra andre, men i et eller andet om-

(Fortsættes på side 7)

Nyt værktøj på vej:

Lederens Mentale Scorekort

- læs mere på side 4-5

I dette nummer:

DEBAT: Man skal ikke tro man skal vide 2

Gratis domæne til Internetudfyldelse af profiler 3

Nyt værktøj på vej - Lederens Mentale Scorekort 4

Garudas kurser i efteråret 2004 6

Program for efterårets ERFAdage 8

Man skal ikke *tro* – man skal *vide*

Af: Malene Brandt Winther, B.A. Socialantropologi, MSc(Econ) Postcolonial Politics



Tror og *synes* er problematiske vendinger, når medarbejder og leder diskuterer medarbejdernes fremtidige udviklingsmuligheder i organisationen. Deres forskellige indgangsvinkler leder let samtalen i ring, fordi medarbejder og leder *tror* forskelligt, og hverken leder eller medarbejder får udbytte af samtalen. Tværtimod. Parterne forlader samtalen med dårlige minder i bagagen, hvilket er grobund for myter, der resulterer i et knudret samarbejde. Lederen bør derfor udskifte *tro* med *viden*.

Myter

Myter opstår, når lederen efterlader medarbejderne med ubesvarede spørgsmål. De manglende forklaringer skaber en mistillid mellem leder og medarbejder, fordi medarbejderen har svært ved at gennemskue, hvorfor lederen åbenbart *tror* og *synes* bedre om nogle medarbejdere frem for andre. I den situation vil medarbejderen – sammen med andre ligestillede kollegaer – lede efter svar på, hvorfor de er havnet i den uønskede situation. Resultatet kan være myten om, at lederen har ynglinge: ”Det er kun de kollegaer, som lederen kan lide, der får lov til at udfolde deres talenter”. På den måde får medarbejderne en forklaring, fordi ”min leder kan ikke

lide mig, derfor får jeg ingen spændende opgaver”. Men myten skaber uønskede blokeringer i samarbejdet.

Blokeringer

Myten kan umiddelbart virke grundløs på lederen, men den er virkelig for medarbejderen. Når medarbejderen oplever, hvordan ynglingemyten giver forståelige – men ikke nødvendigvis acceptable svar – bliver myten *reaktionen* på mange andre problemstillinger. På den baggrund kan medarbejderen af tilsyneladende uforklarlige grunde modsætte sig f.eks. udviklingstiltag, fordi medarbejderen er bange for, at lederen får nye muligheder for at træffe illegitime beslutninger. Uanset lederens holdning til myten, er det derfor nødvendigt, at lederen overvejer sit argumentationsgrundlag og forholder sig til medarbejdernes opfattelser af hendes ledelsesstil, hvis hun ønsker et produktivt samarbejde.

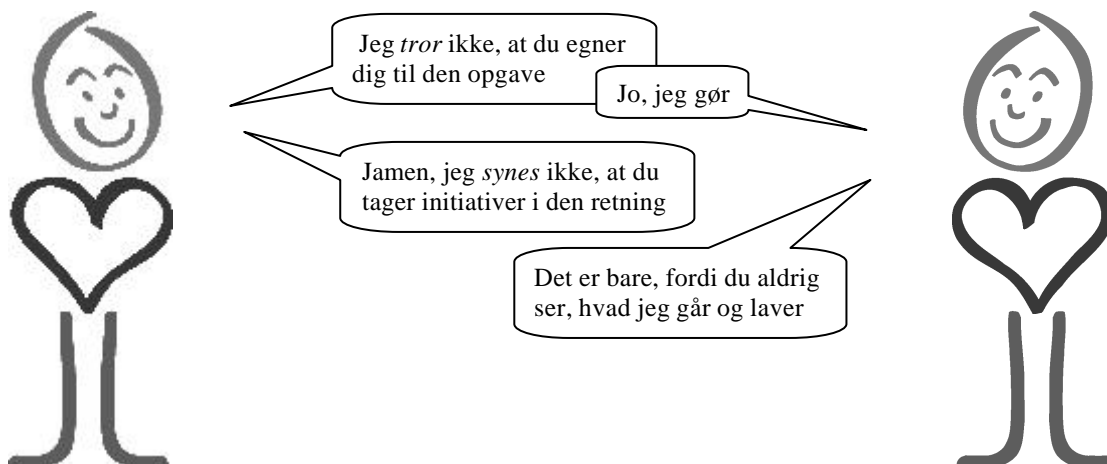
Legitimitet

God ledelse bygger på et fælles grundlag, hvor medarbejderen forstår og accepterer lederens beslutninger. Hvor medarbejderen ofte accepterer lederens subjektive *tro*, hvis samtalen falder på muligheder, har medarbejderen behov for objektiv *viden*, når lede-

ren sætter begrænsninger. En *viden*, der ligger udenfor lederens øjebliksbillede af medarbejderen eller medarbejderens opfattelse af sig selv. Det skal være en *viden*, som forener lederens og medarbejderens forskellige opfattelser til et fælles ståsted, der bygger på *generel viden*. Til det formål er Garudas samtaleværktøjer velegnede.

Samtaleværktøj

Garudas samtaleværktøjer kortlægger medarbejderens personlige kompetencer ud fra medarbejderens egne besvarelser og formulerer en *viden*. Under tilbagemeldingen taler leder og medarbejder om medarbejderens profil og opbygger en fælles *viden*, der kan legitimere lederens beslutninger ud fra en direkte sammenligning af jobbets krav til medarbejderen med medarbejderens personlige kompetencer. På den måde kan medarbejder og leder sammen konkludere, at medarbejderens personlige kompetencer ikke kan løfte den pågældende opgave, hvorimod medarbejderens personlige ressourcer kan udnyttes langt bedre, hvis medarbejderen tilbydes udvikling i en anden – ofte overset – retning. Har du skrottet *tro* til fordel for *viden*?



Eget domæne til internetudfyldelse af profiler

- Gratis for Garudas licenskunder

Af: Rasmus Mortensen, Garuda AS

I løbet af sommeren er alle Garudas licenskunder blevet tilbudt et gratis domæne på Garuda Online Test System.

Med eget domæne får I jeres egen indgangsside, hvor layoutet ligner jeres egen hjemmeside. Personer der skal udfylde en profil via Internettet føler sig dermed budt velkommen af jer.

For ca. 4 år siden lancerede Garuda programmet Garuda Applicant System (GAS), dette program har i dag skiftet navn til Garuda Online Test System. Navneskiftet ligger der ikke så meget i, men selve udviklingen af programmet er blevet væsentlig forbedret igennem de sidste par år. Programmet bruges i dag af mange af Garudas kunder, og har i et stort omfang erstattet de trykte spørgeskemaer.

Fordele ved internetudfyldelse

Ved brug af Garuda Online Test System sparer du administrationstid i form af bestilling af spørgeskemaer, forberedelse af lokaler til udfyldelse, indtastning af udfyldte spørgeskemaer - og du undgår uheldige indtastningsfejl.

Kandidaterne føler sig ofte bedre forberedt til samtalen, fordi de via systemet får en standardiseret vejledning, og fordi de efter udfyldelse af profilen evt. kan få mulighed for at udfylde en selvevaluering. Du be-

stemmer selv, om dine kandidater skal udfylde en selvevaluering over Internettet, eller om I evt. venter med det til selve samtalen.

Hvis I bruger spørgeskemaer på flere sprog, er det også muligt at udfylde disse via Internettet.

Sådan bruges systemet

En normal arbejdsgang ved brug af Garuda Online Test System vil forløbe således:

1. Du indtaster navn og mailadresse på den person der skal udfylde en profil
2. Programmet laver automatisk en standard mail, som sendes ud til personen
3. Personen klikker sig ved hjælp af linket i mailen, ind på hjemmesiden
4. Personen åbner spørgeskemaet - læser introduktionen, udfylder spørgeskemaet og evt. selvevalueringen.
5. Når personen har henholdsvis åbnet spørgeskemaet, udfyldt spørgeskemaet og evt. selvevalueringen, vil du modtage en mail herom.
6. Du downloader derefter spørgeskemaet v.h.a. programmet Garuda Online Test System. - Umiddelbart herefter vil profilen automatisk blive overført til dit KompetenceProfil-, GarudaProfil-, MedarbejderProfil- eller Fokus-

I øjeblikket kan kandidater udfylde følgende profiler via Internettet:

- KompetenceProfilen
- GarudaProfilen
- MedarbejderProfilen
- FokusProfilen

Alle med Internet adgang og med Microsofts Internet Explorer installeret kan udfylde Garudas spørgeskemaer via Internettet.

Oprettelse og priser

Programmet Garuda Online Test System følger altid med en licens på Garudas Samtaleværktøjer. Prisen for udfyldelse af spørgeskemaer via Internettet er den samme som for trykte spørgeskemaer, nemlig 25 kr..

Antallet af brugte spørgeskemaer via Internettet bliver automatisk talt sammen af Garuda og faktura bliver udsendt kvartalsvis.

Oprettelsen og vedligeholdelse af hjemmesiden står vi for. Eventuelle ændringer i teksten på siden står I selv for, og I sender dem blot til Garuda.

Det vil naturligvis stadig være muligt at bestille trykte spørgeskemaer hos Garuda, at udfylde profiler direkte på skærmen eller at printe spørgeskemaer direkte ud via softwaret (sidstnævnte er muligt i FokusProfilen og MedarbejderProfilen).

Har I endnu ikke fået oprettet jeres egen indgangsside eller ønsker I yderligere information om Garuda Online Test System, så kontakt Rasmus Mortensen hos Garuda på tlf. 87 46 86 02 eller ram@garuda.dk. Oprettelse og vedligeholdelse af hjemmesider er gratis.

Profilprogram alt efter hvilket værktøj du har udsendt password til.

Sådan kan et domæne f.eks. komme til at se ud

Club8

dedicated design | spørgeskema | etik | sikkerhed | Club8

Velkommen til Garuda Online Test System

Garuda Research Institute udvikler koncepter, værktøjer og tests til Human Resource Management & Development. Garuda On-line Test System er udviklet for at hjælpe de certificerede brugere såvel som personer, der skal udfylde en profil med at:

- Spare tid og penge
- Få mere tid til at forberede det planlagte interview
- Få relevant materiale og information, der kan gøre samtalen så frugtbar og kvalificeret som mulig

Du kan læse om Garuda testen ved at klikke dig ind på **sikkerhed** og **etik**. Linket **spørgeskema** bringer dig direkte til testen, hvor du skal bruge dit password til at logge ind.

Vi ønsker dig god fornøjelse!

GR1 2004

Lederens Mentale Scorekort

360 graders LederProfil + Scorekort til mental træning

Af: Lotte Stensberg, Kundechef i Garuda AS

Lederens Mentale Scorekort er et mentalt træningsværktøj til lederen, der ønsker at udnytte sit potentiale fuldt ud.

Lederens Mentale Scorekort består af to dele. I den ene del kan lederen kortlægge sin adfærd gennem en 360 graders analyse med spejlprofiler.

I den anden del kan lederen lave sit mentale Scorekort - en handlingsplan for, hvordan lederen kan modificere sin adfærd, så den bliver mest hensigtsmæssig.

Hver især har vi nogle arbejdsområder, som vi føler, at vi er gode til, og som vi foretrækker at arbejde med.

Når vi er vant til at arbejde på en bestemt måde, med bestemte arbejdsområder, udvikler vi hver især vores egen måde at se verden på. Man kan sige, at vores "briller" bliver farvet af det perspektiv, som vi ser verden fra. Den der arbejder systematisk og er

god til at få orden på tingene, vil f.eks. vurdere en situation ud fra, om den er under kontrol. Hvorimod den der trives bedst, når tingene kan flyde mere kreativt, vil opleve situationen som fastlåst og død, hvis tingene er for meget under kontrol.

Vi synes hver især, at vores måde at se verden på er den rigtige - og måske endda den eneste tænkelige.

Forståelse for forskellighed

Med Garudas personprofiler kan vi afdække, hvilke arbejdsopgaver vi hver især foretrækker og hvilke "briller" vi ser verden med. Vi får et fælles billede af, hvem vi er, samt et fælles sprog som vi kan bruge til at tale om det.

Formålet er at skabe forståelse for, at vi med vores forskellige perspektiver har noget forskelligt at bidrage med - som vil være nyttigt til forskellige slags opgaver.

Når vi har opnået denne forståelse,

kan vi fordele arbejdsopgaverne efter, hvem der vil være bedst til at løse de forskellige aspekter af opgaverne.

Træningsværktøj for lederen

Med Lederens Mentale Scorekort kan lederen afdække sine egne fokusområder som leder.

Desuden kan lederen gå et skridt videre, og træne i situationsbestemt at kunne udvide sine fokusområder, så han/hun kan udvide sit handlerum.

For selvom man som leder selvfølgelig kan uddelegere opgaver, og få andre til at supplere, der hvor man har svage sider, vil det oftest være hensigtsmæssigt at lederen, om ikke andet så for et kort øjeblik også evner at indtage andre perspektiver, end dem der umiddelbart falder ham/hende naturligt.

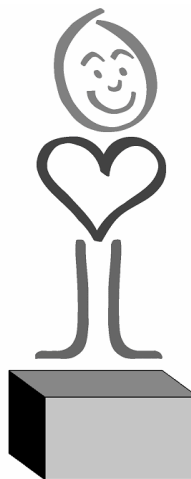
4 ledertyper

I LederProfilen i Lederens Mentale

Lederens Mentale Scorekort sammen med FokusProfilen giver dig mulighed for:

1. **At kende dig selv** (LederProfilen i Lederens Mentale Scorekort)
2. **At kende din indvirkning på andre** (360 graders spejlanalyse i Lederens Mentale Scorekort)
3. **At forstå andres reaktionsmønstre** (PersonProfil-modulet i FokusProfilen)
4. **At vurdere opgaven** (JobProfil-modulet i FokusProfilen)
5. **At foretage en realistisk vurdering af situationen og modificere din adfærd** (Lederens Mentale Scorekort)

Fire overordnede lederroller



Udviklerleder - fokuserer på at der sker fornyelse og strategisk udvikling

Integratorleder - fokuserer på at samarbejde og kommunikation fungerer

Resultatleder - fokuserer på at der skal skabes resultater her og nu

Grunderleder - fokuserer på rutiner og systemer, der sikrer, at alt er som aftalt

Scorekort indeledes ledelse i 4 overordnede lederroller, som det i forskellige situationer vil være hensigtsmæssigt, at lederen indtager (se figuren på side 4).

Nogle ledere har lettest ved at indtage én af disse lederroller, andre indtager mere ubesværet 2-3 lederroller. De fleste vil dog have 1 til flere lederroller, som de ikke naturligt indtager, men som man må træne og modificere sin adfærd, for at kunne

indtage.

Med Lederens Mentale Scorekort bliver man som leder bevidst om, hvilke lederroller man naturligt indtager, og hvilke man har svært ved.

Samtidig kan man afdække, hvilke lederroller det ville være hensigtsmæssigt, at man blev bedre til at indtage. Og man kan lægge en plan for, hvordan man i det daglige kan modificere sin adfærd, så man situationsbestemt kan indtage disse lederroller.

Formålet med Lederens Mentale Scorekort er vel at mærke ikke at ændre lederens personlighed, men at træne lederen i situationsbestemt at tilrette sin adfærd, så den bliver mere hensigtsmæssig!

Lederens Mentale Scorekort er i øjeblikket ved at blive afprøvet og afpudset. Værktøjet forventes færdigudviklet ultimo 2004

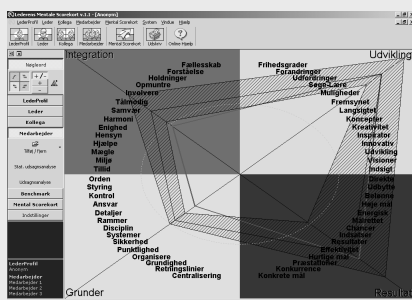
Lederens Mentale Scorekort

- et to-delt værktøj

360 graders LederProfil

Spørgeskemaet

Lederen forholder sig til 56 udsagn om, hvad han/hun fokuserer på i sit arbejde som leder. Lederens egen leder, kollegaer og medarbejdere forholder sig ligeledes til 56 udsagn om, hvad de mener lederen fokuserer på.



Resultatet

- Grafisk profil med nøgleord: Overblik over lederens fokus
- Fortolkningstekst: Hvad lederen fokuserer/ikke fokuserer på
- Sammenligning med spejlprofiler (Ledere, Kollegaer, Medarbejdere): Svare lederens selvbillede til andres billede?
- Benchmarke lederens profil mod andre ledere (eller f.eks. mod en ideal-LederProfil): Ligner lederens profil andres?

Scorekort til mental træning

Spørgeskemaet

Lederen forholder sig til 56 udsagn og vurderer, hvilke han/hun burde fokusere mere/mindre på i sit arbejde som leder. Lederen kan udfylde spørgeskemaet på egen hånd, lederens leder eller coach kan udfylde det - eller de kan udfylde det i fællesskab.

Resultatet

- Grafisk profil: Hvilke lederroller bør lederen træne på?
- Træningsskema hvor udviklingsområderne kan uddybes og konkretiseres
- Scorekort til løbende at vurdere, hvor godt det lykkes for lederen at modificere sin adfærd i praksis (udfyldes f.eks. hver 14. dag)

Garudas kurser i efteråret 2004

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, GarudaProfilen eller Lederens Mentale Scorekort 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. Og efter ca. ½ dags supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen, FokusProfilen og Lederens Mentale Scorekort.

Hvis du er interesseret i at benytte et enkelt af Garudas mindre personprofiler, kan du også vælge et kortere kursus i enten MedarbejderProfilen eller FokusProfilen.

Kurset i MedarbejderProfilen gennemføres som virksomhedskurser for de ledere, der skal give tilbagemeldinger på MedarbejderProfilen.

Kurset i FokusProfilen gennemføres som åbne kurser. FokusProfilen kan anvendes uden decideret brugeruddannelse, men bruges skal foregå under overordnet supervision af en brugeruddannet, derfor skal mindst én person i organisationen på kursus i FokusProfilen.

For yderligere kursusdatoer se løbende www.garuda.dk

5 dages kursus i KompetenceProfilen

- Giver desuden de grundlæggende forudsætninger for brug af Garudas øvrige profilværktøjer

Certificeringskurset i KompetenceProfilen består af to kurser af i alt 5 dages varighed:

Certificering A (3 dage)

18. - 20. oktober
9. - 11. november
7. - 9. december

Indledende kursus. Obligatorisk før man må begynde at give tilbagemeldinger på KompetenceProfilen.

Kurset giver en grundlæggende introduktion til KompetenceProfilen. Teorien bag værktøjerne bliver gennemgået og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger.

Certificering B (2 dage)

26. - 27. oktober
23. - 24. november
14. - 15. december

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

Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisters evne til at tolke profiler bliver vurderet.

Bestået kursus afsluttes med certifikat.

Træningsseminar i samtaleteknik

Garuda anbefaler, at certificeringskurset i KompetenceProfilen suppleres med et kursus i samtaleteknik.

Garudas træningsseminar i samtaleteknik giver teoretisk input og praktisk træning i effektiv og professionel kommunikation ved tilbagemelding på Garudas personprofiler. Kurset veksler mellem gennemgang af moderne kommunikations-

teorier og praktisk træning i at anvende relevante teknikker i tilbagemeldingssamtaler.

Træningsseminarer arrangeres efter behov. Hvis du er interesseret i at deltage i et træningsseminar, så kontakt os (evt. på vedlagte Tilmeldings-/Bestillingskort).

Priser

Certificering A: 12.500,-
Certificering B: 5.500,-
Samtaleteknik: 7.500,-

Priserne er ekskl. moms

Praktisk

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



Garudas certificeringskurser holdes på Haraldskær Kursuscenter ved Vejle

Kursus i FokusProfilen

Kurset i FokusProfilen består af 2 ét-dagsmoduler :

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

Kurserne gennemføres som åbne kurser. Kurserne foregår fra kl. 8.30 -16.30.

Århus:

Modul 2: 6. december

Modul 1: 7. december

København:

Modul 2: 1. november

Modul 1: 2. november

Pris

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

Kursus i MedarbejderProfilen

Kurset i MedarbejderProfilen består af 2 kurser af i alt 2 dages varighed.

Kurset i MedarbejderProfilen gennemføres typisk som virksomhedsinternt kursus for de ledere, der skal give tilbagemeldinger på MedarbejderProfilen.

1½-dags introduktionskursus

Pris ved op til 8 deltagere: 22.500 kr.*

½-dags opfølgningskursus

Pris ved op til 8 deltagere: 7.500 kr.*

*Priserne dækker undervisningen. Eventuelle udgifter til lokaleleje, forplejning m.m. er ikke inkluderet. Priserne er ekskl. moms.

Oversigt over uddannelseskrav

KompetenceProfilen GarudaProfilen Lederens Mentale Scorekort	5 dages brugeruddannelse og certificering
MedarbejderProfilen	2 dages brugeruddannelse
FokusProfilen	2 dages brugeruddannelse

(Fortsat fra side 1)

fang skal man også selv kunne mestre hvert af de 4 områder - om ikke andet så for med sin blotte tilstedeværelse at markere, at området har ens bevidgenhed.

For at hjælpe ledere med at blive bedre til situationsbestemt at fokusere på hvert af de 4 områder, har vi udviklet et nyt værktøj til træning af Ledere. Lederens Mentale Scorekort er udviklet som et mentalt træningsværktøj til de af os, der ikke er fødte ledere. Den fødte leder kan ubesværet og naturligt bevæge sig mellem alle de 4 fokusområder - vi andre må træne for at

kunne gøre det.

Lederens Mentale Scorekort består af 2 dele: en 360 graders del med spejlprofiler til at skabe bevidsthed om egen adfærd og en mental træningsdel til at modificere egen adfærd så den bliver mere hensigtsmæssig.

Det overordnede formål med Lederens Mentale Scorekort er at hjælpe lederen med at blive bedre til at træffe bevidste valg, frem for blot automatisk at gøre som man altid har gjort.

Hensigten med Lederens Mentale

Scorekort er ikke at ændre lederens personlighed, for det tvivler vi på kan lade sig gøre. Men vi ønsker at give lederen et værktøj til at blive mere bevidst om

- sin egen adfærd
- sin indvirkning på andre
- medarbejdernes behov
- hvad opgaven kræver

og dermed få et bedre overblik over, hvad situationen kræver, så han/hun kan modificere sin egen adfærd, så den passer bedst muligt til situationen.

ERFAdage

for Garudas licenskunder

28. oktober 2004 på Hellerup Park Hotel

- 9.30 Kaffe og rundstykker
- 10.00 Velkomst
- 10.15 Workshops om tolkning af profiler
- 11.45 Plenumdebat om resultater fra workshops
- 12.30 Frokost
- 13.30 Nyt fra Garuda, v. Gunnar Nielsen og Lotte Stensberg, Garuda AS
- 15.00 Kaffepause
- 15.30 Erfaringer med Fokus-Profilen til teambuilding v. Maja Clausen, personaledirektør i Brødrene Dahl A/S
- 17.00 Walk & Talk
- 18.00 Middag
- 20.00 Casino Moonlight, Østre Gasværk

17. november 2004 på Værket i Randers

- 9.30 Kaffe og rundstykker
- 10.00 Velkomst
- 10.15 Workshops om tolkning af profiler
- 11.45 Plenumdebat om resultater fra workshops
- 12.30 Frokost
- 13.30 Hvordan undgår du modstand og får stærkere resultater i samtaler? V. Anders Søndergaard, A.S. Human Resources
- 15.00 Kaffepause
- 15.30 Erfaringer med MedarbejderProfilen i uddannelsesprojekt v. Simon Norst, adm. direktør i Alkaline Batteries A/S
- 16.30 Nyt fra Garuda v. Gunnar Nielsen og Lotte Stensberg, Garuda
- 18.30 Middag
- 20.00 Spindocor, Værket

Deltagergebyr 650 kr. pr. person (ekskl. moms).

Tilmelding til Garuda på tlf: 87 46 86 00

GarudaNyt
udgives 2-3 gange
årligt af:

Garuda AS
Voldbjergvej 16A
Postboks 120
8240 Risskov
Tlf.: 87 46 86 00
Fax: 87 46 86 19

garuda@garuda.dk
www.garuda.dk

Eftertryk er tilladt
med kildeangivelse

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

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

Garuda blev grundlagt i Danmark i 1982. Garuda har datterselskaber i Norge, Sverige, Belgien, Slovakiet, Kroatien og Brasilien.

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



Garuda® AS