

# GarudaNyt



➤ **Fleksjobbere flytter blikket fra bakspejl til forrude**

Læs mere side 6

➤ **Med andre øjne – interview med Biskop Kjeld Holm**

Læs mere side 8

➤ **Styrket trivsel i Statsfængslet Midtjylland**

Læs mere side 10

➤ **Strategy as Practice – medarbejdernes rolle i strategiprocesser**

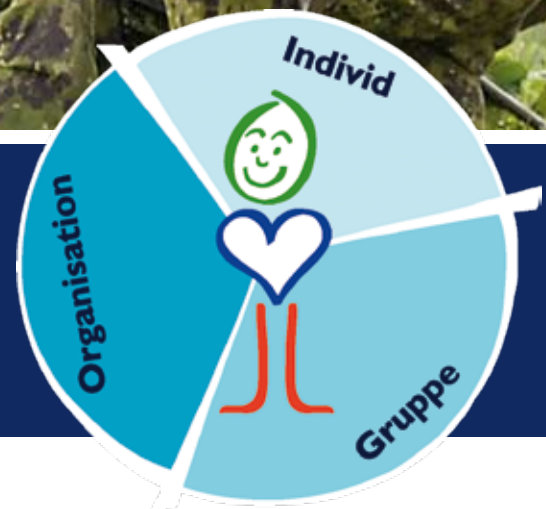
Læs mere side 12



## Udvikling af mennesker og kompetencer i Forsvaret

Læs mere side 3

GARUDA AS - Profilverktøjer til ➤ rekruttering ➤ teambuilding  
➤ ledelsesudvikling ➤ personaleudvikling ➤ organisationsudvikling





# Nedbryd jobbet og opbyg medarbejderen...

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

## Individer forandrer sig ikke!

Garuda har gennem de seneste 25 år testet langt over 100.000 medarbejdere i private og offentlige danske virksomheder. Med afsæt i de mange profiler har vi i intervaller på 5 år foretaget analyser af udvalgte grupper, bl.a. forskellige aldersgrupper, mænd, kvinder, ledere og arbejdsløse. Og den korte konklusion lyder: at der absolut ikke er sket nogen som helst udvikling de seneste 25 år! Det viser sig eksempelvis ved, at gruppen af 20-25-årige har samme behov for regler og rammer som for 25 år siden. Det samme gælder for alle de andre områder, vi har kigget på. Det er i øvrigt min erfaring, at tester man det enkelte individ af flere omgange over tid, sker der heller ingen udvikling af betydning. Jeg vurderer derfor, at vi bør se menneskelig udvikling over en meget lang tidshorisont og med et langt større fokus på det enkelte individs personlige udviklingsønsker, end det er almindelig praksis i danske virksomheder i dag. Det giver ikke mening at udvikle en medarbejder i retning af et givent job, når vi ved, at den gennemsnitlige anciennitet for ansættelser i Danmark i dag er under 5 år. Det kan kun resultere i en stakåndet siksakkurs for den medarbejder, der indgår i flere ansættelsesforhold gennem livet.

## Samfundets og erhvervslivet foranderlighed

I den samme 25-års-periode har vi som mennesker oplevet en globalisering, som næsten kan tage pusten fra enhver. Fra at være ensrettede, konforme og autoritetstro er vi blevet meget bevidste om at kræve respekt og lydhørhed for vore individuelle ønsker. Samtidig har nye medier givet adgang til den seneste aktuelle viden og medvirket til at synliggøre en mængde hidtil ukendte valgmuligheder. En konsekvens heraf er, at individer i dag stiller større og flere forskellige krav til forbrug, til den offentlige sektor og ikke mindst til deres fritids- og arbejdsliv. Samtidig efterspørger dagens virksomheder i større grad medarbejdere, der er omstillingsparate, så de aktuelle forbrugerbehov kan efterkommes.

Vi har således at gøre med to samtidige forløb: individer med stabile personlige kompetencer, der udvikler sig langsomt og kontinuerligt gennem hele livet, samtidig med at job, arbejdsopgaver og virksomheders organisering forandres i et stadigt hurtigere tempo. Vi skal derfor for fremtiden til at tænke "job" og medarbejderudvikling på en ny måde.

## Jobbeskrivelsen fra i går er forældet i dag

Tidligere gav grundige stillingsbeskrivelser den enkelte medarbejder tryghed i ansættelsen. Man vidste, hvad man skulle lave, og hvad man gik ind til, når man blev ansat. Igennem Medarbejder-udviklingssamtaler ønskede virksomhederne at tilpasse medarbejderen til jobbet, og derved opnå en større grad af jobsucces. Konsekvensen blev ofte et ikke fuldt udnyttet medarbejderpotentiale og mindre effektivitet og kvalitet for virksomheden.

Hvor "stillingsbetegnelse" tidligere var det naturlige udgangspunkt for arbejdslivet, er det nu jobbets byggesten, nemlig arbejdsopgaverne, som er i fokus. Virksomhederne har brug for en stor grad af fleksibilitet, hvor medarbejderen hurtigt kan flytte fokus og sætte hastigheden op og ned på de enkelte arbejdsopgaver. Arbejdsopgaverne er ikke længere sat ind i en kendt kontekst, men indgår ofte i forskellige nye sammenhænge og situationer med et varieret fokus.


» Vi bør se menneskelig udvikling over en meget lang tidshorisont og med et langt større fokus på det enkelte individs personlige udviklingsønsker, end det er almindelig praksis i danske virksomheder i dag

Vi bevæger os derfor i retning af en art "Opgavebørs", hvor medarbejderne byder ind på opgaver med afsæt i deres egne personlige kompetencer. Ved at nedbryde jobbet kan virksomheden således facilitere og bidrage til den enkelte medarbejders udviklingsforløb med udgangspunkt i medarbejderens potentiale. Det vil naturligvis forudsætte nye metoder og rammer for beskrivelse af de forskellige arbejdsopgaver og en kontinuerlig dialog med den enkelte medarbejder. Jobanalyser vil få en ny og helt anderledes dynamisk dimension, som vil stille nye krav til Garuda og andre udbydere, og i lige så høj grad nye krav til HR-afdelingerne. Det kommer til at handle om, hvordan vi kan supportere de decentrale ledere i deres opgaver med jobanalyser og facilitering af den enkelte medarbejders personlige udviklingsprojekt.



# Udvikling af mennesker og kompetencer i Forsvaret!

Et paradigmeskift: Forsvaret foretog i 2006 et skift fra brug af et bedømmelsessystem til brug af et kompetenceudviklingssystem til personaleudvikling.

Major Kim Meyer fra Hærens Kampskole i Oksbøl fortæller her om Forsvarets oplevelser og udfordringer med implementeringen af det nye paradigme, og om hvordan "FokusProfilen" og "Lederens Mentale Scorekort" understøtter denne proces. 



» Forsvaret har foretaget et væsentligt og markant paradigmeskifte, der bl.a. understreger og synliggør accept af og respekt for den forskellighed, som alle Forsvarets medarbejdere repræsenterer

– Kim Meyer

#### » Af: Kim Meyer, Major ved Hærens Kampskole i Oksbøl

##### Et ledelsesmæssigt paradigmeskift!

Indtil 2006 anvendte Forsvaret systemet "Forsvarets Personale Udviklings- og Bedømmelsessystem" (FORPUBS) i forbindelse med personaleudvikling. Dette system blev primært anvendt som et bedømmelsessystem. Det kom til udtryk ved, at samtalen med den person, der skulle have en FORPUBS, oftest tog udgangspunkt i lederens opfattelse af personen frem for i personens egen opfattelse af sig selv. Værktøjet tog således kun i begrænset omfang udgangspunkt i den enkelte persons ressourcer og kompetencer.

En sådan måde at tænke personaleudvikling blev ændret af Forsvaret i 2004, idet det hidtidige system ikke længere var tidssvarende og heller ikke i alle henseender levede op til medarbejdernes forventninger. Udviklingen af "Forsvarets Kompetenceudviklingssystem" (FOKUS) blev igangsat, og i 2006 blev det nye system introduceret og taget i anvendelse i Forsvaret. Herved sættes fokus på personens kompetencer både til gavn for den enkelte og for Forsvaret. Dette sker bl.a. ved udarbejdelse af medarbejderkontrakter, som udarbejdes på baggrund af gennemførelsen af en FOKUS-samtale.

Det siger sig selv, at dette paradigmeskifte i relation til personalehåndtering, bestemt var en udfordring for en del 'samtaleledere', og samti-

dig mødte en del skepsis fra medarbejdersiden. Var det virkelig rigtigt, at Forsvaret nu i højere grad tog udgangspunkt i den person, der var centrum for udviklingen, og denne persons vilkår for at fungere i Forsvaret? Ja – det var og er rigtigt. På dette område har Forsvaret foretaget et væsentligt og markant paradigmeskifte, der bl.a. understreger og synliggør accept af og respekt for den forskellighed, som alle Forsvarets medarbejdere repræsenterer. Implementeringen af FOKUS var dog ikke let, og anvendelsen af systemet mødte en del modstand fra både samtaleleder og modtagerside: "Det er for tungt rent administrativt" og "det tager for lang tid" var nogle af de tilkendegivelser, man kunne høre rundt omkring i Forsvaret. Noget måtte gøres!

##### Paradigmeskiftet udbredes til uddannelsesområdet

Samtidig med det ledelsesmæssige paradigmeskift begyndte også et læringsmæssigt paradigmeskift i Forsvaret generelt. Studie-, Uddannelses- og Udviklingssektion ved Hærens Kampskole igangsatte et arbejde med henblik på at introducere en ny og langt mere konstruktivistisk læringsmæssig tilgang til uddannelse. Et af hovedelementerne heri er, at man så vidt muligt tager udgangspunkt i den lærendes situation frem for blot at "hælde viden på" den lærende. Dette hang fint sammen med store dele af elementerne i FOKUS, der netop tager udgangspunkt i medarbejderen!

Samtidig med tankerne om det nye læringsparadigme igangsatte Forsvaret en ny. Der var identificeret et behov for at udvikle nye ledere, der primært skal virke som ledere, faglærere og vejledere ved enheder, der gennemfører hærens basisuddannelse. Studie-, Uddannelses- og Udviklingssektionen erfarede derfor, at der var et behov for hjælpeværktøjer, der både

kunne understøtte og lette implementeringen af FOKUS internt ved Hærens Kampskole og på samme tid bidrage til at igangsætte kompetenceudvikling af eleverne ved den nye Uddannelse til Officer af Reserven og desuden understøtte lederudviklingen af eleverne.

##### Anvendelse af værktøjer til personaleudvikling ved Hærens Kampskole

Hærens Kampskole introducerede "FokusProfilen" og "Lederens Mentale Scorekort" for alle medarbejdere i respektive afdelinger og sektioner i begyndelsen af 2009 efter endt uddannelse af en række interne samtaleledere. Idet både FokusProfilen og Lederens Mentale Scorekort indholdsmæssigt hænger meget fint sammen med Forsvarets ledelsesgrundlag, har modstanden imod anvendelsen være begrænset. Anvendelsen bidrager i høj grad til, at medarbejdersamtalerne reelt tager udgangspunkt i medarbejderen, afkorter og målretter forberedelserne forud for en FOKUS-samtale – og det uanset om, det er en tiltrædelses-, en udviklings- eller en bedømmelsessamtale. Desuden udgør FokusProfilen et ledelsesværktøj på baggrund af hvilket, man kan udvikle den enkelte medarbejder, mere præcist sammensætte "teams" og udvikle den enkelte stilling/funktion til fordel for helheden.

##### Anvendelse af værktøjer ved ny Uddannelse til Officer af Reserven

FokusProfilen og Lederens Mentale Scorekort bringes skiftevis i spil i uddannelsen af reserveofficererne fra det øjeblik, eleven søger ind på uddannelsen og undervejs i elevens uddannelse. Inden indtræden på uddannelsen til Uddannelse til Officer af Reserven udfylder den kommende elev en FokusProfil. Ledelsen ved uddannelsen bruger denne profil i forbindelse med ankomstsamtalen og til at afdække forskelligheder og ligheder ved den kommende gruppe elever. På baggrund heraf udarbejdes en overordnet udviklingsplan for henholdsvis den enkelte elev og elevgruppe. Omkring midtvejs i uddannelsesforløbet ud-



Major Kim Meyer



arbejder hver enkelt elev en lederprofil under anvendelse af Lederens Mentale Scorekort. Profilen er grundlaget for det lederudviklingsforløb, som hver enkelt elev efterfølgende gennemfører. Eleven udarbejder yderligere på baggrund af en udviklingssamtale et "mentalt scorekort" dvs. en plan for, hvad den enkelte elev selv skal arbejde videre med i det efterfølgende praktikforløb på 11 måneder. I løbet af de 11. måneder gennemføres der indtil to opfølgende "coachende" samtaler med hver enkelt elev i forbindelse med målkontrollen af uddannelsen til officer af reserven. Umiddelbart forud for afslutningen af det samlede uddannelses- og udviklingsforløb gennemføres en afsluttende samtale, hvor den enkelte elev i samarbejde med sin vejleder synliggør i hvilket omfang, der er sket udvikling, og om der reelt er sket udvikling af netop de eller andre kompetencer, der blev synliggjort relativt tidligt i uddannelses-/udviklingsforløbet.

### Erfaringer – ja mange!

Anvendelsen af FokusProfilen har synliggjort, at testværktøjet kan anvendes med henblik på at understøtte en konstruktivistisk læringsmæssig tilgang til samtalen og ikke mindst bidrager til udvikling af både den enkelte medarbejder og stillingen/funktionen. Værktøjet giver også 'samtalelederen' et langt mere nuanceret billede af sine medarbejdere end hidtil. Den praktiske anvendelse af Lederens Mentale Scorekort hviler på et indtil videre relativt begrænset erfaringsgrundlag. Dog peger igangsætningen af det ovenfor anførte udviklings- og læringsforløb på, at den enkelte elev i forhold til tidligere, har lettere ved at fokusere på, hvilke områder eleven selv skal arbejde med under uddannelsen ved Hærens Kampskole og i praktikperioden. Som en af eleverne udtalte: "jeg havde aldrig troet, at Forsvaret i den grad tog udgangspunkt i mig og mine kompetencer – stort!". Processen er igangsat, og det bliver spændende at følge udviklingen.



Hærens Kampskole har klædt de forskellige profiltyper i militæruniform.



# FLEKSjobbere

## flytter blikket fra bakspejl til forrude

En tidligere arbejdsidentitet gør det ofte vanskeligt for fleksjobbere at søge job. Det oplever Kompetencecenter Varde, som derfor bruger profilværktøjet "FokusProfilen" til at flytte fleksjobberes fokus fra fortid til fremtid.

### ► Af: Astrid Horn Raaballe, Chefkonsulent i Garuda AS

Ridning var livet for seksogtredivårlige Caroline Lyngbo, der i flere år arbejdede som underviser på forskellige rideskoler. En rygskade satte dog i 1997 en brat stopper for dette kapitel af hendes arbejdsliv. De følgende otte år var Caroline skiftevis inde og ude af arbejdsmarkedet for endelig i 2005 at blive tilkendt fleksjob. Tilkendelsen medførte ikke blot job på Blaavand Bolcher og Musikbørsen, men gav også mulighed for over tid at skabe en ny arbejdsidentitet, der afspejler de ressourcer, hun besidder i dag. Et nyligt gennemført fleksjobforløb på Kompetencecenter Varde har positivt understøttet denne personlige udviklingsproces.

### Ikke kun faglighed, også personlighed

Kompetencecenter Varde har siden august 2008 afholdt det fire uger lange kursus "Job & Motivation" som led i fleksjobforløb.

- Med det kursus ønsker vi blandt andet at håndtere en stor udfordring, som mange fleksjobbere kender til – lad mig bruge en metafor: Du sidder i din bil og kigger ud af forruden, som her er udtryk for dine reelle

arbejdsmuligheder. Problemet er bare, at for mange fleksjobbere, så fylder bakspejlet – det vil sige fortiden og den datidige arbejdsidentitet – det meste af forruden. Derfor er det vigtigt, at vi på kurset sætter fokus på at skabe de rette proportioner mellem bakspejl og forrude, forklarer Beskæftigelsesmedarbejder Tommy Dan Pedersen.

På de seneste kurser har Kompetencecentret som noget nyt anvendt profilværktøjet "FokusProfilen" for yderligere at kvalificere vejledningsforløbet.

- Vi har valgt at bruge personprofiler for at tilføje en ekstra dimension. Hidtil har det primært været den enkelte fleksjobbers jobberfaring og faglighed, der var centrum i forløbet. Med FokusProfilen har vi tillige kunne sætte spot på og italesætte fleksjobberens personlige kompetencer, fortæller Tommy Dan Pedersen og fortsætter:

- Herved kan vi medvirke til at fleksjobberne kan sætte ord på deres styrker. Det forstærker selvtilliden, selverkendelsen og fleksjobbernes evne til at sælge sig selv på arbejdsmarkedet.

### Ligeværdige samtaler

Forud for fleksjobbernes udfyldelse af FokusProfilen på kurset "Job & Motivation" præsenterer Tommy Dan Pedersen kort profilens fire persontyper: Integratoren, Udvikleren, Grunderen og Resultatskaberens.

- Her reagerer mange med nervøsitet og spænding, men også nysgerrighed. Med profilerne tager kurset i særlig grad afsæt i deres personlige kompetencer, og hvordan disse kan matche forskellige jobbeskrivelser, siger Tommy



Tilbagemeldingssamtale – fleksjobber Caroline Lyngbo i tilbagemeldingssamtale med Beskæftigelsesmedarbejder Tommy Dan Pedersen omkring sin "FokusProfil".



» Med FokusProfilen har vi kunne sætte spot på og italesætte fleksjobberens personlige kompetencer

– Tommy Dan Pedersen

Dan Pedersen. Tilbagemeldingssamtalen med den enkelte omkring profilen varer cirka en time og er kendetegnet ved, at fleksjobberens under facilitering nuancerer og reflekterer over sin personprofil.

- Før i tiden førte jeg ordet – men nu er taletiden byttet om fra 80/20 til 20/80. Det giver en mere ligeværdig samtale. Desuden har brugen af profiler gjort det mere legitimt for mig at spørge ind til visse vanskelige emner.

**Ekstra hjælp til CV og "Jobspor"**

Det øgede kendskab til egne personlige styrker kan rent praktisk drages til nytte, når fleksjobberens skal udarbejde sit CV.

- Det går altid rigtig fint med at definere de faglige kompetencer på CV'et. Langt sværere er det, når de personlige kompetencer skal ned på papiret. Nu kan vi sammen tage profilen frem

og blive inspireret af konkrete ord og sætninger. Eksempelvis, så er det væsentligt at skrive, hvis man er en person, som evner at arbejde struktureret og målrettet. I forbindelse med det elektroniske program "Jobspor" giver bevidstheden om egne styrker bedre mulighed for at udpege gode og mindre gode jobmatch.

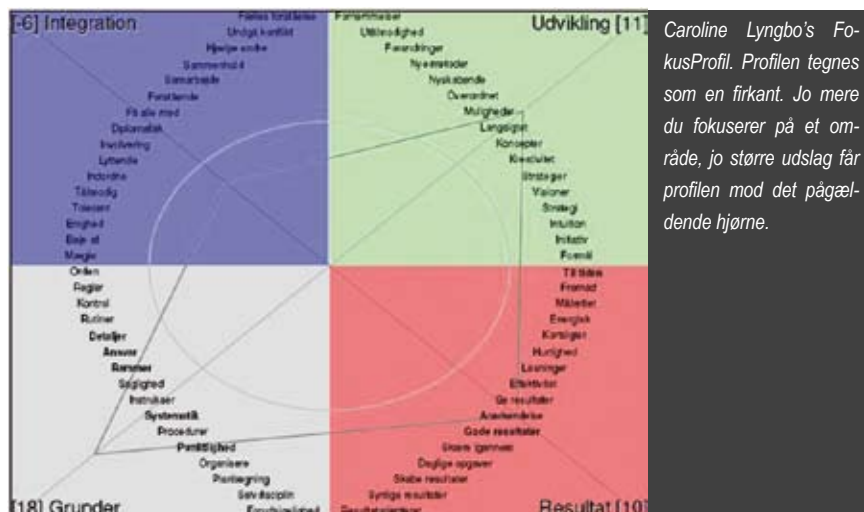
**Et godt jobmatch**

Få uger efter, at Caroline Lyngbo begyndte på "Job & Motivation", fik hun tilbudt fleksjob hos virksomheden Velo. Selvom Caroline Lyngbo ikke afsluttede fleksjobforløbet, nåede hun alligevel at få udbytte af sin FokusProfil.

- Profilen er hård, fordi du skal kigge ind i dig selv. Når du bliver tvunget til det, så finder du dine skjulte ressourcer – dit potentiale. Og det på godt og ondt. Du får indblik i dine styrker og svagheder, og kan derfor lettere kommunikere

dem ude på din arbejdsplads til både din leder og dine kolleger, fortæller Caroline Lyngbo, og tilføjer:

- Det er desuden en stor tilfredsstillelse at have papir på, at jeg kan yde og bidrage meget stadigvæk. Og det selv om, jeg ikke har det samme helbred som tidligere. Jeg bliver nødt til at se fremad for at øge min livskvalitet. For at gøre mig fri af, hvad jeg ikke er eller ikke kan længere.



Caroline Lyngbo's FokusProfil. Profilen tegnes som en firkant. Jo mere du fokuserer på et område, jo større udslag får profilen mod det pågældende hjørne.

**FAKTA:**

**HVAD ER FLEKSJOB?**  
 Fleksjob er en fastansættelse med løntilskud, som gør det muligt for personer at varetage et arbejde på trods af varige fysiske, psykiske eller sociale begrænsninger i arbejdsevnen.

Fleksjobs kan oprettes indenfor alle arbejdsområder, funktioner og stillingstyper i private og offentlige virksomheder. Virksomheden modtager løntilskud, der modsvarer begrænsningen i medarbejderens arbejdsevne.

**HVAD ER KOMPETENCE-CENTER VARDE?**  
 Kompetencecenter Varde er en del af Jobcenter Varde. Teamet varetager opgaver i forhold til kompetenceudvikling og afklaring af borgere, der er tilknyttet Jobcenter Varde.

# MED ANDRE ØJNE

– en samtale om menneskelig udvikling  
med biskop Kjeld Holm



"Med andre øjne" er titlen på GarudaNyt's nye artikelserie, hvis formål er at tilvejebringe mangfoldige og udfordrende blik på Human Resources. Her fortæller biskop Kjeld Holm, der repræsenterer et protestantisk blik, om vigtigheden af menneskelig nærhed, empati og lidenskab i arbejdslivet. Biskoppen har forinden vores samtale udfyldt en Garuda-FokusProfil.

► Af: Astrid Horn Raaballe,  
Chefkonsulent i Garuda AS

- Jeg ved altid, hvor jeg vil hen, men jeg når aldrig det endelige mål – i bibelsk forstand målet om en fredelig verden. Jeg når kun nogle delmål, og dem efterstræber jeg indenfor alle områder i mit arbejde og på alle niveauer.

Ordene kommer biskop Kjeld Holm samtidig med, at han løfter blikket fra sin FokusProfil på bordet foran os. Hans profil er i udskriftsrapporten beskrevet som "Den stort Fokuserede Profil", hvilken kendetegner et menneske, der søger at favne alt på én gang.



## Profilen i aktion

*Du fokuserer lige meget på alle fire fokusområder – Udvikling, Integration, Resultat og Grunder – i din profil. Hvordan kommer det til udtryk i dit daglige virke?*

- Jeg står på et livsholdningsmæssigt grundlag, som hele tiden er min røde tråd. Når det er sagt, så sidder jeg i et job, hvor meget er administration, og inden for de sidste 10 år er fokus også kommet på udvikling og på det visionære – af nødvendighed. Vi er nødt til at ændre vores organisation for stadigvæk at kunne give moderne mennesker noget som kirke. Men overalt gælder det, at fundamentet, der for mig i mit personlige liv skal forstås som enheden af humanisme og kristendom, er ledetråd i stort set alt, hvad jeg foretager mig. Det kan eksempelvis være i en konkret rådgivnings-sag, når menighedsrådet skal vælge ny præst, eller når det gælder om at finde ud af nogle samarbejdsrelationer ude i Syddjurs Provsti. Jeg er i mit arbejde således optaget af, hvordan vi opnår det mål at gøre kristendommen mere synlig i det offentlige rum, og hvordan vi forener den synlighed med en gedigen humanistisk opfattelse: nærhed, menneskelighed og omsorg.

*Hvordan håndterer du at holde netop det fokus, som en given situation kræver, når de andre fokusområder trækker i dig?*

- Det kan også godt blive et problem. Lad mig komme med et eksempel. Hver gang, der er en gammel middelalderkirke, der skal restaureres, så er Nationalmuseet inde over for at sikre, at man ikke øver hærværk på kulturminde. I det pågældende tilfælde, så var der dog tale om en kirke, hvor menighedsrådet gerne ville have restaurationen hurtigt gennemført, fordi kirken ofte blev brugt som mødested for mange mennesker. Og så blev jeg taget med til en samtale mellem parterne. Hvordan forener jeg nu det museale med

det levende? Det gør jeg kun, hvis jeg har et fokus på, at det jo er for kristendommens skyld, at kirken blev bygget for 1000 år siden, og så må det museale bøje sig for det overordnede formål. Det spændende ligger i at nå en fornuftig løsning, hvor parterne tager fra hinanden med en stor gensidig respekt. Så har jeg nået et lille stykke af delmålet om at få mennesker til at forstå hinanden på trods af stor forskellighed.

*Lad os kigge specifikt indenfor området udvikling. Hvordan optager dette fokusområde dig i dit virke?*

- Udvikling er et mærkeligt begreb. På den ene side, så har vi lutter positive associationer, når vi taler om udvikling. Eksempelvis når vi taler om mennesker, der udvikler sig. På den anden side, så har vi også negative associationer forbundet med udvikling, for eksempel tabet af menneskelig nærhed. At se den måde, som en slagter på et marked i Rom, holder af sine pølser, det ser vi kun sjældent herhjemme. Det er ikke fordi, at jeg er nostalgiker, men det interesserer mig, om den menneskelighed, som også tidligere var i Danmark, kan genskabes i nogle nye rammer. Er der nutidige fora, hvori den menneskelighed kan udfolde sig i hverdagslivet?

## Folkekirken kan bringe viden til erhvervslivet

*Er folkekirken at sammenligne med en erhvervs virksomhed?*

- Det er jo det, der er problemet. Det er på en måde både en folkelig forening, der kan sammenlignes med en idrætsforening, og en stor koncern, der drives for kirkeskattemidler, og som ind imellem er overburekratisk med dens budgetter og regnskaber. Altså, vi er et administrativt apparat, hvor vi administrerer 350 præster, 204 sogne, 3000 menighedsmedlemmer og 20.000 i øvrigt

ansatte fra landsbygravere til organistvikarer. Det er derfor en daglig udfordring, at vi fastholder et langsiget perspektiv, og det ligger mig meget på sinde. Folkekirken skal først og fremmest være en folkelig institution, hvor man kommer hen og synes, at man har det rart, og hvor man tager noget med sig hjem. Den folkelige del har det desværre ind imellem med at blive kvalt i et bureaukati. Det mærkelige ved et bureaukati er, at det bliver selvkørende, og man har svært ved at bryde det.

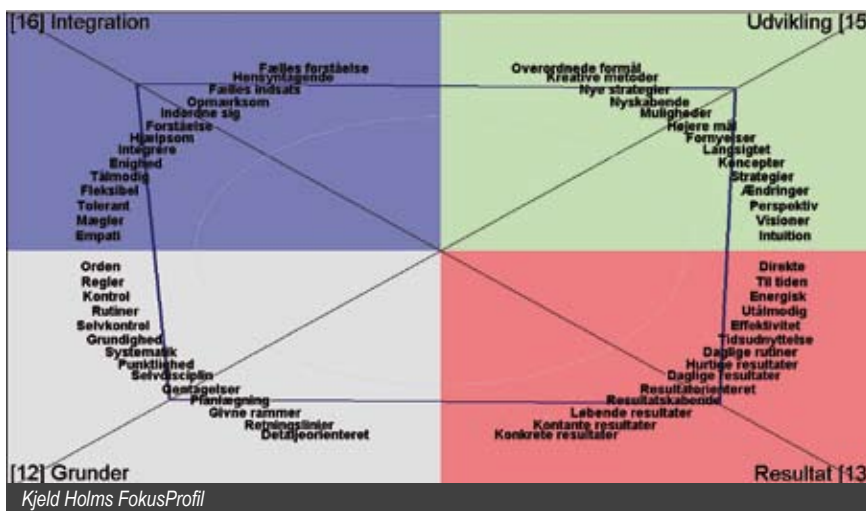
*Hvordan arbejder folkekirken med Human Resources – afholder man f.eks. MU-samtaler?*

- Ja, alle de lovmæssige forhold, som gør sig gældende, praktiserer vi. Arbejdspladsvurderinger for samtlige kirker, MU-samtaler osv. Eksempelvis fører provsterne MU-samtaler med deres præster, og jeg fører MU-samtaler med de 14 provster. De fleste præster er meget glade for MU-samtalen. Den giver mulighed for at tale frit og finde udviklingsmuligheder. Det kan være, at en præst ikke er så glad for de opgaver, der vedrører arbejdet med børn og unge. Her kan en løsning blive, at nabopræsten kan tage den opgave i stedet.

*Gennem de senere år er der blevet udgivet flere erhvervsbøger med titler såsom "Corporate Religion" og "Corporate Karma". Kan man – og hvis ja hvordan – bringe kirkens tro og spiritualitet ind i erhvervslivet?*

- Det spirituelle er i min forståelse lidt det samme, som det der ligger i ordet empati. Det er at fornemme, at der mellem mennesker, er mere end det sagte. Kierkegaard bruger det udtryk, at der i kærlighedsforhold er ham og hende, men så er der også det tredje element, og det er kærlighed. Kærligheden er mere end dem selv. Den, der følelse af, at der er mere mellem os end blot at være kolleger eller samarbejdspartnere, den følelse kan også eksistere i arbejdslivet. Der kan være kolde og varme følelser, sympati og omsorg. Det afgørende er at gøre sig bevidst om, at der i menneskers omgang med hinanden er mere på spil, end blot en forhandling: Hvis du gør det her, så gør jeg det.

Det andet udover empatien er lidenskab. Lidenskab er i det daglige vores forsøg på at forstå og danne mening med det, vi gør. Vi kan ikke leve, hvis det vi gør, er meningsløst. Mennesket er det eneste livsvæsen, der fra fødslen ikke er bundet til et instinkt. Man kan ikke spørge, hvad skal den rose blive til? Nej, den kan kun blive til en rose. Men du og jeg kan udvikle sig i en hvilken som helst retning og skal derfor selv skabe vores mening. Hvordan kan empatien og lidenskab så bringes ind i erhvervslivet? Jo, det kan kun ske via dialogen.



# Styrket trivsel i Statsfængslet Midtjylland

Statsfængslet Midtjylland med 250 medarbejdere har gennem halvandet år arbejdet med videndeling i hele organisationen. Sideløbende har ledergruppen været gennem et forløb, hvor blandt andet CompetenceProfilen blev anvendt. Forløbet har skabt bedre trivsel blandt medarbejderne og en stærkere ledergruppe.

## ► Af: Andres Tue Møller, journalist

Lidt uden for Nr. Snede ligger Statsfængslet Midtjylland. Som det ligger der, tilbagetrukket fra hovedvejen og for enden af en lang indkørsel, kan fængslet godt ligne en mindre herregård, med høje allétræer og store, velplejede græsarealer omkring bygningerne. Men når man ruller ind på gårdspladsen, fornemmer man alligevel hurtigt, at det hverken er landbrug eller en helt almindelig arbejdsplads, man er kommet til. Der hviler en særlig stilhed og stemning over bygningerne.

Der skal 250 ansatte og en ledergruppe på godt 20 til at drive fængslet, der foruden afdelingen i Nr. Snede også har en afdeling lidt længere mod nord. I Kærshovedgård ved Ikast.

### Opsparet frustration

Fængselsinspektør Niels Kløves kontor ligger i hjørneværelset i en af de gamle hovedbygninger. Og han glæder sig i dag over, at fængslet for to år siden indledte et samarbejde med chefkonsulent Tim Hydal fra IBC i Kolding omkring først kommunikation og siden medarbejdertrivsel og videndeling.

Baggrunden for at indlede samarbejdet var en opsparing af frustration blandt medarbejderne. En oplevelse af, at ledelsen ikke lyttede. Og slet ikke handlede.

– Vi manglede medarbejdernes tillid, og der herskede rundt omkring i personalegruppen

en opfattelse af, 'at der sker jo aldrig noget'. Vi blev i ledelsen oplevet som usynlige, og den negative kultur smittede på mange måder af, så vi helt glemte at fremhæve de gode sider, fortæller Niels Kløve.

Ledelsen sad ofte modsat med en oplevelse af, at medarbejderne ikke tog ansvar – og slet ikke forstod, hvordan en institutionsledelse i mange tilfælde er underlagt snævre rammer. Ikke mindst økonomisk.

### Tilliden er vendt tilbage

Ifølge Niels Kløve har forløbet bidraget positivt til hele organisationskulturen på stedet. Og hans konklusion er klar: Tilliden til ledelsen er vendt tilbage, og i ledergruppen er der opstået en højere grad af indsigt og respekt for hinandens styrker og svagheder.

– I vores seneste trivselsundersøgelse er der sket en forbedring på 17 ud af 25 målepunkter. Og jeg er ikke i tvivl om, at det skyldes en større åbenhed og tillid mellem medarbejdere og ledelse, siger han.

Forløbet blev gennemført som en tragtmøde, der gjorde det muligt at indkredse nogle konkrete indsatsområder, som af personalet blev prioriteret højt. Alle medarbejdere kunne på de indledende møder melde ind med forslag til indsatser. På de følgende møder blev der skåret til. Hele tiden med fælles accept.

– Modellen har været med til at skabe et realistisk fundament for os i ledelsen. Vi er i fællesskab og enighed med personalegruppen





» Vi oplever en ny dialog på vores ledermøder, og vi er i højere grad opmærksomme på, hvordan vi kan bruge hinandens kompetencer. Et meget konkret eksempel er, at vi har valgt en anden mødeleder

– Niels Kløve



nået frem til fire konkrete indsatsområder og opgaver, som vi nu kan arbejde videre med. Der er for eksempel sat nogle mål for åbenhed og synlighed omkring afdelingernes økonomi, fortæller han.

### Kortlagde de personlige ressourcer

Sideløbende med videndelingsprocessen gik Tim Hyldal og ledergruppen i gang med et forløb, der satte fokus på den enkelte leders kompetencer. Tim Hyldal havde individuelle coach-samtaler med ledergruppen, og alle fik udarbejdet en KompetenceProfil. Formålet var, at få kortlagt de personlige ressourcer i ledergruppen, og derved give den enkelte leder en større indsigt i sin lederrolle.

– Den enkelte har fået en større forståelse for, det der sker i videndelingsprocessen og har derved vundet medarbejdernes tillid, siger Tim Hyldal.

### Positive ledere

Niels Kløve er heller ikke i tvivl om, at det parallelle lederforløb har været en forudsætning for, at videndelingsprocessen er gået godt:

– Det er ledelsesprocessen, der har skabt fundamentet og fremdriften, siger han og fortsætter:

– Hovedparten af lederne er gået ind i forløbet med åben pande. Også selv om brugen af profil-værktøjer bestemt ikke er almindeligt i vores verden. Men de fleste har oplevet, at det her kan bruges i hverdagen, siger Niels Kløve.

– Vi oplever også en ny dialog på vores ledermøder, og vi er i højere grad opmærksomme på, hvordan vi kan bruge hinandens kompetencer. Et meget konkret eksempel er, at vi har valgt en anden mødeleder, fortæller han.

En af de ledere, der har været gennem forløbet, er afdelingsleder Peter Karbo:

– Jeg var i udgangspunktet positiv, og det afspejler nok også mine oplevelser. Men jeg er faktisk overrasket over, hvor præcist et billede, profilen tegner. Og selv om jeg nok gik rundt og var klar over de fleste ting, så har jeg fået en meget bedre fornemmelse for, hvordan jeg kan bruge mig selv og tackle udfordringerne i hverdagen, siger Peter Karbo.

KompetenceProfilerne er ikke blevet udvekslet mellem lederne. Og det synes Peter Karbo er synd:

– Det ville give en større værdi, hvis vi man var gået det skridt videre. På den måde kunne vi i endnu højere grad have brugt det organisatorisk. Men jeg forstår omvendt også, at man har valgt at holde dem internt i respekt for alle, siger han.

### Åbenhed skaber tryghed

At det fra begyndelsen har været afklaret – også med tillidsfolkene – hvad profilerne skal bruges til, og at det alene er lederen selv og fængselsinspektøren, der kender til profilen, har da også bidraget til, at alle har været trygge omkring forløbet.

– Vi går ikke rundt og skiltes med, hvilken profil, vi hver især har. Men det er klart, at det kommer til udtryk, når vi er sammen. Vi har haft mange, gode diskussioner i forbindelse med dette forløb, og vi skal ikke lægge skjul på, at vi ligner hinanden alt for meget i ledergruppen. Det vil vi være opmærksomme på, når vi i fremtiden skal rekruttere nye medarbejdere, siger Niels Kløve.

### OM IBC

IBC Kurser, Kolding, udbyder anvendelsesorienteret kompetenceudvikling tilpasset virksomhedernes og medarbejdernes konkrete behov.



# STRATEGY AS PRACTICE

## – en ny måde at forstå medarbejdernes rolle i strategiproceser

På Center for Virksomhedskommunikation ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, arbejder man med et forskningsprojekt, der sætter fokus på, hvordan de formaliserede ledelsessamtaler såsom ansættelsessamtalen, MU-samtalen, sygefraværssamtalen og afskedigelsessamtalen kan bruges til at implementere og udleve virksomhedens overordnede strategi.

»Af: Birte Asmuß, Christa Thomsen og Helle Aggerholm fra Center for Virksomhedskommunikation ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

### Samtaler som del af et større strategisk perspektiv

De fleste ledere er sig bevidste om, at bestemte former for organisationelle samtaler såsom medarbejderudviklingssamtaler, sygefraværssamtaler og samtaler i forbindelse med afskedigelse er afgørende for implementeringen af virksomhedens strategi.

Svaret må være, at ledere i højere grad bør påskønne medarbejdernes rolle i strategiprocesen. Gennem en direkte inddragelse af medarbejderne i, hvordan strategierne skal fortolkes i virksomheden, øger man naturligt deres forståelse af strategien. På den måde bliver afstanden mellem den overordnede strategi og den daglige organisatoriske hverdag mindsket betydeligt – og virksomhedens handlekraft mangedobles.

Konkret ville en sådan holdningsændring indebære, at f.eks. den årlige MU-samtale ikke bare blev brugt som et målings- og udviklingsinstrument, men i stedet også havde til formål at vitalisere, levendegøre og konkretisere virksomhedens strategi. Det vil også indebære, at MU-samtalen ikke bare blev tænkt som en dialog, men at den faktisk var det. Der er mange andre både formelle og uformelle situationer, hvor der er mulighed for at praktisere strategien internt i organisationer.

Tænk bare på potentialet i de faste daglige møder, de uformelle samtaler mellem ledere og medarbejdere over rundstykkerne fredag morgen, eller i de hurtige pauser ved kaffemaskinen og frugtkurven i køkkenet.

En sådan ny forståelse af strategi stiller kontante krav til ledernes evne til at kommunikere, til at lytte og til at gå i dialog med medarbejderne. Uden kommunikation er der ingen strategi slet og ret, og det er gennem kommunikationen, at lederne og medarbejderne skaber en fæl-

» Tænk, hvis den årlige MU-samtale ikke kun blev brugt som et målings- og udviklingsinstrument, men i stedet også havde til formål at vitalisere, levendegøre og konkretisere virksomhedens strategi.

Men i de fleste organisationer anses strategi stadigvæk for at være knyttet til topledelsen, og der er ringe forståelse for, hvordan den enkelte medarbejder konkret kan bidrage til fortolkningen og dermed forståelsen og implementeringen af strategien. Så spørgsmålet er, hvordan man kan sikre, at strategi ikke kun bliver en øvelse for virksomhedsledere, men at den gennem medarbejderne hurtigt forplanter sig til virksomheden og medfører de ønskede ændringer.





les forståelse af og commitment til strategien. Den væsentligste funktion ved den nye tilgang til strategi er måske at minde os om, hvor vigtigt det er, at lederen er synlig og nærværende.

### Uudnyttet potentiale

På Center for Virksomhedskommunikation ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet arbejder vi med et forskningsprojekt, der sætter fokus på, hvordan de formaliserede ledelsessamtaler såsom ansættelsessamtalen, MU-samtalen, sygefraværssamtalen og afskedigelsessamtalen netop kan bruges til at implementere og udleve den overordnede strategi. I den forbindelse har vi gennemført en undersøgelse blandt 167 af landets største virksomheder, hvor vi spurgte dem om, hvordan og hvor meget de bruger de forskellige ledelsessamtaler, hvad de ser som hovedformålet med den enkelte samtale, og hvor de ser de største udfordringer.

Undersøgelsen viste, at samtalerne sjældent tænkes strategisk som en del af et større hele. Virksomhederne har gjort sig mange tanker om, hvad de vil med den enkelte ledelsessamtale, men tænker ikke ledelsessamtalerne ind i hele virksomhedens kommunikation som en vigtig del af et større strategisk perspektiv. Derfor kan man ud fra undersøgelsen konkludere, at virksomhedsledere er enige i, at det er vigtigt at bruge de formelle samtaler i strategisk øjemed, men at det er en udfordring for dem at tænke disse ind i et større strategisk helhedsperspektiv. Dermed ligger der et uudnyttet potentiale i forhold til at få knyttet en stærkere sammenhæng mellem den enkelte ledelsessamtale og organisationens strategier og værdier.

Forskergruppen er i løbet af efteråret 2009 gået i gang med en kvalitativ opfølgning af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen ved at undersøge i detaljer, hvad der faktisk foregår under de forskellige former for strategiske samtaler. Ved hjælp af deltagende observationer og videoobservationer af mø-

der, samtaler og andre sammenkomster i en mellemstor dansk virksomhed er formålet med undersøgelsen at se, hvordan virksomhedens overordnede strategier levendegøres og fortolkes i et kontinuerligt samspil mellem ledelsen og medarbejderne. Første resultater af undersøgelsen forventes at ligge klar sidst på året.

### En dynamisk forhandlingsproces

At forstå strategien som en dynamisk proces frem for en statisk urokkelig sandhed er i forskningssammenhænge blevet døbt det enkle navn 'strategy-as-practice'. I modsætning til tidligere, hvor strategi blev opfattet som noget en virksomhed havde, ser 'strategy as practice' tilgangen strategi som noget, virksomheden og dens stakeholdere gør. Sagt meget kort, er strategy-as-practice et skridt væk fra at se virksomhedsstrategi som statisk, noget der implementeres oppefra og ned, til en opfattelse af virksomhedsstrategi som en dynamisk størrelse, der først rigtig bliver til i inddragelsen af medarbejderne og i deres fortolkningsproces. Dermed bliver processen omkring strategi cirkulær, man kan ligefrem tale om en forhandlingsproces, hvor strategien altid er med og leves ud i alle kroge af organisationen.

Strategy-as-practice er således en ny måde at tænke strategi på. Strategi bliver dermed ikke blot noget som virksomheder har og formelt melder ud i professionelle powerpoint og på glittet papir til bestyrelsen, men er noget nærværende, der leves og forhandles i organisationen mellem dens medlemmer. I stedet for at begrænse sig til et bestemt tidspunkt og et bestemt ledelsesforum bliver strategi en hverdagsaktivitet, der involverer hele organisationen.

Der er ingen tvivl om, at det vil være gavnligt for virksomhedens ledere at blive mere bevidste om det store potentiale, der ligger i de forskellige former for ledelsessamtaler i forhold til at få bygget bro mellem virksomhedens overordnede, forkromede strategi og den daglige

praksis. Dette vil bidrage til en øget forståelse og bevidstgørelse blandt medarbejderne omkring virksomhedens strategi i den organisatoriske hverdag.

En sådan forståelse af strategi som en kontinuerlig proces stiller krav til mellemlederens evner som kommunikator og fortolker af den øverste ledelses strategiske beslutninger. En fælles forståelse og udlevelse af strategien er mere end nogensinde relevant i forhold til at overleve i en tid, hvor stormvejr og høje bølger rusker godt og grundigt i virksomhedens strategiske fundament.

### FAKTA:

#### Hvis du vil vide mere om forsknings-projektet:

Se rapporten om ledelsessamtaler på Center for Virksomhedskommunikation: <http://www.asb.dk/article.aspx?pid=17725>

#### Hvis du vil vide mere om de enkelte forskere bag projektet:

Helle Kryger Aggerholm (afskedigelse): <http://www.asb.dk/staff.aspx?i=hag>  
Birte Asmuß (MUS): <http://www.asb.dk/staff.aspx?i=bas>  
Christa Thomsen (sygefravær): <http://www.asb.dk/staff.aspx?i=ct>

#### Hvis du vil læse om Strategy as practice:

Websitet [www.s-asp.org](http://www.s-asp.org) redigeret af Richard Whittington  
Johnson et. al.: Strategy as Practice – Research directions and Resources.



# Garudas kurser i foråret 2010

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](http://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.

## 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. 1/2 dags supplerende uddannelse i hvert værktøj kan du desuden benytte MedarbejderProfilen og FokusProfilen.

### Praktiske oplysninger

Kurserne i KompetenceProfilen består af 2 moduler: Introduktion A og Certificering B. Kurserne gennemføres som internatkurser for 3-6 personer pr. kursus. Kurserne holdes i Vejleområdet.

### Certificeringskursus A (3 dage)

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.

### Certificeringskursus B (2 dage)

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.

### Kalender

Certificering A	Certificering B
12. - 14. januar 2010	26. - 27. januar 2010
02. - 04. februar 2010	09. - 10. februar 2010
17. - 19. marts 2010	23. - 24. februar 2010
27. - 29. april 2010	02. - 03. marts 2010
18. - 20. maj 2010	23. - 24. marts 2010
15. - 17. juni 2010	07. - 08. april 2010
	20. - 21. april 2010
	04. - 05. maj 2010
	26. - 27. maj 2010
	08. - 09. juni 2010

## FokusProfilen

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:

### FokusProfilen som samtaleværktøj

På modul 1 får du en grundig introduktion til FokusProfilen og træning i at gennemføre samtaler på baggrund af en FokusProfil. Efter denne første kursusdag kan du tage hjem og begynde at anvende basis-modulet i FokusProfilen.

### 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.

### Kalender

Modul 1	Modul 2
12. januar 2010	03. februar 2010
08. marts 2010 (Sjælland)	25. maj 2010
13. april 2010	
21. juni 2010	





## MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer, der har gennemgået og bestået Garudas certificering i MedarbejderProfilen af i alt 3 1/2 dages varighed.

Dette kursus giver de grundlæggende forudsætninger for at benytte MedarbejderProfilen. Efter afsluttet uddannelse kan du benytte MedarbejderProfilen, og efter ca. 1/2 dags supplerende uddannelse hos Garuda AS kan du desuden benytte FokusProfilen.

### **Certificeringskursus A (2 dage)**

#### **Introduktion til MedarbejderProfilen.**

Kurset giver en grundlæggende introduktion til MedarbejderProfilen, og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger.

### **Certificeringskursus B (1½ dag)**

#### **Tolkning med MedarbejderProfilen**

Kurset lægger op til træning i tolkning med MedarbejderProfilen. Kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

Certificeringskursus A er en forudsætning for deltagelse i Certificeringskursus B.

#### **Kalender**

Certificering A	Certificering B
02. - 03. februar 2010	04. - 05. marts 2010
04. - 05. maj 2010	16. - 17. juni 2010

## Lederens Mentale Scorekort

Certificering i Lederens Mentale Scorekort er for lederen, coachen eller konsulenten, som ønsker at benytte Lederens Mentale Scorekort til lederudvikling, coaching og individuel rådgivning. Ved brug af Lederens Mentale Scorekort får du et hjælpeværktøj, som hjælper dig til at klarlægge, hvor lederen er, hvor han/hun skal hen, samt måle hvornår lederen er i mål.

### **Kursets indhold**

Certificeringen i Lederens Mentale Scorekort består af et 5 dages certificeringsforløb, som er opdelt i 2 moduler á hver 3 og 2 dages varighed. Inden påbegyndelse af modul 1 skal kursisdeltageren selv have udfyldt 1 lederprofil samt få 2-3 respondenter til at udfylde en SpejlProfil.

Imellem Certificering A og B kurset, arbejder kursisten selvstændigt med værktøjet i træningsøjemed. Support og sparring i denne periode foregår med Garuda og er indeholdt i kursusrprisen.

### **Certificeringskursus A (3 dage)**

Kurset giver en grundlæggende introduktion til Lederens Mentale Scorekort. Teorien og mulighederne bag værktøjet bliver gennemgået og kursisterne bliver trænet i at give tilbagemeldinger. Kurset ligger vægt på håndtering af processen, dialog og træning i tilbagemelding og cases.

### **Certificeringskursus B (2 dage)**

Afsluttende kursus. Certificeringskursus A er en forudsætning for deltagelse. Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisternes evne til at håndtere en case beskrevet proces bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

#### **Kalender**

Certificering A	Certificering B
16. - 18. marts 2010	22. - 23. juni 2010

**Tilmeld dig kurserne på mailadr.: [garudanyt@garuda.dk](mailto:garudanyt@garuda.dk) eller ved at ringe til Jette B. Laursen, telefon: 87 46 86 14.**



# Nyheder fra **Garuda**

## Mental Scorecard Academy

Garuda TorreMirona byder på et væld af muligheder for privatpersoner og virksomheder. Her, for foden af Pyrenæerne, langt fra den travle arbejdsdag, finder du en atmosfære, hvor du kan slappe af, arbejde, udvikle, få indsigt, skabe relationer og motivere dine medarbejdere. Læs mere på [www.mentalscorecard.com](http://www.mentalscorecard.com)

## Mød Garuda AS på LinkedIn

Garudas LinkedIn-gruppe er forbeholdt brugeruddannede og certificerede brugere af Garudas værktøjer. Yderligere information findes på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk) eller [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).



## Nye ansigter hos Garuda

Nemanja Duric  
Kontorelev



## GarudaNyt

› GarudaNyt er udgivet af Garuda AS  
December 2009

› Artikler kan citeres inden for gældende lovgivning og med kildehenvisning

› Ansv. redaktør: Astrid Horn Raaballe

### Garuda AS

Voldbjergvej 16A,  
8240 Risskov  
Tlf. +45 87 46 86 00  
Fax: +45 87 46 86 19  
Mail: [garuda@garuda.dk](mailto:garuda@garuda.dk)  
[www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)

› Redaktionel tilrettelæggelse:  
Tuen-media

› Tryk: Kolind Bogtrykkeri

› Oplag: 2.000 stk.

