

# GarudaNyt



› HR's rolle i en krisetid  
side 2

› Nyt kursus: Tilbage melding og spørgeteknik i fokus  
side 3

› Kultur- og KlimaProfilen ved Energi Nord  
side 4

› Er HR et Kvindefag?  
side 7

› Verdensomfattende Standard for HR-Assessment  
side 10

› AHA-oplevelser med FokusProfilen i Skattecenter Nærum  
side 12



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

# HR's rolle i en krisetid



› Gunnar Nielsen,  
adm. direktør i Garuda AS

Dagligt hører vi tale om krise, arbejdsløshed og recession i nyhedsmedierne. Endda ordet depression hørte jeg omtalt for nylig i forbindelse med de forestående kvartalsregnskaber fra USA. Og de negative prognoser har konsekvenser: forbrugerne holder igen, og virksomhederne må sætte endnu større fokus på besparelser. Det sætter sine tydelige spor inden for HR-området, hvor det umiddelbart er mindre konfliktfyldt at iværksætte besparelser. Det er en kendt sag, at HR ofte står først for skud, når der skal findes besparelser i en organisation.

Den dystre medieomtale skaber myter overalt. Og den negative spiral tager fart. Virksomhederne handler med forsigtighed, begrænser udviklingstiltag, og produktion og produktivitet påvirkes negativt. Man er på forkant med fyringer (før der er et reelt behov) for at kunne sikre en acceptabel nettoindtjening på bundlinjen.

## De gode historier skal fortælles

Hvad kan HR specifikt bidrage med i organisationen og for medarbejderne i denne tid?

Medarbejderne kan ikke undgå at blive præget af virksomhedens forsigtighed og af den generelle mytedannelse i samfundet. Glæden over det positive bliver totalt overset og forbigået i pressen. Jeg kender virksomheder, der har massive nyansættelser og stor succes, uden at man ser det afspejlet i nyhedsmedierne.

HR kan i denne sammenhæng spille en vigtig rolle og bidrage til at kommunikere og forankre de mange succeser i organisationen. Og dermed støtte op om et stadigt fokus på glæden i dagligdagen. HR skal gå foran i dialogen med medarbejderne og lægge ører til frustrationer og nervøsitet. Myterne skal bringes til overfladen, og lederne bringes på banen i en konstruktiv dialog med de ansatte – så myterne afløses af reel viden.

I det hele taget er dialog uhyre væsentlig i en krisetid. Konstruktive personlige samtaler mellem ledere og medarbejdere kunne helt naturligt tage sit afsæt i personlige dialogværktøjer som MedarbejderProfilen, FokusProfilen og KompetenceProfilen. At medarbejdere får talt med hinanden, er et væsentligt middel til

at erstatte den af krisen afledte forsigtighed og afløse den med kampvilje. Derfor er også teamsamtaler et stærkt værktøj, som vi heldigvis ser øget anvendelse af hos vores kunder.

## Forbered 2010

En anden betydningsfuld rolle for HR er at forberede organisationen til tiden efter krisen. Inden længe vil det igen gå fremad, og øget produktivitet, øget forbrug og tilgang af nye medarbejdere vil være nøgleord – både i medierne og i den enkelte virksomhed. Det er nu, at der er tid til at kigge virksomhedens strategi efter i sømmene og stille de relevante spørgsmål: Har vi den optimale medarbejder-sammensætning, der kan løfte virksomhedens strategi? Og i hvilken udstrækning er det nødvendigt at ansætte nye medarbejdere – og tilføre andre kompetencer?

» Det er HR's rolle ikke at forspilde denne chance – at få medarbejdere til at passe til den virkelighed virksomhederne befinder sig i.

Garuda har i 25 år arbejdet med statistiske analyser på personaleområdet. Samtlige vores værktøjer har i dag indbygget statistikmoduler, der støtter op om en analyse af en medarbejders kompetencer. Formålet er blandt andet at kunne basere nyansættelser på denne viden. Vi synes, det er ærgerligt, at virksomhederne ikke i større omfang får brugt den viden, der rent faktisk ligger inde med. Man har talt om humanressourcekapital i mange år, men virksomhederne måler den ikke – på trods af at de har alle data. Derfor vil jeg gerne slå et slag for, at vores kunder fokuserer på den viden, der rent faktisk har til rådighed, gemt i Garudas værktøjer. Og fra Garuda vil vi gerne medvirke via information, sparring og viden!

Det er HR's rolle ikke at forspilde denne chance – at få medarbejdere til at passe til den virkelighed virksomhederne befinder sig i.

Så med en opfordring til at lade HR gå foran og kigge på det positive i fremtiden, der venter os lige om hjørnet, ønsker jeg alle et godt nytår.



# Tilbage melding og spørgeteknik i fokus

Det første kursusforløb i ”Den Excellente Tilbage melding” er blevet afholdt i november 2008. Vi har talt med to af deltagerne for at høre, hvad de har fået med sig fra kurset.

» af Heine Olsen Dyppel, Garuda

På utallige opfordringer tilbyder Garuda nu et kursus i tilbage melding. Deltagere på vores certificeringskurser er blevet klædt godt på til at tolke profilerne, men mange har manglet flere værktøjer til håndtering af selve dialogen, for at skabe tryk og tillid hos fokuspersonen, og for at kunne stille effektive spørgsmål, der går bagom tolkningerne.

Selv om det efterhånden er halvanden år siden, at Birgitte Pless blev certificeret i MedarbejderProfilen valgte hun at supplere sin brugeruddannelse med kursusforløbet.  
– Jeg havde stadig behov for mere viden om spørgeteknik. Jeg sidder helt alene med disse ting på min arbejdsplads og manglede også noget erfaringsudveksling, fortæller Birgitte Pless, der er HR-Partner fra SIMAC - Svendborg International Maritime Academy.

Pauline Sudurgard, konsulent fra Spf. Sudurgard på Færøerne, blev certificeret i KompetenceProfilen i august 2008, og havde ikke tidligere givet tilbage meldinger. Hun deltog også i kursusforløbet:  
– Jeg føler mig meget mere rustet til at give en tilbage melding nu. Jeg tænker mere over, hvordan jeg formulerer mine spørgsmål og spørger mere ind, når folk siger noget. Når nogen for eksempel siger, at noget er svært, har jeg altid taget det for gode varer tidligere. Nu spørger jeg ind til, hvad det er der er svært, fortæller Pauline Sudurgard.

## Øvelse, øvelse og atter øvelse

Kurset ”Den Excellente Tilbage melding” er tilrettelagt, så teorien afprøves igen og igen

gennem praktiske øvelser. Kursisterne bliver trænet i brugen af relevante kommunikationsværktøjer, og alle får grundig feedback.

– Det var nogle gode øvelser, underviseren havde valgt. Vi havde det simpelthen så sjovt under de her øvelser, og der var en god vægtning med megen praksis. Jeg lærte meget af de øvelser, fortæller Pauline Sudurgard.

– Når man hører det teoretiske, tænker man, det kan jeg sagtens. Men når man sidder i situationen i praksis, kommer man ud på dybt vand, uddyber Birgitte Pless.

– Jeg fik en ny vinkel på tilbage melding, fordi der her blev sat fokus på min person. På hvordan jeg – med mig selv, min krop, mit sprog, min væremåde – kan gøre det bedst for den kandidat, der sidder overfor mig.

## For nyudannede og erfarne brugere

Udbyttet af kurset afhænger ikke af, om man er nyuddannet i værktøjerne, eller om man



» Når man hører det teoretiske, tænker man, det kan jeg sagtens. Men når man sidder i situationen i praksis, kommer man ud på dybt vand.

*Birgitte Pless*

er en garvet rotte i at give tilbage meldinger. Indholdet i undervisningen tilpasses efter den enkeltes forudsætninger.

– Det er ikke så væsentligt, hvor længe man har givet tilbage meldinger. Man kan lave den samme fejl 75 gange, men ikke være opmærksom på det, fordi man ikke kender alternativet. Selv om man har lavet hundrede-

vis af tilbage meldinger, er man stadig i stand til at lære noget. Vi synes alle, at vi kunne nogle ting, men vi blev hurtigt pillet ned - på en positiv måde – og der blev sat fokus på de ting, vi kunne gøre bedre, fortæller Birgitte Pless.

Pauline Sudurgard supplerer:

– Jeg fik mange input fra dem, der har brugt værktøjerne i længere tid. Jeg blev inspireret af deres måde at give tilbage meldinger på. Som nyuddannet har jeg fået en ny vinkel på kommunikation, og jeg bruger det hele tiden i min dagligdag”

## Spørgeguide

Kursisterne kom hjem fra kurset med en samling af gode spørgsmål, som de selv har formuleret, og som kan indgå i deres forberedelse af tilbage meldinger.

– Spørgeguiden tager udgangspunkt i, hvad jeg har behov for at stille af spørgsmål, og hvordan jeg eksempelvis kan komme tilbage

til det væsentlige, hvis jeg er kommet ud af en tangent, fortæller Birgitte Pless.

– Du kan være i tvivl om, hvad du skal spørge om. Her kan man bruge guiden og blive inspireret. Man kan bruge den som en håndbog, fordi den er så omfattende, fortæller Pauline Sudurgard.



# Sæt turbo på udviklingen

## i din virksomhed med Kultur- & KlimaProfilen

Energi Nord har brugt Garudas Kultur- & KlimaProfil til at understøtte den udvikling, som det stigende konkurrenceudsatte energimarked, har sat allerhøjst på virksomhedens dagsorden.

### > Inge Holm, Advice

Energi Nord er den største el-leverandør i Nordjylland og leverer dagligt strøm ca. 157.000 kunder.

Energi Nord fungerer endvidere som fælles kundeservice- og salgsselskab for elselskaberne ENV, ESV og HEF. Virksomheden har 50 ansatte.

#### **Fra monopol til fri konkurrence**

At bevæge sig fra at have monopol til pludseligt at skulle operere på markedsvilkår, er en stor omvæltning. Den kræver forandring stort set hele vejen rundt. Nye produkter skal udvikles og salgs- og markedsføringsaktiviteter bliver helt afgørende for omsætningen. Det kræver nye kompetencer hos såvel ledere og medarbejdere, og det kræver en ny forretningsmodel og en ny strategi.

- Der skal ske væsentlige kultur-mæssige ændringer i en organisation, der skal forandre og forny sig fra A til Z. Grundstammen af vores medarbejdere kommer fra elforsyningsverdenen, men det har også været nødvendigt at rekruttere medarbejdere fra kommercielle

virksomheder for at få tilført helt nye kompetencer. Det er klart, at det skaber ubalance i den eksisterende kultur. Derfor har det været vigtigt for os at bevare det bedste af den gamle kultur men samtidig også skabe rum for en ny og mere forretningsorienteret kultur. Vi har haft behov for at finde en ny fælles referenceramme, siger Frederik Thidemann, afdelingschef i Energi Nord.

Energi Nord igangsatte derfor udviklingen af et sæt nye værdier, der skulle fungere som ledesnor for organisationen i forandringsprocessen. Værdierne blev hurtigt døbt SKAK, som står for: Samarbejde, Kommunikation, Ansvar og Competence.

#### **Første måling blev en øjenåbner**

I 2005 gennemførte Energi Nord den første kultur- og klimamåling – midt i forandringsprocessen - og den blev noget af en øjenåbner for ledelsen. Den viste nemlig, hvor svært det er, at få værdier til at leve i en organisation, og at der faktisk var rigtig mange temaer hos Energi Nord, der manglede at blive adresseret,



Frederik Thidemann/ Energi Nord



før end en kulturændring reelt kunne slå igennem. Konsekvensen var lav tilfredshed blandt medarbejderne.

- Vi iværksatte en omfattende handlingsplan på baggrund af den første måling, og den anden måling, som vi så har gennemført her i begyndelsen af 2008, har primært haft til formål at følge op på den første. Det store spørgsmål har været: Har vores mange initiativer båret frugt?

### Anden måling – ny kultur er slået igennem

- Anden måling viste heldigvis, at vi er på rette vej. Vores kultur har ændret sig i forhold til de opsatte mål, og såvel ledes som medarbejders tilfredshed med kulturen er kraftigt forbedret. I mellemprioriden har der været udskiftning på et par ledelsesposter og nye folk med mod på opgaven er kommet til. Vi har virkelig rykket os denne gang, og det har været dejligt at se for alle parter, siger Frederik Thidemann.

### Dialog i centrum

En Kultur- og klimamåling er et stærkt værktøj til at orkestrere en organisatorisk dialog. Derfor kan målingen aldrig stå alene. Den skal altid følges op af en grundig dialog om resultaterne. Som Frederik Thidemann siger:

- Det er helt afgørende at få afrapporteret målingen over for alle i organisationen. Den må ikke bare stå på hylden. Ledelsen skal sikre, at aftaler bliver holdt, og at der bliver fulgt op på resultaterne. Derfor iværksatte vi også en omfattende proces umiddelbart efter målingen, hvor vi sammen med en ekstern konsulent fra Advice drøftede målingen i den samlede organisation og ude i afdelingerne. Alle medarbejdere har på den måde kunnet være med til at kvalificere målingen og ikke mindst bidrage med ideer til nye indsatsområder. Alle inviteres på den måde til at bidrage til udviklingen af Energi nord – som forretning og som arbejdsplads.

### Mere synlig ledelse

Nogle af de resultater, der kom frem via Kultur-

& klimaProfilen, var bl.a. et ønske om mere selvledelse og færre regler, mere involvering i arbejdet med mål og visioner og en mere synlig ledelse

- I ledergruppen forsøger vi virkelig at være synlige og tilgængelige. Synlig ledelse er efter min mening den vigtigste form for dialog. Men alle kanaler skal tages aktivt i brug. Både MUS og det sociale og uformelle samvær er vigtigt for vores kultur. Som leder skal du kunne tage en snak om såvel stort som småt. Det er en investering, og den dag hvor der måtte være behov for, at alle gør en ekstra indsats, så er viljen også til stede blandt medarbejderne, siger Frederik Thidemann.

### Ledergruppen i arbejdstøjet

Kultur- og KlimaProfilen har også haft indflydelse på den måde, ledergruppen arbejder på. Den har bl.a. medvirket til, at der er kommet møder i kalenderen, hvor det er det langsigtede og fremadrettede, der er på dagordenen – he under ledelsens egen rolle i organisationen.

- Før gik møderne meget med at tale om dag-til-dag opgaver, og vi fik ikke rigtigt tal

## Kultur- & KlimaProfilen

måler, hvordan medarbejderne oplever kulturen i virksomheden, samt hvor tilfredse de er med denne kultur. Disse målinger sammenholdes med ledelsens mål og strategi. Kultur- & KlimaProfilen kan bruges til organisationsudvikling og lederudvikling m.m.

Fra softwaret kan der udarbejdes rapporter over kulturen i hele virksomheden og for de enkelte afdelinger.

Kultur- & KlimaProfilen er bygget op omkring **Hoved-Hjerte-Ben Modellen** og giver et hurtigt og detaljeret overblik over organisationens kultur.

### Hoved

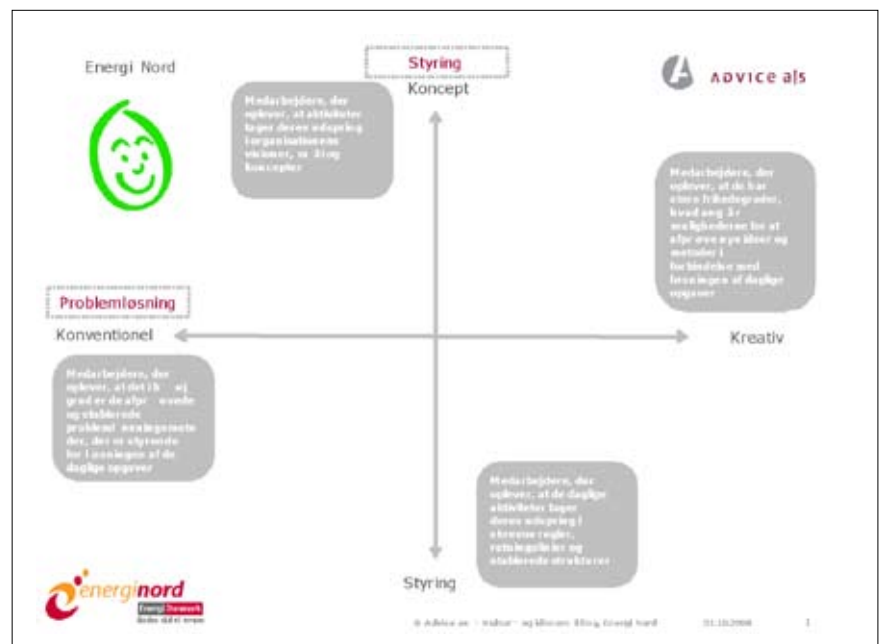
Evnen og lysten til at håndtere kompleksitet

### Hjerte

Evnen og lysten til at samarbejde

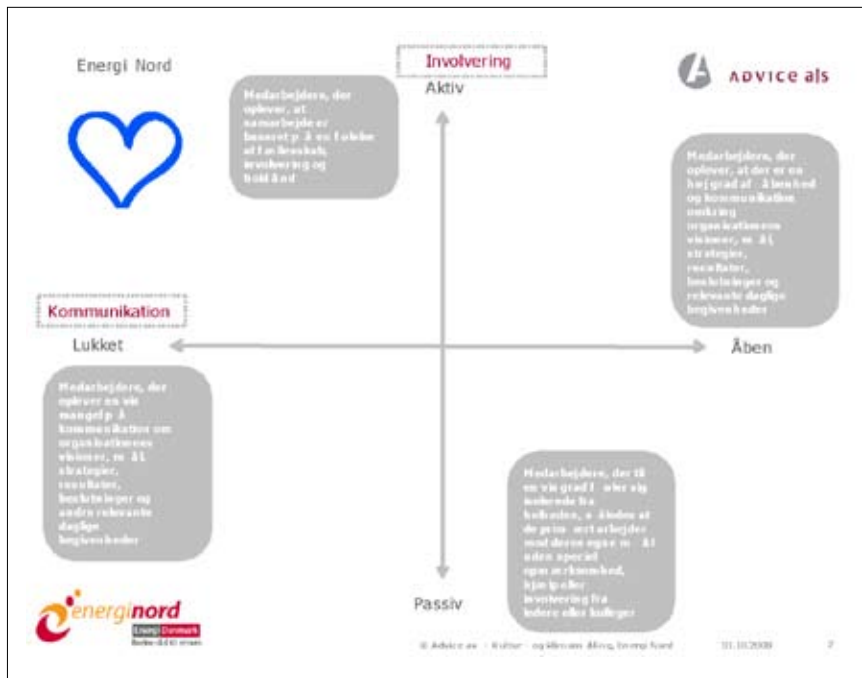
### Ben

Evnen og lysten til at påtage sig et selvstændigt resultatansvar

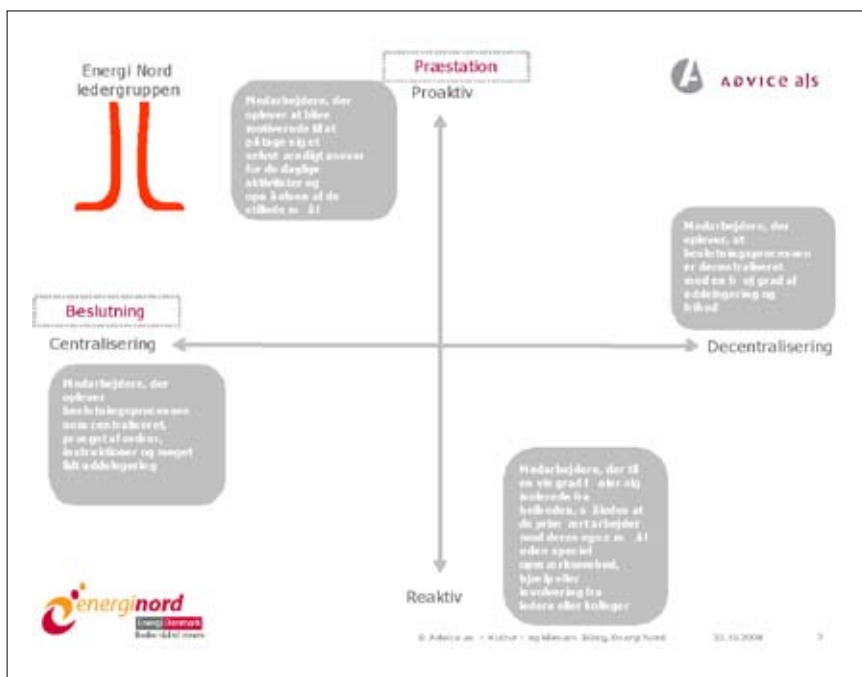


Eksempel på måder at arbejde med formidling af Kultur- & KlimaProfilens resultater.





Eksempel på måder at arbejde med formidling af Kultur- & KlimaProfilens resultater.



Eksempel på måder at arbejde med formidling af Kultur- & KlimaProfilens resultater.

om det langsigtede. Det har vi nu fået gjort noget ved. Ligesom vi også er gået i gang med et lederudviklingsforløb, hvor vi både arbejder med strategien men også med vores indbyrdes relationer som et team. Det har også fungeret om løftestang for arbejdet i afdelingerne, hvor der nu også arbejdes med forskellige teamudviklings tiltag, siger Frederik Thidemann.

Kultur- og klimamåling – også i gode tider. På spørgsmålet om, hvad der sker, fremover hos Energi Nord, svar Frederik Thidemann:

- Det er jo en proces, der tager tid at lave en sådan måling. Både i relation til planlægning og gennemførelse, og så er der jo arbejdet bagefter. Det skal man være parat til, ellers giver det ingen mening. Jeg tænker, at man som leder med et vist interval bør tage temperaturen i ens organisation – også når det går godt, og jeg synes, at Kultur- & KlimaProfilen er et stærkt værktøj til videreudvikling af en organisation og dens medarbejdere. Og endelig må man ikke glemme, at en god kultur kan være med til både at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere!

**Advice** kommunikations- og ledelsesrådgivning er samarbejdspartner med Garuda om Kultur- & KlimaProfilen. Advice beskæftiger omkring 40 rådgivere, som arbejder bredt indenfor kommunikation, branding, analyser, PR samt organisationsudvikling, forandringsledelse og procesfacilitering. Se mere på [www.adviceas.dk](http://www.adviceas.dk).



# ER HR et kvindefag?

» Resultater fra messen Træpunkt Human Resources 2008: i hvor stor udstrækning udgør mennesker, der arbejder med HR en homogen gruppe?

» Jesper Havaleschka, Garuda AS

## Indledning

Da PID inviterede til HR-Messen Træpunkt Human Resources i Øksnehallen i efteråret 2008 besluttede Garuda at tilbyde de besøgende at prøve profil-værktøjerne på egen krop, og lade værktøjerne tale deres eget tydelige sprog. På standen opstillede vi et café-hjørne, med fire computere, hvor de besøgende på skift kunne udfylde en MedarbejderProfil. Vi havde stort tilløb til standen, og 104 besøgende valgte, på de to dage messen varede, at udfylde et spørgeskema. De indløbne resultater blev løbende opdaterede og gennemsnitsprofilen vist grafisk på en storskærm under hele messen.

Vi havde som udgangspunkt stillet os selv spørgsmålet, om det mon var muligt at identificere en egentlig HR-Profil – en fælles profil for de mennesker, der beskæftiger sig med HR området til daglig? Denne artikel er et forsøg på at besvare dette spørgsmål. Det vil sige i hvor stor udstrækning udgør mennesker, der arbejder med HR en homogen gruppe? Med udgangspunkt i Garudas Hoved-Hjerte-Ben model, følger her den gennemsnitlige grafiske profil for de deltagende HR-responderter.

## Hovedarbejde

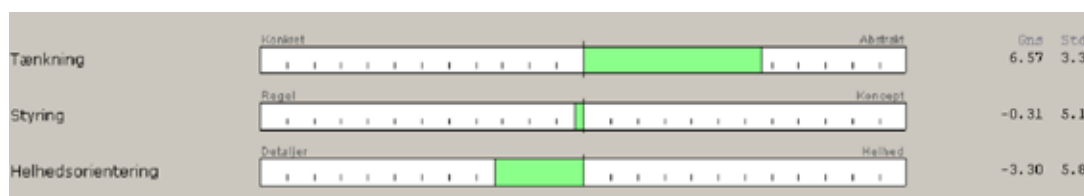
På grafikkerne nedenfor vises først profilen af de 3 Hoved-faktorer: Tænkning, Styring og Helhedsorientering for alle responderter. Dernæst

følger en sammenligning af responderterne delt efter køn.

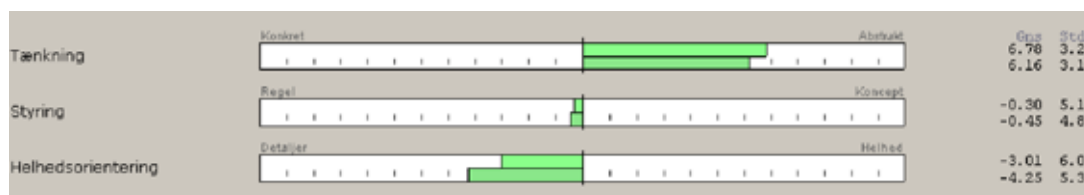
Scoren på Tænkning peger i retning af en person, der besidder talent for at arbejde med komplekse sammenhænge og med opgaver, der giver intellektuelle udfordringer, hvor teorier, modeller og koncepter inddrages i problemløsningerne. Scoren på Styring viser en person, der ikke umiddelbart har noget imod, at give aktiviteter er styret af faste regler, rammer og systemer. Omvendt hvis styringen bliver for stram eller kræver for megen disciplin, kommer personen let til at føle sig begrænset i sin ret til at gøre tingene sin egen måde. Vender vi os mod Helhedsorientering har vi at gøre med en person, der formentlig har der bedst, når detaljerne i en opgave er undersøgt og på plads. På den anden side, og i overensstemmelse med scoren på Tænkning, er personen givetvis ikke udpræget detailorienteret, men har formentlig en god evne til at skelne mellem mere og mindre væsentlige detaljer. Således må man forudsætte, at hvis tingene bliver for rutineprægede, så hører interessen op, og detaljerne får mindre opmærksomhed. Af grafikken fremgår det, at der ikke er de store profilmæssige forskelle mellem kvindelige og mandlige HR-folk. Peger dette i retning af en egentlig HR-Profil?

## Hjertearbejde

Den følgende grafik viser gennemsnitsscoren på Hjertefaktorerne.

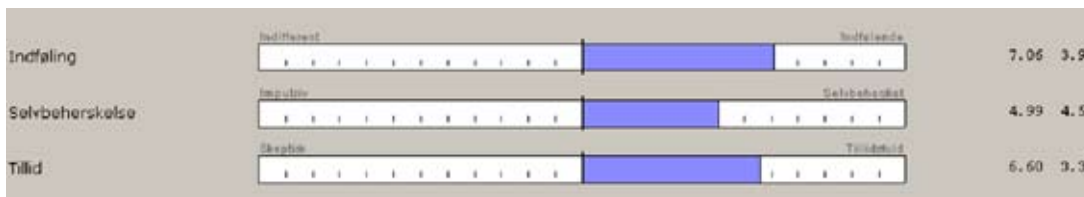


Gennemsnitsscoren på Hovedets tre faktorer.

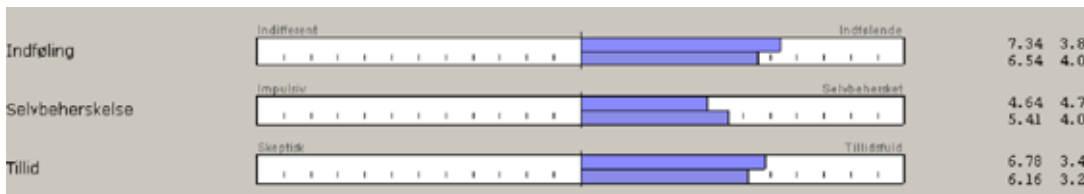


Sammenligning – køn. Kvindernes gennemsnitsprofil er den øverste.





Gennemsnitsscoren på Hjerter-faktorer.



Sammenligning – køn. Kvindernes gennemsnitsprofil er den øverste.

En fortolkning af faktoren Indfølelse fortæller os, at vi har at gøre med en person, der tilsyneladende lægger stor vægt på at kunne leve sig ind i, finde ud af og forstå, hvad der ligger af tanker, motiver og følelser bag andre menneskers adfærd. Hvad angår scoren på Selvbeherskelse, har vi formentlig at gøre med en person, der umiddelbart giver udtryk for sin irritation og følelser, men samtidig en person, der er rimelig god til at undertrykke sin impulsivitet, når situationen kræver det. Trækket Tillid fortæller os, at det er en person, der møder nye mennesker med en høj grad af åbenhed og tillid og som ikke er specielt skeptisk eller mistroisk overfor andre mennesker. Hvad vedkommende således giver udtryk for af umiddelbar åbenhed og nysgerrighed er, hvad personen står for, og der er tilsyneladende ikke noget beregnende over personen.

Ser vi på den grafiske fremstilling af gennemsnitsscorene fordelt på køn, får vi den, måske mest overraskende, bekræftelse på eksistensen af en genuin HR-Profil. Om du er mand eller kvinde spiller ingen rolle for profilen. HR-folk udgør også på Hjerter-faktorerne en homogen gruppe.

### Benarbejde

Nedenstående grafik gengiver scorene på Ben-faktorerne. Her må vi opgive tesen om en homogen gruppe, da mændene i populationen scorer længere til højre på samtlige tre faktorer.

For både mændene og kvinderne gør det sig dog gældende, at der er tale om en gruppe af individer, der oplever, at konkurrence kan stimulere og inspirere til bedre resultater. Gennemsnitsscoren er ikke så høj, at der er tale om deciderede stræbertyper, der altid skal vinde eller gøre tingene større eller bedre. Ser vi på forskellen mellem kønnene, er det tydeligt, at de mandlige HR-folk er mere konkurrence- og præstationsorienteret og dermed, formentlig mere utålmodige med at opnå konkrete synlige resultater end deres kvindelige kollegaer. Konkurrenceparameteret er således mere motiverende for mænd end for kvinder. For scorene på Selvtillid og Robusthed er differentieringen mellem kønnene særlig signifikant, og der præsenteres følgende to separate fortolkninger.

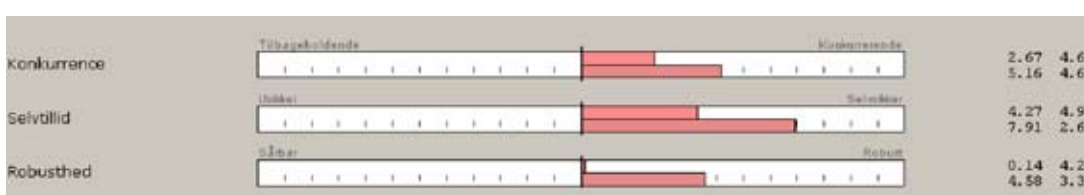
For den kvindelige HR'er gælder det, at hun generelt ikke har en større tro på sig selv, egne

evner og kunnen end de fleste andre. Konsekvensen er, at hun ikke "bare" kaster sig ud i nye og ukendte opgaver og situationer, men gerne holder sig lidt tilbage og tænker lidt mere over de udfordringer, der måtte ligge i en given opgave end mænd gør. Hun er en person, der gerne kommer frem med sine meninger, men mange gange måske helst på opfordring, hvilket ikke er et fremtrædende træk ved den mandlige HR-profil! I sammenhæng med træk-ket Robusthed er der, for den kvindelige profil, tale om en person, der tilsyneladende let kan føle sig såret, hvis hun bliver udsat for negativ kritik eller ydmygende bemærkninger. I så tilfælde vil hun have en tilbøjelighed til at bøje af og trække sig ind i sig selv, frem for at råbe op og højlydt forklare og forsvare sig.

Ser vi på profilen for mandlige HR-medarbejdere, tegnes et billede af en person, der har en grundlæggende tro på sig selv og tillid til egne evner. Som et resultat heraf kaster han sig oftere og hurtigere ud i nye udfordringer end sine kvindelige kollegaer. Således finder vi en person, der gerne træder frem med sine meninger og holder fast i dem - måske nogle gange lidt for længe. Scoren på Robusthed



Gennemsnitsscoren på Ben-faktorerne.



Sammenligning – køn. Kvindernes gennemsnitsprofil er den øverste.



peger på, at han ikke så let, som sin kvindelige kollega, lader sig gå på af negativ kritik og ydmygende bemærkninger. Under alle omstændigheder må vi forvente, at personer med denne score, til enhver tid er klar til både at forklare og forsvare sig; nogle formentlig mere højlydt og impulsivt end andre.

### Hvad mænd og kvinder siger

Så vidt præsentationen af profilerne og de dertilhørende generelle fortolkninger. Går vi lidt dybere, er det interessant at se hvorledes besvarelserne på Selvtillid differentierer kønnene. Som det fremgår af følgende statistik, siger 43% af de kvindelige respondenter enig til udsagnet "tror meget på mig selv, uanset hvor kritisk situationen bliver". 79% af de mandlige respondenter er enig i dette udsagn. Dernæst gælder det, at 51% af kvinderne er uenig i, at de [let] "bliver usikker på mig selv i kritiske situationer". Hele 92% af mændene svarer uenig til dette udsagn!

Kunne det tænkes, at disse forskelle kan forklares med kulturelle/socialt værdier? Det vil sige, er den tegnede maskuline profil måske mere et udtryk for mænds socialt betingede respons, på de givne udsagn, end for deres iboende personlighed, eller handler det om forskelle i de genetiske forudsætninger? En interessant diskussion her i 200-året for publikationen af Darwins evolutionsteori! Diskussionen får mere ilt, når vi ser på kønnenes fordeling af svar på udsagn om Robusthed. Se følgende statistik.

59% af de kvindelige respondenter mod 25% af de mandlige svarer enig til at de "føler sig såret, hvis de udsættes for ydmygende kritik". I forlængelse heraf svarer 67% af mændene enig til, at de ikke "lader sig slå ud af ydmygende personlige bemærkninger" mod 24% af kvinderne. Ud over at være et interessant indspark til diskussionen omkring sociale og genetiske faktorer indflydelse på personlighedsdannelsen, er det værd at bemærke, at en signifikant større andel af mændene i datasættet har et større ledelsesansvar end kvinderne. Det giver nemlig anledning til et andet interessant spørgsmål. Blev disse mænd ledere, fordi de havde den personlighed, man efterspurgte hos en leder, eller udviklede de denne personlighed\*, som en konsekvens af en kortere eller længere ledelsesmæssig karriere?

### Konklusion

Selvom jeg således finder det sandsynliggjort,

### Forskellen på mænds og kvinders besvarelse af udvalgte udsagn på Selvtillid

Udsagn	Gruppe 1		Gruppe 2	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Tror meget på mig selv, uanset hvor kritisk situationen bliver	43.42%	18.42%	79.16%	0.00%
Bliver let usikker på mig selv i kritiske situationer	18.43%	51.31%	0.00%	91.66%

Uddrag af udsagnsanalyse på faktoren Selvtillid; Gruppe 1 = Kvinder og Gruppe 2 = Mænd.

### Forskellen på mænds og kvinders besvarelse af udvalgte udsagn på Robusthed

Udsagn	Gruppe 1		Gruppe 2	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Føler mig såret, hvis jeg udsættes for ydmygende kritik	59.21%	10.52%	25.00%	29.16%
Lader mig ikke slå ud af ydmygende personlige bemærkninger	23.68%	22.36%	66.66%	8.33%

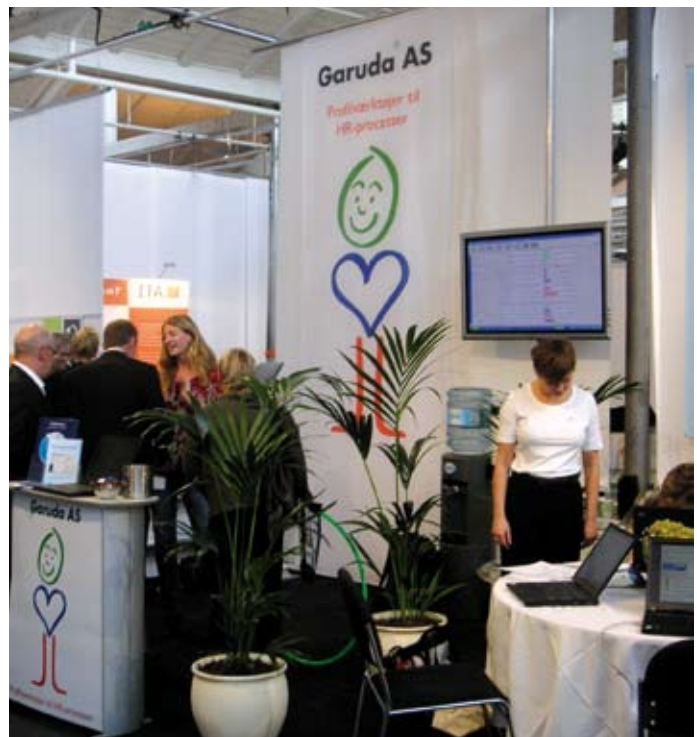
Uddrag af udsagnsanalyse på faktoren Robusthed; Gruppe 1 = Kvinder og Gruppe 2 = Mænd.

at der med rette kan tales om en egentlig HR-Profil, er der væsentlige forskelle kønnenes Benarbejde imellem. Forskelle der i øvrigt bekræftes af andre af Garudas samtaleværktøjer. Afslutningsvist skal det bemærkes, at datasættet består af 3/4 kvinder og 1/4 mænd. Hvis denne fordeling af kønnene er repræsentativ for alle de mennesker, der pt. er ansat i en HR-stilling, kan vi da hævde, at kvinder, personligheds-mæssigt, fra naturens og/eller kulturens side, er mere velegnet til at varetage en HR-funktion end mænd? Og dernæst, da vi finder en langt større andel af mændene end kvinderne i HR-funktionens ledelsespositioner, kan vi da hævde at mændene er mere velegnet til varetagelse af en sådan, netop qua deres

personlighed, – uanset om denne "kvalifikation" er socialt eller genetisk betinget?

God tænkepause.

\* En problematik som Garuda og Finn Havaleschka tidligere har berørt bl.a. i jubilæumsartiklen "Hvor gik udviklingen hen".



# En Verdensomfattende Standard

## for Human Resource Assessment Instrumenter

### › Finn Havaleschka, Garuda

#### En vision

Ikke mange ved det, men faktisk har der de sidste 3 år været bestræbelser i gang på at udvikle:

"A single set of standards for evidence-based assessment with global applicability and acceptance that will enable:

- › people to understand, develop and achieve their full potential at work
- › organisations to become more effective through making best use of the potential of all their people
- › increasing the quality of assessment in Human Resources (HR)
- › encouraging an evidence-based approach to assessment
- › encouraging the development and use of better assessment instruments"

Bestræbelserne foregår i Danmark i regi af Dansk Standard (DS). I løbet af de 3 år har der været holdt en række møder. Sidst i Washington med 30 deltagere fra 10 forskellige lande, heriblandt fra Kina, Israel, USA og europæiske lande som Frankrig, Tyskland, England og de Skandinaviske lande. Næste møde foregår i Oslo d. 2. og 3. marts.

#### Hvem deltager

Fra Danmark deltager en backinggruppe på 16-20 mennesker. Alle med en professionel, faglig og erhvervsmæssig interesse i

emnet. Dernæst er der en kernegruppe på 4 til 6 mennesker, som følger arbejdet tæt og deltager i de internationale møder. Kernegruppen kommer med oplæg til backinggruppen om de emner, som kommer til beslutning på de internationale møder. Kernegruppen er repræsenteret af folk fra bl.a. Dansk Psykolog Forening, Videnscenter for Professionel Personvurdering (VPP), samt undertegnede, der primært repræsenterer mig selv og som sådan også Garuda.

Der er ingen institutionaliseret eller offentlig udpegning af deltagerne. Alle med interesse for emnet kan være med. Det er ganske liberalt. Problemet kan være, at de mennesker, som har den største interesse i indholdet af en sådan Standard, nemlig test-brugerne fra HR-afdelingerne i de danske virksomheder og dem der er de primære objekter for bestræbelserne, nemlig dem der udfylder de forskellige test, ikke deltager, fordi de ganske enkelt ikke kender til, at der er et sådan arbejde i gang. I denne sammenhæng skal det, om det formelle, bemærkes, at deltagerne selv betaler alle omkostninger i forbindelse med arbejdet. Hvilket væsentligst består i betaling til DS for sekretærbistand og for egne udgifter til rejser, ophold og fortæring.

Vil man vide mere om dette standardiseringsarbejde skal man henvende sig hos Dansk Standard og referere til ISO/TC230.

#### En smuk vision

Det indledende citat er visionen med hele arbejdet. Umiddelbart er det svært at være imod





» Ikke mange ved det, men faktisk har der de sidste 3 år været bestræbelser i gang på at udvikle:

”A single set of standards for evidence-based assessment with global applicability and acceptance”

en sådan vision. Det handler om udvikling af bedre test- og samtaleværktøjer og processer, der fører til mere kvalificerede beslutninger omkring mennesker og organisationers udvikling! Problemet er blot at det er utroligt svært at operationalisere visionen. For eksempel, hvad skal man forstå ved begrebet assessment, hvad er det for værktøjer og processer som skal underlægges Standarden og hvilke krav skal man stille til beviserne for metodernes validitet? Hvad er eller skal kriterierne være for ”(the) development and use of better assessment instruments”?

#### Alt er omfattet

Som det fremgår, ønsker man en global Standard, samt at stort set alle former for

indsamling af personrelaterede data i en organisation skal omfattes af standarden: test, assessment instrumenter, samtaleværktøjer, processer, personale surveys, strukturerede spørgeskemaer osv. Og her opstår, som jeg ser det, problemerne. Rent praktisk kunne jeg spørge: skal vores KulturProfil og efterfølgende processer valideres med andre metoder end vores KompetenceProfil, vores FokusProfil, Lederens Mentale Scorekort, MedarbejderProfilen, GRUS-værktøjet, Golfernes og Håndboldspillernes Mentale Scorekort? Ja, selvfølgelig, det skal de, fordi de er skabt til forskellige processer og derfor må vurderes efter forskellige kriterier. Problemet er bare, at det er svært, for ikke at sige umuligt, at opstille

præcise og specifikke valideringskriterier for så forskellige værktøjer, metoder og processer. Derfor må man i Standarden holde sig på det generelle plan, hvilket man også gør ved, i alle disse sammenhænge, at anvende det brede evidens-begreb. Problemet er at Standarden skal kunne operationaliseres, så alle, udviklere, udbydere, brugere og respondenter ved hvad det er for kriterier de givne værktøjer og processer ISO-certificeres efter?

Desværre er der meget der tyder på, at kernen i det internationale udvalg, de ledende figurer, ønsker at fastholde den globale og altomfattende Standard. Jeg frygter at Standarderne og certificeringsnormerne bliver så brede, at ingen vil tage dem alvorligt.

#### At kunne skille skidt fra kanel

En af mine og Garuda's begrundelser for at involvere os i standardiseringsarbejdet var et ønske om at få defineret og anerkendt nogle valideringsstandarder, der tager udgangspunkt i formålet med den evaluerede test eller assessmentmetode. Ambitionen var at gøre det muligt for os, at udvikle værktøjer og processer efter nogle kriterier som gjorde det muligt for brugere af sådanne, at sammenligne kvaliteten af værktøjer, som er udviklet til det samme formål.

Min foreløbige konklusion, er at intentionerne er rigtig gode, men... I håbet om at man rammer alt, i ønsket om at skabe nogle globale standarder for alle typer af assessments, frygter jeg, at vi intet rammer, hverken lokalt eller globalt.

Læs hele Finn Havaleschkas artikel 'En Verdensomfattende standard' på Garuda's hjemmeside: [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)



# Aha-oplevelser

## med FokusProfilen i Skattecenter Nærum



Efter en ny intern strategi i SKAT er medarbejderne nu begyndt at arbejde projektorienteret og i grupper. Ledelsen i Skattecenter Nærum har derfor tilbudt alle medarbejdere at få lagt en FokusProfil.

### af Line Randrup, Tuen-media

Skattecenter Nærum er et hus med to sammenbragte kulturer. I forlængelse af struktur- og kommunalreformen i 2007 har centeret oplevet store forandringer, og på den baggrund valgte skattecenterets ledelse at tilbyde medarbejderne at få lagt en FokusProfil.

- Efter mange forandringer og ændrede arbejdsrutiner var vi i ledelsen blevet enige om, at vi gerne ville højne medarbejdernes bevidsthedsniveau og give dem selvindsigt i deres arbejdsprocesser. Det er en stor fordel, at man kender sine stærke og svage sider, når man skal arbejde projektorienteret, fortæller Karin Bøttger. Hun er afdelingsleder i inddrivelsesafdelingen og har været en af de otte tilbagemeldere af FokusProfilen til medarbejderne.

Ledelsen mente, at FokusProfilen både kunne give medarbejderne bevidsthed om, hvordan de arbejdede og bruges som et redskab, når man skulle sammensætte grupper og fordele opgaver i et projekt.

### Frivillig deltagelse

I første omgang valgte ledelsen at tage husets tre tillidsrepræsentanter med på råd om, hvordan medarbejderne i Skattecenter Nærum ville tage imod tilbuddet om FokusProfilen.

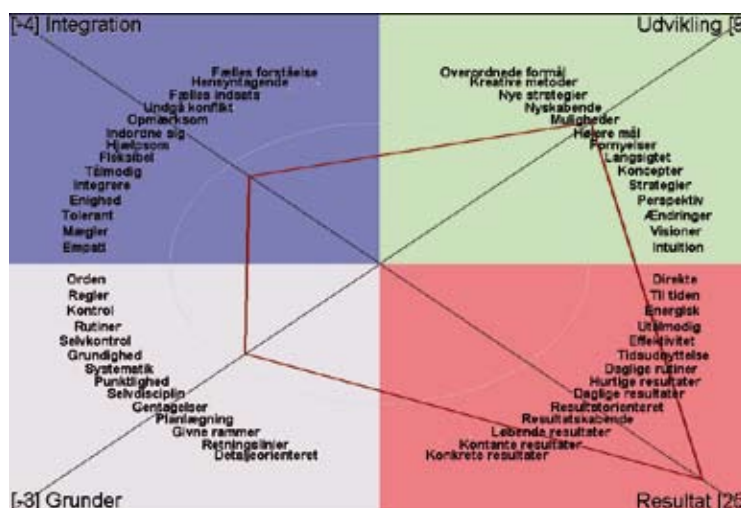
- Det er en god ide, at ledelsen spørger tillidsrepræsentanterne, hvordan de tror medarbejderne vil tage imod det, inden man sætter så stort et projekt i gang og bruger penge på det. Men vi var alle tre enige om, at det kunne være spændende at prøve, fortæller Anne Karn Jonssen, som er AC-tillidsrepræsentant.

- Det har været vores rolle at sikre, at medarbejderne ikke oplevede utryghed, og at profilerne ikke bliver brugt, med mindre medarbejderne selv ønsker det, siger Lis Arrhenius, som er tillidsrepræsentant for HK. Hun forklarer, at mange medarbejdere var lidt bange for, at profilerne ville blive "brugt imod dem", for eksempel i forbindelse med opgavefordeling. Det blev imidlertid hurtigt slået fast, at det ikke var ledelsens hensigt:

- Da tilbuddet blev præsenteret for medarbejderne, lagde ledelsen vægt på, at den ikke ville opbevare kopier af profilen efterfølgende. Samtidig var det jo frivilligt, om man ville deltage, og om man ville vise profilen til nogen. Det tror jeg, har betydet meget for dem, der har deltaget, siger Lis Arrhenius.

### Eksempel på en FokusProfil

Personens profil tegnes som en firkant. Jo mere du fokuserer på et område, jo større udslag får profilen mod det pågældende hjørne.





### Opbakning er afgørende

Frivilligheden, og at den enkelte medarbejder selv kunne bestemme, hvordan man efterfølgende brugte profilen, har været en afgørende faktor for successen. Da forudsætningerne var på plads, tog mange af skattecenerets medarbejdere imod tilbuddet om at få lagt en FokusProfil. Omkring 150 ud af Skattecenter Nærums 270 medarbejdere har fået lagt en personlig FokusProfil.

- Når man skal indføre sådan et projekt, er medarbejdernes opbakning fuldstændig afgørende for, om det bliver en succes. Ellers vil man aldrig få det implementeret og få det ind i hverdagsproget som en god og naturlig ting. Så opbakningen er vigtigere end ulemperne ved, at alle ikke har taget profilen, mener Hanne Nielsen, som er afdelingsleder for Erhverv 5 og har været tilbagemelder.
- Ud fra de givne betingelser, har det været en god måde at gøre det på. Man bliver nødt til at se på den kultur, der hersker i virksomheden i forvejen. Jeg tror heller ikke tiden har været til at tvinge folk. Der har været mange omvæltninger, og det er først nu, vi er begyndt at føle os som en

For fuldmægtig Mie Colding-Vangsaee var der ikke så store overraskelser i testen. Hun mente at kende sig selv godt:

- Jeg er ikke overrasket over resultatet, men mere over, at konklusionerne er så præcise, helt ned på ordene. Jeg tænkte: Er jeg virkelig så nem at læse? Jeg synes, det er imponerende, at man kan kortlægge en person ud fra nogle spørgsmål. Det havde jeg ikke så stor tiltro til inden samtalen, fortæller hun.

### Større tolerance

Medarbejderne fra Skattecenter Nærum er enige om, at man kan bruge profilen personligt. For eksempel til at flytte sig eller forbedre sig i det daglige arbejde.

- Jeg tror, sådan en test kan bruges meget positivt, hvis den bliver efterlevet, og når der også er en positiv indstilling til den fra organisationens side. Jeg har brugt den i min MUS-samtale. Jeg har tidligere været meget udadvendt i mit arbejde og sat en hel masse i værk. Når jeg så ser på min profil, hvad jeg laver nu, og hvad jeg godt kunne tænke mig at lave, så er der en lille differens, og det snakkede jeg med min chef

af hverdagen, det er jo derfor vi har sat det i gang, siger Hanne Nielsen.

- Når man får taget den her test, så bliver man mere bevidst om, at vi er forskellige mennesker. Så kan man måske bedre forstå, at andre reagerer, som de gør. Så jeg tror generelt, at vi er blevet mere overbærende over for hinanden. Vi har fået et fælles sprog, fortæller Mette Meyn, som ligeledes har været tilbagemelder.

I første omgang er udfyldelsen af profilen og de individuelle tilbagemeldinger netop gennemført for alle de medarbejdere i Skattecenter Nærum, som har taget imod tilbuddet om at få lagt profilen.

Flere afdelinger overvejer at bruge profilerne fremover på frivillig basis i gruppearbejdet, og når der skal sammensættes nye grupper.

» Jeg ser ikke mig selv som regelrytter og kontrollerende, jeg vil

være mere vild. Men det er jeg i virkeligheden ikke, jeg er faktisk ret grundig og punktlig i mit arbejde (...) Det viste testen, så på den måde var den en øjenåbner for mig.

enhed, siger Joan Gottlieb, som også har været tilbagemelder og arbejder i afdelingen Erhverv 5.

### Profilen blev en øjenåbner

Fokusprofilen har givet meget forskellige oplevelser hos medarbejderne. Nogle har prøvet lignende test tidligere, mens oplevelsen var ny for andre, blandt andet for fuldmægtig Merete Nør: – Jeg var faktisk en helt anden type end jeg troede. Jeg ser ikke mig selv som regelrytter og kontrollerende, jeg vil være lidt mere vild. Men det er jeg i virkeligheden ikke, jeg er faktisk ret grundig og punktlig i mit arbejde, siger Metere Nør med et grin. Det viste testen, så på den måde var den en øjenåbner for mig.

om. Nu er hun i hvert fald blevet gjort opmærksom på det, og jeg var måske heller ikke blevet opmærksom på det, hvis jeg ikke havde fået lagt en FokusProfil, fortæller Connie Sørensen.

Hanne Nielsen er som tilbagemelder og afdelingsleder også sikker på, at processen har været gavnlige for organisationen på det kollektive plan.

- Jeg synes hele processen, og hvad den har gjort for huset, har været meget positiv. Jeg synes allerede, at folk har en større tolerance for hinandens forskelligheder, og jeg håber, vi kan blive ved med at kunne arbejde videre med det. Det ville være optimalt, at det bliver en del

## FOKUSPROFILEN

Formålet med FokusProfilen er at lave en kortlægning af, hvilke opgaver den enkelte medarbejder foretrækker at fokusere på i sit arbejde.

### Integratoren

- sørger for at samarbejde og kommunikation fungerer. Det handler om at få ting og mennesker til at arbejde sammen som et hele.

### Udvikleren

- sikrer, at der sker en vis fornyelse og strategisk udvikling. Det handler om, at skabe resultater på lang sigt, at udvikle organisationen.

### Grunderen

- sikrer, at der er orden og struktur på grundlæggende opgaver. Der er fokus på detaljer, regler, rammer, gennemprøvede metoder og planer.

### Resultatskaber

- udviser handlekraft og skaber hurtige resultater. Det drejer sig om de kortsigtede mål, at få tingene til at virke lige nu.



# Garudas kurser i foråret 2009

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 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 dages internat)

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 dages internat)

Afsluttende kursus. Deltagelse i Certificering A er en forudsætning for deltagelse i Certificering B. Kurset lægger op til en afsluttende prøve, hvor kursisternes evne til at tolke profiler bliver vurderet. Bestået kursus afsluttes med certifikat.

### Kalender

Certificering A	Certificering B
24. - 26. februar 2009	24. - 25. marts 2009
17. - 19. marts 2009	01. - 02. april 2009
21. - 23. april 2009	05. - 06. maj 2009
12. - 14. maj 2009	18. - 19. maj 2009
09. - 11. juni 2009	03. - 04. juni 2009

## 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
05. marts 2009	26. marts 2009
28. april 2009	04. maj 2009
26. maj 2009	



## MedarbejderProfilen

MedarbejderProfilen må kun benyttes af personer, der har gennemgået og bestået Garuda's 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 dages 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
10. - 11. marts 2009	15. - 16. april 2009
12. - 13. maj 2009	09. - 10. juni 2009

## Den Excellente Tilbagemelding

### **Næste kursus: 21. - 22. april 2009**

Nyt kursus med vægt på at forbedre dine evner til at give tilbagemeldinger. Kursisterne får kendskab til og træning i brugen af relevante kommunikations-værktøjer. Vi gennemfører rollespil og øvelser og alle får grundig feedback. [Læs mere på side 3](#)

### **2 dages kursus**

1.dag kl. 9.00 - 21.00

2.dag kl. 9.00 - 16.00

### **Sted: Vejle-området**

### **Deltagere: 9 deltagere**

Alle deltagere skal på forhånd være uddannet i et Garudaværktøj

### **Pris : Kr. 7.550 ekskl. moms**

Prisen er inklusiv overnatning, forplejning og kursusmaterialer

### **Underviser: Dorte Finderup Uldall**

(Cand.merc. og coach).

På 2. dagen deltager yderligere 2 instruktører, der begge har solidt fundament indenfor kommunikation og coaching.



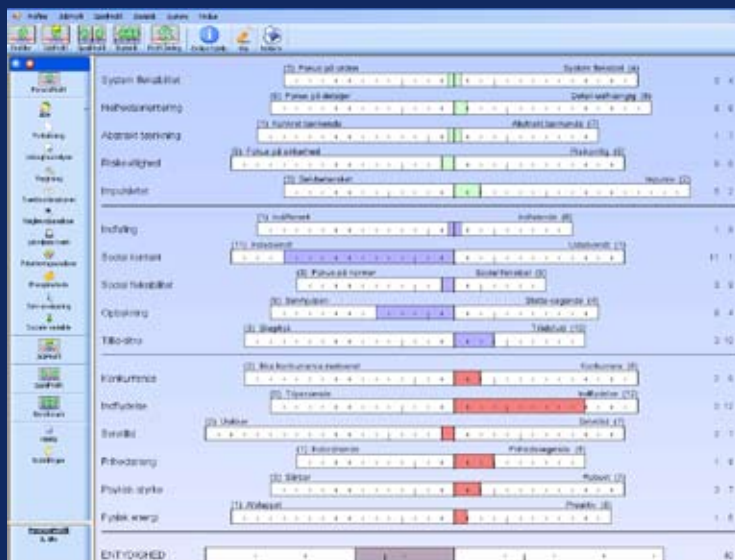
**Tilmeld dig kurserne på mailadr.: [garudany@garuda.dk](mailto:garudany@garuda.dk)  
eller ved at ringe til Jette B. Laursen, telefon: 87 46 86 14.**



# Nyheder fra **Garuda**

## Nye versioner af KompetenceProfilen og Garuda Online Test System er udsendt til alle kunder ultimo 2008

De nye versioner er udviklet med henblik på at kunne afvikles på fremtidens Microsoft styresystemer. Desuden har softwaret fået en større "ansigtsløftning" med væsentlige forbedringer, og nye moduler og faciliteter m.v. er blevet tilføjet (se nærmere på [www.garuda.dk](http://www.garuda.dk)).



Garuda har fået ny organisering på salgsområdet, med det formål at styrke fagligheden og kunne yde en optimal service i forhold til de forskellige markedsområder.



Ansvar for kontakt til private virksomheder:  
Nanna Michelle Pedersen  
Tlf.: 20 51 70 40  
Mail: [nmp@garuda.dk](mailto:nmp@garuda.dk)



Ansvar for kontakt til kommuner, regioner og stat:  
Astrid Horn Raaballe  
Tlf.: 24 41 89 70  
Mail: [ahr@garuda.dk](mailto:ahr@garuda.dk)



Ansvar for kontakt til konsulentvirksomheder:  
Lotte Mølgaard  
Tlf.: 21 44 44 81  
Mail: [lom@garuda.dk](mailto:lom@garuda.dk)

## Nye ansigter hos Garuda



Katja Sander  
Bogholder  
pr. 1. januar 2009

## GarudaNyt

➤ GarudaNyt er udgivet af Garuda AS.  
Januar 2009

➤ Artikler kan citeres inden for gældende lovgivning og med kildehenvisning.

➤ Ansv. redaktør: Heine Olsen Dyppel

**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.

