

■ Kundecase:

## Amadeus Scandinavia – 360° ledermåling

Med udgangspunkt i forretningsstrategien udvikler Amadeus Scandinavia organisationens lederevner

### Om undersøgelsen

RelationMonitor har i samarbejde med HR-konsulenthuset People gennemført en 360° ledermåling blandt Amadeus Scandinavia's cirka 30 ledere. I tæt samarbejde med Amadeus har RelationMonitor og People stået for at udarbejde spørgeskema, dataindsamling, rapportering samt assisteret Amadeus med opfølgning på resultaterne.

### Konkrete resultater

Ledelsesgruppen i Amadeus Scandinavia havde på forhånd sat ord på, hvilke kompetencer en god leder i Amadeus skal besidde. Med den efterfølgende 360° ledermåling er disse kompetencer blevet evalueret, hvilket giver ledelsen struktureret viden om, hvilket niveau lederne befinder sig på i forhold til lederkompetencerne og danner grundlag for at planlægge fremtidige indsatser.

### Forankring i strategien

I 2005 gennemførte Amadeus en medarbejderanalyse, der identificerede lederskab som et vigtigt fokusområde. Analysen viste nemlig, at mange medarbejdere oplever, at lederskabet kan styrkes, så Amadeus også i fremtiden kan imødegå udfordringer og udnytte muligheder i markedet.

Ledelsesgruppen startede processen med at definere en lederprofil ("Scandinavian Leadership Profile") bestående af fire områder med supporterende lederkompetencer, der alle er vigtige for, at Amadeus kan nå sine mål:

**"360° METODEN ER ET LEDELSESVÆRKTØJ, DER PÅ EN STRUKTURERET MÅDE EVALUERER VORES LEDERSKAB. DERMED KAN VI MÅLRETTE IDENTIFICERE BÅDE INDIVIDUELLE OG FÆLLES FORBEDRINGSOMRÅDER"**

- Vores lederprofil kunne indeholde mange ting, men vi fokuserer på de områder, der er vigtigst for medarbejderne og for ledelsesgruppen. Det er de områder, der har størst effekt på medarbejdernes engagement og

motivation, på organisationens effektivitet og dermed på forretningsresultatet, forklarer Susan Hammar, HR-direktør i Amadeus Scandinavia.

### Hvorfor 360° måling?

I en 360° lederevaluering bliver hver leder vurderet af både sin overordnede leder, sine sideordnede kollegaer og af vedkommendes medarbejdere. Desuden vurderer lederen sig selv og eventuelt idealet for den pågældende lederstilling. På den måde bliver hver leder vurderet individuelt, hele vejen rundt af de vigtigste interne interessenter:

- I Amadeus er 360° metoden et ledelsesværktøj, der på en struktureret måde evaluerer vores lederskab. Dermed kan vi målrettet identificere både individuelle og fælles forbedringsområder samt følge op på

amadeus



Susan Hammar, Amadeus Scandinavia

### Amadeus Scandinavia

#### Fakta:

Amadeus er en global organisation, der leverer IT-systemer til distribution og salg af rejseservices. Omkring 6.300 medarbejdere er ansat globalt set og omkring 200 i Amadeus Scandinavia, der dækker Norge, Sverige og Danmark.

#### Marked:

Rejse- og turistindustrien.

#### Samarbejde med RM:

Medarbejdertilfredshedsmålinger siden 2003 og 360° måling i starten af 2006.

#### Resultater:

- Status på nuværende lederkompetencer
- Et grundlag for udarbejdelsen af lederudviklingsplaner
- Øget sikkerhed for forretningsstrategiens udlevelse i organisationen

#### Læs mere om People:

[www.people.dk](http://www.people.dk)

vores investering, siger Susan Hammar.

### Opbakning fra ledelsen

For at 360° evalueringen skal give værdi, er det vigtigt, at projektet er forankret hos de

■ (fortsat)

ledere, der skal evalueres. Lige så vigtig er det, at projektet får opmærksomhed både i form af ressourcer og 100% opbakning fra topledelsen.

Ledelsen opnår til gengæld en god mulighed for at diskutere ledelse og få konkret viden om det aktuelle ledelsesniveau:

- At fokusere på individuelle lederfærdigheder kan være tabubelagt i virksomheden, men 360° metoden legitimerer disse diskussioner. Måske fordi virksomheden får et fælles udgangspunkt for dialogen, vurderer Anne-Mette Arnkjær, der er partner i People.

### Opfølgning opfølgning opfølgning

I Amadeus har der været stor fokus på opfølgningen. Med udgangspunkt i resultaterne formulerer hver leder en udviklingsplan for sin stilling. Anne-Mette Arnkjær har haft samtaler med en del af lederne sammen med en intern HR-konsulent fra Amadeus, så de sammen kan støtte lederen i opfølgningen og udformningen af en udviklingsplan.

360° målingen bliver ikke brugt som et "udlugnings"-værktøj, men derimod vil Amadeus støtte lederne i deres udvikling på en seriøs måde. Hvis en leder får negativ kritik af sin kommunikation, så er det ikke nok at sende vedkommende på et tre dages kursus:

- Lederen skal arbejde med udfordringen hver eneste dag, og denne indsats skal være synlig for medarbejderne. Så viser lederen, at han eller hun tager resultaterne seriøst og tager ansvar for sin egen udvikling, siger Susan Hammar.

### Styrke gennem ekstern partner

Opfølgningen på resultaterne i form af præsentationer for ledelsen og ledersamtaler kunne Amadeus selv have gennemført, men en ekstern konsulent har en særlig styrke:

- Som udefrakommende kan jeg sætte fingeren lige, hvor det gør ondt uden at skulle tage hensyn til den interne politik i virksomheden. Ofte tages en ekstern konsulent også mere alvorligt af ledelsen. Det skyldes ikke manglede kompetencer hos de interne konsulenter, men derimod den ekspertstatus som de eksterne konsulenter ofte tildeles automatisk, fortæller Anne-Mette Arnkjær.

En 360° måling er ofte kompliceret og kræver et fleksibelt dataindsamlings- og rapportværktøj, der kan håndtere data:

- RelationMonitor har i samarbejde med os fået opbygget et rigtig godt værktøj til 360° målingerne, der gør det nemt og hurtigt at forstå og anvende resultaterne, og det sætter vi selvfølgelig stor pris på. Vi og virksomheden skal bruge tid på at anvende resultaterne og ikke på at håndtere dem, siger Anne-Mette Arnkjær.

### Fremtiden

Lederegenskaberne i Amadeus skal måles igen i nærmeste fremtid, dels for at følge op på effekten af de indsatser, der allerede er sat i værk og dels for, at lederne kan arbejde videre med udviklingsplanerne. Målet er, at 360°målingerne i sidste ende bidrager til etableringen af lederprofilen som det udgangspunkt alle ledere lever og rekrutteres efter.

360° målingerne bidrager også til en succesplan for hele Amadeus Scandinavia, hvor lederne udpeger og uddanner deres efterfølgere og dermed sikrer fokus og kontinuitet i organisationen ved et lederskifte.

- RelationMonitor og People har været sparringspartnere både i de indledende faser og i opfølgningen. De har fremstået som én enhed, der har leveret en samlet proces, selvom det er to forskellige virksomheder. Men det er to virksomheder, der kombineret leverer det bedste fra analyse- og HR-området. Vi ser frem til at arbejde sammen igen ved næste måling, siger Susan Hammar.

#### Din eksterne analyseafdeling

RelationMonitor er et anderledes analysefirma. Takket være den måde vi tænker på, og den måde vi arbejder på. Konceptet er ideelt til virksomheder, der ønsker en dedikeret analyseafdeling, men som af strategiske eller ressourcemæssige årsager vil outsource funktionen.

Vi er skabt til virksomheder, som vil give sig selv en markant konkurrencefordel gennem øget indsigt og viden om nøgleinteressenter.

Vores speciale er at levere solide og stærke beslutningsgrundlag til virksomhedsledelsen. Vi måler og analyserer relationer - de interne og eksterne nøgleinteressenters holdninger, motiver og forventninger.

Vores arbejde giver ledelsen overblik til at identificere, prioritere og målrette indsatserne til tiden. Kort sagt assisterer vi ledere til sikker navigation i et foranderligt marked.

Kontakt os og oplev et anderledes analysefirma.

RelationMonitor  
Symbion Science Park  
Fruebjergvej 3  
2100 København Ø

(+45) 70 25 88 52  
www.relationmonitor.com  
info@relationmonitor.com