Amadeus Scandinavia

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 samar-bejde med Amadeus har RelationMonitor og People stået for at udarbejde spørgeskema, dataindsamling, rapportering samt assisteret Amadeus med opfølgning på resul-taterne.

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 strukturer-et viden om, hvilket niveau lederne befinder sig på i forhold til leder-kompetencerne og danner grundlag for at planlægge fremtidige indsatser.

Forankring i strategien

I 2005 gennemførte Amadeus en medarbejdermåling, der identificerede lederskab som et strategisk fokusområde. Målingen 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:

- 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° målinger?

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 forbed-ringsområder og følge op på vores investeringer, siger Susan Hammar.

Opbakning fra ledelsen

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

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° evaluering i starten af 2006.

Resultater

- Status på nuværende leder-kompetencer
- Et grundlag for udarbejdelsen af lederudviklingsplaner
- Øget sikkerhed for forretnings-strategiens udlevelse i organi-sationen

> "I Amadeus er 360° metoden et ledelsesværktøj, der på en struktureret måde evalu-erer vores lederskab."

- At fokusere på lederfærdigheder på individniveau kan være tabubelagt i mange virksomheder, 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 af 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 succesionsplan 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.

Om RelationMonitor

RelationMonitor er en dansk analysevirksomhed grundlagt i 2002. Vi har specialiseret os i målinger og avancerede analyser, der kan afdække skjulte mønstre og sammenhænge i medarbejder-, leder- og kunderelationer.

Analyserne er skræddersyede beslutningsgrundlag, som giver vores kunder en dyb indsigt i de faktorer, der driver deres medarbejder eller kunders engagement og loyalitet - og som viser hvilke ting, der vil have størst effekt på engagementet og loyaliteten, at forbedre.

Vi arbejder for ledere, der ønsker at have adgang til beslutningsgrundlag af høj kvalitet, men som af strategiske, kompetence- eller ressourcemæssige årsager ikke vil udføre arbejdet selv.

relationmonitor

Symbion Science Park
Fruebjergvej 3
2200 København Ø
(+45) 70 25 88 52
www.relationmonitor.com
info@relationmonitor.com

Andre referencer på ledermåling

- PFA
- Telia Sonera
- Simcorp
- Nestle
- Dong
- Bombardier
- KPMG
- Deloitte BC