



Foto: René Strandbygaard.

## På sporet af god ledelse – 360 graders måling hos DSB

De vilkår, DSB driver forretning under, har ændret sig voldsomt. Særligt i de senere år har der været mange forretningsmæssige udfordringer at tage fat på. Nogle skabt af politiske beslutninger og andre af ændrede kundebehov. For at kunne tackle de mange forandringer, er det altafgørende, at DSB er up to date, når det gælder medarbejdernes og ledernes kompetencer. Derfor har DSB gennem en del år satset massivt på medarbejder- og lederudvikling og på at lede virksomheden efter moderne ledelsesprincipper.

DSB arbejder aktivt med at forbedre de forhold, som har betydning for arbejdsglæde, motivation og engagement. Disse forhold fremgår af den årlige medarbejdertilfredshedsanalyse, som Ennova laver for DSB.

Med et ønske om dels at have tilfredse medarbejdere og dels at håndtere de store forretningsmæssige forandringer i DSB, er der i en årrække blevet stillet skarpt på lederskabet og lederrollen. DSB har siden 2004 prioriteret lederudvikling og er p.t. midt i gennemførelsen af et omfattende lederudviklingsprogram for samtlige ledere i virksomheden.

»Ønsket om at opprioritere ledelse som disciplin var en udløber af Strategi 2007, der lagde op til en præcisering af hvilke krav, man skal stille til lederne i DSB. Der blev derfor formuleret et fælles sprog og et fælles grundlag for, hvad god ledelse er i DSB, også kaldet DSB's Lederprofil. I Lederprofilen fremgår det, hvad DSB forventer af sine ledere, og hvad medarbejderne kan forvente af deres leder. Lederprofilen indeholder en række lederkompetencer, der er opdelt i tre grupper:

- Lederens faglige dygtighed
- Lederens evner som leder
- Lederen som person

Det er denne lederprofil, der danner udgangspunkt for 360-graders målingerne hos DSB, og målet er at løfte hele lederskabet og skabe flere helstøbte ledere.

For at få ledelse på dagsordenen som disciplin skal man have fokus på lederen som person og lederens evner som leder og ikke kun den faglige ledelse, som der er tradition for«, siger Lone Bekker, afdelingsleder for HR-Service, Udvikling i DSB.

»360 graders målingen blev koblet op på vores lederudviklingsprogram allerede i 2004, hvor vi igangsatte et udviklingsforløb for alle lederne.

Det betyder, at alle cirka 500 ledere skal igennem et forløb, der er tværgående og fælles, dog med det forbehold, at metoder og værktøjer er tilpasset de enkelte niveaues udfordringer og hverdag.

Vi startede helt naturligt med topledelsen for at sikre, at alle ledes nærmeste leder har oplevet forløbet på egen krop, og dermed kan støtte op om udviklingsforløbet.«

### Stor indsats kræver klar målsætning

En af udfordringerne i gennemførelsen af en 360 graders måling er den store deltagelsesgrad. Hver lederevaluering kræver mellem 10-15 interne svarpersoner, og det betyder, at DSB i processen har udfyldt langt over 5.000 skemaer. En forklaring på, at der er brug for så mange svarpersoner er, at medarbejdernes svar skal være anonyme. Derfor skal der ifølge Ennovas anonymitetsregler minimum komme svar fra fem medarbejdere pr. leder, for at en rapport kan dannes.

»Hos os er der altid flere lederkolleger, der svarer, og da alle ledere skal igennem lederudviklingsforløbet og dermed får brug for hinandens feedback, så motiverer det til seriøse svar. »Hvis jeg som lederkollega svarer seriøst på dit skema, så svarer du sikkert også ordentligt på mit«. Det tager tid at få alle lederne igennem lederudviklingen, men det har den fordel, at vores lederprofil bliver mere synlig, fordi den enkelte leder har mulighed for at støde på den i forbindelse med lederkollegers vurdering gennem året. På den måde skaber vi et kontinuerligt fokus på DSB's lederkompetencer, der alle bliver vurderet i 360 graders målingen,« siger Lone Bekker.

### Sammenligning skaber tryghed

»Når målingen er gennemført, bliver der udarbejdet en individuel rapport til hver leder. Rapporten udleveres på de respektive lederuddannelseshold, hvor holdets gennemsnitlige resultater gennemgås og drøftes med HR-konsulenter, der medvirker som undervisere på kurserne. Alle ledere tilbydes endvidere individuelle samtaler, hvor deres rapport kan drøftes og bearbejdes mere dybt og hvor den enkelte leder kan blive coachet efter behov. Herefter laves den personlige udviklingsplan.

I DSB er resultaterne personligt eje, og det er op til den enkelte leder, om de vil vise dem til deres medarbejdere eller deres nærmeste leder,« siger Lone Bekker.

### Hvad er en 360 graders måling

I en 360 graders måling bliver en leder evalueret af sin egen leder, sine lederkolleger, sine medarbejdere (mellem 5 og 10) og af sig selv. I DSB's tilfælde spørger man derudover lederens interne kunder på tværs af organisationen.

»I starten kan der være enkelte ledere, som har brug for, at vi skaber ekstra tillid til, at 360 graders rapporten er personligt eje og ikke viderefremmes til andre. Heldigvis er de fleste ledere åbne om deres resultater, og det er også nødvendigt med både åbenhed og nysgerrighed hos den enkelte leder, hvis målingen for alvor skal skabe værdi,« tilføjer Michael Havnstrup Bech, HR-konsulent.

»Efter den første 360 graders måling følger et modulforløb, der strækker sig over en periode på 8-12 måneder. Modulforløbet er den interne lederuddannelse, som foregår holdvis. Hvert hold har tilknyttet mentorer, der støtter holdet og hjælper det med at reflektere over de teorier, der præsenteres for holddeltagerne.

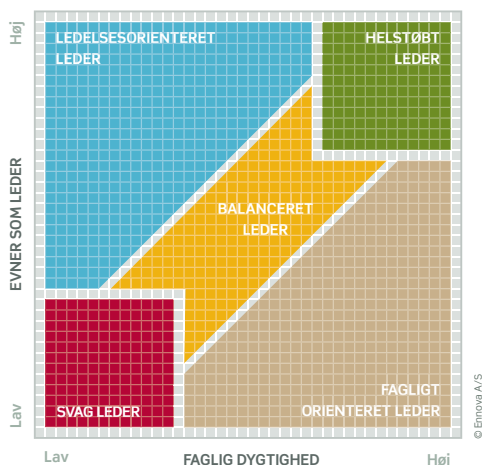
»Efter forløbet måler vi igen for at få input til, hvilke indsatsområder den enkelte leder har i forhold til den fortsatte udvikling, og hvordan vedkommende har udviklet sig under forløbet. For HR er der også den sidegevinst, at vi via den opfølgende måling kan se, om der har været effekt af modulforløbet. Det er efter denne måling, vi kan sætte ind, når ledere har brug for individuel coaching eller yderligere uddannelse. Derefter glider lederudviklingen og vurderingen i forhold til DSB's lederprofil over som en del af den årlige MUS (Medarbejderudviklingssamtale),« siger Lone Bekker.

»Det er en fornøjelse at se lederne lyse op, når de kan se, at deres målrettede ledelsesindsats har givet konkrete resultater i anden måling. Der er heldigvis stor åbenhed om både succes og fiasko, men vi ser selvfølgelig også de sædvanlige forsvarsmekanismer hos nogle af deltagerne, når resultaterne ikke helt blev som forventet - og det er OK - det kan godt tage lidt tid at synke og bearbejde resultatet. Det er hér, at vi som konsulenter for alvor skal ind og understrege, at 360 graders målingen ikke må stå alene - der SKAL dialog til mellem deltagerne, deres medarbejdere og deres chefer,« slutter Michael Havnstrup Bech.

### Du kan også få glæde af at nå hele vejen rundt

DSB har brugt 360 graders målingen til bl.a. at løse deres særlige udfordringer omkring forandrings- og motivationsledelse. Alle virksomheder med mange mellemledere og fokus på lederudvikling kan få stort udbytte af at lave en 360 graders måling.

Hvis du vil vide mere om, hvordan en 360 graders måling kan gennemføres i din virksomhed, skal du blot kontakte Ennova på telefon 8620 2120.



© Ennova A/S