

Værdibaseret ledelse

Implementering af værdiledelse i Ambu¹

Arbejdet med værdier er central for vores organisationsudvikling

For få år siden fusionerede vi Ambu og Medicotest. Et af vore væsentlige mål i den forbindelse har været at sikre en fælles platform og et fællessprog i hele organisationen og dermed en entydig og samlende virksomhedskultur. For at vi kunne udvikle denne virksomhedskultur krævede det, at vi gik ind og tog stilling til de grundlæggende værdier, som de to kulturer byggede på, og at disse værdier blev holdt op mod den fælles vision, som vi havde defineret.

Udviklingen af kulturen har således været tæt koblet til den strategiske udvikling af Ambu, og værdierne er sammen med missionen det fundament, som virksomhedens udvikling bygger på frem mod en realisering af visionen. Vi erkendte hurtigt, at strategien ikke kunne realiseres uden en egnet kultur, og at kulturen ikke evnede at understøtte strategien uden det rigtige værdigrundlag.

Værdier leves gennem mennesker

Værdier og kultur udgør derfor rodnettet i Ambu og er vigtige forudsætninger for vores vækst. Men det er ikke et spørgsmål om ord men om handling. Værdierne har ingen værdi, hvis medarbejderne i Ambu ikke kan eller vil acceptere dem. Samtidig er arbejdet med kultur og værdier noget, alle medarbejdere må involveres i og bakke op om, for at det bliver synligt og meningsfuldt både internt og eksternt.

I udvælgelsen af de værdier, som vi ønskede skulle være kendetegnende og retningsgivende for Ambu, tog vi udgangspunkt i de eksisterende værdier, bevidste såvel som ubevidste, i de to fusionerede organisationer. Der blev afholdt en omfattende interviewrunde både i Danmark og i vore datterselskaber rundt om i verden for at afdække, hvilken kultur der eksisterede og hvordan vi ønskede den fremover skulle være, for at vi vil kunne nå vores mål. Konklusionerne fra interviewrunderne blev fremlagt for ledelsen, som på baggrund af disse bud og tolkningen af dem formulerede de værdier, man ønskede skulle være gældende for Ambu. I nogle, ofte mindre organisationer, vælger man at involvere alle medarbejdere i at definere de kerneværdier, som skal være styrende for virksomhedens adfærd, men vi besluttede, at det ville blive en for omfattende proces at involvere alle 950 medarbejdere på tværs af landegrænser i at formulere og ikke mindst opnå enighed om værdierne. Gennem interviewrunden har vi dog forsøgt at få en så bred involvering som mulig.



¹ Afsnittet skrevet af HR-konsulent Camilla Præst Andersen, Ambu

Der blev defineret fire værdier, som skal hjælpe og vejlede os på vores vej til at indfri vore mål og vision. Og samtidig er de et udtryk for den adfærd, som vi mener, bedst vil understøtte de budskaber, vi kommunikerer overfor vores kunder og omgivelser.

Vi har i Ambu valgt at knytte ord og adfærd til hver af de fire værdier. Meningen med disse leveregler eller adfældsbeskrivelser er, at de går "spadestikket" dybere end værdierne og beskriver lidt tydeligere, hvilken adfærd vi gerne vil fremme i relation til den pågældende værdi

<i>Taking charge</i>	<i>Vi tager initiativ og ansvar Vi udviser mod til at handle</i>
<i>Innovative</i>	<i>Vi giver plads til at prøve noget nyt Vi udvikler nye, anderledes og værdiskabende løsninger</i>
<i>Team player</i>	<i>Vi gør det sammen sjovt og udviklende at arbejde i Ambu Vi hjælper hinanden med at nå vores mål</i>
<i>Open-minded</i>	<i>Vi er nysgerrige og respekterer mangfoldighed Vi ser muligheder i forandringer</i>

Til hver af Ambu's værdier har ledelsen i samarbejde med funktionschefgruppen defineret to leveregler som gælder for alle medarbejdere. Hver afdeling og hvert land har derudover suppleret med yderligere én leveregel - en leveregel der er unik for arbejdet i lige netop den afdeling og det land. Slutresultatet er således blevet, at vi har fire værdier med hver tre leveregler, hvoraf de to er givet på forhånd, og den sidste leveregel pr. værdi har afdelingerne selv formuleret.

Implementerings- og forankringsprocessen

Én ting er planlægning, noget andet er implementering og forankring i alle afdelinger og lande. Det har været vigtigt for os at sikre de enkelte lokationers individuelle og kulturelle særpræg og derfor har forankringsprocessen foregået med en høj grad af dialog og involvering af alle medarbejdere. Samtidig skulle vi sikre, at hele processen omkring udrulningen og forankringen blev understøttet af den rette information og kommunikation på det rette tidspunkt. Vi valgte derfor at udarbejde en intern markedsføringsplan for processen. De enkelte ledere i Ambu har været en væsentlig ingrediens i denne kommunikation og information.

For at opnå den brede forankring i organisationen, har alle lederne været på en Train the Trainer workshop, hvor de i 2 dage har arbejdet med værktøjer, som gjorde dem i stand til selv at forestå træningen og faciliteringen af den lokale introduktion,

udrulning og forankring af Ambus værdigrundlag på en engageret og begejstrende måde. Som en hjælp for den enkelte leders introduktion og facilitering af hans/hendes lokale udrulning blev der udarbejdet en facilitationspakke indeholdende en elektronisk slidepræsentation med tilhørende mødenoter, værktøjer til styring af processen samt en plan for, hvornår de enkelte aktiviteter i udrulningen og forankringen skulle gennemføres. Samtidig har lederne haft mulighed for personlig coaching og sparring omkring deres individuelle planer og resultatopfølgning.

A never-ending story

Arbejdet med værdierne er ikke noget man overstår på en dag. For at sikre, at medarbejderne får dem på rygraden og efterlever dem i det daglige har vi nedsat en værdiforankringsgruppe, som jævnlig tager et værditema op og sætter ekstra fokus på dette for bedre at få det "ind under huden". Hele værdiprocessen understøttes også af intern kommunikation og synliggørelse af resultater blandt andet via vores personaleblad og intranettet.

Samtidig har vi fokus på, at den gode indsats skal anerkendes. I stedet for at nedsætte en komité der anerkender én gang om måneden eller én gang om året foretrækker vi løbende at anerkende ønsket værdiadfærd. Vi opfordrer til, at vi skal gribe hinanden i at gøre noget godt, og dele disse succeshistorier og rollemodeladfærd mellem hinanden - både i og udenfor afdelingen.

Vi tager desuden løbende temperaturen på efterlevelsen af vores værdier og leveregler ved at gennemføre en "selvmåling/selvevaluering". På baggrund af disse målinger gennemfører vi udviklings- og forbedringstiltag, som kan løfte vores præstationer.

Sidst men ikke mindst opfordrer vi alle vore ledere til personligt, synligt og aktivt at involvere sig i og sikre, at Ambu's værdier bliver ført ud i hverdagen.

Ambu udvikler, producerer og markedsfører diagnostisk og livreddende udstyr til hospitaler og redningstjenester. Ambu har fem forretningsområder: Respiratory Care, Cardiology, Neurology, Training og Immobilization. De største forretningsområder er Respiratory Care, Cardiology og Neurology, hvis primære produkter er henholdsvis ventilationsprodukter til kunstigt åndedræt og engangselektroder til EKG-undersøgelser og neurofysiologiske undersøgelser. Ambu afsætter sine produkter over hele verden. 98% afsættes uden for Danmark, og afsætningen sker gennem Ambu's udenlandske salgsselskaber eller via distributører. Ambu har 950 ansatte, hvoraf 380 er beskæftiget i Danmark og 570 i udlandet.

IntelleCap og reklamebureauet Blue Business har i forening bistået Ambu i forbindelse med gennemførelsen af deres værdiledelsesproces.