# Vestas

## Vestas i Spanien - ledelsesstil og interkulturelle dimensioner

Vindenergiproducenten Vestas er en dansk koncern med 30 datterselskaber beliggende i Europa og resten af verden. Vestas konkurrerer på verdensplan med virksomheder indenfor markedet for Modern Energy. Vestas mission er, at vindenergi bliver sidestillet med olie og gas. Der er ifølge Vestas flere grunde til, at vind er en seriøs energikilde:

* Vind er en ubegrænset ressource.
* Vindkraft kan konkurrere med fossile energikilder, hvis sammenligningen foretages på lige vilkår.
* Vindkraft bidrager til en højere grad af selvforsyning.
* Vindkraft gør det muligt at etablere mange MW på relativt kort tid.
* Vindkraft er en CO2-neutral energiform og bidrager aktivt til at reducere udledningen af drivhusgasser.

Vestas blev grundlagt i 1898 i Lem i Danmark af H. S Hansen, kendt som Smed Hansen. Han var en innovativ iværkætter, der satte kundetilfredshed højere end noget andet: hvis en kunde klagede, rettede han fejlen med det samme. I 1928 begyndte Hansen at producere stålvinduer. Forretningen udviklede sig og i 1945 stiftede Hansen, hans far og nogle få kolleger Vestjysk Staalteknik A/S, der hurtigt blev omdøbt til Vestas, fordi navnet var for besværligt. Virksomheden producerede nu køkkenudstyr som køkkenvægte og hjulpiskere.

Op gennem 50’erne begynder Vestas at producerer mælkejunge-kølere og får senere en stor international succes med kølere til B 0g W’s store skibsmotorer. I 60’erne udvikler Vestas hydauliske kraner til trucks og det bliver endnu en international succes, med eksport til 65 lande. I 70’erne begynder Vestas at udvikle vindturbiner, men til trods for turbinernes effektivitet, er der ikke salg i vindkraften.

Men det kommer der op igennem 80’erne og 90’erne, hvor Vestas fokuserer hele produktionen på vindenergi. Sidst i 90’erne og først i 00’erne udvider Vestas produktionen af turbiner til produktion vinger og kontrolpaneler. Produktionen af tårne outsources. Samtidig tilbyder Vestas nu også kunderne opstilling, servicering og vedligehold af hele eller dele af møller. Vestas står for eksempel for produktionen, opstilling, serivcering og vedligehold af verdens største off shore vindmøllepark på Horns Rev, der giver energi til 115.000 husstande.

Vestas ønsker at fremme værdier, der er kendetegnet ved selvstændigt initiativ og samarbejde, og at bibeholde en small company thinking, hvor dynamik og ansvarsfølelse præger organisationen.

Da Vestas er en global virksomhed, har koncernen medarbejdere fra mange forskellige lande og kulturer med forskellige religiøse overbevisninger og politiske standpunkter. Dette kræver en fælles aftalt etisk praksis og standard.

Vestas Code of Conduct er et regelsæt for etisk adfærd. Det fastsætter standarder på forskellige områder, som alle Vestas-medarbejdere skal følge for at opretholde Vestas’ omdømme som en virksomhed med høj integritet og troværdighed. I Code of Conduct er nedskrevet Vestas’ værdier, og der er givet eksempler hvordan man kan håndtere forskellige problematikker med kolleger, kunder og leverandører. Code of Conduct er det eneste direkte værdisæt, medarbejderne i Vestas koncernen har – hvis de er i tvivl, kan de altid slå op i Code of Conduct og læse sig til, hvordan Vestas forventer, man forholder sig til et problem.

Koncernen havde en omsætning i 2009 på 6,6 mia. euro, en stigning på 10 % i forhold til 2009, samt en stigning på EBIT på 28 % til 856 mio. euro. Resultatet er det bedste nogensinde for Vestas til trods for et marked med et stigende antal stærke konkurrenter i samme branche og nye konkurrenter indenfor markedet for Modern Energy samt en verdensomspændende kreditkrise.

Vestas er til trods for udfordringerne derfor på vej mod at realisere virksomhedens finansielle mål, Triple 15: Vestas skal fastholde positionen som nr. 1 indenfor Moderne Energi, Vestas skal nå en EBIT-margin på 15 % og en omsætning på 15 mia. euro inden 2015. For at kunne opfylde de finansielle mål, har Vestas valgt at implementere et sæt af Governing Priciples i alle koncernens afdelinger, fordi Vestas mener, at kundeloyalitet er den vigtigste parameter for succes på Modern Energy-markedet. The Governing Principles handler om at skabe værdi for kunden og sikre kundeloyaliteten hvilket opnås gennem bedre kundeforståelse og åben kundedialog. Dette skal ske gennem en værdikæde baseret på værdi for kunden, hvor nogle kunder ønsker at servicere vindmøller selv, mens andre køber flerårige kontrakter på opstilling, service og vedligeholdelse.

Et af datterselskaberne i koncernen ligger i Léon i Spanien. Her produceres der nacelles, der er de turbiner, der opsamler energien fra vingerne. Der er 15 Vestas fabrikker i verden, der producerer nacelles og fabrikken i Léon åbnede i 2003. Vestas ejer desuden 7 fabrikker på verdensplan, der producerer vinger, 3, der producerer tårne og 5, der producerer kontrolsystemer. Vindmøllerne samles der, hvor de skal opstilles. Vestas’ hovedsæde ligger i Randers men flytter til Århus, hvor der oprettes yderligere 450 stillinger inden for forskning og udvikling.

Som fabriksdirektør i Vestas Nacelles, Léon, Per Sørensen siger: ”Vestas er en virksomhed i rivende udvikling og hvor presset fra verdensmarkedet for alternativ energi og stærke konkurrenter skaber en masse dynamik, som gør at Vestas må udvikle sig så hurtigt, at det skaber kaos”. Han har mærket de frustrationer, der opstår i kølvandet på at åbne en fabrik, hvor rekruttering skal foregå i et højt tempo.

”Det handler om at få startet produktionen”, siger Per Sørensen og han fortsætter: ”Det går ud over træningen af medarbejderne, styringen af produktionen og organiseringen”.

Per Sørensen fortæller, at man har valgt at lægge Vestas Nacelles i Léon af flere grunde: ”For det første fordi Spanien er det land i Europa, der har mest alternativ energi, især sol- og vindenergi. For det andet er produktionsomkostningerne relativt lave i Spanien i forhold til fx Danmark eller Tyskland. Lønniveauet er lavere end i Danmark og i Léon gives der tilskud til etablering af produktionsvirksomheder.

Léon har også tidligere været en bil-by, men produktionen er blevet for dyr, og fabrikkerne lukket. Men det betyder at der er mange fra især bilindustrien, med et relativt godt uddannelsesniveau, der kan ansættes i nacelles-produktionen”. Hertil skal lægges, at Léon har en god infrastruktur og ligger godt i forhold til de andre produktionsvirksomheder i Vestas – og så ligger byen logistisk godt placeret i forhold til Skotland, hvor et stort off shore vindenergi projekt med planer om 15.000 vindmøller netop har været i udbud.

Vestas laver hvert år medarbejdertilfreds-undersøgelser, og efter åbningen af fabrikken i Léon og det indledende kaos med rekrutteringen og organiseringen af arbejdet, måler man en tilfredshed på 42 %. I Vestas prioriteres medarbejdertilfredsheden højt, og man laver derfor en analyse af, hvad der kan være medvirkende til den lave tilfredshed. Det viser sig, at fabrikkens to kvindelige værkførere, der begge er ingeniører har været meget optagede af at få produktionen på skinner og gjort så effektiv som muligt – som Per Sørensen siger: ”Det er jo ganske forståeligt, det er jo derfor fabrikken er blevet bygget – for at producere noget hurtigt!”. I analysen viser det sig da også, at medarbejderne ikke er glade for skifteholdsarbejdet, hvor der er en klar opdeling af arbejdsopgaverne. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de ligeså godt kunne arbejde i en hvilken som helst anden produktionshal end for Vestas fordi de ikke ved hvad deres lille del af produktionen skal bruges til.

Da Per Sørensen ansættes som fabriksdirektør i Léon og førsteprioriteten i hans arbejdsopgave er at sørge for organiseringen, styringen og træningen bliver sat i system, men også at implementere Vestas’ værdier om medansvar og samarbejde i alle led i organisationen.

Per Sørensen kommer ned til en højeffektiv produktionshal, der er opdelt i fem produktionszoner. I hver zone produceres et delelement til den færdige turbine. Medarbejderne arbejder på faste skiftehold og i faste produktionszoner.

Per Sørensen beslutter derfor at omlægge strukturen i virksomheden sådan, at der skabes et mellemlederteam og arbejdet i produktionen organiseres i 30 mand store teams, der hver har en teamleder, de selv har valgt, og som leder of fordeler arbejdet i team’et. Meningen er, at strukturændringerne skal understøtte at tingene ikke nødvendigvis skal gøres ”faster”, men i stedet kan gøres ”smarter”. Arbejdsopgaverne bliver produktorienterede, det vil sige, at hvert team har til opgave at producerer et helt produkt, en hel turbine, i fællesskab.

”I Vestas taler vi alle engelsk, uanset, hvor vi er i verden – jeg skal derfor kunne stole 100 % på mine mellemledere, og det kan jeg kun, hvis jeg motiverer dem gennem deltagelse i hele beslutningsprocessen”, forklarer Per Sørensen og fortsætter: ”Et af problemerne i Léon er netop, at mange medarbejdere i produktionsleddet ikke taler engelsk – det er man generelt ikke så glad for at gøre foran andre i Spanien”. Derfor er der stadig behov for at kunne stole på en direkte oversættelse af ledelsesbeslutningerne.

Strukturændringerne var dog ikke en let ting at sluge for de spanske medarbejdere. ”I Spanien er man vant til at 1 mand, 1 opgave. Man arbejder for at holde fri – i Danmark definerer vi os nok meget i forhold til hvilket arbejde vi har, mens her i Spanien definerer man sig i forhold til sine sociale relationer udenfor arbejdet. Her handler det om at arbejdet skaber mulighed for ”det gode liv”. Det er en stor del af kulturen at nyde livet, tage sig en siesta, spise god mad, hænge ud med vennerne – arbejdet bliver derfor noget, der bare skal overstås så hurtigt og smertefrit som muligt”, forklarer Per Sørensen.

Og som Per Sørensen konkluderer, kommer organisationsforandringer og arbejdsglæde derfor ikke bare automatisk ved en strukturændring. Det kræver en kulturændring: ”I Spanien bor man gerne hjemme til man er over 30, man er simpelthen ikke vant til at tage ansvar. Gennem en strukturændring og bonusordninger for teams’ene, forsøger vi at gøre vores medarbejdere opmærksomme på, at ”mor er her altså ikke” – de skal tage ansvar for det stykke arbejde, som de laver sammen med team’et”.

Per fortæller om en episode, hvor han havde en ledelseskonflikt med en ledende medarbejder. Per havde forsøgt at forklare den ledende medarbejder, at han gerne ville have at han tog mere ansvar. Dét ville medarbejderen bestemt ikke. Per Sørensen var meget forundret, for han så et stort potentiale i medarbejderen og ville gerne give ham nogle ledelsesmæssige opgaver som et tegn på at han stolede på medarbejderens dømmekraft og kvalifikationer. Efter nogle dage kommer medarbejderen tilbage, banker på Pers dør og siger: ”Jeg tror, jeg ved hvad du mener: du vil gerne have at jeg tager ansvar for at få de nye opgaver løst og for selv at finde ud af hvilke opgaver, der kommer i første række! Jeg troede jo, at du ville have mig til at tage ansvar for det, der var sket. Og dét vil jeg altså ikke – det er ledelsens ansvar, ikke mit!”.

Per Sørensen fortæller, at det var noget af et wake-up call for ham, at opdage den store kulturforskel hvad angår ansvarlighed. Men som han siger: ”en leders job er også at skabe den rette ”Vestas-ånd”. Vi går jo meget op i ansvarlighed i Vestas og derfor må vi også som organisation gå forrest og være det gode eksempel”. Han fortæller om en episode, hvor en medarbejder i produktionen fik foden kørt over af en afhentningslastbil på flere tons. Foden blev knust og delvist revet af, og var ikke til at redde. ”Det ville have kostet manden jobbet, hvis han havde arbejdet i en anden virksomhed en Vestas. Men her tilbød vi ham sygedagpenge og mulighed for omskoling til lagertruckfører og mulighed for at komme tilbage til arbejdet hos os i Léon”. Signalet var klart, siger Per: ”Her skal man vide, at Vestas er ansvarlig overfor sine medarbejdere og vil gøre alt for at de fungerer bedst muligt i produktionen – det handler jo om gensidighed”, afslutter han.

Da finanskrisen for alvor rammer salget og produktionen i Vestas Nacelles, Léon, beslutter Per og hans ledelsesteam, at de nedlægger produktionen og begynder at sælge fra lagrene. I stedet for at fyre medarbejderne, vælger teamet at satse på videreuddannelse og træning. En produktionshal ryddes, og der laves klasselokaler og åbne kontorer til fabrikkens 350 medarbejdere, der nu undervises i engelsk, og trænes i forskellige arbejds– og ledelsesprocesser.

De forskellige tiltag har bevirket at medarbejdertilfredsheden det første år efter implementeringen af den nye struktur er steget fra 42 % til 66 %. Og som Per Sørensen siger: ”Finanskrisen er godt for noget; vi får tid til træning og uddannelse og det er jeg sikker på, vil fremme ”Vestas-ånden” i virksomheden”.

### Arbejdsspørgsmål - Vestas

1. Anvend Blake og Moutons Leadership Grid til at undersøge hvad der kendetegner ledelsesstilen før og efter den danske ledelse bliver indsat
2. Hvad er fordele og ulemper ved de to ledelsesstile - kom her ind på de komplikationer, der kan opstå med Pers ledelsesstil.