

Sammendrag

Gamle og nye produksjonssystemer – nye krav til ledere og operatører

En studie av møbelkonsernet Ekornes

Mål og avgrensning

Rapportens hovedmål er å beskrive hva slags og hvor mye arbeidsledelse Ekornes har behov for i tida som kommer. Dette temaet diskuteres i lys av bedriftens innføring av nytt produksjonssystem og konsernledelsens visjoner om en mer fleksibel bruk av personalet for å sikre optimal produksjonsflyt.

Ekornes sin interesse for å samarbeide med Fafo og Nordvest Forum ligger i følgende spørsmålsbatteri:

1. Hva slags ledelse trenger Ekornes?
2. Hvilke kunnskaper og egenskaper fordres av de enkelte lederne?
3. Hvilken plattform trenger ledere på ulike nivåer for å kunne utøve godt lederskap?
4. Hvilke strukturelle løsninger kan forbedre lederskapet i Ekornes?
 - Utforming av lederområder,
 - ansvars- og oppgavedeling og kommunikasjon innad i avdelinger og arbeidslag,
 - kommunikasjon mellom avdelinger.
5. Hva slags opplæring trenger lederne? Hva slags og hvor mye veiledning/støtte trenger lederne?

For å avgrense oppgaven har vi valgt å konsentrere oss om arbeids- og produksjonsledelse i fabrikkene, og dernest hvordan bedre informasjons- og kunnskapsflyt kan bidra til bedre utnyttelse av de menneskelige ressursene. Da blir det et sentralt spørsmål om den operative arbeidsledelsen er organisert slik at den gir tilstrekkelig rom for samarbeid, delegering og personalledelse. Ikke minst blir ledernes kompetansehåndtering viktig. Med dette sikter vi både til hvordan lederne utnytter den samlede kompetansen som er tilgjengelig hos de ansatte, og til hva bedriften gjør for at de ansatte skal kunne vokse sammen med bedriften som gjennomgår en rivende teknologisk utvikling. Disse spørsmålene belyses gjennom:

1. Ansattes beskrivelser av godt lederskap og deres beskrivelser av ledelsen.
2. Lederes beskrivelser av egen rolle som leder.
3. Lederes og ansattes beskrivelser av produksjonsforholdene og endringer, herunder også:
 - De ansattes oppgaver, kompetanse, selvstendighet, prosessforståelse, samarbeid, helhetsforståelse, fleksibilitet, planleggingsevne, støttebehov m.m.
 - Bedriftens verdier og trekk ved organisasjonskulturen.

Denne rapporten, som er en del av samarbeidet mellom Ekornes, Fafo og Nordvest Forum, gir innspill til det videre arbeidet der Ekornes skal gjøre organisatoriske valg og iverksette et kontinuerlig lederutviklingsprogram på basis av hvordan bedriften selv besvarer de fem spørsmålene.

I tråd med Ekornes' praksis om selv å stake ut egen kurs og vår egne erfaringer fra annet arbeid med organisasjonsutvikling, vil vi være varsomme med å trekke noen bestemte konklusjoner om hva Ekornes bør gjøre. Oppgaven vår er ikke å levere forslag til løsninger som Ekornes deretter skal implementere, men å peke på en rekke forhold ledere og ansatte i Ekornes kan drøfte når vi nå går over på annet trinn i samarbeids- og utviklingsprosessen

Metode og gjennomføring

Rapporten er først og fremst basert på informantintervjuer med til sammen 46 ledere, tillitsvalgte og ansatte. Disse ble gjennomført november 2001 ved tre av fabrikkene i Ekorneskonsernet: J.E. Ekornes, avdeling Vestlandske, Ekornes Møbler avdeling Stranda og J.E. Ekornes på Ikorannes.

Omtrent på samme tid ble 100 deltakere på Grunnmodulen¹ i Ekornes bedt om å definere god ledelse. Dette ble gjort i form av skriftlige gruppebesvarelser.

I forbindelse med halvdagssamlinger i bedriftene der vi har lagt fram foreløpige resultater, har ledere, konsulenter, operatører og tillitsvalgte i konsernet og de tre aktuelle bedriftene kommet med innspill. En del av disse er også innarbeidet i rapporten.

Ekornes Fabrikker

Sju år med vekst

Ekornes er en av Norges mest framgangsrike og profilerte industribedrifter og har sin virksomhet innenfor en næring der mange av konkurrentene sliter med nedskjæringer og røde tall. Etter en krise på 90-tallet kan Ekornes vise til en sammenhengende vekstperiode, der hvert år har gitt nye rekorder både hva gjel-

¹ Dette er et internt opplæringsprogram i Ekorneskonsernet, nærmere beskrevet i kapittel 3.

der omsetning og overskudd. Antall ansatte er fordoblet, men omsetningen har økt mer. Hver ansatts bidrag til driftsresultatet er doblet i samme periode.

Tradisjonsforankret prosesskontroll

Ekornes skiller seg ut fra hovedtrenden i moderne vareproduksjon. Der mange bedrifter velger å kjøpe underleveranser fra andre bedrifter, gjerne i lavkostland, står Ekornes for (nesten) all bearbeidingen i verdiskapingskjeden selv. Dette gir god kontroll over produksjonsprosessen og stor forutsigbarhet. Mulighetene og sikkerheten ved en fleksibel just in time-produksjon blir større. Fraktkostnader og misforståelser med eksterne underleverandører minimaliseres. Teknologit utviklingen i Ekornes og den forventede lønnsutviklingen i lavkostland bidrar dessuten til å redusere kostnadsgapet mellom Norge og lavkostlandene.

Fra lagerproduksjon til ordre- og stykkproduksjon med ny teknologi

Ekornes har over lengre tid hatt et moderniseringsprogram for bedriftene i selskapet. Bedriften på Stranda ble valgt ut som pilot. Resultatene herfra har vært gode. Det er vanlig å beskrive innføringen av ny produksjonsmåte som en overgang fra lagerproduksjon til ordre- eller stykkproduksjon. Bak begrepsbruken ligger to endringer. For det første produseres det (nesten) ikke deler og ferdige produkter uten at en på forhånd har en definert kjøper. For det andre foregår en større del av produksjonen som stykkproduksjon. Det vil si at hver enkelt vare produseres ferdig fra a til å i løpet av et par dager. Med dette slipper en blant annet fabrikklokaler overfylt av halvfabrikata som ikke har «eier». Den nye produksjonsmåten har stor tilslutning hos ansatte og tillitsvalgte.

Ser vi tre pilarer for optimal produktivitet?

Tre pilarer ser ut til å tre fram i produksjonsstrategien i Ekorneskonsernet:

For det første: Den tradisjonsforankrede prosesskontrollen der Ekornes tar hånd om (nesten) hele verdikjeden utgjør den kanskje mest originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi.

For det andre: Satsingen på moderne teknologi øker bedriftens produksjonskapasitet og er i seg selv viktig for å sikre en dynamisk og framtidsrettet virksomhet. Dette er utvilsomt den minst originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi. Her er Ekornes i godt selskap med andre industriforetak som driver godt.

For det tredje: Bedre anvendelse av menneskelige ressurser, herunder bedre ledelse og utvikling og utnytting av ansattes kompetanse. Dette er den tredje og ofte minst utviklede pilaren i norske bedrifter. En av konklusjonene fra Fafos arbeid med bedrifter i prosjekt BU 2000,² var at ved å jobbe ekstra med nettopp denne tredje pilaren, kunne en øke produktiviteten ytterligere:

² Forskningsrådsprogrammet Bedriftsutvikling mot år 2000

«Norske bedrifter er gode på produksjonssystemer, økonomistyring og teknologisk utvikling. De er på langt nær like gode på bedriftsorganisering, arbeidsorganisering og sosiale relasjoner mellom de som jobber i virksomhetene. Her har norske bedrifter et stort utviklingspotensial.» (Falkum 2000.)

Ekornes er gode på teknologiutvikling og produksjonsstrategi. Ifølge en av de tillitsvalgte har Ekornes et visst forbedringspotensial i å legge bedre til rette for at medarbeidere og ledere utvikler seg i takt med nye krav og oppgaver som stilles av både teknologien og kolleger. Ledelsen deler utvilsomt dette synet, ellers ville neppe denne rapporten blitt skrevet.

Oppsummering

Kapittel 2 Arbeidsledelse

Attraktive arbeidsplasser har ofte arbeidsledere som også er lagledere

Suksess i nær sagt enhver sammenheng forutsetter klare visjoner fra toppledelsen og synlige ledere i grunnlinja, der fagkunnskaper er basis, administrative kunnskaper nødvendige og pedagogiske evner viktige for videre utvikling. Dette Ekornes-prosjektet tillegger ledelse på grunnplanet stor vekt. En rekke undersøkelser viser at lederens evne til å fungere som lagleder, tilrettelegger og omsorgsperson, er den mest påfallende suksessfaktoren dersom en ønsker å skape attraktive arbeidsplasser.

Snarere mer enn mindre ledelse

Det er mulig Ekornes om noen år vil forsøke seg på en modell der arbeidslederen blir tilrettelegger for selvstyrte grupper. Ekornes befinner seg imidlertid ikke der nå. Det neste trinnet er snarere å løfte tilretteleggeren fra å være løpegutt for operatørene til å bli deres leder. Med dagens kompetansenivå og behovet for kjapp problemløsning i en produksjonskjede der alle enheter må kunne sine oppgaver og samtidig kjenne de andre, trenger dagens operatører snarere mer enn mindre ledelse. Disse lederne skal ikke tilføre mer kontroll, men mer støtte og bedre ressursdisponering.

Kommunikasjonsbehovet må styre organisasjonsvalg og utforming av arbeidslederrollen

Kommunikasjonsbehovet i en virksomhet varierer med en rekke forhold ved bedriftens kjernevirksomhet, omgivelser og ressurstilgang. Kompleksitet, tempo, lav grad av standardisering på produkter og arbeidsoppgaver, stadige endringer, lav kompetanse og begrenset erfaring er eksempler på forhold som bidrar til økt kommunikasjonsbehov. Jo mer behov for kommunikasjon, jo mer hensiktsmessig vil det være å ha ledere som er tilgjengelige både for operatører i egen avdeling og for kolleger i nabokjeden.

Kapittel 3 Ansattes forventninger til ledelse

Ros og ris til lederne

De ansatte gir både ros og ris til lederne sine. Det som målbæres av kritikk mot ledelsen knytter seg helst til strukturelle svakheter og limer derved ansvaret for svakheter på nivået over egen leder. Typisk for de sterkeste strukturkritikerne er likevel at de trives i bedriften, skryter av kulturen og samtidig argumenterer for hvordan bedre lederskap kan øke effektiviteten.

Produksjonsflyt er den viktigste oppgaven

Å sørge for flyt i arbeidet blir nevnt av nesten samtlige operatører som den viktigste lederoppgaven. Produksjonsflyt er ikke bare en viktig oppgave, det er et hovedmål. De fleste andre oppgaver framstår til sammenlikning som virkemidler for å nå dette målet. Teknisk fagkompetanse, personaldisponering og konflikthåndtering kan være tre eksempler som alle vil bidra til god eller dårlig produksjonsflyt alt etter lederens kompetanse på disse områdene.

Forstå avdelingens plass i produksjonskjeden

Ifølge deltakerne fra Grunnmodulen er det ikke nok at lederen kjenner sin egen avdeling. Lederen må også se hvordan egen avdeling har sin plass i hele produksjonskjeden. Ledere må se og løse problemer i egen avdeling og forstå hvilke konsekvenser denne håndteringen har for de andre avdelingene i verdiskapingskjeden.

Lederens tilgjengelighet

Skal en leder være tilgjengelig for medarbeiderne og kunne se og håndtere problemer i tide, forutsetter dette at størrelsen på avdelingen er riktig dimensjonert i forhold til hvor stort behov avdelingen har for en nærværende leder. Spørsmålet om ledernes tilgjengelighet er et stadig tilbakevendende tema, enten det er snakk om effektiv ressursbruk, personalhåndtering, konfliktløsning, tekniske problemer eller annet.

Medarbeiderutvikling og effektiv bruk av personalressursene

Effektiv utnyttelse av personalressursene og økt fleksibilitet blant de ansatte er målformuleringer som ofte gjentas. Mulighetene for å lykkes med dette må ses i sammenheng med blant annet de ansattes kompetanse. Ingen av de operatørene vi har snakket med nevnte uoppfordret at arbeidsleder har ansvar for operatørenes utvikling. Når temaet ble brakt på bane, sa de fleste at det er lett å komme med endringsforslag til avdelingen eller å få nye oppgaver dersom de selv tar initiativ til det.

Rettferdig personalbehandling

Når deltakerne skal eksemplifisere hva de mener er god personalbehandling, trekker de blant annet fram begreper som respekt og likebehandling. Men samtidig må lederen også kunne behandle den enkelte særskilt. Noen ansatte vil i perioder ha større behov for støtte og avskjerming. Den gode leder ser og gir dette. Men over tid bør ikke forskjellsbehandling forekomme.

Informasjon for å oppnå et godt arbeidsfelleskap, kreativitet og selvstendighet

Ifølge deltakerne på Grunnmodulen må en leder gi informasjon Det er viktig at de ansatte blir lyttet til, får si sin mening, bli tatt med på råd og gis ansvar. Flere

operatører mener at de kunne jobbet mer effektivt hvis tilretteleggerne ble bedre informert. Andre operatører savner mer informasjon direkte fra sine kjedeledere.

Både ros og ris fra lederne

Ros og ris og beslutningsevne er sider ved kommunikasjon som gjerne får stor oppmerksomhet når temaet er ledelse og trivsel. Det er et allmennmenneskelig behov å bli sett og helst også hørt. I jobbsammenheng gjelder dette i forhold til både ledere og kolleger. Å gi hyppige tilbakemeldinger til sine ansatte er en av de sidene ved ledelse som virkelig skiller de gode lederne fra de øvrige. Lederne i Ekornes blir beskrevet som trivelige personer. Men samtidig etterlyser de ansatte mer av både ros og ris. De vil også ha mer kritikk når dette kan bidra til forbedring.

Kapittel 4 Lederroller og ansvars plassering

Hvem er din leder?

Da vi spurte de ansatte om hvem som er deres nærmeste leder, fikk vi ofte litt nølende svar, særlig fra ansatte på Stranda. Dette skyldes at kjedeleders status fortsatt ikke er helt innarbeidet. Ved de andre bedriftene var det sjelden tvil om at nærmeste leder var avdelingsleder. Her har ikke tilretteleggerne lederstatus.

Er jeg leder?

Ved alle de tre fabrikkene var det også en viss usikkerhet blant tilretteleggerne og kjedelederne om hvorvidt de oppfattet seg som ledere eller ikke. En del av dem mente selv at de var ledere – «på et eller annet vis». Det var imidlertid bare på Stranda vi fant ansatte som var enige i at kjedeleder/tilrettelegger er leder. Dette kan være uttrykk for at lederrollene er mangelfullt definert. Men det kan også avspeile at Ekornesbedriftene befinner seg i en fase der lederrollene er i endring. Noen bedrifter er kommet lenger i å utvikle de nye rollene enn andre.

Kjedeleder på Stranda

Kjedelederen går gjennom bestillingene for det som skal produseres i løpet av dagen og foretar sine disposisjoner. Han eller hun skal sørge for at alle de ansatte i enheten har arbeid. Ved sykdom, flaskehalser eller råstoffmangel må kjedeleder sørge for å flytte om på folk. Videre må kjedeledere ta tak i endringer og purringer. Kjedeleders ansvar for produksjonsflyt innebærer at de også må koordinere arbeidet med de andre kjedelederne. Kjedeleder skal med andre ord forholde seg til produksjonskravene, sine medarbeidere, produksjonsmidlene og kollegene i andre deler av verdiskapingskjeden.

Tilrettelegger med begrenset ansvar

Noen tilretteleggere er uten lederoppgaver og kan sammenliknes med håndlangere eller tilbringere som smører produksjonen ved å sørge for at operatørene har det de trenger for å jobbe effektivt. Denne rollen er mer som en allsidig assistentrolle enn en lederrolle. Mange av operatørene kritiserer bedriften for ikke å utvikle tilretteleggerrollen slik at den kan bli en fullverdig lederrolle, som kjedelederrollen er i ferd med å bli. De ansattes poeng er klart nok.: Avdelingen er så stor at én avdelingsleder ikke klarer å lede effektivt.

Tilrettelegger med utvidet ansvar

Tilretteleggere med utvidet ansvar har den samme håndlangerfunksjonen som beskrevet over. Men i tillegg har de også et større ansvar for produksjonsflyten. Sammenliknet med kjedelederne har de lite personalansvar.

Avdelingslederne

Samtlige avdelingsledere oppgir at deres viktigste oppgave er å sørge for produksjonsflyt. De fleste nevner også sikring og dokumentasjon av produksjon og produktlevering høyt opp på lista over prioriterte oppgaver. Til dette hører også planlegging og ekstern kommunikasjon. På Stranda ser det ut til at avdelingslederen bruker mindre tid til personal- og ressursdisponering og personaloppfølging. Dette er en rimelig følge av at tilretteleggerne på Stranda har større fullmakter enn tilretteleggerne ved de andre bedriftene.

Ekorneslederen: Sterkt syn for enkeltpersoner, svakere på håndtering av gruppa?

Lederne er godt kjent med at de ansatte synes at de er for lite synlige, uten at de ser ut til å være i stand til å endre noe på det. Lederne legger stor vekt på kommunikasjon med operatørene. Mer presist beskrives dette som samtaler med enkeltpersoner i forbindelse med sykdom, formelle personalsamtaler eller spontane personlige samtaler. Det kan virke som om mange av lederne er flinkere på tomannshånd med sine ansatte enn de er i forhold til arbeidsgruppa. Her anbefaler vi en gjennomgang av hvordan den formelle plattformen fungerer, størrelsen på personalgruppa lederen har ansvar for, opplæring i møteledelse og gruppehåndtering, hvilke kollektive aktiviteter bedriften forventer at en arbeidsleder gjennomfører, og hvordan disse forholdene kan påvirke arbeidslederens gruppehåndtering.

Mer ledelse inn i lederrollen

Omleggingen av arbeidslederrollen(e) i Ekornes skjer først og fremst som en følge av innføring av ny teknologi og ny organisering av produksjonen. Hovedretningen på utviklingen ser ut til å være at arbeidslederansvaret legges lavere i organisasjonen. Dette bærer bud om mindre arbeidslag med avgrensede produksjonsoppgaver. En

slik omlegging bør kunne føre til klarere og mer tilgjengelig ledelse og dermed også hurtigere avgjørelser. Denne prosessen vil antakelig skape et grunnlag for mer personal- og produksjonsledelse.

Stranda et hestehode foran

Stranda har kommet lengst, både med innføringen av nytt produksjonssystem og med utviklingen av nye lederroller. I 1997 reduserte Stranda antall avdelingsledere fra tre til én. Samtidig ble tilretteleggerne hevet til kjedeledere. Kjedelederne fikk tilnærmevis samme ansvarsområde som det de tidligere avdelingslederne hadde hatt. Dagens avdelingsleder er i tillegg kjedeleder for en fjerde produksjonsenhet. Avdelingslederstillingen ble beholdt for å samordne kjedene.

Sakte, men sikkert: De ansatte tar mer ansvar

Både ledere og ansatte forteller at det pågår en prosess der operatørene gradvis overtar oppgaver som tidligere lå hos avdelingsleder, kjedeleder eller tilrettelegger. Endringene har først og fremst kommet som følge av ny teknologi og de pedagogiske nyvinningene i den nye produksjonsmåten. De ansatte beskriver også hvorfor de tar mer ansvar, hvorfor de utfører mer kontroll selv og hvorfor det er mer tilfredsstillende å jobbe på den nye måten. Eget bidrag til det enkelte produkt er blitt tydeligere, og det er færre andre å skyldes på hvis noe går galt.

Uklar ledelse?

Det er lett for informantene å forklare alt som er galt med «uklar ledelse». Dette kan være riktig, men det kan også være en besvergelse det er lett å ty. Uklar ledelse kan ha sammenheng med at lederens ansvar og myndighet enten er utilstrekkelig eller ufullstendig formulert. Det kan også skyldes den enkelte leders personlige egenskaper.

Ifølge svarene fra ledere i Ekornes, er viktige deler av lederplattformen tilsynelatende greit formulert. Lederne har fått stillingsinstruksjoner og opplæring. På tross av dette sier «alle» – både ledere og ansatte – at det er behov for økt klarhet. En arbeidsleder kaster lys over uklarheten på denne måten:

«Jeg har personalansvar til en viss grad, og jeg har gjennomført medarbeidersamtale med alle mine. Jeg har ikke økonomiansvar ut over å påse at vi når produksjonsmålene. Fagansvar? Ja, delvis, men her har jeg god hjelp. (...) Nei, jeg føler meg ikke som leder, og jeg vil ikke at de ansatte skal se på meg som en leder som står over dem. Jeg vil være en av dem. Men når du spør som du gjør, så innser jeg jo at jeg driver som leder. Men fortsatt pleier jeg å si at jeg skal prøve å være leder, ikke at jeg er leder.»

Er «uklarhet» frykt for å gå ut over fullmaktene?

Oppfatningene om stillingen som kjedeleder er fortsatt uklare. Dermed utvikler det seg også en ulik praktisering av rollen fra kjedelederne selv. Dette kan svekke disse ledernes legitimitet i resten av organisasjonen og begrense aksepten for deres avgjørelser. Det tar tid for innehaverne å gi rollen den økte myndigheten den er tiltenkt, og det tar tid for operatørene å betrakte den som noe mer enn den gamle «løpeguttrollen».

Usikkerhet har en også høyere opp i systemet. En avdelingsleder med stort ansvarsområde forteller at han gjerne konfererer med sin overordnede før han tar avgjørelser. Dette er en side ved Ekorneskulturen som nok kan virke sympatisk og som kanskje bidrar til å redusere feil. Men det forteller også at beslutningsprosessene kanskje kan være svært omstendelige. Noe av det som ofte kategoriseres i den store sekken «uklart ansvar», er nok i stedet uttrykk for ansvarsvegring.

Kapittel 5 Kritiske punkter i produksjonen og behovet for nærværende lederskap

Dette kapitlet viser hvordan den enkelte leders personall håndtering kan bidra til en mer fleksibel produksjon, hvilket i sin tur kan bidra til økt produktivitet. Vi beskriver organisatoriske forhold som stimulerer og begrenser ledernes muligheter for fleksibel bruk av egne ansatte.

Når kompetanse erstatter lageret som produksjonsbuffer

Den nye produksjonsmåten er mer oversiktlig, den trekker operatøren nærmere hele produktet og åpner for større forståelse for helheten i produksjonen fram til ferdig stol og sofa. Samtidig er det nye systemet mer sårbart for flaskehalsproblemer siden en ikke produserer for lager. Det stiller større krav til planlegging, koordinering og personaldisponering enn tidligere. Mens en før hadde lageret som produksjonsbuffer, må en i dag satse på operatørens fleksibilitet som produksjonsbuffer. Det vil si at bedriften trenger operatører som er kvalifiserte og villige til å skifte arbeidsoppgaver i takt med variasjoner i produksjonstrykket.

Lite behov for omfattende fleksibilitet eller lite sett behov?

Konsernledelsen har visjoner om produktivitetsgevinster gjennom at de ansatte forstår større deler av produksjonsprosessen, at de blir i stand til å gå inn i flere oppgaver og at de tar ansvar for å gjøre det. Dette synet har bare begrenset oppslutning blant arbeidsledere og ansatte. Generelt kan en si at forståelsen for disse visjonene reduseres proporsjonalt med avstanden til toppledelsen og kjennskapet til den nye produksjonsteknologien. Det betyr at bedre informasjon og økt erfaring med den nye teknologien etter hvert som den kommer på plass vil gjøre at toppledelsens

visjoner antakelig har større oppslutning i løpet av et år eller to. Vi har allerede registrert en noe mer positiv holdning blant lederne i løpet av det siste året.

De mest fleksible finner vi på «søm», og de er selvsagt kvinner

Noen operatører jobber mer flerfaglig enn andre, men fortsatt holder de aller fleste operatørene seg til sin ene hovedoppgave. Arbeidets art, type hovedoppgave og avdelingenes produksjonsspekter er de vanligste tekniske forklaringene på om en avdeling praktiserer lite eller litt mer jobbvariasjon. Blant operatørene kan alder, arbeidsvaner, faglig bakgrunn og personlighet påvirke om de jobber flere steder eller ikke. Samarbeid mellom ledere og deres kjennskap til hverandres områder vil også påvirke praktiseringen av oppgavefleksibilitet. Ansatte fra sømavdelingen stepper oftest inn på andre jobber der de mangler kapasitet. Foruten de praktiske forholdene, kan det se ut til at også kulturelle forskjeller i de ulike produksjonsgruppene påvirker holdninger og praksis i fleksibilitetsspørsmålet. Kvinner er mer fleksible enn menn. Blant de minst fleksible finner vi eldre menn med lang fartstid.

Akkordlønnssystemet motvirker fleksibilitet?

De aller fleste ledere og ansatte mener at lønnssystemet hindrer fleksibilitet. Det å bli flyttet til en jobb en ikke utfører til daglig, vil svekke gjennomføringsevnen i en periode, og dermed redusere månedslønna. Derfor er folk lite villige til å flytte på seg i verdikjeden. For å bøte på dette har bedriften innført en ordning der en er garantert minst 95 prosent av gjennomsnittlig timelønn i forrige måned når en flyttes over til andre oppgaver. Mange mener at lønnssystemet heller burde tilgodese enkeltpersoner som stiller opp for kollektivet. Andre mener at dersom denne fleksibiliteten er gunstig for produktiviteten, så vil det på sikt føre til økt lønn uten at en endrer selve lønnssystemet.

Svake ledere misbruker de snille

Nærværende ledere kan se behovene for og mulighetene ved variert bruk av operatørene. Fordelingen av oppgaver som ligger utenfor operatørenes førstevalg og som også gir negative lønnsutslag, stiller store krav til arbeidsleders nærværenhet og hvordan oppgavene blir planlagt og fordelt. Siden mange operatører protesterer mot å bli flyttet, er det lett for lederen å velge minste motstands vei: Han går på de operatørene han vet ikke vil protestere. Dette oppleves som dypt urettferdig og forsurer et ellers godt arbeidsmiljø

Arbeidslagets størrelse

Tilstedeværende ledere er avgjørende, ikke bare for optimal disponering av tilgjengelig personell, men også for å skape trivsel og fornuftig kommunikasjon. Størrelsen på arbeidslagene må være slik at arbeidslederen kan føre dialog med sine ansatte.

En rekke forhold tilsier at det kan være fornuftig å redusere størrelsen på avdelingene eller å gjøre arbeidsgruppene mer selvdrevne slik en har gjort på Stranda.

Tilretteleggerne på Sykkylven er en underutnyttet ressurs

Tilretteleggerne ved de to bedriftene i Sykkylven befinner seg i store avdelinger der avdelingslederne ikke rekker over viktige sider ved lederjobben. For disse avdelingslederne utgjør tilretteleggerne en uutnyttet ressurs.

Økt produksjonsflyt forutsetter bedre samarbeid over avdelingsgrensene

Oversikt i egne rekker er et godt utgangspunkt for koordinering av ressursene med naboen, men det er ikke tilstrekkelig. Ekornes er kjent for å ha god kontroll over hele verdikjeden. Samordningen avdelingene imellom er også god. Samarbeidet mellom arbeidsledere og mellom avdelinger er imidlertid ikke like godt utviklet. Samarbeidet mellom kjedene på Stranda styrkes noe av det daglige morgenmøtet for samtlige ledere.

Ikornesbedriftene har ikke noe forum der tilretteleggerne regelmessig blir trukket inn. Leder møtene der avdelingslederne samles, beskrives som for store og til å legge for mye vekt på enkeltstående tekniske problemer og resultat tall. Lederne etterlyser mer debatt om strategier og produktivitetsfremmende sammenhenger.

Kapittel 6 Kompetansebehov, rekruttering og kompetansetiltak

Fleksibel bruk av personalressursene forutsetter blant annet at operatørene har kompetanse til å jobbe med mer enn én oppgave, og at både operatører og ledere i tillegg har kompetanse til å se flere oppgaver i sammenheng. Her sliter Ekornes litt med å komme seg ut av startgrova. Den nye kompetansepolitikken fordrer en kompetanseforståelse som foreløpig få ledere og ansatte har. Det er fortsatt et godt stykke å gå fra ledelsens visjoner om intelligent og fleksibel produksjon, til den beskrivelsen en får fra golvet. Operatører og ledere flest mener at disse visjonene er overdrevne, og i det minste premature.

Kompetansekartlegging

Bedriften har foretatt en kompetansekartlegging. Den er blitt godt mottatt av både ledere og ansatte. Oppfølgingen har imidlertid latt vente på seg.

Kompetansetilbudet

Ekornes driver en betydelig internopplæring, som for eksempel den såkalte «grunnmodulen». Operatørene etterlyser større sammenheng mellom kursinnholdet og den daglige virkeligheten inne i fabrikk.

Verdsetting av erfaringsbasert i motsetning til utdanningsbasert kompetanse

Både blant ledere og operatører er det mange som ikke ser noen sammenheng mellom formell kompetanse og anvendbarhet i produksjonen: De fleste mener fortsatt at Ekornes først og fremst har nytte av raske operatører med høy arbeidsmoral. Både ledere og ansatte hevder med sterk stemme at faglærte ikke gjør noe mer eller annerledes enn ufaglærte. Hvis dette er riktig, er det enten tøys å bruke ressurser på å utdanne, ansette og lønne folk med fagbrev, eller så skorter det unektelig på fantasi eller kompetanse hos arbeidsledelsen til å bruke dem.

Lederstøtte: opplæring og veiledning av ledere til ledere

På spørsmål om lederutvikling i konsernet sier ledelsen og andre som er sentralt plassert at dette har vært drevet kontinuerlig i «alle» år. Dette er antakelig riktig. Ute i bedriftene får vi imidlertid høre at det har vært *lite systematikk* i bedriftens arbeid for å dyktiggjøre lederne. Også her får vi høre at undervisningen kan bli for teoretisk. En burde kanskje legge større vekt på kortere og relativt hyppige samlinger der deltakerne også gjennomgår praktiske «prosjektoppgaver» som de har jobbet med mellom samlingene?

For førstegangslederne har nok personlige mentorer vært vel så viktig som opplæring. Det vil si at de har funnet fram til eldre og erfarne folk i bedriften som har gitt støtte.

Kapittel 7 Kultur, miljø og rekruttering

En kan ikke skrive om produksjonsprinsipper, organisasjon og ledelse ved Ekornes uten å komme inn på begrepet bedriftskultur. Både ansatte og utenforstående er opptatt av kulturen i Ekornes. Den omtales som oftest i positive vendinger, og trekkes av og til inn som hovedforklaringen på den suksessen Ekornes har hatt de siste ti åra. Enten dette er riktig eller ikke, så er det et ofte omtalt fenomen. Men det kan også være trekk ved Ekorneskulturen som vanskeliggjør målene om å fornye arbeidslederrollen og utvikle en mer fleksibel bruk av personalressursene.

Verdibasert ledelse og bedriftskultur

Ledelsen i Ekornes har satsset hardt på at felles forankring i mål og verdier skal styre atferd i konsernet og selskapets handlinger utad. Disse verdiene og strategiene styrer selskapet og supplerer formelle strukturer og posisjoner.

Midt i sin hverdag som rasjonell aktør på et hardt og konkurransebasert marked der produktivitetskrav gjennomsyrrer de minste detaljer, finner man i Ekornes en omsorgskultur som det er langt vanskeligere å få øye på i for eksempel mange kommuner og i de organisasjoner med hovedformål å yte omsorg til brukere.

Verdiene som skal råde i Ekornes er formulert i et lite hefte som er godt kjent av de ansatte.³ Dette er verdier som løftes fram som mer enn festtaler, og som midt i all menneskelig skrøpeligheit forsøkes praktisert av ledere på alle nivåer i organisasjonen. Verdiene er en del av visjonene for Ekornes, og de er formulert sammen med tøffe produksjonskrav, mål for aksjeutbytte osv. Her finner vi altså både en kultur for visjoner og en kultur for praktisk etterleving.

De gode eksemplene og stolte arbeidstakere

Ekornes er kjent for å ta samfunnsansvar. Dette er ofte eksponert gjennom enkeltpersoner i lederskapet. Når en blir bedre kjent med bedriften, blir en snart slått over den store innsatsen som blir gjort for enkeltpersoner, som er mindre kjent utenfor bedriften.

Her sikter vi til ledere som tar seg tid til å følge opp ansatte med ekstraordinære problemer; ikke bare med en times samtale, men kanskje en time hver dag i flere uker, eller flere kvelder i uka over måneder. Denne innsatsen er ikke beskrevet i noen stillingsinstruks. En del av dette foregår i stillhet. Men noe blir kjent; tilstrekkelig til at det går inn i bedriftens kollektive bevissthet. Sterke historier fortalt av stillferdige ledere eller stolte kolleger. De uttrykker en flott og ekte side i Ekorneskulturen, nemlig at «Her hos oss bryr vi oss om deg når du trenger en ekstra håndrekning». Det som andre steder kan være pinlige festtaleklisjeer på firmaets julebord, blir faktisk praktisert i mange avdelinger på Ekornes. Dette gir rimeligvis grobunn for høy toleranse hos de ansatte når mer trivielle spørsmål i produksjonen til tider får en mindre heldig håndtering.

Raus ledelse og stor frihet

Frihet er et annet særtrekk ved Ekorneskulturen. De ansatte framhever at de har ledere som ikke blander seg unødige i detaljer og som er greie med å innvilge permisjoner. Lederne svarer at det ikke er nødvendig med noe strengt kontrollregime. De ansatte vet selv hva som forventes av dem og tar det ansvaret som forutsettes. Med andre ord: Bedriftskulturen er så klar at den er oppfattet av de aller fleste. Videre er den sterk nok til å influere på ledes og ansattes handlinger. På denne måten holdes en etablert kultur i hevd.

Stolthet og lojalitet

Ledere og ansatte har stor tillit til bedriftsledelsen og til at det de selv er satt til å gjøre er riktig. Det gis mye ros til og anerkjennelse av bedriften, ledere og kolleger. Dette gjør dem imidlertid ikke helt blinde for en rekke forhold som kan bli bedre.

³ Hftet heter MÅL OG VERDIER for Ekornes konsernet. Hftet revideres stadig og har både norsk og engelsk tekst.

Trygg arbeidsplass – for trygt?

Operatørene beskriver Ekornes som en trygg arbeidsplass hvor det er fint å være ansatt. Nedgangstidene er plassert i forrige århundre og blir sjelden nevnt. Organisasjoner som utvikler en sterk kultur har gjerne sine historiefortellere. De ansatte burde kanskje få høre mer fra tida da ikke alt var preget av medgang og omsetningsrekorder?

Motstand mot fleksibilitet ligger i kulturen

Svakheter i arbeidsledernes kompetanseforståelse kan nok ha noe med læring å gjøre. Men det er også uttrykk for trekk i kulturen. Selvfølgelig hos arbeidsledere og operatører er forankret i verdier knyttet til manuelt, spesialisert og flittig utført arbeid. Når konsernledelsen tar til orde for breddekompetanse, helhetlig produksjonsforståelse og oppgaver der operatørene til dels bare får vist sitt nest beste, utfordres ikke bare lønssystem og logistikkunnskaper, men også gamle vaner og grunnleggende verdier i Ekorneskulturen.

Lederrekruttering

Enkelte ledere beskrives til tider som både fraværende og unnvikende. De er veike i håndteringen av enkeltpersoner og gjør ikke jobben for økt effektivitet i et godt arbeidsmiljø godt nok. De som utsettes for denne typen kritikk er alle tidligere operatører som har fått lederposisjon uten at deres lederkvalifikasjoner er tillagt spesielt stor vekt. Denne kritikken rettes ikke mot den enkelte leder, men mot politikken for den lederrekrutteringen som springer så sterkt ut av bedriftskulturen.

En rekrutteringspolitikk som skjeler mer til kandidatens postadresse enn til CV er en rimelig strategi for å opprettholde den bestående bedriftskulturen. Dette sikrer at nye ledere kjenner «vår måte» å drive møbelproduksjon på.

Enkelte ønsker å legge om ansettelsespolitikken og åpne for flere eksterne ansettelser. De som foreslår dette sikter først og fremst til ansettelser på nivåene over det som høsten 2001 utgjorde avdelingsledernivået. Dette ligger ikke innenfor vår oppgave å kommentere. Ser vi derimot på rekruttering av arbeidslederne, er det flere forhold (listet opp i kapittel 7) som taler for å tillegge postkasseadressen en viss betydning. Med klare rammer for stillingene og flere lederfora på plass, slik at lederen finner sin plass ikke bare i forhold til egen avdeling, men også i forhold til lederkolleger og naboavdelinger, har vi vanskelig for å se at noen eksternt rekrutterte arbeidsledere skulle behøve å utgjøre noen trussel mot bedriftskulturen.

Styring gjennom bedriftskultur når ledelsens tanker utfordrer kulturen

Styring gjennom kultur har utvilsomt vært én av suksessfaktorene i utviklingen av Ekornes. Men kulturen kan fort bli en hemsko dersom ikke elementer i denne endres i takt med endringer i produksjonsmåten. Nye lederroller, nye operatør-

roller, et annet syn på kompetanse og et nytt produksjonssystem skal på plass. Dette krever også nye holdninger. De formelle og holdningsmessige endringene skal foregå i en sterk og levende bedriftskultur. Kulturers styrke er å bevare det som har gitt suksess, og motsette seg det uprøvde dersom det truer det velprøvde. Bak stikkord som fleksibilitet, kompetanseforståelse, gruppehåndtering, de nye operatør- og lederrollene, utfordres kulturen, og den bøyer seg ikke automatisk og godvillig for vedtak fattet i konsernledelsen. Her vil både begeistring, pedagogiske evner hos ledelsen og ikke minst det institusjonelle partssamarbeidet komme til sin rett.