

KRISETID FRA GULV TIL CHEFSTOL

Et etnologisk studie af en industrivirksomhed

Af:

Simone Cecilie Grytter og Amanda Skov Svendsen, etnologi



ABSTRACT: De sidste årtier er et stigende antal produktionsvirksomheder lukket ned eller har flyttet produktionen til udlandet. Denne artikel belyser, hvordan en dansk virksomhed, Midtjysk Metal, er forblevet konkurrencedygtig samtidig med, at den har beholdt sin produktion i Danmark. I artiklen argumenteres der for, at følgende aspekter har været afgørende for dette: højteknologisk produktion af komplicerede emner og satsning på medarbejdere med teknologisk viden og stor indsigt i produktionen. Det undersøges i forlængelse heraf, hvilke implikationer denne udvikling over de seneste årtier har haft for de ansatte. Ved hjælp af Thomas Højrup's stats- og livsformsteori analyserer vi de ansattes opfattelse af det gode liv, samt hvordan medarbejderne formes imellem deres forestilling om det gode liv og virksomhedens ideologier og strategier.

NØGLEORD: Livsformsteori, industrivirksomheder, medarbejderforhold, neokulturation, neoliberalisme



Indledning

Den økonomiske virkelighed har ændret sig siden 2. Verdenskrig. Efterkrigstidens velfærdsstater var præget af en Keynesiansk økonomisk konsensus og et politisk fokus på økonomiske og sociale reformer og bedre vilkår for lønmodtagere. Dette indebærer mål om fuld beskæftigelse samt beskyttelse af arbejdskraften mod international

konkurrence. Staten spillede en central rolle i at regulere den nationale økonomi og påvirke efterspørgslen gennem finans- og pengepolitik. Efter 1970ernes stagflation og den Keynesianske konsensus' sammenbrud vandt neoliberalismen frem som nyt økonomisk paradigme i den vestlige verden (Crouch 2011: 1). I denne tankegang spiller staten en langt mindre interventionistisk rolle, og dens primære funktion er at sikre rammerne for markedskræfterne frie udfoldelse.

Siden starten af 1980erne er der sket et gradvis skifte i den internationale økonomi, som også har haft store konsekvenser for den danske økonomi. Gradvist er barrierer for kapitalmobilitet og international handel blevet fjernet, såsom afgifter på import og handelskvoter (Pedersen 2011: 42). Disse ændringer afspejler en international tendens, og op gennem 1990'erne øgedes samhandlen mellem nationale økonomier i hele verden (Pedersen 2011: 47). Den fri bevægelighed af kapital og arbejdskraft inden for EU's grænser, ikke mindst efter indførelsen af EU's indre marked i 1993, har været af stor betydning for virksomheder i Danmark. Med øst-udvidelsen i henholdsvis 2004 og 2007 bliver en række såkaldt lavlønslande fra den tidligere østblok indlemmet i EU og bliver dermed en del af det indre marked (Favell 2009: 171). Det bliver nemmere at handle på tværs af landegrænser grundet lempelige handelsbarrierer, men konkurrencen bliver ligeledes skærpet (Nielsen og Sandberg 2014: 26).

Men hvilke konkrete konsekvenser har denne udvikling for en dansk produktionsvirksomhed? Dette vil vi undersøge ud fra et etnologisk studie af virksomheden *Midtjydske Metal* (herefter MJM). MJM er et eksempel på en dansk virksomhed, der har holdt sig konkurrencedygtig på det globale marked og altså navigerer i de ændringer, vi skitserede ovenfor. MJM ligger i Midtjylland og har specialiseret sig i støbning af aluminium. Virksomheden startede med at producere eksempelvis brandhaner, låger til affaldsskakter og andre simple emner til et dansk marked. I dag producerer MJM komplicerede emner i høj kvalitet - eksempelvis elementer til højspændingsmaster, der skal stå i Sibirien i 30 år uden at blive eftersynet, bærende dele til motorcykler, mm. Produktionen af hvert emne fra idé, design, støbning, bearbejdning, kvalitetssikring og pakning til eksport, foregår lokalt i to fabrikslokaler. Virksomheden blev stiftet i 1945 og var frem til 2006 organiseret som et familieejet aktieselskab, hvorefter det blev solgt, gennem et management buy out, hvor den

tidligere ejer blev købt ud af fire aktionærer. To af aktionærerne er medlemmer af den tidligere ejerfamilie. Virksomheden har i dag 240 ansatte.

Denne artikel undersøger, hvilken udvikling MJM har gennemgået fra åbningen i 1945 til nu, med særligt fokus på perioden omkring ejerskiftet i 2006 samt finanskrisen i 2008, hvor virksomheden har gennemgået grundlæggende omlægninger. I efteråret 2015 har vi gennemført et feltarbejde på MJM, hvor vi dels har foretaget observationsstudier, hvor vi har fået indblik i produktionsprocessen og dennes indflydelse på de forskellige medarbejdere, dels foretaget interview med medarbejderne om, hvilke ændringer de har mærket i deres hverdag. På denne baggrund undersøger vi, hvordan virksomheden konkret er forblevet konkurrencedygtig på det globale marked, og vi analyserer, hvilke implikationer dette har for medarbejdersammensætning og ledelsens prioritering af medarbejdere. Afsluttende diskuterer vi med etnolog Thomas Højrup's analytiske begreb neokulturation, hvordan medarbejdernes opfattelse af 'det gode liv' har betydning for måden, hvorpå de opfatter de forandringer, der finder sted, og hvordan virksomheden ligeledes imødekommer de udfordringer, som de forandrede økonomiske vilkår medfører.

Livsformer og kapitalistisk produktionsmåde

I løbet af feltstudiet af MJM fandt vi det relevant at benytte os af begreberne livsformer og produktionsmåder, som udgør en del af Højrup's *stats- og livsformsteori*. Af Højrup's livsformsbegreber vil vi benytte den karrierebundne livsform og lønarbejderlivsformen, som ifølge stats- og livsformsteorien er begreber, der impliceres af begrebet om den kapitalistiske produktionsmåde.

Stats og livsformteorien bruges til at belyse, hvordan opfattelsen af arbejde og fritid spiller forskellige roller for den enkelte medarbejder, og hvordan den kapitalistiske produktionsmåde kan begrebsliggøres via en idé om livsformer. Stats og livsformteorien er altså et teoretisk greb, der her bruges til at åbne for indsigter i empirien. Hver af de livsformer som udledes af stats- og livsformsteorien har en ideologi og indre logik - altså en forestilling om, hvad der er det *rigtige* og *naturlige*, samt hvad *det gode liv* skal indeholde. Livsformerne er forbundet i en bestemt produktionsmåde. De er forskellige, men gensidigt afhængige (Højrup 2010: 31-35). Vi bruger livsformsbegreberne til at

analysere, hvorledes der blandt medarbejdere på MJM er forskellige forståelser af det gode liv.

Den karrierebundne livsform og lønarbejderlivsformen er som nævnt udledt af den kapitalistiske produktionsmåde (Højrup 2010: 42). Den kapitalistiske produktionsmåde er karakteriseret ved, at producenterne, altså lønarbejderne, ikke selv er indehavere af produktionsmidler. Derimod ejer de kun deres arbejdskraft og tid, som de må sælge til ejerne af produktionsmidlerne. Lønarbejderens arbejdskraft er altså en vare, som har en bytteværdi. Arbejdskraftens bytteværdi bestemmes af, hvad det koster at dække de behov, det kræves for at lønarbejderen kan reproducere sin livsform og dermed sin arbejdskraft, i forhold til et historisk betinget niveau konstitueret af det konkrete styrkeforhold mellem arbejder- og kapitalside (Højrup 2010: 43). Netop lønniveau og produktionsomkostninger er vigtige dimensioner for at forstå medarbejderstruktur og konkurrencedygtighed i MJM. Dette vil vi belyse senere i artiklen. *Det gode liv* for lønarbejderlivsformen realiseres i fritiden fremfor arbejdet, som blot er midlet dertil. Det er altså ikke indholdet i arbejdet, der er vigtigst, men derimod indkomsten som muliggør selvrealisering i fritiden (Højrup 2010: 204).

For den karrierebundne livsform er selve arbejdet målet, og fritiden ses som et middel til at kunne lade op til arbejdet. De værdier, der lægges vægt på i den karrierebundne livsform, er udfordringer og udvikling i arbejdet, hvor det modsatte er at gro fast i sine arbejdsopgaver (Hansen 2012: 145). Den karrierebundne livsform spiller en central rolle i virksomhedens mulighed for at kunne skabe profit. Her aflønnes man ikke for tiden, man giver, men derimod for den ekspertise, man har. Lønnen bestemmes her ud fra de kvalifikationer, man har, og de resultater man kan skabe for virksomheden. Virksomheden søger en ekspertise, så den kan holde sin konkurrenceevne på markedet og være foran sine konkurrenter i eksempelvis udviklingen af nye produkter (Hansen 2012: 111). Med dette livsformsperspektiv kan vi nu vende os mod medarbejderne på MJM og se på deres opfattelser af, hvad det gode liv er.

Medarbejdertyper på MJM

Medarbejderne på MJM udgør en meget bred og varieret faggruppe. Lønarbejderlivsformen og den karrierebundne livsform giver en mulighed for at se nærmere på, hvad

de medarbejdere, vi har snakket med, forbinder med *det gode liv*. I det følgende vil vi med afsæt i de to livsformsbegreber undersøge, hvilke medarbejdertyper der er på MJM. Målet er at klargøre udviklingen i medarbejdertyperne og ledelsens prioritering af dem.

På MJM er i dag ansat 45 funktionærer, 40 faglærte og 130 ufaglærte arbejdere. Disse kategorier er MJMs egen inddeling og afspejler lønniveau og en skelnen mellem mere administrative opgaver og funktioner i produktionen. Igennem feltarbejdet er andre kategorier af medarbejdere blevet tydelige - kategorier som knytter sig til de arbejdsopgaver medarbejderne har på MJM. Vi arbejder derfor i artiklen med produktionsmedarbejdere, faglærte, højtuddannede specialister, mellemledere og ledelsen. Andre grupper af medarbejdere beskæftiger vi os ikke med i artiklen.

Kort opridset er produktionsmedarbejdere dem, der arbejder med produktionen *på gulvet*. Faglærte inkluderer håndværkerfag som smede, maskinteknikere og lignende - disse arbejder ofte med vedligeholdelse af maskineriet. Nogle faglærte arbejder også i produktionen på gulvet. Vi skelner mellem produktionsmedarbejdere og faglærte, fordi faglærte, som vi senere vil komme ind på, er en eftertragtet arbejdskraft for MJM, som virksomheden derfor forsøger at tiltrække med forskellige goder. Højtuddannede specialister kan være ansatte med en lang videregående uddannelse - eksempelvis ingeniører. Mellemledere er ansatte, der har ansvar for en række medarbejdere inklusiv højtuddannede specialister og/eller faglærte - dette kan eksempelvis være en vedligeholdelseschef eller en produktionschef. Ledelsen udgør de fire ejere.

Alle medarbejdere på MJM er i princippet specialiseret inden for et område. Man kan ikke komme ind fra gaden, men skal oplæres til at udføre opgaverne i produktionen.

Produktionsmedarbejdere er specialiserede i at betjene en eller flere specifikke dele af produktionen. Et eksempel på en produktionsmedarbejder er Lise. Hun er ufaglært og har arbejdet hos MJM i 8 år. Hendes konkrete arbejde er både meget specialiseret og rutinepræget. Hun laver tryk-afprøvning, hvilket er den sidste kvalitetssikring af emnet, inden det bliver pakket og sendt til kunden. Hvis der er en fejl på emnet, er det hende der skal finde den. Dette er en avanceret proces, som kræver koncentration, præcision og erfaring. Processen med hvert emne tager ca. 10 minutter. Selvom Lise kan varetage flere andre funktioner i sin afdeling, foretager hun i løbet af en arbejdsdag mange

gentagelser af den samme proces. De produktionsmedarbejdere, vi har interviewet, har flest træk fra lønarbejderlivsformen. For Lise er arbejdet et middel til hendes fritid, og hun adskiller fritid og arbejdstid. Lise har aftenvagter fra kl. 13.30-23 mandag til torsdag. I ferierne tager hun og hendes mand på camping. Hun er 49 år og har altid arbejdet med produktionsarbejde. Hun har bedt om at få kurser til at specialisere sig yderligere, men det er ikke blevet til noget - hvilket hun umiddelbart synes at affinde sig med:

“Der har været et par stykker [kurser]. F.eks. noget de kalder målekursus, hvor du kommer ind og lærer om de forskellige ting på måling af emner, som jeg godt kunne tænke mig. Så var der et lederkursus også. Neej, så er der ikke tid... Nå okay, jamen så venter vi bare... Nå, men det kommer vel nok på et tidspunkt.” (Lise)

Poul er uddannet civilingeniør i maskinkonstruktion og fik ansættelse på MJM som nyuddannet - han har arbejdet på MJM i 13 år. Han er i dag ansvarlig for emnekonstruktion. Poul har træk af karrierelivsformen, i den forstand at han søger at realisere sig selv igennem sit arbejdsliv. Han søger udfordring og udvikling i sit arbejde. Han har ekspertviden indenfor feltet og er derfor en meget værdifuld medarbejder. Han er for nyligt blevet forfremmet til udviklingschef, hvilket betyder nye udfordringer i jobbet og mere ansvar. Dette er en motivation for at blive i virksomheden:

“Jeg har gjort det klart fra starten, at min drivkraft her, var, at det skulle være spændende og udfordrende, og man skulle få brugt knolden og lære nye ting. Så længe man kan det, har jeg ikke behov for at shoppe rundt i jobs for at springe i grader. Og det har MJM formået i de 13 år. Og det forløb, jeg nu skal igennem med lederuddannelse, og den omstrukturering der er i gang her, hvor jeg får min egen afdeling, så kan jeg sagtens se, at der er udfordringer til mig langt ud i fremtiden.” (Poul)

Poul kommer til at fungere som mellemlider, selvom han stadigvæk er en højtuddannet specialist. Arbejdslivet for Poul er også en balancegang med familielivet, og de to ting, for ham, er opdelt:

“Ja, så har jeg jo også en halv times transport hjem, hvor jeg tømmer hovedet og tager familiefarkasketten på. (...) jeg svarer heller ikke på nogen mails “. (Poul)

Det gode liv for Poul er altså et liv, hvor han kan realisere sig selv gennem arbejdet, men også være familiefar når han er hjemme og lægge arbejdet helt fra sig. Pouls store fritidsinteresse er at køre rally og arbejde med gamle biler. Denne interesse minder på flere måder om Pouls arbejde:

"Jeg ville gerne vide hvordan tingene bagved fungerede, og hvad teorien bag var. Jeg har altid søgt al mulig information. Det gør jeg også med rallybiler. I stedet for bare at svejse et eller andet sammen, så sætte sig ind i hvad andre gør og hvorfor de gør det sådan. Så jeg er naturlig nysgerrig på den slags ting." (Poul)

Selvom Poul ser sit arbejde og sin fritid som adskilte, har indholdet af arbejdet og fritidsaktiviteterne altså flere fællestræk, end vi eksempelvis så hos Lise.

MJM-ånd under pres

MJM-ånd er et begreb, som virksomheden selv har brugt i mange år til at beskrive deres ideologi. I en jubilæumsbog fra 1995 står MJM-ånden beskrevet:

"Som en tilstand af tillid, forståelse, respekt og hensyntagen i alle led og på tværs af alle led: Vi skal lære at tro på og arbejde ud fra - selv om andre kalder det floskler - at manden på gulvet er lige så god som manden i chefstolen, hans job er lige så betydningsfuldt for virksomheden, og at det er vigtigt, at de kan snakke som ligemænd." (IV 1995)

I takt med øget konkurrence, finanskriser og ejerskifte har flere af de ansatte italesat, at MJM-ånden ikke er, hvad den har været. Det er lidt uklart, om der tales om en udvikling eller en sondring. Vi har valgt at kalde ideologien, der refererer til tiden *før* finanskriser og ejerskifte for *den gamle MJM-ånd* - og ideologien efter for *den nye MJM-ånd*. Dette skæringspunkt imellem *den gamle MJM-ånd* og *den nye MJM-ånd* har vi valgt, fordi de ansatte netop har italesat finanskrisen i 2008 som et vendepunkt. Keld, som er en af de fire ejere, beskriver dette således:

"Efter finanskrisen er det bare en hel anden konkurrencesituation og verdensorden. Inden for den her branche, så bliver det altså knivskarp konkurrence – knivskarpe priser,

knivskarp produktivitet, så nu bliver vi nødt til at stramme op. Og det er der nogen, der synes er topstyring, og det er træls, og det var også meget bedre før den her nye ledelse kom til og kobler det måske mere sammen med, at man har skiftet ledelse, end man har været igennem en finanskrisen eller en ny verdensorden. Tingene i dag er jo meget mere professionaliserede og hårde og kontante, end det var tidligere. Der er nogen, der siger, jamen MJM-ånden, den er ikke hvad den var tidligere. Nej, men nu er der bare en ny ånd, og det er, at vi skal blive dygtigere hele tiden, og vi skal blive mere effektive, og det skal vi så gøre i et fornuftigt samarbejde, hvor man respekterer hinanden, taler ordentligt til hinanden, giver hinanden muligheder og arbejder sammen konstruktivt. Der er nogen, der har været med helt fra tidernes morgen, som måske er oppe i alderen, som har lidt sværere ved at indstille sig til en ny virkelighed.” (Keld)

Alle de ansatte, vi har interviewet, har arbejdet i MJM igennem både ejerskifte og finanskrisen, og vi har derfor spurgt ind til udviklingen i MJM-ånden. Nogle ser tilbage på den gamle MJM-ånd lidt nostalgisk: *“Den der MJM-ånd, den forsvinder lidt, i forhold til hvad den var. Før i tiden kunne man sidde oppe i kantinen efter fyraften og hygge sig, og det gør vi meget sjældent i dag”* (Gustav, tillidsmand og produktionsmedarbejder). Alle er dog enige om, at den nye MJM-ånd er fremtiden:

“Min drivkraft er, igen med MJM-ånd, jeg vil gerne se det overleve. Jeg synes det er et fantastisk sted at være, og jeg vil gå igennem ild og vand for det.” (Nils, vedligeholdelseschef)

MJM-ånden er som sådan meget specifik for virksomheden, men lignende ændringer i medarbejderes holdning til virksomheder, samt ændringen i kravene til medarbejderne fra ledelsen, er også beskrevet ved lignende virksomheder. Et eksempel er etnolog Niels Jul Nielsens portræt af virksomheden Tempcon (Nielsen 2015). Holdningen til ejerskifte, krisetid og ændringer i, hvad der på Tempcon omtales som *the old culture* og *the new culture* (Nielsen 2015: 32), minder meget om de forhold vi har set på MJM.

De ændrede krav fra en ledelse til medarbejderes ånd eller holdning til deres arbejde, udmøntes i vid udstrækning inden for det arbejdssociologiske paradigme, der kaldes DUA (Det Udviklende Arbejde). DUA er tænkt som en helhedsorienteret vision eller

strategi, som gør lønmodtagerne til "*myndige producenter*" i den givne virksomhed (Hvid og Møller 1999:41) Det betyder, at lønmodtageren får større udviklingsmuligheder, mere indflydelse og ansvar (Hvid og Møller 1999:23). DUA udsprang fra lønmodtagernes organisationer, men skal i dag forstås som en helhedsstrategi, der indbefatter alle niveauer i en virksomhed (Hvid og Møller 1999:23). DUA rummer implicit en opfattelse af, at meningsfuldt arbejde ikke har karakter af rutine, men kræver udfordring, ansvar og fleksibilitet (Nielsen 2004:341). Et andet begreb, der indgår i DUA, er *virksomhedsidentifikation*. Med virksomhedsidentifikation "*bliver virksomhedens mål de ansattes mål, og virksomhedens værdier bliver de ansattes værdier. Alle indgår i den fælles kamp for at være de bedste (...) Det er en vigtig ledelsesopgave at udtrykke fælles mål og skabe en vi-følelse.*" (Hvid og Møller 1999:37) Vi ser også virksomhedsidentifikationen som et bærende element i den nye MJM-ånd.

En implementering af den "nye MJM-ånd" og DUA er ikke kun et ønske om, at den enkelte medarbejder skal føle, at arbejdet bliver mere meningsfyldt, det er således også en strategi fra ledelsen, da de har behov for at medarbejderne har en særlig indstilling til arbejdet. For at virksomheden skal kunne klare den globale konkurrence, er det nødvendigt at medarbejderne kan arbejde fleksibelt og føle et ansvar for deres arbejde. Den "nye MJM-ånd" formes således ud fra ledelsens ønske til medarbejdernes indstilling til arbejdet og medarbejderne må således også tilpasse deres forståelse af den, for at kunne beholde deres job.

Vi kunne under feltarbejdet have bedt vores informanter om at uddybe nærmere, hvad MJM-ånd betyder for dem, da "ånd" er et abstrakt begreb, som kan have forskellige betydninger for medarbejderne. Fælles for de fleste udsagn er, at den gamle MJM-ånd italesættes ved hygge, at komme hinanden ved og have et stærkt sammenhold medarbejderne imellem. Den nye MJM-ånd kommer til udtryk igennem identifikation med virksomhedens målsætninger og en forståelse for, hvad det er der kræves, for at virksomheden kan overleve og for at de ansatte i sidste ende, kan beholde deres job. Den nye MJM-ånd bliver i høj grad italesat fra ledelsens side, som det også fremgik i citatet med produktionsdirektøren Keld, hvilket kan ses som ledelsens ønske om at kunne

definere, hvad det er for et værdisæt og indstilling til arbejdet der ønskes af medarbejderne.

Kriterier for konkurrencedygtighed

Vi har nu set hvilke medarbejdertyper, der arbejder i MJM, samt hvordan MJM-ånden har udviklet sig over tid. Vi vil nu undersøge, hvordan MJM har formået at holde sig konkurrencedygtig på det globale marked. Dette er vigtigt for forståelsen af medarbejdersammensætning og -prioritering. For det første har MJM som nævnt omlagt produktionen fra at producere simple emner til meget komplicerede emner af høj kvalitet. De komplicerede emner gør MJM i stand til at tiltrække kunder som de kan samarbejde med i lang tid, samt at producere emner der giver et større afkast:

“Vi kunne se, at hvis emnerne var for simple, så kunne vi ikke tjene penge på dem. Vi producerede dem bare for at sætte folk til noget. Så vi ændrede strategien til at udsøge kunder, med emner der har en vis sværhedsgrad eller specielle krav.” (Poul)

MJM står for hele udviklingsprocessen fra indledende teknisk design over støbning og produktion til kvalitetssikring. MJM skal hele tiden være på forkant med den teknologiske udvikling. Her spiller robotter en central rolle. Vi mødte ingen medarbejdere, der var negativt indstillet overfor robotter - dels fordi de varetager opgaver, der er fysisk belastende for mennesker, dels fordi de er nødvendige for, at MJM kan producere de komplicerede emner.

MJM har beholdt hele processen i bygningerne i Midtjylland. Det adskiller dem fra andre virksomheder, som har flyttet den fysiske produktion til lande, hvor løn og produktionsomkostninger er lavere. Ved at beholde hele produktionen under samme tag kan MJM sikre kortere leveringstid og fastholde en høj kvalitet - fordi design og udviklingsprocessen kan arbejde tæt sammen med den fysiske produktion, og derfor hele tiden efterprøve funktionalitet og kvalitet. Ledelsen har valgt den strategi, som kunne holde virksomheden konkurrencedygtig og give det størst mulige afkast. Således skal det ikke ses som et udtryk for en loyalitet overfor den gamle familievirksomhed eller medarbejderne, at man har beholdt produktionen i Midtjylland. Ledelsen har

undersøgt, om det kunne svare sig at flytte produktionen til udlandet, men det blev konkluderet, at det ikke kunne svare sig økonomisk.

“Det, der gør vores teknikere stærke, det er, at de kan gå direkte ned i værkstedet og se, hvad det er vi sidder og simulerer på computeren – er det også sådan i virkeligheden? Og hvis det ikke er sådan i virkeligheden, så kan vi lynhurtigt rette det til. Det ville ikke fungere, hvis produktionen var i Kina. Så ville den viden vi sidder med degenerere over tid, og så ville vi miste vores konkurrencekraft. I vores branche – med vores set-up og tekniske kompetenceniveau, så kan vi ikke lave den der omstilling som man har gjort i tekstilbranchen” (Keld).

Dette citat viser også et andet aspekt: nemlig produktionsmedarbejdernes værdi. Ledelsen kan ikke bare flytte produktionen til et lavtlønsland. Samarbejdet mellem de forskellige medarbejdergrupper er simpelthen grundlæggende for MJMs overlevelse. For at holde vidensmonopolet på deres produkt, er MJM nødt til at fastholde både medarbejdere med specialiseret viden inden for feltet, men også produktionsmedarbejdere. Både ledelsen og mellemledere har under vores interviews direkte sagt, at de vælger at prioritere teknikere og

“Specialarbejdere, der kan det her. Vi mangler uddannede elektrikere og smede, så dem vi kan få, dem skal vi passe godt på, for ellers stikker de bare af” (Nils).

Det er en udfordring for MJM at tiltrække og fastholde især faglærte og højt specialiserede medarbejdere. Disse højt specialiserede medarbejdere er både ingeniører som Poul, der har en viden indenfor produktudvikling, men også programmører som kan udvikle de højteknologiske værktøjer, såsom robotter og røntgenudstyr, som der er brug for, for at kunne udvikle de avancerede emner, som virksomheden må profilere sig på. De to grupper tager længere tid om at specialisere sig, der er færre af dem og større konkurrence om dem i lokalområdet. Man er derfor nødt til at tiltrække dem fra andre områder, og MJM kan kun i begrænset omfang konkurrere med andre virksomheder på lønniveauet. De højt specialiserede medarbejdere leverer altså primært ekspertviden om produktionen. En højt specialiseret medarbejder som Poul er dog også blevet en del af den strategiske beslutningsproces, for at holde ham i virksomheden. At give vigtige

medarbejdere mere indflydelse er et andet kriterium, hvor MJM kan konkurrere om de højtspecialiserede medarbejdere. Dette vil se nærmere på i følgende afsnit.

Medarbejdernes kriterier

Som nævnt er lønomkostninger i Danmark betydeligt højere end i Østeuropa og Kina. MJM har altså høje lønudgifter og har valgt at prioritere nogle medarbejdere ved at give dem mere i løn:

“Dem som er virkelig dygtige, må vi se om vi kan holde på ved hjælp af løn. Vi er i direkte konkurrence med kinesere, så vi er jo virkelig pressede på, at vi har verdens højeste lønomkostninger i Danmark på produktionsmedarbejdere. Så vi bliver nødt til at holde igen” (Keld).

Lønmæssigt prioriterer MJM teknikere - de faglærte og de højtuddannede specialister, som virksomheden også har sværest ved at tiltrække.

I nærområdet ligger mange industrivirksomheder, som også forsøger at tiltrække tekniske medarbejdere - eksempelvis vindmølleindustrien. Derfor er MJM også nødt til at kunne konkurrere om disse medarbejdere på andre kriterier end løn. Med inspiration fra Højrup's livsformer, er det blevet tydeligt for os, at MJM skal kunne opfylde medarbejderens vision om *det gode liv*. I vores interviews har vi udledt nogle forskellige kriterier for det gode *arbejdsliv*, hvilket hænger sammen med det gode *privatliv*.

Vi fandt tidligere, at medarbejdere med træk fra den karrierebundne livsform var drevet af at kunne realisere sig selv gennem arbejdet og at have udfordring og udvikling i arbejdet, hvilket er bærende for deres opfattelse af det gode liv. Udfordring og ansvar er også et kriterium, som MJM forsøger at tiltrække og fastholde faglærte og de højtspecialiserede med. Som vi også så tidligere, bliver Poul netop i MJM, fordi han kan få så meget ansvar. Den type ansvar og indflydelse han gerne vil have, kan han få i MJM, men ikke i en større virksomhed.

“Store virksomheder som Siemens og Vestas. Jeg har bare svært ved at se mig sådan et sted. Det, jeg godt kan lide her, er, at jeg har så stor en berøringsflade – helt fra produktion til topledelse, og bliver involveret i beslutninger på alle niveauer og strategiske – hvilken kurs virksomheden skal gå i. Og det får man jo ikke et sted hvor der er 2000 ansatte. Så det har jeg bevidst valgt, at søge virksomheder på denne størrelse.” (Poul)

Vi kan ikke udlede, at hele gruppen af faglærte og specialister i MJM vægter udfordring og ansvar, eller at de har træk fra den karrierebundne livsform, men dem, vi har interviewet, nævner disse faktorer som væsentlige. Et andet kriterium, som MJM forsøger at tiltrække medarbejdere på, er fleksibel arbejdstid. Dette er et aspekt, som flere af vores medarbejdere har fremhævet som et centralt argument for at blive på MJM. Samtidig har vi fundet, at begrebet *fleksibilitet* på MJM er relativt til, hvilken gruppe af medarbejdere man tilhører.

MJM har åbent hele døgnet, og produktionsmedarbejderne arbejder derfor i tre hold: dags-, aften- og nathold. De kan altså ikke komme og gå, som de ønsker, men er nødt til at blive i deres produktionsenhed under en hel vagt, for ellers brydes produktionskæden. Flexibilitet for produktionsmedarbejdere er, at de selv kan vælge, hvilket hold de vil arbejde på, så det passer bedst muligt ind i deres hverdag ved siden af arbejdet. Marie har eksempelvis et hjemmeboende barn og fritidsbeskæftigelse efter arbejdstid, hvilket passer med, at hun kan prioritere arbejde på dagholdet. Lise arbejder på aftenhold og kan derfor bruge den første del af dagen sammen med sin mand, som går hjemme. De timer, hvor produktionsmedarbejderne er på arbejde, er fuldstændigt struktureret. Internt har virksomheden et system, som produktionsmedarbejderne hele tiden må logge ind og ud af, så man kan holde øje med, hvad vedkommende laver og sikre, at de når de mål i produktionen, der er opsat for dagen.

Da vi interviewer Marie, må hun f.eks. logge ind på *internt møde*, så det fremgår, hvorfor hun ikke har arbejdet i produktionen på det givne tidspunkt. På den måde gælder fleksibiliteten altså ikke *inden for* selve arbejdstiden, og den enkelte produktionsmedarbejder har ikke råderum til at strukturere egen arbejdsdag på samme måde, som andre medarbejdergrupper har. Flexibilitet har eksempelvis en anden

karakter for Nils, som er vedligeholdelseschef, og chef for faglærte medarbejdere i hans afdeling:

“Man kan næsten komme og gå – jeg skal bare vide hvornår de her (...) når der ringer opgaver ind, skal jeg jo vide, hvem jeg kan få fat i. Alle har jo næsten individuelle mødetider, der er ingen af vedligeholdelsesfolkene der har faste mødetider”. (Nils)

Nils giver udtryk for, at hans eget arbejde også er nødt til at være fleksibelt, for at han kan få arbejdet til at hænge sammen med pasning af hans datter:

“Hun bliver afleveret som det første kl. 6.20, så jeg kan komme ind og starte fra morgenen og komme hjem igen i ordentlig tid. Så har vi nogle lyse gode timer, og hygge i haven og hvad vi nu ellers skal (...) Fuldt fleksibelt og jeg kan komme og gå som jeg ønsker det. Og det er meget meget vigtigt for mig, så jeg kan få det til at fungere med situationen derhjemme.” (Nils)

Når MJM forsøger at tiltrække nye medarbejdere med lovning om fleksibel arbejdstid, er der altså tale om to forskellige former for fleksibilitet. Produktionsmedarbejdernes mulighed for fleksibel arbejdstid er bundet sammen med deres arbejdsfunktion i MJM. De er nødt til at være fysisk til stede på MJM i et bundet tidsrum, for deres arbejde kan kun udføres her. Da de selv kan vælge, hvornår i løbet af døgnet de vil arbejde, er der mulighed for at tilpasse arbejdstiden til privatlivet.

Fleksibilitet er ikke kun en kvalitet der nævnes af medarbejderne, som et gode der gives. Flexibilitet er også noget som ledelsen kræver af sine medarbejdere. Flexibilitetsbegrebet er altså relativt og der er forskellige forståelser af begrebet. Det viser de forskellige forestillinger om “det gode liv”, som vi har set repræsenteret i virksomheden. I den karrierebundne livsforms begrebsverden, som Poul og Nils repræsenterer, har fleksibilitet således et ideologisk andet indhold end hos lønarbejderlivsformen, som Lise bl.a. repræsenterer.

Et tredje kriterium, vi fandt, var tryghed: “får du en skavank, jamen okay, så finder vi noget andet du bedre kan holde til. Så finder man nok ud af det. Det er ikke sådan noget

med, at du bliver fyret. Det jo en god arbejdsplads på den måde, at de tager hånd om deres medarbejdere" (Lise). MJM er en virksomhed, hvor især produktionsmedarbejderne har mulighed for at blive oplært i flere forskellige funktioner. Dette giver varierende arbejde, men også en tryghed, da man har mulighed for at blive rykket rundt i afdelingerne alt efter produktionsbehov og individuelle behov. MJM er altså en virksomhed, der prioriterer at tiltrække faglærte og højt specialiserede medarbejdere med højere løn. Samtidig formår MJM at tiltrække og fastholde medarbejdere gennem andre kriterier, som lever op til medarbejdernes ide om det gode liv - både arbejdsliv og privatliv. Flexibilitet i forskellige betydninger, udfordring samt tryghed er tre kriterier står frem.

MJM formår altså at imødekomme mange af medarbejderne forskellige krav og forventninger til det gode liv, og kan dermed fastholde sine medarbejdere. Så hvorfor har vi på virksomheden mødt negative beskrivelser omkring den nye MJM-ånd? Med den nye MJM-ånd, er dét at ledelsen imødekommer medarbejdernes krav, ikke noget ledelsen gør, for medarbejdernes skyld, men i sidste ende for at virksomheden kan overleve på det globale marked. Dette synes medarbejderne kommer til udtryk ved, at der opleves en større distance imellem gulv og chefstol, det er altså sværere end tidligere, som medarbejder på gulvet, at identificere sig med ledelsen – samtidig med at ledelsen med den nye MJM-ånd ønsker større identifikation med virksomheden. Dette paradoks vil vi afslutningsvis uddybe.

Afslutning: Neokulturation og paradokser

Vi har set, at der har været en forandring i MJM-ånd i perioden før, under og efter finanskrisen og ejerskifte, samt at der er sket en udvikling i sammensætningen og prioritering af medarbejdere. Med Højrup's begreb *neokulturation* kan vi forstå, hvordan medarbejderne har udviklet sig mellem de ydre markedsforhold, som MJM har indrettet sig efter for at holde sig konkurrencedygtig på markedet, samt medarbejdernes egen forståelse af det gode liv.

Neokulturation er betegnelsen for den udvikling, en livsform må undergå, når den ikke kan blive ved med at eksistere i sin nuværende form. Dette kan være grundet udefrakommende faktorer, som påvirker og bryder livsformernes eksistensbetingelser.

Livsformen må derfor omdannes og udvikles, men samtidigt forsvares, så den stadigvæk kan forstås indenfor rammerne af livsformens ideologi og praksis (Højrup 2010: 216).

Som vi så, må MJM også tilpasse sig efter medarbejdernes opfattelse af det gode liv, for at fastholde dem i virksomheden. Samtidig må medarbejderne indgå på de præmisser, MJM sætter op om effektivisering, arbejdstid og virksomheds-identifikation. Et konkret eksempel på denne neokulturation er Gustav. Gustav har arbejdet det meste af sit arbejdsliv med svejsning, men for at passe ind i MJMs nye struktur, hvor produktionsmedarbejderne skal kunne indgå i flere funktioner, er han nu blevet oplært i styring af robotter. Med dette eksempel kan vi se, hvordan livsformen udvikles i en påvirkning mellem ydre vilkår og forsvaret af egen praksis. Det er ikke nok, at produktionsmedarbejderne giver deres tid til virksomheden, men deres engagement og indlevelse i virksomhedens visioner påkræves også af dem, i implementeringen af den nye MJM-ånd. På denne baggrund overvejer vi om produktionsmedarbejderne med de nye krav om engagement og indlevelse i virksomheden, udvikler sig mod flere karrierelivsformsspecifikke træk, eller om "engagement og indlevelse" betyder noget forskelligt for forskellige grupper af medarbejdere – som vi i denne artikel har vist at fleksibilitet gør.

Vi kan til slut udlede et paradoks i implementeringen af den nye MJM-ånd, især i forhold til produktionsmedarbejderne. Ledelsen ønsker med den nye MJM-ånd, at alle medarbejdere kan identificere sig med virksomheden. De produktionsmedarbejdere, vi har interviewet, giver imidlertid udtryk for, at der er større afstand i dag mellem ledelsen og produktionsmedarbejderne end der var tidligere.

"Den forrige ejer ham så vi hver dag, og han kendte hver medarbejder, kendte alle navne. Han kom hver dag, samme tidspunkt og sagde goddag. Det gør de nye ikke. De er lidt hoved-forhøjet" (Gustav).

Dette citat er både udtryk for den nostalgiske forestilling om den gamle MJM-ånd, men også at medarbejdertrivsel ikke er et mål i sig selv, men snarere et virkemiddel for virksomhedens overlevelse. Der gives ligeledes udtryk for den distance produktionsmedarbejderne oplever, der er til den nye ledelse. Vi kan påpege, at denne

distance er problematisk – og udtryk – for implementeringen af den nye MJM-ånd. Ledelsen ønsker at medarbejderne har en fælles forståelse for virksomhedens målsætninger - målsætninger der er nedsat af ledelsen. Man kan diskutere, om en større afstand mellem ledelse og produktionsmedarbejder kan gøre det sværere for produktionsmedarbejderne at identificere sig med virksomheden og dennes målsætning. Som produktionsmedarbejder Marie siger: *"Jeg tror nogen gange, at det kunne være en fordel, hvis man vidste: "Hvor skal vi hen nu?"*

Vi har i artiklen vist, at der på MJM har været en udvikling i medarbejder-sammensætning og prioriteringen af medarbejdere, som følge af den udvikling der er sket før, under og efter ejerskifte i virksomheden og finanskrisen. Virksomheden har prioriteret faglærte samt højtuddannede specialister for at kunne holde sig konkurrencedygtig, men den har stadig brug for produktionsmedarbejdere. Dette resulterer i en bred sammensætning af forskellige typer af medarbejdere, som har forskellige forestillinger om hvad det gode liv er, og hvad MJM skal kunne tilbyde. For produktionsmedarbejderne er det tryghed og fleksibilitet, for mellemledere og højtuddannede specialister er det en anden slags fleksibilitet og udfordring i arbejdet. Til gengæld skal medarbejderne passe ind i virksomhedens ideologi om den *nye MJM-ånd*. Man kan sige, at de forskellige medarbejderes livsform udvikles i en påvirkning mellem ydre vilkår og forsvaret af egen ideologi og praksis. Dette kan ses som et eksempel på neokulturation. Det er dog et paradoks, at ledelsen på den ene side forlanger mere virksomhedsidentifikation fra medarbejderne, mens de samtidig skaber større distance mellem produktionsmedarbejderne og ledelsen.



Litteraturliste:

- Crouch, Colin 2011: "The Previous Career of Neoliberalism" *The Strange Non-death of Neo-liberalisme*. Polity Press, Cambridge, s. 1-23.
- Favell, Adrian 2009: "Immigration, migration and the free movement in the making of Europe". Jeffrey T. Checkel, Peter J. Katzenstein (red.): *European Identity*. Cambridge University Press, s. 167-190.
- Hvid, Helge; Møller, Niels 1999: "Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde" i *Tidskrift for Arbejdsliv*. RUC. 1999: 1, s. 23-42.
- Højrup, Thomas 2010: *Det glemte folk*. Museums Tusculanums Forlag, Københavns Universitet 3. udg.
- IV 1995 (referencen er anonymiseret og kan indhentes efter forespørgsel)
- Nielsen, Niels Jul 2004: *Mellem storpolitik og værkstedsgulv*. Museum Tusculanums Forlag, Københavns Universitet.
- Nielsen, Niels Jul; Sandberg, Marie 2014: "Between Social Dumping and Social Protection" i *Ethnologia Europaea*. Museum Tusculanum Press, Københavns Universitet. 2014: 44.
- Pedersen, Ove K. 2011: "Institutionel Konkurrenceevne" i *Konkurrencestaten*. Hans Reitzel Forlag

Utrykte Kilder:

- Hansen, Kirsten Monrad 2012: "Specificering af den karrierebundne livsform" i A point of difference, upubliceret.
- Nielsen, Niels Jul 2015: "FROM OWNER-DRIVEN TO SHARE-HOLDER BASED - A company portrait unfolded through the development of life-modes", Work-in-progress, upubliceret.