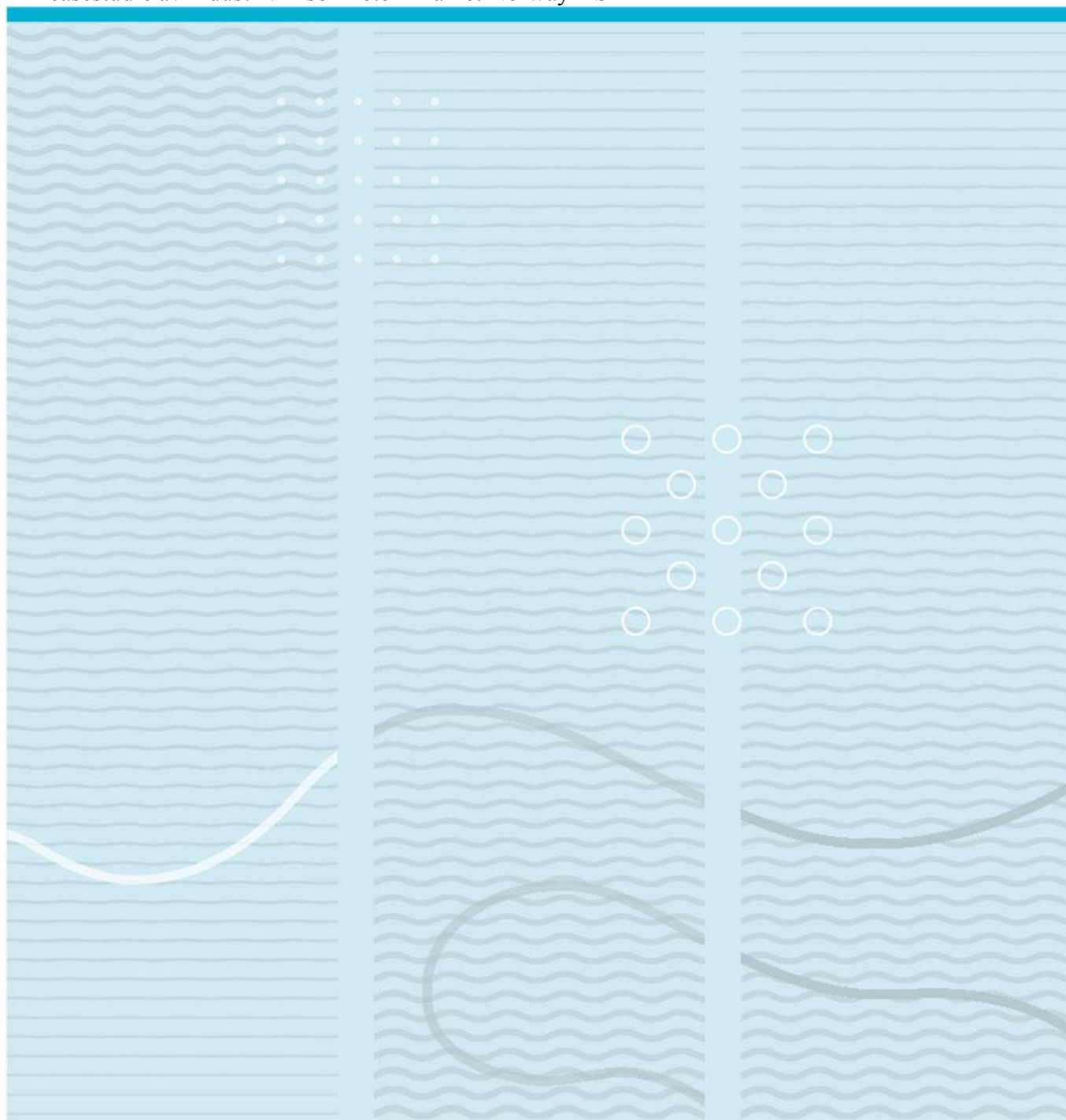


Kristina Moustafin

Utenlandsk eierskap møter det norske bedriftsdemokratiet

En casestudie av industrivirksomheten Eramet Norway AS



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Kristina Moustafin

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Som resultat av globalisering har oppkjøp av virksomheter på tvers av landegrenser blitt stadig vanligere. Utenlandske aktører har ikke forutsetninger for å kjenne til hvordan det norske arbeidslivet fungerer. Det er derfor en potensiell risiko for at norske virksomheter som blir kjøpt opp av utenlandske eiere kan oppleve at disse eierne ikke forstår den norske arbeidslivskulturen- og tradisjonen. På bakgrunn av få kvalitative studier på området er det interessant å undersøke hvorvidt utenlandsk eierskap påvirker det norske bedriftsdemokratiet og medbestemmelse i praksis. I forlengelse av denne tematikken har jeg ønsket å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?»

For å svare på problemstillingen har casestudie blitt benyttet som metode. Casen i studien er det franske multinasjonale industrikonsernet Eramet Group som i 1999 kjøpte opp to smelteverk i Porsgrunn og Sauda. Fem intervjuer av tidligere og nåværende tillitsvalgte samt én tidligere leder ved smelteverkene i Eramet Norway har blitt benyttet som datagrunnlag. Rammeverket i studien er basert på forskning på arbeidslivsområde sentrert rundt medbestemmelse, bedriftsdemokrati og utenlandsk eierskap. Forskningen sammen med eget empirisk bidrag danner videre grunnlaget for diskusjon.

Funnene tyder på at bedriftsdemokratiet har blitt mer eller mindre upåvirket av det utenlandske eierskapet, dette er begrunnet med tilstedeværelse av følgende tre faktorer:

- Eieren har gitt datterselskapets ledelse stor autonomi i den daglige driften, og derfor stort rom for å praktisere norske prinsipper som samarbeid og medbestemmelse.
- Eieren har bevart datterselskapets tillitsvalgtordning og det har resultert i at de ansatte er fornøyde med det utenlandske eierskapet.
- Eieren har valgt å sette inn en norsk ledelse i datterselskapet, og følgelig en ledelse som i utgangspunktet har gode forutsetninger for å ivareta norske samarbeidsformer.

På bakgrunn av disse faktorene, i tillegg til at fagforeningsgraden har vært så høy, har de ansatte stått sterkt i møtet med ledelsen og blitt ivaretatt når det gjelder medbestemmelse og bedriftsdemokrati ved utenlandsk eierskap.

Abstract

As a result of globalization, cross-border business acquisitions have become increasingly common. Foreign owners do not have the prerequisites to know how Norwegian working life works. Therefore, it is a potential risk that Norwegian enterprises that are acquired by foreign owners may experience that these owners do not understand the Norwegian working life culture and tradition. On the basis of few qualitative studies in the field, it is interesting to investigate whether foreign ownership affects Norwegian corporate democracy and co-determination in practice. In continuation of this topic, I want to investigate the following research question:

“How does foreign ownership affect corporate democracy in the workplace”?

To answer this research question case study has been used as a method. The case in the study is the French multinational industrial group, Eramet Group, which in 1999 acquired two processing plants in Porsgrunn and Sauda. Five interviews of former and current employee representatives as well as one former manager at the processing plants in Eramet Norway has been used as data. The framework in the thesis is based on research in the field of working life centered around co-determination, corporate democracy and foreign ownership. The research, together with my own empirical contribution, forms the basis for the discussion.

The findings indicate that corporate democracy has become more or less unaffected by foreign ownership, this is justified by the presence of the following three factors:

- The owner has given the subsidiary's management great autonomy in the day-to-day operations, and therefore sufficient room to practice Norwegian principles such as cooperation and co-determination.
- The owner has retained the subsidiary's union representative and has resulted in the employees being satisfied with the foreign ownership.
- The owner has chosen to appoint a Norwegian management in the subsidiary, and consequently a management that in principle has good conditions for safeguarding Norwegian forms of cooperation.

On the basis of these factors, in addition to the fact that the degree of trade unionism has been so high, the employees have been strong in the meeting with the management and have been taken care of when it comes to co-determination and corporate democracy in foreign ownership.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Casebeskrivelse	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Disposisjon	9
1.4 Avgrensning	10
2 Forskning på arbeidslivsområde	10
2.1 Medbestemmelse og bedriftsdemokrati	10
2.1.1 Medbestemmelse som ledelsesform	11
2.1.2 Ledelse og konflikt	13
2.2 Ansattes medbestemmelse – lover og rettigheter	14
2.2.1 Den norske arbeidslivsmodellen	14
2.2.2 Tillitsvalgt	14
2.2.3 Hovedavtalen 1935	15
2.2.4 Aksjeloven 1972	16
2.2.5 Arbeidsmiljøloven 1977	16
2.3 Tidligere forskning	17
2.4 Eierskap	18
2.4.1 Hvem eier det norske næringslivet og industrien?	18
2.4.2 Eierskap etter land	20
2.5 Multinasjonale selskaper og datterselskaper	21
2.5.1 Konsekvenser ved utenlandsk oppkjøp	22
2.6 Tidligere forskning	25
2.7 Studiens rammeverk	26
3 Metode	26
3.1 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign	26
3.2 Datainnsamling	28
3.2.1 Det kvalitative intervjuet (Dybdeintervju)	28
3.2.2 Rekruttering og utvalgsstrategi	28
3.2.3 Intervjuguide	29
3.2.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling	30
3.3 Kvalitetssikring	31
3.3.1 Reliabilitet	31
3.3.2 Validitet	32
3.3.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)	32

3.3.4 Utvalgsskjevhet	33
3.3.5 Etiske retningslinjer	33
3.4 <i>Analyse av data</i>	34
3.4.1 Transkribering	34
3.4.2 Koding og kategorisering	34
4 Empiri	35
4.1 <i>Eramet Group</i>	35
4.1.1 Eramet Norway AS	36
4.1.2 Eramet Norway Porsgrunn og Sauda	36
4.2 <i>Oppkjøp og eierskap</i>	37
4.3 <i>Tillitsvalgtordningen</i>	40
4.4 <i>Norsk ledelse</i>	42
4.5 <i>Empiriske funn</i>	43
5 Diskusjon	44
5.1 <i>Oppkjøp og eierskap</i>	44
5.2 <i>Tillitsvalgtordningen</i>	47
5.3 <i>Norsk ledelse</i>	49
6 Konklusjon	52
6.1 <i>Videre forskning</i>	55
6.2 <i>Avsluttende bemerkninger</i>	55
7 Litteraturliste	56
8 Vedlegg	60
Vedlegg 1. <i>NSD</i>	60
Vedlegg 2. <i>Informasjonsskriv og samtykke intervju</i>	62
Vedlegg 3. <i>Intervjuguide tillitsvalgte</i>	63
Vedlegg 4. <i>Intervjuguide ledelse</i>	65
Vedlegg 5. <i>Nvivo</i>	67
Figurliste	68
Tabelliste	68

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning etter to år på studieløpet master i samfunnsanalyse ved Universitetet i Sørøst-Norge våren 2021. Tiden som er lagt ned i oppgaven de siste månedene har vært lærerik og erfaringene fra arbeidet vil jeg ta med meg videre i arbeidslivet.

Det er flere som fortjener en hyllest i forbindelse med masteroppgaven. Først vil jeg rette en stor takk til min veileder Dag Ove Skjold. Jeg tok tidlig kontakt med Dag Ove våren 2020 i forbindelse med faget økonomisk globalisering for å rådføre meg om temaer jeg kunne tenke meg å belyse i masteroppgaven. Etter en diskusjon med Dag Ove fikk jeg tilbud om å være med på et forskningsprosjekt i regi av USN. Prosjektet går ut på å gjennomføre en analyse av industrivirksomheten Eramet Norway AS med mål om ferdigstilling 2024. Masteroppgaven er følgelig en del av et større prosjekt og det er et tilbud jeg er veldig glad for at jeg takket ja til. Takk, Dag Ove for et godt samarbeid, veiledning og tilbakemeldinger under denne skriveprosessen. Jeg vil også benytte anledningen til å ønske lykke til videre med forskningsprosjektet og takk for at jeg fikk bidra. Videre vil jeg takke informantene fra Eramet Norway for nyttige bidrag til datainnsamlingen og empirien. Det har vært interessant og lærerikt å få deres personlige refleksjoner om tematikken. Til slutt vil jeg få takke min samboer, venner og familie som har støttet og motivert meg underveis, det har betydd veldig mye.

Drammen 1.juni 2021

Kristina Moustafin

Kristina Moustafin

1 Innledning

Som en konsekvens av globalisering har utenlandsk eierskap i norsk næringsliv økt betydelig siden 1990-årene. På bakgrunn av internasjonaliseringen av verdensøkonomien har andelen av utenlandske eiere i norske industrivirksomheter økt fra 800 til underkant av 1600 virksomheter i perioden 2000 til 2010 (Ulstein, Grünfeld, & Ekrann, 2012, s. 1). Utenlandske aktører har ikke forutsetninger for å kjenne til hvordan det norske arbeidslivet fungerer. Det er derfor en potensiell risiko for at norske virksomheter som blir kjøpt opp av utenlandske eiere kan oppleve at disse eierne ikke forstår den norske arbeidslivskulturen- og tradisjonen. Samtidig viser forskning på område at det er en risiko for at utenlandsk eierskap kan påvirke bedriftsdemokratiet negativt (Trygstad & Vennesland, 2012). Markussen (2013) oppsummerer Trygstad og Venneslands forskning i en avisartikkel i Dagsavisen:

«Når utenlandske selskaper går inn i norske virksomheter ser vi at det blir mindre bedriftsdemokrati, men også at det paradoksalt nok blir mer byråkrati, regelstyring og hierarki» (Markussen, 2013).

Den aktuelle debatten er hvorvidt utenlandske eiere påvirker partssamarbeidet på virksomhetsnivå i den enkelte bedrift som blir kjøpt opp. Forskningen av Trygstad og Vennesland (2012) er et av flere empiriske bidrag der det gjennom en kvantitativ tilnærming undersøkes hvordan tillitsvalgte i privat sektor opplever muligheter for deltakelse og medbestemmelse på arbeidsplassen. Utfordringene knyttet til utenlandsk eierskap går ut på at større virksomheter, som konsern og morselskap, har begrenset kjennskap til norske lover og retningslinjer. Det er også en viktig faktor at utenlandske virksomheter ofte opererer med en hierarkisk organisering der avstanden mellom topp- og bunn er stor. Funnene indikerer som en konklusjon at utenlandsk eierskap reduserer medbestemmelse i norske utenlandskeide virksomheter (Trygstad & Vennesland, 2012, s. 11).

Da mye av forskningen på området er basert på kvantitative undersøkelser er det ønskelig å bidra med dybdeforståelse på forskningsområdet. Man kan dermed stille seg spørsmål som: Hvordan opplever de ansatte at bedriftsdemokratiet påvirkes med utenlandsk eierskap? Søkelyset er derfor rettet mot partssamarbeidet på ansattnivå med intervju av ansatte i en norsk industrivirksomhet med utenlandske eiere. Dette er utgangspunktet for studien og dets problemstilling.

1.1 Casebeskrivelse

Jeg tok tidlig kontakt med Dag Ove Skjold våren 2020 i forbindelse med faget økonomisk globalisering for å rådføre meg om potensielle temaer til masteroppgaven. Da fikk jeg tilbud om å være med på et forskningsprosjekt som skulle analysere industrivirksomheten Eramet Norway AS.

Utgangspunktet i studien er følgelig casen Eramet Norway som har tre smelteverk i Sør-Norge. De norske smelteverkene ligger i Sauda, Porsgrunn og Kvinesdal. Smelteverkene i Sauda og Porsgrunn verkene var tidligere eid av den norske industrivirksomheten Elkem frem til 1999 da de ble kjøpt opp av det multinasjonale konsernet Eramet Group. Kvinesdal ble først kjøpt opp av Eramet Group i 2008 (Sogner, 2003, ss. 304,305). Studien vil videre ta utgangspunkt i smelteverkene Sauda og Porsgrunn og bygge på kvalitative dybdeintervjuer. Intervjuene vil være konsentrert rundt tidligere og nåværende tillitsvalgte og en tidligere leder ved virksomheten.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvorvidt utenlandsk eierskap påvirker bedriftsdemokratiet og hvilke konsekvenser det innebærer med tanke på begrepet medbestemmelse på arbeidsplassen. På bakgrunn av interessen for tematikken og lite empirisk forskning på området er følgende problemstilling blitt utarbeidet:

«Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?»

1.3 Disposisjon

Studien er bygget opp i kapitler som skal danne grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen. Innledningsvis gis et kort overordnet kapittel om studiens utforming med utgangspunkt i innledende kapittel, samt casen, problemstilling, disposisjon og avgrensninger i studien. I kapittel to redegjøres det for relevant forskning på området tilknyttet medbestemmelse og bedriftsdemokrati, samt utenlandsk eierskap. Videre er kapittel tre basert på studiens metodiske valg der bakgrunn for valg og begrunnelser for innhenting av datamateriale blir gjort rede for. Fjerde kapittel redegjør for casen Eramet Group og Eramet Norway. Tidligere forskning på området og empiri vil danne grunnlaget for kapittel fem, som er diskusjon av innsamlet datamateriale. Det avsluttende kapitlet seks, gir en samlet konklusjon

av studien med besvarelse av problemstilling, henvisning til videre forskning og avsluttende bemerkninger.

1.4 Avgrensning

Hernes (2006) argumenterer for at man kan skille det norske arbeidslivet i det som ofte omtales som mikro- og makronivå. Makroperspektivet er følgelig det velorganiserte demokratiske felleskap der arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner er forpliktet ovenfor hverandre mens mikronivå omhandler hvordan samarbeid og kommunikasjon foregår på virksomhetsnivå (Hernes, 2006, ss. 13,24; Reiersen, 2012). For helheten i studien har jeg valgt og kort redegjøre for makronivået i samfunnslivet da jeg mener en introduksjon rundt tematikken er et viktig fundament for å forstå detaljene på mikronivå. Videre er studien avgrenset til mikronivå og ansatte i casevirksomheten.

2 Forskning på arbeidslivsområde

I dette kapitlet blir de viktigste bidragene på forskningsfeltet som er relevant for studien redegjort for. Studien er i likhet med andre oppgaver ikke selvavgrensende. Av den grunn er det nødvendig å avgrense forskningsfeltet basert på hva som er relevant for studien. Temaene medbestemmelse, bedriftsdemokrati og utenlandsk eierskap utgjør rammen for studien og litteraturen til tematikken er hentet fra ulik norsk arbeidslivsforskning. Forskningslitteraturen er videre basert på empiriske trekk som er viktige elementer ved den norske arbeidslivsmodellen.

2.1 Medbestemmelse og bedriftsdemokrati

Det har vært et skifte i det vi kan se på som utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. Dersom tidligere industriarbeidsplasser opplevde utfordringer var dette typisk knyttet til fysiske arbeidsmiljøproblemer. I dagens moderne arbeidsliv er utfordringene oftere knyttet til psykososiale faktorer ved arbeidsmiljøet, som eksempelvis trivsel, medbestemmelse og medvirkning. I følge en rapport fra NOU er de psykososiale faktorene viktige å bevare da de viser til ansattes demokratiske rettigheter (NOU, 2010, ss. 11, 153).

Begrepsforklaring

Ettersom medbestemmelse og bedriftsdemokrati er to viktige begreper og elementer i masteroppgaven, vil det være relevant med en definisjonsforklaring. En definisjon av medbestemmelse og bedriftsdemokrati er beskrevet av NOU på følgende måte: «*Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte*

innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje» (NOU, 2010, s. 15).

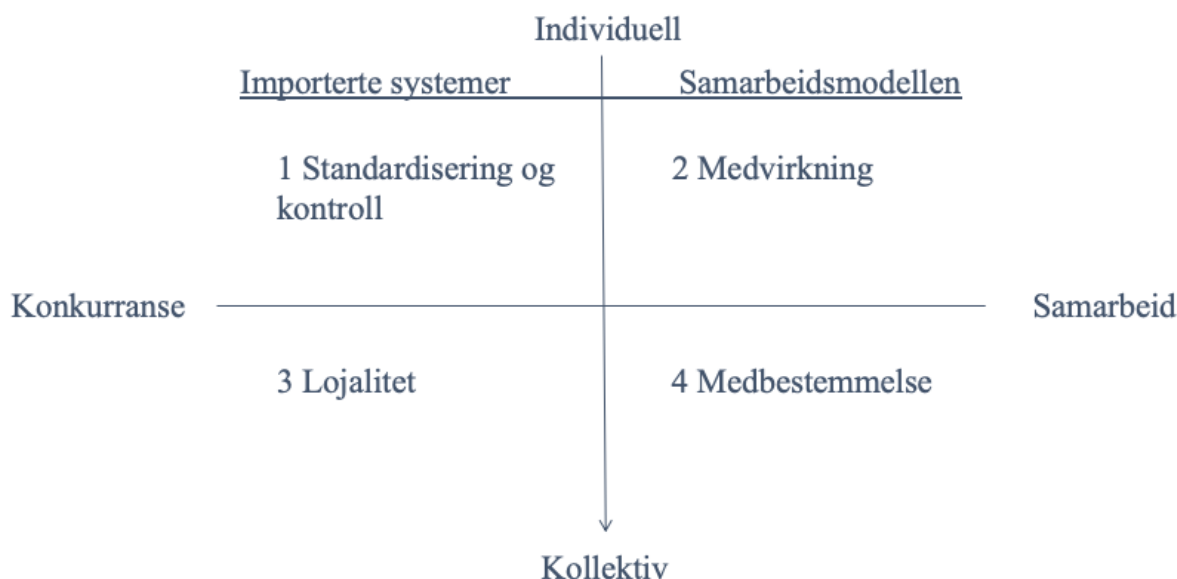
Falkum et al. (2019) har definert medbestemmelse slik: «*Medbestemmelse er representativt og ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene*» (Falkum, et al., 2019, s. 6). Med andre ord, går medbestemmelse ut på at ansatte i virksomheten har indirekte innflytelse i beslutninger ved at det velges representanter som opptrer på de fagorganisertes vegne. Eksempelvis blir ansatte i virksomheter representert av tillitsvalgte ved ulike endring- og beslutningsprosesser. Av den grunn kan man se på organiseringen som et bedriftsdemokrati, der partene samarbeider om å komme til enighet (Falkum, et al., 2019).

2.1.1 Medbestemmelse som ledelsesform

Hernes (2006) presenterer sentrale elementer når det gjelder norsk ledelse og medbestemmelse i praksis. Forfatteren skiller mellom makro- og mikroperspektiv og mener at makroperspektivet ikke er en god nok forklaring på hvordan den norske arbeidslivsmodellen fungerer så godt som den gjør. Makroperspektivet henviser til det demokratiske felleskap som er organisert av arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Partene er videre forpliktet overfor hverandre for at de sammen kan skape en god velferd (Hernes, 2006, s. 13). Den norske mikromodellen mener forfatteren man kan se på som et tillegg til makromodellen der man går i de mindre trekkene for hvordan Norges arbeidsliv fungerer så godt. Med andre ord ser man på hvordan samarbeidsmodellen fungerer på virksomhetsnivå da det er her samarbeid utøves i det daglige. En viktig komponent som Hernes viser til er samarbeid om utvikling. De ansatte har en viktig rolle når det gjelder utvikling av virksomheter, der ansatte ikke lenger blir sett på som isolerte atomer på arbeidsplassen, men heller ressurser som bidrar i arbeidet samtidig som virksomheten gir den ansatte ressurser tilbake. På denne måten kan man si at den enkelte ansatte og virksomheten tjener på forholdet der virksomheten utvikler seg, utvikler også den ansatte seg (Hernes, 2006, ss. 25,32).

Dette kan knyttes til den nordiske ledelsesformen. Samarbeidet tar hensyn til om de ansatte er organiserte eller ikke, samtidig ser den på hvordan ledelsen blir utøvd. For eksempel kan ledelsen være hierarkisk, eller den kan være inkluderende ovenfor de ansatte (Hernes, 2006, s. 24).

Falkum et al. (2016) har utarbeidet fire ulike ledelses- og styringsformer. Disse er medbestemmelse, standardisering og kontroll, medvirkning samt lojalitet og lydighet, videre vil disse bli beskrevet i detalj.



Figur 1: Fire ledelsestyper, basert på (Falkum et al., 2016, s. 16)

Standardisering og kontroll

Her er makten sentralisert til ledelsen. Formen er følgelig gjennomsyret av at samordningen og kommunikasjon mellom topp- og bunn reduseres. Her er det standard og kontroll som er viktig fremfor samspill med ansatte.

Medvirkning

Medvirkning og medbestemmelse kan i litteraturen ofte omtales som det samme, men ifølge Falkum et al. (2016) er det viktig å skille mellom disse begrepene. Ledelsen leder i denne formen på en måte som inkluderer den ansatte. Dette kan kobles tilbake til da demokratiet for arbeidslivet ble satt på agendaen på 1960 tallet. Den ansatte skal ta ansvar for egen arbeidssituasjon og ledelsen ønsker at vedkommende deltar når det gjelder utvikling i virksomheten.

Lojalitet og lydighet

Her er det ledelsen og eiere som har enkelte verdier som de ansatte må arbeide innunder. På denne måten er ansattes verdier uviktige, da det er virkelighetsforståelsen til ledelsen som styrer virksomheten.

Medbestemmelse

Medbestemmelse sikrer at de ansatte sammen med ledelsen har en god kommunikasjon i form av dialog. Som vist på figuren ovenfor er dette en kollektiv og samarbeidende form for ledelse og styring som skaper en samarbeidsrelasjon. Her er det viktig at ledelsen følger de lovene og reglene som gjelder i arbeidslivet. For eksempel at tillitsvalgte og verneombud har en påvirkning på styring og organisering i virksomheten ved eksempelvis bedriftsutvalg eller European Works Councils (EWC).

De fire ledelses og styringsformene er idealiserte kategorier som illustrerer hvordan virksomheter kan utøve ledelse. Ledelsesformene er ikke gjensidig utelukkende og innebærer at hver virksomhet kan befinne seg innenfor en eller flere av kategoriene på samme tid (Falkum, et al., 2019, s. 12).

2.1.2 Ledelse og konflikt

Enehaug og Nordrik (2018) har koblet paralleller mellom de ovennevnte ledelsesformene med konflikter. Rapporten indikerer at arbeidskonflikter ofte er et resultat av høy grad av styring fra ledelsen, uten hensyn til ansatte. Dette kan i verstefall føre til ulike organisatoriske konsekvenser som sykdomsfravær, lav innovasjon og læringskurve. På den andre siden kan høy grad av trivsel på arbeidsplassen, der ansatte blir sett og hørt av ledelsen, knyttes til økt motivasjon og samarbeid (Enehaug & Nordrik, 2018, s. 6).

I praksis er samarbeid og gjensidighet mellom leder og ansatt sett på som fordeler i arbeidslivet. Dette på bakgrunn av at de kan lære av hverandre. For ledelse og eiere av virksomheter vil det være fordelaktig å samarbeide med ansatte da det på sikt kan føre til reduserte kostnader, bedre arbeidsmiljø, tillit mellom virksomhetens ansatte og ledelse, større arbeidsinnsats samtidig som det blir færre yrkesskader og mindre fravær (Hernes, 2006, s. 29). Det siste elementet er villighet til omorganisering på arbeidsplassen. Det vil være lite vilje til omorganisering om ny teknologi og innovasjoner tar over arbeidsoppgavene til de ansatte. På den andre siden vil ansatte i virksomheter være mer villige til å omorganisere seg om de ser at arbeidsplassen og deres langsiktige interesser blir bevart av ledelsen. Her vil man tydelig kunne se den tosidige tilliten blant ansatt og ledelse, samt den gjensidige ressursen mellom partene som er nyttig å ha når det oppstår krisesituasjoner som må håndteres. For øvrig er det også goder for ansatte som blir inkludert i et samarbeid med ledelse. Dette kan potensielt være høyere lønn, meningsfulle

arbeidsoppgaver og trygge arbeidsplasser. Det motsatte kan bli sett på gjennom det amerikanske arbeidssystemet, der ansattes interesser ikke står like sterkt (Hernes, 2006, s. 29).

2.2 Ansattes medbestemmelse – lover og rettigheter

Det norske arbeidslivet har vist seg å være robust når de gjelder stabilitet over lang tid på tross av konflikter og økonomiske kriser. Blant annet har det bidratt til verdiskapning, lav arbeidsledighet, en inntektsfordeling som er relativt jevn og høy lønnvekst. I tillegg er begrepet om demokrati viktig for arbeidslivet i Norge som går ut på at ansattes interesser blir representert i virksomheter. Dette kan være i form av tillitsvalgte i styrever og i bedriftsforsamlinger. På bakgrunn av dette kan de være med på å ta beslutninger som angår virksomheten og som følgelig kan omtales som bedriftsdemokrati (Bergh, 2014, ss. 173-175). Videre vil jeg gi en innføring i hvordan den norske arbeidslivsmodellen med hensyn til medbestemmelse har oppstått i Norge.

2.2.1 Den norske arbeidslivsmodellen

Den norske modellen blir ofte sett på som rammeverket for organisering av det norske arbeidslivet og bygger på en balanse mellom partene i arbeidslivet som er arbeidsgivere og arbeidstakere. I tillegg bygger modellen på en tredje part staten, der de demokratiske rettighetene er fastlagt i lover som eksempelvis i arbeidsmiljøloven og aksjeloven (Levin, 4/2012). Oppsummert utgjør dette trepartssamarbeidet mellom staten og hovedorganisasjonene i arbeidslivet. Reiersen (2012) påpeker at modellen kjennetegnes ved en høy grad av sentralisering av makt og beslutningstaking i arbeidslivet, og videre at dette er et resultat av en sterk og organisert fagbevegelse (Reiersen, 2012).

2.2.2 Tillitsvalgt

I arbeidslivet er det vanlig å skille mellom representativ indirekte og direkte deltakelse. Direkte deltakelse går ut på at ansatte i en virksomhet har mulighet for og direkte ta opp saker med leder knyttet til endring- og beslutningsprosesser. Indirekte deltagelse er på den andre siden om den ansatte har en tillitsvalgt, eller en annen aktør som representerer de ansatte på arbeidsplassen og som tar beslutningene videre til ledelsen. Følgelig innebærer det at endring- og beslutningsprosesser går gjennom en representativ part (NOU, 2010, s. 16). En del av informantene i studien er tillitsvalgte og det vil av den grunn være relevant å se dypere på den indirekte deltakelsen mellom leder og ansatte i casen.

Indirekte deltakelse mellom leder og ansatt er representert gjennom det man ofte forbinder med tillitsvalgte. Som tillitsvalgt er man bindeleddet mellom arbeidsgiver og medarbeidere. Arbeidsoppgavene til en tillitsvalgt innebærer en rekke sentrale ansvarsområder og oppgaver som må ivaretas. Ofte innebærer det å bevare medarbeidernes interesser overfor ledelsen (Fagforbundet , 2021). Tillitsvalgtes hovedoppgaver er følgelig å representere medarbeidere i enkeltsaker og tvister samt å ivareta de generelle arbeidsvilkårene. Fra arbeidsmiljøloven er det imidlertid ikke knyttet direkte bestemmelser til virksomheter som krever at man skal ha tillitsvalgte. Likevel forutsettes det at medarbeidere er representert gjennom tillitsvalgte i saker som angår vilkår knyttet til arbeidet (Arbeidstilsynet , 2021).

Selv om ansattes interesser blir bevart gjennom tillitsvalgte, har også arbeidsgiver rett til å ta beslutninger gjennom arbeidsgivers styringsrett (Altinn, 2020). Styringsrett innebærer at det er arbeidsgiver som tar siste beslutning på potensielle saker. Eksempelvis har arbeidsgiver retten til å lede og organisere arbeidet samt rett til å si opp, og ansette nye ansatte på arbeidsplassen (Bergh, 1991, s. 4; Falkum et al., 2009, s. 14).

2.2.3 Hovedavtalen 1935

Norge gikk fra å være et av de landene med høyest arbeidskonflikter før krigen til å være et av landene med lavest arbeidskonflikter i etterkrigstiden. Arbeidskonfliktene gikk i stor grad ut på uenigheter mellom hovedorganisasjonene. En av bakgrunnene for inngåelse av samarbeid mellom de to største aktørene i næringslivet var hovedavtalen som ble etablert i 1935 (Levin et al., 2012, s. 59; Danielsen & Reiersen, 2011, s. 2). Avtalen blir ofte kalt for arbeidslivets grunnlov da den inneholder regler for arbeidslivet. Eksempelvis innehar avtalen retningslinjer om hvordan arbeidstakere skal kunne bruke sin selvbestemmelsesrett på arbeidsplassen (LO Norge, 2019). I statens personall håndbok for 2021 står det følgende:

«Hovedavtalen gir de ansatte rett til medbestemmelse på arbeidssituasjonen. I tillegg kommer de medvirkningsformene som er fastsatt i tjenestetvistloven, statsansatteloven og arbeidsmiljøloven. Medbestemmelsen skal utøves gjennom de tillitsvalgte. Avtalen er et verktøy for å gi arbeidstakerne innflytelse på organisering og tilrettelegging av arbeidet.»
(Lovdata, 2021)

Etter krigen begynte demokratiske bevegelser å etablere seg i det norske arbeidslivet og i 1960 var det stort engasjement rundt utviklingen av bedriftsdemokratiet. Etter gjeninnsettelsen av arbeiderpartiet i 1963, ble det varslet av daværende statsminister Einar Gerhardsen at

medbestemmelsesretten skulle fastsettes gjennom lov. Allerede i Mars 1965 fikk Aspengren-komiteén legge frem sin innstilling på landsmøte. Komiteen foreslo at alle virksomheter skulle opprette en bedriftsforsamling i virksomheter med mer enn 20 ansatte (Levin et al., 2012, ss. 43-44). Arbeidsgiverforeningen viste motstand til innstillingen ettersom det kunne innebære at de mistet deler av styringsretten i arbeidslivet samt at deres handlingsfrihet kunne bli redusert. Like fullt, ble det vedtatt samme år at ansatte i statlige virksomheter fikk mulighet til representasjon i styrer (NOU, 2010, s. 65), (Levin et al., 2012, ss. 43-44).

2.2.4 Aksjeloven 1972

En påfølgende hovedtradisjon innen medbestemmelse går ut på en endring knyttet til aksjeloven av 1957. Forslaget gikk ut på at ansatte i aksjeselskap kunne kreve at 1/3 av de ansatte skulle være en del av styremedlemmene i virksomheter som har over 50 ansatte. I virksomheter med mer enn 200 ansatte skulle det velges en bedriftsforsamling med 12 medlemmer, der 1/3 av medlemmene primært skulle velges av ansatte. Bedriftsforsamlingens oppgaver var hovedsakelig å ha tilsyn med virksomheten og arbeidet som var knyttet til daglig leder. I 1972 ble lovforslaget vedtatt av regjeringen (NOU, 2010, s. 65). Endringen av aksjeloven var en viktig milepæl for ansatte som førte til at også de fikk styringsrett i virksomheter (Levin et al., 2012, s. 44). Medlemmer som representerte de ansatte hadde på lik linje som medlemmer valgt av eiere, lik styringsrett (NOU, 2010, s. 75).

2.2.5 Arbeidsmiljøloven 1977

De bedriftsdemokratiske ordningene i Norge fortsatte. En viktig seier var da Norge gikk fra arbeidsvern til arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven av 1977 var en viktig milepæl for ansatte i virksomhetene. For første gang ble ansattes kunnskap, utvikling og helse på arbeidsplassen løftet. Spesielt var dette et viktig fagfelt for forskningsmiljøene på denne tiden, der trivsel og tilknytning til arbeid ble sett på som viktige temaer i samfunnsforskningen. Det ble opprettet arbeidsmiljøutvalg og verneombud i virksomhetene som skulle ivareta ansattes interesser knyttet til arbeidsmiljø. På sikt skulle det bidra til at medbestemmelse og bedriftsdemokratiet på arbeidsplassene ble forsterket. Arbeidsgiver og arbeidstaker skulle samarbeide for å gjøre fellesskapet og arbeidsplassen bedre. I tillegg ble det opprettet statlig arbeidstilsyn som kontrollerte at virksomhetene overholdt de lovene som var gjeldende. Myndighetene mente kontroller og tilsyn ovenfor virksomheter kunne virke mot sin hensikt. De ville at virksomhetene skulle få mer lokalkontroll på eget arbeid, og mente dette ville forsterke ansattes medbestemmelsesrett. Det ble følgelig viktig for arbeidsgivere å verne om ansattes helse i arbeid da det førte til at ansattes medbestemmelse og samarbeid med ledelsen var med på å

effektivisere arbeid og produksjon (NOU, 2010, s. 63). Dette påpeker også Hernes (2006) der utvikling av arbeidstaker bidrar til utvikling i virksomheten (Hernes, 2006, s. 25).

Den 5.mai.1980 ble det enstemmig vedtatt at ansattes medbestemmelsesrett på arbeidsplassen ble en del av den norske grunnloven: «*Nærmere Bestemmelser om Ansattes Medbestemmelsesret paa sin Arbeidsplass, fastsættes ved Lov*» (NOU, 2010, s. 66). Brubakken-utvalget av 1981 ble opprettet for å videreutvikle bedriftsdemokratiet. Forslag til innstilling gikk ut på at ansatte i virksomheter med 30 ansatte skulle få representere seg i selskapenes styre. Det innebar at også ansatte i mindre virksomheter skulle få representere seg i styrene. Forslaget ble vedtatt av regjeringen i 1988. Etter disse årene ble bedriftsdemokrati og medbestemmelse viktige begreper i det norske arbeidslivet (NOU, 2010, ss. 66-67).

De ovennevnte historiske begivenhetene har formet det norske arbeidslivets retningslinjer til det som i dag kalles den norske arbeidslivsmodellen. Ansattes indirekte deltakelse i beslutninger på arbeidsplassen har blitt et viktig tema og er ansattes rett, i tillegg er det en viktig bidragsyter for bedriftsdemokratiet og medbestemmelse på arbeidsplassen (NOU, 2010, s. 102).

2.3 Tidligere forskning

På oppdrag fra Arbeids-og inkluderingsdepartementet fikk fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon (Heretter Fafo) prosjektet med å kartlegge bedriftsdemokratiske ordninger i Norge sommeren 2008. Rapporten kom ut i 2009 og inneholder undersøkelser blant norske arbeidstakere som var i virksomheter med mer enn ti ansatte. Prosjektet hadde til hensikt å analysere hvordan bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning ble praktisert i arbeidslivet anno 2008/2009 (Falkum et al., 2009, ss. 5-6). For sammenligningsgrunnlag videre i studien, vil det være mest relevant å trekke frem resultatene fra den kvalitative undersøkelsen fra rapporten.

Den kvalitative undersøkelsen til Falkum et al. (2009) har et utvalg på 30 ledere og 30 tillitsvalgte. Undersøkelsen viser at norske arbeidstakere har stor innflytelse når det gjelder egen arbeidssituasjon i forhold til innflytelse til virksomhetens mål og virkemåte. Når det legges til de ulike sektorene i arbeidslivet til i den ovennevnte undersøkelsen, ser man at statlige ansatte har mindre innflytelse på eget arbeid sammenlignet med kommunal og privat sektor. Ansatte i privat sektor hadde størst påvirkning på organisering av arbeid sammenlignet med de to andre sektorene. Et resultat fra undersøkelsen er at norske arbeidstakere har mer innflytelse når det

gjelder egne arbeidsoppgaver enn styring og virkemåte av virksomheten. Videre understreker forskerne at jo større bedriften er, jo mindre innflytelse har den enkelte ansatte på arbeidsplassen (Falkum et al., 2009, ss. 25-35).

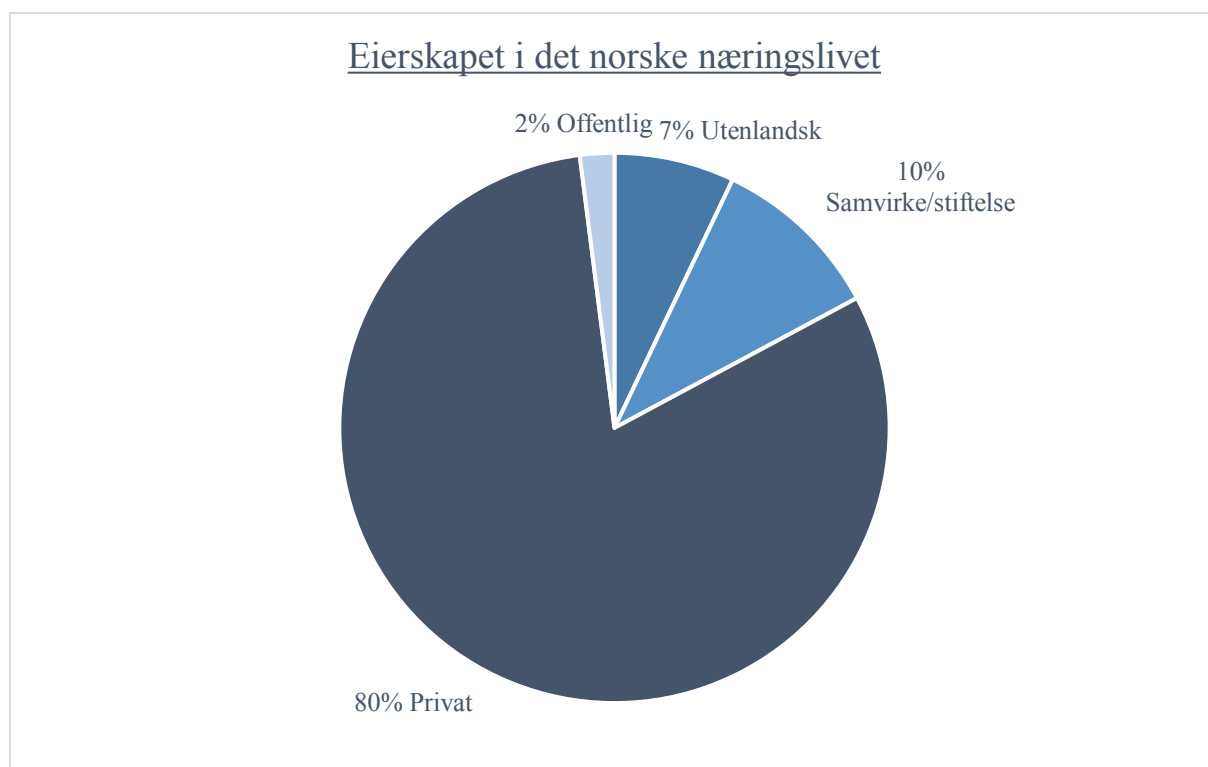
2.4 Eierskap

Internasjonal handel og kapitaltransaksjoner på tvers av landegrenser fortsetter å øke og viser at verdensøkonomien bindes tettere sammen. Dette kan knyttes til den økende globaliseringen på tvers av landegrenser (Emberland et al., 2009, s. 49). Ettersom Norge er et lite land med en åpen økonomi, muliggjør handel med andre land at vi kan unytte de ressursene vi har i landet. Samt bidrar det til at næringslivet har mulighet til å få tilgang på ny teknologi, økt konkurranse og mer kapital (NHO, u.å).

De siste årene har eksport og import økt i Norge og viser på denne måten at Norge tar del i globaliseringstrenden. På bakgrunn av internasjonaliseringen av verdensøkonomien har andelen av utenlandske eiere i norske industrivirksomheter økt med nesten 90 prosent fra 2003 til 2010. Økningen gjenspeiler at antall utenlandskeide virksomheter har økt fra 800 til underkant av 1600 virksomheter i løpet av disse årene (Ulstein et al., 2012, s. 1).

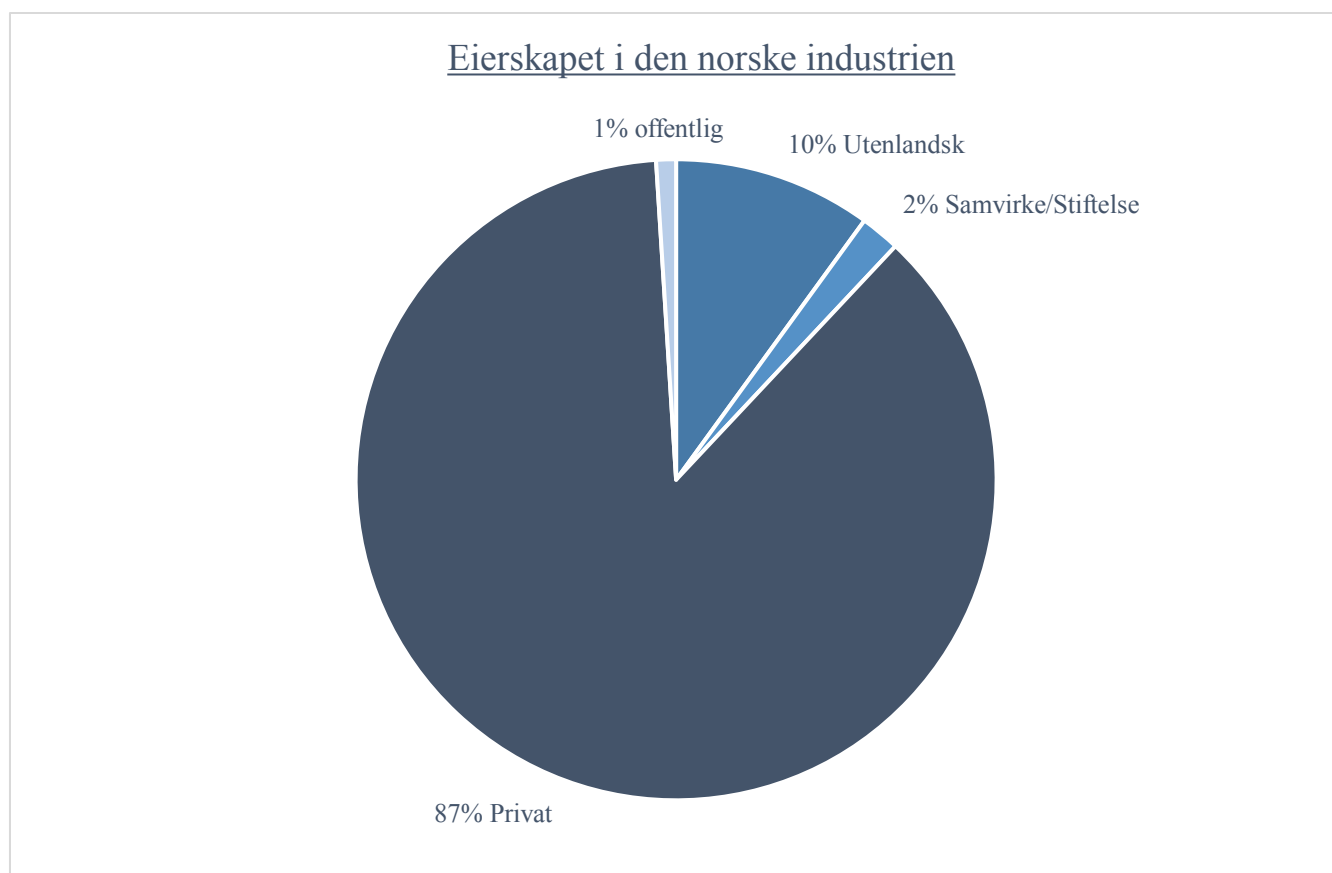
2.4.1 Hvem eier det norske næringslivet og industrien?

Eierskapet i norsk næringsliv er sammensatt. Den største delen av næringslivet er eid av norske privatpersoner, men næringslivet er satt sammen av både norske og utenlandske eiere. Slik er det fordelt ifølge rapporten utgitt av Ulstein et al. (2012): 80 prosent av foretakene er eid av privatpersoner, 12 prosent er eid av det offentlige og ulike samvirker, mens de siste syv prosentene er eid av utenlandske eiere, avrundet til hele tall. (Ulstein et al., 2012, s. 5). Se fordelingen av eierskap i figur 2 nedenfor.



Figur 2: Eierskapet i det norske næringslivet, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 5)

De siste 25 årene har det vært store endringer i det norske industrilandskapet. Endringene er i stor grad knyttet til eierskapet i den norske industrien. Den norske industrien har i større grad enn tidligere blitt internasjonalisert der de norske virksomhetene har fått utenlandske eiere. Eksempelvis eies Elkem av det kinesiske selskapet Bluestar, den tidligere kabelproduksjonen STK i Halden eies av det franske selskapet Nexans, og industriaktiviteten i Sauda og Porsgrunn eies av franske Eramet (Ulstein et al., 2012, s. 3). Rapporten viser at hele 87 prosent av foretakene i den norske industrien er privat eid, 3 prosent er eid av det offentlige og ulike samvirker, de resterende 10 prosentene er eid av utenlandske aktører. Se fordelingen av eierskap i figur 3 nedenfor.

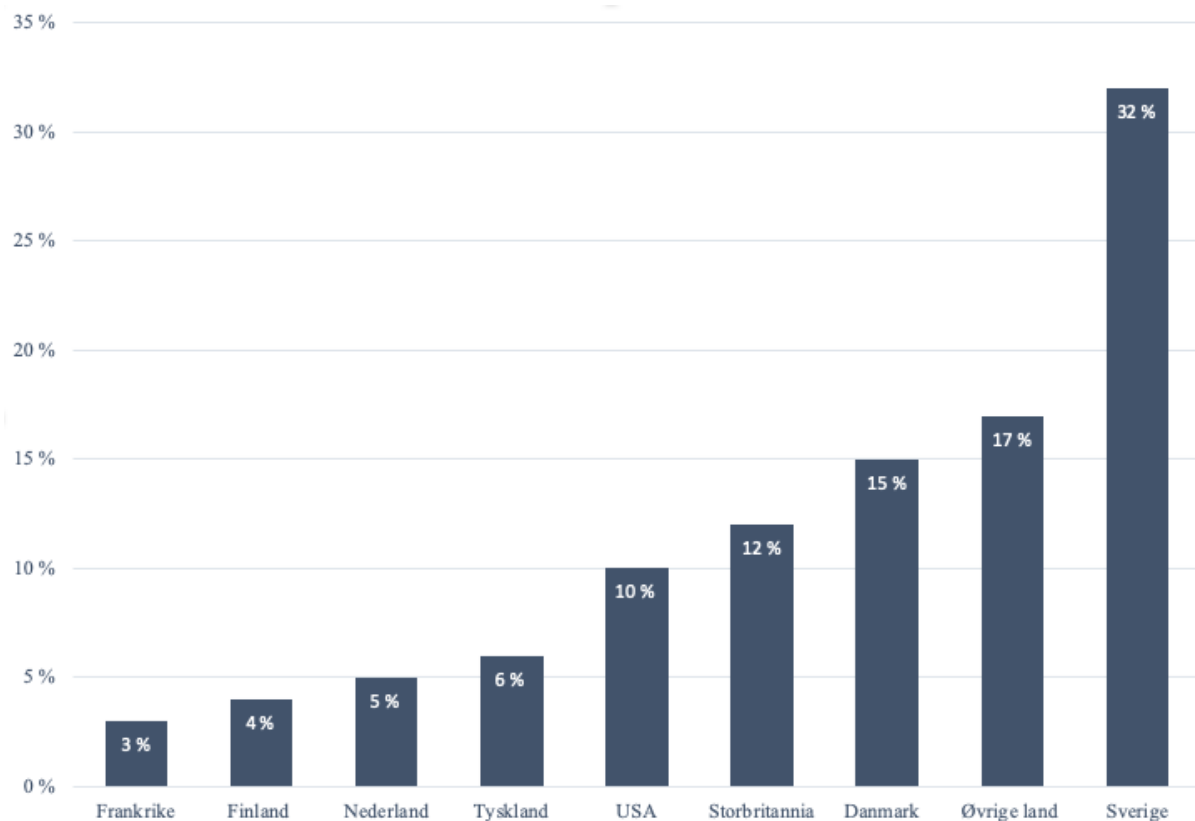


Figur 3: Eierskapet i den norske industrien, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 5)

2.4.2 Eierskap etter land

Utenlandsk eierskap har en medvirkende rolle i det norske næringslivet fordi det har bidratt til utvikling og verdiskapning¹. Utenlandske eiere investerer ofte i virksomheter som er kapitalintensive, (Emberland et al., 2009, s. 49) som betyr: «... stor kapitalinnsats per produserte enhet» (Det norske akademis ordbok, u.å). Slik forstått innebærer det at den fysiske aktiva er høy i forhold til arbeidskraftandelen. Et eksempel er tankfart, der skipet er av høy verdi, men driften krever liten grad av arbeidskraft. Generelt er virksomheten kapitalintensiv om det kreves mye maskiner og utstyr og at kostnaden ved dette er stor i forhold til arbeidskraften som trengs for å drive produksjonen.

¹ «Verdiskapning beregnes som bedriftenes omsetning fratrasket kjøpte varer og tjenester» (Ulstein et al., 2012, s. 7)



Figur 4: Antall utenlandskkontrollerte foretak etter eierland i Norge, basert på (Emberland et al., 2009, s. 51).

Eiere som har bidratt med investeringer i Norge har ifølge statistisk sentralbyrå vist seg å være fra Sverige, Frankrike, Storbritannia og Amerika. Se figur 4 ovenfor. Emberland et al., (2009) henviser at den største eierandelen utenlandsk eierskap i Norge er fra Sverige med 32 prosent. Blant landene er det ofte amerikanske og franske multinasjonale konsern som har direkte eller indirekte eierskap i Norge. Fordelen med slike multinasjonale konsern er at kvalifikasjoner enkelt kan overføres til andre foretak. Ofte gjelder dette i forbindelse med ny kunnskap og ny teknologi (Emberland et al., 2009, s. 50).

2.5 Multinasjonale selskaper og datterselskaper

Det finnes flere definisjoner på hva multinasjonale selskap er, heretter forkortet MNS. En definisjon av en nestor på feltet er følgende: «*A multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns, or in some way, controls value-added activities in more than one country*» (Dunning & Lundan, 2008, s. 3). Oversatt innebærer det at multinasjonale foretak driver med direkte investeringer i form av eierskap, eller har kontroll over verdiskapende aktiviteter, i mer enn et land.

Et bidrag på diskusjonen om MNS's strategiske valg som inkluderer datterselskap er redegjort av Birkinshaw & Pedersen (2009). De definerer datterselskap slik: *“As a discrete value-adding activity outside the home country, in other words at a level below the national subsidiary”* (Birkinshaw & Pedersen, 2009, s. 368). Oversatt vil det si at et datterselskap opererer utenfor hjemlandet som et verdiskapende bidrag til morselskapet og følgelig ligger det hierarkisk under morselskapet. Forfatterne skiller mellom det de beskriver for datterselskapenes roller og strategier. Begrepene er ytterpunktene til en rett linje, se figur 5.



Figur 5: Datterselskapenes rolle og strategi

Birkinshaw og Pedersen (2009) ser for seg at ledelsen i datterselskap befinner seg et sted mellom disse ytterpunktene. Ytterpunktet til venstre, rolle, innebærer at ledelsen i datterselskapet er innunder strenge instruksjoner på hvordan virksomheten skal styres. Kort sagt indikerer dette aktivt å følge ordre og følgelig er det en ren forlengelse av morselskapet. Datterselskapet opererer med andre ord innenfor en konkret rolle. Kontrasten strategi til høyre, innebærer at selskapet får det man kan kalle for friere tøyler. Det vil si at datterselskapets ledelse tar beslutninger innenfor hovedkontorets mål, men har mulighet for å utforme beslutningene på egenhånd. Ytterpunktet beskriver forfatterne som strategi ettersom ledelsen kan planlegge strategisk for fremtiden. En utfordring til datterselskapenes strategi går ut på den juridiske statusen. Ettersom det er morselskapet som eier datterselskapet og følgelig alle eiendomsrettighetene, vil det si at datterselskapet ikke har rett på stort som inngår dette feltet. Det interessante er likevel at datterselskapet ikke innehar mye materielle gjenstander, men de innehar kunnskap på feltet som ikke morselskapet har. Kunnskap er vanskelig å definere når det gjelder eierrettigheter, og følgelig vanskelig å håndheve (Birkinshaw & Pedersen, 2009, s. 376).

2.5.1 Konsekvenser ved utenlandsk oppkjøp

Ulstein et al., (2012) peker på tre typer endringer som kan fremkomme når norske industriselskaper får utenlandske eiere:

- Den norske virksomheten får tilført ny kunnskap fra konsernet og andre datterselskaper i konsernet. Dette kan for eksempel gjelde nye relasjoner i form av kunder og leverandører samt nye teknologiske ressurser.

- Beslutninger i virksomheten blir sentralisert. Dette er ofte i forbindelse med større investeringer i virksomheten, og medfører som oftest at beslutninger tar lenger tid samt at ledelsen i virksomheten ikke har mulighet til å påvirke resultatet.
- Virksomheten kan få et annet strategisk fokus ved for eksempel å selge ut, eventuelt legge ned enheter med lite verdiskapning og heller gi økt fokus på enheter i vekst.

Rapporten viser til at endringer i virksomheter i forbindelse med nytt eierskap kan forekomme ulikt. For eksempel velger noen eiere å flytte deler av virksomheten til hjemlandet for mer kontroll, mens andre eiere gir virksomheten mer autonomi der de fritt får ta egne beslutninger (Ulstein et al., 2012, s. 23). Basert på dette har forfatterne av rapporten utarbeidet et rammeverk som gir en beskrivelse av konsekvensene ved nytt eierskap i norske virksomheter. Rammeverket er utarbeidet gjennom fire forhold som påvirker hvor beslutningsmyndigheten og kompetansefunksjonen skal gjennomføres. Disse er listet opp nedenfor og vil bli forklart i detalj videre i delkapitlet:

- Den utenlandske eierens egenskaper
- Den norske virksomhetens egenskaper
- Egenskaper knyttet til markedet som den norske virksomheten operer i
- Egenskaper knyttet til næringsmiljøet som den norske virksomheten er en del av.

Den utenlandske eierens egenskaper

Ulstein et al., (2012) skiller mellom fire typer virksomheter: Industrielt konsern, holdingselskap, områdehovedkontor og det de kaller for tomt skall, se figur 6. Et industrielt konsern innebærer at hovedkontoret sitter på de relevante kompetansefunksjonene og har myndigheten når det gjelder beslutninger. Her er ønsket at datterselskapene seg imellom skal være åpne og samstemte, som ikke overraskende krever en stor grad av sentral beslutningsmyndighet og en koordinert organisasjon. Om derimot den norske virksomheten sitter på en ressurs som kan gagne de andre datterselskapene positivt, så kan virksomheten bli områdehovedkontor og på den måten få større beslutningsmyndighet. Holdingsselskap vil si datterselskaper som er lite relatert til hverandre og som styres av eiere med liten grad av strategisk involvering. Det siste elementet kaller forfatterne for et tomt skall. Her er de virksomhetene som har få kompetansefunksjoner og en liten grad av beslutningsmyndighet. Virksomheten er tømt for kompetanse og myndighet og det er mer formelle årsaker til at virksomheten fortsatt eksisterer.

Kompetansefunksjoner	Omfattende	Områdehovedkontor	Industrielt konsern
	Små	Tom skall	Holdingselskap
		Liten	Stor
		Beslutningsmyndighet	

Figur 6: Beslutningsmyndighet og kompetansefunksjon, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 24)

Den norske virksomhetens egenskaper

Om virksomhetens kompetanse er generisk og har mange bruksområder kan dette enkelt byttes ut. For eksempel innenfor informasjonsteknologi og ledelse. På den andre siden kan enkelte kompetanser være vanskelig å erstatte og kan derfor gi virksomheten høyere fortjeneste. Om virksomhetens kompetanse er generisk så er det ofte hovedkontoret som har beslutningsmyndigheten ovenfor virksomheten. Om virksomheten derimot har kompetanse på et snevert område knyttet til bransjen eller til spesifisert teknologi er det større sannsynlighet for at myndigheten forblir i virksomheten, dette kan i midlertidig være årsaken bak oppkjøpet i utgangspunktet (Ulstein et al., 2012, s. 26).

Egenskaper knyttet til markedet som den norske virksomheten operer i

Mange råvarebaserte industrivirksomheter kjøper og selger gjennom et globalt marked, der kundene er fra hele verden. Derfor vil ikke oppkjøpet være basert på å få nye lokale norske kunder. Hvis markedet er modent, er det større sannsynlighet for en strømlinjeformet beslutningsmyndighet. Om virksomhetens marked operer mer i geografiske begrensninger så kan det være motivet bak oppkjøpet, da eierne potensielt kan få nye norske kunder.

Egenskaper knyttet til næringsmiljøet som den norske virksomheten er en del av.

Her er spørsmålet om virksomheten er forankret i en utviklet og regional klynge eller om virksomheten har få tilknytninger til andre aktører i næringsmiljøet. Når det gjelder

industrivirksomheter så har ofte mange av de en tett og nær rolle i lokalsamfunnet. Om virksomheten har en sterk tilknytning til lokale klynger så har den større sannsynlighet til å oppnå en internasjonal vekst. Derimot vil norske virksomheter som ikke har en tett relasjon til andre aktører i lokalsamfunnet ha mindre sannsynlighet for en videreutvikling, med tanke på utenlandsk eierskap. En årsak kan være at kompetansen, kunder og leverandører allerede befinner seg innenfor konsernet og ikke i lokalmiljøet, og det kan følgelig ikke knyttes et bånd mellom lokalmiljø og konsern (Ulstein et al., 2012, s. 24).

2.6 Tidligere forskning

Trygstad og Vennesland gjennomførte i 2012 en undersøkelse med fokus på den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå. Formålet i rapporten var å undersøke om eierskap har noen betydning når det gjelder tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse ovenfor ledelsen. Rapporten ble basert på tillitsvalgte i privat sektor gjennom Norges ingeniør- og teknologiorganisasjon (NITO). NITO er et fagforbund som skal bistå med eventuelle juridiske saker ovenfor tillitsvalgte og medlemmer. Forbundet har erfart en økning i antall saker knyttet til utenlandske virksomheter når det gjelder skinndrøftelser og innebærer drøftelser som blir tatt i etterkant av beslutninger. De tillitsvalgte i rapporten ble bedt om å vurdere egen arbeidshverdag i lys av muligheter som deltakelse og medbestemmelse samt forholdet deres til ledelsen på arbeidsplassen. Undersøkelsen var en web-basert spørreundersøkelse og ble sendt ut til 1028 respondenter der svarprosenten var på 63 prosent. Over halvparten av de som besvarte undersøkelsen arbeidet i virksomheter med over 200 ansatte. Respondentene i undersøkelsen var enten tidligere tillitsvalgte eller nåværende tillitsvalgte i virksomheter med helt eller delvis kontroll av utenlandske eiere (Trygstad & Vennesland, 2012, ss. 5-15).

I undersøkelsen ble de tillitsvalgte spurt om hvilke land majoritetseierne holdt til i. Hovedsakelig kom de utenlandske eierne fra land i Skandinavia og innenfor EU, og kun et fåtall av eierne kom fra asiatiske land. Blant respondentene var utenlandske eiere innenfor EU hovedsakelig land som Storbritannia, Tyskland og Frankrike. Innenfor Skandinavia var Sverige et land med mye eierskap i Norge (Trygstad & Vennesland, 2012).

Resultatene av undersøkelsen tyder på at medbestemmelsen på arbeidsplasser er bekymringsverdig der tillitsvalgtes representativitet er liten. Dette argumenteres videre med at selskapets eiere ikke har godt nok kjennskap til de norske lovene og reguleringene, samt at hierarkiet i deres land er annerledes enn det som blir praktisert i Norge. Arbeidslivskultur

utenfor Norden kjennetegnes ofte av lenger avstand mellom topp- og bunn i virksomheten. Derfor vil ikke representativitet gjennom tillitsvalgte være sentralt når det gjelder beslutningstaking som omhandler virksomheten (Trygstad & Vennesland, 2012, s. 11).

2.7 Studiens rammeverk

Et dypdykk i forskningen som foreligger på arbeidslivsområde relatert til medbestemmelse og bedriftsdemokrati, den norske arbeidslivsmodellen samt eierskap og multinasjonale selskaper, er redegjort for i dette kapitlet. Dette kan bli sett på som et rammeverk for studien, og vil videre bli brukt i diskusjonskapitlet for å forstå hvordan bedriftsdemokratiet påvirkes ved utenlandsk eierskap.

3 Metode

Målet med samfunnsvitenskapelig forskning går ut på å få kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Det handler om hvordan man innhenter nødvendig informasjon, hvordan informasjonen analyseres og hvordan informasjonen videre tolkes. Metoden som blir brukt i masteroppgaven for å forklare den sosiale verden vil være avhengig av forskerens vitenskapelige ståsted. (Johannessen et al., 2011 , s. 33). Forfatterne mener det er viktig med refleksjoner knyttet til metodiske valg gjennom informasjonsinnhenting ettersom metoden i studien kan vise seg å ha relevant betydning for forskningen. I dette kapitlet vil jeg videre redegjøre for eget vitenskapelig ståsted. Strukturen i metodekapitlet er inspirert fra en tidligere masteroppgave (Brandt & Brobakken , 2018).

Det er viktig å belyse at masteroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt. Følgelig har veileder Dag Ove Skjold blant annet bidratt i utarbeidelsen av intervjuguidene og vært tilstede under intervjuene. Forskningsprosjektet har samme datagrunnlag som denne masteroppgaven og det var naturlig å innhente datamaterialet sammen. Samarbeidet kan følgelig ha påvirket datainnsamlingen noe som blir diskutert videre i kapitlet.

3.1 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign

Valg av problemstilling:

Hensikten med forskningsprosjektet er å se på hvordan utenlandsk eierskap påvirker bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen. Temaet har en god del litteratur på makronivå, og mindre konkret empiri. Blant annet er Fafo-rapporten fra Trygstad og Vennesland (2012) en av de få empiriske studiene som jeg har kommet over. Til forskjell fra egen studie så er Trygstad

og Vennesland (2012) en kvantitativ empirisk basert forskning. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?»

Valg av Metode: kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode går ut på å telle opp fenomener ofte i form av tall, mens kvalitativ metode går mer i dybden med å finne ut mer detaljert og nyansert informasjon om fenomener. Dersom man har som mål å forstå fenomenet og ikke bare beskrive det så vil kvalitativ metode være hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011 , s. 36).

Ettersom målet i forskningsprosjektet er å se på hvordan utenlandsk eierskap påvirker bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen ser jeg det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. Jeg er ute etter dybdeforståelse og personlige meninger rundt fenomenet utenlandsk eierskap og bedriftsdemokrati, og en slik forståelse krever detaljert informasjon om fenomenet noe som argumenterer for mitt valg av kvalitativ metode.

Valg av forskningsdesign: Casedesign

For å besvare problemstillingen i forskningsprosjektet er det hensiktsmessig å finne et forskningsdesign som potensielt vil kunne svare på problemstillingen. Det finnes flere kvalitative forskningsdesign, men i dette forskningsprosjektet har jeg valgt å benytte casedesign, også kalt casestudie.

Yin (2014) deler casestudie i to dimensjoner. Det ene går ut på om man ser på én eller flere caser (Yin, 2014, s. 51). I dette forskningsprosjektet har jeg valgt Eramet Norway som virksomhet med smelteverkene i Porsgrunn og Sauda som utgangspunkt. I og med at det er samme virksomhet vil dette være én case, og det vil av den grunn være enkeltcasedesign. Videre deler Yin casestudie i antall analyseenheter (Yin, 2014, ss. 50-51). Ettersom jeg vil undersøke medbestemmelse og bedriftsdemokrati i to ulike smelteverk vil dette innebære to analyseenheter som gir et datagrunnlag videre i studien.

3.2 Datainnsamling

I dette delkapitlet redegjør jeg for hvordan datagrunnlaget har blitt samlet inn.

3.2.1 Det kvalitative intervjuet (Dybdeintervju)

Den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på er ved bruk av intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 143). Det kvalitative intervjuet er opptatt av: «*Å forstå verden sett fra intervjupersonens side.*» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Det går ut på å forstå informantenes opplevelse, meningen og forståelsen av deres verden om fenomenet som undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervjuer i denne studien. Hovedsakelig er dette valget tatt på bakgrunn av det valgte forskningsdesignet, i tillegg til at det er mulighet for å få tilgang på en dybdeforståelse fra tematikken. Videre mener jeg at dybdeintervju vil kunne besvare problemstillingen i studien ettersom det er ønskelig at informantene skal kunne reflektere rundt egne erfaringer og oppfatninger når det gjelder utenlandsk eierskap og bedriftsdemokrati i virksomheten.

3.2.2 Rekruttering og utvalgsstrategi

Ettersom jeg har valgt å gå for en casestudie der fokuset ligger på tillitsvalgte og ledelse i Eramet Norway avdeling Sauda og Porsgrunn, har rekruttering av informanter blitt avgrenset til disse to avdelingene. Når det benyttes intervjustudier i kvalitativ forskning er det ulike utvalgsstrategier som kan benyttes for å få tak i nødvendig data (Johannessen et al., 2011, s. 110). I denne studien har jeg, sammen med veileder Dag Ove Skjold, gått for en kriteriebasert utvelgelse. Det vil si at informantene har blitt valgt på bakgrunn av spesielle kriterier (Johannessen et al., 2011, s. 113). I dette tilfelle har det blitt valgt ut tillitsvalgte, samt én leder som tidligere jobbet i Elkem under overtagelse av Eramet i 1999. Det kan være verdt å nevne at enkelte av informantene ikke lenger jobber i Eramet Norway men var ansatt under den aktuelle perioden. Det er også hensiktsmessig å ha enkelte intervjuer med tillitsvalgte som kan si noe om hvordan medbestemmelse og bedriftsdemokratiet på smelteverkene er i dag. Disse informantene har blitt rekruttert gjennom snøballmetoden som innebærer at forskeren forhører seg med personer som kan noe om temaet som undersøkes. De aktuelle personene gir så informasjon til forskeren om andre kandidater som kan være aktuelle å inkludere i studien (Johannessen et al., 2011, s. 113).

For å få en dybdeforståelse av hvordan utenlandsk eierskap påvirker bedriftsdemokratiet i Eramet Norway ble det gjennomført seks intervjuer. Under intervjuene var én person fortsatt tillitsvalgt ved virksomheten, fire var tidligere tillitsvalgte i virksomheten, og én var tidligere

leder i virksomheten. Ettersom studien både er tidsmessig og ressursmessig begrenset, mener jeg at dette antallet er nok for å besvare problemstillingen i studien. Tabellen nedenfor presenterer informantene som ble intervjuet etter stillingsfunksjon. Stillingene er anonymisert for å bevare informantenes anonymitet.

Tabell 1: Presentasjon av informanter

Informant	Funksjon	Varighet	Avdeling Porsgrunn/Sauda	Intervjutype
Informant 1	Hovedtillitsvalgt	40 min	Porsgrunn	Telefon
Informant 2	Hovedtillitsvalgt	43 min	Porsgrunn	Telefon
Informant 3	Hovedverneombud	45 min	Sauda	Telefon
Informant 4	Hovedtillitsvalgt	45min	Porsgrunn	Telefon
Informant 5	Hovedtillitsvalgt	59 min	Sauda	Zoom
Informant 6	Leder	60 min	Porsgrunn/Sauda	Personlig møte

3.2.3 Intervjuguide

Det kvalitative intervjuet kan deles inn i tre mer eller mindre strukturerte guider. Disse er ustrukturert, semistrukturert og strukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2011 , s. 145). I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å benytte meg av en semistrukturert intervjuguide. Det innebærer at jeg har fler generelle spørsmål og temaer jeg vil ha svar på, samtidig som jeg kan bevege meg fritt ut fra disse og stille mer åpne spørsmål underveis i intervjuet. Jeg kan også stille spørsmålene i forskjellig rekkefølge under intervjuene slik at samtalene kan få en bedre flyt.

Johannessen et al., (2011) har listet opp hva de mener bør være med i en intervjuguide (Johannessen et al., 2011 , s. 149). Denne har jeg tatt utgangspunkt i da jeg utformet egen intervjuguide. Jeg har hovedsakelig valgt å gå for en innledning, hoveddel og avslutning da jeg mener det avrunder intervjuet på en god og åpen måte. I innledningen har jeg valgt å gjøre det komfortabelt og enkelt for informanten ved å la personen fortelle litt om seg selv i forbindelse med virksomheten. Dette gjøres for å starte intervjuet på en uformell måte. Videre har jeg valgt å la informanten fortelle hvordan de tolker relevante begreper som kommer videre i intervjuguiden. Dette mener jeg er viktig ettersom informantene kan ha ulikt syn på hva begrepene innebærer. På denne måten kan jeg unngå misforståelser når det gjelder begreper, slik at svarene jeg får fra intervjuene er mest mulig valide. I hoveddelen kommer

nøkkelspørsmålene i intervjuguiden og innebærer konkrete spørsmål som er relevante for at jeg skal kunne svare på problemstillingen i forskningsprosjektet: «*Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?*» Avslutningen i intervjuguiden vil være et spørsmål rettet til informanten om det er noe mer vedkommende vil tilføye intervjuet. Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg i studien.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført av meg, og veileder Dag Ove Skjold hovedsakelig over telefon og Zoom med unntak av et personlig intervju. I utgangspunktet var det ønskelig at alle intervjuene skulle være ansikt-til-ansikt da jeg anser dette som mer relasjonsskapende. Ettersom covid-19 pandemien fortsatt er aktiv våren 2021 er det vanskelig å gjennomføre intervjuene på denne måten, spesielt da informantene holder til i ulike fylker og kommuner. Dermed har intervjuene blitt gjennomført ved bruk av telefon og det videotelefoniske programmet Zoom. Blant intervjuerne ble det diskutert hvilken intervjuform som skulle benyttes. Ettersom noen av informantene var pensjonister under intervjuene så var det mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene over telefon. Dette på bakgrunn av at enkelte videointervjuer krever installerte dataprogrammer, noe vi mener er å kreve for mye fra informanter som mulig ikke er tekniske. Fordelen med telefonintervjuer er at det ikke innebærer reising for verken meg eller informanter og sparer begge parter for mye tid og kostnader. På den andre siden taper jeg mye av den nære relasjonen et ansikt-til-ansikt intervju gir som kan påvirke svarene informantene gir. Når det er sagt mente jeg det var tryggere for forskningsprosjektet å ta intervjuene via telefon og Zoom. Informantene var også enige i dette grunnet omstendigheten anno 2020-2021.

Intervjurundene foregikk fra midten av mars og i løpet av april. Som grunnlag for analyse av innhentet materiale ble det benyttet lydopptak under intervjuene i tillegg til notatskriving. Det var viktig for forskerne og studien at informantene var klare over hva lydopptak innebar og alle informanter ble av den grunn spurt om samtykke og fikk informasjon rundt dette i forkant av intervjuene. Videre foregikk intervjuene nokså likt der innledningen, hoveddel og avslutning av intervjuguide ble gjennomført.

Informantene kan ha blitt påvirket av forholdet mellom forsker og informant som potensielt kan påvirke svarene som informantene gir under intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 151). Det ble forsøkt å skape trygge omgivelser ovenfor informantene mens intervjuene pågikk, blant annet ved å ha en åpen og uformell samtale. For å redusere sannsynligheten for misforståelser og usikkerhet ovenfor informant under intervjuene tok jeg og veileder en prat i forkant for å

diskutere hvordan vi på best mulig måte kunne samarbeide godt under intervjuene. Dette løste vi på en god måte, da vi avtalte hvem som skulle stille spørsmål og hvem som skulle lytte og eventuelt komme med oppfølgingsspørsmål. På denne måten mener jeg at vi klarte å overholde en åpen og uformell samtale med informantene under intervjuene. Antall informanter samt datainnsamlingen ble stoppet etter hvert som det ikke fremkom noen ny informasjon. Dette kan beskrives med det Johannessen m. fl omtaler som et metningspunkt (Johannessen et al., 2011, s. 108). Gjennom intervjuene føltes det som at den samme informasjonen ble presentert. Dette ble opplevd som at datainnsamlingen var komplett og at det var nok materiale til å foreta diskusjon.

I etterkant av intervjuene er det blitt drøftet hvorvidt intervjuene burde blitt avtalt på et tidligere tidspunkt på grunn av tidsbegrensninger i studien. Dette på bakgrunn av at enkelte informanter var vanskelig å få tak i, samt at informasjonsdeling i form av å rekruttere nye informanter ofte måtte purres på. Sentralt i denne diskusjonen er det viktig å tenke på at covid19 pandemien er en viktig bidragsyter til at ikke alt gikk som planlagt. Pandemien har påvirket datainnhenting i stor grad og gjort at enkelte prioriteringer måtte endres. Blant annet at ansatte ikke er representert i studien noe som i utgangspunktet var ønskelig.

3.3 Kvalitetssikring

Robert Yin (2014) introduserer en metode som kan vurdere kvaliteten i empiriske forskninger deriblant i casestudier. Kvalitetssikringen omtales som en logisk test og evaluerer begreper som reliabilitet og validitet (Yin, 2014, s. 45). Videre i kapitlet redegjøres det for kvaliteten i denne masteroppgaven i lys av begrepene ovenfor, samt en presentasjon av utvalgsskjevhet, overførbarhet og de etiske retningslinjene.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdig data i forskningen er. Dette er viktig for at senere studier skal kunne se hvilke metoder som ble brukt under innhenting av datamateriale slik at subjektive meninger og bias ikke påvirker studien (Yin, 2014, s. 49), (Kvale & Brinkmann, 2011, s. 270). I studien er det derfor viktig å redegjøre for hvor og hvordan data er hentet inn samt vise til hvordan data er blitt bearbeidet.

I studien har jeg valgt å begrunne alle metodiske tilnærminger for at leseren skal ha mulighet til å vurdere om objektiviteten er overholdt. For å styrke reliabiliteten har dette blitt gjort ved å

unngå ledende spørsmål, men ha åpne spørsmål slik at informantene får snakke fritt og si egne meninger om tema. På denne måten ble det forsøkt å unngå påvirkning ovenfor informanten fra egne subjektive meninger. Ettersom intervjuene var gjennom telefon, forsøkte jeg å få til en samtale heller enn et intervju slik at det skulle føles så naturlig som mulig for informanten å snakke. På den andre siden kan reliabiliteten i studien bli svekket ved at intervjuene foregikk på telefon og ikke ansikt-til-ansikt. Som vedlegg i studien er intervjuguidene lagt ved slik at leser kan få innblikk i hvilke spørsmål som ble stilt under intervjuene (Vedlegg 3 og 4).

3.3.2 Validitet

Validitet handler om dataens troverdighet og går ut på hvor godt representert data er i forhold til den reelle virkeligheten med tanke på at data kun er en representasjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2011 , s. 73). Det går ut på hvorvidt man har klart å undersøke det man har til hensikt å undersøke i studien og presentere resultatene deretter. Validitet i kvalitativ forskning handler av den grunn om å redegjøre for valg som er gjort underveis i studien med hensyn til innsamling, intervjumetode og analyse reduksjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Videre er en måte å måle validitet på ved bruk av begrepsvaliditet.

Begrepsvaliditet går i korte trekk ut på om data representerer det virkelige fenomenet, og om dataen er valid nok (Johannessen et al., 2011 , s. 73). For å øke begrepsvaliditeten under intervjuene valgte jeg å spørre om hvordan informantene forstod relevante begreper for studien, som for eksempel medbestemmelse og bedriftsdemokrati. På denne måten unngikk jeg å skrive en diskusjon basert på ulike antakelser når det gjelder relevante begreper. I tillegg ble det tatt opptak av alle intervjuene for å sikre validitet. Dette medførte at setninger og detaljer rundt intervjuene ble ivaretatt. Opptak av intervjuene har ført til at empirien kan ha direkte sitater fra informantene som styrker validiteten i studien.

3.3.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)

Overførbarhet kalles ofte ekstern validitet i litteraturen og beskriver hvordan resultatene fra en studie kan overføres til en annen (Yin, 2014, s. 48). I kvalitative studier med intervju som metode kan det være utfordrende å overføre funn til andre fenomener fordi et intervju er tid-person- og stedsbestemt. Når det er sagt har all forskning som oftest mål om å være overførbar (Johannessen et al., 2011 , s. 248), det gjelder også denne studien.

Studiens tema, problemstilling og resultater anser jeg som overførbart til andre lignende virksomheter på området. Når det er sagt er det noen svakheter ved studien relatert til metode. Casestudien har innhentet datagrunnlag fra seks informanter i Eramet Norway og det er følgelig et lite utvalg når man ønsker å overføre funn til lignende fenomener. Når det er sagt mener jeg at datagrunnlaget som ble innhentet under intervjuene er tilstrekkelig for å få et godt grunnlag om tematikken. På bakgrunn av det mener jeg at resultatene fra denne studien er overførbare til andre lignende industrivirksomheter i tilsvarende situasjoner. Når det gjelder større og bredere grunnlag for overførbarehet er dette diskutert i kapittel 6.1 videre forskning.

3.3.4 Utvalgsskjevhet

Utvalgsskjevhet går ut på at informantene kan være bevisst og/eller ubevisst skjevt fordelt (Johannessen et al., 2011 , s. 245). For å unngå dette har det blitt benyttet et strategisk utvalg med innslag av snøballmetoden gjennom aktuelle kandidater fra hver av avdelingene i Sauda og Porsgrunn. Her kan en anta at de aktuelle kandidatene har subjektive tanker om hvordan de vil forme studien og på den måten har valgt informanter de vet gir det svaret de ha vil. Dette har jeg dermed utelukket som mulighet da Eramet Norway vil ha en objektiv analyse gjort av deres virksomhet. Jeg mener også å ha redusert utvalgsskjevheten ved å analysere to ulike avdelinger på tvers av landet, samt benyttet informanter som er tillitsvalgte og fra ledelsen ved virksomhetene. På denne måten har intervjuene blitt gjort på personer fra ulike perspektiver som på sikt kan gi et mer nyansert bilde av virksomhetene.

3.3.5 Etiske retningslinjer

Etikk er viktig i forskning for å overholde de lover og retningslinjer som er rådende på det aktuelle tidspunktet. Forskningsetiske problemer dukker opp i det data omhandler menneskelige relasjoner som eksempelvis i intervjuer (Johannessen et al., 2011 , s. 93). Ettersom studien innehar personopplysninger og bruk av lydopptak som et verktøy under datainnsamlingen, så er studien meldepliktig ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Meldeskjema til NSD (vedlegg 1) ble sendt inn i midten av desember og godkjent i februar.

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv og samtykke til intervju (Vedlegg 2). Her informeres det om at informanten kan trekke seg når som helst i løpet av studien samt at deres informasjon vil forbli anonym i studien for å sikre deres rettigheter. De har også mulighet til å endre sine svar i etterkant av intervjuet hvis de skulle ha behov for det.

Ved å sende skjemaet i forkant av intervjuene bidrar det til å gjøre informanten orientert om hva det innebærer å være informant. På sikt mener jeg det kan gjøre opplevelsen med intervju tryggere for begge parter og fører til mer valide resultater. På bakgrunn av det nevnte ovenfor mener jeg studien opprettholder de etiske retningslinjene.

3.4 Analyse av data

I kvalitativ metode kan det være hensiktsmessig at det er samme person som innhenter dataen og analyserer den. Dette på bakgrunn av at forskerens for forståelse og hypoteser er viktige grunnlag videre i analyse (Kvale & Brinkmann, 2011, s. 203; Johannessen et al., 2011, s. 42). Videre vil jeg redegjøre for hvordan dataen som er samlet inn har blitt redusert til innhold som er forståelig for leseren.

3.4.1 Transkribering

Transkribering innebærer å overføre intervjuer fra muntlig til skriftlig form og det er ofte en tidkrevende prosess (Kvale & Brinkmann, 2011, s. 202). Transkriberingen av lydopptakene ble gjennomført kort tid etter intervjuene for at ikke viktig informasjon og kontekst skulle bli glemt. I ettertid ser jeg på dette som viktig da det er lett å glemme detaljer som kan være vesentlige for analysen. Ettersom det kun er en forfatter i denne studien er det også kun jeg som har transkribert intervjuene. Dette kan være med på å styrke validiteten i studien da de skriftlige intervjuene er mer sammenlignbare enn hvis det er flere som transkriberer (Kvale & Brinkmann, 2011, s. 203).

3.4.2 Koding og kategorisering

I etterkant av intervjuene endte jeg opp med store mengder data fra informantene. Dataen måtte gjennomgå for at den senere kunne presentere resultater i casestudien. For gjennomgang og struktur av den transkriberte dataen ble det kvalitative analyseprogrammet Nvivo benyttet. Her ble dataen kodet og kategorisert i det Johannessen et al. (2011) referer til som meningsbærende elementer. Ved hjelp av en godt forarbeidet intervjuguide ble arbeidet med å finne relevante kategorier enklere. Koding er et verktøy som benyttes for å organisere relevant informasjon for problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 196). Det ble underveis i kodingen erfart at noen av kodene ble for upresise, og som måtte deles inn i mindre koder, dette ble sett på som læring. Ved hjelp av analyseprogrammet Nvivo var det enkelt å finne likheter blant informantenes svar etter grundig kategorisering og koding. Til slutt endte jeg opp med 3 kategorier og 18 koder (se vedlegg 5) som kan hjelpe med å presentere empiriske funn fra casen.

4 Empiri

Empirikapitlet er delt inn i to deler. Den første delen er hentet fra dokumenter og rapporter som overordnet informasjon om Eramet Group og Eramet Norway som er viktige for konteksten. Videre er del to innsamlet datamateriale fra informanter. Basert på funn fra innhentet datamateriale ser jeg det hensiktsmessig å kategorisere empiriske funn i tre deler, disse er: Oppkjøp og eierskap, tillitsvalgtordningen og norsk ledelse. Det er viktig å påpeke at disse kategoriene ikke er gjensidig utelukkende og empirien kan falle innunder flere kategorier. Her har jeg sortert empirien i den kategorien som jeg selv mener er mest hensiktsmessig og naturlig. Videre vil disse tre kategoriene bli brukt som struktur i studien.

4.1 Eramet Group

Eramet Group er et fransk gruve- og metallindustrikonsern. Konsernet eier to gruver som henholdsvis er en nikkel gruve, og en mangan gruve. Nikkel gruven ligger i Ny-Caledonia i Stillehavet, og mangan gruven ligger i Gabon i Afrika. Eramet Groups produksjon består hovedsakelig av nikkel, mangan og spesialstål. Dette fremstilles videre til nikkel og manganlegeringer. Det er få tilbydere av manganmalm på verdensbasis noe som gjør Eramet Group til en av de få og største produsentene av manganmalm. På verdensbasis har konsernet anno 2021, 14000 ansatte i ulike forretningsområder (Store Norske Leksikon, 2021), (Eramet Norway, 2021a; Sogner, 2003).

Eramet Groups røtter stammer fra 1880-tallet da selskapet het Société Le Nickel, videre referert til som SLN. På denne tiden utforsket selskapet nikkelgruvene i New Caledonia. Etter flere økonomiske utfordringer rundt 1980-tallet ble SLN 100 prosent datterselskap av Eramet Group (Société Le Nickel, 2020). I 1996 ble Eramet Group hovedaksjonær for gruveselskapet Comilog, som på denne tiden var den nest største produsenten av manganmalm (Comilog - The Manganese Source, 2020). I tillegg har Eramet følgende datterselskaper anno 2021: Aubert & Duval som ble stiftet i 1907 og er i dag spesialist innenfor metallurgi der industrialisering av stål, superlegeringer, aluminium og titan er hovedverkene deres (Aubert&Duval, 2021), Grande Côte opérations produserer mineralsand (Grande Côte opérations, 2020), Eramet Norway utdypes nedenfor, Erasteel prosesserer pulvermetallurgistål og høyhastighetsstål og har 8 produksjonsanlegg som ligger på ulike kontinenter (Erasteel, 2021). Siste selskapet heter UKAD og har produksjon og salg innenfor råmateriale av titan elementer (UKAD, 2011-2012). Kort oppsummert er Eramet Group et multinasjonalt selskap med flere datterselskaper i ulike land.

4.1.1 Eramet Norway AS

Eramet Norway AS, heretter Eramet Norway, er et heleid datterselskap av det franske multinasjonale konsernet Eramet Group. I 1999 kjøpte Eramet Norway manganvirksomhet fra tidligere Elkem i Sauda og Porsgrunn. I 2008 ble smelteverket i Kvinesdal kjøpt opp (Sogner, 2003, ss. 304 - 305). I tillegg har Eramet Norway en utviklingsgruppe i Trondheim som er tilknyttet Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) som er landets ledende leverandør av ingeniører og sivilingeniører (Eramet Norway, 2018, s. 18).

Begrepet legering innebærer å legere ulike grunnstoff slik at en får ønsket struktur og egenskap (Nasjonal digital læringsarena, 2019). Sagt på en annen måte så går det ut på å blande ulike grunnstoff til den strukturen og egenskapen som er ønsket. Eramet Norway bruker mangan legeringsprosessen som et viktig grunnstoff for å gjøre metaller som stål slitesterkt og seigt. Produksjon av manganlegeringer i Eramet Norway består hovedsakelig av tre komponenter. Det innebærer en mangankilde som malm, koks som er en type karbon, og til slutt slaggdannere (Eramet Norway, 2018, s. 12). Fremstillingen av manganlegering krever enormt med ressurser. Blant annet tilføres prosessen elektrisk energi tilsvarende forbruket til 20 000 husstander. Gjennom over hundre års erfaring med produksjon av slike legeringer har teknologien blitt utviklet gjennom generasjoner og innebærer at Eramet Norway i dag driver verdens reneste manganlegeringsproduksjon (Eramet Norway, 2018, ss. 11-13). De ferdige legeringene brukes videre i produksjon av karbonstål som igjen brukes innenfor ulike bransjer. For eksempel til bærende elementer innen moderne bygg, men også innenfor transport der manganstål blir brukt for å bygge jernbaner som tåler vekten til tog uten at metallet forandrer form. Andre bransjer som bruker det ferdige materialet er innenfor transport, energi, verktøy, og spesiallegeringer til luft og romfartssektoren (Eramet Norway, 2018, ss. 8-9).

4.1.2 Eramet Norway Porsgrunn og Sauda

Eramet Norway Porsgrunn ligger på industriområdet Herøya i Vestfold og Telemark fylkeskommune. Smelteverket i Porsgrunn ble etablert i 1913 under navnet Porsgrund Elektrometallurgiske Aktievelskab, heretter PEA. PEA ble kjøpt opp av Elkem i 1966 og gjennomgikk en stor moderniseringsprosess. Blant annet fokuserte de på å gjøre om verket til en spesialisering innenfor manganlegering der en ny ovn ble installert som på denne tiden var en av de største i Europa (Sogner, 2003, ss. 181-183)

I dag bruker Eramet Porsgrunn to store ovner til bruk som tåler temperaturer over 2000 grader celsius. Dette gir muligheten til å produsere rundt 70 000 tonn silikomangan som er et tilsetningsstoff ved fremstilling av jern, og 105 000 tonn raffinert ferromangan anno 2018 (Eramet Norway, 2018, s. 15).

Sauda kommune ligger i Rogaland fylkeskommune. På 1900-tallet ble elvene i området utnyttet for vannkraftproduksjon. På bakgrunn av dette startet industrialiseringseventyret i Sauda (Eramet Norway, 2013, s. 14). I Sauda finner man det største prosessanlegget i Eramet Group som for øvrig ble stiftet i 1915. I 1981 kjøpte Elkem smelteverket i Sauda fra det Amerikanske selskapet Union Carbide (Eramet Norway, 2021b).

4.2 Oppkjøp og eierskap

De påfølgende årene hovedsakelig fra 1982 til 1991 stod Elkem ovenfor finansielle kriser. På et tidspunkt klarte Elkem seg godt med å være en markedsledende aktør som holdt prisene oppe, men videre kom flere utfordringer knyttet til smelteverkene i Sauda og Porsgrunn. En av utfordringene gikk ut på at Elkem var en av de største uavhengige manganlegeringsprodusentene, som innebar at virksomheten ikke hadde tilgang på eget mangan. Da prisen på mangan tredoblet seg fra 1987-1990 måtte Elkem ty til alternativer. Blant annet bydde de på en mangangruve fra det Australske selskapet BHP – The broken Hill proprietary company, videre BHP. Ettersom budet deres var for lavt for BHP ble det i stedet gjort forhandlinger med selskapet Eramet Group når det gjaldt salg av smelteverkene i blant annet Sauda og Porsgrunn. Avtalen ble gjennomført og Eramet Group kjøpte opp Elkem i 1999 (Sogner, 2003, ss. 270,304,).

Elkems utfordringer

Elkem stod ovenfor store finansielle utfordringer mot slutten av 1990-tallet. Fra og med 1996 prøvde ledelsen i Elkem å finne alternative måter å redde smelteverkene i Porsgrunn og Sauda på. Blant annet forsøkte de å sette Porsgrunn og Sauda smelteverkene opp mot hverandre slik at de skulle konkurrere og på sikt jobbe mer effektivt for at økonomien skulle bli bedre. Dette sier informant 2 og 1 om slutten av Elkems tid i smelteverkene i Sauda og Porsgrunn:

«1996 var en tid der Elkem gikk dårlig. Elkem og Porsgrunn gikk på overtid og verkene ble satt opp mot hverandre. (...) Ledelsen truet med opposisjoner og sa det gikk bedre på det

andre verket. Når vi reiste over til Sauda, hadde vi et møte der Sauda folkene forklarte hvorfor verket i Porsgrunn skulle legges ned først. Vi var på et nivå som bare var tullete.»

Informant 1: *«Jeg tror ikke vi skal mer enn et år tilbake før Eramet kjøpte oss opp (1998) da stod Elkem sjefen på et allmennmøte i Sauda og lovet dem gull og grønne skoger, mens Porsgrunn mer eller mindre skulle legges ned. Så får vi i Porsgrunn beskjed av konsernsjefen om at «Dere må begynne å omstille dere, her skal vi bygge én, kanskje to silisium smelteovner med maks 70-80 ansatte.» På den tiden var vi 200, nærmere 300 ansatte. Så det var litt av en beskjed å få.»*

I stor grad virker informantene samstemte når det gjelder tiden før oppkjøpet i 1999 da det var en grunnleggende stor usikkerhet knyttet til fremtiden som Elkem-ansatt på smelteverkene.

Eramet Group kjøper opp Elkem

Samtlige informanter indikerer at oppkjøpet av Elkem var noe kun ledelsen visste om. Med andre ord var det ingen tillitsvalgte med i beslutningen om hva som skulle skje med Elkem fremover.

Informant 1 sier følgende om sin opplevelse av oppkjøpet:

«Oppkjøpet var, kall det hemmeligholdt. Jeg gikk på nattskift på samme måte. Jeg stod opp, og kona sier det er en telefon til meg. På telefon får jeg beskjed om at jeg må stille på et BU-møte samme kveld klokken 6, «Vi er i ferd med å bli kjøpt opp av et fransk selskap som heter Comilog». Det var det jeg fikk beskjed om. Da var det bare å komme seg på jobben og lese seg opp på hva Comilog var. Etter hvert skjønte vi jo at det var Eramet Group som stod bak.»

Det ble raskt satt opp et allmennmøte for alle ansatte om det nye oppkjøpet av Elkem. Informant 1 forteller at kantina var stappfull med ansatte den kvelden nyheten ble offentliggjort, inkludert tv og presse.

Holdninger knyttet til utenlandsk eierskap og Eramet Group

Da nyheten om at Eramet Group skulle kjøpe opp Elkem ble offentliggjort var det lite skepsis å vise til. Det viser seg ifølge informantene at holdningene knyttet til utenlandsk eierskap og Eramet Group som ny utenlandsk eier i stor grad var positiv. En informant jobbet ved

smelteverket da det var det Amerikanske selskapet Union Carbide som eide det, før Elkem sin tid. Det eneste som var negativt den gangen var forurensningen. «*Vi levde jo av røyken*» - Informant 3. Ettersom informanten allerede hadde opplevd utenlandsk eierskap tidligere var ikke det noe vedkommende fryktet.

En annen informant påpekte at fremtiden til Sauda og Porsgrunn under Elkem så mørk ut. Det var derfor positive tanker som gikk igjen når det gjaldt holdninger knyttet til utenlandsk eierskap og Eramet Group. Informant 2 begrunner dette med:

«De betalte to milliarder for oss den gangen. Hvis du betaler 2 milliarder så betaler du ikke for å legge ned anleggene. (...) De var villige til å bruke masse kapital.»

Oppsummert kan man si at holdningene knyttet til utenlandsk eierskap blant informantene i stor grad virker positiv. Informant 4 mener dette henger sammen med sikre arbeidsplasser:

«Det har vært en riende utvikling de siste 20-25 årene, og grunnen til at vi ser så positivt på utenlandsk eierskap er fordi de har reddet våre arbeidsplasser. Det er jo sånn vi ser på det.»

Eramet Groups styreformann

Da Eramet Group kjøpte opp Elkem ble det forklart at oppkjøpet skjedde i januar 1999 mens selve overtakelsen av virksomheten ikke var før i juli samme år. Denne perioden ble kalt for intensjonsperioden da den norske ledelsen og tillitsvalgte skulle bli kjent med Eramet Group og motsatt. Blant annet fortalte informant 6 følgende «*I den perioden så hadde jeg to-tre turer til Paris sammen med tillitsvalgte og en advokat. Disse turene var viktige for å undersøke hvordan franskmenn så på tillitsvalgte. Den franske styreformannen fra Eramet Group var også med på disse møtene.*» Videre fortalte informanten at det var styreformannen som var initiativtaker for oppkjøpet av anleggene i Norge. Styreformannen i Eramet Group hadde en interessant historie. Han hadde tidligere vært i datterselskapet Erasteel i Sverige og kjente følgelig til hvordan den nordiske arbeidslivsmodellen fungerte i praksis. Informant 6 forteller videre – «*Styreformannen var ivrig, han så for seg konseptet med gruven og kunne skaffe mer malm til Norge.*»

4.3 Tillitsvalgtordningen

Godt samarbeid og få konflikter

Når det gjelder kommunikasjonen og samvirke i forbindelse med medbestemmelse og bedriftsdemokrati mellom ansatt og ledelsen i Eramet Norway virker informantene samstemte om at det alltid har vært viktig for både de ansatte og ledelsen i virksomheten å ha et godt forhold til hverandre. Informantene uttrykker heller ingen utfordringer knyttet til dette i perioden etter oppkjøpet. Informant 4 forteller: *«Det var aldri snakk om at rammene for samarbeid og samvirke mellom ledelse og ansatt skulle vekk, der tror jeg den norske ledelsen gjorde en god jobb med å bevare vårt. Alt fortsatte som før, bare bedre»*. Informant 3 supplerer det gode samarbeidet med liten grad av konflikter i Eramet Norway og forteller at eventuelle konflikter ble håndtert på lave nivåer.

Det virker som informantene i stor grad er fornøyde med en utenlandsk eier i virksomheten. Informant 4 begrunner dette med at Eramet Norway har hatt en armlengdes avstand til eierskapet sitt: *«Kanskje det at det er fransk eller italiensk eier ikke betyr så mye. Etter min mening fikk vi det bedre etter franskmennene overtok på det overordnede plan»*. Informant 5 støtter opp under dette og legger til: *Det var ingenting negativt med Eramet-skifte for meg som tillitsvalgt»*.

Bedriftsdemokrati og medbestemmelse i Eramet Norway

Når det gjelder medbestemmelse og bedriftsdemokrati i Eramet Norway påpeker informantene at den norske arbeidslivsmodellen har blitt ivaretatt i tiden etter oppkjøpet. Videre legger informantene til at de utenlandske eierne ikke ville involvere seg i den norske modellen, men heller la virksomhetene holde på som før. Informant 2 sier følgende:

«Det første møte med styreformannen får vi beskjed om å møte på møterommet i Porsgrunn. Når vi kommer, så har de lunsj men vi kunne spise med dem. Det var styreformannen og tre koffertbærere, når han spiste så spiste de, med en gang han slapp gaffelen så gjorde de det samme og satt og lyttet. De ville jo ikke ha noe med oss å gjøre, de var høflige, men det var ikke vanskelig å se at de ikke ville ha noe med oss å gjøre ... Vi har tjent penger til de hele tiden, derfor har ikke toppledelsen vært så tett på oss som mange andre».

Informant 5 fortalte at vedkommende fikk inntrykk av at Eramet Group var opptatt av trepartssamarbeidet i Norge og at de var fornøyde med å komme i et land der samarbeid fungerte så godt.

En informant påpeker grunnen til at medbestemmelse og bedriftsdemokratiet fungerer så godt som det gjør i Norge er på bakgrunn av de lovene og rettighetene som de ansatte på arbeidsplassen har. Informant 5 sier: *«Det er viktig å si at grunnene til at dette på mange måter ble en suksess historie er at de opprettholdt lønns og arbeidsvilkår. Det var veldig viktig for oss som ansatte.»* Når det gjelder hvilke avtaleverk som er viktige i det norske arbeidslivet peker informantene på at hovedavtalen med tariffavtalene, arbeidsmiljøloven i tillegg til Aksjeloven er viktige å overholde.

Informant 6 understreker viktigheten av å bevare medbestemmelse og bedriftsdemokrati på arbeidsplassen med en metafor der begrepet stålparaply ble brukt: *«Vi snakket om å ha en stålparaply over det norske. For meg var det veldig viktig.»*

Forskjell fra de franske tillitsvalgte

Informantene forteller at de norske tillitsvalgte følte seg inkludert etter eierskiftet, informant 5 forteller: *«Vi ble tidlig kontaktet av franske tillitsvalgte som satt i konsernet fordi de ville ha oss med i konsernutvalget. Som en del av utvalget hadde vi etter direktivet i EU rett til deltagelse i European Works Councils (EWC).»*

Videre uttrykker informantene forskjeller når det gjaldt det å være tillitsvalgte i Norge og tillitsvalgte i Frankrike, informant 4: *«Jeg forstod det sånn at de ikke hadde samme rettigheter som oss. De tar i bruk voldsomme ting i bruk med streiker og slikt. De går skikkelig til verks med harde virkemidler. De blir behandlet dårligere enn oss og de har i alle fall ikke innflytelse ...»*

Informant 5 fortalte at samarbeid mellom den franske ledelsen og de franske tillitsvalgte ikke fungerte så godt: *«Ledelsen i Eramet Group var veldig glad for at de hadde kommet til et land der samarbeid fungerte så godt, for det var en ting som man ikke opplevde i Frankrike på samme måte. Dette ble bekreftet av de tillitsvalgte og det var dårlige forhold på mange vis.»*

Karriereutvikling

Når det er snakk om medbestemmelse og bedriftsutvikling er det viktig at de ansatte har mulighet til å utvikle seg på arbeidsplassen, dette sier informant 5 om følgende:

«Den norske ledelsen dro til Frankrike og jobbet i Paris. For veldig mange av lederne i virksomheten i Norge var plutselig Eramet Group et springbrett for karriereutvikling. Det er flere som har tatt den veien. Når du blir del av noe større har du og større muligheter for å utvikle deg som leder.»

4.4 Norsk ledelse

Da Eramet Group kjøpte opp smelteverkene i Porsgrunn og Sauda ble det satt inn en norsk ledelse som skulle styre smelteverkene, informant 4:

«Det som skjedde når Eramet Group kom inn i bilde var at man omorganiserte ledelsen til det som i dag er Eramet Norway. Det var to virksomheter med et hovedkontor som ble lagt i Porsgrunn der man videre fikk en verksleder.»

Samtlige informanter mener at den norske ledelsen har hatt uvurderlig betydning for hvordan medbestemmelse og bedriftsdemokratiet utviklet seg sammen med en utenlandsk eier. Blant annet er det én leder som blir nevnt av samtlige, informant 2:

«... Vedkommende var en gammel ringrev i bedriftslivet som krevde ting ovenfor franskmennene.»

Videre fortalte informanten at Eramet Group krevde at økonomiansvarlig i Norge skulle være en av deres egne, altså en franskmann. Informant 4 utdypet dette videre:

«Nordmenn har styrt virksomheten. Det eneste var at de krevde en fransk økonomiansvarlig. Det var vel for å være 100 prosent på økonomien. De prater jo det samme språket så det er enklere å unngå misforståelser, men det har aldri vært noe problem i det hele tatt. For det meste sitter de med regnearkene sine.»

Med et unntak av en fransk økonomiansvarlig ble det satt en norsk ledelse for å drive Eramet Norway. Informant 5 mener det henger sammen med at den norske ledelsen allerede er kjent med de lovene og rettighetene som er i landet og at det er en fordel når man har virksomhet i Norge, informant 5: *«Det som var viktig med norsk ledelse var at man hadde dørene åpne mot politiske myndigheter, stortinget og regjeringen. Man kom ikke dit og snakket fransk til næringsministeren, man snakket godt norsk. Det var viktig for etableringen i Norge.»*

4.5 Empiriske funn

Tabell 2 oppsummerer de empiriske funnene strukturert etter de tre kategoriene; oppkjøp og eierskap, tillitsvalgt og norsk ledelse.

Tabell 2: Empiriske funn

Oppkjøp og eierskap	Elkem hadde store økonomiske utfordringer på slutten av 1990-tallet. For å få ansatte mer effektive på arbeidsplassen forsøkte ledelsen å sette Porsgrunn og Sauda anleggene opp mot hverandre. Det lyktes de ikke med og Elkem ble kjøpt opp av Eramet Group i Januar 1999.
	På bakgrunn av at Porsgrunn og Sauda verkene ble sett opp mot hverandre så var de ansatte usikre på arbeidsfremtiden med Elkem. Blant annet fikk ansatte stadig nye beskjeder om hva som skulle skje med anleggene. Da informantene fikk vite at Elkem var blitt kjøpt opp var det ingen av informantene i studien som var negative til dette.
	Eramet Group hadde en styreformann som var initiativtakeren for oppkjøpene i Norge. Vedkommende hadde jobbet i datterselskapet Erasteel som ligger i Sverige og kjente følgelig til den nordiske arbeidslivsmodellen.
Tillitsvalgt	Informantene påpekte at det var mulighet for å ta seg en prat med ledelsen om dette var nødvendig. I tillegg ble det fortalt at det var få konflikter i Eramet Norway og eventuelle konflikter ble løst på et lavt nivå. Videre ble det fortalt at de ansatte var fornøyde med det utenlandske eierskapet i virksomheten.
	De ansatte er representert gjennom tillitsvalgte og hovedverneombud i Eramet Norway. I tillegg er de med i bedriftsutvalg og i European Works Councils (EWC).
	Informantene påpekte at det var muligheter for en karriereutvikling i Eramet Group og at flere i ledelsen hadde fått nye stillinger i Paris.
Norsk ledelse	Eramet Norway har en norsk ledelse og samtlige av informantene mener den norske ledelsen har vært viktig for å bevare medbestemmelse og bedriftsdemokratiet i Eramet Norway.

5 Diskusjon

I dette kapitlet så vil forskningslitteraturen bli diskutert opp mot det empiriske grunnlaget. Gjennom en grundig diskusjon så vil problemstillingen bli besvart:

«Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?»

I likhet med empirikapitlet er diskusjonen delt i tre tilsvarende kategorier: oppkjøp og eierskap, tillitsvalgtordning og norsk ledelse. I tillegg er enkelte spørsmål fra intervjuguiden satt inn som overskrift for at det skal være enklere for leser å forstå grunnlaget for diskusjonen.

5.1 Oppkjøp og eierskap

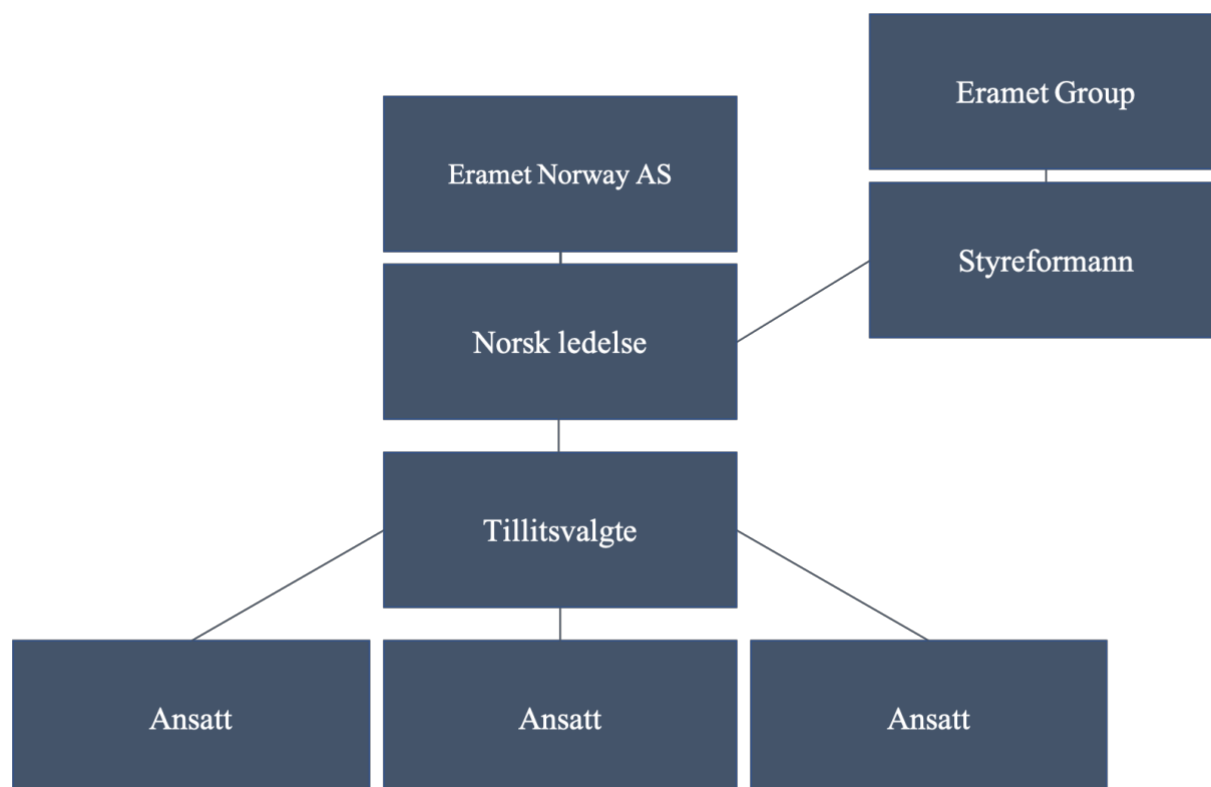
- **Hvordan vil du helt generelt karakterisere forholdet mellom ledelse og de ansatte på 1990-tallet, altså i «Elkemperioden»? Utdyp gjerne.**

På bakgrunn av de empiriske funnene kan det være hensiktsmessig å understreke det faktum at Elkem sine smelteverk gikk dårlig økonomisk i Sauda og Porsgrunn de siste årene før Eramet Group kjøpte smelteverkene. Valget den norske ledelsen i Elkem tok ved å sette smelteverkene opp mot hverandre for å bedre effektiviteten til de ansatte, kan ha virket mot sin hensikt ifølge informantene. Det er en utbredt antagelse at motivasjonen til de ansatte i Porsgrunn sank da de fikk beskjed om at deler av verket skulle legges ned der i overkant av 200 ansatte skulle reduseres til 80, mens verket i Sauda skulle fortsette som vanlig. Av den grunn kan det se ut til at forholdet mellom ledelse og ansatt i Elkem på slutten av 1990-tallet var utfordrende. Informant 4 viser til at det var en usikker periode i Elkem: *«Det er klart du var aldri sikker. For du fikk bare negative beskjeder hele tiden.»* Her kan det i følge Enehaug og Nordrik (2018) tyde på at det var en grad av konflikt i form av styring fra ledelse uten særlig form for medbestemmelse og hensyn til de ansatte. Summen av dette kan hatt en påvirkning på ansattes holdning når det gjelder utenlandsk eierskap. Med dette menes at så lenge de ansatte fikk beholde sine jobber så var de likegyldige til hvem som eide selskapet.

- **Opplevde du at de franske eierne så noen fordeler ved den norske samarbeidsmodellen? Endret eventuelt holdningen på dette punktet seg over tid?**

Birkinshaw og Pedersen (2009) presenterer ulike måter datterselskap i multinasjonaleselskaper kan bli styrt på. Her refererer forfatterne til ulike typer styringsformer som en rett linje med ytterpunktene roller og strategi.

Sett i lys av empiri har Eramet Group en styreformann som får informasjon om den daglige driften av den norske ledelsen i Eramet Norway, se figur syv nedenfor. Styreformannen hadde allerede kjennskap til hvordan den nordiske arbeidslivsmodellen fungerte gjennom sitt tidligere arbeid i datterselskapet Erasteel i Sverige. På bakgrunn av det kan man tenke seg at han var kjent med den nordiske arbeidslivsmodellen og derav kjente til viktigheten rundt medbestemmelse og demokrati på arbeidsplassen. Dermed kan det antas at han så på modellen som fordelaktig. Fra forskningslitteraturen vil dette samsvare med ytterpunktet til høyre og det forfatterne beskriver som strategi. Det innebærer at den norske ledelsen i større grad har hatt mulighet for å ta egne beslutninger i tråd med Eramet Groups mål. Informant 1 sier følgende: «Så lenge vi har levert så har Eramet vært en meget god eier, ingen tvil om det. Det har jo vært en gullgrube i Norge.» Informant 4 sier følgende: «De har eid, men latt det fortsette som en norsk bedrift i den daglige driften.» Det er derfor rimelig å anta, at om styreformannen i Eramet Group ikke hadde hatt kjennskap til den nordiske arbeidslivsmodellen, så er det uvisst om den norske ledelsen hadde fått like stor grad av medbestemmelse som de opplever i Eramet Norway, men for å trekke en slik slutning trengs det ytterligere forskning på området.



Figur 7: Enkelt organisasjonskart over Eramet Group og Eramet Norway.

I følge Ulstein et al. (2012) er graden av beslutningsmyndighet en virksomhet innehar bestemt fra morselskapet. Videre er det fire forhold som påvirker beslutningsmyndighet og kompetanse funksjonen til virksomheter. Dette har blitt satt i lys av empirien på følgende måte:

Den utenlandske virksomhetens egenskaper

Informantene har fortalt at Sauda og Porsgrunn har et eget hovedkontor som er i Porsgrunn. Det kan knyttes paralleller til det Ulstein et.al kaller for områrehovedkontor og innebærer at det gjeldende kontoret har ansvaret innenfor et geografisk/virksomhetsområde. I dette tilfelle gjelder det som nevnt ansvar for Eramet Norways smelteverk i Porsgrunn og Sauda. Dette kan i tillegg relateres til forrige avsnitt om at anleggene kan ta egne beslutninger så lenge det er i tråd med morselskapets mål.

Den norske virksomhetens egenskap

Fra forskningen innebærer dette punktet at virksomheten har kompetanse på et område som er viktig for virksomheten i helhet. Ettersom smelteverkene er en viktig del av Eramet Group antar jeg at hovedkontoret i Porsgrunn har stor grad av myndighet for arbeidet som blir gjort i Eramet Norway.

Egenskaper knyttet til markedet som den norske virksomheten operer i

Som forskningsrapporten tilsier er det ikke uvanlig at industribaserte virksomheter opererer i et globalt marked, hvilket også Eramet Norway gjør. Det er følgelig rimelig å anta at virksomheten i Norge ble kjøpt opp på bakgrunn av teknologien som smelteverkene innehar, men også kunnskapen som de ansatte besitter.

Egenskaper knyttet til næringsmiljøet som den norske virksomheten er en del av

Dette punktet handler om virksomheten har en tett tilknytning til nærmiljøet og til det lokale da det er relatert til om virksomheten har stor sannsynlighet for en videre utvikling. Dette vil være et sentralt punkt for denne analysen da det er satt inn en norsk ledelse i Eramet Norway som kjenner den norske arbeidslivsmodellen og videre det norske arbeidslivet. Dette blir diskutert ytterligere i delkapittel 5.3 norsk ledelse.

Oppsummert kan det følgelig se ut til at Eramet Norway har en viktig funksjon i Eramet Group. På bakgrunn av det kan Eramet Norway styre anleggene i Norge med beslutningsmyndighet så lenge det er i tråd med Eramet Groups mål. Utenlandsk eierskap ser ut til å påvirke

bedriftsdemokratiet i liten grad, og det er lite som tyder på at bedriftsdemokratiet svekkes dersom datterselskapet får lov til å operere med beslutningsmyndighet.

5.2 Tillitsvalgtordningen

- **Ved siden av de formelle (lov-og avtalebestemte) medbestemmelseskanalene (styre, samarbeidsutvalg etc.), i hvilken grad kommuniserte/samhandlet de tillitsvalgte med konsernledelse og stedlig ledelse på uformell basis?**

Informantene i casen har understreket at det alltid har vært en åpen dør hos ledelsen. Flere av informantene har fortalt at de fint kan spasere inn til leder uten å si ifra på forhånd. Informant 5 sier følgende: «*Muligheten til å gå inn til direktøren var der, men det systemet er tillitsbasert. Det betyr at det ikke skal misbrukes, men det var mange av de uformelle samtalene*». Informant 4: «*Det er kanskje spesielt for Norge og de nordiske landene. Det er ikke sikkert det er slik på alle andre verk. Det er jo person avhengig, men og avhengig av kultur*». Et slikt bånd mellom leder og ansatt er fra forskningslitteraturen fordelaktig mener Hernes (2006). Følgelig kan man anta at informantene føler seg ivaretatt av ledelsen i Eramet Norway og at det er rom for å være med i dialoger og bidra med viktig informasjon ovenfor ledelsen som kan kobles til medbestemmelse og bedriftsdemokrati. Det kan videre tyde på at den norske ledelsen er opptatt av å bevare de ansattes langsiktige interesser og at det kan føre til at de ansatte er villige til å omorganisere seg om det kreves. En av informantene understreket at dette er slik kulturen er i Norge og at ikke dette nødvendigvis var bedriftsspesifikt for Eramet Norway.

Det er i utgangspunktet interessant at informantene i casen er tillitsvalgte. Da det ikke har latt seg gjøre å få til intervjuer med ansatte kan det diskuteres om «åpen dør» fenomenet er spesifikt for tillitsvalgte i virksomheten. Dette med tanke på at tillitsvalgte og ledelsen i Eramet Norway allerede har en relasjon. Jeg kan av den grunn ikke uttale meg om de ansatte har samme inntrykk av «åpen dør» fenomenet i Eramet Norway som de tillitsvalgte har.

- **Hvilke formelle (lov- og avtalebestemte) rettigheter mener du er de viktigste for å kunne øve innflytelse på arbeidsplassen?**

For meg som forfatter er det viktig å introdusere hvordan medbestemmelse og bedriftsdemokrati står så sterkt i det norske arbeidslivet før jeg går inn på informantenes refleksjoner rundt dette. Fra forskningslitteraturen har det blitt redegjort for hva den norske modellen innebærer, og Hernes (2006) mener det er viktig å se på hvordan samarbeid fungerer på ulike nivåer i næringslivet. Hovedavtalen av 1935 er et godt eksempel på hvordan samarbeid

har blitt utøvd fra et makroperspektiv. NHO og LO gikk fra å være rake motsetninger til en enighet der samarbeid er et viktig begrep. Dette kan ses i lys av, om ledelsen i arbeidslivet samarbeider og har tillit til andre aktører, kan det føre til at deltagere i arbeidslivet lenger ned i systemet samarbeider, det vil si på virksomhetsnivå. Det kan ha bidratt til at ansatte i virksomheter i Norge har fått medbestemmelse og et bedriftsdemokrati på arbeidsplassen. Hernes (2006) påpeker at samarbeid mellom leder og ansatt er sett på som fordeler i arbeidslivet i all hovedsak fordi det gagnar begge parter positivt ettersom samarbeid med ansatte fra ledelsens side kan være med på å bedre arbeidsmiljøet.

Informantene mener at en kort avstand mellom ansatt og ledelse samt trepartssamarbeidet legger grunnlaget for et godt samarbeid og medbestemmelse i Eramet Norway. Samtlige informanter påpeker viktigheten av hovedavtalen som ansattes rett på arbeidsplassen, inkludert arbeidsmiljøloven. Det innebærer at man har en påvirkning ovenfor beslutningene som blir tatt i virksomheten og informantene er samstemte når de mener dette er et viktig grunnlag for den norske modellen. Informant 5 fortalte at det er på bakgrunn av næringslivets regler at ting fungerer i dag: «*Rettighetene er jo kommet gjennom lov og avtaleverk, spesielt i den norske modellen*». Det ligger allerede i regelverket at de ansatte skal ha påvirkning ovenfor beslutninger som blir tatt i virksomheten. Følgelig kan lov og avtaleverket være en årsak til at medbestemmelse og bedriftsdemokratiet i Eramet Norway har blitt vernet om.

Som et supplerende element har en av informantene sammenlignet med hvordan franske tillitsvalgte i virksomheter fungerer. Informanten forteller om et møte der innehavende fikk inntrykk av at tillitsvalgte i Frankrike ikke fikk informasjon om virksomheten og derav ikke rett til å være med i beslutningene. I tillegg ble det nevnt at ledelsen og tillitsvalgte i Frankrike kommuniserer mindre med hverandre sammenlignet med de i Norge og at det gjør relasjonen mellom partene utfordrende. Måten samarbeidet mellom ledelse og ansatte er strukturert i Norge er følgelig noe unikt og det kan på bakgrunn av empiri se ut til at en fransk ledelse i Eramet Norway kunne vært utfordrende når det gjelder bedriftsdemokratiet i virksomheten. Dette kan ytterligere være et bidrag til at det ikke var gitt at bedriftsdemokratiet i Eramet Norway skulle gå så bra som informantene har påpekt.

Tidligere forskning på området av utenlandsk eierskap og tillitsvalgtes beslutningsmyndighet er verdt en diskusjon. For øvrig viser forskningen at tillitsvalgtes representativitet i virksomheter med utenlandsk eierskap er liten ifølge forskningslitteratur fra Trygstad og

Vennesland (2012). Dette begrunnes med at eiere utenfor Norge har lite kjennskap til de lovene og reguleringene som gjelder i landet. I tillegg blir det nevnt at kulturen utenfor Norden er ulik den i Norge der de har større avstand mellom topp- og bunn. Følgelige elementer er med på å redusere tillitsvalgtes beslutningsmyndighet i virksomheter med utenlandsk eierskap. Sammenlignet med empirien har Eramet Group valgt å sette inn en norsk ledelse i virksomheten Eramet Norway. Det innebærer en ledelse som kjenner til de lovene og reguleringene i landet og som har en kort avstand mellom topp- og bunn. Det kan følgelig se ut til at empirien fra Eramet ikke stemmer overens med tidligere forskning på området. Dette med bakgrunn i at informantene indikerer at de blir representert i beslutninger som gjelder virksomheten, samt at de innehar en sterk grad av tillitsvalgtordning på tross av utenlandsk eierskap. Det skal dog nevnes at Trygstad og Vennesland ikke nevner om de utenlandskeide virksomhetene i undersøkelsen har en norsk ledelse eller utenlandsk, noe som kan ha en påvirkning på resultatene.

5.3 Norsk ledelse

- **Hvilken betydning tror du det har at ledelsen i Eramet Norway hovedsakelig er norsk?**

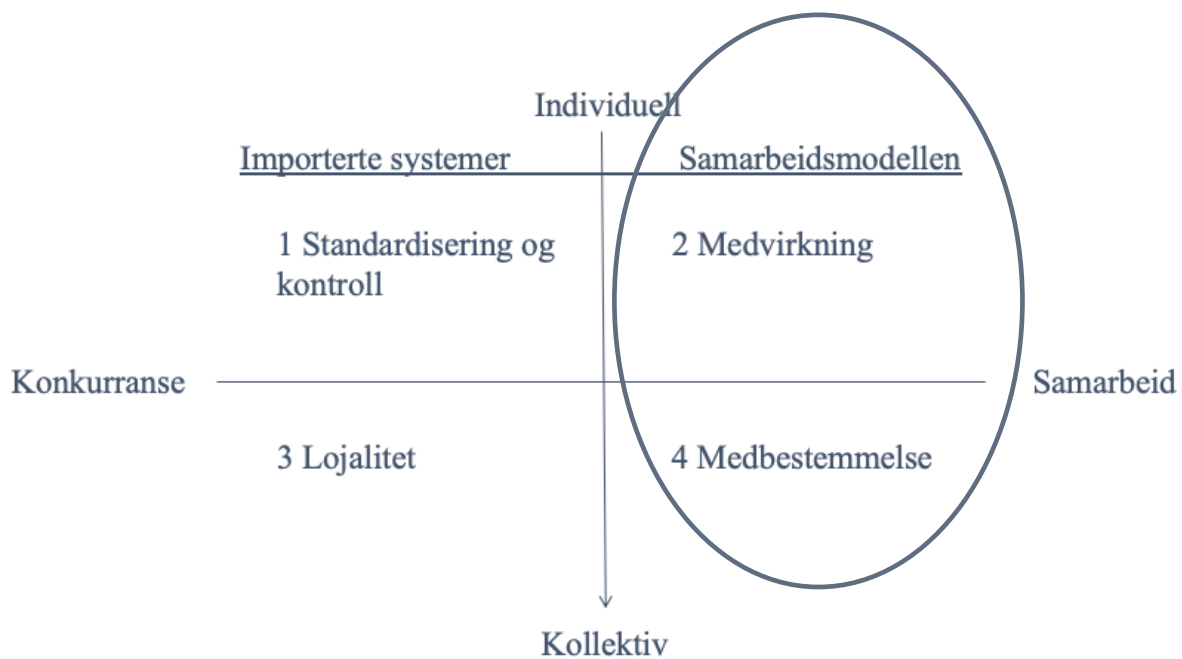
Det faktum at Eramet Norway besitter en norsk ledelse, med unntak av en fransk økonomiansvarlig er som nevnt et viktig poeng for Eramet Norway og Eramet Group i helhet. Eramet Group satt inn en helnorsk ledelse i Eramet Norway. De har redusert avstandene mellom eierne og de ansatte. I tillegg har de sørget for å gi Eramet Norway og den norske ledelsen høy grad av autonomi. Informant 6 sier følgende: *«Styreformann og administrerende må ha en kjemi.. Det er viktig å forstå, hvis man har en nasjonal arbeidsmåte som er basert på det institusjonelle. Da tror jeg det er veldig viktig med en norsk ledelse.»*

Samtlige informanter mener den norske ledelsen har bidratt til å ta vare på den norske arbeidslivsmodellen og derav medbestemmelse i en utenlandskeid virksomhet. Informant 1: *Det er klart vi var så heldige og fikk inn en administrativ leder som hadde skikkelig peiling på organisasjon som sammen med oss andre så hvor viktige meningene våre var for virksomheten.»*

Å ha en god relasjon mellom ledelse og ansatte er viktig, og det kan ifølge Enehaug og Nordrik (2018) i stor grad være med å dempe konflikter i virksomheten. Samtlige informanter har vært inne på temaet konflikt i forbindelse med ansattes rettigheter på arbeidsplassen. Når det gjelder

konflikter på arbeidsplassen har det ikke vært noen nevneverdige store konflikter ifølge informantene. Informant 2 sier følgende: *«Det har ikke vært så mange konflikter. Det er veldig positivt for det er ikke alle som har det sånn. Jeg må være ærlig da vi fikk en ny leder for noen år tilbake, da strammet det seg litt til, men det gikk fort over»*. I tillegg nevner informant 3 at som hovedverneombud måtte innehavende stoppe farlig arbeid. *«Jeg fikk noen negative tilbakemeldinger i etterkant av ledelsen, men det ble aldri noe stor sak ut av det. Sånn sett var det enkelte små konflikter, men samarbeidet fungerte veldig bra»*. Følgelig kan det se ut til at tillitsvalgte og ledelsen samarbeider godt og løser konflikter relativt raskt om slike skulle oppstå. Dette kan vise til at samarbeid og medbestemmelse kan være et element som bidrar positivt til bedriftsdemokratiet i Eramet Norway.

I tillegg kan dette knyttes opp mot de fire ledelsesformene fra forskningslitteraturen: Medbestemmelse, standardisering og kontroll, medvirkning, lojalitet og lydighet (Falkum et al., 2016:08, s. 16). Basert på ovennevnte empiri kan det se ut til at ledelsen i Eramet Norway heller mot en ledelsesform i retning mot kollektiv og samarbeid. I forbindelse med at en av informantene ble utvalgt til å sitte i European Works Councils (EWC) og at flere av informantene har vært i bedriftsutvalget, kan det se ut til at ansatte er representert i Eramet Norway. På bakgrunn av det kan man trekke paralleller til at ledelsen i Eramet Norway har en ledelsesform som i stor grad er basert på medbestemmelse og medvirkning. Dette gir et inntrykk av at ledelsen er opptatt av at de ansatte skal ha det godt på arbeidsplassen samt at de skal bli sett og hørt, se figur 8 nedenfor. Empirien påpeker at tillitsvalgte i Eramet Norway har en høy grad av medbestemmelse og er med på beslutninger i virksomheten som angår de, deriblant i bedriftsutvalg og EWC.



Figur 8: Fire ledelsestyper, basert på (Falkum et al., 2016, s. 16)

Det kan virke som at den norske ledelsen har forsøkt å verne om og bevare det norske bedriftsdemokratiet i prosessen med et utenlandsk eierskap. Informantenes opplevelser er følgelig å bli ivarettatt samt at de kan bidra i beslutninger som angår virksomheten. Informant 6 oppsummerer dette veldig godt når vedkommende snakker om at ledelsen forsøkte å holde en stålparaply rundt det norske bedriftsdemokratiet gjennom perioden med nytt eierskap. Metaforen stålparaply kan anses som at den norske ledelsen tviholdt på bedriftsdemokratiet.

Som avslutning på diskusjonen har jeg valgt å ta med et sitat som informant 1 sa under intervjuet som kort oppsummering av diskusjonens resultater:

«Jeg vet ikke om eierskapet betyr veldig mye for bedriftsdemokratiet. Jeg tror kanskje det henger mer sammen med organisasjonsutviklingen vår, og Eramet Group var medvirkende til at vi kunne organiseres på den måten. Om det hadde utviklet seg like greit uavhengig av eiere det vet jeg ikke. Så lenge Eramet Group eier oss så har vi fått utviklet oss på den måten».

6 Konklusjon

Målet med denne studien har vært å se på hvorvidt utenlandsk eierskap påvirker medbestemmelse og bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen med tanke på casen Eramet Norway. For å besvare studiens problemstilling «*Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen*» har jeg valgt tre kategorier som skal hjelpe meg med å besvare denne. Disse er:

- *Oppkjøp og eierskap*
- *Tillitsvalgtordning*
- *Norsk ledelse*

Oppkjøp og eierskap

Den første kategorien går tilbake til Elkem perioden for å få med en kontekst som jeg mener er viktig for medbestemmelse og bedriftsdemokratiet i Eramet Norway. Ledelsen i Elkem valgte en måte å styre på som ifølge informantene virket utfordrende og fikk de ansatte til å føle på en usikkerhet knyttet til fremtiden. De foreliggende hendelsene har nok påvirket informantene når det gjelder holdninger knyttet til det utenlandske eierskapet Eramet Group. Da informantene i stor utstrekning virket positive til et nytt eierskap i 1999.

Studien viser at styreformannen i Eramet Group har medvirket til at medbestemmelse og bedriftsdemokratiet i Eramet Norway har fått stå så sterkt som det gjør. Det på bakgrunn av at styreformannen fra tidligere er kjent med den nordiske arbeidslivsmodellen og har sett den som en fordel for Eramet Group. På bakgrunn av det har de valgt å sette inn en norsk ledelse i Eramet Norway som jeg antar har en viktig funksjon i virksomheten. Dette med unntak av den franske økonomiansvarlige, som ellers ikke virker som noe negativt i denne casen. Videre ser det ut til at Eramet Group sitt valg om å styre Eramet Norway med en strategi fremfor rolletilnærming som fremkommer av forskningslitteraturen fra Birkinshaw og Pedersen (2009), har bidratt til beslutningsmyndighet hos den norske ledelsen. Her er det nærliggende å tro at dette har bidratt til å bevare medbestemmelse og følgelig bedriftsdemokrati i Eramet Norway. Dersom det utenlandske eierskapet velger å bevare en ledelse fra datterselskapets land samt la virksomheten operere med en strategi fremfor rolle tilnærming fra litteraturen, så ser det ikke ut til at utenlandsk eierskap påvirker bedriftsdemokratiet negativt.

Tillitsvalgtordning

Studien viser at avstanden mellom ledelse og ansatt i Eramet Norway er kort. Det, i tillegg til at det er en åpen dør policy hos ledelsen, viser seg å være fordelaktig der de ansatte føler seg ivaretatt av ledelsen i Eramet. Det gir også mulighet for å være med i endring- og beslutningsprosesser ovenfor ledelsen som videre kan kobles til medbestemmelse og bedriftsdemokrati. Som tillegg til det ovennevnte har også tillitsvalgtordningen fått lov til å stå sterkt i Eramet Norway, der tillitsvalgtordningen kan se ut til å være én av årsakene til at de ansatte har fått stor grad av medbestemmelse på arbeidsplassen. Informantene presenterer at dette ikke nødvendigvis er virksomhetsspesifikt, men at dette er relatert til den norske arbeidslivsmodellen og hvordan norske virksomheter er organisert med tanke på regelverket. Sistnevnte henger også tett sammen med de norske arbeidslivsrettighetene som hovedavtalen og arbeidsmiljøloven. Informantene mener dette er med på å bevare medbestemmelse og bedriftsdemokratiet i virksomheten og at dette følgelig har fått stå uberørt med utenlandske eiere.

Trygstad & Vennesland (2012) konkluderer med at utenlandsk eierskap reduserer graden av medbestemmelse på arbeidsplassen. Det begrunnes blant annet med at utenlandske eiere ofte ikke har kjennskap til regelverket og rettighetene som gjelder i landet. Sammenlignet med Eramet Norway, så har virksomheten en norsk ledelse som følgelig er kjent med regelverket og rettighetene. I tillegg står tillitsvalgtordningen sterkt i virksomheten som gir de ansatte mulighet for å være med i endring- og beslutningsprosesser som angår arbeidsplassen. Oppsummert kan det se ut til at denne studien ikke samsvarer med studien fra Trygstad og Vennesland (2012).

Norsk ledelse

Et av hovedfunnene i denne studien er at en norsk ledelse kan være fordelaktig for ansatte i virksomheter som har en utenlandsk eier. Studien viser at Eramet Groups valg om å sette inn en norsk ledelse i Eramet Norway har bidratt til å bevare ansattes medbestemmelse og de bedriftsdemokratiske rettighetene, og tillitsvalgte står dermed sterkt i virksomheten. Samtlige informanter forteller at de er fornøyde med den utenlandske eieren og følgelig overgangen til Eramet Norway. På bakgrunn av det kan man trekke paralleller til at ledelsen i Norge har en ledelsesform som i stor grad er basert på medbestemmelse og medvirkning fra forskningslitteraturen (Falkum et al., 2016).

Følgelig kan det se ut til at ledelsen og tillitsvalgte ønsker en god relasjon der samarbeid står høyt og konflikter løses relativt raskt, om slike skulle oppstå. Dette kan vise til at samarbeid og medbestemmelse kan være et element som bidrar positivt til bedriftsdemokratiet i Eramet Norway.

Oppsummert kan det se ut til at den norske ledelsen har forsøkt å verne om og bevare det norske bedriftsdemokratiet i prosessen med et utenlandsk eierskap.

Så hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?

Som avslutning i studien vil jeg liste opp de sentrale funnene som besvarer problemstillingen: «*Hvordan påvirker utenlandsk eierskap bedriftsdemokratiet på arbeidsplassen?*». Funnene tyder på at bedriftsdemokratiet har blitt mer eller mindre upåvirket av det utenlandske eierskapet, dette er begrunnet med tilstedeværelse av følgende tre faktorer:

- Eieren har gitt datterselskapets ledelse stor autonomi i den daglige driften, og derfor stort rom for å praktisere norske prinsipper som samarbeid og medbestemmelse. Videre at styreformannen er kjent med hvordan datterselskapets nasjonale arbeidsmåte er strukturert.
- Eieren har bevart datterselskapets tillitsvalgtordning og har resultert i at de ansatte er fornøyde med det utenlandske eierskapet.
- Eieren har valgt å sette inn en norsk ledelse i datterselskapet, og følgelig en ledelse som i utgangspunktet har gode forutsetninger for å ivareta norske samarbeidsformer.

Alt i alt, tyder studien på at dersom ovennevnte faktorer blir vektlagt vil ikke bedriftsdemokratiet bli nevneverdig påvirket ved et utenlandsk eierskap.

6.1 Videre forskning

Økt fokus på globalisering og oppkjøp på tvers av virksomheter og landegrenser styrker behovet for videre forskning på området. Det er fortsatt begrenset med forskning knyttet til medbestemmelse og bedriftsdemokrati når det gjelder utenlandsk eierskap. Studien kan følgelig bidra til å se på ytterligere forskningsområder som kan være interessante å forske videre på.

Basert på studiens funn kan det se ut til at en norsk ledelse kan være fordelaktig for ansatte i virksomheter som har utenlandske eiere. Dette kan begrunnes med at medbestemmelse og bedriftsdemokrati er en del av arbeidslivsmodellen i Norge og følgelig står tillitsvalgtordningen sterkt i landet. Det kan derfor være interessant å bygge videre på denne forskningen sett fra et annet perspektiv. Eksempelvis kunne det vært interessant å undersøke hvorvidt medbestemmelse og bedriftsdemokrati blir praktisert i en utenlandskeid industrivirksomhet i Norge, som har satt inn en ledelse som stammer direkte fra morselskapets land. Informantene i denne studien har påpekt at en fransk ledelse i Norge ville bydd på utfordringer noe som understreker aktualiteten for videre forskning på området. I tillegg vil en slik forskning være et godt supplement for å se hvorvidt resultatene i denne studien er valide.

6.2 Avsluttende bemerkninger

Svakhetene i studien er at det er et lite utvalg med bakgrunn i seks informanter. Ved undersøkelse av flere virksomheter i Norge med utenlandsk eierskap ville det gitt tilgang på flere informanter til studien og følgelig datagrunnlag på tvers av virksomheter som sammenligningsgrunnlag. På bakgrunn av covid-19 pandemien var det utfordrende å få kontakt med enkelte informanter i studien og det resulterte i et noe mindre utvalg enn ønsket. I tillegg ble intervjuene gjennomført via telefon og internett istedenfor ansikt-til-ansikt intervju som kan ha påvirket informantenes svar.

Styrken i denne studien er å belyse viktig tematikk og således være et bidrag til forskning på området. Jeg håper studien kan bidra til kunnskap og kompetanse for fremtidige virksomheter og ansatte som ønsker å verne om bedriftsdemokratiet ved oppkjøp av utenlandske eiere. Følgelig kan studien være overførbar til andre virksomheter i tilsvarende situasjoner.

7 Litteraturliste

- Altinn. (2020, 03 22). *altinn*. Hentet fra Styringsrett og medbestemmelsesrett :
<https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/ansettelse/styringsrett-og-medbestemmelsesrett/>
- Arbeidstilsynet . (2021, 05 26). *Arbeidstilsynet* . Hentet fra Tillitsvalgt:
<https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/>
- Aubert&Duval. (2021). *AubertDuval*. Hentet fra About 15.Mars 2021:
<https://www.aubertduval.com/about-aubert-duval/>
- Bergh, T. (1991). *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt*. 2-23.
- Bergh, T. (2014). *Den norske arbeidslivsmodellen - En orden for alle tider?* . I E. Ekberg, M. Lönnborg, & C. Myrvang, *Næringsliv og historie* (ss. 173-198). Sweden: Pax forlag .
- Bergh, T. (2014). *Den norske arbeidslivsmodellen - en orden for alle tider?* I E. Ekbergs, M. Lönnborg, & C. Myrvang, *Næringsliv og historie* (ss. 173-196). Oslo: Pax forlag .
- Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2009). Strategy and management in mne subsidiaries. . I A. M. Rugman, *The Oxford Handbook of international business 2. utg* (ss. 367-382). New York: Oxford university press.
- Brandt, M. B., & Brobakken , E. (2018, Mai 23). *Innovasjonshastighet ved tjenesteinnovasjon - En casestudie av Posten Norge AS*. Masteroppgave. NTNU.
- Brubakken, O. (1985:1). *Videreutvikling av bedriftsdemokratiet:vol. NOU*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Comilog - The Manganese Source. (2020). *Comilog - Eramet*. Hentet fra Histoire 15.Mars 2021: <https://comilog.eramet.com/comilog/comilog-en-un-clin-doeil/histoire/>
- Danielsen, T., & Reiersen, J. (2011). Fra konflikt til samarbeid - Hva gjorde hovedavtalen av 1935 mulig? *Notat nr 1/2011 Høgskolen i Vestfold*, 1-18.
- Det norske akademis ordbok. (u.å). *Kapitalintensiv*. Hentet fra Det norske akademis ordbok 17.03.2021: <https://naob.no/ordbok/kapitalintensiv>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the Global Economy, second edition* . UK: Edward Elgar.
- Emberland, B., Totland, E., & Tveita, O. (2009:6). *Norge i en globalisering verden - betydning av utenlandsk eierskap i norsk næringsliv. Økonomiske analyser 6/2009*, ss. 49-56.
- Enehaug, H., & Nordrik , B. (2018). *Medbestemmelsesbarometeret 2017 delrapport 3: Medbestemmelse, konflikt og integritet* . Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet .

- Eramet Norway. (2013). *Eramet Norway - Sustainability report 2013*. Eramet Norway .
Hentet fra http://eramet.no/wp-content/uploads/ErametNorway_2013ENG.pdf
- Eramet Norway. (2018). *Bærekraftsrapport 2018*. Eramet Norway.
- Eramet Norway. (2021a). *Eramet*. Hentet fra konsernet Eramet 15.Mars 2021:
<https://eramet.no/eramet-konsernet/>
- Eramet Norway. (2021b). *Eramet Norway*. Hentet fra Eramet Norway Sauda 15.Mars.2021:
<https://eramet.no/var-virksomhet/sauda/>
- Eramet Norway. (2021c). *Eramet Norway*. Hentet fra Eramet Norway Porsgrunn 15.
Mars.2021: <https://eramet.no/var-virksomhet/porsgrunn/>
- Erasteel. (2021). *Erasteel*. Hentet fra History 15.Mars 2021:
<https://www.erasteel.com/history/>
- Fagforbundet . (2021, 05 26). *Fagforbundet*. Hentet fra Ny som tillitsvalgt :
<https://www.fagforbundet.no/for-tillitsvalgte/ny-som-tillitsvalgt/>
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009:16). *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse - Bedriftsdemokratiets historie i Norge. . Notat 1*, 5-59.
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009:35). *Bedriftsdemokratiets tilstand - medbestemmelse, medvirkning og innfyltelse i 2009*. Fafo.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. (2019:03). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI .
- Falkum, E., Ingelsrud, M. H., & Nordrik , B. (2016:08). *Medbestemmelsesbarometeret 2016*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grande Côte opérations. (2020). *Grande Côte opérations*. Hentet fra La production de sables minéralisés 15.Mars 2021: <https://gco.eramet.com/gco/notre-chaine-de-valeurs/la-production-de-sables-mineralises/>
- Hernes, G. (2006:25). *Den norske mikromodellen - virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo.
- Isachsen, A. J. (2015). Globalisering. *Globalisering 3.0*, ss. 20-29.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (3 utg)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2011). *InterView: Introduktion til et håndværk (2.utg)*. Hans Reitzel.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utg.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M. (4/2012). *Den norske arbeidslivsmodellen* . Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse , ss. 20-23.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet - Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn.* Bergen: Fagbokforlaget.
- LO Norge. (2019, 03 12). *LO Norge*. Hentet fra Hovedavtalen: <https://www.lo.no/hva-vi-gjor/hovedavtalen/>
- Lovdata. (2021). *Lovdata*. Hentet fra 8 Medbestemmelse - *Hovedavtalen i staten* - omstilling: https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL_8
- Markussen, T. (2013, 06 24). *Utenlandsk eierskap i Norge*. Hentet fra Dagsavisen : <https://www.dagsavisen.no/kultur/2013/06/24/utenlandsk-eierskap-i-norge/> Hentet ut: 26.05.2021
- Nasjonal digital læringsarena. (2019, Januar 15). *NDLA* . Hentet fra Legeringer 15.Mars.2021: <https://ndla.no/nb/subject:3d9454e8-460e-42c7-8f28-71663fbbf6e6/topic:ff48ed85-dbc5-4b98-a3b2-4212fd341c1a/topic:e44fb5d1-ae7e-4e74-802e-a0ff04fc8426/resource:1:27487?filters=urn:filter:0d8458e9-632b-4bdf-977c-cb04ccde02bd>
- NHO. (u.å). *NHO*. Hentet fra Globalisering: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/globalisering/> Hentet fra Globalisering: 06.05.21
- NOU. (2010:1). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. 9-203.
- Reiersen, J. (2012). *Arbeidsgiverne og den nordiske modellen*. *MAGMA* - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse , ss. 32-41.
- Société Le Nickel. (2020). *Société Le Nickel - Eramet*. Hentet fra Notre histoire, 15.Mars 2021: <https://sln.eramet.com/sln/nous-connaitre/histoire/>
- Sogner, K. (2003). *Elkem gjennom 100 år - Skaperkraft. 1904-2004*. Oslo: Messel Forlag .
- Store norske leksikon. (2019, April 11). *Store norske leksikon*. Hentet fra Legering : <https://snl.no/legering>
- Store Norske Leksikon. (2021). *Eramet*. Hentet fra Store Norske Leksikon-Eramet 15.Mars 2021: <https://snl.no/Eramet>
- Trygstad, S. C., & Vennesland, T. E. (2012:58). *Medbestemmelse - har eierskap betydning?* Fafo.

UKAD. (2011-2012). *UKAD*. Hentet fra UKAD Process 15.Mars 2021:

<https://www.ukadforge.com/process/ukad-process/>

Ulstein, H., Grünfeld, L. A., & Ekrann, G. (2012). *Industrielt eierskap i Norge - Eierskapets betydning for verdiskapning og vekst i industribedrifter og tilknyttet næringsvirksomhet*. Menon Business Economics.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods (5th ed)* . California: SAGE.

8 Vedlegg

Vedlegg 1. NSD

4.3.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Analyse av Eramet Norge

Referansenummer

523890

Registrert

15.12.2020 av Kristina Moustafin - 217772@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Dag Ove Skjold, Dag.O.Skjold@usn.no, tlf: 98664937

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristina Moustafin, kristiina@live.no, tlf: 45440791

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.07.2021

Status

17.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

17.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 17.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://meldeskjema.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lene Chr. M. Brandt

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykke intervju

Informasjonsskriv og samtykke intervju

Hei og velkommen til intervju. Tusen takk for at du tar deg tid til å hjelpe meg med min masteroppgave i samfunnsanalyse ved universitetet i Sørøst-Norge (USN). Dersom det godkjennes ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil så bli oppsummert og sendt til deg i ettertid for godkjenning dersom det er ønskelig. Her vil du få mulighet til å endre samt legge til ytterligere informasjon. Alle svar vil kun bli benyttet til utarbeidelse av masteroppgaven og blir anonymisert. Det vil si at du ikke vil kunne bli identifisert i masteroppgaven. All registrert informasjon om deg vil lagres på en personlig datamaskin og makuleres ved registrert sensur. Du har i tillegg mulighet for å trekke deg fra studien når som helst uten konsekvenser om det skulle være et ønske.

Masteroppgaven har som mål å analysere hvorvidt utenlandsk eierskap har betydning for hvordan den norske arbeidslivsmodellen praktiseres. Her vil sentrale begreper være medbestemmelse og bedriftsdemokrati med utgangspunkt i kvalitative intervjuer fra dere.

For å besvare problemstillingen er det viktig å få informasjon om hvordan deres inntrykk er av det utenlandske eierskapet og hvordan det påvirker arbeidsplassen. I denne oppgaven vil utgangspunktet være det franske industrikonsernet Eramet Norway og følgelig hvordan bedriftsdemokratiet har fått utvikle seg siden oppkjøpet i 1999. Det er av den grunn nødvendig å snakke med tillitsvalgte og ledelse eventuelt tidligere tillitsvalgte og tidligere ledelse ved virksomhetene. I tillegg ser jeg det som nødvendig å snakke med ansatte som arbeider/eventuelt har arbeidet, ved de ulike virksomhetene Sauda og Porsgrunn for å få en dypere forståelse av temaet. Intervjuets varighet er ca. én time og består av et antall spørsmål fordelt på to temaer. Det er viktig å komme igjennom begge temaene, men grunnet tidsbegrensningen har jeg forståelse for at ikke alle spørsmålene blir like mye vektlagt.

Dersom det gis tillatelse ønsker jeg å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål i ettertid av intervjuet, enten gjennom mailkorrespondanse eller over telefon.

Intervjuguide Eramet (tillitsvalgte/ansatte)

1. Innledende bakgrunnsinformasjon om informant (5 min)

- Stilling, arbeidsoppgaver, antall år ansatt og når?
- Kort om posisjoner, karrierevei.

2. Generelle spørsmål om bedriftsdemokrati og medbestemmelse: (10 min)

- Hva legger du i begrepene bedriftsdemokrati og medbestemmelse?
- Hvilke formelle (lov- og avtalebestemte) rettigheter mener du er de viktigste for å kunne øve innflytelse på arbeidsplassen?
- I hvilken grad er bedriftsdemokrati og medbestemmelse gjenstand for diskusjon på din arbeidsplass, blant kolleger og mellom over- og underordnede?

3. Nøkkelsspørsmål: (45 min): Om eierskapets betydning for bedriftsdemokrati/medbestemmelse

- Hvordan vil du helt generelt karakterisere forholdet mellom ledelsen og de ansatte på 1990-tallet, altså i «Elkem-perioden»? Utdyp gjerne

I hvilken grad oppfattet du at konsernledelsen i Elkem:

- var synlige på smelteverket?
- tok hensyn til synspunkter og ønsker som var viktige for de ansatte?
- involverte de ansattes representanter i viktige spørsmål og beslutninger?
- Ved siden av de formelle (lov- og avtalebestemte) medbestemmelseskanalene (styre, samarbeidsutvalg etc.), i hvilken grad kommuniserte/samhandlet de tillitsvalgte med konsernledelse og stedlig ledelse på uformell basis?
- Hadde du noen spesiell holdning til utenlandsk eierskap før Eramet kom inn som eier i din bedrift?
- På hvilken måte fikk du vite at franske Eramet hadde overtatt bedriften?
- I hvilken grad opplevde du at de tillitsvalgte/ansatte ble involvert i prosessen og fikk påvirke rammevilkårene for Eramets overtakelse?
- Opplever du som ansatt at rammevilkårene for bedriftsdemokrati og medbestemmelse har endret seg etter at Eramet overtok som eier? Hvis ja, på hvilken måte?
- Som i spørsmålet ovenfor: Ved siden av de formelle (lov- og avtalebestemte) medbestemmelseskanalene (styre, samarbeidsutvalg etc.), på hvilken måte, om

noen, påvirket eierskiftet rommet for uformell kommunikasjon/samarbeid mellom de tillitsvalgte og ledelse?

- Hva mener du mer generelt om Eramet som eier? Styrker og svakheter. Og i så fall på hvilke måter?
- Hvilken betydning tror det har at ledelsen i Eramet Norway hovedsakelig er norsk?

4. Avslutning:

- Er det noe du ønsker å tilføye, som vi ikke allerede har spurt/snakket om?

Vedlegg 4. Intervjuguide ledelse

Intervjuguide Eramet (Ledelse)

1. Innledende bakgrunnsinformasjon om informant (5 min)

- Stilling, arbeidsoppgaver, antall år ansatt og når?
- Kort om posisjoner, karrierevei.

2. Generelle spørsmål om bedriftsdemokrati og medbestemmelse: (10 min)

- Hva legger du i begrepene bedriftsdemokrati og medbestemmelse?
- I den norske arbeidslivsmodellen står bedriftsdemokrati og medbestemmelse sterkere enn i de fleste andre land. Helt generelt: Mener du som leder at dette primært har vært og er en fordel for bedriftenes økonomiske utvikling, eller en ulempe?
- Hvor bevisst har du som leder vært opptatt av relasjonen til tillitsvalgte og ansatte?
- I den grad du har grunnlag for å si noe om det: Hvordan skiller arbeidslivsrelasjonene i Norge seg fra de man finner i andre land? Og hvis de oppfattes forskjellige, hva tror/mener du er årsaken til dette?

3. Nøkkelsspørsmål: (45 min): Om eierskapets betydning for bedriftsdemokrati/medbestemmelse i Elkem/Eramet

I Elkem perioden:

- I hvilken grad vil du si at konsernledelsen hadde en bevisst strategi for samarbeid med de tillitsvalgte?
- Hadde du som operativ leder den gang noen bevisst strategi for samarbeid?

Overgangsfasen:

- Hadde du noen spesiell holdning til eller erfaring med utenlandsk eierskap før Eramet kom inn som eier i Porsgrunn/Sauda?
- Var du på noen måte involvert i eller kjent med forhandlingene med Eramet?
- I hvilken grad opplevde du at de tillitsvalgte/ansatte ble involvert i prosessen og fikk påvirke rammevilkårene for Eramets overtakelse?

I Eramet-perioden:

- Hvilken holdning oppfattet du at Eramet/selskapets representanter hadde til bedriftsdemokrati og medbestemmelse, og var dette et tema som man der hadde et bevisst forhold til?
- Hvordan mener du at Eramet i praksis forholdt seg til norske tillitsvalgte og ansatte?
- Som leder i Eramet Norway: Hvor viktig var det for deg å sørge for å opprettholde og videreføre etablerte samarbeids- og medbestemmelsestradisjoner? Og i hvilken grad hadde du støtte for og frihet til å gjøre dette hos eieren?
- Opplevde du at de franske eierne så noen fordeler ved den norske samarbeidsmodellen? Endret eventuelt holdningen på dette punktet seg over tid?
- Opplevde du som leder å komme i krysspress mellom eierens og de ansattes interesser?
- Når norske selskaper overtas av utenlandske eiere: Med henblikk på bedriftsdemokrati og medbestemmelse, hvor viktig mener du er at virksomheten har norsk ledelse?

4. Avslutning:

- Er det noe du ønsker å tilføye, som vi ikke allerede har spurt/snakket om?

Vedlegg 5. Nvivo

Name	Files	References	Modified On	Created By
▼ Norsk ledelse	0	0	Today, 22:52	KM
Norsk ledelse	5	11	20 April 2021 at 14:27	KM
▼ Oppkjøp og eierskap	0	0	Today, 22:52	KM
Elkem	3	6	19 April 2021 at 13:44	KM
Elkems utfordringer	5	8	19 April 2021 at 15:46	KM
Eramet	4	5	16 April 2021 at 11:38	KM
Eramet kjøper opp Elkem	4	8	15 April 2021 at 16:14	KM
Forholdet mellom ledelse og ansatt	3	5	15 April 2021 at 16:13	KM
Fransk topp ledelse	4	10	19 April 2021 at 15:45	KM
Oppfatninger om utenlandsk eierskap	5	6	15 April 2021 at 16:14	KM
Porsgrunn og Sauda	2	3	15 April 2021 at 16:05	KM
▼ Tillitsvalgt	0	0	Today, 22:51	KM
åpen dør	1	1	29 April 2021 at 14:54	KM
Bedriftsdemokrati	2	2	15 April 2021 at 16:10	KM
Bransje spesifikt	1	1	15 April 2021 at 16:12	KM
Konflikter	3	3	30 April 2021 at 12:24	KM
Lover og rettigheter	2	2	15 April 2021 at 16:13	KM
Medbestemmelse	3	5	15 April 2021 at 16:12	KM
Medbestemmelse Elkem	1	1	15 April 2021 at 15:47	KM
Medbestemmelse Eramet	4	9	15 April 2021 at 16:15	KM
Tillitsvalgtes involvering	1	1	15 April 2021 at 15:52	KM

Figurliste

Figur 1: Fire ledelsestyper, basert på (Falkum et al., 2016, s. 16)	12
Figur 2: Eierskapet i det norske næringslivet, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 5)	19
Figur 3: Eierskapet i den norske industrien, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 5)	20
Figur 4: Antall utenlandskontrollerte foretak etter eierland i Norge, basert på (Emberland et al., 2009, s. 51).	21
Figur 5: Datterselskapenes rolle og strategi	22
Figur 6: Beslutningsmyndighet og kompetansefunksjon, basert på (Ulstein et al., 2012, s. 24)	24
Figur 7: Enkelt organisasjonskart over Eramet Group og Eramet Norway.	45
Figur 8: Fire ledelsestyper, basert på (Falkum et al., 2016, s. 16)	51

Tabelliste

Tabell 1: Presentasjon av informanter	29
Tabell 2: Empiriske funn	43

Antall ord i oppgaven: 17451