



Hvilke konsekvenser har utenlandsk eierskap for den norske samarbeidsmodellen? En case-studie fra norsk prosessindustri

What consequences does foreign ownership have for the Norwegian co-operation model? A case study from the Norwegian process industry

Dag Ove Skjold

Førsteamanuensis, Handelshøyskolen, Universitetet i Sørøst-Norge

Dag.o.skjold@usn.no

Sammendrag

Det norske arbeidslivet kjennetegnes ved et gjennomgående nært og tillitsbasert samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Dette trekket er så utbredt at det snakkes om en distinkt norsk samarbeidsmodell. Men hva skjer når utenlandske aktører uten erfaring med denne modellen kommer inn på eiersiden? Dette spørsmålet er blitt stadig mer aktuelt i kjølvannet av de siste tiårenes globalisering, som også har ført til at det utenlandske eierskapet i norsk næringsliv har økt betydelig. Eksisterende forskning konkluderer nesten entydig med at utenlandsk eierskap virker negativt på etablerte samarbeidsformer i virksomhetene. Denne artikkelen viser at bildet er mer sammensatt. Dybdeintervjuer med tillitsvalgte og ansatte i to større industribedrifter som siden 1990-tallet har fått utenlandsk eierskap, viser at holdningen til eierskapet er nærmest entydig positiv. Men det understrekes samtidig at dette henger nært sammen med særlig to spesifikke forhold: 1) svært høye organisasjonsgrader og velorganiserte fagforeninger som har vært i stand til å artikulere og forsvare etablerte samarbeidsmønstre, og 2) eierselskapenes strategiske innretning. Den generelle innsikten er at utenlandsk eierskap for det første er påvirkelig, og for det andre at det kan ta høyst ulike former.

Nøkkelord

Globalisering, utenlandsk eierskap, den norske samarbeidsmodellen

Abstract

Norwegian working life is characterized by close and trust-based co-operation between employers and employees. This feature is so deeply rooted that we can talk about a distinct Norwegian co-operation model. But what happens when foreign investors without experience with this model become owners? This question has become increasingly relevant in the wake of the globalization of recent decades, which has also led to a significant increase in foreign ownership in Norwegian business and industry. Existing research almost unequivocally concludes that foreign ownership has a negative effect on the co-operation conditions in the companies. This article nuances this picture. Through in-depth interviews with employee representatives and employees in two major industrial companies that have been taken over by foreign owners since the 1990s, it is shown that the attitude towards ownership is almost unequivocally positive. At the same time, however, it is emphasized that this is closely linked to two specific conditions in particular: 1) very high degrees of organization and well-organized trade unions, and 2) the strategic structure of the owner companies. The general insight is that employees *can* influence foreign owners, if well organized. However, the degree of influence is related to the owner company's strategic structure.

Keywords

Globalization, foreign ownership, the Norwegian working life model

Innledning

Som følge av de siste tiårenes globaliseringsprosess har eierskapet i næringslivet blitt stadig mer internasjonalt. Antallet multinasjonale selskaper har økt markant, og mange selskaper eier aktiviteter i stadig flere land (Dunning & Lundan, 2008). Også i Norge har det utenlandske eierskapet økt, særlig etter årtusenskiftet. I perioden 2003 til 2010 ble antallet utenlandskkontrollerte industriforetak nesten doblet, fra 800 til nærmere 1600.¹ Det totale antallet utenlandskkontrollerte foretak økte i tidsrommet 2007 til 2018 med over 60 prosent fra under 5000 til over 8100. I 2018 hadde disse selskapene en samlet omsetning på ca. 1500 milliarder kroner, og de sysselsatte mer enn 350 000 personer (Statistisk sentralbyrå, u.å.).

Økningen i det utenlandske eierskapet har primært skjedd gjennom oppkjøp av etablerte virksomheter, og i denne artikkelen ser jeg på hvilke konsekvenser slike eierskifter kan ha for samarbeidsforholdene mellom eiere/ledelse og ansatte. Analysen bygger på dybdeintervjuer med et utvalg tillitsvalgte, menige ansatte samt toppledere i to større norske industribedrifter, som i løpet av de siste to tiårene har fått utenlandsk eierskap. Formålet er å kartlegge de ansattes syn på hvilke konsekvenser det utenlandske eierskapet har hatt for etablerte formelle og uformelle samarbeidsformer.

Norsk arbeidsliv har en tradisjon for et nært og tillitsbasert samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. På nasjonalt nivå kommer dette særlig til uttrykk i trepartssamarbeidet mellom hovedorganisasjonene og staten (Frøland, 2010). På *virksomhetsnivå*, i den enkelte bedrift, er det et gjennomgående tett og tillitsbasert samarbeid mellom ledelse og ansatte, og dette samarbeidet omfatter ikke bare arbeidsvilkår, men ofte også drift, utvikling og strategier (Levin mfl., 2012). Dette samarbeidet er antagelig mer omfattende og sterkere institusjonalisert i Norge enn i så godt som alle andre land, og det blir argumentert for at vi står overfor en distinkt norsk samarbeidsmodell (Karlsen & Munkeby, 1998).

Men hva skjer når norske bedrifter får utenlandske eiere som ikke har erfaring med denne modellen? Nyinstitusjonell organisasjonsteori legger vekt på at organisasjoner og bedrifter ikke opptrer i et sosialt vakuum, men at de må tilpasse seg nasjonale og lokale reguleringer, normer og spilleregler (Hollingsworth & Boyer, 1997). Utgangspunktet er at organisasjoner er avhengig av lokal legitimitet for å lykkes, og at dette ikke er mulig å oppnå dersom praksiser avviker mye fra det som er akseptert i spesifikke sosiale kontekster (Scott, 2014). Derfor, viser studier, lar ikke ledelses- og organisasjonsmodeller seg uten videre overføre mellom ulike land og arbeidslivskulturer (Marginson & Meardi, 2012). Samtidig viser studier også at mange virksomheter som blir overtatt av utenlandske eiere, i stigende grad opplever å måtte akseptere nye og fremmede ledelses- og styringsmodeller. Dette forklares dels med at globaliseringen har dempet nasjonale myndigheters evne og vilje til å regulere utenlandske aktører (Rugman & Verbeke, 2009). Dels knyttes det til den stadig økende kompleksiteten i mange multinasjonale selskaper, som har ført til et økt behov for å standardisere ledelses- og styringsfunksjoner (Birkinshaw & Pedersen, 2009).

Det er forholdsvis få norske empiriske studier som utforsker konsekvensene av utenlandske eierovertagelser for partssamarbeidet på virksomhetsnivå. De studiene som foreligger, konkluderer imidlertid forholdsvis entydig med at utenlandsk eierskap har en negativ effekt. Denne artikkelen viser at bildet er mer sammensatt. Studien bygger på intervjuer med tillitsvalgte, ansatte og ledere i to store virksomheter innen bransjen prosessindustri som siden årtusenskiftet har blitt overtatt av henholdsvis franske og kinesiske eiere (Eramet Norway AS og Elkem ASA). I begge virksomheter oppfattes det utenlandske eierskapet som

1. Kontroll innehas ifølge Statistisk sentralbyrås statistikk dersom en enhet eller en gruppe enheter i fellesskap eier mer enn 50 prosent av aksjekapitalen eller stemmeberettiget kapital i en annen enhet.

altoverveiende positivt, og det er en nesten entydig oppfatning at det ikke har virket negativt verken på formelle eller uformelle samarbeidsformer. Studien viser samtidig at dette resultatet må ses i lys av særlig to faktorer: bransjespesifikke forhold og de utenlandske eierselskapenes styringsstrategier.

Den norske samarbeidsmodellen

De nordiske landene har fått mye internasjonal oppmerksomhet i de siste tiårene som følge av at de har lyktes med å kombinere høy produktivitet med store velferdsstater, høy organisasjonsgrad på arbeidstakersiden og sterke arbeidstakerrettigheter (Andersen mfl., 2015). I forklaringer på dette presumptive paradokset pekes det blant annet på hvordan arbeidslivet er organisert. Alle de nordiske land kjennetegnes av et tett og institusjonalisert samvirke mellom fagbevegelse, arbeidsgiverorganisasjoner og stat, i Norge gjerne omtalt som trepartssamarbeidet, der makt og innflytelse er forholdsvis jevnbyrdig fordelt mellom partene (Dølvik, 2013). I Norge har trepartssamarbeidet røtter helt tilbake til mellomkrigsperioden, og det har siden vært gjenstand for kontinuerlig utvikling og utvidelse (Bergh, 2010). Det har helt overordnet vært kjennetegnet av en utstrakt kompromissvilje hos arbeidslivspartene og en evne til å utvikle og overholde gjensidig forpliktende ordninger. Samarbeidet har bygd på det noen har kalt et «konfliktpartnerskap» (Dølvik mfl., 2014). Arbeidstakersiden har erkjent og støttet opp om behovet for å sikre et effektivt næringsliv, mens arbeidsgiversiden har støttet ordninger som har sikret arbeidstakerne medbestemmelse og innflytelse i bedriftene. Denne evnen og viljen til samarbeid og kompromiss har blant annet bidratt til et lavt konfliktnivå. Etter andre verdenskrig har det vært færre arbeidskonflikter i Norge enn i de fleste andre europeiske land (Nergaard, 2020).

I den norske arbeidslivsmodellen står prinsippet om *medbestemmelse* helt sentralt. Medbestemmelse er blitt definert som «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: 1, s. 15). I Norge er rammene for medbestemmelse nedfelt dels i lovverk og dels i avtaler mellom hovedorganisasjonene. De viktigste lovfestede rettighetene finnes i aksjeloven og arbeidsmiljøloven. Sentralt i førstnevnte står bestemmelsen om de ansattes rett til representasjon i bedriftenes styrende organer. Arbeidsmiljøloven inneholder bestemmelser som skal ivareta arbeidstakernes situasjon i det daglige, deriblant «mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar» (§ 4-2). Utenfor lovverket legger særlig Hovedavtalen mellom hovedorganisasjonene mange føringer. Siden inngåelsen av den første hovedavtalen mellom LO og NAF i 1935, har denne kontinuerlig blitt reforhandlet og utvidet. Medbestemmelsesordninger fikk særlig plass fra 1960-årene, i tråd med det økte kravet om demokrati i arbeidslivet (Falkum, 2020, kapittel 4). I de siste tiårene har avtaleverket fått en rekke punkter om medbestemmelse som ligger nært opp til de som gjelder i arbeidsmiljøloven.

Formaliserte medbestemmelsesrettigheter er ikke særegent norsk. Lovfestet rett til styrerepresentasjon er normen i de aller fleste europeiske land, selv om kriteriene kan variere mye (Carley, 1998). Men innenfor de generelle rammene som gjelder, har bedriftenes ledelse i praksis, gjennom styringsretten, stor frihet til å bestemme hvor reell og omfattende de ansattes innflytelse faktisk skal være (Trygstad mfl., 2015). Eksempelvis gir ikke styrerepresentasjon reell innflytelse dersom ledelsen holder tilbake informasjon, tar beslutninger «på bakrommet» eller ganske enkelt ikke tar hensyn til de ansattes syn (Gold & Waddington, 2019). Det er derfor nødvendig å skille mellom deltakelse og innflytelse og være oppmerksom på at graden av innflytelse henger nært sammen med hvorvidt bedriftenes eiere

og ledelse føler seg forpliktet til, ønsker, eller ser seg tjent med å involvere de ansatte. Litt spissformulert er det i differansen mellom lovpålagte og faktiske rettigheter vi kan identifisere den reelle viljen til samarbeid.

Studier viser at samarbeidet i norske bedrifter er omfattende og ofte går langt utover det som er lovpålagt. Tillitsvalgte opplever gjennomgående at de blir aktivt involvert i utviklingsprosjekter, at ledelsen er opptatt av at de ansatte skal ha *reell* innflytelse, og at forholdet mellom ledelsen og de ansatte/tillitsvalgte er nært og konstruktivt (Grimsrud mfl., 2005). Dette gjelder både i den daglige drift og i styrende organer (Hagen, 2008). Grennes (2003) konkluderer med at norske ledere gjennomgående har høy tillit til de ansatte, og at de legger stor vekt på konsensus i beslutningsprosesser. Levin mfl. (2012) finner at partsarbeidet på virksomhetsnivå preges av høy tillit og legitimitet knyttet til samarbeidet mellom ledelse og ansatte, og av en omgangsform som er preget av likeverdighet og gjensidig anerkjennelse. Løken mfl. (2008) viser at norske (og skandinaviske) bedrifter er lite hierarkiske, og at ledere er opptatt av verdier som demokrati og involvering. Schramm-Nielsen mfl. (2004) finner i en empirisk studie av ledelseskulturer i norske, svenske og danske bedrifter at de personlige omgangsformene og relasjonene mellom ledere og ansatte er preget av korte avstander, åpenhet og uformell og direkte kommunikasjon og gjensidig respekt.

Hernes (2006) argumenterer for at den norske samarbeidsmodellen er et produkt av en utviklingsprosess med røtter helt tilbake til «klassekompromisset» i 1930-årene. Hovedavtalen i 1935 dannet starten på utviklingen av det omfattende lov- og avtalebaserte rammeverket som vokste frem i tiden etter andre verdenskrig, og som over tid har bidratt til å skape forutsigbarhet i arbeidslivet. Det er klare retningslinjer for håndtering av så vel konflikt som samarbeid, og partene har vist vilje til å stå ved disse retningslinjene. Forutsigbarhet har i sin tur bidratt til å skape en grunnleggende *tillit* mellom partene. Ifølge Hernes er det i tillitsdimensjonen vi i stor grad også må forstå den norske samarbeidsmodellen. Men samarbeidsmodellen reflekterer også dypere historiske utviklingstrekk. Norge har lange tradisjoner som et, relativt sett, egalitært samfunn (Fasting & Sørensen, 2021). Hofstede (2001) har argumentert for at slike nasjonale kulturtrekk ofte også gjenspeiles i ledelsesformer, styringsstrukturer og partsrelasjoner i organisasjoner og bedrifter. Han argumenterer blant annet for at land med små økonomiske og sosiale forskjeller gjennomgående også har mer egalitære og mindre hierarkiske ledelseskulturer.

Uavhengig av årsakene til nasjonale kulturvariasjoner er hovedpoenget for vårt formål at med utenlandsk eierskap følger potensielt også import av ledelses- og styringsprinsipper, og at det ikke er gitt at slike harmonerer med etablerte lokale praksiser. Studier har vist at multinasjonale selskaper ikke er kulturnøytrale, men snarere har en tendens til å gjenspeile opphavslandets næringslivskultur (Kristensen & Zeitlin, 2005). Som påpekt av Ravn (2012) følger det med utenlandsk eierskap også en del såkalte «arbeidslivsantakelser», det vil si etablerte oppfatninger om hvordan ledelse og styring bør utøves, og dypere sett hvordan forholdet skal være mellom både ledelse og ansatte og bedrift og omgivelser i bredere forstand. Desto mer ulike slike antakelser er i mottakerlandet, desto større er potensialet for konflikt. For Norges del kan det være at risikoen for kulturkollisjon er særlig stor. Enkelte hevder at den norske arbeidsmodellen og omgangskulturen er så vidt særegen at den for eiere og ledere utenfor Norge og Skandinavia vil fortone seg fremmed eller helt uforståelig (Schramm-Nielsen mfl., 2004).

Selv om disse beskrivelsene av samarbeidsmodellen fanger opp vesentlige trekk ved norsk arbeidsliv, er det viktig å understreke at modellens gjennomslag varierer både mellom sektorer, bransjer og enkeltvirksomheter, og at studier av betydningen av eierskap må ta slike variasjoner i betraktning. Blant annet finner vi til dels store sektor- og bransjemessige

variasjoner i organisasjons- og dekningsgrader, altså andelen arbeidstakere som er fagorganisert og/eller omfattet av tariffavtaler. Andelen er gjennomgående høy i offentlig sektor, i tradisjonell industri og i store bedrifter, mens den er gjennomgående lav blant annet i service- og tjenesteyting og i små virksomheter (Steen & Nergaard, 2018; Nergaard, 2020). Slike variasjoner er viktig å være oppmerksom på ettersom høye organisasjonsgrader inngår som et sentralt element i samarbeidsmodellen (Nergaard, 2018). Dette styrker de ansattes mulighet til å stå samlet om mål og virkemidler overfor virksomhetens eiere og ledelse, mens tariffavtaler sikrer ordnede rammer ikke bare om lønn, men også arbeidstakerrettigheter i bred forstand (Stokke mfl., 2013). Det er grunn til å anta at slike forhold også har betydning for de ansattes mulighet til å påvirke rammevilkår ved eventuelle utenlandske eierovertagelser. Imidlertid rammer dette forbeholdet i liten grad vår studie. Som vi skal se nedenfor, har både Eramets og Elkems norske virksomheter svært høye organisasjons- og dekningsgrader, og de er i så måte representative for den norske samarbeidsmodellen.

Konsekvenser av utenlandsk eierskap: Hva sier forskningen?

Utenlandske oppkjøp av norske virksomheter har en tendens til å møte skepsis og bekymring. Et ferskt eksempel er salget av Hydros valseverkvirksomhet i Norge til et amerikanske investeringsfond i 2021, som fikk kritikk fra både ansatte, fagforbund og sentrale politikere. Fagforbundet Industri Energi krevde at regjeringen stoppet salget (Birkelund, 2021). AP-leder Jonas Gahr Støre uttrykte bekymring for saken (Ghaderi & Hovland, 2021) og tok den opp i Stortinget. Teknisk Ukeblad vinklet saken under den ladete overskriften «650 ansatte rammes» (NTB, 2021). Kritikken gikk ut på at utenlandsk eierskap øker usikkerheten for de ansatte, for arbeidsplassene i Norge og for at utenlandske eiere vil drive på en måte som ikke har forankring i norske arbeidslivstradisjoner. Mer generelt har flere fagforbund argumentert for at utenlandsk eierskap er uheldig for de ansatte. I 2017 uttalte Forbundet for Ledelse og Teknikk at utenlandske bedriftseiere er tøffere enn norske eiere, og at dette særlig blir merkbart i nedgangsperioder. «Da handler det først og fremst om å kontrollere og måle avvik i stedet for å satse på medbestemmelse. Det norske arbeidslivets spilleregler kommer i andre rekke» (Fyen, 2017).

Det er imidlertid begrenset med empirisk forskning som systematisk analyserer konsekvenser av utenlandsk eierskap for den norske samarbeidsmodellen. Men den forskningen som finnes, konkluderer i hovedsak med at utenlandsk eierskap virker negativt. En omfattende studie i 2012 blant tillitsvalgte i Norges ingeniør- og teknologorganisasjon (NITO), landets største organisasjon for ingeniører og teknologer, fant at tillitsvalgte i utenlandskeide virksomheter i mindre grad enn i norske mener at ledelsen tar hensyn til deres syn i spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår, og at de generelt vurderer sin innflytelse som svakere. Studien konkluderer med at «NITO-tillitsvalgtes muligheter for deltakelse og innflytelse – sentrale elementer for bedriftsdemokratiets vilkår lokalt – framstår som svakere i virksomheter som er eid fra utlandet» (Trygstad, 2013, s. 71). Medbestemmelsesbarometeret, som føres ved OsloMet, har i de siste årene vist at norskeide selskaper skårer høyere enn utenlandskeide på samtlige indikatorer knyttet til medbestemmelse og innflytelse (Falkum & Drange, 2018).

Internasjonal forskning viser et mer sammensatt bilde. Utenlandske oppkjøp av norsk virksomhet skjer primært av etablerte internasjonale foretak, og det normale er at de blir organisert som egne datterselskaper eller som del av større enheter i eierforetaket. Mange studier peker på at integrasjon i multinasjonale selskapsstrukturer ofte innebærer svekket autonomi og redusert rom for lokal praksis. Ifølge Birkinshaw og Pedersen (2009) er dette

en tendens som særlig har tiltatt siden 1990-årene. Utviklingen knyttes primært til globaliseringen, som har ført til større internasjonal konkurranse, og derigjennom økt behov for samordning av produkter og prosesser, og til internasjonaliseringen av reguleringsregimer. Hertil kommer digitaliseringen, som har gjort det mulig å rutinisere og standardisere mange funksjoner, selv innenfor store og komplekse organisasjonsstrukturer. Mer konkret for partsrelasjonene i virksomhetene, og for medbestemmelse og samarbeid, viser studier at integrasjon i multinasjonale selskaper har en tendens til å svekke de ansattes rettigheter lokalt. Tengblad og Docherty (2009) peker på flere årsaker. Avstanden til beslutningstakerne blir større fordi disse ofte sitter i konsernet sentralt og dermed ofte langt unna. Av samme grunn svekkes fagforeningenes påvirkningsmuligheter fordi det ikke er like avklart hvem det egentlig skal forhandles med, og hvor påvirkningsfremstøt skal rettes. Det gjelder særlig om det er uklart hvorvidt dette er den lokale ledelsen, konsernledelsen, lokale eller sentrale HR-avdelinger eller eventuelt andre. Tengblad og Docherty (2009) påpeker derfor at det er viktig at partsrelasjoner er nøye avklart og formalisert dersom målet er å opprettholde lokale prinsipper på dette området.

Imidlertid påviser en del forskning også store variasjoner i hvordan styring og ledelse i multinasjonale selskaper faktisk utøves. Dels pekes det på at det er grenser for i hvor stor grad det er mulig, ønskelig eller rasjonelt å ikke hensynta lokale politiske, økonomiske, juridiske og kulturelle rammer. Noen har argumentert for at nettopp avveiningen mellom standardisering og lokal tilpasning er blant de viktigste problemstillingene for multinasjonale selskaper (Ghosal & Bartlett, 1997). Videre er det påvist at styrings- og organisasjonsstrukturer ofte henger sammen med hvilke typer produksjon og markeder et selskap er engasjert i. Blant annet gir selskaper som er engasjert i bransjer der markedene er lokale eller nasjonale, ofte større rom for lokal autonomi.

For det tredje er styrings- og ledelsesstrukturer ofte nært forbundet med selskapers strategiske innretning, som kan variere mye. Ifølge Ulstein mfl. (2012) kan man snakke om tre hovedkategorier: finansielle investeringsselskaper, finansielle konserner og industrielle konserner. Mens de to førstnevnte i alminnelighet fortrinnsvis styrer gjennom overordnede strategier og økonomiske rammer, vil industrielle konserner ofte også være tettere på det operasjonelle plan, det vil si i den daglige ledelsen og organisering i datterselskaper / lokal virksomhet. Selv om det er vanskelig å trekke skarpe skiller mellom de ulike kategoriene, er det generelt større sannsynlighet for at lokale enheter vil møte nye styrings- og ledelsespraksiser om de blir overtatt av et industrielt konsern fremfor finansielle investeringsselskaper og finansielle konserner. Herutover er det også påpekt at styrings- og organiseringsstrategier må forstås i lys av det enkelte selskaps opphav, politiske og næringslivskulturelle kontekst og individuelle historie (Whitley, 2001).

Oppsummert påvirkes altså organisasjons-, styrings- og ledelsesstrategier i multinasjonale selskaper av mange faktorer. Denne artikkelens utgangspunkt er at slike variasjoner kan ha stor betydning for hvordan lokalt eierskap utøves, og at casestudier kan bidra til å synliggjøre slike nyanser og variasjoner.

Casene

I denne artikkelen kartlegges de ansattes holdninger til utenlandsk eierskap i to norskbaserte virksomheter, Elkem ASA og Eramet Norway AS, som begge har blitt overtatt av utenlandske aktører i løpet av de siste to tiårene. Eramet Norway AS (heretter forkortet ENO) består av tre produksjonsvirksomheter i henholdsvis Porsgrunn, Kvinesdal og Sauda som produserer ferrolegeringer, et produkt som i hovedsak brukes i stålproduksjon. Verkene i

Porsgrunn og Sauda tilhørte tidligere Elkem, men ble i 1999 solgt til det franske multinasjonale gruve- og metallselskapet Eramet Group. Verket i Kvinesdal ble kjøpt fra det norske selskapet Tinfos i 2008. Elkem ASA har fem produksjonsenheter i Norge: i Bjølvefossen, Bremanger, Orkanger, Rana og Straumen. Også her er ferrolegeringer hovedprodukt. Selskapet har røtter helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet (Sogner, 2004) og var hovedsakelig norskeid frem til 2011, da det ble overtatt i sin helhet av det kinesiske selskapet China Bluestar Corporation. Mens ENO utelukkende har virksomhet i Norge, har Elkem ASA også betydelig aktivitet i andre land, primært innenfor silisiumbaserte produkter. I denne studien inngår bare de norske produksjonsenheterne. Produksjonsprosessene (metallurgisk smelteverksdrift basert på elektrisk kraft) er forholdsvis like, og begge selskaper opererer i internasjonale og sterkt konkurransedrevne markeder.

Begrunnelsen for valget av ENO og Elkem som caser er at de har en sterk forankring i den norske samarbeidsmodellen. Som påpekt i redegjørelsen for denne modellen ovenfor er det bak det overordnede bildet betydelige variasjoner i hvor sterkt bransjer og virksomheter er integrert med modellens hovedprinsipper, og sentrale indikatorer som fremheves, er organisasjons- og dekningsgrader, bransjetilhørighet og størrelse. ENO og Elkem tilhører en bransje (prosessindustri) med sterke fagforeningstradisjoner. Begge selskaper har en andel fagorganiserte på over 90 prosent (primært tilknyttet fagforbundet Industri Energi) og er underlagt tariffavtaler, i likhet med i prosessindustrien i sin alminnelighet. Videre er dette forholdsvis store selskaper. Elkem har ca. 600 ansatte i Norge, ENO ca. 450. Hertil kjennetegnes begge av lite bruk av deltidsstillinger og innleid arbeidskraft samt en svært stabil arbeidsstokk primært bestående av norske fagarbeidere. Casene er således representative for det vi kan kalle samarbeidsmodellbedriften og er følgelig også godt egnet for en studie av modellen i møte med utenlandsk eierskap.

Franske Eramet Group er en stor aktør i den globale gruve- og metallindustrien med nærmere 13 000 ansatte i 20 land i samtlige verdensdeler. Selskapet har røtter tilbake til 1800-tallet med nikkelutvinning i franske Ny-Caledonia i Stillehavet som hovedaktivitet. Eramet ble ikke et de facto multinasjonalt selskap før i 1990-årene, og det har vokst primært gjennom oppkjøp av annen virksomhet, deriblant gruvedrift i Afrika (manganmalm) og ferrolegerings- og spesialstålproduksjon i Europa, Nord-Amerika og Asia. Selskapet er børsnotert, men dominert av to eiere, en fransk industrifamilie og den franske stat, som samlet kontrollerer over 60 prosent av aksjene. Hovedkontoret ligger i Paris.

China Bluestar Corporation (CBC) startet som et kjemiselskap i 1980-årene og vokste i 1990-årene gjennom oppkjøp innenlands. Etter årtusenskiftet har selskapet vokst betydelig også utenfor Kina gjennom både nyetableringer og oppkjøp innenfor en rekke bransjer og markeder, som i tillegg til kjemikalier i bred forstand omfatter alt fra dyrefôr og bildekk til silisium- og silikonprodukter. Med oppkjøpet av Elkem i 2011 ble selskapet en global produsent av silisium- og silikonprodukter. CBC har over 20 000 ansatte på verdensbasis. Det var opprinnelig et privat selskap, men ble tidlig på 2000-tallet innlemmet i det helstatlige selskapet ChemChina (China National Chemical Corporation). Det er senere blitt børsnotert, men ChemChina har fremdeles full eierkontroll. Selskapets hovedkontor ligger i Beijing.

Eramet og CBC er sterkt forankret i sine respektive opphavsland. Begge har en historie som nasjonale selskaper, og i tillegg har både eierskap og toppledelse i hovedsak vært (og er) nasjonal. De er derfor også preget av opphavslandenes kultur og næringslivskultur. Kulturtrekk er riktignok vanskelig å kodifisere. Men det er liten tvil om at Norge skiller seg vesentlig fra både Kina og Frankrike blant annet når det gjelder sosial lagdeling, betydningen av rang og status, graden av aksept for ulikhet i maktforhold og det som vidt kan karak-

teriseres som omgangsformer. Hos Hofstede (2001) rangeres både Kina og Frankrike blant annet høyt på faktoren maktdistanse, som uttrykker graden av aksept for ulikhet i velstand, makt og prestisje, og på organisatorisk plan i holdningen til makt, myndighet og autoritet mellom overordnede og underordnede. Hofstede har plassert Norge i motsatt ende av denne skalaen (Hofstede, 2001, tabell 3.1.). ENO og Elkem har altså begge fått eiere med opphav i næringslivskulturer som skiller seg vesentlig fra den man finner i Norge. Derfor vil de utenlandske eierens arbeidslivsantakelser (Ravn, 2012) også avvike fra de norske.

Det er grunn til å anta at de norske virksomhetenes produksjons- og markedsorientering vil kunne trekke i retning av lav autonomi. ENO og Elkem produserer begge forholdsvis standardiserte halvfabrikatprodukter som nesten utelukkende selges til et sterkt konkurranseeksponert verdensmarked. Det er altså ingen behov for tilpasning til lokale eller nasjonale markeder. På den andre siden er det grunn til å tro at eierselskapenes strategiske innretning peker mot en betydelig grad av autonomi. Med utgangspunkt i taksonomien hos Ulstein mfl. (2012) hører både Eramet Group og CBC nærmest hjemme i kategorien industrielle investeringsselskaper. Begge har forholdsvis sammensatte virksomhetsfelt, som dessuten ofte har lite synergipotensial. Eramets nikkelutvinning og ferrolegeringsproduksjon er ett eksempel, CBCs engasjement i henholdsvis dekkproduksjon og silikon et annet. De forholdsvis vide virksomhetsfeltene har blant annet innebåret at den enkelte virksomhet har vært organisert i selvstendige datterselskaper, der styringen i all hovedsak har skjedd gjennom økonomiske målsettinger og i mindre grad gjennom direkte operasjonell styring.

Eierselskapene har altså karakteristika som kan trekke i ulike retninger med tanke på styringen av de norske virksomhetene. Hvordan de ansatte i de to selskapene oppfatter eierutøvelsen, og rammene for etablerte samarbeidsformer i særdeleshet, skal vi se i analysen i det følgende.

Utvalg og metode

Datagrunnlaget i denne studien bygger på dybdeintervjuer med 20 ansatte i ENO og Elkem. Tabell 1 viser fordelingen av respondentene og deres posisjoner.

Tabell 1. Respondenter

Posisjon	ENO	Elkem
Hovedtillitsvalgt	4	3
Verneombud	1	1
Menige ansatte	4	5
Konsernsjef/adm.dir.	1	1
Sum	10	10

De hovedtillitsvalgte er studiens nøkkelinformanter. Disse representerer for det første det viktigste formelle bindeledd mellom eiere/ledelse og ansatte. Derfor vil de også ha en særlig innsikt i de problemstillinger som angår forholdet mellom partene. For det andre er organisasjonsgraden i begge selskaper høy, og det er derfor grunn til å anta at de tillitsvalgte har hatt en særlig god innsikt i de ansattes syn på spørsmål som er blitt oppfattet som viktige. To forhold må riktignok påpekes. For det første betyr ikke høy organisasjonsgrad nødvendigvis at de ansatte i alminnelighet er spesielt engasjert i fagforeningsvirksomheten spesielt og arbeidstakerspørsmål generelt. Høy organisasjonsgrad kan også skyldes bransje- og bedrift-

stradisjoner, kollektivt press og andre ytre motivasjonsfaktorer. For det andre er det ikke gitt at tillitsvalgte i enhver sammenheng gjenspeiler medlemmenes eller de ansattes holdninger. Rollen som tillitsvalgt er komplisert fordi den innebærer ansvar både oppover og nedover. Derfor er også et utvalg menige ansatte intervjuet for å synliggjøre eventuelle «grasrotholdninger» som ikke kommer frem hos de tillitsvalgte. Selv om representativiteten i dette utvalget er lav, forutsettes det at det i noen grad kan fungere som en kontroll for slike eventuelle diskrepanser. To verneombud er intervjuet for å få frem særlige aspekter ved arbeidsmiljøet i virksomhetene som eventuelt kan knyttes til eierskapet. Endelig er to toppledere (en fra hvert selskap) intervjuet for å belyse eierskapsdimensjonen fra dette nivået. Begge er norske og har lang erfaring som ledere eller mellomledere i norsk næringsliv.

Overgangen til utenlandskdominert eierskap skjedde altså for ENOs del i 1999 og for Elkems i 2011, og samtlige tillitsvalgte i de to respektive eierskiftefasene er intervjuet. Disse har erfaring fra både før og etter eierskiftene og har derfor et godt utgangspunkt for å vurdere betydningen av selve skiftene. Også flere av de menige ansatte i respondentutvalget har erfaring til dels fra langt før selve eierskiftene. Videre har hovedparten av respondentene lang fartstid, samtidig som de nesten uten unntak fremdeles er ansatt i virksomhetene eller har vært det inntil nylig. Dette betyr at respondentene også har erfaring med det utenlandske eierskapet over tid, hvilket er viktig ettersom vi har å gjøre med eierskapsfaser som strekker seg over henholdsvis ett og to tiår. For øvrig må det bemerkes at intervjubaserte studier av prosesser tilbake i tid nødvendigvis reiser utfordringer med erindringsforskyvninger. Det ble imidlertid lagt opp til et intervjuformat (se nedenfor) som tok sikte på å justere for slike forskyvninger. Det skal her også nevnes at respondentene i stor grad var samstemte i de fleste overordnede spørsmål og vurderinger.

Intervjuene varte mellom 45 minutter og en time og ble gjennomført dels fysisk og dels digitalt og telefonisk som følge av covid-19-restriksjoner. Det ble brukt et semistrukturert intervjuformat (Fontana & Frey, 2000). Samtlige samtaler fulgte et på forhånd fastlagt og standardisert spørsmålsoppsett, men det var rom for en viss improvisasjon og fri dialog innenfor spørsmålsoppsettets tematiske ramme.

Spørsmålsoppsettet var todelt. I den første delen tok jeg opp generelle spørsmål om medbestemmelse og samarbeidsformer/kultur. Ingen av fenomenene er enkle å operasjonalisere, men med medbestemmelse ble det tatt utgangspunkt i en løs definisjon basert på at ledelse og tillitsvalgte samarbeider om å ta beslutninger, utvikle strategier og legge rammer for de ansattes arbeidssituasjon i bred forstand. Når det gjelder samarbeidsformer, tok jeg utgangspunkt i respondentenes mer subjektive oppfatning av samvirket mellom ledelse og ansatte i bred forstand. I den andre delen la jeg vekt på å avdekke respondentenes syn på hvilke konsekvenser overgangen til utenlandsk eierskap har hatt for medbestemmelse og samarbeidsformer. I tillegg inngikk mer detaljerte spørsmål om syn på rammene for kommunikasjon og samarbeid mellom ledelse og ansatte, både den formelle gjennom fagforeningene og den uformelle mellom ledelse og ansatte i den daglige drift. Her ble også toppledelsens rolle tematisert. Både ENO og Elkem har hovedsakelig hatt norsk toppleder og toppledelse i perioden med utenlandske eiere, og målet har vært å avdekke synspunkter på hvilken betydning dette kan ha hatt for medbestemmelses- og samarbeidsforholdene. Intervjuene med topplederne har hatt som hovedmål å avdekke hvorvidt og på hvilken måte disse har påvirket virksomhetenes samarbeidsformer i møte med utenlandske eiere. I det følgende analyseres resultatene fra intervjuene.

Høy bevissthet om medbestemmelse blant tillitsvalgte og en godt etablert samarbeidsmodell

Undersøkelsen viste at de tillitsvalgte gjennomgående hadde stor bevissthet om hva som ligger i medbestemmelsesbegrepet. De hadde gjennomgående høy kunnskap om de lov- og avtalefestede bestemmelser som gjelder på området, og samtlige var godt kjent med aksjelovgivningens, arbeidsmiljølovgivningens og hovedavtalenes bestemmelser. Videre understreket de aller fleste at ivaretagelse av medbestemmelsesordninger er de tillitsvalgtes viktigste oppgave. Samtidig var majoriteten av respondentene i denne kategorien opptatt av å påpeke at medbestemmelsesrettigheter i utgangspunktet må motsvares av en forpliktelse til i samarbeid med arbeidsgiveren å bidra til utvikling av virksomheten. Dette samstemmer med kjernen i samarbeidsmodellen, slik den beskrives både av hovedorganisasjonene og i forskningslitteraturen. Her var det liten forskjell mellom ENO- og Elkem-tillitsvalgte.

Høy bevissthet om medbestemmelsesordninger kommer ikke av seg selv, men skyldes ifølge informantene primært godt institusjonaliserte og organiserte fagforeningsapparater og samarbeidskulturer. Både ENO og Elkem har ordninger med tillitsvalgte i fulltidsstillinger ved alle produksjonsenheter. Dette gir de tillitsvalgte et godt grunnlag for faglig-politisk skolering og utvikling. Videre legger det dominerende forbundet i bransjen, Industri Energi, stor vekt nettopp på skolering. For det tredje har mange av fagforeningenes ledere i begge selskaper sittet lenge, hvilket har lagt grunnlag for det vi kan kalle en profesjonalisering av rollen.

Blant de menige ansatte var det gjennomgående noe lavere bevissthet om hva medbestemmelses- og samarbeidsprinsippene helt konkret går ut på. Forklaringen, ifølge majoriteten av respondentene selv, er at de tillitsvalgte er godt skolert og har innflytelse vis a vis ledelsen, og at de derfor er trygge på at deres interesser ivaretas. Tillit til foreningenes ledere fører altså til at det ikke oppfattes som kritisk å være aktiv og bevisst på det individuelle plan.

Hvilket syn hadde så informantene om vilkårene for medbestemmelse og samarbeid forut for skiftet til utenlandsk eierskap? Blant de tillitsvalgte med lang fartstid understreket samtlige at det historisk har vært en godt utviklet medbestemmelses- og samarbeidskultur i begge selskaper. De med lengst fartstid mente at det skjedde mye på disse områdene særlig ifra slutten av 1970-årene. Én informant fra ENO uttrykte det på følgende måte:

På 1970-tallet ble vi på gølv et fortsatt sett en del ned på av de over oss. Det var ganske klare skiller, selv om vi på en måte ble respektert. Det endret seg mye, det gikk seg til, i 80- og 90-åra. Etter hvert ble det ganske naturlig for oss tillitsvalgte å banke på hos sjefen, vi trengte ikke avtale på forhånd. Forskjellene ble litt viska ut. Vi kunne etter hvert snakke om og ordne opp i det meste over bordet. Fra spørsmål om lønn og arbeidsforhold til hvordan ting kunne gjøres bedre ute på drifta. Det har vært lite krangling, og vi har egentlig vært enige om det meste.

Denne beskrivelsen representerer på mange måter en fortelling i miniatyr om utviklingen av den norske samarbeidsmodellen slik den ble beskrevet innledningsvis. Nesten samtlige informanter med lengre fartstid delte en slik virkelighetsbeskrivelse. Vi kan derfor konkludere med at samarbeidsmodellen var vel etablert i begge virksomheter i løpet av 1990-tallet, både i navn og gavn. Det er også grunn til å anta at den var bedre utviklet der enn i mange andre bransjer og virksomheter, hvilket er i tråd med det som er sagt tidligere om sektor- og bransjeulikheter på dette området.

Frankrike og Kina – sett fra Norge

Hovedspørsmålet i denne studien er altså hvordan etablerte medbestemmelses- og samarbeidsformer er blitt påvirket av overgangen til utenlandsk eierskap, sett fra de ansattes side. I dette spørsmålet skal vi først redegjøre for hvordan respondentene oppfatter samarbeidsforhold og -kulturer i henholdsvis franske og kinesiske søstervirksomheter. Tillitsvalgte og ansatte i begge selskaper har hatt ulike kontaktpunkter til søstervirksomheter i eierselskapenes moderland gjennom felles fagforeningsfora, kompetanse- og erfaringsutvekslingsprosjekter og besøk og opphold. På denne måten kan vi i det minste få en oppfatning om hvordan respondentene oppfatter eierselskapenes primære arbeidslivsantakelser sett fra Norge (Ravn, 2012).

For ENO-respondentenes del har kontakten med ansatte i franske søstervirksomheter i hovedsak skjedd gjennom den europeiske arbeidstakerorganisasjonen ETUC (European Trade Union Confederation), der tillitsvalgte fra begge virksomheter har møttes jevnlig. I forbindelse med ETUC-møter har ENO-tillitsvalgte regelmessig hatt egne samlinger for å diskutere utfordringer og utveksle erfaringer. Samtlige respondenter som har deltatt i slike møter, opplever at det har vært, og er, grunnleggende forskjeller i fagforeningskultur mellom norske og franske virksomheter. Helt overordnet er ENO-respondentene nesten helt samstemte i synet på fransk fagforeningskultur som mye mer konfronterende, eller militant, og forholdet mellom ledelse og ansatte som antagonistisk og preget av at partene oppfatter hverandre som motstandere langt mer enn som partnere. Én respondent mente at franske tillitsvalgte befant seg i en helt annen virkelighet enn den norske – en virkelighet der tanken om ledelse og ansatte som (også) partnere med felles interesser og mål var helt fremmed. Flere refererte også til konkrete konflikter ved franske søsterbedrifter og pekte på handlingsmønstre og virkemiddelbruk fra både ledelse og ansatte som ble oppfattet som helt fremmede sett fra et norsk ståsted.

Også i Elkem har tillitsvalgte og ansatte hatt en viss kontakt med søstervirksomheter i morselskapet, særlig i Kina, der China Bluestar har mange bedrifter som driver lignende produksjon som de norske (ferrosilisium og silisium). Det har her vært lite organisert kontakt på tillitsvalgtnivå, men desto mer på faglig nivå, blant annet gjennom at ansatte i Norge har hatt opphold ved kinesiske verk. Opplevelsen av store kulturforskjeller kom til uttrykk også hos Elkem-informantene, men de er av en annen karakter. I de kinesiske virksomhetene er for det første fagforeninger og arbeidstakerorganisering lite utbredt. For det andre pekte flere respondenter på det de opplevde som en mye mer hierarkisk kultur med veldig skarpe skiller mellom over- og underordnede. For det tredje pekte de på at de kinesiske virksomhetene gjennomgående har betydelig lavere HMS-standarder. Én respondent som hadde hatt et lengre opphold i Kina, uttrykte at han oppfattet det som temmelig urealistisk å skulle overføre for eksempel norske samarbeidsstandarder til virksomhetene i Kina.

Det utenlandske eierskapets betydning for samarbeidsforholdene i ENO og Elkem

Informantene var samstemte i at det er store forskjeller mellom norsk samarbeidskultur og den som preger søstervirksomhetene i henholdsvis Frankrike og Kina. Men i hvilken grad har henholdsvis fransk og kinesisk ledelses- og organisasjonskultur ifølge våre informanter slått inn i virksomhetene i Norge, som altså er denne studiens hovedspørsmål?

Flere av de tillitsvalgte i eierskiftefasene mente at norsk medbestemmelses- og samarbeidspraksis på en del områder virket fremmede for de utenlandske eierrepresentantene.

I ENO kom dette særlig til uttrykk i styresammenheng, der de franske eierrepresentantene virket overrasket over og ubekvemme med hvor tett involvert de ansattes representanter var, og særlig med at de skulle ha full tilgang på all styredokumentasjon. Én informant fortalte at styrets norske representanter måtte bruke en del tid på å argumentere for, og gjøre de franske eierrepresentantene fortrolige med, norske prinsipper på dette området.

Utover slike enkeltsaker er imidlertid nesten samtlige informanter samstemte i at de utenlandske eierne i liten grad har grepet inn i måten virksomhetene i Norge er blitt ledet og styrt på. Flere pekte riktignok på at det er skjedd betydelige endringer i virksomhetenes drift i tiden etter eierskiftene, også slike som av enkelte oppfattes som negative. Men dette knyttes i liten grad til eiernes rolle som sådan. Tvert om mente majoriteten av informantene, 12 av 18 (topplederne ikke medregnet), at de utenlandske eierne har hatt en positiv virkning på selskapenes utvikling. Fem mente at de ikke har vært verken positive eller negative, mens én, en av de menige ansatte, mener skiftet har vært negativt.

De fleste som oppfattet det utenlandske eierskapet som positivt, i betydningen bedre enn det forutgående norske, begrunnet dette primært med at de utenlandske eierne har investert i modernisering og utvidelser av virksomhetene, og at dette har gitt en følelse av langsiktighet og trygge arbeidsplasser. Den positive holdningen var videre knyttet til en oppfatning om at eierne alt overveiende har respektert norske arbeidslivsbestemmelser og -prinsipper. Ingen av respondentene mente at medbestemmelsesprinsipper og samarbeidsformer, eller forholdene for de ansatte i alminnelighet, er blitt svekket under det utenlandske eierskapet.

Helt overordnet var det altså en tilnærmet entydig positiv holdning til det utenlandske eierskapet. I forlengelsen herav fulgte spørsmålet om hvorfor det er slik. Respondentene fremhevet for det første høy organisasjonsgrad, velorganiserte fagforeninger og sterke samarbeidstradisjoner. Oppfatningen er at dette har gjort det mulig å forsvare og opprettholde etablerte medbestemmelses- og samarbeidsprinsipper på en forholdsvis effektiv måte. Flere mente at disse prinsippene antagelig ikke uten videre ville overlevd i så stor grad uten den sterke fagforeningsoppslutningen. Som én respondent sa:

Jeg tror det hadde blitt temmelig vrient hvis eieren hadde begynt å kludre med rettighetene våre og måten vi gjør ting på. Å overkjøre og diktere oss. Vi står jo veldig samla i foreningene, og derfor har vi stor makt. Hva skulle de gjort? Lagt oss ned? Sagt oss opp alle sammen? Nei, jeg tror de tidlig skjønnte at vi står veldig samla. Så har de nok også skjönt at vi er ryddige og skikkelige, og at det faktisk er bra også.

Siste setning i sitatet bringer oss til neste moment. Flere respondenter pekte nemlig på at den sterke fagforeningskulturen faktisk også kan ha bidratt til at eierselskapene ikke har ønsket å gripe inn i etablerte ledelses- og samarbeidsformer. Særlig ENO-informantene fremhevet at sterke fagforeninger også har bidratt til å sikre ordnede og forutsigbare rammer for samarbeid mellom ledelse og ansatte, og videre at det har sikret grunnlaget for samarbeid om utvikling i produksjonen. Oppfatningen er at dette er kvaliteter som eierselskapene over tid og i stigende grad har erkjent og sett fordeler ved. Forutsigbarhet er avgjørende for virksomheter som ENO og Elkem, som opererer i komplekse globale verdikjer og markeder preget av sterk konkurranse, og der stabile leveranser er avgjørende. Flere ENO-representanter nevnte i denne sammenheng nedleggelsen av et søsterverk i Frankrike på begynnelsen av 2000-tallet, der en av årsakene skal ha vært langvarige konflikter mellom ledelse og ansatte som blant annet førte til stadig driftsstans. Eierselskapenes «lavintervensjonslinje» kan altså også henge sammen med rene bedriftsøkonomisk betraktninger.

Hvor stor denne faktoren veier, har riktignok ikke latt seg teste ettersom ingen av de norske virksomhetene har hatt lengre perioder med dårligere økonomiske resultater enn forventet fra eiersiden. Samtidig er det klare indikasjoner på at både Eramet Group og CBC

har sett styrker ved samarbeidsmodellen i de norske virksomhetene. Blant annet har begge selskaper vært opptatt av å bruke ansatte fra Norge i produksjons- og organisasjonsutviklingsprosjekter i søstervirksomheter. En av disse fortalte at han opplevde at den lokale ledelsen var nysgjerrig på måten ting gjøres på i Norge, særlig hvordan man samarbeider i det daglige om utvikling av driften, og han hadde inntrykk av at initiativet kom fra konsernnivå.

Oppsummert er inntrykket fra informantene i begge selskaper at eierselskapene er blitt opplevd som forholdsvis perifere, og at påvirkningen derfra har vært begrenset. Som en informant fortalte:

Jeg opplever at det er kommet lite ovenfra som vi her i Norge har reagert på. Egentlig vil jeg påstå at ting stort sett har fortsatt som før. Det er kanskje derfor vi fortsatt oppfatter oss som en norsk bedrift. Krav på lønnsomhet er jo der så absolutt. Men det har vi alltid hatt, og de ville kommet uansett hvem som eier oss. Men de skjer innafor vanlige norske spilleregler. Så skal jeg ikke påstå at jeg vet om alt som skjer over hodet på oss i den norske ledelsen, og hva de må forholde seg til fra dem over seg igjen.

Sammen med de momenter som er nevnt ovenfor, kan denne vurderingen, som det synes å være bred enighet om, også ha sammenheng med eierselskapenes karakter (finansielle konserner), som tilsier at de ikke har tatt sterke operative roller. Informanten bak sitatet berørte imidlertid også en annen faktor, nemlig toppledelsens rolle. Hva har denne betydning for utviklingen i de norske virksomhetene?

Topplederens og -ledelsens rolle

I multinasjonale selskaper spiller lokal toppledelse en nøkkelrolle som forbindelseslinje mellom konsern/eier og lokal organisasjon. Det er gjennom den lokale ledelsen styringen skjer, men også der det daglige samvirket med de ansatte utøves. Følgelig er det av stor betydning ved overtakelser hvorvidt lokal toppleder og toppledelse er opptatt av å ivareta etablerte samarbeidsformer. Hvilken strategi har Eramet Group og CBC ført når det gjelder lokal styring og bemanning, og i hvilken grad har disse strategiene påvirket lokale samarbeidsformer?

Det er god grunn til å anta at en eier som ønsker sterk operativ kontroll og konsernintegrasjon, vil foretrekke å ansette ledere fra egne rekker som kjenner «systemet». Eramet Group og CBC har nesten konsekvent valgt å bruke norske ledere i tillegg ledere som i all hovedsak er blitt rekruttert internt. Dette reflekterer antagelig vårt tidligere poeng: at begge selskaper plasserer seg nærmest i kategorien finansielle konsern.

Samtlige tillitsvalgte mente at valget av en norsk toppleder og -ledelse har vært svært viktig for samarbeidskulturen. Flere viste til uheldige erfaringer fra andre norske selskaper som er blitt overtatt av utenlandske eiere, og der det er blitt satt inn ikke-norske ledere. Flere påpekte også at de har vanskelig for å se at franske eller kinesiske ledere ville kunne forstå og fungere i den norske kulturen. Disse vurderingene bygger blant annet på erfaringene fra opphold i utenlandske søsterverk. Én informant (tillitsvalgt) påpekte også at de ansatte ofte har opplevd den norske ledelsen «mer som en av oss enn en av dem» (eieren). Dette gjelder særlig i nettopp saker som handler om spillereglene for samarbeid. En annen respondent (tillitsvalgt) fortalte at inntrykket var at den norske topplederen «åpenbart har gjort sitt for å demme opp for ting som ikke hadde passet her».

I dette spørsmålet er det naturlig å supplere datamaterialet med intervjuene med topplederne. Hvordan harmonerer disse med de ansattes vurderinger?

Disse bekreftet for det første vurderingen av eierselskapenes strategiske innretning. Begge mente at eierne har hatt som generell holdning ikke å gripe inn og styre på det operative plan. De påpekte at eierstyringen primært har skjedd gjennom overordnede økonomiske mål, mens den løpende operative drift, inkludert samarbeidet mellom ledelse og ansatte, har vært overlatt til den lokale ledelse.

Én av informantene understreket imidlertid at autonomien ikke har kommet helt av seg selv. Han fortalte at eierens representanter i den tidlige fasen hadde utfordringer med å forstå og akseptere en del av de spillereglene som gjaldt i den norske samarbeidsmodellen, og at en viktig oppgave var å demme opp for styringsfremstøt som kunne kollidere med denne. Særlig var det krevende for eieren å akseptere at de tillitsvalgte i styret skulle ha full tilgang til alle styresaker. Informanten så det i det hele tatt som en viktig oppgave å demme opp for potensielt konfliktskapende styringsfremstøt, det vil si fremstøt som gikk på tvers av «den norske måten å gjøre ting på». Dette gikk seg til etter hvert. Riktignok la han vekt på at styringsfremstøt kommer kontinuerlig, og at «oppdemmingsarbeidet» er en permanent oppgave. Men han understreket samtidig at dette utover den tidlige fasen dreier seg hovedsakelig om helt ordinære eierinteresser som man også ville få med en norsk eier.

Ellers mente begge informanter at norsk toppledelse har vært viktig for å kunne opprettholde etablerte norske samarbeidsformer. De pekte riktignok også på at autonomien antagelig dels må ses i sammenheng med at virksomhetene gjennomgående har levert gode resultater. Men de pekte også på at eierne over tid syntes å ha erkjent at det er styrker ved denne modellen, som vi også har vært inne på tidligere. Begge understreket samtidig at de ikke vil gjøre norsk ledelse til et absolutt kriterium for å kunne lykkes i en norsk kontekst, men at også individuelle egenskaper spiller en rolle.

Konklusjon

De siste tiårenes globaliseringsprosess har ført til at eierskapet i næringslivet er blitt mer internasjonalt, og denne utviklingen omfatter også Norge. I denne artikkelen undersøker jeg konsekvenser av utenlandsk eierskap for etablerte samarbeidsforhold i to bedrifter som har fått utenlandsk eierskap, og jeg bygger på dybdeintervjuer med et utvalg tillitsvalgte og ansatte samt toppledere.

Med grunnlag i datamaterialet kan det helt overordnet konkluderes med at det utenlandske eierskapet ikke har virket negativt på samarbeids- og medbestemmelsespraksisen i de to casebedriftene. Denne oppfatningen er påfallende entydig blant respondentene i undersøkelsen. Resultatet skiller seg fra hovedtendensen i forskningen på utenlandsk eierskap så langt, som i hovedsak konkluderer med at utenlandsk eierskap har virket negativt på samarbeids- og medbestemmelsesforhold, og i så måte representerer en generell utfordring mot den norske samarbeidsmodellen.

Et vesentlig poeng i studien er imidlertid at den positive holdningen i de to case-bedriftene er betinget av spesielt to konkrete forhold. For det første er dette virksomheter med lange og sterke fagforeningstradisjoner i en bransje som preges av det samme, og der organisasjonsgraden er svært høy. Det er god grunn til å anta at sterke fagforeninger og samarbeidstradisjoner har bidratt til en mer effektiv beskyttelse av etablerte prinsipper og praksiser, og denne antakelsen støttes i stor grad av respondentene. Sterke fagforeninger har for øvrig ikke kun betydd forhandlingsmakt. De har også bidratt til et velorganisert samarbeid som har sikret forutsigbarhet og lavt konfliktnivå, og til et gjennomgående konstruktivt samarbeid om utvikling og effektivisering. Det er grunn til å anta at eierselskapene av disse grunner også har sett seg tjent med en «lavintervensjonslinje».

Resultatet må for det andre forstås i lys av forhold på eiersiden, nærmere bestemt i de utenlandske eierselskapers strategiske innretning. I studien har jeg operert med tre ulike kategorier multinasjonale selskaper: Finansielle investeringsselskaper, finansielle konserner og industrielle konserner – der sistnevnte som regel har et sterkere operativt engasjement i datterselskaper enn de to førstnevnte. Eierselskapene i våre case kan begge karakteriseres primært som finansielle konsern, og dette kan sannsynligvis være en medvirkende forklaring på lavintervensjonslinjen. Sistnevnte forhold forklarer antagelig også det forhold at eierselskapene nesten uten unntak har valgt norske toppledere. Virksomhetene har følgelig hatt toppledelser som har vært godt kjent med norske samarbeidstradisjoner. Mange av respondentene i undersøkelsen oppfatter dette forholdet som en sterkt medvirkende til at etablerte samarbeidsformer har bestått i så stor grad.

Oppsummert gir studien følgelig to innsikter som antagelig har bredere gyldighet, men som det bør forskes mer på: 1) sterke og velorganiserte fagforeninger styrker de ansattes mulighet til å demme opp for press mot etablerte arbeidslivsprinsipper som følge av utenlandsk eierskap, og 2) slikt press vil antagelig variere betydelig med hvilken strategisk innretning det utenlandske eierselskapet har. Disse innsiktene er viktige i debatter om konsekvensene av utenlandsk eierskap i en tid der økonomi og næringsliv blir stadig mer globalt.

Referanser

- Andersen, T.M., Bergman, U.M. & Hougaard Jensen, S.E. (2015). *Reform Capacity and Macroeconomic Performance in the Nordic Countries*. Oxford University Press.
- Bergh, T. (2010). Hovedavtalen og den norske arbeidslivsmodellen. I T. Bergh (red.), *Avtalt spill. Hovedavtalen LO-NHO 75 år*. LO og NHO.
- Birkelund, H.R. (2021, 4. mars). 650 ansatte berøres: LO-forbund ber regjeringen stoppe salg av Hydroselskap. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/nyheter/650-ansatte-berores-loforbund-ber-regjeringen-stoppe-salg-av-hydroselskap-6.158.772645.0e3cc2fcc9>
- Birkinshaw, J. & Pedersen, T. (2009). Strategy and Management in MNE Subsidiaries. I A. Rugman (red.), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford U.P.
- Carley, M. (1998). Board-level employee representation in Europe. *European Review of Labour and Research*, 4(2).
- Dunning, J. & Lundan, S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2. utg. Edward Elgar.
- Dølvik, J. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeids- og velferdsregimenes utvikling*, Fafo-rapport 2013:13.
- Dølvik, J., Fløtten, T., Hippe, J.M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* FAFO-rapport 2014:46. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/den-nordiske-modellen-mot-2030-et-nytt-kapittel>
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm.
- Falkum, T. & Drange, I. (2018). *Demokrati og eierskap*. OsloMet.
- Fasting, M. & Sørensen, Ø. (2021). *The Norwegian Exception? Norway's Liberal Democracy Since 1814*. C. Hirst & Co.
- Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (2. utg.). Sage.
- Frøland, H.O. (2010). Treparsamarbeidet. I T. Bergh (red.), *Avtalt spill. Hovedavtalen LO-NHO 75 år*. LO og NHO.
- Fyen, S. (2017, 11. desember). Utenlandske bedriftseiere er tøffere enn norske eiere, mener de ansatte. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/forside/utenlandske-bedriftseiere-er-toffere-enn-norske-eiere-mener-de-ansatte-6.158.517430.0ae2f6cb8a>

- Ghaderi, H. & Hovland, K.M. (2021, 5. mars, 2021). Politikere svært skuffet over Hydro-salg: – Skaper usikkerhet. *E24*. <https://e24.no/boers-og-finans/i/wenKM4/politikere-svaert-skuffet-over-hydro-salg-skaper-usikkerhet>
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1997). *The Individualized Corporation*. Harper Business.
- Gold, M. & Waddington, J. (2019). Introduction: Board-level employee representation in Europe: State of play. *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 205–218. <https://doi.org/10.1177/0959680119830556>
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Values-Based Management*, 16(1), 9–21. <https://doi.org/10.1023/A:1021977514976>
- Grimsrud, B, Moland, L.E. & Skinnarland, S. (2005), *Evaluering av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak i perioden 1998 til 2004*. FAFO-rapport 490.
- Hagen, I.M. (2008). *Ansatte i styret. Statusrapport 2007*. FAFO-rapport 2008: 09.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. FAFO-notat 2006:25.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*. Sage.
- Hollingsworth, J.R. & Boyer, R. (1997). Coordination of economic actors and social systems of production. I J.R. Hollingsworth & R. Boyer R. (red.), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press.
- Karlsen, J.I. & Munkeby, I. (1998). Den norske samarbeidsmodellen – vekst og fall eller fall og vekst? I T. Nilssen (red.), *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM-antologi*. Fagbokforlaget.
- Kristensen, P.H. & Zeitlin, J. (2005). *Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford University Press.
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, nr. 4. <https://old.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J.E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Løken, E., Falkenberg, G. & Kvinge, T. (2008). *Norsk arbeidslivsmodell. Ikke for eksport?* FAFO-rapport 2008:32.
- Marginson, P. & Meardi, G. (2012). *Big players, Different rules? Multinationals and collective bargaining in Europe*, University of Warwick, WP6 Working Paper https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/gusto_papers/gust_wp6_5.pdf
- Nergaard, K. (2018). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2016/2017*. FAFO-notat 2018:20.
- Nergaard, K. (2020). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2018/2019*. FAFO-notat 2020:12.
- NOU 2010: 1 (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- NTB (2021, 5. mars). Norsk Hydro selger valseverkene for 14,2 milliarder kroner. *Teknisk Ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/norsk-hydro-selger-valseverkene-for-14-2-milliarder-kroner/507584>
- Ravn, J.E. (2012). Quo vadimus: Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma*, (4), 68–77. <https://old.magma.no/quo-vadimus-tre-scenarioer-for-samarbeidsmodellen-i-fremtidens-arbeidsliv>
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2009). Multinational Enterprises and Public Policy. I A. Rugman, A. (red.), *The Oxford Handbook of International Business* (2. utg.). Oxford University Press.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, K.H. (2004). *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities* (4. utg.). Sage.
- Sogner, K. (2004). *Skaperkraft. Elkem gjennom 100 år*. Messel forlag.
- Statistisk sentralbyrå (u.å.). *Utenlandske datterselskap i Norge. 08086: Utenlandskkontrollerte foretak, etter land til ultimate eier 2007–2020*. <https://www.ssb.no/statbank/table/08086/>
- Steen, J.R. & Nergaard, K. (2018). *Arbeidstakere og organisasjonsgrader i servicesektoren. Privat tjenesteytende sektor i tall*. FAFO-notat 2018:15.

- Stokke, T.A., Nergaard, K. & Evju, S. (2013). *Det kollektive arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Tengblad, P. & Docherty, P. (2009). The role of institutions and social governance in restructuring. I P. Meil mfl. (red.), *Challenges for Europe under value chain restructuring: Contributions to policy debates*. Katholieke Universiteit.
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Hagen, I.M. & Jensen, R.S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. FAFO-rapport 2015:18.
- Trygstad, S.C. (2013). Deltakelse og innflytelse i norskeide og utenlandskeide virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(1–2). <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2013-01-02-05>
- Ulstein, H., Grünfeld, L. & Ekrann, G. (2012). *Industrielt eierskap i Norge. Eierskapets betydning for verdiskaping og vekst i industribedrifter og tilknyttet næringsvirksomhet*. Menon, rapport nr. 11.
- Whitley, R. (2001). How and why are international firms different. I G. Morgan, P.H. Kristensen & R. Whitley (red.), *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford University Press.