

Multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten

En studie av rammer for ledelse blant ledere
og prosjektledere ved Benteler Aluminium
Systems Norway AS

Sondre Sande Gullord

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: juni 2015

Hovedveileder: Jonas Alexander Ingvaldsen, IØT

Medveileder: Marius Lervåg Aasprong, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Abstract

Through research on how multinational corporations affect frames for management in Norwegian work life, this study is a contribution to increased scientific understanding of multinational corporations in a Norwegian context. More specifically, this is explored through investigations on how the frames of management are perceived among managers and project managers at Benteler Aluminium Systems Norway AS. The methodological approach of the study is a qualitative case study, with interviews of a total of eight informants.

The thesis concludes that the frames of management among managers and project managers at Benteler Aluminium Systems Norway AS are greatly affected by conditions caused by a multinational corporation context. Frames for management appear generally as too narrowly focused, and the results of the affections correspond in small extent with the wishes and expectations of managers and project managers who participated in the study. Since the study is conducted as a single case study, the generalisability of its findings must be regarded as limited, but the findings indicates that multinational corporations contribute to narrowly focused frames for management in Norwegian work life. Furthermore, the findings indicate a negative contribution from the multinational corporations to the traditions of broad involvement and participation that characterize Norwegian work life, and the study finds that factors such as work-related motivation are negatively affected.

The thesis provides clear indications that there are no obvious solutions to the uncovered challenges, but initiatives, such as increased focus on information access and depth of information, seems to have a positive effect on a micro level. On macro level it is likely that mutual adaptation between multinational companies and the Norwegian work life context is the favorable solution for meeting increased globalization and internationalization of businesses activities. This actualizes a debate regarding whether participations in Norwegian work life, as a contribution to meeting future realities, must accept some amendments related to the involvement and participation in the Norwegian work life model.

Multinational corporations in the Norwegian context are a relatively unexplored academic field, so originality is a keyword for the thesis. Along with the significant findings, this also makes the study important. The thesis recommends further research in the field, in order to provide more accurate knowledge about the connections and impacts of multinational corporations' influence on the Norwegian work life.

Sammendrag

Denne studien er et bidrag til økt vitenskapelig forståelse av temaet ”*multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten*”. Dette er gjort gjennom undersøkelser av hvordan multinasjonale selskaper påvirker rammer for ledelse i norsk arbeidsliv. Mer spesifikt er denne påvirkningen belyst gjennom å kartlegge hvordan rammer for ledelse oppleves blant ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS. Den metodologiske tilnærmingen til kartleggingen er en kvalitativ case-studie, med intervjuer av totalt åtte informanter ved nevnte bedrift.

I oppgaven konkluderes det med at rammene for ledelse blant ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS, i stor grad påvirkes av forhold som skyldes en multinasjonal selskapskontekst. Rammene for ledelse fremstår generelt som innskrenkede, og innskrenkningene samsvarer i liten grad med ønskene eller forventningene hos lederne og prosjektlederne som har deltatt i studien. Fordi studien er gjennomført som en enkelt case-studie, er generaliserbarheten av funnene begrenset. Funnene tilsier dog at multinasjonale selskaper bidrar til å innskrenke rammer for ledelse i norsk arbeidsliv. Videre indikerer funnene et negativt bidrag fra de multinasjonale selskapene til den brede medvirkningen som preger det norske arbeidslivet, og studien finner at forhold som arbeidsmotivasjon påvirkes negativt.

Oppgaven gir klare indikasjoner på at det ikke finnes opplagte løsninger på utfordringene som avdekkes, men noen lokale tiltak, som økt fokus på informasjonstilgang og dybde i informasjon, virker å kunne ha gunstig effekt. På makronivå er trolig gjensidig tilpasning mellom multinasjonale selskaper og den norske arbeidslivskonteksten veien å gå for å møte tiltagende globalisering og internasjonalisering av aktivitetene til næringsdrivende aktører. Dette aktualiserer en debatt rundt hvorvidt aktører i norsk arbeidsliv må akseptere noen endringer knyttet til medvirkningen i den norske arbeidslivsmodellen for å møte fremtidens realiteter.

Multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten er et akademisk lite utforsket felt, og originaliteten til denne masteroppgaven er av den grunn stor. Sammen med de dramatiske funnene, gjør dette at studien er viktig. I oppgaven anbefales ytterligere forskning på feltet, for å gi mer sikker kunnskap om sammenhengene og konsekvensene av multinasjonale selskapers påvirkning på norsk arbeidsliv.

Forord

Det er med både glede, lettelse og vemod jeg forfatter forordet til denne masteroppgaven. Glede og lettelse over at et krevende og omfattende arbeid har manifestert seg i et produkt jeg med stolthet leverer fra meg, og noe vemod over at det givende og utfordrende arbeidet med et spennende tema i hvert fall for denne gang er i ferd med å terminere. Arbeidet med masteroppgaven jeg leverer ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, har definitivt vært en flott avslutning på fem innholdsrike, spennende og utviklende studieår i Trondheim.

Det er flere personer jeg ønsker å takke i forordet til denne masteroppgaven, og den største takken fortjener min veileder Marius Lervåg Aasprong. Dine råd, utfordrende refleksjoner og tilbakemeldinger har betydd svært mye i prosessen med masteroppgaven. Videre vil jeg takke mine åtte informanter som har valgt å bidra i studien. Jeg er veldig takknemlig for at dere har prioritert å bruke av tiden deres til å bidra i studien, og jeg er imponert over det gode engasjementet dere har vist i de samtalene vi har hatt. Eirin Lodgaard ved Sintef Raufoss Manufacturing AS fortjener også en stor takk for gode råd og et enestående bidrag med å sette meg i kontakt med gode informanter til studien.

Til slutt vil jeg også rette en stor takk til Christine Turter Sandvold, Tommy Gullord og Maling Ølstad for korrekturlesing og nyttige innspill til oppgavens oppbygging.

Riktig god lesning.

NTNU, Trondheim, juni 2015

Sondre Sande Gullord

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	AKTUALITET	1
1.2	DENNE STUDIEN	2
1.3	OPPGAVENS OPPBYGNING	3
1.4	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	4
2	METODOLOGI	7
2.1	PROSESS FOR LITTERATURINNSAMLING	7
2.1.1	<i>Litteratursøk</i>	7
2.1.2	<i>Utvelgelse av litteratur</i>	9
2.2	STUDIEN VED BENTELER ALUMINIUM SYSTEMS NORWAY AS	10
2.2.1	<i>Forskningsprosjektets metodiske tilnærming og design</i>	10
2.2.2	<i>Populasjon og utvalg</i>	11
2.2.3	<i>Utvalgsteknikk</i>	12
2.2.4	<i>Semi-strukturert intervju med tilhørende intervjuguide</i>	13
2.2.5	<i>Prosedyre for datainnsamling</i>	15
2.2.6	<i>Systematisering av datamaterialet</i>	15
2.2.7	<i>Etiske betraktninger</i>	16
3	LITTERATURGJENNOMGANG	19
3.1	DEL 1: TEORI MULTINASJONALE SELSKAPER	19
3.1.1	<i>Definisjoner av multinasjonale selskaper</i>	19
3.1.2	<i>Opprinnelsesland</i>	20
3.1.3	<i>Bransjefordeling i Norge</i>	21
3.1.4	<i>Om beslutningstaking i multinasjonale selskaper og konserner</i>	21
3.1.5	<i>Struktur i multinasjonale selskaper og konserner</i>	22
3.1.6	<i>Omfang av kontroll</i>	23
3.1.7	<i>Delegering av myndighet</i>	24
3.1.8	<i>Påvirkning på organisasjonskultur</i>	25
3.1.9	<i>Medvirkning</i>	27
3.2	DEL 2: KJENNETEGN VED DET NORSKE ARBEIDSLIVET	28
3.2.1	<i>Den norske samarbeidsmodellen – et kjennetegn ved det norske arbeidslivet</i>	28
3.2.2	<i>Medvirkning i det norske arbeidslivet</i>	28
3.3	DEL 3: KJENNETEGN VED DET TYSKE ARBEIDSLIVET	34

4	KONTEKST	37
4.1	BENTELER-GRUPPEN.....	37
4.2	BENTELER RAUFOSS.....	39
4.3	INDUSTRIMILJØET PÅ RAUFOSS.....	40
4.4	INFORMANTENE.....	41
5	RESULTATER	43
5.1	ORGANISERING.....	43
5.2	OVERORDNEDE OPPLEVELSER AV EGNE HANDLINGSROM.....	44
5.3	BESLUTNINGSPROSESSER.....	46
5.3.1	<i>Hvilke typer beslutninger ønsker ikke sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen å delegerer myndighet over?.....</i>	<i>49</i>
5.3.2	<i>Integrering og involvering i beslutningsprosesser.....</i>	<i>50</i>
5.3.3	<i>Totalvurdering av måten beslutninger jobbes frem i Benteler-systemet.....</i>	<i>52</i>
5.3.4	<i>Når beslutninger som medfører endring er tatt: Forankring.....</i>	<i>53</i>
5.3.5	<i>Fremkommer det tydelig hvor i organisasjonen beslutninger til slutt fattes?.....</i>	<i>54</i>
5.3.6	<i>Når beslutninger tas på internasjonale nivåer: Grunnleggende beslutninger som resulterer i omstilling eller endring på en tilfredsstillende måte?.....</i>	<i>55</i>
5.3.7	<i>Eierskap og holdninger til beslutninger tatt på internasjonale nivåer.....</i>	<i>55</i>
5.4	OMFANG AV KONTROLL VERSUS TILLIT.....	56
5.4.1	<i>Omfang av kontroll.....</i>	<i>56</i>
5.4.2	<i>Opplevd nytte av kontrollen.....</i>	<i>58</i>
5.4.3	<i>Omfang av tillit, og balanse mellom kontroll og tillit.....</i>	<i>59</i>
5.4.4	<i>Oppfattes tilnærmingen til kontroll og tillit som lik for hele Benteler-gruppen?.....</i>	<i>60</i>
5.4.5	<i>Hvordan er omfanget av kontroll forskjellig fra tiden under Norsk Hydro?.....</i>	<i>61</i>
5.4.6	<i>Finnes det lokale utfordringer knyttet til den nåværende miksen av kontroll og tillit?.....</i>	<i>62</i>
5.5	ENDRINGSVILLIGHET VED BENTELER RAUFOSS.....	66
5.5.1	<i>Endringer generelt.....</i>	<i>66</i>
5.5.2	<i>Eierskiftet.....</i>	<i>67</i>
5.6	KULTURFORSKJELLER OG KULTURPÅVIRKNING.....	67

6	DISKUSJON	69
6.1	HANDLINGSROM	70
6.1.1	<i>Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS eget handlingsrom?.....</i>	<i>70</i>
6.1.2	<i>Hvordan er nevnte handlingsrom påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?.....</i>	<i>71</i>
6.1.3	<i>Videre diskusjoner</i>	<i>73</i>
6.2	BESLUTNINGSPROSESSER.....	75
6.2.1	<i>Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS beslutningsprosesser de berøres av i konsernet?.....</i>	<i>75</i>
6.2.2	<i>Hvordan er disse beslutningsprosessene påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?.....</i>	<i>77</i>
6.2.3	<i>Videre diskusjoner</i>	<i>78</i>
6.3	OMFANG AV KONTROLL OG TILLIT.....	80
6.3.1	<i>Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS omfanget av systemmessig kontroll og tillit i selskapet?.....</i>	<i>80</i>
6.3.2	<i>Hvordan er dette omfanget av kontroll og tillit påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?.....</i>	<i>83</i>
6.3.3	<i>Videre diskusjoner</i>	<i>85</i>
6.4	HVA KAN DENNE STUDIEN INDIKERE OM FORHOLDET MELLOM MULTINASJONALE SELSKAPER OG DET NORSKE ARBEIDSLIVET?	87
6.5	BEGRENSNINGER OG METODOLOGISKE BETRAKTNINGER	89
6.5.1	<i>Kritikk av prosess for litteraturinnsamling</i>	<i>89</i>
6.5.2	<i>Kritikk av forskningsstudien.....</i>	<i>90</i>
6.5.3	<i>Refleksjoner: Hva kunne vært gjort annerledes?.....</i>	<i>91</i>
6.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	93
7	KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER	95
7.1	HVORDAN PÅVIRKER MULTINASJONALE SELSKAPER RAMMER FOR LEDELSE I NORSK ARBEIDSLIV? ..	95
7.2	ET ARBEIDSLIV I ENDRING – AVSLUTTENDE KOMMENTARER OM STUDIENS VIKTIGHET	97
8	LITTERATURLISTE	99

OVERSIKT OVER VEDLEGG

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	I
--------------------------------------	----------

OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER

TABELL 1: OVERSIKT OVER SØK I GOOGLE SCHOLAR	8
TABELL 1: ULTIMATE EIERLAND FOR UTENLANDSKONTROLLERTE FORETAK I NORGE	20
TABELL 1: TO TILNÆRMINGER TIL KONTROLL	24
TABELL 1: FEM ARGUMENTER FOR MEDVIRKNING I DET NORSKE ARBEIDSLIVET	34
FIGUR 1: BEARBEIDINGSVERDI FOR UTENLANDSKONTROLLERTE VIRKSOMHETSENHETER.....	21
FIGUR 2: VERTIKAL ORGANISERING AV LEDERNIVÅER I MULTINASJONALE SELSKAPER	22
FIGUR 3: OVERSIKT OVER LAND HVOR BENTELEER-GRUPPEN ER ETABLERT.....	37

1 Innledning

1.1 Aktualitet

Formålet med denne studien er å bidra til økt vitenskapelig forståelse av temaet ”*multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten*”. Med dette forstås også deres påvirkning gjennom tilknyttede datterselskaper i konsernstrukturer. På global basis vokser i dag multinasjonale selskaper og konserner, eller flernasjonale foretak i antall. Samlet sett vokser de også i omsetning relativt til verdensproduksjonen. Sammen med internasjonalisering av rammevilkår for handel og næringsliv, fører globaliseringen vi i dag opplever på de fleste arenaer til at multinasjonale selskaper og konserner omsetter for en økende andel av verdensøkonomien (Munthe, 2014). Denne endringsprosessen på makronivå har også innvirket på det norske nærings- og arbeidslivet. Gjennom de siste tiårene har stadig flere utenlandskontrollerte selskaper etablert seg med drift i Norge, og samlet sett er trenden at de vokser i omsetning, antall ansatte og markedsandeler i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2014).

Samtidig preges det norske arbeidslivet, eller den norske arbeidslivskonteksten, av særnorske arbeidsformer (Levin, Den norske arbeidslivsmodellen, 2012). Hvor godt passer da multinasjonale selskaper og konserner inn i denne konteksten? Det eksisterer lite sikker kunnskap om dette, fordi multinasjonale selskaper og konserner i den norske arbeidslivskonteksten er et lite utforsket felt hva gjelder den vitenskapelige forskningen. Helt blankt er imidlertid ikke feltet. Børve og Kvande (2012) har undersøkt enkelte konsekvenser av at ulike tradisjoner og praksis møtes og utfordres av hverandre i lokale sammenhenger gjennom internasjonalisering av arbeidslivet, og finner at det de omtaler som en nordisk modell, ser ut til å være under press på grunn av dette. Trygstad (2013) har undersøkt om tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse svekkes når virksomheten er kontrollert av eiere utenfor Norge i Norges Ingeniør- og Teknologiorganisasjon (NITO), og konkluderer med at NITO-tillitsvalgtes muligheter for deltakelse og innflytelse framstår som svakere i virksomheter som er eid fra utlandet. Foruten disse to bidragene er det gjort svært lite forskning på området, og videre forskning som kan bidra til både økt innsikt og sikker kunnskap på feltet, bør være av interesse for myndigheter og andre parter som på makronivå gir rammer for det norske arbeidslivet. Forskning på området kan trolig også gjøre multinasjonale selskaper og konserner bedre i stand til å operere i den norske arbeidslivskonteksten.

Utfordringene knyttet til påvirkningen fra multinasjonale selskaper, er også meget viktig for de norske bedriftene og deres ansatte som er koblet til multinasjonale selskaper, både som datterselskaper, men også som eiere av utenlandske datterselskaper. At dette er utfordringer som ansatte og ledere i norske selskaper kjenner på, har kommet klart frem gjennom mine undersøkelser i denne studien; de både anerkjenner utfordringene så vel som et manglende fokus på disse. Lokale ledere ved norske bedrifter har viktige roller når det kommer til håndtering av utfordringer for de lokale nivåene, men hvordan ser deres rammer for å kunne utøve ledelse ut, når den norske bedriften er koblet til et multinasjonalt selskap? Dette er et svært interessant spørsmål, og det er blant annet på grunn av dette jeg i denne oppgaven har fokusert spesielt på utfordringene knyttet til rammer for ledelse for prosjektledere og ledere i en norsk kontekst, nærmere bestemt hos Benteler Aluminium Systems Norway AS, som har tilholdssted på Raufoss og er eid av det tyske selskapet Benteler.

1.2 Denne studien

Det er allerede nevnt at norske bedrifter kan være koblet til multinasjonale selskaper på forskjellige måter, og et skille som ikke kan neglisjeres i studier av multinasjonale selskaper og konserner i det norske arbeidslivet, er skillet mellom:

1. Multinasjonale selskaper og konserner utviklet fra en norsk kontekst, med det strategiske toppunktet i Norge
2. Multinasjonale selskaper og konserner som er utviklet i et annet land, med sitt strategiske toppunkt utenfor Norge.
3. Hybrider som har oppstått grunnet flytting av det strategiske toppunktet inn eller ut av Norge.

I skjæringsfeltet mot det norske arbeidslivet er det de multinasjonale selskapene og konsernene kontrollert fra utlandet som er av størst interesse, ettersom det er påvirkningen på norske arbeidsplasser fra krefter *utenfor* det norske arbeidslivet som trolig vil skille seg mest fra påvirkningen fra andre selskaper og konserner i Norge. Denne case-studien foregår nettopp i et multinasjonalt konsern som er utviklet i et annet land, og som har sitt strategiske toppunkt utenfor Norge, nemlig Benteler. Mer presist er det, som nevnt i kapittel 1.1, i konsernets norske datterselskap *Benteler Aluminium Systems Norway AS* case-studien er gjennomført.

Denne masteroppgaven kan av praktiske årsaker ikke fokusere på å bidra til å belyse alle forhold ved multinasjonale selskaper og konserner i den norske arbeidslivskonteksten. Jeg har derfor valgt å fokusere på forhold knyttet til ledelse gjennom å studere ledere og prosjektledere på de norske nivåene i de multinasjonale organisasjonene. Denne gruppen av individer er spennende å fokusere på, fordi individene arbeider i den norske arbeidslivskonteksten, samtidig som de befinner seg på nivåer i organisasjonene som gjør det nærliggende å anta at de har både erfaringer og jevnlig kontakt med organisasjonenes multinasjonale kontekst.

Studien ved Benteler Aluminium Systems Norway AS er del av et større brukerstyrt innovasjonsprosjekt; BIA prosjektet Tilpasset og Integrrert Produksjonssystem (TIP), hvor institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved NTNU bidrar som en av flere forskningspartnere, og Benteler Aluminium Systems Norway AS er med som en av flere søkerbedrifter. Formålet med prosjektet er blant annet å etablere en ledelsesmodell basert på den norske ledelsestradisjonen som sikrer konsistens langs de vertikale grensesnittene i organisasjonen (Lean Forum Norge, 2013), og denne studien er et av flere bidrag til dette arbeidet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven er delt inn i syv kapitler. Dette første kapitlet redegjør kort for aktualiteten til temaet *"Multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten"*, presenterer studien, oppgavens disposisjon og valg av problemstilling og forskningsspørsmål. I fortsettelsen følger et kapittel hvor oppgavens metodologiske tilnærming presenteres, før et teoretisk rammeverk for analyse ved tolkning og diskusjon av informasjonen som fremkommer gjennom studien ved Benteler Aluminium Systems Norway AS presenteres i kapittel 3. Kapittel 4 gir en nærmere beskrivelse av studiens kontekst, for at det relevante, empiriske materialet innhentet gjennom forskningsstudien, som presenteres i den påfølgende resultatdelen i oppgaven, kapittel 5, skal kunne forstås i lys av konteksten det er hentet fra. I kapittel 6 diskuteres oppgavens forskningsspørsmål med utgangspunkt i materialet presentert i resultatdelen. Analysene i diskusjonen vil blant annet vise hvordan en multinasjonal selskapskontekst bidrar til tyngre beslutningsprosesser og et strengere kontrollregime. Også enkelte andre forhold, som oppgavens begrensninger og metodologiske dilemmaer, problematiseres og diskuteres i dette kapitlet. En oppsummering av oppgavens viktigste funn, svar på problemsstillingen og oppsummerende refleksjoner knyttet til hva som er viktig med studien, avslutter det hele i kapittel 7 av oppgaven.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i forholdene som er gjort rede for i denne innledningen til masteroppgaven og det teoretiske fundament som presenteres i kapittel 3, vil denne studien utforske følgende problemstilling:

Hvordan påvirker multinasjonale selskaper rammer for ledelse i norsk arbeidsliv?

En avgrensning for problemstillingens fokusområde er at det gjennom en utforskende og kvalitativ innfallsvinkel fokuseres på *opplevelser* av rammer for ledelse. Ledelse avgrenses her til ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS, og deres opplevelser av rammer for ledelse. Studien er således en case-studie av rammer for ledelse blant ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS.

For å gi svar på problemstillingen, er temaet rammer for ledelse operasjonalisert, og aspektene handlingsrom, beslutningsprosesser og omfang av systemmessig kontroll og tillit har igjennom de praktiske undersøkelsene og analyser utkrystallisert seg som hovedmomenter som bør undersøkes innenfor temaet. Som nevnt tidligere brukes en kvalitativ innfallsvinkel for å belyse temaet, og fordi man gjennom kvalitative metoder er opptatt av utforskning og forståelse, er subjektive oppfatninger eller opplevelser av interesse. Undersøkelsene i denne studien fokuserer på grunnlag av dette på å avdekke opplevelser knyttet til de operasjonaliserte momentene hos prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, er det derfor utarbeidet følgende forskningsspørsmål for å tydeliggjøre og differensiere de ulike momentene studien fokuserer på:

1. Handlingsrom

- a. *Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS eget handlingsrom?*
- b. *Hvordan er nevnte handlingsrom påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?*

2. Beslutningsprosesser

- a. *Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS beslutningsprosesser de berøres av i konsernet?*
- b. *Hvordan er disse beslutningsprosessene påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?*

3. Omfang av kontroll og tillit

- a. *Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS omfanget av systemmessig kontroll og tillit i selskapet?*
- b. *Hvordan er dette omfanget av kontroll og tillit påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?*

Forskningsspørsmålene vil undersøkes og besvares i resultatdelen og diskusjonsdelen av oppgaven; henholdsvis kapittel 5 og 6. Der fremkommer blant annet opplevelser som at *”Formelt så er det FRYKTELIG lite handlingsrom.”* og at beslutningsprosessene *”(...) preges av liten delegering av myndighet, sterke sentralfunksjoner og at lokal ledelse egentlig har helt marginalt spillerom.”* I oppgavens diskusjonsdel vil også enkelte videre implikasjoner, overførbarhet og mulige anbefalinger diskuteres, med utgangspunkt i at funnene er gjort i en norsk arbeidslivskontekst som i internasjonal sammenheng fremstår som spesiell. Avslutningsvis i diskusjonsdelen foretas en helhetlig vurdering med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

2 Metodologi

Kapittel to tar for seg den metodologiske tilnærmingen til studien og oppgaven, for å skape transparens og troverdighet for det oppgaven presenterer. Kapittel 2.1 med underkapitler tar for seg prosessen med litteraturinnsamling til litteraturgjennomgangen i kapittel 3, mens kapittel 2.2 med underkapitler presenterer de praktiske undersøkelsene med intervjuer av prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS. I oppgavens diskusjonsdel, kapittel 6, løftes utvalgte metodologiske forhold frem igjen for vurdering.

2.1 Prosess for litteraturinnsamling

Cronin, Ryan, & Coughlan (2008) sitt rammeverk for litteraturinnsamling, presentert i artikkelen ”*Undertaking a literature review: a step-by-step approach*”, er benyttet i prosessen med å samle litteraturen som er brukt. Dette betyr at prosessen har vært delt mellom en del for søking etter litteratur, med en påfølgende del hvor litteraturen har blitt analysert og valgt ut på bakgrunn av relevans mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

2.1.1 Litteratursøk

I det følgende redegjøres det kort for prosessen knyttet til litteratursøket for de tre områdene i oppgavens teoridel. Det eksisterer per i dag mye veletablert litteratur for det norske og det tyske arbeidslivet, som gir grunnlag for en etablert forståelse av disse to feltene. Oppgaven har ikke til hensikt å utfordre denne etablerte forståelsen ved å trekke inn og drøfte alternative syn, og legger til grunn at den brede etablerte forståelsen på disse feltene er gyldig. Med tiden endres imidlertid betingelsene i arbeidslivet, og jeg vil derfor poengtere hvor viktig det er at etablert forståelse over tid utfordres. Denne masteroppgaven har dog ikke til hensikt å utfordre dette, og oppgaven med å granske de utfordrende kreftene til det etablerte på disse feltene må overlates til andre.

2.1.1.1 Litteratursøk for multinasjonale selskaper

Det finnes relativt mye vitenskapelig forskning knyttet til multinasjonale selskaper, men mindre når det kommer til aspekter som medvirkning eller kontroll i dem. Gjennom litteratursøket har det vist seg at eksisterende litteratur kan gi den ønskede innsikten i slike aspekter, som videre vurderes mot det norske og det tyske arbeidslivet. Det finnes imidlertid få uavhengige kilder som kan underbygge hverandre. Også i en generell kontekst er forhold som medvirkning i multinasjonale selskaper et vitenskapelig lite utforsket felt.

Statistisk sentralbyrå sine undersøkelser er benyttet for å finne frem til en del statistikk for multinasjonale selskapers aktiviteter i Norge. Statistisk sentralbyrå vurderes som en sikker kilde til disse dataene. Forøvrig er det i all hovedsak vitenskapelige artikler som er benyttet for å bygge denne delen av oppgavens teoretiske rammeverk, og Google Scholar er brukt som søkemotor for å finne frem til relevante artikler. Google Scholar ble valgt som søkemotor fordi den muliggjør søk i ulike typer av kilder. Tabellen under viser søkene som er gjort i Google Scholar.

Søk nr.	Søkeord (med eventuell kombinasjon)		
1	multinasjonale selskaper		
2	multinasjonale selskaper	OG	medvirkning
3	MNC	OG	management
4	multinational corporations	OG	control
5	MNC	OG	control
6	multinational corporations	OG	participation
7	multinational corporations	OG	participation
8	multinational corporations	OG	delegation
9	multinational corporations	OG	delegation issues
10	multinational corporations	OG	influencing
11	multinational corporations	OG	influence

Tabell 1: Oversikt over søk i Google Scholar.

I tillegg til artikler tilgjengeliggjort gjennom søkene i Google Scholar, har også samtaler med veileder ved instituttet bidratt til kunnskap om eksistensen av flere relevante artikler, som har blitt søkt opp gjennom Google Scholar.

Enkelte referanser er også funnet gjennom en iterativ prosess med kilder, hvor referanser fra utvalgte artikler er gjennomgått for å avdekke nye kilder med potensielt relevant innhold eller førstehåndskilder. Bøker anbefalt av veileder er også brukt noe, men i et svært begrenset omfang for denne delen av teorien. Totalt har altså mange veier blitt benyttet for å finne potensielle kilder til det teoretiske rammeverket for området.

2.1.1.2 Litteratursøk for det norske og det tyske arbeidslivet

Som nevnt innledningsvis, er den etablerte forståelsen av det norske arbeidslivet lagt til grunn for oppgavens teoretiske rammeverk. Teori hentet fra boken ”*Demokrati i arbeidslivet*” skrevet av Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum (2012) og artikkelen ”*Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?*” skrevet av Ingvaldsen, Rolfsen & Finsrud (2012) har derfor fått dominere denne delen av teorien. Disse to kildene representerer to i hovedsak sammenfallende syn innen rammene av den etablerte forståelsen av det norske arbeidslivet. De to kildene har vært pensum i andre relevante fag ved universitetet, og ble valgt ut på bakgrunn av dette og i samråd med veileder. Bøkene som er brukt for å beskrive overordnede kjennetegn ved det tyske arbeidslivet, er plukket ut i samråd med veileder.

2.1.2 Utvelgelse av litteratur

For litteraturen på det norske arbeidslivet, er det bevisst tatt utgangspunkt i litteraturen på feltene gjort kjent gjennom tidligere fag ved universitetet. Dette er gjort for å sikre et utgangspunkt som bør ligge innenfor det balanserte og etablerte. Litteratur som tidligere er presentert studenter med det formål å utfordre det etablerte eller sette fokus på tvilsomme vitenskapelige metoder, er naturligvis valgt bort.

For søkene i Google Scholar knyttet til litteraturen på de multinasjonale selskapene, er det min egen vurdering av relevans med utgangspunkt i titler samt eventuell lesning av sammendrag og konklusjon som har vært avgjørende for hvilke artikler og bøker som har blitt utforsket og eventuelt brukt i oppgaven. Litteraturen som har passert dette nåløyet, har blitt gransket mer inngående for bruk i oppgaven. En del av artiklene og bøkene har imidlertid blitt forkastet på grunn av manglende relevans, og det er egen vurdering av relevans med utgangspunkt i lesning av titler, sammendrag og konklusjon som har vært avgjørende for utvelgelsen. Alle søkene i Google Scholar har gitt svært mange treff, og søkemotoren gir selv en rangering av treffene etter dens vurderinger av relevans. Det er kun de 60-70 høyest rangerte funnene som har blitt vurdert for hvert av søkene. Dette kan selvfølgelig ha gjort at ikke alle relevante kilder har blitt vurdert, da søkemotorens vurderinger og rangeringer har vært avgjørende for seleksjonen. Det viste seg imidlertid at det som er funnet av relevante artikler, i all hovedsak lå innenfor de 25 fremste treffene for søkene som ble gjort. Derfor mener jeg at avgrensningen på 60-70 artikler var fornuftig. Jeg har også fått anbefalt flere artikler og bøker til det teoretiske rammeverket av min veileder ved instituttet. Mye av dette har vist seg å være relevant, og er derfor brukt i oppgaven.

2.2 Studien ved Benteler Aluminium Systems Norway AS

I dette delkapitlet presenteres den valgte metoden og designet som er anvendt for å undersøke masteroppgavens problemstilling: *Hvordan påvirker multinasjonale selskaper rammer for ledelse i norsk arbeidsliv?* Deretter følger en redegjørelse for populasjon, utvalg og utvalgsteknikk, samt en redegjørelse knyttet til måleinstrumentet. Avslutningsvis presenteres hovedtrekkene ved selve gjennomføringen av datainnsamlingen, påfølgende systematisering av datamaterialet og etiske betraktninger knyttet til undersøkelsen ved Benteler.

2.2.1 Forskningsprosjektets metodiske tilnærming og design

Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål som ønskes besvart, er av samfunnsvitenskapelig karakter. Innenfor den samfunnsvitenskapelige forskningslitteraturen skilles det i hovedsak mellom to overordnede forskningsstrategier; kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. En pragmatisk tilnærming med utgangspunkt i problemstilling avgjør hvilken av disse overordnede forskningsstrategiene som bør benyttes (Bryman, 2012). Med utgangspunkt i problemstillingen og formålet med denne studien er en kvalitativ forskningsstrategi valgt, fordi denne tilnærmingen muliggjør at man gjennom studiene kan få dypere innsikt i sammensatte og komplekse årsakssammenhenger som det er vanskelig å få tilgang til gjennom andre metoder (Thagaard, 2009). Når det finnes lite kunnskap innenfor et område å ta utgangspunkt i, er et eksplorerende forskningsopplegg gjennom en induktivt studie å anbefale, og en induktivt studie passer godt med en kvalitativ tilnærming (Bryman, 2012). Med et eksplorerende forskningsopplegg grunnet fagfeltets jomfruelighet kan nemlig en kvalitativ metode på en svært god måte muliggjøre avdekning av nyansene i hvilke utfordringer som oppfattes som relevante og ikke av informantene. Et fellestrekk ved kvalitative tilnærminger er at dataene uttrykkes gjennom tekst, og ikke gjennom tall slik det gjerne er for de kvantitative tilnærmingene. Dette gjør at materialet blir gjenstand for subjektive fortolkninger og analyser hos forskeren, snarere enn statistiske undersøkelser (Thagaard, 2009).

En forskningsmetode defineres som en teknikk for innsamling av data, og det finnes en rekke spesifikke metoder under de overordnede kategoriene (Bryman, 2012). Thagaard (2009) presenterer fire kategorier av kvalitative fremgangsmåter eller metoder; observasjon, intervju, analyse av foreliggende tekster eller visuelle uttrykksformer og analyse av audio- og videoopptak.

Det er intervju som er valgt som forskningsmetode i undersøkelsene ved Benteler, fordi intervjuundersøkelser er godt egnet til å samle data om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelser. Dette er viktige aspekter for å kunne besvare oppgavens problemstilling på en tilfredsstillende måte. Videre kan intervjuer både være strukturerte og semi-strukturerte, individuelle og gruppebaserte. En metode med semi-strukturerte intervjuer med en og en informant er valgt for denne studien. Den semi-strukturerte intervjuformen har den fordelen at intervjuer kan forfølge det vedkommende opplever som interessante momenter som kommer opp i samtalen, og ikke er bunnet til et fast og begrenset sett av spørsmål (Bryman, 2012). Dette passer godt med et eksplorativt utgangspunkt, der forskeren i forkant ikke har bestemte oppfatninger av hva det vil være interessant og hensiktsmessig å snakke om i de enkelte intervjuene (Bryman, 2012). Den semi-strukturerte intervjuformen gjør det også enklere å forfølge og kartlegge bakenforliggende årsakssammenhenger som informanter i første runde ikke kommuniserer. Det er imidlertid viktig å påse at intervjuene ikke blir så lite strukturerte med denne metodiske tilnærmingen at dataene fra de ulike informantene ikke kan ses i sammenheng.

Forskningsdesignet henger sammen med forskningsmetoden uten at det ene avgjør det andre, og gir et rammeverk for innsamlingen og påfølgende analyser av datamaterialet (Bryman, 2012). Både problemstilling og forskningsspørsmål fokuserer på forholdene i en bestemt organisasjon; Benteler, og forskningsdesignet er derfor lagt opp som en case-studie, som muliggjør en dyp og detaljert analyse av nettopp et enkelt element som en organisasjon, en person eller en gruppe mennesker (Bryman, 2012). En spesielt viktig begrensning knyttet til dette forskningsdesignet er at funnene i en enkelt case-studie i utgangspunktet kun er å anse som gyldige innenfor rammene av case-studiet. Funn bør bekreftes i flere case-studier for at de skal kunne anses som generaliserbare for en større kontekst (Bryman, 2012).

2.2.2 Populasjon og utvalg

En populasjon kan innenfor samfunnsvitenskapelig forskning defineres som den gruppen av personer som resultatene man kommer frem til er gyldige for, og det er samtidig den gruppen man enten trekker eller velger et utvalg fra (Bryman, 2012). Et utvalg er i denne sammenheng den andelen av populasjonen som studeres (Bryman, 2012), og i den kvalitative forskningen kalles personene som studeres for informanter (Thagaard, 2009). Utvalget i denne oppgaven består totalt av åtte informanter, hvorav fem av disse arbeider som prosjektledere, mens de resterende tre besitter lederroller på et høyere hierarkisk nivå i selskapet. De tre lederne har til felles at de sammen med andre personer i lederposisjoner i selskapet, er del av selskapets "core team". Core team er en gruppe bestående av de mest

sentrale lokale lederne, som blant annet bidrar til samhandling og bistår daglig leder i spørsmål som angår Benteler Raufoss. Utvalget består av syv menn og en kvinne. For at utvalget skal kunne fortelle noe om en større populasjon må det være representativt. Det betyr at resultatene fra utvalget må sammenfalle godt med hvordan resultatene ville vært om alle individene i populasjonen hadde blitt studert. Dette er ikke enkelt å få til med kvalitative metoder, da det gjerne er et mindre antall personer som blir studert, og gode statistiske metoder for å vurdere gyldighet og feilmarginer ikke er tilgjengelige.

Om et utvalg består av en gruppe av informanter som totalt sett representerer sammensetningen i populasjonen på en god måte, utvalget er tilstrekkelig stort og det er kongruens i materialet man får fra informantene, kan det likevel argumenteres for at et utvalg med kvalitativ metode på et eller flere områder er representativt for en større populasjon (Bryman, 2012). Funnene i studien kan derfor gjennom gode vurderinger være generaliserbare, for eksempel til alle ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS eller sågar enda større populasjoner. Generaliserbarhet og eventuell utvidet gyldighet for ulike funn vil vurderes nærmere i oppgavens diskusjonsdel.

2.2.3 Utvalgsteknikk

Utvalget bestående av totalt åtte prosjektledere og ledere er ikke tilfeldig utvalgt blant prosjektledere og ledere i selskapet; det er et bekvemmelighetsutvalg. Dette er videre et argument for at utvalget, som nevnt over, kun utgår fra en hypotetisk populasjon (Bryman, 2012). Bekvemmelighetsutvalget er rent praktisk etablert med hjelp fra en ressursperson tilknyttet TIP-prosjektet ved Sintef Raufoss Manufacturing AS, som har tatt kontakt med aktuelle informanter for å avklare hvem som er villige til å delta i studien. Syv av åtte informanter ble rekruttert på denne måten. At ressurspersonen har samme geografiske arbeidssted som de fleste prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS, gjorde at vedkommende fra tidligere hadde en form for relasjon med de fleste som ble forespurte. Dette bidro trolig til at det ikke bød på problemer å få tak i det ønskede antallet informanter. Deltagelse i studien var for alle informanter frivillig, og hvem av de forespurte som sa ja til å delta, ble dermed avgjort av hvem som ønsket og var villige til å bruke av arbeidstiden på å la seg intervju. Ressurspersonen ved Benteler Raufoss Manufacturing AS har opplyst at alle som ble forespurte, svarte ja til å delta. Studien, med tilhørende intervjuer av informanter i deres arbeidstid, ble forøvrig avklart med selskapet på et tidlig tidspunkt.

Den siste informant ble rekruttert gjennom den såkalte *snøballmetoden*; det vil si at en eksisterende informant har vært involvert i prosessen med å finne frem til en eller flere

aktuelle nye informanter (Thagaard, 2009). En eksisterende informant har altså vært delaktig i å rekruttere vedkommende som informant til studien. Bakteppet for dette var et behov for å supplere utvalget med en informant da en av personene som opprinnelig hadde sagt ja til å la seg intervju, meldte avbud rett i forkant av intervjuet, og ved gjentatte påfølgende anledninger ikke fulgte opp forespørsler om å finne frem til et nytt tidspunkt for intervju. Det er ikke kjent hvorfor personen valgte å trekke seg fra intervjuet. Informanten som deretter ble del av utvalget, ble altså funnet frem til via en av de øvrige informantene som ble intervjuet. Vedkommende ble forespurt direkte av intervjuer i overenskomst med ressurspersonen tilknyttet TIP-prosjektet ved Sintef Raufoss Manufacturing AS.

2.2.4 Semi-strukturert intervju med tilhørende intervjuguide

Som tidligere nevnt er intervju benyttet som forskningsmetode, med en tilhørende *intervjuguide*. Intervjuguiden har dannet et felles rammeverk for samtlige intervjuer, og avgjort hvilke temaer det er ønskelig at informantene belyser underveis i samtalene. I det følgende vil hovedtrekkene i denne intervjuguiden presenteres.

Intervjuguiden har vært et viktig rammeverk for å sikre at intervjuene ikke har forløpt som tilfeldige samtale rundt de temaer som den enkelte informant har ønsket å ta opp. Intervjuguiden har fungert som et verktøy for å innhente data knyttet til like temaer og problemstillinger i alle intervjuene, slik at videre analyser av datamaterialet har kunnet avdekke hva utvalget som helhet, og ikke kun enkeltpersonene, har av relevante oppfatninger, synspunkter og refleksjoner. Intervjuguiden som ble benyttet for intervjuene, er lagt ved masteroppgaven som vedlegg 1.

Intervjuguiden består av en innledende del med informasjon til informantene om studien, hvorfor de er ønsket som informanter, hvordan intervjuet gjennomføres, hvilke temaer som er av spesiell interesse, tidsramme, opptak, konfidensialitet, anonymisering, kontekstualisering, rammer for gjengivelse av innhold og frivilligheten knyttet til gjennomføringen av intervjuet. Denne delen har blitt lest opp for alle informanter før hvert intervju har begynt. I den innledende delen av intervjuguiden har det også blitt poengtert overfor informantene at det er *deres* oppfatninger, synspunkter og refleksjoner som er av interesse, og at det ikke er viktig om de opplever opplysningene de kommer med som representativt eller ikke blant arbeidskollegaer. Informantene har også blitt oppfordret til å gjerne bruke prosjekter eller lignende de nå eller nylig har deltatt i som bakteppe når de søker etter svar på spørsmålene, slik at de kan finne konkrete hendelser å relatere

spørsmålene til. Avslutningsvis i innledningen har det blitt åpnet for spørsmål knyttet til det som har blitt gjennomgått.

Intervjuguidens hoveddel med spørsmål og tilhørende sub-momenter er delt i fire. Spørsmålene i første del er utformet og designet for å innhente informasjon om informantenes bakgrunn, deres kunnskapsnivå knyttet til konsernets organisering, deres nåværende stilling og hva de rent konkret jobber med per i dag, samt om de jobber i internasjonale team og hvordan dette i tilfelle oppleves. Andre del fokuserer på informantenes opplevelse av eget handlingsrom og beslutningsprosesser i konsernet, og aspekter som involvering, integrering og mulighet for påvirkning, som alle kan kategoriseres under paraplyen ”medvirkning”, har blitt forsøkt belyst. Spørsmålene i del tre fokuserer på systemmessig kontroll og tillit, og potensielle utfordringer og forskjeller fra hvordan det har vært tidligere knyttet til dette, mens del fire fokuserer på forankring og kommunikasjon ved endringsprosesser i konsernet. Avslutningsvis spørres det om informantene har et ønske for en sluttkommentar, eller om det finnes temaer som ikke er belyst og som informantene mener det burde vært snakket om. Det åpnes også for spørsmål til intervjuer, blant annet om den videre bruken av materialet. Til slutt i intervjuguiden takkes informantene for deres bidrag og samarbeidsvilje.

Intervjuguiden har ikke blitt revidert gjennom intervjuprosessen. Etter de to første intervjuene har det imidlertid innenfor den åpne rammen den semi-strukturerte intervjuformen tillater, blitt lagt til en uoppfordret eksemplifisering av hvilke aspekter som kan være relevante å kommentere for et av spørsmålene. Det aktuelle spørsmålet har vært:

Tenker du at det finnes noen utfordringer for Benteler Raufoss knyttet til den nåværende miks av kontroll og tillit?

Begge de to første informantene trengte noen eksempler på aktuelle utfordringer, men etter at arbeidsmotivasjon og turnover ble nevnt som eksempler på mulige utfordringer, kunne begge gi svar på spørsmålet. Arbeidsmotivasjon og turnover ble derfor uoppfordret nevnt som eksempler på mulige utfordringer også for de øvrige informantene. Det presiseres at det blant informantene også ble gitt kommentarer som omhandlet utfordringer som ikke handlet om arbeidsmotivasjon og turnover.

2.2.5 Prosedyre for datainnsamling

Datamaterialet er som tidligere nevnt samlet inn gjennom intervjuer av semi-strukturert karakter, hvor en intervjuguide har dannet rammeverket for intervjuene. Temaene spørsmålene i intervjuguiden har søkt å belyse, er nevnt ovenfor i kapittel 2.2.4. Intervjuguiden er fulgt i samtlige intervjuer, men intervjueren har forholdt seg fritt til denne i tråd med intensjonene for semi-strukturerte intervjuer. Enkelte spørsmål knyttet til forankring og kommunikasjon ved endringsprosesser i konsernet er kun stilt til de fem prosjektlederne, fordi de tre informantene som sitter i sentrale lederposisjoner i selskapet selv er sentrale i det lokale kommunikasjons- og forankringsarbeidet.

Intervjuene med de åtte informantene er gjennomført over en periode på snaut tre uker; fra 26. mars 2015 til 10. april 2015. De er gjennomført i møterom eller på den enkeltes kontor ved selskapets lokasjoner. Det har tatt fra 70 og 90 minutter å gjennomføre intervjuene, og undertegnede er den eneste intervjueren i samtlige intervjuer. Båndopptager er etter samtykke fra informantene brukt ved samtlige intervjuer. Undertegnede har i tillegg gjort notater underveis i intervjuene, for blant annet å dokumentere kontekstspesifikk informasjon slik som stemning, gestikulering, avbrytelser og lignende.

Da navnene på personene som valgte å la seg rekruttere som informanter til studien ble videreformidlet til undertegnede fra ressurspersonen tilknyttet TIP-prosjektet ved Sintef Raufoss Manufacturing AS, viste det seg at to av informantene var personer i min bekjentskapskrets. Det er imidlertid slik at ingen av dem har vært eller er del av min daglige omgangskrets, og i samråd med veileder ble intervjuene derfor gjennomført på vanlig måte, og med undertegnede som eneste intervjuer. Personlige relasjoner mellom den som intervjuer og informantene som intervjues kan både bevisst og underbevisst påvirke hvordan informantene velger å svare på de spørsmålene som stilles dem (Thagaard, 2009), og det er derfor viktig å gjøre en vurdering av informasjonen fra informanter man har relasjoner med i lys av dette. Dynamikken i og utfallet av hvordan relasjoner kan påvirke informantenes svar, samt en vurdering av informasjonen fra de to bekjente informantene i denne studien, presenteres etter at resultatene er redegjort for; i diskusjonsdelens kapittel 6.5.2.

2.2.6 Systematisering av datamaterialet

Samtlige intervjuer er i sin helhet transkribert i etterkant av intervjuprosessen. Notatene fra intervjuene er også renskrevet i samme fase. Den relevante delen av tekstmaterialet fra notater og transkriberte intervjuer med de åtte informantene er videre sortert og sidestilt tematisk under 38 ulike kategorier eller hovedspørsmål i en datamatrise. Eksempler på

kategorier eller hovedspørsmål i denne datamatriksen er ”*Forhold til leder*”, ”*Opplevelse av eget handlingsrom*” og ”*Hvordan oppleves omfanget av systemmessig kontroll?*”. Kategorier hvor innhold grenser opp mot hverandre er knyttet sammen med interaktive pekere. Det er holdt god kontroll med hvilke deler av tekstmaterialet i datamatriksen som er direkte gjengivelser av informantenes uttalelser, og hva som kommer fra notater eller som av praktiske hensyn er omskrevet. Dette er gjort gjennom bruk av uthevingsfarger for tekst. Datamatriksen danner grunnlaget for oppgavens resultatdel.

2.2.7 Etske betraktninger

Forskningsetikk omhandler de etiske normer og retningslinjer forskeren må forholde seg til i forskningsprosessen, og hensynet til og beskyttelsen av individer står her svært sentralt (Thagaard, 2009). Innen den kvantitative forskningen er det spesielt hensynet til og beskyttelsen av informantene som er essensielt (Bryman, 2012), og alle de åtte informantene har derfor blitt anonymisert i denne masteroppgaven. Materiellet fra intervjuene, som kan røpe de ulike informantenes identitet, er sammen med de transkriberte intervjuene behandlet konfidensielt, hvilket i praksis betyr at det ikke har blitt delt med noen. Informantene har gjennom hele prosessen blitt informert om frivillighet, sikring av anonymitet og formålet med studien. Samtlige informanter har gitt et aktivt samtykke til deltagelse i studien. Innledningsvis i intervjuene ble samtlige også gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne velge å avbryte intervjuet eller be om at man gikk videre til neste spørsmål eller tema.

For at funnene i denne studien skal gi mening, må de settes inn i en kontekst, og prosessen med å anonymisere informantene har derfor vært en balansegang mellom tilstrekkelig anonymisering og ønsket kontekstualisering. Kontekstualisering er i denne sammenheng også viktig for å kunne vurdere overførbarheten til funnene gjort gjennom studien (Bryman, 2012). For de fem prosjektlederne er en kontekstualisering gjort gjennom en felles gjengivelse av sentrale trekk ved deres bakgrunn og erfaringer, og ved at deres stillingstittel; *prosjektleder*, er referert. De fem prosjektlederne omtales derfor i denne masteroppgaven som Prosjektleder1, Prosjektleder2, Prosjektleder3, Prosjektleder4 og Prosjektleder5. De tre informantene som sitter i lederposisjoner i selskapet, har alle stillingstitler som ville røpet deres identitet om titlene ble referert, og de tre omtales derfor i denne masteroppgaven som Medlem1 Core Team, Medlem2 Core Team og Medlem3 Core Team, fordi et fellestrekk ved disse er at de er del av foretakets *core team*. Også for disse tre informantene er en ytterligere kontekstualisering gjort gjennom en svært begrenset gjengivelse av sentrale trekk ved deres bakgrunn og erfaringer.

To informanter har svensk bakgrunn, mens en informant har tysk bakgrunn og har tidligere jobbet i et av de tyske datterselskapene i konsernet. De øvrige informantene har alle norsk bakgrunn. Fordi den tyske informanten ved enkelte anledninger har oppfatninger, synspunkter eller refleksjoner som skiller seg vesentlig fra oppfatninger, synspunkter eller refleksjoner om tilsvarende temaer hos øvrige informantene, og dette potensielt kan bero på ulik kulturell bakgrunn, er det ved utvalgte anledninger oppgitt hvilken informasjon som kommer fra denne informanten. Dette er dog gjort med forsiktighet, og med aktivt samtykke fra informanten underveis i skriveprosessen. For å kunne ha en sterkere anonymisering av denne informanten ellers i oppgaven, er det i de deler av oppgaven hvor den tyske bakgrunnen trekkes frem, valgt å ikke oppgi om det er Prosjektleder1, 2, 3, 4 eller 5 som står bak de enkelte oppfatningene, synspunktene eller refleksjonene. Informantene med svensk bakgrunn skiller seg ikke ut med oppfatninger, synspunkter eller refleksjoner som skiller seg vesentlig fra de øvriges, og deres svenske bakgrunn er derfor ikke trukket frem i resultatdelen av oppgaven.

Forskningsetikken som er lagt til grunn for denne studien, bør også ta hensyn til interessene til selskapet hvor undersøkelsene er foretatt. Dette er gjort ved at selskapet etter informasjon om hensikt og metodisk tilnærming, har gitt samtykke til at studien gjennomføres. Selskapet har også godkjent gjengivelse av navnet på selskapet. En kontekstualisering av et selskap med over 500 ansatte som produserer bildeler i Norge ville uansett vanskeliggjort en god anonymisering av selskapet, og godkjenningen knyttet til gjengivelse av selskapets navn har derfor vært viktig for kontekstualiseringen av studien. Denne kontekstualiseringen er også gunstig med tanke på tilrettelegging for vurderinger knyttet til overførbarheten av funnene i studien til andre organisasjoner. Gjengivelsen av selskapets navn i en publisert masteroppgave stiller imidlertid krav til at selskapets interesser ivaretas på en spesielt god måte, og dette har blitt tatt på alvor gjennom vurderinger i skriveprosessen.

Språklig normalisering av sitater er et siste moment som må kommenteres i denne delen av oppgaven, da man gjennom enhver revisjon av slik tekst risikerer å miste en del av det informantene forsøkte å uttrykke. Sitatene som gjengis i oppgavens resultatdel er likevel gjenstand for en hel del språklig normalisering, først og fremst for å ivareta anonymiteten til informantene. Spesielt informantene med svensk og tysk bakgrunn hadde karakteristiske uttrykk gjennom det muntlige språket som er normalisert. Enkelte kraftuttrykk er også moderert noe for at de skal være av en karakter som det er passende å gjengi i en akademisk tekst, og ved enkelte omformuleringer informantene har gjort underveis i sine

resonnementer er teksten revidert for å bedre lesbarheten. Sitater har imidlertid aldri blitt utsatt for revisjon i tilfeller der det har vært mistanke om at vesentlig innhold har stått i fare for å bli endret eller forsvinne gjennom endringene.

3 Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen i denne masteroppgaven har til hensikt å etablere en vitenskapelig referanseramme for de empiriske funnene gjennom den praktiske case-studien ved Benteler Aluminium Systems Norway AS. Som nevnt i innledningen, er multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten et lite vitenskapelig undersøkt fagfelt. På grunn av dette, fokuserer denne litteraturgjennomgangen på å redegjøre for relevante forhold ved multinasjonale selskaper i en generell kontekst, før den norske og den tyske arbeidslivskonteksten beskrives. Første del av litteraturgjennomgangen redegjør for relevant teori om multinasjonale selskaper, og del to og del tre tar henholdsvis for seg den norske og den tyske arbeidslivskonteksten. Den tyske arbeidslivskonteksten vurderes som relevant primært fordi det strategiske toppunktet i konsernet Benteler Aluminium Systems Norway AS er del av, sitter i Tyskland.

3.1 DEL 1: Teori multinasjonale selskaper

Det er store forskjeller mellom ulike multinasjonale selskaper og konserner de eventuelt inngår i, ikke bare i hva de produserer og i hvilke land de opererer i, men også i hvordan de er organisert. Det er likevel mulig å peke på noen trekk eller kjennetegn ved disse, og denne delen av litteraturgjennomgangen redegjør for trekkene og kjennetegnene som er vurdert som relevante for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Etersom case-studien ved Benteler Aluminium Systems Norway AS skjer i et konsern som er utviklet i et annet land, og med sitt strategiske toppunkt utenfor Norge, vil litteraturgjennomgangen fokusere på denne kategorien av multinasjonale selskaper og konserner.

3.1.1 Definisjoner av multinasjonale selskaper

Det foreligger i dag flere definisjoner for når et selskap eller konsern skal regnes som multinasjonalt, og hvilke nasjonale enheter som skal regnes for å tilhøre dem. I amerikansk økonomisk litteratur er det et vanlig krav at multinasjonale selskaper eller konserner skal ha produksjon i minst seks andre land enn hjemlandet (Munthe, 2014). EU opererer på den andre siden med at det holder å være etablert i to eller flere land (European Works Council , 2009).

Det legges i denne oppgaven til grunn at norske enheter er del av multinasjonale selskaper eller konserner når disse kontrollerer enheten, hvilket betyr at de direkte eller indirekte eier mer enn 50 prosent av enheten (Statistisk sentralbyrå, 2014).

3.1.2 Opprinnelsesland

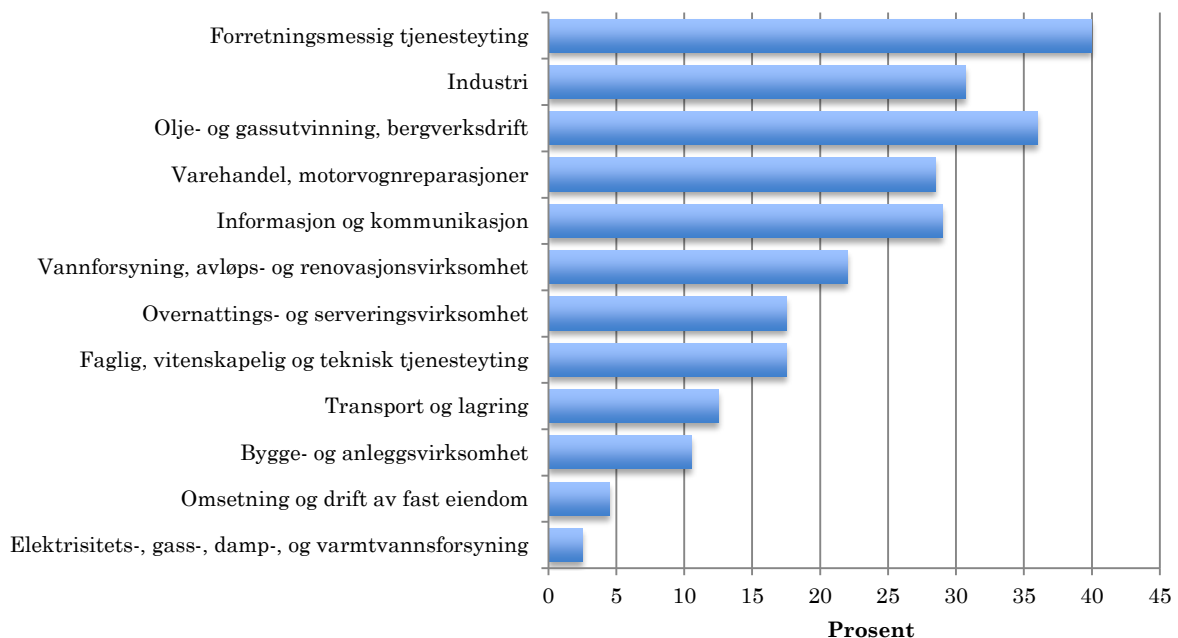
Med opprinnelsesland menes her landet hvor det multinasjonale selskapet eller konsernet har sitt strategiske toppunkt. Når fokuset i denne litteraturgjennomgangen er på kategorien av multinasjonale selskaper og konserner som er kontrollert fra andre land enn Norge, samsvarer dette med Statistisk Sentralbyrås definisjon av utenlandskontrollerte foretaks ultimate eierland: "Dette er landet der det "siste" foretaket i eierkjeden, det vil si et foretak som ikke er kontrollert av et annet foretak, er lokalisert" (Statistisk sentralbyrå, 2014). Statistisk sentralbyrå har videre kartlagt disse ultimate eierlandene for norske enheter, og diversiteten er stor og tiltagende (Statistisk sentralbyrå, 2014). Det går med andre ord ikke an å peke ut ett eller to land som dominerende for ultimat eierskap i Norge. Når det er sagt, så skiller Sverige seg ut som størst både når det gjelder antallet foretak og antallet sysselsatte. USA er størst hva gjelder omsetning. Statistikken tydeliggjør også at flere hundre tusen norske arbeidstakere jobber i utenlandskontrollerte foretak. Figur 2 viser de viktigste ultimate eierlandene rangert etter antall foretak.

	2012		
	Foretak	Sysselsatte (personer)	Omsetning (mill. kr)
Utenlandskontrollerte foretak i alt	6251	305 982	1 312 884
Sverige	1 813	67 005	177 911
Danmark	809	32 420	95 932
Storbritannia	647	29 809	127 478
USA	529	41 529	306 914
Tyskland	332	23 864	89 135
Nederland	359	28 587	134 598
Finland	234	13 812	42 929
Sveits	191	13 728	32 431
Frankrike	185	17 487	122 394
I prosent			
Sverige	29,0	21,9	13,6
Danmark	12,9	10,6	7,3
Storbritannia	10,4	9,7	9,7
USA	8,5	13,6	23,4
Tyskland	5,3	7,8	6,8
Nederland	5,7	9,3	10,3
Finland	3,7	4,5	3,3
Sveits	3,1	4,5	2,5
Frankrike	3,0	5,7	9,3

Tabell 2: Ultimate eierland for utenlandskontrollerte foretak i Norge. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2014).

3.1.3 Bransjefordeling i Norge

Som for statistikken i forhold til opprinnelsesland, finnes det flere parametere som bransjefordelingen for de multinasjonale selskapene og konsernene i Norge kan måles etter. Statistisk sentralbyrå har undersøkt bransjefordelingen med utgangspunkt i bearbeidingsverdien for de utenlandskontrollerte virksomhetsenhetene i prosent av hele næringslivet (Statistisk sentralbyrå, 2014). Funnene er presentert i figur 3. Statistikken forteller ingenting om det relative størrelsesforholdet mellom de ulike segmentene i næringslivet, men sier mye om hvor multinasjonale selskaper og konserner er godt etablert og ikke. Statistikken viser også at det ikke er mulig å peke ut en eller to typiske bransjer; multinasjonale selskaper og konserner er godt etablert i mange og ulike bransjer.



Figur 1: Bearbeidingsverdi for utenlandskontrollerte virksomhetsenheter. I prosent av hele det norske næringslivet. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2014).

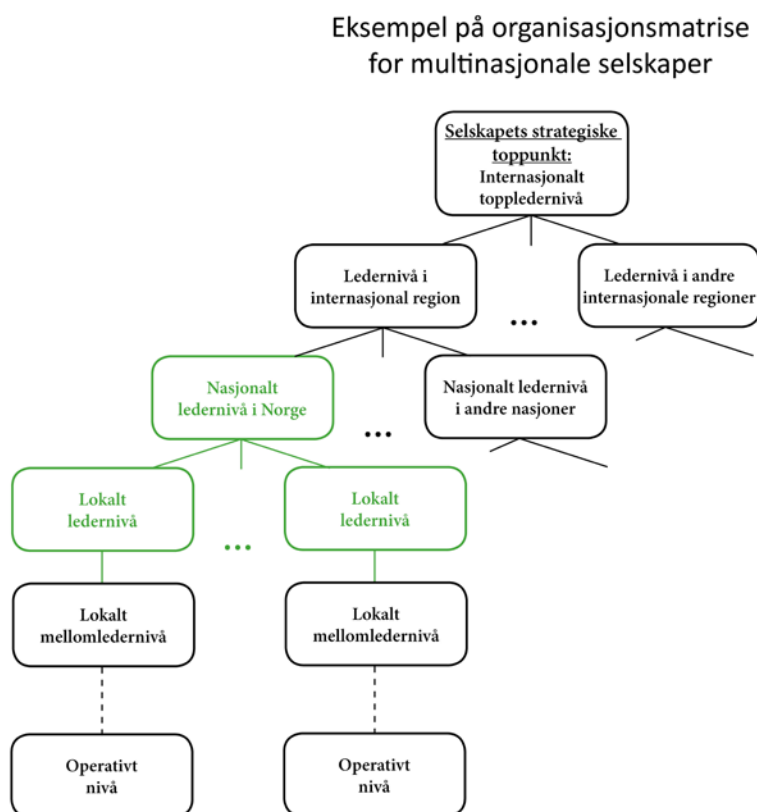
3.1.4 Om beslutningstaking i multinasjonale selskaper og konserner

I enhver organisasjon er det hos det strategiske toppunktet myndighet til å fatte beslutninger og delegere myndighet ligger (Bolman & Deal, 2009). I de tilfeller hvor organisasjoners strategiske toppunkter ligger utenfor Norges grenser, betyr det samtidig at de viktigste beslutningene skjer utenfor nasjonale ledes kontrollsvære. Det samme skjer i forholdet til fastsettelsen av det handlingsrommet man har nasjonalt.

3.1.5 Struktur i multinasjonale selskaper og konserner

Av definisjonene nevnt i kapittel 3.1.1, fremgår det at multinasjonale selskaper og konserner er etablert i flere land. Dette medfører at de strukturelt kjennetegnes ved at de har en viss kompleksitet i sin struktur, og at det er en form for geografisk spredning av organisasjonen (Baliga & Jaeger, 1984). Hvor dramatiske de geografiske avstandene er, varierer sterkt. Uansett vil de gjøre at multinasjonale selskaper og konserner må operere i miljøer med ulik grad av kompleksitet, heterogenitet, stabilitet og motstand (Baliga & Jaeger, 1984).

Denne litteraturgjennomgangen redegjør som tidligere nevnt for multinasjonale selskaper og konserner hvor konsernledelsen eller selskapets strategiske toppunkt sitter i et annet land enn i Norge. Dette medfører at et eller flere ledernivåer i organisasjonsmatrisen uansett vil befinne seg over det norske toppnivået. Det multinasjonale aspektet øker derfor den vertikale avstanden i selskapets struktur, slik figur 2 illustrerer. Organisasjonsmatrisen i figur 2 er kun et eksempel på struktur for multinasjonale organisasjoner, og er ment for å illustrere hvordan ledernivåene her i Norge har et eller flere nivåer de må forholde seg til både over og under seg.



Figur 2: Eksempel på vertikal organisering av ledernivåer i multinasjonale selskaper. De norske ledernivåene vil uansett organisering ha nivåer å forholde seg til både oppstrøms og nedstrøms i selskapets hierarki.

De norske ledernivåene i multinasjonale selskaper og konserner vil oppleve denne mellomposisjonen som spesielt krevende i situasjoner hvor interessene til overliggende og underliggende nivåer i organisasjonsmatrisene divergerer (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). Ansatte i de underliggende lagene i organisasjonene vil ofte forvente eller kreve at norske ledere taler deres sak i sin kommunikasjon med de internasjonale ledernivåene, mens ansatte i de internasjonale ledernivåene ofte vil forvente eller kreve at norske ledere ser til at deres interesser blir fulgt opp i Norge (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). Det er heller ikke uvanlig at ledere på internasjonale ledernivåer i multinasjonale selskaper forventer at nasjonale ledere skal fungere som ”trojanske hester” for import av deres interesser og tankegods (Tempel, Edwards, Ferner, Muller-Camen, & Wächter, 2006).

En hver bruk av myndighet i overliggende ledernivåer i et selskap eller konsern innskrenker handlingsrommet til underliggende nivåer i organisasjonspyramiden (Bolman & Deal, 2009). Teorien tilsier dermed at den høye vertikale strukturen som ofte vil eksistere i multinasjonale organisasjoner, vil innskrenke myndigheten og handlingsrommet til personer som jobber lenger ned i organisasjonshierarkiet. Et relevant spørsmål blir da hvordan myndighet delegeres i multinasjonale selskaper og konserner, og dette utforskes derfor i kapittel 3.1.7.

3.1.6 Omfang av kontroll

I komplekse og ofte store organisasjoner som multinasjonale selskaper og konserner, er behovet for å ha mekanismer som kan kontrollere resultater og adferd stort (Baliga & Jaeger, 1984). Det strategiske toppunktet kan ikke utøve kontroll med hva de ulike subfraksjonene i organisasjonen gjør uten mekanismer for dette. Baliga & Jaeger (1984) argumenterer for at den sentrale ledelsen i et hvilket som helst selskap eller konsern kan utøve kontroll gjennom både byråkratisk og kulturell kontroll, mot resultater og adferd. Byråkratisk kontroll skjer gjennom mekanismer som er formelle og eksplisitte, mens den kulturelle kontrollen er implisitt, uformell og bygger på organisasjonskultur (Baliga & Jaeger, 1984). I praksis er det som regel en kombinasjon av byråkratiske og kulturelle mekanismer som danner rammeverket for kontroll (Baliga & Jaeger, 1984). Eksempler på kontrollmekanismer for de ulike perspektivene er fremstilt i tabell 3:

	Type kontroll	
Kontrolleres	Ren byråkratisk/formalisert kontroll	Ren kulturell kontroll
Resultat	Formelle rapporter for prestasjon	Delte normer for prestasjon
Adferd	Definert i organisasjonsmanualer	Delt ledelsesfilosofi

Tabell 3: To tilnærminger til kontroll. Eksempler på kontroll av resultat og adferd med ren byråkratisk/formalisert kontroll og ren kulturell kontroll. Hentet fra Baliga & Jaeger (1984), s. 28.

Baliga & Jaeger konkluderer med at multinasjonale selskaper og konserner ofte tenderer mot å ha omfattende byråkratiske kontrollmekanismer, og at graden av kontroll ofte er høy. I innledningen til delkapittelet ble det nevnt at det i multinasjonale organisasjoner er en variasjon i konteksten de ulike fraksjonene i organisasjonene arbeider i, på grunn av den geografiske spredningen. Dette skulle kanskje tyde på at det internt i de multinasjonale selskapene og konsernene ofte er store forskjeller i grad av kontroll og typer av kontroll. Men studier har vist at man i stedet tenderer mot å byråkratisere kontrollsystemene for samtlige fraksjoner i selskapet eller konsernet, uavhengig av variasjoner i kontekst, for å ha felles systemer som gir tilstrekkelig grad av kontroll overalt (Baliga & Jaeger, 1984).

3.1.7 Delegering av myndighet

Geografisk spredning burde virke som et incentiv for sentrale ledere i multinasjonale selskaper og konserner til å delegerer myndighet og desentralisere maktstrukturen, slik at lokale og nasjonale ledere blant annet kan respondere på endringer i lokale forhold raskere, argumenterer Baliga & Jaeger (1984). På den andre siden av vektskålen er det tidligere i oppgaven påpekt at den geografiske spredningen bidrar til at den sentrale ledelsen opplever usikkerhet knyttet til kontrollen med hva som skjer i organisasjonen. Derfor vegrer de seg for denne desentraliseringen av maktstrukturer, hevder Baliga & Jaeger (1984). Det er imidlertid ingen motsetning mellom det å ha mekanismer for kontroll, og delegering av myndighet til subsidiære ledere (Baliga & Jaeger, 1984). Gode kontrollsystemer kan sågar tenkes å gjøre sentrale ledere mer komfortable med å delegerer myndighet. Form på kontrollsystemer kan også ses som uavhengig av delegering av myndighet, men i multinasjonale selskaper og konserner henger den byråkratiske kontrollen ofte sammen med sentralisering av makt, slik at lokale og nasjonale ledere får mindre myndighet og

handlingsrom (Baliga & Jaeger, 1984). Dette kan blant annet henge sammen med at størrelsen og alderen på organisasjoner har vist seg å korrelere positivt med byråkratisering og sentralisering i organisasjoner (Baliga & Jaeger, 1984). Sammenhengen virker dermed rimelig på bakgrunn av det vi vet om størrelsen og kompleksiteten i multinasjonale selskaper, og gjennom logikken i at en multinasjonal dimensjon ved et selskap ofte tar tid å erverve.

Andre faktorer som viser seg å virke sentraliserende i forhold til myndighet i multinasjonale selskaper og konserner, er internasjonale topplederes søken etter makt og perioder med dårlige resultater hos en eller flere fraksjoner i organisasjonene (Baliga & Jaeger, 1984). I multinasjonale selskaper og konserner er økt byråkratisering og sentralisering av myndighet ofte reaksjonen hos de strategiske toppunktene i slike perioder (Baliga & Jaeger, 1984). Ettersom svingninger i resultatgrad verken er uvanlig eller unaturlig å oppleve over tid i et foretak, blir økt byråkratisering og sentralisering av myndighet derfor fenomener som mange multinasjonale selskaper og konserner opplever med tiden.

Det er over 30 år siden Baliga & Jaeger presenterte sitt rammeverk for kontroll og delegering av myndighet med tilhørende funn, og et viktig spørsmål er derfor om rammeverket og funnene fortsatt er gyldige. Det poengteres at gyldigheten av rammeverket og funnene til Baliga & Jaeger ikke er et premiss for undersøkelsene i denne studien, men som en del av litteraturgjennomgangen i oppgaven er det med på å skape den konteksten funnene i studien tolkes i sammenheng med. Av denne grunn er nevnte gyldighet viktig, og jeg vil argumentere for at det er grunn til å anta fortsatt gyldighet. Grunnleggende organisasjonsteori som blant annet presenteres i Bolman & Deal (2009) underbygger flere av sammenhengene og funnene hos Baliga & Jaeger (1984), ettersom en multinasjonal dimensjon impliserer strukturelle og politiske følger i organisasjonene som grunnleggende organisasjonsteori predikerer sammenfallende resultater for.

3.1.8 Påvirkning på organisasjonskultur

Kulturpåvirkning i multinasjonale selskaper og konserner kan naturligvis skje begge veier. Kulturen i en organisasjon henger sammen med det kulturelle paradigmet i landet det opererer i. I multinasjonale selskaper og konserner impliserer dette at ulike subkulturer internt i organisasjonen henger sammen med ulike arbeidslivskulturer og kulturelle paradigmer i ulike land. Avstanden mellom kulturelle paradigmer i to land omtales som deres institusjonelle avstand (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). Hvordan organisasjonskultur i opprinnelsesland og vertsland påvirkes av hverandre, avgjøres ifølge

Wilton (2010) i stor grad av selskapets strategiske toppunkt. Videre definerer Perlmutter (1969) følgende tre hovedretninger for tilnærming til kulturpåvirkning:

Etnosentrisk

Organisasjonskulturen i selskapets eller konsernets opprinnelsesland regnes som overlegent, og praksis knyttet til denne overføres til vertslandene.

Polysentrisk

Det strategiske toppunktet aksepterer at praksis bør baseres på nasjonale/lokale forhold, og man delegerer myndighet og gir frihet til å utvikle organisasjonskulturen med nasjonale og lokale tilpasninger.

Geosentrisk

Det strategiske toppunktet samarbeider med nasjonal og lokal ledelse for å etablere en global ”*beste praksis*” for hele organisasjonen.

Studier av multinasjonale selskaper og konserner har vist at tilnærmingen til påvirkning hos de strategiske toppunktene varierer, og at det blant annet varierer med størrelsen og utbredelsen til organisasjonene (Wilton, 2010) og det historiske forholdet mellom kulturen i opprinnelsesland og vertsland (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). Der hvor organisasjonens opprinnelsesland har tilhørt den dominerende vestlige kulturen, mens vertslandet historisk sett har blitt dominert, blir utfallet ofte en etnosentrisk tilnærming (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). Generelt er også trenden at kulturen i de ulike nivåene i multinasjonale selskaper og konserner påvirkes av kulturen i opprinnelseslandet gjennom den etnosentriske tilnærmingen hos selskapets strategiske toppunkt (Ferner, Edwards, & Tempel, 2012). I Norge impliserer altså teorien at organisasjonskulturen ved norske arbeidsplasser i multinasjonale selskaper og konserner ofte vil påvirkes av forhold i kulturelle paradigmer som i større eller mindre grad er ulike fra vårt, avhengig av den institusjonelle avstanden fra organisasjonens opprinnelsesland.

Selv om det strategiske toppunktet bevisst har valgt den geosentriske tilnærmingen, eller har kommet til den gjennom en evolusjonær prosess mot geosentrisk kulturpåvirkning, slik Bartlett & Ghoshal (1989) hevder er naturlig, er det fortsatt sannsynlig at en ”*country of origin*”-effekt, omtalt mer spesifikt som ”*country of management*”-effekt av Almond (2011), i praksis gjør seg gjeldende (Wilton, 2010). Dette gjelder ifølge Bartlett & Ghoshal (1989) også for de som hevder å være på midtstadiet med en polysentrisk tilnærming. En viss påvirkning av nasjonal og lokal organisasjonskultur fra opprinnelseslandet virker altså ifølge teorien å

være tilstede uansett tilnærming. Årsaken ligger blant annet i at internasjonale topplederes adferd i relasjon med karakteristikkene som er spesifikke for opprinnelseslandet, naturlig smitter over på deres øvrige adferd (Ferner, (2007); Almond, (2011)).

Wilton (2010) argumenterer for at den institusjonelle avstanden mellom to lands kulturelle paradigmer skaper utfordringer, fordi avstanden har effekt på hvordan ledere i vertslandene velger å implementere praksisen og hvordan de lokalt ansatte reagerer. Ferner, Edwards og Tempel (2012) konkluderer med at størrelsen på den institusjonelle avstanden avgjør hvor store utfordringene blir.

3.1.9 Medvirkning

Mulighetene for at arbeidstakere på nasjonale og lokale nivåer får være med og medvirke, påvirkes naturligvis av forholdene redegjort for i kapittel 3.1.7. Enkelte argumenterer for at det strategiske toppunktet i multinasjonale selskaper og konserner alltid vil velge en modell som kun oppfyller et "minimum" av hva som lokalt eller nasjonalt ses som et akseptabelt nivå av prosesser for medvirkning (Meardi, (2002); Milkman, (1991)). På den andre siden er det veldokumentert at multinasjonale selskaper og konserner fra Japan med "*lean*" produksjonsfilosofi, hvor prosesser for medvirkning står sentralt (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012), gjennom flere årtier har forsøkt å eksportere sin produksjonsfilosofi til sine datterselskaper i både Europa, Amerika og Asia (Ferner, 2007). Dette kan tas til inntekt for et standpunkt hvor bildet er mer nyansert.

Når prosesser for medvirkning i stedet ses i lys av teorien i det foregående kapittelet, blir det tydelig at omfanget av prosesser for medvirkning i større eller mindre grad vil påvirkes av hva som er praksis i selskapets opprinnelsesland. Da må også det relative forholdet mellom omfanget av medvirkning i arbeidslivskonteksten i opprinnelseslandet og vertslandet tas i betraktning (Rolfsen, 2013). Påvirkningen vil gi et positivt bidrag til omfanget av medvirkning dersom arbeidslivskonteksten i opprinnelseslandet scorer høyere på dette enn i vertslandet, og et negativt bidrag om den scorer lavere. Antagelsen om at påvirkningen på organisasjonskultur også gjelder spesifikt for medvirkningsaspektet, virker rimelig sett i lys av Ferners (2007) konklusjon om at forholdene i de internasjonale toppledernes nærmeste arbeidslivskontekst naturlig smitter over på deres virke utenfor denne konteksten. Fordi det relative nivået av medvirkning mellom organisasjonenes opprinnelsesland og Norge da blir avgjørende, er kunnskap om omfang av medvirkning i begge arbeidslivskontekstene avgjørende for å kunne predikere påvirkningen gjennom multinasjonale selskaper og konserner.

3.2 DEL 2: Kjennetegn ved det norske arbeidslivet

3.2.1 Den norske samarbeidsmodellen – et kjennetegn ved det norske arbeidslivet

Den norske samarbeidsmodellen kan defineres som samspillet mellom velferdsstat, makroøkonomiske styringsmodeller og det spesielle trepartssamarbeidet (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). Dersom vi beveger oss ned på virksomhetsnivå i arbeidslivet, er det *bred medvirkning* som for ansatte fremstår som det sentrale kjennetegnet ved modellen (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012).

Trepartssamarbeidet i det norske arbeidslivet eksisterer både på makronivå mellom arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og stat, og på mikronivå mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og tillitsvalgte (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). De historiske linjene for samarbeidet går tilbake til den første hovedavtalen mellom Arbeidernes faglige Landsorganisasjon og Norsk Arbeidsgiverforening av 1935 (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). Denne avtalen endte en periode med mye uro i det norske arbeidslivet, og den startet en tradisjon for et bedre samarbeid mellom partene (Jakhelln, 2014). Gjennom 1940- og 50-tallet fant trepartssamarbeidet den overordnede formen som siden har eksistert. Det ble brukt til å underbygge datidens brede sosiale målsetninger i samfunnet (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012), som fortsatt må sies å eksistere. Etter den turbulente perioden i forkant av Hovedavtalen av 1935, har konfliktnivået i det norske arbeidslivet vært lavt. Trepartssamarbeidet har i de påfølgende tiårene blitt videreutviklet, sementert og forsterket (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). Det norske arbeidslivet kjennetegnes i dag av god dialog og samarbeid mellom partene i arbeidslivet, lave organisasjonshierarkier eller liten organisatorisk avstand fra topp til bunn i organisasjonene og av en unik tillit partene imellom (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). Omfattende tradisjoner for medvirkning, demokrati i arbeidslivet, sosial utjevning, tillit og samarbeid mellom partene i arbeidslivet er blant konsekvensene av dette trepartssamarbeidet. Det har således skapt et arbeidsliv i Norge som er i en særstilling internasjonalt, og som gir arbeidstakere noen formelle og uformelle påvirkningsmuligheter og goder som knapt eksisterer andre steder internasjonalt (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). Ansattes rett til å være representert i norske selskaper med over 30 ansatte (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014), er et eksempel på dette.

3.2.2 Medvirkning i det norske arbeidslivet

Det er allerede påpekt at medvirkning er et sentralt kjennetegn ved det norske arbeidslivet. Medvirkning innebærer at de ansatte har makt til å påvirke eller foreta beslutninger som

angår selskapet (Pateman, 1970), og har mulighet til å øve innflytelse gjennom prosesser som gjerne er av mer uformell karakter over deres eget arbeid (Heller, Pusic, Strauss, & Wilpert, 2000). Dette gir opphavet til henholdsvis representativ medvirkning og direkte medvirkning. I det følgende vil to etablerte syn på medvirkning i det norske arbeidslivet presenteres for å gi et bilde av hva etablert litteratur på det norske arbeidslivet sier om de ulike formene for medvirkning i norsk arbeidsliv.

3.2.2.1 Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud (2012) sitt syn på medvirkning i norsk arbeidsliv

Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud (2012) deler videre den direkte medvirkningen i to dimensjoner; *autonomi* og *kontinuerlig forbedring*. Dimensjonen autonomi er den dominerende, og handler om hvordan ansatte har anledning til å fatte avgjørelser som er vesentlige for eget arbeid (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). Dimensjonen kontinuerlig forbedring er omstridt (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012, s. 4), men det argumenteres for at *"kontinuerlig forbedring kan bidra til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforhold som er viktige elementer innenfor den norske modellen"* (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012, s. 4). Dette indikerer i det minste en diskusjon om at ikke all direkte medvirkning må komme gjennom autonomi.

Når det gjelder den direkte medvirkningen, slår Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud fast at det generelt er svært høy grad av autonomi i det norske arbeidslivet. Det preges også av effektive arbeidsformer og god læringsevne, hvilket kan ses som tegn på at det scores høyt på kontinuerlig forbedring; deres andre dimensjon ved direkte medvirkning. Representativ medvirkning i Norge skjer i hovedsak gjennom tillitsvalgte og fagforeninger, og graden av indirekte medvirkning er høy (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). Totalt tegner dette et bilde av at prosesser for direkte og representativ medvirkning er en vesentlig del av det norske arbeidslivet, og at norske arbeidstakere er vant med og har god grunn til å forvente prosesser for medvirkning på arbeidsplassen.

3.2.2.2 Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) sitt syn på medvirkning i norsk arbeidsliv

I boken "Demokrati i arbeidslivet" definerer forfatterne Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) tre samvirkende medvirkningsformer. Sammen er disse med på å gjøre norsk arbeidsliv til en arena for demokrati og samarbeid. De tre medvirkningsformene; medbestemmelse, uregulert partssamarbeid og direkte medvirkning, virker gjensidig forsterkende.

Forfatterne konkretiserer de tre samvirkende medvirkningsformene til kategoriene representativ medbestemmelse, uregulert (representativt) partssamarbeid og direkte

medvirkning i et forsøk på å kunne beskrive innholdet i de forskjellige medvirkningsformene på en mer presis måte. De to første kategoriene faller inn under det vi definerer som representativ medvirkning.

- **Representativ medbestemmelse**

Representativ medbestemmelse omfatter lokalt samspill mellom tillitsvalgte og ledere regulert av lover og/eller avtaler.

- **Uregulert (representativt) partssamarbeid**

Det uregulerte (representative) partssamarbeidet omfatter prosesser hvor tillitsvalgte medvirker i prosesser som går utover det som ligger under representativ medbestemmelse. Det vil si prosesser som ikke er regulert av lover og/eller avtaler i arbeidslivet. Prosessene gjelder hele eller store deler av bedriften, ikke bare eget arbeid, og kan derfor sies å beskrive medvirkningsprosesser som skjer i området mellom den representative medbestemmelsen, regulert gjennom lover og avtaler, og den direkte medvirkningen på individnivået. Omfanget av det uregulerte partssamarbeidet er stort og unikt for det norske arbeidslivet.

- **Direkte medvirkning**

Direkte medvirkning skjer ifølge forfatterne ved at de ansatte involveres gjennom formelle og uformelle prosesser i avgjørelser knyttet til eget arbeid og *”har visse former for beslutningsmuligheter og innvirkning gjennom jobben i seg selv”* (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 101). Både den alminnelige driften og prosesser for utvikling i virksomheten er arenaer for direkte medvirkning.

Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) vurderer det dithen at prosesser for både direkte og representativ medvirkning er mye brukt, og er en helt sentral del av det norske arbeidslivet. Medvirkningsprosessene er med på å skape særnorske arbeidsformer, slik redegjørelsen for den norske samarbeidsmodellen i kapittel 3.2.1 også indikerer. Forfatterne konkluderer med at de omfattende samarbeidsformene er krevende for partene; sågar mer krevende enn mer konvensjonelle partsmodeller internasjonalt. De hevder imidlertid at gjennom den utvidede samarbeidslinjen med medvirkning, oppstår direkte positive bedriftsøkonomiske effekter som oppveier for dette (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). Neste kapittel redegjør for argumentene bak disse effektene.

Oppsummert indikerer disse etablerte synene i litteraturen på det norske arbeidslivet at:

1. Graden av direkte medvirkning i det norske arbeidslivet er høy.
2. Graden av representativ medvirkning i det norske arbeidslivet er høy.
3. Sterke reguleringer gjennom avtaler og lovverk sikrer norske arbeidstakere rettigheter til omfattende deltagelse i medvirkningsprosesser.
4. I tillegg skjer mye av medvirkningen i det norske arbeidslivet gjennom uformelle prosesser, og er ikke regulert gjennom avtaler eller lovverk på makronivå.

3.2.2.3 Bedriftsøkonomiske argumenter for medvirkning i det norske arbeidslivet

Dersom det norske næringslivet skal være konkurransedyktig, bør det i litteraturen også finnes bedriftsøkonomiske argumentene for all medvirkningen i det norske arbeidslivet. Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) presenterer et rammeverk av slike direkte bedriftsøkonomiske argumenter til inntekt for medvirkningsprosessene i det norske arbeidslivet. Disse argumentene vil nå bli presentert og vurdert:

3.2.2.3.1 Argument en: Produktivitetsargumentet

Argumentet bygger på at tidsbruken er mer effektiv i organisasjoner med prosesser for medvirkning, fordi god forankring i organisasjonen gjør at beslutninger tar kortere tid å implementere. Prosesser for medvirkning tar tid, slik at beslutningsprosesser blir mindre effektive enn uten. Hensynet til effektive beslutningsprosesser utkonkurreres imidlertid av hva som er mulig å oppnå i forhold til tids- og ressursbesparelser når beslutningene skal implementeres gjennom forankringen forårsaket av medvirkningsprosessene, hevder Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum (2012), slik at organisasjonen totalt sett blir mer effektiv og produktiv.

Studier av endringsprosesser i organisasjoner har vist at implementeringsfasen ofte er svært tidkrevende og ressurskrevende, dersom beslutningene skal bli fulgt opp skikkelig (Jacobsen, 2004). I tillegg har det vist seg at god forankring i organisasjonen er helt essensielt, blant annet for å senke ansattes motstand mot endringene (Jacobsen, 2004). En hver beslutning som krever en tilpasning i organisasjonen, kan ses som en endring. Produktivitetsargumentet virker derfor helt rimelig på bakgrunn av dette, så fremt den enkelte medvirkningsprosess faktisk fører til en signifikant forbedring av beslutningers forankring. Både arbeidsgiverorganisasjonen NHO og arbeidstakerorganisasjonen LO har gitt sin tilslutning til gyldigheten av argumentet (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012).

3.2.2.3.2 Argument to: Kvalitetsargumentet

Det argumenteres for at beslutninger hvor flere parter er involvert ofte blir bedre, fordi større deler av organisasjonens kunnskap og kompetanse tas i bruk. Lederes kunnskap og kompetanse kan komplimenteres av de som medvirker. De ansatte har ofte kunnskap om hvem i organisasjonen som kan besitte spisskompetansen man trenger for en beslutning.

Kvalitetsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum virker rimelig, men en fare ved å la flere medvirke i beslutningsprosesser og ikke minst ved selve beslutningstakingene, er uholdbart trege beslutningsprosesser, maktkamp og uklarhet rundt hvem som sitter med formell myndighet til å fatte beslutningene. Kvalitetsargumentet fordrer derfor et godt lederskap gjennom beslutningsfasen.

3.2.2.3.3 Argument tre: Attraktivitetsargumentet

Attraktivitetsargumentet bygger på at prosesser for involvering og medvirkning kan være et aktivum for å tiltrekke seg og holde på kompetente og attraktive arbeidstakere. Medvirkningen er med på å gjøre jobbene mer utfordrende og attraktive, og slik at det på sikt blir enklere å rekruttere kompetansen man har behov for.

Om vi ser medvirkning som et verktøy for Human Resource Management, finnes det generell støtte for attraktivitetsargumentet i den etablerte Human Resource Management-litteraturen (Wilton (2010) og Bolman & Deal (2009)). Mer spesifikt finner attraktivitetsargumentet også støtte i Adler & Cole (1993) sin studie av Uddevalla-modellen, som viser at medvirkning, programmer for individuell utvikling og andre goder for ansatte er nødvendig ved konkurranse om arbeidstakerne. Lave tall for arbeidsledighet og høye krav til utdanning øker denne konkurransen (Adler & Cole, 1993). Det virker rimelig å anta at disse funnene fra Sverige også har gyldighet i den norske arbeidslivskonteksten. Statistisk sentralbyrå mener forøvrig at etterspørselen etter utdannede med høgskole, universitet eller yrkesfag i Norge vil stige frem mot 2030 (Bjørnstad, Gjelsvik, Godøy, Holm, & Stølen, 2010).

3.2.2.3.4 Argument fire: Innovasjonsargumentet

I Hovedavtalen mellom LO og NHO er det nedfelt at man ønsker å satse på medarbeiderdrevet innovasjon, for å aktivere hele organisasjonen i sin søken etter konkurransekraft. Den medarbeiderdrevne innovasjonen styrkes av gode prosesser for medvirkning, fordi de ulike medvirkningsformene er med på å koble toppen og bunnen i organisasjonen bedre sammen. Kompetansen som finnes i organisasjonen, blir mer

tilgjengelig sammen med argumenter for og mot ideer for innovasjon. Evnen til å produsere bedre analyser og drøftinger blir også bedret.

Innovasjonsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum virker rimelig, og den positive korrelasjonen mellom grad av medvirkning og medarbeiderdrevet innovasjon får støtte i regjeringens innovasjonsmelding (St. Meld. nr 7, 2008-2009).

3.2.2.3.5 Argument fem: Beredskapsargumentet

Det har ikke dukket opp forhold gjennom analysene av informasjonsmateriellet i denne studien som direkte berører beredskapsargumentet, men det vil likevel presenteres og vurderes her i litteraturgjennomgangen for å gi et helhetlig bilde av Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum sine bedriftsøkonomiske argumenter for medvirkning i det norske arbeidslivet. Essensen i beredskapsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum er at gode og robuste medvirkningsformer vil kunne bidra til at organisasjonen står bedre i møte med det radikale eller uventede, blant annet gjennom kollektive ansvarsfølelser for prosesser med å overvinne motstanden.

Når selskaper tvinges til å gjennomgå omfattende endringsprosesser for å overleve, er forankring og kollektive følelser av eierskap og ansvar for prosessene viktig (Jacobsen, 2004). Dette er med på å underbygge rimeligheten i beredskaps-argumentet. Konkrete eksempler fra det norske arbeidslivet er også med på å underbygge argumentet. Ekornes har for eksempel lyktes med å finne gode løsninger for selskapet i vanskelige perioder, gjennom å innvolvere de ansatte for å finne løsningene sammen med dem (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012).

3.2.2.3.6 Oppsummering

Alle de fem argumentene til Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum finner altså støtte i øvrig litteratur, og virker teoretisk rimelige med enkelte forbehold.

Oppsummert er dette de fem bedriftsøkonomiske argumentene for medvirkning i det norske arbeidslivet:

Navn	Argumentasjon
Produktivitetsargumentet	Medvirkningsprosesser bidrar gjennom forankring til at beslutninger kan settes raskere og bedre ut i live, og øker således produktiviteten.
Kvalitetsargumentet	Når flere parter er involvert i beslutningstakingen kommer en større andel av organisasjonens kunnskap og kompetanse til anvendelse, og kvaliteten på beslutningene blir derfor bedre.
Attraktivitetsargumentet	Prosesser for involvering og medvirkning kan være et aktivum for å tiltrekke seg og holde på kompetente og attraktive arbeidstakere.
Innovasjonsargumentet	Medarbeiderdrevet innovasjon styrkes ved bedre koblinger i organisasjonene.
Beredskapsargumentet	Gode og robuste medvirkningsformer kan bidra til at organisasjonen står bedre i møte med store utfordringer.

Tabell 4: Fem argumenter for medvirkning i det norske arbeidslivet. Hentet fra Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012).

3.3 Del 3: Kjennetegn ved det tyske arbeidslivet

Det tyske arbeidslivet preges ifølge Budd (2008) av sterke fagforeninger og systemer for medbestemmelse. Som i Norge har fagforeningene tradisjonelt forhandlet på vegne av arbeidstakere i de ulike sektorene i arbeidslivet på nasjonalt og regionalt nivå, men de opplever i dag et tiltagende press for desentralisering av forhandlinger. Systemene for medbestemmelse i det tyske arbeidslivet består av to komponenter; samarbeidsutvalg og ansatterepresentanter i selskapenes styre (Budd, 2008). Begge disse komponentene er regulerte og formaliserte prosesser, og antall ansatte i selskaper avgjør for eksempel om de plikter å ha samarbeidsutvalg. Uformelle og uregulerte prosesser er ikke vesentlige aspekter ved medbestemmelse i det tyske arbeidslivet. Ifølge Hoffmann (2000) preges den tyske tilnærmingen til medbestemmelse av at fokuset er mot de øvre hierarkiske administrasjons- eller ledernivåene i selskapene, selv om samtlige ansatte får være delaktige i å velge eventuelle representanter til selskapenes styre og samarbeidsutvalg.

Det tyske arbeidslivet preges også av selskaper med stor vertikal avstand i organisasjonshierarkiene (Hoffmann, 2000), og bakgrunnen for dette er ifølge Hoffmann (2000) implementeringen av produksjonsregimer i Vest-Tyskland med trekk hentet fra fordismen i tiden etter den andre verdenskrigen, med tilhørende oppsving i den tyske økonomien. Streng arbeidsdisiplin og gode mekanismer for sikring av kvalitet kjennetegner også den tyske arbeidsmåten og det tyske arbeidslivet, ifølge Hoffmann (2000).

Om kjennetegnene ved det tyske arbeidslivet sammenlignes med det norske arbeidslivet, er det tydelig at det finnes likhetstrekk, blant annet når det gjelder organisering og kollektive forhandlinger. Bred medvirkning ble fremhevet som et hovedkjennetegn ved det norske arbeidslivet, men selv om omfanget av medvirkning gjør det norske arbeidslivet spesielt i internasjonal sammenheng, er det også vist at systemene for medbestemmelse, elementer som sorterer inn under medvirkningsbegrepet, kjennetegner det tyske arbeidslivet. Det som likevel skaper store forskjeller når det gjelder prosesser for medvirkning, er de uformelle og uregulerte prosessene, der man ikke har de samme tradisjonene i Tyskland som i Norge. Medvirkning i den tyske arbeidslivskonteksten er heller ikke like gjennomgripende også i de lavere nivåene i organisasjonshierarkiene. Her foreligger det forskjeller som er med på å skape en institusjonell avstand mellom Norge og Tyskland.

Disse redegjørelsene for viktige kjennetegn ved det norske og det tyske arbeidslivet er viktige deler av et teoretisk fundament for analyse og fortolkning av funnene i oppgaven. Det er imidlertid slik at forhold i og rundt den bedriftsspesifikke konteksten, også påvirker dynamikken i den totale konteksten som funnene bør analyseres og fortolkes med utgangspunkt i. Kunnskap om denne bedriftsspesifikke konteksten er viktig for å kunne forstå det totale bildet av påvirkende faktorer i årsakssammenhenger. Den bedriftsspesifikke konteksten er derfor tema i oppgavens neste hovedkapittel.

Virksomheten er familieeid, og det er nå fjerde generasjon Benteler som eier og styrer selskapet (Benteler International AG, 2012a). Benteler-gruppen har ifølge informantene i studien sitt strategiske toppunkt i Paderborn i Tyskland, og historien til konsernet forteller om et tysk opphav og en tysk bedrift som gradvis ervervet en multinasjonal dimensjon (Benteler International AG, 2012c). Produksjon av bildeler tok til da man i 1935 leverte eksosrør til Ford Eifel, og siden har produksjon av bildeler vært en del av Benteler-gruppen (Benteler International AG, 2012c). Benteler-gruppen er i dag organisert i tre divisjoner, hvor produksjonen av bildeler er organisert i divisjonen *Benteler Automotive*. *Benteler Steel/Tube* og *Benteler Distribution* er de to andre divisjonene i konsernet (Benteler International AG, 2012b).

I tillegg til organiseringen i de tre divisjonene nevnt ovenfor, er Benteler-gruppen også organisert i datterselskaper for hvert av landene de har drift i, under Benteler International AG (Benteler International AG, 2012b). Divisjonene er juridisk uavhengige av hverandre (Benteler International AG, 2012b), og sammen med den nasjonale inndelingen av datterselskapene impliserer dette at konsernet er delt i flere ulike datterselskaper nasjonalt, i de tilfeller hvor det finnes drift som tilhører flere av divisjonene i Benteler-gruppen. Ansatte i datterselskapene under divisjonen Benteler Automotive er disiplinært underordnet lokal ledelse og styret i det aktuelle datterselskapet. Flere ansatte er imidlertid funksjonelt underordnet en leder som er ansatt i et annet av datterselskapene i konsernet, og som har arbeidsplass på en av de andre 169 lokasjonene hvor Benteler har drift, ifølge informantene i studien. Denne funksjonelle rapporteringsveien går ved en del tilfeller også på tvers av landegrenser, og ordningen er ifølge informanter som har deltatt i studien et resultat av omorganiseringen i kundelinjer fra 2012, som ble implementert i et forsøk på å være mer kundeorienterte innen Automotive-divisjonen.

I Benteler-gruppen er det per 2015 to heleide datterselskaper med drift i Norge; Benteler Aluminium Systems Norway AS, her omtalt som Benteler Raufoss, og Farsund Aluminium Casting AS (E24 (2015a), E24 (2015b)). Farsund Aluminium Casting AS ble en del av Benteler-gruppen fra september 2012 (Farsund Aluminium Casting AS, u.å.). På det daværende tidspunkt var Benteler Raufoss allerede en del av Benteler-gruppen, og ledelsen ved Benteler Raufoss var tett involvert i prosessen med Benteler-gruppens overtagelse av Farsund Aluminium Casting AS. Det er imidlertid ingen juridiske bindinger mellom de to selskapene.

4.2 Benteler Raufoss

Benteler Raufoss har i dag 565 ansatte (E24, 2015a), og selskapet har hoveddelen av sin virksomhet i Raufoss Industripark. Selskapet har også kontorlokaler for et fåtall ansatte i Oslo sentrum. All produksjonsvirksomhet foregår imidlertid på Raufoss, og selskapet tilhører divisjonen Benteler Automotive. Aluminium er materialet som i all hovedsak brukes i bildelene som lages av Benteler Raufoss, og produksjonen på Raufoss kan ta hånd om hele verdikjeden fra støping av legeringer, via ekstrudering og fullautomatisert forming av profiler til ferdige produkter (Raufoss Industripark AS, u.å. a). På eiersiden er det familien Benteler som gjennom selskapet Benteler Deutschland GmbH eier samtlige aksjer (E24 (2015a), Benteler International AG (2012b)).

Produksjonen av bildeler i Raufoss Industripark går tilbake til en avtale med Volvo fra januar 1957 (Wang, 1996). Da var imidlertid bildelproduksjonen i industriparken en del av det statseide selskapet Raufoss Ammunisjonsfabrikker (Wang, 1996). Volvo hadde to år tidligere gjort et initiativ ovenfor norske industribedrifter gjennom Mekaniske Verksteders Landsforbund (MVL), og den videre prosessen førte til at det var Raufoss Ammunisjonsfabrikker Volvo til slutt innledet samarbeid med (Wang, 1996). Det var imidlertid først fra 1965, med levering av aluminiumstøtfangere, at produksjonen av bildeler på Raufoss virkelig skjøt fart (Raufoss Industripark, u.å. b). I 1990 ble selskapet, som da hadde byttet navn til Raufoss AS, notert på børsen, og fem år senere ble bildelproduksjonen i selskapet skilt ut i et heleid datterselskap; Raufoss Automotive (Holmen, u.å.). Norsk Hydro fattet deretter interesse for virksomheten, og kjøpte i første omgang 40 prosent av aksjene, før de i 1997 kjøpte de resterende 60 prosentene i Raufoss Automotive (Holmen, u.å.). Norsk Hydro har en lang historie knyttet til utnyttelse av vannkraftressurser for fremstilling av råaluminium i oppstrømdelen av verdikjeden for aluminium (Norsk Hydro ASA, 2015). De gikk med oppkjøpet av bildelproduksjonen på Raufoss basert på aluminium, også tyngre inn i nedstrømdelen av nevnte verdikjede. Etter å ha drevet virksomheten gjennom flere år med det konserndirektøren i Hydro, Johnny Undeli, beskrev i Dagens Næringsliv den 27. oktober 2009 som *"utilfredsstillende inntjening"* på tross av restruktureringer og reduksjon i aktivitet, solgte Hydro virksomheten på Raufoss til Benteler-gruppen (Fadnes, 2009). Senere samme år overtok Benteler-gruppen som eier for selskapet på Raufoss. I perioden under Hydro, investerte konsernet ifølge flere informanter betydelige økonomiske ressurser i virksomheten knyttet til bildelproduksjonen på Raufoss, som del av en strategisk satsing mot å ta hånd om og profitere på en større del av verdikjeden knyttet til aluminium, men valgte å trekke seg fra denne gjennom salget til Benteler-gruppen (Fadnes, 2009).

Etter overtagelsen i 2009, har Benteler Raufoss levert positive driftsresultater frem til og med 2013 (E24, 2015a). Våren 2015 er det ennå ikke offentliggjort noe driftsresultat for 2014. For årene 2010, 2011, 2012 og 2013 utgjør det årlige resultatet som andel av driftsinntektene henholdsvis 8,3 prosent, 4,5 prosent, 2,5 prosent og 7,5 prosent (E24, 2015a). Avkastningen på selskapet har altså i hele perioden vært positiv.

Ettersom Benteler-gruppen er et multinasjonalt konsern, og Benteler-gruppen eier samtlige aksjer i Benteler Raufoss, er Benteler Raufoss i henhold til definisjonen i kapittel 3.1.1 i dag en del av et multinasjonalt konsern. Selskapet har gjennom dette en multinasjonal selskapskontekst, slik oppgavens forskningsspørsmål forutsetter.

4.3 Industrimiljøet på Raufoss

Bildelproduksjonen på Raufoss går som nevnt i kapittel 4.2 tilbake til 1959, men historien om industrimiljøet som Benteler Raufoss er del av, går mye lengre tilbake i tid; tilbake til det 19. århundret. Den spede starten begynte med etableringen av en fyrstikkfabrikk på Raufoss i 1873 (Holmen, u.å.). Det var imidlertid først med flyttingen av patronproduksjonen i Norge fra Akershus festning til Raufoss - etterfulgt av annen militær produksjonsaktivitet på 1890- og første halvdel av 1900-tallet - at byggingen av industrimiljøet på Raufoss virkelig tok til. Frem til 1946 var Raufoss Ammunisjonsfabrikk en hjørnestensbedrift styrt av militæret og preget av en militær kultur (Wang, 1996). Etter den andre verdenskrig begynte imidlertid selskapet også å produsere produkter til det sivile samfunn, og i tiårene som fulgte gled en stadig større andel av selskapets aktivitet over mot det sivile, og kulturen fulgte med (Holmen, u.å.).

I fasen hvor industrimiljøet på Raufoss var styrt av militæret og preget av en militær kultur, var det en fremmed tanke å ha et nært og godt samarbeid mellom arbeidere og ledere i selskapet. I løpet av 1970-årene endret imidlertid dette seg, blant annet på bakgrunn av en bevisstgjøring hos fagorganiserte rundt debatten i industrien om innføring av bedriftsdemokrati og en økende interesse for videreutviklingen av bedriften (Wang, 1996). Gjennom representanter for de ansatte i styret og etableringen av LOs Samarbeidsutvalg (LOS) i 1978, begynte industriarbeiderne på Raufoss virkelig å få innflytelse i selskapet de jobbet i, og det utviklet seg etterhvert et nært og tett samarbeid mellom industriarbeiderne og selskapets ledelse (Wang, 1996). Ansatte og ledere i industrimiljøet på Raufoss har i de påfølgende tiårene vist stor evne til å tilpasse seg sterkt varierende forhold, blant annet på grunn av denne samarbeidslinjen (Wang, 1996). Tillitsmannsapparatet i Raufoss-industrien har fra 1970-tallet hatt gode kontakter i det faglige og politiske miljøet helt inn mot

Stortinget, og deres sterke posisjon har bidratt til videre gjennomslag i retning av økt bedriftsdemokrati på vegne av industriarbeiderne (Wang, 1996). Selv om det gamle Raufoss Ammunisjonsfabrikker, og senere Raufoss AS og Raufoss ASA, fra 1990-årene har blitt stykket opp i en rekke mindre selskaper, har industrimiljøet på Raufoss med seg en felles historie og kultur, som fra 1970-årene har vært kjennetegnet ved samarbeid mellom organisasjonsnivåer og reell innflytelse hos industriarbeiderne på de lavere hierarkiske organisasjonsnivåene.

4.4 Informantene

I tilknytning til kontekstualiseringen av denne case-studien, er det også naturlig å gi en generell beskrivelse av hvordan informantene relaterer seg til denne konteksten. I metodedelens av oppgaven ble det nevnt at det er innhentet informasjon fra totalt åtte informanter som jobber ved Benteler Raufoss, og at fem av disse arbeider som prosjektledere, mens de tre siste sitter i lokale lederstillinger og er medlemmer av *core team* ved Benteler Raufoss. Core Team er forøvrig en gruppe bestående av de mest sentrale, lokale lederne. I følge informantene bidrar gruppen blant annet til samhandling, og bistår daglig leder i spørsmål som angår Benteler Raufoss. Samtlige informanter har mer enn to års fartstid i Benteler Raufoss, og trenden er at de har mye mer. Seks av de totalt åtte informantene jobbet også for selskapet i tiden under Norsk Hydro før Benteler-gruppen kom inn på eiersiden, og flere av disse jobbet der også før Norsk Hydro overtok på eiersiden. Flere informanter har tidligere også jobbet for andre selskaper i Raufoss Industripark.

For en av informantene var eierskiftet fra Norsk Hydro til Benteler-gruppen avgjørende for at vedkommende i dag jobber ved Benteler Raufoss. Personen jobbet tidligere i et av de tyske datterselskapene i Benteler-gruppen, og flyttet til Norge og byttet arbeidsplass internt i Benteler-gruppen etter at selskapet på Raufoss ble del av konsernet. Vedkommende har forøvrig ikke hatt fulltidsarbeid i selskaper utenfor Benteler-gruppen. Informanten har imidlertid med seg solide kunnskaper og erfaringer om forholdene andre steder i Benteler-gruppen. Blant de øvrige informantene er det også personer som i kortere perioder har arbeidet ved andre lokasjoner i Benteler-gruppen, og samtlige informanter har føling med forholdene i andre datterselskaper i Benteler-gruppen gjennom prosjekter og relasjoner med ansatte i Benteler-gruppen som ikke har arbeidssted i Norge.

5 Resultater

I dette kapittelet presenteres de resultatene fra datainnsamlingen som er relevante for å belyse oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Delene som redegjør for informantenes opplevelser av *handlingsrom*, *beslutningsprosesser* og *kontroll og tillit* utgjør de tre sentrale delkapitlene, mens delkapitler som presenterer informasjon fra informantene om *organisering*, *endringsvillighet* og *kulturforskjeller* og *kulturpåvirkning* også er tatt med, da aspekter ved disse temaene kan være med på å bidra til forståelse av relevante sammenhenger.

En hel del av informantenes kommentarer gjengis som sitater, da mange av informantene har formulert seg godt og kommet med dekkende og beskrivende karakteristikk. Enkelte av disse sitatene gjengis fordi innholdet i dem er representativt eller dekkende for kommentarer fra flere informanter, mens andre gjengis utelukkende fordi sitatene er gode og beskrivende. Mengden av sitater er også et resultat av at det er en styrke for oppgaven at mye relevant informasjon kan gjengis uten vesentlig revisjon gjennom fortolkning. Sammen med det Geertz (1973) omtaler som *thick descriptions* gjennom grundig kontekstualisering, bidrar nemlig dette til at leseren i større grad kan se kontekst og materiale i et førstehåndsperspektiv (Bryman, 2012), noe som gir ekstraverdi for leseren, da det i større grad muliggjør kritisk vurdering av de analyser og ikke minst fortolkninger som gjøres senere i oppgaven. Som nevnt i kapittel 2.2.7, er språket i sitatene noe normert for å bedre lesbarheten og ivareta anonymiteten til informantene, men den muntlige formen er bevart fordi språklig normering ikke har vært et mål i seg selv. Språklig normering av utsagn innebærer alltid en fare for at deler av det som ble forsøkt kommunisert forsvinner. For å fremme det nevnte førstehåndsperspektivet for leseren, er det vektlagt å referere så autentiske sitater som hensynet til god lesbarhet og anonymitet tillater. Den muntlige formen på sitatene bidrar også til en levendegjøring av de praktiske funnene i studien.

5.1 Organisering

På spørsmål om å redegjøre for Benteler-gruppens globale organisering og egen plass i organisasjonsmatrisen, kommenterte samtlige informanter at konsernet er stort og at organiseringen oppleves som kompleks. Likevel kunne samtlige informanter på en god måte redegjøre for Benteler-gruppens globale organisering, organiseringen i kundelinjer og egen plass i organisasjonen.

Syv av åtte informanter oppga at de hadde flere veier for rapportering i organisasjonen; en disiplinær vei og en eller flere funksjonelle veier. Den siste informanten oppga å ha samme person som funksjonell leder i kundelinjen som disiplinært, slik at vedkommende i praksis kun har en vei for rapportering i organisasjonen. Vedkommende omtalte det som "flaks" at situasjonen var slik, fordi det opplevdes som gunstig å ha samme person som leder både disiplinært og funksjonelt. Blant de syv andre har alle deres funksjonelle ledere arbeidssted utenfor Norge, og de har ulike oppfatninger av hvordan delingen fungerer. To av prosjektlederne synes det er uheldig å ha en leder på en annen lokasjon, mens de to andre prosjektlederne opplever det som uproblematisk for eget vedkommende. En av disse mener at dette muligens har noe med erfaring og selvtillit å gjøre, og at det er større spenninger blant andre i organisasjonen knyttet til delingen. Alle de tre lederne gir uttrykk for at de opplever det som greit. En leder kommenterer at det nok er verre for ansatte som jobber litt lenger ned i organisasjonshierarkiet. En annen peker på at flere rapporteringsveier og funksjonelle ledere i andre land nok er vanskeligere for de med mindre erfaring og nettverk i konsernet, og som jobber lenger ned i organisasjonen.

5.2 Overordnede opplevelser av egne handlingsrom

Prosjektleder1 opplever å i praksis ha relativt stort handlingsrom, men at dette er noe informanten også tar på eget initiativ gjennom å være frempå. Informanten oppgir erfaring, bakgrunn og det å være vant med å ha myndighet som viktige årsaker til handlingsrommet som skapes. Prosjektleder1 virker ikke å være spesielt opptatt av å forholde seg til det formelle handlingsrommet som er gitt, men tar det handlingsrommet som er mulig å ta.

Prosjektleder2 er totalt sett fornøyd med handlingsrommet, men tror at handlingsrom også beror på hvordan man er som person. Vedkommende oppgir egen trygghet, erfaring og hvor lenge man har vært i foretaket som viktige faktorer. Prosjektleder2 er også en person som aktivt tar handlingsrom, og vedkommende er opptatt av å handle proaktivt og samarbeide med sin sjef for å unngå situasjoner hvor eget handlingsrom i praksis virker begrensende:

Når jeg ser at jeg begynner å nærme meg en situasjon som jeg ikke kommer til å kunne håndtere i teamet selv, for eksempel behov for penger, da forsøker jeg å være veldig tidlig på å se de situasjonene, og varsle de folkene rundt meg. Min sjef og andre ledere som jeg behøver ha med i en slik situasjon, for å komme til en rask avgjørende. Så det er sjelden jeg møter...kommer inn i en situasjon der jeg får tidsnød på grunn av at jeg har for lite handlingsrom. Når jeg kommer dit, da har jeg skaffet meg allierte rundt meg som er med

meg, og kommer videre fort. Så tror jeg som sagt det handler mer om hvem man er og sånn. Enn kanskje foretakskulturen.

Prosjektleder3 er også en person som tar handlingsrom aktivt, men kommenterer at det formelt sett ikke er så mye handlingsrom eller myndighet til å gjøre forpliktelser. Vedkommende opplever en stor grad av detaljstyring gjennom godkjenningsprosesser, og at omfanget av dette er et helt annet enn under Hydro. Prosjektleder3 opplever også et misforhold mellom ansvar og myndighet:

(...) man sitter med en følelse at man har ansvaret for alt, men man har egentlig ikke myndighet til noe som helst. For å være litt firkantet da. Det er en ubalanse mellom det man oppfatter som pålagt ansvar, eller forventet ansvar og forventet ansvarstagning, og den myndigheten man har.

Prosjektleder4 opplever at det er mange krav til prosjektledere, men at de ikke har så stort handlingsrom, og at mye av den daglige frustrasjonen knytter seg til dette og hva som er riktig handlingsrom og hva som er feil. Prosjektleder4 er også en person som aktivt tar handlingsrom, og som i noen grad tøyer de formelle grensene:

Det hender vel at jeg strekker litt, at jeg sier; ja, kjøp det, eller gjør sånn. Det hender nok at jeg tar meg litt friheter i noen sammenhenger, hvor jeg mener at dette her er bare sunn fornuft. Det er jo ikke snakk om... altså bruke penger som en full sjømann. Men det er snakk om å gjøre det som er fornuftig.

Prosjektleder5 kommenterer også at det offisielle handlingsrommet er lite, men vedkommende gjør noen tiltak, som avtaler med sjefen, for å skape et handlingsrom informantene synes er greit. Med disse ordningene synes informantene at handlingsrommet egentlig er stort nok.

Medlem1 Core Team opplever handlingsrommet som lite, og tar - i likhet med Prosjektleder3 - på eget initiativ opp at forholdet mellom ansvar og myndighet ikke oppleves som balansert. Informanten opplever at det er en detaljstyring fra det sentrale leddet i selskapet knyttet til hvordan man lokalt skal løse oppgavene sine. Samtidig er Medlem1 Core Team opptatt av at man selv må være aktiv og frempå, og selv ta ansvar for å gjøre det beste ut av situasjonen:

(...), også er det jo litt hva du gjør ut av det og. Og vi er forskjellige, jeg skjønner jo og vet ut i fra lang erfaring at skal du få til noe, hvis du ønsker det, så må du på en måte finne ut av

hvem du skal du snakke med. Det hjelper ikke sitte på Toten og irritere seg over at veien er lang til hovedkontoret i Tyskland. Da får du heller ta kontakt med de du må ta kontakt med, for å få gjennomslag for det du ønsker.

Medlem2 Core Team er mer kritisk, og har følgende å si knyttet til opplevelsen av eget handlingsrom i organisasjonen:

Formelt så er det FRYKTELIG lite handlingsrom. Men informelt så tar vi noen beslutninger likevel. (...) Men det formelle systemet, Delegation of Authority og sånn, er jo innskrenket SINNSYKT. I forhold til hva det var [under Norsk Hydro]. Altså hva jeg formelt har lov å skrive under på av innkjøpsordre.

Medlem3 Core Team opplever handlingsrommet som varierende, fra marginalt til det vedkommende betegner som uproblematisk. Der hvor handlingsrommet er uproblematisk, peker informanten på at det er fordi sjefen nesten alltid er tilgjengelig om det er nødvendig med støtte, forankring eller et mandat for å gå videre. Vedkommende oppgir å ha et tett forhold til sjefen, og at de svært sjelden er på kollisjonskurs.

Når det gjelder det formelle handlingsrommet og hva informantene konkret har av økonomiske grenser for hvilke beslutninger de selv kan ta, er det stor kongruens mellom informasjonen de ulike informantene formidler. De tre lederne virker forøvrig å ha noe større rammer enn hva de fem prosjektlederne har.

5.3 Beslutningsprosesser

Beslutningsprosesser henger sammen med handlingsrom, i den forstand at handlingsrom definerer hvem som har anledning til å fatte hvilke beslutninger. Spørsmål knyttet til beslutningsprosesser forsøker imidlertid også å få klarhet i hvordan prosessene frem mot og i etterkant av selve beslutningene foregår ved Benteler Raufoss og i Benteler-gruppen. Alle de åtte informantene tegner et bilde av Benteler-gruppen som en svært toppstyrt organisasjon med et omfattende byråkrati gjennom sine svar på spørsmålene knyttet til beslutningsprosesser i Benteler-systemet. Dette stemmer godt overens med funnene knyttet til handlingsrom i organisasjonen, samt teorien presentert i litteraturgjennomgangens kapittel 3.1.6 og 3.1.7. Diskusjonen i kapittel 6 tar opp igjen dette, og de alvorlige konsekvensene det skaper. Videre summerer følgende kommentar fra en av de tre lederne opp mye av det som blir sagt i relasjon til hvordan informantene opplever beslutningsprosessene:

Det preges av liten delegering av myndighet, sterke sentralfunksjoner og at lokal ledelse egentlig har helt marginalt spillerom. Kanskje mindre enn det medarbeiderne er klar over mange ganger. Sånn at hvis det gjelder noe særlig mer enn notatbøker og kulepenn, så involveres personer som sitter sentralt. For det skal godkjennes, eller det må på en signatur, eller det må forankres. Og det gjør det ganske stivbeint og ufleksibelt.

To av prosjektlederne sier at det store byråkratiet i toppstrukturen i Benteler-gruppen fører til at det oppstår uklarhet knyttet til hvor beslutningsmyndigheten ligger. De to kommenterer:

Jeg sliter egentlig med å få tak i den tyske organisasjonen. Jeg synes det er fryktelig mange mennesker der, (...) og plutselig så kommer det noen inn som har en eller annen beslutningsmyndighet som du ikke visste om.

Prosjektleder4

Det blir veldig mange som oppfatter at de har myndighet til å fatte beslutninger, og når du oppfatter at du kan ta beslutninger, så er det liksom ingen som forstår nøyaktig hvem som har det siste ordet. Da kan jeg iblant synes at man setter seg fast i slike beslutningsprosesser der man overstyrer hverandre, og en del saker blir uklare, eller snurrer rundt i et sånt "top management"-sjikt uten at noe skjer.

Prosjektleder2

Prosjektlederne er relativt samstemte i at beslutningsprosesser i Benteler-systemet generelt er tunge og lite gjennomføringseffektive. Blant prosjektlederne virker det å være prosessene knyttet til de store beslutningene hvor det er Benteler-gruppen og ikke kunden som gjør investeringene, som er tyngst. Slike investeringsbeslutninger godkjennes som regel ved at dokumentasjon og forslag til investeringsrammer sendes ut fra prosjektleder til bestemte ledere i en loop gjennom et av arbeidsverktøyene i Benteler, hvorpå hver og en av disse lederne godkjenner eller ikke godkjenner forslaget prosjektlederen fremmer. Antallet ledere som er involvert i denne godkjenningsprosessen og som til slutt fatter beslutningene, varierer. Det er også variasjon i hvilke nivåer i organisasjonshierarkiet som involveres. Det virker imidlertid å være en fellesnevner for samtlige prosjektledere at de for alle vesentlige beslutninger som impliserer pengebruk må flere nivåer opp i organisasjonshierarkiet i prosessene i forkant av mulige godkjenninger. Flere av prosjektlederne kommenterer at de føler de bruker uforholdsmessig mye tid på å innhente, klargjøre og presentere

dokumentasjonen som kreves for at de nevnte lederne, som fra før ikke er detaljorientert om prosjektene, skal ha et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for å kunne fatte beslutningene. Det er gjennomgående slik at prosjektlederne opplever det å innhente, klargjøre og presentere denne dokumentasjonen som svært arbeidskrevende; en av prosjektlederne beskriver det sågar som ”sinnsykt arbeidskrevende”:

(...) om jeg på en måte trenger investeringer for noe småtteri sånn opp til 200 000, så kan jeg få det godkjent på en mail i fra min funksjonelle leder. Men skal jeg over det, så er det en investering som må igjennom en prosess som sikkert er vel og bra, men den er helt sinnsykt arbeidskrevende. (...) Og viss jeg da er heldig og har gjort en veldig veldig grundig og god jobb, så tar dette kanskje ikke mer enn fire looper og tre måneder. Hehehe. Så begynner jeg å nærme meg, og da er jeg nesten død. Hehehehehe. Jeg holdt på å ta livet av meg sjøl i et par sånne looper...

Et flertall blant prosjektlederne kommenterer på eget initiativ at de føler at flere beslutninger og detaljer med fordel kunne vært håndtert lokalt, og at de mener flere beslutninger gjennom dette kunne vært bedre. Prosjektleder2 sier det slik:

Jeg tror at det går mye på å forsøke å delegere ned ansvar til der det hører hjemme. Og i blant kan jeg synes at det er mange beslutninger som skal opp i toppen... i stedet for å la oss håndtere det. Mange ganger vet vi hva som er best å gjøre i en situasjon, og hadde vi hatt myndighet til å gjøre det så hadde vi kanskje løst oppgaven bedre da enn at vi nå må i blant forsøke å hente aksept for noe oppe i den her strukturen.

Alle prosjektledere forteller at prosessene med å få grønt lys for en større investeringsbeslutning fra aktuelle ledere gjennom looper arbeidsverktøyet S.A.P. tar lang tid; typisk flere måneder. Flere prosjektledere vegrer seg for å si noe om hva som er et typisk antall måneder, fordi det kan være stor forskjell fra et prosjekt til et annet. Hva den enkelte leder som er med i godkjenningsloopen har igjen av budsjetterte midler, er også med på å avgjøre hvor lang tid det tar, hevder en av informantene. To av prosjektlederne anslår imidlertid at det henholdsvis typisk tar tre til fire måneder og fire til seks måneder, mens en annen har eksempler på at behandlingen av investeringssøknader har tatt syv til åtte måneder. En av informantene sier at man gruer seg til å ta fatt på slike beslutningsprosesser, mens en annen sammenligner prosessen med å skulle sykle gjennom krattskog hvor folk står og stikker pinner imellom eikene på hjulene. En tredje prosjektleder sier at det hele føles som en hinderbane eller et hinderløp. Også prosjektlederen med tysk bakgrunn opplever

utfordringer med tunge beslutningsprosesser, spesielt der hvor flere regioner er involvert, og er klar på at det tar for lang tid slik det er i dag.

I forhold til negative konsekvenser knyttet til beslutningsprosessene, har det allerede blitt nevnt at flere av prosjektlederne mener beslutninger kunne vært bedre, om myndigheten til å fatte dem hadde ligget på et lavere nivå i organisasjonshierarkiet. Når det gjelder tidsbruken, peker flere av prosjektlederne på at det ikke er uvanlig at man får problemer med tidspress for å møte kundens krav til leveringstidspunkt. En av prosjektlederne forteller at *"(...) mange ganger så må du få en slags sånn interim godkjenning for å frigi deler av beløpet. Fordi at du er nødt til å sette i gang bestillinger for å komme i mål."* Andre foreller om stress og merarbeid i prosjektenes slutfase for å komme ajour etter den tidkrevende godkjenningsprosessen.

De tre lederne jobber ikke med prosjekter som skal ha investeringsgodkjenninger på samme måte som prosjektlederne, men også blant disse kommer det frem at beslutningsprosessene i Benteler-gruppen oppleves som lange og tunge. En av lederne som av og til skal godkjenne prosjekter i sin rolle, har også følgende kommentar til prosessene i forkant av investeringsbeslutninger i Benteler-gruppen:

(...) hvis bedriften ender opp med at prosessen blir å klikke rødt, grønt eller gult på et sirkulær som blir sendt rundt; da har du virkelig bomma totalt. Det hender at det kommer et produkt som jeg skal klikke av i min rolle, som for eksempel skal produseres i USA. Og så tenker jeg; "hva... hva pokker... skal... hva skal jeg... hva... hva... ". Det sitter jo folk der borte. De må vel ha et eierskap lokalt! Slik at ikke systemet i seg selv blir et... Det blir liksom som en amøbe som bare vokser og vokser og vokser og vokser. Til slutt så har du et slikt digert system, og folk finner ikke frem.

En av de andre lederne sier at det er tungt å påvirke beslutninger knyttet til ressurstilgangen, slik at man kan levere resultatene man har forpliktet seg til å levere.

5.3.1 Hvilke typer beslutninger ønsker ikke sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen å delegerer myndighet over?

Gjennom intervjuene med samtlige informanter fremgår det, enten eksplisitt eller implisitt, at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen selv ønsker å fatte alle beslutninger som impliserer vesentlig bruk av penger gjennom ulike former for investeringer. En av lederne har også pekt på at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen vil ha kontroll med

nyansettelser på Raufoss, også i de tilfellene hvor man vil gjøre en ansettelse for å fylle rommet etter personer som har sluttet i selskapet. Vedkommende opplever dette som veldig frustrerende, og gir følgende beskrivende kommentar:

(...) du får ikke lov til å ansette folk. Uten å ha sentral forankring. Sånne ting gjør det jo litt frustrerende. Spesielt når vi har mistet så mye folk i 2014, og den enkle måten å tenke på; ”ja, vi mistet en, da må vi få en ny”, sant. Det hadde jo vært det naturlige...,men sånn er det ikke. Da skal de sjekke. ”Ja, greit, dere trenger en ny. Men vi har noen i et annet land som også har sagt at de skal ha en ny. Så vi tar kanskje en ny her i stedet for. Og så få den personen hjelpe dere.” For den som sitter der er billigere. Du får tre arbeidere der for en nordmann. Og det kan være VELDIG frustrerende. ...

[Intervjuer]: Bruker du mye energi på å håndtere denne her situasjonen?

[Medlem Core Team]: SINNSYKT, sinnsykt, sinnsykt mye. Det er dag og natt.

[Intervjuer]: Dag og natt?

[Medlem Core Team]: Og det er ingen overdrivelse. Det er ikke det.

Flere av prosjektlederne forteller at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen heller ikke delegerer myndighet til å bestemme hvor i konsernet produkter som utvikles skal produseres, og en av disse prosjektlederne nevner også team-sammensetning som et område hvor det ikke delegeres myndighet fra sentralorganisasjonen. Når man også må gå ut i fra at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen forbeholder seg retten til å fatte alle vesentlige strategiske beslutninger for konsernet og dets ulike datterselskaper, tegnes et bilde av et toppstyrt konsern hvor en ”ovenfra-og-ned”-tilnærming dominerer.

5.3.2 Integrering og involvering i beslutningsprosesser

Diversiteten er stor når det kommer til hvordan informantene opplever at de blir integrert og involvert i beslutningsprosesser som angår dem. Prosjektleder4 føler seg *svært lite* integrert i beslutningsprosesser, og opplever at involvering blir sett på som noe tull i Benteler-systemet. Prosjektleder1 føler seg *lite* integrert i forberedende prosesser og beslutningstakinger. Begge peker på at det for eksempel ikke er noen automatikk i at de som globale prosjektledere får anledning til å være med og påvirke hvor nyutviklede produkter skal produseres.

Prosjektleder2 og Prosjektleder5 føler at det generelt fungerer bra, men de poengterer at det i stor grad er opp til dem selv, og at man må vite hva man vil, hva man skal argumentere for og selv presse på hardt nok for å bli hørt. Prosjektleder2 kommenterer forøvrig også at integrering og involvering også burde skje på et lavere nivå i organisasjonen enn hva det gjør

i dag. Prosjektleder³ setter et skille mellom mulighetene for å være integrert og involvert i forberedelser og i det vedkommende omtaler som beslutningsgangen, og poengterer at for det første forholdet er mye opp til en selv:

Det er litt forskjellig. Det å være involvert i forberedelsene er vel også litt avhengig av meg selv. (...), men det er ikke noe problem egentlig å være så involvert man ønsker i forberedelsene. Men i selve beslutningen... selve beslutningsgangen, så er det vanskelig å delta. Fordi det er så mye geografisk forskjell. Så i den interne beslutningsgangen, eller når beslutningen er i prosess, så er jeg egentlig ikke veldig mye involvert.

Blant lederne er både Medlem² Core Team og Medlem³ Core Team tydelige på at det de kaller prosesser for involvering og medvirkning har blitt skadelidende på grunn av det tyske lederskapet i konsernet. Medlem³ Core Team gir følgende kommentar:

(...) det finnes det sikkert studier på, men det er gjennomgående stor forskjell mellom tyske bedrifter og skandinaviske bedrifter på akkurat bedriftsdemokrati og medarbeiderinvolvering. Så det gir helt klart grunnlag for en del frustrasjon og problemer som er vanskelige for lokal ledelse å egentlig helt unngå. Jeg tror det er mange lokale ledere som demmer opp, og som forsøker å selge inn lokalt og bistå liksom i prosessen. Men at det ikke alltid er så stor forståelse i etasjen over da. De ser av og til at det her gikk gærent; den her kommunikasjonen kom helt feil ut. Men det er ikke sikkert de forstår hvorfor eller at de er i stand til å gjøre noe med det. For de mener kanskje at det er skandinaverne som burde forandre seg, og ikke dem. Vi er jo en del av et stort tysk firma.

Medlem² Core Team trekker også frem at industrimiljøet på Raufoss har hatt lange, sterke og stolte tradisjoner for medvirkning og involvering både på individnivå og på fagforeningsnivå, og at overgangen til en tysk standard for de samme prosessene har vært og er vanskelig for mange ved Benteler Raufoss.

Når det gjelder integrering og involvering i beslutningsprosesser, fokuserer Medlem¹ Core Team som Prosjektleder², Prosjektleder³ og Prosjektleder⁵ på at mye er opp til en selv. Det er ingenting som hindrer en i å bli tatt med i disse prosessene, sier informanten. Vedkommende sier samtidig at om man i Benteler-systemet er passiv og venter på at noen skal komme for å integrere og involvere en, vil man oppleve at beslutninger blir tatt over hodet på en. Mulighetene er imidlertid gode om man er proaktiv og vil påvirke, forteller informanten. Også i Benteler-systemet er de fleste opptatt av gode, løsninger, så har du gode ideer og evnen til å få gjennomslag, får du det fort slik du vil ha det, avslutter informanten.

Med *evnen til å få gjennomslag* sikter Medlem1 Core Team til den ”*politiske kløkten eller evnen til å finne ut av hvem du skal påvirke, hvem skal du snakke med*”.

Også andre informanter impliserer at man må besitte politisk kløkt og vilje til å bruke den om man skal få være delaktig, involvert og få gjennomslag for sine synspunkter i Benteler-systemet. Som tidligere nevnt er det da også en tydelig trend ved informantene at de har en offensiv og aktiv holdning til dette. Mange av dem sørger selv for ikke å sitte på sidelinjen. Medlem2 Core Team forteller imidlertid om at mange ved Benteler Raufoss ikke liker den politiske dimensjonen i organisasjonen, og at; ”*jeg hater at det blir så politisk, dette skjønner jeg meg ikke på*”, er et vanlig utsagn i relasjon til dette.

Et interessant perspektiv som prosjektlederen med tysk bakgrunn trekker frem, er hvordan vedkommende opplever at man fra tysk side ser på integrering og involvering i beslutningsprosesser i Norge. Informanten opplever at man i Tyskland også er opptatt av integrering og involvering, men at omfanget i Norge blir sett på som et tidkrevende system som forsøker å gjøre alle til lags, uten at dette kan fungere i praksis. I Tyskland er man opptatt av å rekke de frister som er satt, og da passer det ikke alltid med tidkrevende integrering og involvering i beslutningsprosesser, forteller informanten. En av de andre prosjektlederne formidler noe av den samme oppfatningen av hvordan man i Tyskland opplever prosesser for integrering og involvering i beslutningsprosesser i Norge, men er tydelig på at måten man tradisjonelt gjør det på i Norge, også fungerer i praksis og er et konkurransefortrinn:

(...) vi har vel sett her oppe i Skandinavia; Norge, Sverige, Danmark, at den måten vi tar beslutninger på er overlegen. Det virker på en tysker som at vi aldri får bestemt oss, men i virkeligheten har vi prosesser hvor vi er dyktige til å skape konsensus, og gode til å få med bidrag fra hver enkelt. Så det at vi det er en av de få konkurransefordelene vi har igjen tror jeg, at vi får med bidrag fra mange flere. I beslutningsprosessene.

5.3.3 Totalvurdering av måten beslutninger jobbes frem i Benteler-systemet

Totalt sett er det bred enighet blant informantene om at de mener man med fordel kunne desentralisert en del av beslutningsprosessene i Benteler-gruppen. Medlem3 Core Team formulerer følgende representative begrunnelse:

Så tror jeg at den vet best hvor skoen trykker, den som har den på. Jo lenger unna og jo lenger opp beslutningen tas, jo større sjanse er det for at det ikke passer i forhold til det man har behov for.

Det er også bred enighet blant informantene om at det store byråkratiet i toppen av Benteler-gruppen, bidrar til at beslutningsprosessene tar lang tid og er lite effektive. Det er også tydelig at man i Benteler-systemet selv må ta initiativ om man ikke vil havne på sidelinjen når beslutninger jobbes frem.

5.3.4 Når beslutninger som medfører endring er tatt: Forankring

Flere av informantene peker på at forankringen av slike beslutninger henger sammen med involveringen i forkant av beslutningene, og flere av informantene peker derfor på at det er mye å gå på når det gjelder forankring av beslutninger som medfører endring i organisasjonen. Flere informantene forteller også om at de har opplevd at større endringer har kommet veldig bardus på dem, og omorganiseringen i kundelinjer tilbake i 2012 nevnes spesifikt av alle informantene som har opplevd det slik. Denne endringsprosessen blir beskrevet av informantene både som *"en katastrofe"* og som *"slett håndtverk"* og det er tydelig at det har vært mye frustrasjon blant enkelte av informantene knyttet til det de opplever som manglende forankring og informasjon før de fikk et nytt organisasjonskart å forholde seg til.

Forankring kan også skje gjennom kommunikasjon, og det har allerede blitt nevnt at flere informanter har følt at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon før endringer har blitt satt ut i live. Medlem3 Core Team ga også følgende interessante kommentar knyttet til kommunikasjon, forankring og en for nordmenn uvant ovenfra-og-ned-tilnærming i Benteler-gruppen:

(...) litt sånn kjennetegn ved tyske bedrifter og bedriftskultur at man har større aksept enn oss i Skandinavia for top-down-beslutninger, sånn at ledelsen sentralt kanskje ikke tenker, ikke ser eller forstår noe behov for å selge inn og forankre på noe lavere nivå før en beslutning tas. Eller kanskje at når noe skal rulles ut på verdensbasis også så er det fryktelig vanskelig å forankre alle ting lokalt i forkant. Så jeg tror mange medarbeidere opplever da at man får beslutninger top-down, som mer eller mindre passer det de trenger. Det er helt sikkert noen ganger det ikke passer, men hvor de da føler at de har liten påvirkning på beslutningen. Den er allerede fattet, og man blir forelagt at sånn er det nå, det her er bestemt, og sånn skal dere gjøre.

5.3.5 Fremkommer det tydelig hvor i organisasjonen beslutninger til slutt fattes?

Diversiteten er stor når det gjelder hvordan informantene opplever at det fremkommer hvor i organisasjonen beslutninger til slutt fattes. To prosjektledere erfarer at dette ikke fremkommer overhodet, mens to andre prosjektledere kommenterer at man i Benteler-gruppen er ganske gode på dette. Den siste av prosjektlederne kommenterer at det i hovedsak er bra, men at det noen ganger kan være vanskelig å se akkurat ved investeringsbeslutninger hvor flere ledere er involvert i godkjenningsprosessene. Denne prosjektlederen trekker også frem at frasen "Paderborn har besluttet..." ofte går igjen i kommunikasjonen lokalt i de tilfeller hvor noen i det sentrale byråkratiet i Benteler-gruppen har tatt beslutninger. Informanten tenker at dette er uheldig, blant annet for lokale holdninger til beslutninger tatt lokalt

Blant de tre lederne er det også forskjeller knyttet til dette. Medlem1 Core Team opplever det som tydelig, mens Medlem2 Core Team mener at det kan bli bedre, uten at vedkommende opplever det som noe problem slik det er i dag. Medlem3 Core Team gir følgende interessante kommentar:

Ikke alltid tydelig. Ikke veldig tydelig. Før den kundelinjemodellen ble innført så var det også en matrise. Men det var mer tydelig på et høyere ledelsesnivå at det var flere beslutningstakere. Og jeg hadde litt følelsen av at når du hadde behov for en beslutning, så ble saken lagt fram, og så forsvant den inn i en sånn sky i Paderborn. Du visste en del av de stakeholderne som var der, men du visste ikke helt prosessen. Men så kom det noe ut av skyen igjen. Og jeg hadde da den fordelingen at for de tingene som var viktige for meg at min sjef da hadde godt nettverk, og visste hvilke strenger han skulle spille på for at utfallet skulle bli riktig. Men det var av og til vanskelig å forstå. Når kundelinjeorganisasjonen ble innført så føler jeg ikke at det forandrer seg sånn veldig fundamentalt, men det er kanskje at skydekkehøyden ble litt lavere. Skyen ble større.

Som en oppsummering bør det nevnes at ingen av informantene virker å oppleve forhold knyttet til dette spørsmålet som spesielt problematiske.

5.3.6 Når beslutninger tas på internasjonale nivåer: Grunngis beslutninger som resulterer i omstilling eller endring på en tilfredsstillende måte?

De ulike informantene opplever også dette ulikt. Tre av prosjektlederne nevner at det normalt blir gitt en begrunnelse, og at de i hovedsak er fornøyde med grunngivelsene slik det er. Om de er enige eller uenige, er en annen sak. De andre informantene opplever at det per i dag er noe mangelfullt i den norske konteksten, og flere er inne på at dette kan henge sammen med at man i Norge har en forventning om å være mer involvert og informert enn i land som Tyskland, Tsjekkia og Kina. Opplevelsene til prosjektlederen med tysk bakgrunn, og som tidligere også har jobbet i et tysk datterselskap i Benteler-gruppen, underbygger også teorien om at det generelt i Norge er et behov hos medarbeidere for noe grundigere og mer utfyllende informasjon og bakgrunnskunnskap enn i andre land:

Selvfølgelig må ledelsen også forklare hvorfor i Tyskland. (...) Men her må du forklare litt mer. Ja, du må forklare litt mer... (...) Det er mye mer diskusjon på alle nye ting. Hvorfor vi ikke kan gjøre det. Enn det jeg opplevde i Tyskland.

To av informantene forteller om at de i tilfeller hvor de har etterspurt mer informasjon og klarere grunnivelser, har dette blitt tatt svært godt i mot. Henvendelsene har også resultert i at de fikk informasjonen de søkte. En av de øvrige informantene fortalte imidlertid om motsatte erfaringer knyttet til det samme gjennom følgende kommentar:

I blant kjenner jeg kanskje på at en del beslutninger er feil, og i blant kan jeg oppleve at konfronterer man det og vil vite mer så får man ikke noe fornuftig svar på det heller. Det kan være at noen har tatt en feilaktig beslutning, og ikke vil stå ved det for eksempel, og et antall sånne hendelser har jeg vært oppe i i det siste året, der det ikke blir helt klart hvorfor vi fatter beslutningen. Og om man stiller spørsmålstegn så blir det liksom ingen god dialog rundt det liksom, fordi det er viktigere i blant i Benteler, det har jeg ikke sagt så mye om, i Benteler så er det er viktigere å finne en sydebukk enn å heie på den som er helten. Det er viktigere å ha ryggen fri, og at noen beskylder noen for å være årsaken til at man ikke presterer i stedet for å fokusere på de vellykkede tilfellene, og fokusere på at det her var bra. Det kan jeg synes at er et sånt generelt problem i foretaket.

5.3.7 Eierskap og holdninger til beslutninger tatt på internasjonale nivåer

De fem prosjektlederne ble spurt om hvordan de opplever eierskap og holdninger til beslutninger tatt på internasjonale nivåer, kontra når beslutninger er tatt lokalt. Flere av informantene syntes dette var vanskelig å svare på. Når det gjelder eierskap, så

kommenterer to av prosjektlederne at de føler eierskapet blir skadelidende gjennom det de oppfatter som manglende forankring, men det poengteres samtidig at man er vant med å være lojale og forholde seg profesjonelt til det som blir bestemt. En annen prosjektleder kommenterer kun at vedkommende forholder seg til det som blir bestemt, og gjør det beste ut av det. En av prosjektlederne trekker også frem at både eierskap og holdninger til beslutninger tatt på et høyere nivå enn lokalt på Raufoss, blir skadelidende av at tilnærmingen ved beslutningsprosessene er veldig ovenfra-og-ned, hvilket de mener er uvanlig i den norske konteksten.

På spørsmål om holdninger til beslutninger tatt på et internasjonalt nivå, sier en annen av prosjektlederne at det oppleves som om den lokale ledelsen ved Raufoss av og til havner i en mellomposisjon mellom de lokalt ansatte og det internasjonale toppnivået i Tyskland, og at det av og til kan merkes godt når lokale ledere ikke er enige i beslutningene som kommer ovenfra. Dette påvirker holdningene til disse beslutningene, sier informanten, og legger til: *”Om man merker at lederen ikke er på bølgelengde med beslutninger som fattes, så er det jo lettere at man ikke kommer på bølgelengde selv heller.”* En tredje prosjektleder sier at ettersom man ikke er så opptatt av å være så systemtro i Norge, vegrer man seg heller ikke for å gå en runde til om man ikke er enige eller ikke føler seg hørt. Dette virker imidlertid å gjelde både for beslutninger tatt på et internasjonalt nivå, så vel som på et nasjonalt nivå. De to siste prosjektlederne opplever ingen vesentlige spenninger rundt holdninger til beslutninger tatt på et høyere nivå enn lokalt på Raufoss.

5.4 Omfang av kontroll versus tillit

5.4.1 Omfang av kontroll

Når det gjelder omfanget av systemmessig kontroll, opplever den ene av prosjektlederne dette som massivt. Vedkommende kommenterer:

Den tyske arbeidsmåten, spesielt i Benteler, er jo mye basert på kontroll. Av og til spøker vi med at det er flere som jobber med å kontrollere det som blir gjort enn de som faktisk gjør det. Altså det er... veldig mange som reviderer arbeidsmåten vår, og det er veldig mange kontrollører som skal sjekke alt mulig. Så det er nok et... i Benteler... bedriftskulturen er i stor grad kontrollbasert etter min oppfatning.

En annen prosjektleder kommenterer at det må være et visst omfang av kontroll i et stort selskap som Benteler som opererer over hele verden, men at det nå oppleves som det er

aldeles for mye kontroll. En tredje prosjektleder opplever også Benteler som et selskap med et omfattende kontrollapparat, og legger til:

Jeg sitter jo med det inntrykket av at sentralorganisasjonen er egentlig en kontrollorganisasjon. Det er stygt å si det, men det er sånn det oppleves.

En fjerde prosjektleder oppgir at omfanget av kontroll så langt oppleves som akseptabelt og ”i orden”. Informanten peker imidlertid på at arbeidsverktøy som brukes for styring og kontroll, er arbeidskrevende. Vedkommende ser dette mer som en kapasitetsutfordring enn en systemutfordring, og sier at mer trening eller flere kollegaer kunne hjulpet på problemet. Denne prosjektlederen er informanten med tysk bakgrunn, som tidligere jobbet i Benteler-gruppen i Tyskland.

Den siste prosjektlederen synes det er for mye kontroll, og mener man kunne hatt mye enklere rapporteringsløsninger og heller litt mer personlig kontakt. Informanten oppgir også ulike arbeidslivskulturer i Norge og Tyskland som en hovedårsak til at omfanget av kontroll oppleves som for stort:

Ja, det er jo DER litt ulike arbeidslivskulturer kommer frem. I den ”leane” organisasjonen som vi har hatt her på Raufoss og i den norske arbeidslivskulturen, så har vi jo en tradisjon for flat struktur og tillit. I den tyske organisasjonsstrukturen så er det større grad av hierarki, og større grad av kontroll. Og behov for kontroll.

Medlem1 Core Team opplever at det i Benteler-gruppen generelt er en kultur for stor grad av kontroll, og at det ikke bare er resultatene som kontrolleres, men også detaljene frem mot resultatet. Benteler-gruppen har et veldig godt utviklet kontrollapparat, og oppleves gjennom dette som en veldig kontrollerende organisasjon, ifølge informanten. Medlem2 Core Team trekker det noe lenger, og oppgir at omfanget av kontroll totalt sett er enormt. Informanten formidler samtidig forståelse for at ting må opp til et høyere nivå for konsolidering i et såpass stort konsern, men opplever at omfanget likevel fremstår som overdrevent.

Medlem3 Core Team gjør en vurdering av dagens omfang av kontroll i forhold til hvordan vedkommende opplevde at det var under Norsk Hydro, og ser omfanget av kontroll i sammenheng med det vedkommende oppfatter som eiers syn på hvordan man gjør det på Raufoss:

(...) og det at vi kom fra en annen bedriftskultur i Hydro, hvor det selvfølgelig også var kontroll og oppfølging, men på en litt annen måte. Og at vi var veldig innkjørt på det gamle systemet på Raufoss. Sånn at endringstakten ikke har innfridd den nye eierens forventning det gjør jo også at det blir mer kontroll og mer oppfølging... tettere oppfølging og sjekk. Enn det man hadde tidligere. (...) generelt er forholdet mellom Raufoss-miljøet og Paderborn preget av ikke så veldig god tillit. Gjensidig skuffelse, tror jeg. Og litt mistro. Sånn at en reaksjon fra ledelsen i Paderborn typisk kan være at "nei, vi må sentralisere mer av prosjektoppgavene, mer av beslutningsprosessene, sånn at vi har det nærmere oss. Tar beslutningene nærmere oss, sånn at vi har mer kontroll på hva som skjer"

5.4.2 Opplevd nytte av kontrollen

Blant de fire prosjektlederne som fremstår som kritiske til omfanget av kontroll, er det gjennomgående slik at de heller ikke ser noe behov for eller nytte av all kontrollen. *"Mye av det er ikke nyttig. Mye av det ville vi hatt mer igjen av, hvis vi hadde brukt ressursene på faktisk å gjøre ting i stedet for å bruke så mye ressurser på å kontrollere"*, sier en av prosjektlederne. To andre prosjektledere trekker frem at de skulle ønske at arbeidsverktøyene for kontroll og styring var mer til hjelp for dem, og at det i dag snarere er slik at de føler arbeidsverktøyene er til hinder for arbeidet deres. Arbeidsverktøyene er for styring og kontroll lenger opp i organisasjonen, og ikke for dem. Den ene av disse prosjektlederne legger også til: *"Jeg har ikke behov for at noen i Paderborn sitter og ser på røde og gule og grønne lys i arbeidsverktøyet for å føle at jeg er trygg og komfortabel i prosjektet"*. Dette virker å være gjengs holdning blant disse fire prosjektlederne. Den siste blant disse fire prosjektlederne kommenterer følgende i forhold til nytten av kontrollen i Benteler-gruppen:

Jeg tror det er såpass mye kontroll at det ikke finnes noen som kan klare å dra noen fornuftige slutninger av alt heller. Og da kjennes det som om det blir kontroll bare for at man skal kunne kontrolleres, men det blir såpass mye at det er ingen som kan fatte noen beslutning på grunnlag av det her likevel. Og da kjennes jo det som "waist"! I blant kjennes det som om man bare må gjøre det her for at noen tror at det er bra.

Blant lederne er det ingen som kommenterer direkte om de ser nytten av kontrollen, men en av informantene mener at synet på nytten av arbeidsverktøyene for de som jobber lokalt, nok varierer veldig etter hva man jobber med. Vedkommende trekker frem at man ved avdelingen for logistikk, garantert opplever arbeidsverktøyene for kontroll og styring som svært nyttige. En av de to andre lederne har ingen tro på at man kan få endret Benteler-

gruppens tilnærming til kontroll, slik at det viktige er å ikke la seg irritere av det, men lære å leve med det.

5.4.3 Omfang av tillit, og balanse mellom kontroll og tillit

Forholdene som her belyses og som er av interesse når det gjelder tillit, er informantenes synspunkter på omfanget tillit som verktøy for organisering i Benteler-systemet, og ikke variasjoner i tillit fra en relasjon til en annen. Det opplyses om at intervjuer først spurte om omfanget av tillit, før balansen mellom tillit og kontroll ble satt på dagsorden. Majoriteten av informantene skilte på eget initiativ mellom tilliten de opplever i systemet og tilliten de opplever fra personene rundt seg i organisasjonen. De øvrige informantene ble hjulpet med å finne frem til denne distinksjonen.

Prosjektlederen som opplevde omfanget av kontroll som helt greit, opplever også at det er greit i forhold til graden av tillit. Blant de øvrige prosjektlederne, som alle fremstår som kritiske til omfanget av kontroll, er det gjennomgående også slik at de ikke er fornøyde med hvordan organisasjonssystemet baserer seg på tillit. En av dem sier at dette henger sammen med kontrollregimet, og at *"... det er høy grad av kontroll fordi det er relativt lav grad av tillit."* En av de andre prosjektlederne ser det også i sammenheng med omfanget av kontroll, som vedkommende ser som for stort, og kommenterer at det sier seg selv at man ikke gir tillit hvis man må kontrollere folk slik man gjør i Benteler-gruppen. Informanten ser det også i sammenheng med forskjeller i norsk og tysk arbeidslivskultur.

En annen prosjektleder ser også graden av tillit i sammenheng med kulturforskjeller mellom Norge og Tyskland, og kommenterer:

Det norske samfunnet bygger mye på tillit, oppfatter jeg, mens... på en skala fra 0 til 10 så tenker jeg at Norge befinner seg på 8, 9 i en sånn tillitsskala, mens man i Tyskland er på 2 .

Informanten opplever den svært begrensede tilliten i organisasjonssystemet som en form for mistillit, men tror samtidig at en tysker kanskje ville sett annerledes på det.

Blant lederne ses også tilliten i organisasjonssystemet i sammenheng med omfanget av kontroll, og to av informantene trekker frem at de opplever at tilliten i stor grad avhenger av om man leverer resultatene man har forpliktet seg til, eller ikke. Om man leverer, så har man tillit, men om man ikke leverer og kjenner på omfanget av kontrollen, kan man fort

oppleve at tilliten ikke er der, kommenterer Medlem1 Core Team. En tilsvarende redegjørelse kommer fra Medlem2 Core Team:

Globalt så er jo tilliten veldig mye påvirket av de resultatene du leverer, som da blir kontrollert. Så hvis du greier å bruke kontrollsystemet til å levere det som er forventet, så skaper du tillit. (...) Hvis du kjører et prosjekt med milepæl A, B, C, D E, F. Og så kjører du det prosjektet gjennom hele prosjektperioden med grønne milepæl. Da har du på en måte... da får du tillit. Fordi at da ser det bra ut, ikke sant. Men hvis du da, når du kommer til milepæl F, (...), og det går til skikkelig dårlig, så har du på en måte spist opp alt. Det spiller ingen rolle at du hadde liksom grønt. For "the hard reality" er der da. Hvis du ikke begynner å tjene penger, og som du har lovt at du skal gjøre, så begynner den tilliten å vakle.

Prosjektlederen som opplever omfanget av både kontroll og tillit som greit, synes også at det så langt er et balansert forhold mellom tillit og kontroll. De øvrige prosjektlederne er alle tydelige og svært bestemte på at de ikke opplever at det er balanse mellom kontroll og tillit, og at kontrollen dominerer i for stor grad. Prosjektleder1 gir i tillegg en interessant kommentar om hvordan vedkommende mener balansen oppfattes i Paderborn i Tyskland:

Jeg vet at mange av dem jeg jobber med til daglig i Paderborn, har litt samme følelsen, at det er for mye kontroll i forhold til tillit fra organisasjonen. Også alle som jobber med prosjekter også i fra Tyskland, har følelsen av at... det samme. At det er i overkant mye kontroll, og lite tillit.

Blant de tre lederne er man noe mer diplomatiske i uttalelsene, men som gruppe er det tydelig at de også heller mot at det er for mye kontroll sammenlignet med tillit i Benteler-systemet. En av lederne sier rett ut at det i forholdet kontroll og tillit, er for mye kontroll. En av de to øvrige lederne sier implisitt det samme. Den siste av lederne svarer ikke direkte på spørsmålet om balansen mellom tillit og kontroll.

5.4.4 Oppfattes tilnærmingen til kontroll og tillit som lik for hele Benteler-gruppen?

Alle de åtte informantene svarer og argumenterer i retning av at tilnærmingen til kontroll og tillit er standardisert og felles i hele Benteler-gruppen. Prosjektleder1, Prosjektleder2 og Prosjektleder4 kommenterer:

Benteler er jo et stort tysk firma, og det tilpasser seg ingen liten satellitt i Norge sånn sett. De forsøker på alle mulige måter å tilpasse OSS. Og så stritter vi litt i mot da men.

Prosjektleder1

Ja, alt er standardisert! I Tyskland er man jo ekspert på å standardisere. Det er jo deres styrke liksom på godt og vondt. (...) Om man jobber i Benteler, så jobber man jo i det tyske Benteler.

Prosjektleder2

Og det er jo liksom en sånn "one Benteler"-strategi. Det er ikke Raufoss, det er ikke andre "planter"; det er "one Benteler".

Prosjektleder4

De tre lederne virker som sagt å være enige med prosjektlederne i at tilnærmingen til kontroll og tillit er standardisert og felles i hele Benteler-gruppen. Medlem1 Core Team kommenterer blant annet at man i Benteler er opptatt av at "alle skal gå i takt", mens Medlem3 Core Team sier at det ikke kommer på tale med noen lokal tilpasning for Raufoss i Benteler-gruppen når det her er et standardisert system for kontroll. Samtidig er det også verdt å legge merke til at denne informanten tidligere oppga skuffelse i Paderborn knyttet til endringstakten på Raufoss som en årsak til mer kontroll enn hva man hadde tidligere. Medlem3 Core Team opplever altså en standardisering for kontroll og tillit i Benteler, men at systemet for dette i hvert fall er fleksibelt i den forstand at det gir muligheter for innstramninger etter hva som er formålstjenlig for Benteler-gruppen ved den enkelte lokasjon. Det er forøvrig ingen av de andre informantene som sier noe i retning av at de opplever sentralorganisasjonens kontroll med dem som et utslag av det samme. Det skal imidlertid påpekes at informantene ikke ble spurt direkte om dette.

5.4.5 Hvordan er omfanget av kontroll forskjellig fra tiden under Norsk Hydro?

To av informantene jobbet ikke i selskapet ved Raufoss i tiden under Norsk Hydro, og kan naturlig nok ikke besvare spørsmålet. Blant de seks andre informantene er det bred enighet om at omfanget av kontroll i dag er større enn i tiden under Norsk Hydro. En av prosjektlederne forteller blant annet at man i tiden under Norsk Hydro fikk en investeringsramme som man mer eller mindre på egenhånd fikk styre over, og at dette skiller seg fra dagens detaljstyring gjennom mekanismene for kontroll.

En annen prosjektleder peker videre på at *automotive*-divisjonen i Norsk Hydro var en vesentlig mindre organisasjon enn *automotive*-divisjonen i Benteler-gruppen, og at et naturlig behov for større systemer for kontroll i større organisasjoner må ses som en av

årsakene til at det var et mindre omfang av kontroll i tiden under Norsk Hydro. En av de tre lederne peker på at eierstyringen under Norsk Hydro var mer markedsorientert, mens den nå er mer forvaltningsorientert, og at dette er en årsak til forskjellene. Informanten forteller også følgende om balansen mellom kontroll og tillit i tiden under Norsk Hydro:

I Hydro var det kanskje motsatt [forholdet mellom kontroll og tillit]. Og vel mye motsatt. Det er klart, nå var det en helt annen situasjon. Hydro var jo et selskap som kom i fra oppstrøms virksomhet, (...). Og så bestemte de seg for å jobbe nedstrøms og ut i markedet, og foredle fra primæraluminium via ekstrudering til å lage produkt. Og det var derfor de kjøpte gamle Raufoss Automotive. For å få både den markedskunnskapen og produktkunnskapen som vi satt med. Så sånn sett så var jo Hydro i en vekstfase, hvor de da, de skulle ut i et marked som de var ukjente med. Og det gjorde jo på mange måter at tilliten og kravet til resultat det var... det var... de måtte jo investere, i hvert fall i en periode for å komme seg ut i markedet. (...) vi hadde jo da på en side inntektene av oppstrømsvirksomheten, som de da brukte på en måte.. kanskje i noen tilfeller til å subsidiere nedstrøms aktiviteten for å komme... bygge opp et marked. Så vi hadde en stor grad av frihet. Vi hadde en kultur for å tilgi. Hvis ikke du leverte da du hadde sagt, så var det liksom... Det tok lang tid før det fikk konsekvenser for enkeltpersoner. Fordi det var en kultur for å tilgi, hehehe. Og kanskje da... kombinert, tilgi og tillit. Hvis begge de to blir for sterke, så mister du kanskje litt styring. Så jeg tror kanskje vi kom i fra en kultur som var veldig annerledes.

[Intervjuer]: Så overgangen ble ekstra stor?

[Medlem1 Core Team]: Den ble stor for mange, det ble den. (...) vi tjente penger en del år, men Hydro investerte hundretalls millioner de for å komme inn i bilmarkedet. Så de subsidierte i stor grad. Hadde vi tom kasse, så kom det penger i fra Oslo. For å betale både lønn og investeringer. Det er klart Benteler; det er et privateid selskap. Og det sitter en familie og eier det, og som har hundre års erfaring, altså de har lang erfaring. Og historie i bil. Så du merker en... ikke i det daglige, men du merker over tid at kravet til lønnsomhet det blir et helt annet i Benteler enn det var i Hydro.

5.4.6 Finnes det lokale utfordringer knyttet til den nåværende miksen av kontroll og tillit?

Tre av prosjektlederne ser en sammenheng mellom den nåværende miksen av kontroll og tillit, og at flere personer har valgt å slutte i jobben ved Benteler Raufoss. En fjerde prosjektleder nevner arbeidsmotivasjon som en utfordring knyttet til stort omfang av kontroll i Benteler-systemet, men nevner ikke turnover eksplisitt. En av prosjektlederne som kommenterer det eksplisitt, formulerer seg følgende måte:

[Prosjektleder]: Den største trusselen mot verden her, eller aktiviteten her, den er at folk med kompetanse finner seg noe annet å gjøre. Og den trusselen er relativt overhengende.

[Intervjuer]: Tror du de gjør det noe på grunn av dette vi snakker om nå?

[Prosjektleder]: Jaja, ja! (...) Det er mange som allerede har forlatt oss. Og det er også litt sånn kulturelt betinget, fordi i Norge så har man over mange, mange år fremdyrket organisasjoner og putte ansvar lavt i organisasjonen som et prinsipp. Altså man skal ha deltakelse. Altså helt tilbake til 70-åra under det de kalte industrielt demokrati bygget på noen prinsipper. Det har selvfølgelig da den konsekvens at folk forventer spennende oppgaver, mens rutineoppgaver kanskje ikke er så morsomt. Og det er her vi kolliderer. Kulturelt.

En annen prosjektleder formulerer seg slik:

Mange tolker den her kontrollen som mistillit, og man kjenner at man kanskje ikke blir verdsatt for det man gjør, og man synes at det går tregt. Og så er det jo uproporsjonert mange som har sluttet de siste to årene, (...) det virker som det er mange i organisasjonen som er litt frustrerte. Over at det er som det er. Det er mange mellomledere det siste året som har sluttet. Som jeg tror mye beror på det her.

Den tredje prosjektlederen som kommenterer turnover eksplisitt, er i tillegg opptatt av å få frem at systemer hvor man ikke opplever eller blir informert om nytten av dem, er vanlig i Benteler-gruppen:

[Prosjektleder]: Vi har hatt veldig stor turnover synes jeg. Det har vært veldig mange nøkkelpersoner som har sluttet. Og det er jo et tydelig signal. Og jeg tror veldig mange har pekt nettopp på det med system. Tungt system, og behov for kontroll og den biten der som en del av faktorene for at det er vanskelig å jobbe, ehm... Ja.

[Intervjuer]: Så dette her med kontroll og systemet det opplever du at er en hovedårsak?

[Prosjektleder]: Ja, og det er jo ikke sånn at vi bare er til for systemet. Altså, systemet skal være til for å løse oppgavene på en best mulig måte! Og jeg synes det er litt motsatt vinkling i Benteler! Vi skal absolutt ha et system, for hvis ikke så blir det jo anarki og ute av styring og kontroll. Men det har liksom tatt litt av. Og når svaret på alle ting, må man gjøre sånn og sånn; ”ja, systemet krever det! Ja, det er Benteler policy, og it’s mandatory”. Det er liksom omkvedet. Det er ingen som stiller spørsmålet; ”er dette nyttig?”.

Også blant de tre lederne gis det svært interessante kommentarer til spørsmål om hvilke utfordringer man ser i relasjon til nåværende miks av kontroll og tillit. En av disse informantene ser utfordringer knyttet til medvirkning, påvirkning, motivasjon og turnover, men er klar på at det er den lokale ledelsen sitt ansvar å få det til å fungere:

Du blir jo påvirket av det miljøet du er i. Det gjør du. Over tid så blir du det. Så hvis du da sammenligner med Hydro, hvor det var en stor grad av både medvirkning og påvirkning som du ble dratt med i. Alt fra tillitsmannsapparatet, ansatte; det var en helt annen form for fokus på slike ting da. I Benteler så er det ingen som legger seg opp i hvordan vi driver, i hvert fall som jeg har merket ennå, hvordan vi driver med utvikling av folk. Vi skal levere vi. (...) Når beslutninger er tatt og systemet er på plass og standarder ligger der og instruksjoner er på plass så er det tungt å påvirke. Da må du forholde deg til det, og du merker jo her at det er mer frustrasjon her i en del sånne sammenhenger, fordi at vi har en begrenset påvirkning. Samtidig så skal du ikke undervurdere din mulighet til å påvirke. Men da må du faktisk dra dit som beslutningen blir tatt. (...) Men jeg tror vi bare må innse at vi er mer styrt enn vi var i Hydro-sammenheng. Og det påvirker det daglige. Altså motivasjon, og det kan påvirke turnover. Men igjen så er det vår evne som ledere lokalt til å få ting til å fungere. Vi kan ikke skylde på eiere verken hos Benteler eller i Paderborn. Det er faktisk mye mer opp til oss selv her hvordan vi klarer å drive den bedriften. Faren er at vi velg å skylde på andre enn oss selv for både frustrasjon og høy turnover. Så kan det være en lettvinne måte for oss som ledere å peke på at det er andre. Og ikke jeg eller vi som er ansvarlige for at ting skjer. Så det er jo... Ja, jeg tror vi må i større grad tenke på vi og oss, hva kan vi påvirke, enn å skylde på de som sitter langt borte.

En av de to andre lederne kommenterer at tunge, sentraliserte beslutningsprosesser, etterfulgt av omfattende kontroll, krav og pålegg, er med på å skape stress og frustrasjon blant de ansatte, fordi det er krevende å følge opp disse prosessene når man samtidig skal ha hovedfokus på å levere resultater og få prosjekter i havn. Informanten ser dette som en viktig grunn til at en del ansatte ved Benteler Raufoss har valgt å si opp jobben de siste årene. Samtidig er også denne informanten opptatt av at ansvaret for å få ting til å fungere lokalt, ligger hos den lokale ledelsen. Vedkommende opplever at tidvis mangel på lokal tilstedeværelse, støtte og veiledning fra ledelsen ved Benteler Raufoss etter eierskiftet i 2009, er en del av årsaksforklaringen. Omleggingen til kundelinjeorganiseringen fra 2012 nevnes som en av flere perioder hvor lokale behov for ledelse i forbindelse med større endringer ikke ble tilfredsstillt. I den nevnte perioden var flere personer i lederposisjoner ved Benteler Raufoss involvert i Benteler-gruppens overtagelse av Farsund Aluminium Casting AS, og dette førte i noen grad til et vakuum lokalt på Raufoss som informanten i etterkant

har sett på som uheldig. Parallelle lederansvar for søsterforetak i Sverige og Danmark har hatt samme effekt. At også andre i organisasjonen ser det på samme måte som denne lederen, understøttes av følgende kommentarer fra to av prosjektlederne:

(...) det og var en veldig mangel på ledelse på Raufoss. Da den der kundelinjeorganiseringen ble innført så ble det bare fjernet, den tidligere ordningen. Og så forsvant fabrikkledelsen til Farsund for å ta over og styre en fabrikk der, og så var det ingen her! Og så ble du bare dyttet inn i en annen organisasjon, og så var det på en måte ingen å henvende seg til. Og da var det mye frustrasjon. Men jeg synes jo mye av det har lagt seg. Det har jo som sagt vært ganske mye turnover, og veldig mye av det er en direkte effekt, og også sånn etterskuddseffekt av den kundelinjeorganiseringen, det er jeg helt sikker på. Og mangelen på ledelse her og sånn. Det har jo tatt litt mer form etter hvert. Men jeg tror nok at vi ble litt skadeskutt i den perioden. Det var ikke akkurat noe mye å bygge noen tillit til noen på.

(...) frem til for et år siden så var vi en egen sånn operativ enhet med våre søsterforetak i Sverige og Danmark, og da var ledelsen her på Raufoss veldig mye involvert i spørsmål som ikke bare var knyttet til Raufoss; det var knyttet til et større miljø. Så jeg oppfatter at man under den her perioden kanskje hadde vanskelig for å prioritere Raufoss og viktige beslutninger som skulle fattes her.

Den siste blant de tre lederne peker på at nytenkning og utvikling av nye løsninger er en forutsetning for aktører i bilindustrien, og ser utfordringer knyttet til innovasjonsarbeidet ved Benteler Raufoss. Vedkommende stiller spørsmål ved hvordan lokale ledere på en god måte skal greie å motivere de kreative ingeniørene på Raufoss til å finne nye innovative løsninger, samtidig som man må dytte på for at de oppfyller alle kravene knyttet til kontroll i Benteler-systemet. Vedkommende kommenterer videre:

Det er veldig få mennesker, i hvert fall tror jeg skandinaver, som liker å bli kontrollert. Jeg hater det jeg og. Hvor mange ganger har ikke jeg kjørt på veien i Norge og sagt "Pokker ta, her er det 40. For noe dritt", hva? Du fjerner en del av kreativiteten, gjør du ikke det? (...)

Litt det samme er det jo med kreativitet, kontroll og tillit her. Den trekløveren. Og hvordan skal du lage mekanismer for at alle de tre skal fungere? Da skal du ha tillit til mennesker, og mennesker skal føle at de har tillit, sant? Og mange mennesker liker å føle en, i forskjellige nivåer da, men et visst nivå av kreativitet i det de driver med. (...) Og så har man et behov i fra eieren og kunder om kontroll. (...) Det er en del mekanismer og paradokser i mellom de tre ringene der. Som ikke er helt trivielle å løse.

5.5 Endringsvillighet ved Benteler Raufoss

Hver av informantene har blitt spurt om hvordan endringer generelt møtes ved Benteler Raufoss, og om man er endringsvillige. Enkelte har i denne anledning også gitt kommentarer på hvor villige man har vært til å imøtegå krav og endringer som er resultater av eierskiftet, og disse kommentarene gjengis i delkapittel 5.5.2.

5.5.1 Endringer generelt

Flere av informantene sier at de i bunn og grunn mener at miljøet ved Benteler Raufoss som helhet, er endringsvillig, blant annet fordi man er vant med en høy endringstakt da man i bilindustrien aldri opplever at verden står stille så lenge av gangen. Flere av disse sier samtidig at om de ikke ser nytten av endringene som skal implementeres, så er man langt i fra endringsvillige. En prosjektleder sier det slik:

(...) hvis man ser at målet er tydelig, og at det er faktisk en grunn for dette her... det dreier seg om arbeidsplasser, det dreier seg om å være konkurransedyktige, det dreier seg om å gjøre ting mer effektivt; alle ting som er smart tror jeg folk er villig til å være med og endre seg selv og bedriften i forhold til. Og så er det det å SE at det er smart. Og da må du på en måte ha vært med i en prosess for å... For det er ikke alle ting som hver for seg virker smart. Men vi kan ikke suboptimalisere, men så lenge vi klarer å se at totalen... så blir dette her enklere, vi tjener mer penger, vi er mer konkurransedyktig på sikt. DA tror jeg at vi er med. Så det er den kommunikasjonen der mellom Tyskland og Norge som vi sliter litt med. Fordi at det blir tatt beslutninger som ikke er fundamentert. Og da er ikke vi endringsvillige! Da er vi sta som tusen! Hehe, ikke sant, da setter vi oss fullstendig på bakbeina. Og vi er ikke så autoritetstro, så vi tar den fighten. Eller vi; ”nei, dette er ikke vi enige i, dette synes vi er tull” Så derfor oppleves vi nok av Paderborn som fryktelig stae.

To andre informanter sier rett ut at de ikke mener man er spesielt endringsvillige, mens en annen poengterer at det kommer helt an på hva man sammenligner med. I Norsk Hydro ble miljøet på Raufoss sett på som svært endringsvillig, mens man i Benteler-gruppen er fryktelig treige til å ta endringene, hevder informanten. Det kommer også frem at det er store forskjeller mellom ulike avdelinger og sub-miljøer. En informant poengterer også at endringsarbeid er tids- og ressurskrevende, og at en krevende ressursssituasjon på Raufoss bidrar til at det finnes lite overskudd til å drive endringsarbeid.

5.5.2 Eierskiftet

Fem av informantene har gitt kommentarer som omhandler hvordan miljøet på Raufoss har tilpasset seg og imøtegått deres nye eiere etter salget fra Norsk Hydro. Gjennom disse kommentarene tegnes et bilde av at miljøet på Raufoss som helhet har strittet en del i mot deres nye eiere, og vært i overkant opptatt av å fokusere på det man ikke har vært tilhengere av og hva som ikke har vært mulig å få til. En av informantene gir følgende dekkende kommentar til dette:

Vi har vært lite flinke til å tilpasse oss Benteler. Vi har vært for opptatt av de tjue prosentene som ikke passet oss. Enn å innføre og akseptere de åtti prosentene som vi uten videre kan si at "dette er en generisk prosess, dette er noe som er veldig likt det vi hadde før."

Flere informanter forteller om at mange i miljøet ved Raufoss trodde at Benteler-gruppen ville ha en tilpasset tilnærming til Benteler Raufoss. Slik gikk det ikke. En av informantene sier at dette er en grunn til at man har strittet litt ekstra i mot. Andre forteller at en del av medarbeidere ved Benteler Raufoss hadde en forventning i tiden rett etter eierskiftet om at Benteler-gruppen ville være mer interesserte i å lære om og adoptere det man opplevde som gode løsninger og ideer ved Benteler Raufoss. Informantene forteller videre om at dette bidro til at flere hadde en avventende holdning til å ta i bruk og lære seg arbeidsverktøyene Benteler-gruppen på det daværende tidspunkt benyttet. Det viste seg imidlertid at den sentrale ledelsen i Benteler-gruppen i liten grad var interesserte i å bruke tid på å tilegne seg kunnskap om og spre løsningene og ideene på Raufoss, og dette førte til en del skuffelse i miljøet på Raufoss, forteller en av informantene.

5.6 Kulturforskjeller og kulturpåvirkning

Det fremgår tydelig av intervjuene, enten eksplisitt eller implisitt, at alle informanter kjenner på kulturforskjeller mot den tyske sentralorganisasjonen i konsernet, og at det gjør samarbeidet i det multinasjonale konsernet mer krevende. Flere informanter fokuserer på at det de omtaler som *den norske* eller den *skandinaviske* bedriftsmodellen preget av flate strukturer, involvering og team-orientering, ikke passer inn i et tysk system. En av informantene trekker også frem at det mellom Norge og Tyskland er stor forskjell på hvordan man forholder seg til sjefen og eventuelle uenigheter. Prosjektleder⁴ opplever større spenninger og flere konflikter relatert til ulik arbeidslivskultur mellom Norge og Tyskland enn mellom Norge og for eksempel Tsjekkia eller USA. Vedkommende kommenterer imidlertid at dette også kan ha noe med at det er selve sentralorganisasjonen som befinner seg i Tyskland, og ikke bare søsterforetak som i Tsjekkia eller USA. En annen informant som

kjenner på at store kulturforskjeller gir utfordringer, sier derimot at det er ulike utfordringer i det å jobbe mot alle andre land, og at det generelt ikke er vanskeligere mot Tyskland enn mot andre land.

Når det gjelder kulturpåvirkning i Benteler-gruppen, fremgår det tydelig at informantene nå opplever at de jobber i et tysk konsern, og at det er tyske standarder og måter å arbeide på som dominerer. Dette dominerer ikke bare sentralorganisasjonen, men har også blitt påtvunget Benteler Raufoss gjennom for eksempel kontrollsystemer. På motsatt side er det lite som tyder på at miljøet ved Raufoss har fått anledning til å påvirke hvordan ting gjøres i konsernet. Det som er nevnt i kapittel 5.5.2 om at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen i liten grad har vært interessert i å lære av Benteler Raufoss, indikerer snarere det motsatte. Det virker dermed som om graden av kulturell påvirkning fra miljøet ved Benteler Raufoss og ut i resten av det multinasjonale konsernet gjennom sentralorganisasjonen, har vært svært begrenset.

6 Diskusjon

Denne studien har som formål å bidra til å økt vitenskapelig forståelse av temaet ”*multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten*”. Den overordnede problemstillingen i denne masteroppgaven, som har hatt til hensikt å være med på å belyse feltet er:

Hvordan påvirker multinasjonale selskaper rammer for ledelse i norsk arbeidsliv?

Det er undersøkelser knyttet til opplevelse av eget handlingsrom, beslutningsprosesser og systemmessig kontroll og tillit blant prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss som konkret bidrar til ønsket innsikt om temaet problemstillingen ønsker å belyse. Hvilken påvirkning multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten har på slike momenter, er som tidligere nevnt et lite undersøkt felt i academia. Når oppgavens teoridel har pekt på særegne trekk og dynamikker i det norske arbeidslivet, som virker normativt på hvordan norske arbeidstakere ser på organisering innen arbeidslivet, er det imidlertid grunn til å forvente funn i denne case-studien som bør være av interesse for flere interessenter.

Den tiltagende tilstedeværelsen av multinasjonale selskaper i det norske arbeidslivet aktualiserer studiens formål, men fordi denne masteroppgaven er et resultat av en kvalitativ case-studie ved ett foretak med en multinasjonal selskapskontekst, sier funnene først og fremst noe om forholdene i det aktuelle caset. Det poengteres derfor igjen at det må være en forsiktig tilnærming til overførbarhet av funnene. Semi-strukturerte intervjuer er benyttet for å innhente informasjon fra totalt åtte informanter om de temaene som ønskes belyst.

Litteraturgjennomgangen har redegjort for utvalgt, relevant teori om multinasjonale selskaper i en generell kontekst, og generelt virker det å være et relativt godt samsvar mellom store deler av dette teoretiske rammeverket og empirien gjengitt i resultatdelen av oppgaven. Sett under ett er det dermed ingen grunn til å argumentere for at det teoretiske rammeverket etablert for en generell kontekst bør forkastes for den norske konteksten. Resultatene viser imidlertid at det for enkelte aspekter eksisterer til dels store avvik mellom de enkelte informantenes opplevelser. Det er også tydelig at informantene ved Benteler Raufoss til dels opplever aspekter ved temaene problemstillingen søker å belyse som svært problematiske. Dette er selvfølgelig meget interessant. Det bør imidlertid ikke være noen automatikk i å konkludere med at dette helt eller delvis skyldes den multinasjonale selskapskonteksten, og dette drøftes derfor for de enkelte aspektene i denne diskusjonsdelen av oppgaven. Sett i sammenheng med at det virker å være dissonans mellom teori om medvirkning i det norske arbeidslivet og teoretiske trekk ved multinasjonale selskaper i en

generell kontekst, er det imidlertid nærliggende å ta aspekter ved studien til inntekt for at det er krevende med multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten.

Videre diskuteres resultatene redegjort for i kapittel 5, i lys av presentert teori, redegjort for i kapittel 3. Det er studiens tre forskningsspørsmål, med totalt seks underspørsmål resultatene diskuteres opp mot. Deretter følger en mer overordnet diskusjon med utgangspunkt i studiens funn og sammenhenger om multinasjonale selskaper og konserner i den norske arbeidslivskonteksten. Oppgavens begrensninger og refleksjoner rundt hva som kunne vært gjort annerledes i prosessen, blir også diskutert i denne delen av oppgaven, og avslutningsvis presenteres noen forslag til videre forskning. Oppgavens overordnede problemstilling besvares sammen med en oppsummering av oppgavens viktigste funn i avslutningen av oppgaven; kapittel 7.

6.1 Handlingsrom

I det følgende diskuteres de to forskningsspørsmålene knyttet til handlingsrom blant informantene, før videre implikasjoner og enkelte øvrige aspekter knyttet til handlingsrom diskuteres. Det poengteres at det er kartleggingen av de overordnede opplevelsene av eget handlingsrom som er målet med studien, ikke å kartlegge de nøyaktige grensene for den enkelte informants handlingsrom.

6.1.1 Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS eget handlingsrom?

Av resultatene i kapittel 5.2 fremgår det at det er store forskjeller i hvordan informantene opplever eget handlingsrom. Det er videre tydelig at mange informanter går utover det handlingsrommet de rent formelt har fått i Benteler-gruppen, og en hensiktsmessig distinksjon hva gjelder handlingsrom er derfor å skille mellom *formelt handlingsrom* og *handlingsrom i praksis*. Resultatene gir en rekke indikasjoner på at de formelle handlingsrommene til de åtte prosjektlederne og lederne ved Benteler Raufoss generelt er svært innsnevrede, og mindre enn hvordan det var i tiden under Norsk Hydro. Resultatene presentert i kapittel 5.3.1, hvor det blant annet fremgår at sentralorganisasjonen vil ha myndighet over alle beslutninger som medfører vesentlige økonomiske implikasjoner i konsernet, underbygger også at de formelle handlingsrommene er små.

Selv om to av informantene oppgir at de opplever et misforhold mellom ansvar og myndighet, er trenden blant informantene at de faktisk ikke ser det formelle handlingsrommet som noen

vesentlig begrensning eller som noe stort problem for deres daglige virke. Dette virker å henge sammen med at flere informanter i praksis tøyser det formelle handlingsrommet, og at mange av dem er flinke til å opptre proaktivt der hvor begrensningene i handlingsrommet kunne gi dem utfordringer. Samtlige informanter vurderes som aktive fremfor passive når det gjelder fremtoning i jobbsammenheng, og alle besitter evner til å kunne opptre med politisk kløkt i organisasjonen. Dette kan være naturlige forklaringer på hvorfor informantene samlet sett ikke ser handlingsrom i praksis som veldig problematisk for deres jobbsituasjon. Relasjoner virker også å være en viktig forklaring til dette, og undersøkelsene viser at alle informanter tilsynelatende har gode relasjoner til funksjonelle ledere. Enkelte av informantene sier sågar eksplisitt at de har svært gode relasjoner med sine funksjonelle ledere. Det er nærliggende å slutte at gode relasjoner med personer med større myndighet over en i organisasjonshierarkiet, kan påvirke det praktiske handlingsrommet til prosjektlederne og lederne i studien til å bli større enn det rent formelt er.

Det må likevel trekkes frem at en av informantene forteller om at mye daglig frustrasjon knytter seg til lite handlingsrommet, hva som er riktig handlingsrom og hva som er feil. Det fremgår ikke tydelig hvorvidt informanten sikter til egen frustrasjon eller frustrasjon vedkommende opplever blant kollegaer, men det er uansett en indikasjon på at det eksisterer daglig frustrasjon knyttet til temaet. Om dette medfører riktighet blant en eller flere prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss, er det naturligvis et forhold selskapet bør ta på alvor, og det anbefales derfor at selskapet undersøker forholdet nærmere. På bakgrunn av denne studien, er det imidlertid ikke mulig å si noe mer presist enn at slike oppfatninger eksisterer. De er ikke en trend i utvalget. Det er i denne sammenheng interessant at personen som eksplisitt forteller om den daglige frustrasjonen knyttet til dette, som eneste informant har oppgitt å nylig ha fått ny funksjonell lederer. Vedkommende har beskrevet samarbeidsklimaet som godt, men den ferske relasjonen kan selvfølgelig være en del av årsakssammenhengen, på bakgrunn av at det tidligere er konkludert med at det er nærliggende å se en sammenheng mellom relasjonen med personer over en i organisasjonshierarkiet og praktiske handlingsrom. Selv om årsakssammenhengen virker plausibel, understrekes det at kausaliteten er usikker.

6.1.2 Hvordan er nevnte handlingsrom påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?

Delegering av myndighet er en forutsetning i organisasjoner for å skape handlingsrom for flere enn de personer som utgjør det strategiske toppunktet i organisasjonene. Den aktuelle litteraturen gjengitt i kapittel 3.1.7, som omhandler nettopp delegering av myndighet i

multinasjonale selskaper, predikerer en begrenset delegering av myndighet nedover i organisasjonshierarkiet i multinasjonale selskaper. Antagelsen basert på Baliga og Jaeger (1984) sine funn om at en multinasjonal selskapskontekst vil bidra til å redusere handlingsrommet til lokale og nasjonale ledere, virker dermed å være forenelig med funnene i denne studien.

Et viktig premiss for faktisk å kunne konkludere positivt med at sammenhengen Baliga og Jaeger (1984) predikerer for denne case-studien eksisterer, er at årsakssammenhengen mellom den multinasjonale selskapskonteksten og lite formelt handlingsrom må etableres. At funnene gjort i denne studien er forenelige med det teoretiske fundamentet i litteraturgjennomgangen, er en viktig første forutsetning, men det er ikke nok til å kunne fastslå at det eksisterer kausalitet mellom disse forholdene i studien. Fra intervjuene med de åtte informantene er det ingen informasjon som entydig tilsier at den multinasjonale selskapskonteksten er en essensiell årsak, og det finnes heller ikke informasjon som entydig avviser at den er det.

Videre er det derfor interessant å se på om det kan eksistere andre forhold knyttet til Benteler-gruppen som det er sannsynlig at kan virke sentraliserende for myndighet, og derigjennom gi lite handlingsrom for prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss. Kapittel 4.1 dokumenterer for at Benteler-gruppen er et familieeid konsern som i dag eies av fjerde generasjon Benteler, og det er nærliggende å slutte at det på eiersiden er et økt psykologisk behov for kontroll gjennom at eiendommen har tilhørt familien og blitt utviklet under dens eierskap i generasjoner. Teorien presentert i oppgavens litteraturgjennomgang tilsier at et økt psykologisk behov for kontroll, impliserer sentralisering av myndighet. I kapittel 3.1.4 slås det fast at delegering av myndighet ovenfra er et premiss for handlingsrom lavere i organisasjonshierarkiet, og dette gjør eierstrukturen i Benteler-gruppen til en svært plausibel årsak til begrensnings av lokale handlingsrom.

I tillegg til det faktum at Benteler-gruppen er et familieeid konsern, kan også sentralorganisasjonens plassering i Tyskland være en mulig årsaksforklaring. Av resultatene fremgår det at alle de åtte informantene kjenner på kulturforskjeller i relasjonen med sentralorganisasjonen, og at flere av dem opplever norske eller skandinaviske tradisjoner for flate bedriftsstrukturer, involvering og team-orientering som lite forenelige med et tysk system. Av dette antas at de aktuelle informantene opplever tilnærmingen til de samme aspektene som mer konservativ i den tyske arbeidslivskonteksten, slik at tyske organisasjoner gjerne er mer toppstyrte og hierarkiske med mindre handlingsrom lavere i organisasjonene. Slike oppfatninger samsvarer godt med det litteraturgjennomgangen i

kapittel 3.3 tilsier om det tyske arbeidslivet. Om det medfører riktighet at den kulturelle tilnærmingen på dette området i Bentelers sentralorganisasjon delvis er et resultat av tysk arbeidslivskultur, er tysk kulturpåvirkning i konsernet gjennom sentralorganisasjonens plassering i Tyskland en del av årsaksforklaringen. Sammenhengen virker svært plausibel, også på bakgrunn av at det teoretiske grunnlaget og resultatene gjengitt i kapittel 5.6 tilsier at kulturpåvirkningen vil skje og skjer fra opprinnelseslandet, som for Benteler-gruppen er Tyskland, gjennom det Almond (2011) omtaler som en "country of management"-effekt.

Det finnes trolig ikke bare en, men flere årsaker til at de formelle handlingsrommene til de intervjuede prosjektlederne og lederne ved Benteler Raufoss er små. De foregående avsnittene har redegjort for to svært plausible årsaksforklaringer, og på bakgrunn av dem er det grunn til å anta at det ikke bare er forhold knyttet til den kontekstuavhengige multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten som alene påvirker. Det er som tidligere nevnt grunn til å anta at eierstruktur, og andre forhold som gjelder spesifikt for denne case-studien, virker inn. Forhold som eierstruktur og konsernets opprinnelsesland er definitivt del av selskapets multinasjonale selskapskontekst, men de er ikke generelt gyldige resultater av en multinasjonal dimensjon ved konsernet. Det finnes faktisk ingen kommentarer i informasjonen innhentet fra de åtte informantene som eksplisitt tilsier at den multinasjonale dimensjonen *i seg selv* bidrar til mindre handlingsrom blant informantene. Det er kun logikken i teorien presentert i litteraturgjennomgangen som eksplisitt taler for dette. Det kan likevel konkluderes med at det virker overveiende sannsynlig at forhold knyttet til den spesifikke multinasjonale selskapskonteksten til Benteler Raufoss, bidrar til at handlingsrommene er marginaliserte og mindre enn hva de var i tiden under Norsk Hydro.

6.1.3 Videre diskusjoner

Som tidligere nevnt gir resultatene en rekke indikasjoner på at de formelle handlingsrommene til de åtte prosjektlederne og lederne ved Benteler Raufoss generelt er svært innsnevrede. Resultatdelen har også vist at det er stor kongruens mellom det informantene oppgir om de konkrete økonomiske rammene innenfor deres formelle handlingsrom. Når det også fremgår at det i Benteler-gruppen fokuseres på stor grad av standardisering, er det nærliggende å anta at slutningen om små formelle handlingsrom, er gyldig for hele gruppen av prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss som utvalget er hentet fra. At det er en stor fordel for prosjektledere og ledere å besitte politisk kløkt og være dyktige relasjonelt, anses også som en generaliserbar slutning. Når det gjelder funnene knyttet til hvordan handlingsrommene generelt oppleves i praksis, virker det, på tross av at

det er definert en trend for utvalget, å være slik at det er større individuelle forskjeller. Det virker også som om personlige relasjoner og individuelle ferdigheter, som evnen til å opptre proaktivt, er viktig. Generaliserbarheten påvirkes negativt av dette. Disse funnene anses derfor for ikke å være gyldige for en større kontekst enn selve case-studien.

Som det fremgår av kapittel 4.4, har samtlige informanter en god porsjon erfaring med arbeidsoppgavene de i dag håndterer. De har alle relativt lang fartstid i selskapet eller i datterselskaper i Benteler-gruppen, og de har gode relasjoner med sine funksjonelle ledere. Det er nærliggende å slutte at disse forholdene bidrar til at informantene totalt sett opplever forhold knyttet til deres praktiske handlingsrom som mindre problematiske enn man av det formelle handlingsrommet kunne ventet at de ville være. En del av årsaksforklaringen bak dette er som tidligere nevnt at informantene er aktive fremfor passive når det gjelder fremtoning i jobbsammenheng, og besitter evner til å kunne opptre proaktivt og med politisk kløkt i organisasjonen. Et spørsmål som er av interesse både for Benteler Raufoss og rent akademisk, og som denne studien ikke har funn som kan si noe sikkert om, er om personer som er ferskere i rollene som prosjektledere eller ledere ville opplevd det annerledes? Det er flere forhold som kan tas til inntekt for at svaret på dette spørsmålet er ja. Det er rimelig å anta at personer som ikke har erfaring i rollene som prosjektledere eller ledere, vil ha et mer begrenset nettverk i organisasjonen og umodne relasjoner med sine overordnede. Det er nærliggende å slutte at dette vil bidra til at det for ferske prosjektledere og ledere, er vanskeligere å i praksis utvide et formelt handlingsrom.

Tidligere er det også pekt på at flere av informantene tar seg visse friheter og i praksis tøyer grensene for det formelle handlingsrommet. Blant annet er Prosjektleder4 sitert på at:

”Det hender vel at jeg strekker litt, at jeg sier; ja, kjøp det, eller gjør sånn. Liksom...det hender nok at jeg tar meg litt friheter i noen sammenhenger hvor jeg mener at dette her er bare sunn fornuft. Det er jo ikke snakk om... altså bruker penger som en full sjømann. Men det er snakk om å gjøre det som er fornuftig.”

Det virker naturlig å anta at personer med mindre fartstid og erfaring i rollene som ledere og prosjektledere, generelt vil vegre seg mer for å tøye grensene for det formelle handlingsrommet, selv om det ikke nødvendigvis er noe galt i å gjøre dette. Totalt tegnes dermed et bilde, som gir grunn til å anta at det for ledere og prosjektledere med mindre og erfaring, vil være mer krevende rent praktisk å jobbe med det innsnevrede formelle handlingsrommet. Samtidig kan muligens ferske ledere og prosjektledere ha lavere forventninger til størrelse på handlingsrom enn det ledere og prosjektledere i et utvalg

bestående av personer som tidligere har vært vant til større rom i tiden under Norsk Hydro gir uttrykk for. Om så er tilfelle kan muligens de psykologiske aspektene ved et lite formelt handlingsrom være enklere å takle for ferske ledere og prosjektledere. Det understrekes at sammenhengene som er diskutert for ferske ledere og prosjektledere, er noe usikre. Dette fordi utvalget bare kan gi begrenset informasjon om temaet, og ytterligere undersøkelser må gjennomføres for å gi sikker kunnskap om dette, både i en generell kontekst og for tilfellet Benteler Raufoss.

Dersom fartstid, erfaring og tette og gode relasjoner med overordnede i organisasjons-hierarkiet bidrar til at det i praksis er lettere i jobbsammenheng å leve med begrensede formelle handlingsrom hos den enkelte, er det et argument for at utskiftninger av personell og høy turnover er mer kritisk i organisasjonen enn det ellers ville vært. Om for eksempel en ny person kommer inn som funksjonell leder for en prosjektleder, vil det ta tid å modne relasjonen. Om dette kan bidra til at prosjektlederen opplever større utfordringer og mer frustrasjon knyttet til sitt handlingsrom, fordi det i en overgangsfase blir vanskeligere å finne forenklende praktiske løsninger, tilsier det at hyppigheten av slike utskiftninger er kritisk.

6.2 Beslutningsprosesser

I det følgende diskuteres de to forskningsspørsmålene knyttet til beslutningsprosesser, før videre implikasjoner og enkelte øvrige aspekter knyttet til beslutningsprosessene diskuteres.

6.2.1 Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems

Norway AS beslutningsprosesser de berøres av i konsernet?

Resultatene indikerer at det er stor enighet blant informantene om at Benteler-gruppen er en svært toppstyrt multinasjonal organisasjon, med et omfattende byråkratisk apparat i sentralorganisasjonen. Denne sentralorganisasjonen sitter med mye makt, og strukturelt er den vertikale avstanden fra toppen av denne til prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss relativt stor, med flere hierarkiske nivåer. Sentralorganisasjonen er involvert helt ned på detaljnivå i datterselskapet Benteler Raufoss og har beslutningsmyndighet deretter. Om disse forholdene sammenlignes med det litteraturgjennomgangen tilsier om det norske arbeidslivet, som blant annet er preget av flate organisasjonshierarkier, er det tydelig at selskapskonteksten som Benteler Raufoss er del av, bidrar til at informantene møter forhold som skiller seg vesentlig fra hva som er typisk i norsk arbeidsliv. Det er bred enighet blant informantene om at de mener man med fordel kunne desentralisert en del av

beslutningsprosessene i Benteler-gruppen, og sett i lys av at informantene jobber i et norsk arbeidsliv preget av desentralisering av myndighet, er funnet lite kontroversielt.

Blant de fem prosjektlederne virker det å være stor enighet om at beslutningsprosesser i Benteler-systemet generelt er tunge og lite gjennomføringseffektive. Blant de tre lederne kommer det frem synspunkter på at beslutningsprosessene generelt oppleves som lange og tunge. Selv om det ikke nødvendigvis er slik at lengre prosesser er mindre gjennomføringseffektive, må det konkluderes med at det er relativt god kongruens mellom enigheten blant prosjektlederne og informasjonen fra lederne. Informantenes totalvurdering av måten beslutninger jobbes frem på i Benteler-systemet, indikerer også at det er bred enighet om at byråkratiet i sentralorganisasjonen bidrar til at beslutningsprosessene tar lang tid og er lite effektive. Når det samtidig er slik at det ikke finnes kommentarer i datamaterialet som innholdsmessig divergerer fra dette bildet, antas opplevelsene av beslutningsprosessene som tunge, lange og lite gjennomføringseffektive også å være generaliserbare til gruppen bestående av alle prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss.

Prosessene med å få grønt lys til større investeringsbeslutninger gjennom looper i arbeidsverktøyet S.A.P. som de fem prosjektlederne berøres av, fremstår som spesielt tunge beslutningsprosesser. Blant de fem prosjektlederne er det stor misnøye knyttet til disse prosessene. En av lederne som for enkelte prosjekter er med på å gi eller ikke gi grønne lys, uttrykker skarp kritikk til prosessene, byråkratiet i sentralorganisasjonen og hva prosessene gjør med lokale eierskap. Når enkelte informanter sammenligner disse beslutningsprosessene med hinderløp og sykling i krattskog, og de i tillegg beskrives som "*sinnsykt arbeidskrevende*" og arbeid informantene gruer seg til å ta fatt på, fremstår det som klart at forhold knyttet til beslutningsprosesser også rent praktisk oppleves som veldig problematiske for prosjektledere ved Benteler Raufoss. Karakteristikkene er utvilsomt av såpass negativ karakter at prosessene ikke er sunne for prosjektlederne.

I resultatdelen av oppgaven fremgår det at diversiteten er stor når det kommer til hvordan informantene opplever at de blir integrert og involvert i beslutningsprosesser som angår dem. Som det fremgår av litteraturgjennomgangen, er integrering og involvering viktige elementer ved medvirkning. Når den norske arbeidslivskonteksten kjennetegnes ved bred medvirkning, er det ikke overraskende at enkelte informanter har en del å utsette på dette i Benteler-gruppen, og at det kommer frem synspunkter på at integrering og involvering også burde skje på et lavere nivå i organisasjonen enn hva det gjør i dag. Kommentaren fra prosjektlederen med tysk bakgrunn om hvordan vedkommende opplever at man fra

Tyskland ser på massivt omfang av integrering og involvering i Norge, er heller ikke overraskende sett i lys av at den norske arbeidslivskonteksten er spesiell på dette området.

Selv om det virker å være enkelte problemer knyttet til integrering og involvering blant informantene, peker flere av dem på at det er gode muligheter for å være integrert og involvert i beslutningsprosessene som angår en selv, spesielt i fasen frem mot selve beslutningstakingene. Ved selve beslutningstakingene virker det derimot ikke å være like åpent for at interessenter uten formell beslutningsmyndighet får delta. Det fremgår imidlertid av kommentarene til disse informantene at de selv må være pådrivere for å få delta; at de må integrere og involvere seg selv, og ikke sitte med lua i hånda for å vente på at noen andre skal ta initiativ til at det skal skje. En erkjennelse av at man selv må ta ansvar som pådriver for å få medvirke i prosesser hvor beslutningsmyndighet ikke finnes lokalt, er viktig for miljøet ved Benteler Raufoss. I en norsk arbeidslivskontekst preget av prosesser for bred medvirkning, er det mer rimelig å forvente at det finnes ordninger som sikrer integrering og involvering, men dette er ikke like opplagt i en ikke-norsk kontekst. At ordningene ikke eksisterer, er imidlertid ikke ensbetydende med at mulighetene for å få medvirke ikke eksisterer. Opplevelsene av at det er gode muligheter for den som ønsker å medvirke, illustrerer dette i praksis. Som for håndteringen av formelle handlingsrom, virker forøvrig også evne til å opptre proaktivt, politisk kløkt og vilje til å bruke den å være viktige egenskaper om man vil være delaktig, involvert og ønsker gjennomslag for egne synspunkter.

Kommentarer fra to av informantene indikerer også at det er problemer i organisasjonen knyttet til kontroll over hvem som har beslutningsmyndighet og ikke i de enkelte sakene. Ettersom det kun er to informanter som tar opp dette, er det vanskelig å vurdere hvor utbredt dette er i en større målestokk. Det anbefales derfor at Benteler Raufoss gjør nærmere undersøkelser blant et større utvalg av prosjektledere og ledere, da det i resultatdelen blir pekt på uheldige konsekvenser som unødvendig tidsbruk knyttet til manglende oversikt og kontroll over hvem som har beslutningsmyndighet.

6.2.2 Hvordan er disse beslutningsprosessene påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?

I kapittel 6.2.1 er det redegjort for flere kritiske forhold knyttet til beslutningsprosesser som prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss er involverte i. Som for handlingsrommene omtalt i kapittel 6.1, er det imidlertid ikke gitt at det er den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten som i seg selv er en hovedårsak, men det virker derimot sikkert at forhold i den multinasjonale konteksten bidrar vesentlig i årsakssammenhengen. Dette

begrunnes med at svært mange av prosessene kontrolleres gjennom beslutningsmyndighet nettopp av sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen, som er en del av Benteler Raufoss sin multinasjonale kontekst. Byråkratiet i sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen, med tilhørende nivåer i organisasjonshierarkiet, er av samme grunn også del av denne multinasjonale konteksten. To av lederne peker også på det tyske lederskapet i Benteler-gruppen som årsak til dårligere prosesser for integrering og involvering.

Selve den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten antas også å bidra til funnene som har blitt presentert i kapittel 6.2.1 knyttet til informantenes opplevelse av beslutningsprosesser de berøres av. Dette begrunnes gjennom at en sentralorganisasjon med noe myndighet, er en nødvendighet for å sikre samhandling i et multinasjonalt konsern som Benteler-gruppen, og at geografisk spredning gjennom en multinasjonal dimensjon bidrar til organisering som godkjenningslooper i S.A.P. I litteraturgjennomgangen fremgår det også at strategiske toppunkter i multinasjonale selskaper av flere årsaker vegrer seg for å gi fra seg myndighet, og funnene knyttet til beslutningsprosesser i denne studien er i tråd med dette. Det må likevel påpekes at det ikke finnes generelle forhold ved multinasjonale selskaper som tvinger frem toppstyrte organisasjoner med store sentralorganisasjoner og godkjenningslooper i S.A.P. Derfor knytter det seg stor usikkerhet til hvor sterkt den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten i seg selv bidrar i denne konkrete case-studien. Dette lar seg ikke kvantifisere på bakgrunn av funnene i studien. Det som likevel kan fastslås, er at funnene korrelerer godt med teorien knyttet til multinasjonale selskaper presentert i litteraturgjennomgangen, slik at studien kan tas til inntekt for at det teoretiske rammeverket i en generell kontekst også virker å ha gyldighet for den norske konteksten.

6.2.3 Videre diskusjoner

For prosessene etter at beslutninger er fattet, fremgår det av resultatene at et flertall av informantene opplever at det er mye å gå på når det gjelder forankring av beslutninger, og at dette henger sammen med omfanget av involvering i forkant. Flere informanter mener det også henger sammen med kommunikasjon. Manglende forankring virker videre å bidra negativt til eierskap og holdninger til beslutninger tatt på et internasjonalt nivå, blant enkelte informanter. Holdninger og eierskap bidrar til hvordan organisasjonen presterer. Funnene kan derfor ha svært uheldige konsekvenser, spesielt om funnene er representative for et stort antall ansatte ved Benteler Raufoss. Videre undersøkelser ved Benteler Raufoss kan avdekke om så er tilfelle. Funnene vurderes uansett ikke som spesielt overraskende, da det er rimelig å anta at norske tradisjoner for medvirkning, redegjort for i litteraturgjennomgangen, generelt gir grunn til store forventninger hos norske arbeidstakere

når det kommer til forankringsarbeid og informasjonsutveksling. Kapittel 4.3 om industrimiljøet på Raufoss gir klare indikasjoner på at norske tradisjoner for medvirkning fortsatt ligger godt plantet i kulturen ved industriparken, og dette underbygges i resultatdelen av at en informant på eget initiativ oppgir at industrimiljøet på Raufoss tradisjonelt har hatt lange, sterke og stolte tradisjoner for medvirkning, som fortsatt settes høyt. Det er derfor rimelig å anta at norske tradisjoner for medvirkning, gir grunn til store forventninger til forankringsarbeid og informasjonsutveksling også spesifikt i miljøet ved Benteler Raufoss.

Ettersom den norske arbeidslivskonteksten er såpass spesiell når det kommer til forhold som sorterer under medvirkning, er det nærliggende å anta at flere forhold i denne studien knyttet til beslutningsprosesser oppleves som mindre problematiske i andre nasjoners arbeidslivskontekster enn i den norske. Om så er tilfelle, er trolig utfordringer med tilstrekkelig forankring et av disse. Dersom tilstrekkelig forankring er en utfordring som gjelder svært spesifikt for den norske arbeidslivskonteksten, er det grunn til å tro at det ikke medfører mulighet for større strukturelle endringer i beslutningsprosessene i Benteler-gruppen. Kommunikasjon er, slik enkelte informanter har inne på, et viktig verktøy i forankringsarbeid. Et tiltak som kan hjelpe på utfordringer med eierskap og holdninger til beslutninger tatt på et internasjonalt nivå, kan derfor være at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen og lokale ledere ved Benteler Raufoss handler ut i fra en forståelse av at grundig kommunikasjon mot ansatte i den norske arbeidslivskonteksten er spesielt viktig.

Av resultatdelen fremgår det blant annet at flere informanter savner dybde i grunnngivelse av beslutninger som resulterer i omstilling eller endring. Flere informanter, inkludert prosjektlederen med tysk bakgrunn, erfarer at man i Norge generelt vil ha litt mer informasjon og vite litt mer om bakgrunnen for veivalg og prioriteringer. Om sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen og lokale ledere ved Benteler Raufoss kan bidra til at ansatte ved Benteler Raufoss informeres noe grundigere og gir uttømmende grunnngivelser, vil det trolig ha en positiv effekt på holdninger og opplevd eierskap til beslutninger tatt på internasjonale nivåer. Økt fokus på å kommunisere hvem som er beslutningstakere for ulike beslutninger, virker førøvrig ikke å ha samme effektspotensial. Det bør imidlertid jobbes med at utsagn som *"Paderborn har besluttet..."* ikke får prege kommunikasjonen internt ved Benteler Raufoss, da det er grunn til å tro at slike utsagn kan bidra negativt til eierskap og holdninger til beslutninger lokalt gjennom et *"de og vi"*-fokus i kommunikasjonen.

Av resultatdelen fremgår det at et flertall blant informantene mener at flere beslutninger kunne vært bedre om man lokalt fikk større myndighet og innflytelse over prosessene. Kvalitetsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn og Øyum, redegjort for i litteraturgjennomgangens kapittel 3.2.2.3, bygger på at medvirkning og beslutningsprosesser hvor flere berørte har innflytelse, bidrar positivt til kvaliteten på beslutningene. Informantene kan således se argumentasjonen sin i sammenheng med dette argumentet. Beslutninger i Benteler-gruppen bør bli dårligere av tilnærmingen man har til beslutningsmyndighet og lokal innflytelse over selve beslutningstakingen, om vi skal legge Kvalitetsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn og Øyum til grunn. Videre bygger produktivitetsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn og Øyum på at forankringen forårsaket av medvirkningsprosessene, bidrar til tids- og ressursbesparelser når beslutningene skal implementeres. Når forankringsarbeidet ved Benteler Raufoss ikke er optimalt, bør det bidra til mindre produktivitet om vi skal legge Produktivitetsargumentet til Levin, Nilssen, Ravn og Øyum til grunn. Etter at Benteler Raufoss ble en del av Benteler-gruppen i 2009, er det imidlertid slik at selskapet har gått fra i hovedsak å levere negative driftsresultater til å levere positive driftsresultater, om vi legger til grunn informasjonen i kapittel 4.2 og kommentarer fra informantene. Dette korrelerer dårlig med bidrag til dårligere kvalitet på beslutninger og lavere produktivitet, men det kan selvfølgelig være slik at positiv utvikling på andre områder i selskapet og konsernet veier opp for de negative bidragene Levin, Nilssen, Ravn og Øyum predikerer. Det skal også legges til at regnskapsmessige tall heller ikke kan fortelle alt om hvordan en organisasjon presterer. Likevel kan det på bakgrunn av den dårlige korrelasjonen beskrevet ovenfor, stilles spørsmålsteget ved om den typisk norske tilnærmingen med stort omfang av bred medvirkning rent bedriftsøkonomisk, er overlegen andre tilnærminger, slik det etablerte synet på det norske arbeidslivet tilsier.

6.3 Omfang av kontroll og tillit

I det følgende diskuteres de to forskningsspørsmålene knyttet til omfanget av systemmessig kontroll og tillit, før en del videre implikasjoner og enkelte øvrige aspekter knyttet til omfang av kontroll og tillit diskuteres.

6.3.1 Hvordan opplever prosjektledere og ledere ved Benteler Aluminium Systems Norway AS omfanget av systemmessig kontroll og tillit i selskapet?

De ulike informantenes redegjørelser, gjengitt resultatdelens kapittel 5.4.1, viser at det er stor enighet blant dem om at omfanget av systemmessig kontroll oppleves som stort. Enkelte informanter gir sågar karakteristikker som at omfanget av kontroll er *"enormt"* og at

sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen oppleves som en kontrollorganisasjon. Blant prosjektlederne, som på spørsmålene knyttet til temaet oppleves som noe mer frittalende enn de tre lederne, er normen at man uttrykker kritikk mot omfanget av kontroll. Normen er også at man mener omfanget er *for* stort. At omfanget av kontroll er stort, samsvarer forøvrig godt med teorien presentert i oppgavens litteraturgjennomgang, hvor det refereres til at Baliga og Jaeger (1984) konkluderer med at det ofte er høy grad av kontroll i multinasjonale selskaper og konserner. Den brede enigheten om at omfanget av systemmessig kontroll oppleves som stort, bidrar til at det er nærliggende å konkludere med at dette funnet er representativt for totalen av alle prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss.

Det fremgår at informantene mener omfanget av kontroll i Benteler-gruppen er et resultat av sentralorganisasjonens kontrollbehov. Blant prosjektlederne er trenden at man ikke ser behovet eller nytten av all denne kontrollen. Flere føler på at sentralorganisasjonen i konsernet bruker mye ressurser på å overvåke arbeidet deres, og at de hadde greid seg utmerket godt uten mye av denne kontrollen. De tre lederne bidrar ikke med tydelige svar på hva de selv mener om behovet for eller nytten av kontrollen. En av dem uttaler at synet lokalt på opplevd nytte av arbeidsverktøyene, nok varierer veldig med hva man jobber med. Lederen trekker frem avdelingen for logistikk som en enhet hvor man trolig ser nytten av og behovet for en del kontrollsystemer man ikke ser andre steder i organisasjonen. Uttalelsen er ikke avstemt med avdelingen for logistikk, men vurderes som rimelig. Det er grunn til å anta at det lokalt ved Benteler Raufoss er variasjoner i synet på nytte av og behov for kontrollsystemene. Derfor anses ikke disse oppfatningene blant prosjektlederne å være generaliserbare. Av kapittel 4.4 fremgår det at prosjektlederne ved Benteler Raufoss sett under ett, har godt med erfaring og fartstid i selskapet. Når de også jobber prosjektbasert, er det grunn til å tro at de er blant medarbeiderne ved Benteler Raufoss som jobber mest ad hoc og basert på innovasjon. Med dette som bakteppe er det muligens naturlig at prosjektlederne ved Benteler Raufoss er blant medarbeiderne som i eget arbeid ser minst nytte og behov for kontrollsystemer.

Når det gjelder omfanget av systemmessig tillit, er det en tydelig trend blant prosjektlederne at man mener det er tilsvarende lite som omfanget av kontroll er stort. De ser en sammenheng mellom dette. De tre lederne ser også omfanget av systemmessig tillit i sammenheng med omfanget av systemmessig kontroll. Av kommentarene de gir, er det også tydelig at de mener det tar tid å bygge tillit i Benteler-systemet, mens den enkelt brytes ned om man feiler. At man opplever en klar skjevbalanse mellom systemmessig kontroll og tillit, er også en tydelig trend blant prosjektlederne. Lederne støtter dette synet, selv om disse er

noe mer diplomatiske i sine kommentarer. Totalt kan det dermed konkluderes med at utvalget relativt unisont ser systemmessig tillit i sammenheng med det store omfanget av systemmessig kontroll, og at det er påvirket deretter, samt at forholdet mellom systemmessig tillit og kontroll vurderes som skjevbalansert. Den brede enigheten om disse forholdene taler for at funnene er gyldige for samlingen av alle prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss.

Selv om det vurderes dithen at trendene i hva utvalget mener om aspektene redegjort for så langt i delkapittelet er både tydelige og generaliserbare, er det slik at en av informantene gjennomgående gir kommentarer som avviker fra de øvrige. Vedkommende opplever både omfanget av systemmessig kontroll og systemmessig tillit som greit, og synes det er en grei balanse mellom de to. Når informasjonen fra denne informanten knyttet til omfanget av systemmessig kontroll og systemmessig tillit så tydelig avviker fra informasjonen knyttet til emnet fra de øvrige informantene, er informasjonen fra denne informanten å betrakte som utligger i datamaterialet. For å kunne si noe om hvordan informasjonen bør tolkes, er det da spesielt interessant å drøfte bakgrunnen for å avvikene. I resultatdelen av oppgaven poengteres det at informanten som gir disse avvikende svarene til emnet, er informanten med tysk bakgrunn som tidligere har jobbet i Benteler-gruppen i Tyskland. Det er også nevnt at vedkommendes tyske bakgrunn kan være en plausibel årsaksforklaring. Litteraturgjennomgangen har dokumentert for forskjeller knyttet til blant annet medvirkning og organisasjonshierarkier mellom det norske og det tyske arbeidslivet, og disse forskjellene kan ha bidratt til at informanten har et annet kulturelt utgangspunkt for sine vurderinger enn de øvrige informantene. Avvikene trenger imidlertid ikke nødvendigvis å ha noe med dette å gjøre; det at informanten i hele sin yrkesaktive karriere har jobbet i Benteler-gruppen og dermed mangler egenopplevde preferanser, er et eksempel på en annen aktuell forklaring. Med flere aktuelle årsakssammenhenger er det ikke mulig å konkludere med bakgrunnen for avvikene fra denne informanten. Det ville selvfølgelig vært svært interessant om flere informanter med tysk bakgrunn hadde deltatt i denne studien, men det har ikke lyktes å supplere utvalget med ytterligere informanter med denne bakgrunnen. En grundigere avdekning av sammenhenger knyttet til informanternes kulturelle utgangspunkt, må derfor overlates til andre vitenskapelige studier.

I resultatdelen av oppgaven slås det fast at samtlige informanter svarer og argumenterer i retning av at tilnærmingen til kontroll og tillit er standardisert og felles i hele Benteler-gruppen. Sett i lys av informasjonen i kapittel 4.4, hvor det fremgår at samtlige informanter jevnlig jobber sammen med ansatte i andre datterselskaper i andre land i Benteler-gruppen og enkelte av dem tidligere også har jobbet ved utenlandske lokasjoner i Benteler-gruppen,

vrderes det dithen at utvalget har forutsetningene for å kunne mene noe kvalifisert om dette. På bakgrunn av slutningen antas det at tilnærmingen er felles for hele Benteler-gruppen. Antagelsen er i tråd med det som på bakgrunn av litteraturgjennomgangen kunne forventes, fordi studier som Baliga og Jaeger (1984) refererer til viser at multinasjonale selskaper tenderer mot standardisering av kontrollsystemer, for å ha felles systemer som gir tilstrekkelig grad av kontroll overalt. Informasjonen fra en av informantene om at kollegaer i tyske datterselskaper også mener at Benteler-systemene i for stor grad er basert på kontroll fremfor tillit, er også med på å underbygge rimeligheten av antagelsen. At en av lederne oppga skuffelse i Paderborn knyttet til endringstakten på Raufoss som en årsak til mer kontroll enn hva man hadde tidligere, vurderes ikke som et utsagn til inntekt for at den systemmessige tilnærmingen er unik, men som utslag av en skjerpet tilnærming til Benteler Raufoss innenfor de systemmessige rammene. Dette begrunnes gjennom at samme leder argumenterte i bekreftende retning på spørsmål om tilnærmingen til kontroll og tillit er standardisert og felles i hele Benteler-gruppen.

Om funnene i denne studien skal vurderes opp mot de to ulike tilnærmingene for utøvelse av kontroll som Baliga og Jaeger (1984) argumenterer for; byråkratisk kontroll og kulturell kontroll, kan systemmessig tillit i denne undersøkelsen ses som et tegn på tilstedeværelse av kulturell kontroll. Parallelt kan systemmessig kontroll ses som et tegn på tilstedeværelse av byråkratisk kontroll. Tillit er som kulturell kontroll implisitt og uformell, mens systemmessig kontroll gjennom for eksempel arbeidsverktøy skjer gjennom mekanismer som er eksplisitte og formelle, akkurat som den byråkratiske kontrollen. Baliga og Jaeger (1984) konkluderer med at multinasjonale selskaper ofte tenderer mot i stor grad å basere seg på byråkratisk kontroll gjennom omfattende byråkratiske kontrollmekanismer, og funnene i denne studien virker å være i tråd med dette. Det fremstår som tydelig at det er en byråkratisk tilnærming til kontroll i Benteler-gruppen.

6.3.2 Hvordan er dette omfanget av kontroll og tillit påvirket av den multinasjonale selskapskonteksten?

Kapittel 6.3.1 har redegjort for og diskutert omfanget av systemmessig kontroll og systemmessig tillit ved Benteler Raufoss. En trend blant informantene er at de opplever omfanget av systemmessig kontroll som massivt, og at det er en skjevbalanse mellom de to forholdene. Utvalget erfarer at tilnærmingen til kontroll er felles for hele Benteler-gruppen, og det ble konkludert med at kontrollen i stor grad er av byråkratisk karakter. Selv om funnene korrelerer svært godt med teorien presentert i oppgavens litteraturgjennomgang, er

det heller ikke her gitt at det er den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten som dominerer i årsakssammenhengen. Samtidig virker det klart at forhold i den multinasjonale konteksten også her bidrar vesentlig i årsakssammenhengen. Dette begrunnes ved at det tydelig fremgår av informasjonen fra informantene at sentralorganisasjonen i Benteler-gruppen er sterkt involvert; systemer for kontroll er ikke noe man har råderett over lokalt ved Benteler Raufoss.

Av kapittel 5.6 fremgår det at informantene kjenner på at de nå jobber i et tysk konsern hvor de berøres av en tydelig kulturpåvirkning fra Tyskland, som flere av dem mener at passer dårlig i den norske konteksten. Opplevelsen av kulturpåvirkning fra Tyskland virker rimelig sett i lys av teorien i litteraturgjennomgangen, da en etnosentrisk tilnærming til kulturpåvirkning ifølge Ferner, Edwards og Tempel (2012) er vanlig hos det strategiske toppunktet i multinasjonale selskaper. Og selv om den etnosentriske tilnærmingen ikke skulle dominere i Benteler-gruppen, er det ifølge Almond (2011) likevel sannsynlig med en viss *"country og management"*-effekt når det gjelder kulturpåvirkning. Det anses derfor som plausibelt at noe av årsakssammenhengen har sitt utgangspunkt i den tyske arbeidslivskulturen, gjennom at Benteler-gruppen styres fra Tyskland.

Av diskusjonen i kapittel 6.1.2 fremgår det at det er nærliggende å slutte at eierstrukturen i Benteler-gruppen, med familien Benteler som eneste eier, bidrar til et økt psykologisk behov for kontroll i selskapet. Dette ble i nevnte kapittel brukt til å argumentere for at eierstrukturen kan bidra til sentralisering av myndighet. Her er det imidlertid enda klarere at eierstrukturen i konsernet kan bidra til økt omfang av kontroll ved Benteler Raufoss.

Et annet spennende aspekt ved Benteler Raufoss som kan ha innvirkning på hvordan omfanget av systemmessig kontroll og tillit oppleves blant en del av informantene, er hvordan tilsvarende forhold var i tiden under Norsk Hydro. Av kapittel 4.4 fremgår det at et flertall blant informantene jobbet i selskapet på Raufoss også i tiden før Benteler-gruppen kom inn på eiersiden, og blant disse er det bred enighet om at omfanget av kontroll i dag er større enn i tiden under Norsk Hydro. I en av kommentarene som er gjengitt fra en av de tre lederne, fremgår det at informanten mener at forholdet mellom systemmessig kontroll og tillit var motsatt i tiden under Norsk Hydro. Vedkommende legger sågar til at det kanskje var vel mye motsatt. Dette kan tyde på at utgangspunktet man hadde ved Benteler Raufoss, bidro til en overgang som subjektivt opplevdes som spesielt stor. Objektivt sett er det derfor mulig at omfanget av systemmessig kontroll i dag ikke er så ekstremt som enkelte informanter opplever det som, fordi det tilsvarende omfanget under Norsk Hydro er en naturlig preferanseramme for enkelte. Forskjeller i omfanget av systemmessig kontroll og

tillit fra tiden under Norsk Hydro, anses på bakgrunn av informasjonen ovenfor å være en sannsynlig del av årsakssammenhengen for opplevelsene blant informantene. Det er også nærliggende å anta at de lange tradisjonene for industrivirksomhet basert på samarbeid og reell innflytelse hos ansatte på de lavere hierarkiske organisasjonsnivåene, redegjort for i kapittel 4.3, i noen grad påvirker enkeltes opplevelser av den større konteksten Benteler Raufoss nå er del av. Det understrekes at opplevelsene blant informantene uansett er like reelle og relevante, og det samme er potensielle konsekvenser av dem.

Blant forhold i den multinasjonale selskapskonteksten til Benteler Raufoss, finner vi utvilsomt hovedårsakene til det store omfanget av systemmessig kontroll og skjevbalansen mellom systemmessig kontroll og tillit ved Benteler Raufoss. Som de foregående avsnittene viser, er det slik at det trolig ikke bare er den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten som i seg selv er eneste årsak til dette, og det er usikkert hvordan dette bidrar relativt mot andre Benteler-spesifikke forhold som eierstruktur. Uansett korrelerer funnene svært godt med teorien redegjort for i oppgavens litteraturgjennomgang. Sammen med eventuelle andre case-studier av selskaper i Norge som inngår i multinasjonal selskapskontekster, vil det trolig være mulig å vurdere hvor representative funnene ved Benteler Raufoss er for en norsk kontekst og mer om de relative bidragene fra ulike årsakssammenhenger.

6.3.3 Videre diskusjoner

Informantene i denne studien er spurt om de ser utfordringer for Benteler Raufoss knyttet til den nåværende miksen av systemmessig kontroll og tillit. Blant flere informanter trekkes stress og frustrasjon frem som biprodukter av det man oppfatter som et stort omfang av kontroll, og enda flere informanter mener at turnover ved Benteler Raufoss må ses i sammenheng med dette omfanget. En av prosjektlederne uttaler eksplisitt at det er uproporsjonalt mange som har sluttet de siste to årene, og flere informanter virker å være av samme oppfatning. Informantene virker å oppfatte kontrollregimet og mindre involvering, mulighet for påvirkning og medvirkning som avgjørende for at personer som er dyktige, og personer i nøkkelfunksjoner har valgt å slutte. Dette er selvfølgelig svært kritisk for Benteler Raufoss. At høy turnover ble antatt å ha negativ effekt på hvordan ledere og prosjektledere ved Benteler Raufoss i praksis kan hanskles med marginale formelle handlingsrom, er også negativt for totalbildet. Samtidig må det påpekes at konsekvensen er relativt predikerbar, dersom man legger teorien redegjort for i oppgavens litteraturgjennomgang til grunn. Attraktivitetsargumentet til Levin, Nielsen, Ravn og Øyum, som blant annet finner støtte i Adler og Cole (1993) sin studie av Udevalla-modellen, tilsier at prosesser for involvering og

medvirkning kan være et aktivum for å tiltrekke seg og holde på kompetente og attraktive arbeidstakere. Medvirkningen er med på å gjøre jobbene mer utfordrende og attraktive, slik at det på sikt blir enklere å rekruttere kompetansen man har behov for. Når ansatte ved Benteler Raufoss opplever at en toppstyrt tilnærming med omfattende kontrollregimer har kommet inn til fordel for prosesser for involvering og medvirkning, er det ikke overraskende om dette bidrar til at flere finner seg nye jobber.

Argumentasjonen i det foregående avsnittet kan tas til inntekt for at det byr på spesielle utfordringer når multinasjonale selskaper kontrollert fra utlandet møter den norske arbeidslivskonteksten, dersom man forutsetter at den multinasjonale dimensjonen ved selskapskonteksten til Benteler Raufoss er en vesentlig bidragsyter bak de utløsende forholdene. Dette taler igjen for en mer tilpasset tilnærming fra multinasjonale selskaper til den norske arbeidslivskonteksten. Et relevant spørsmål i den sammenheng er om multinasjonale selskaper eller konserner ønsker å operere med en mer tilpasset tilnærming? Informasjonen gjengitt i kapittel 5.5.2 for Benteler Raufoss sitt tilfelle taler i mot dette; på tross av at man hadde forventninger om at Benteler-gruppen ville ha en tilpasset tilnærming til Benteler Raufoss, opplevde man få tilpasninger. Av det teoretiske grunnlaget i kapittel 3.1.6 fremgår det nettopp at det i multinasjonale selskaper og konserner sjelden legges opp til slike lokale tilpasninger. Denne studien underbygger at dette også må legges til grunn for den norske konteksten. Lokalt fokus på å demme opp for slike potensielle problemer knyttet til attraktivitet, virker dermed å være desto viktigere. Som en av lederne også i resultatdelen er sitert på, ligger ansvaret for å jobbe mot utfordringene hos de lokale lederne:

Men igjen så er det vår evne som ledere lokalt til å få ting til å fungere. Vi kan ikke skylde på eiere verken hos Benteler eller i Paderborn. Det er faktisk mye mer opp til oss selv her hvordan vi klarer å drive den bedriften. Faren er at vi velger å skylde på andre enn oss selv for både frustrasjon og høy turnover.

Det fremgår også av resultatene at den kontrollbaserte selskapskulturen *kan* ha negativ effekt på kreativitet blant medarbeidere ved Benteler Raufoss. Informanten som trekker frem dette, formidler et kreativt, men meget godt argument for årsakssammenhengen. Effekten finner også delvis støtte i innovasjonsargumentet til Levin, Nielsen, Ravn og Øyum (2012), og totalt sett vurderes det derfor som rimelig å anta at sammenhengen eksisterer. Omfanget er imidlertid uklart. For et selskap som til stadighet skal utvikle og produsere morgendagens løsninger i en industri som ifølge informantene preges av konstant utvikling, vil en signifikant effekt på innovasjonsarbeidet være kritisk. Benteler Raufoss anbefales derfor å undersøke forholdet nærmere. Om aspekter ved multinasjonale selskaper faktisk

bidrar til mindre kreativitet og innovasjon i det norske arbeidslivet, slik funnet ved Benteler og teorien i oppgavens litteraturgjennomgang kan tas til inntekt for, bør også undersøkes nærmere når stadig flere multinasjonale selskaper og konserner etablerer seg i Norge.

6.4 Hva kan denne studien indikere om forholdet mellom multinasjonale selskaper og det norske arbeidslivet?

Spesielle trekk som gjør at det norske arbeidslivet fremstår som unikt i internasjonal sammenheng, bidrar åpenbart til at påvirkningen totalt sett er såpass omfattende som den er, når tilnærmingen fra Benteler-gruppen ikke er vesentlig tilpasset for den norske konteksten. I Benteler Raufoss sitt tilfelle er det tydelig at uformelle og uregulerte medvirkningsprosesser; prosesser som kjennetegner norsk arbeidsliv, har blitt marginalisert som følge av tilnærmingen fra selskapets nye eiere. Dette samsvarer godt med de teoretiske slutningene som kan trekkes, dersom litteraturen på medvirkning i multinasjonale selskaper, presentert i kapittel 3.1.9, ses i sammenheng med bildet av det tyske arbeidslivet, presentert i kapittel 0. Det fremgår av dette at det ikke er et tilsvarende omfang av uformelle og uregulerte prosesser for medvirkning i det tyske arbeidslivet som i det norske, og et multinasjonalt selskap med sentralorganisasjon i Tyskland vil dermed gi et negativt bidrag til medvirkning i Norge gjennom en "*country-of-management*"-effekt. Totalt sett bidrar dette til at det er god grunn til å stille spørsmålet; er multinasjonale selskapers tilstedeværelse i det norske arbeidslivet i konflikt med det mest fremtredende kjennetegnet ved norsk arbeidsliv; norske tradisjoner for bred medvirkning? Verken det teoretiske rammeverket på multinasjonale selskaper i en generell kontekst eller denne case-studien ved Benteler Raufoss, kan bekrefte at så er tilfelle. Den institusjonelle avstanden mellom ulike arbeidslivskontekster, redegjort for i kapittel 3.1.8 vil naturligvis uansett være avgjørende for ulike selskaper. Men dersom Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) sin vurdering av at omfanget av medvirkning er unikt i den norske konteksten legges til grunn, vil påvirkningen utenfra rent teoretisk alltid virke negativt inn på omfanget av medvirkning på norske arbeidsplasser.

Det er allerede nevnt at denne case-studien kan tas til inntekt for at tilnærmingen fra multinasjonale selskaper ikke er annerledes eller tilpasset for den norske konteksten. Når det som nevnt i kapittel 6.3.3 også er slik at teorien i oppgavens litteraturgjennomgang tilsier at standardiserte tilnærminger av flere grunner preger multinasjonale selskaper, virker det fåfengt å argumentere for en løsningen hvor det er de multinasjonale selskapene som alene skal endre tilnærming. Norske arbeidstakere kan selvfølgelig håpe på at disse

selskapene i noen grad velger å tilpasse sin tilnærming. Med ulempene og merarbeidet dette medfører for organisasjonene, er det imidlertid grunn til å tro at de mangler incentiver for slike prioriteringer. Verktøy og tiltak man lokalt har råderett over og som helt eller delvis kan demme opp for eventuelle utfordringer, slik som økt fokus på informasjon og grunnniveler til medarbeidere ved Benteler Raufoss, virker å stå igjen som løsningsalternativet det her bør fokuseres på.

Avslutningsvis vil jeg også benytte anledningen til å påpeke at det trolig er mye å lære av tilfellet Benteler Raufoss for ledere i norske selskaper, som gjennom fusjoner eller oppkjøp skal gjennom en overgang for å bli del av multinasjonale selskaper eller konserner utviklet i andre land, og med strategiske toppunkter utenfor Norge. Informasjon innhentet både fra prosjektlederne og lederne i denne studien, tilsier nemlig at ledelsen ved Benteler Raufoss med fordel kunne håndtert overgangen noe annerledes. Av kapittel 5.4.6 i resultatdelen fremgår det tydelig at lokale behov for støtte og god kommunikasjon fra ledelsen i forbindelse med endringsprosesser, ikke ble tilfredsstilt. Prioriteringer av andre oppgaver skapte et vakuum lokalt. At informanter både blant prosjektledere og ledere tar opp dette, gjør det rimelig å anta at årsakssammenhengen er reell. God kommunikasjon og støtte er alltid viktig om endringsprosesser skal gjennomføres med suksess (Jacobsen, 2004). Når ulike arbeidslivskulturer møtes, slik som i multinasjonale selskaper eller konserner, er det imidlertid rimelig å anta at det blir enda viktigere. Det vurderes også som rimelig å anta at mangelen på lokal ledelse ved endringsprosesser i de første årene i Benteler-gruppen har bidratt til funnene i kapittel 5.5.2, der det tydelig fremgår at miljøet ved Benteler Raufoss har strittet litt i mot deres nye eiere. Det er naturlig at de ansatte stritter litt i mot, om lokale ledere ikke bidrar tilstrekkelig til at man er komfortable med prosessene som settes i gang. En av informantene bekrefter også i et sitat gjengitt i kapittel 5.4.6 at videre innstilling til deres nye tilværelse som del av Benteler-gruppen, ble påvirket negativt av hendelsene. Ikke overraskende virker det dermed som om en god start er viktig både for kortsiktige og langsiktige forhold, og en situasjon hvor ulike arbeidslivskulturer møter hverandre, krever ekstra fokus om utfallet i begge disse fasene skal bli godt.

Det påpekes at flere forhold som bidro til dette, som Benteler-gruppens overtagelse av Farsund Aluminium Casting AS, lå delvis utenfor lokale lederes kontrollsfære, slik at de ikke uten videre skal tilskrives ansvaret for vakuemet som oppstod lokalt. Poenget må være å høste lærdom av veien som er gått. Funnene ved Benteler Raufoss kan i et læringsperspektiv være med på å gjøre både ledere ved Benteler Raufoss og andre oppmerksomme på at det er grunn til å anta at god kommunikasjon, og ikke minst støtte lokalt fra ansvarlige ledere, er av ekstraordinær viktighet i slike prosesser hvor ulike

arbeidslivskulturer møtes. Ledere og ansatte i andre norske selskaper som møter tilsvarende overgang til en multinasjonal selskapskontekst som Benteler Raufoss, oppfordres til også å være bevisste på at denne case-studien og aktuell teori tilsier at man vil skuffes om man har forventninger til at tilnærmingen ovenfra vil være skreddersydd etter selskapets og de ansattes behov.

6.5 Begrensninger og metodologiske betraktninger

I det følgende redegjøres det for en del begrensninger og metodologiske betraktninger knyttet til denne masteroppgaven. Kapittel 6.5.1 og kapittel 6.5.2 presenterer henholdsvis kritikk av prosess for litteraturinnsamling og kritikk av forskningsstudien. I kapittel 6.5.3 reflekteres det over hva som kunne vært gjort annerledes i arbeidet frem mot denne masteroppgaven.

6.5.1 Kritikk av prosess for litteraturinnsamling

Litteraturgjennomgangen i kapittel 3 bygger på et mangfold av litterære kilder, som er funnet gjennom flere ulike kanaler. Dette er positivt for uavhengigheten til det teoretiske fundamentet i oppgaven. Metodikken og enkelte grunnleggende antagelser bak den har imidlertid også sine svakheter. Seleksjonen av litteratur er subjektiv, ettersom det er forfatterens subjektive oppfatning av hva som er relevant, som har vært avgjørende. Det er heller ikke sikkert at relevant innhold i artikler kommer frem i titler, sammendrag og konklusjoner, og man står således i fare for å gå glipp av viktig innhold ved ikke å lese alt. På bakgrunn av disse poengene er det dermed en viss fare for at relevant litteratur som burde vært med, ikke er med i litteraturstudien

En annen potensiell svakhet ved det litterære fundamentet i oppgaven, er at en hel del litteratur er hentet gjennom fag og ansatte ved universitetet. Dette mener jeg at er en god strategi for å sikre at det litterære fundamentet for det norske arbeidslivet ligger innenfor den etablerte forståelsen, men det fordrer selvfølgelig at forståelsen ved universitetet er relativt representativ.

Et tredje punkt som må kommenteres, er den iterative prosessen hvor referanselister i artikler og bøker man har kjennskap til, brukes for å avdekke nye kilder med potensielt relevant innhold eller førstehåndskilder. Metodologisk er det en styrke for oppgaven at nøkkelarargumenter underbygges av førstehåndskilder. Der hvor den iterative prosessen benyttes for å finne frem til nye kilder med potensielt relevant innhold, er det imidlertid en fare for at man benytter kilder med sammenfallende argumentasjon bygd på de samme

funnene som uavhengige referanser. Den andre faren er som med snøballmetoden, at man ikke får tilgang til materiale som representerer alternative syn (Bryman, 2012). Dette har vært viktig å unngå i prosessen med å bygge det teoretiske fundamentet knyttet til de multinasjonale selskapene. Derfor vurderes det som gunstig at komplementære metoder som bruk av Google Scholar, har vært med på å få frem alternativ argumentasjon innenfor dette feltet. Teorien på det norske og det tyske arbeidslivet skal gjenspeile den etablerte forståelsen på feltet, og faren for ikke å få tilgang til materiale som representerer alternative syn, er derfor ikke like aktuell. Resonnementet fordrer naturligvis at utgangspunktet i den iterative prosessen ligger innenfor den etablerte forståelsen.

6.5.2 Kritikk av forskningsstudien

Denne forskningsstudien baserer seg på en kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer. Som nevnt i kapittel 2.2.1, muliggjør en kvalitativ metode tilgjengelighet til dypere innsikt i sammensatte og komplekse årsakssammenhenger som det er vanskelig å få tilgang til gjennom andre metoder, men en kvalitativ tilnærming har også sine utfordringer. Et spesielt viktig forhold som jeg i denne sammenheng ønsker å trekke frem, er at slutningene som trekkes i en slik studie, skjer gjennom subjektiv fortolkning hos forskeren, slik at forskerens fortolkningsramme kan påvirke gyldigheten til funnene (Thagaard, 2009). Om man gjennom studien ønsker å få bekreftet visse sammenhenger man i forkant er overbevist om eksisterer, er det spesielt vanskelig å unngå at man fortolker resultatene feil. Dette har jeg forsøkt å motvirke ved å ha et eksplorerende utgangspunkt for studien, unngå detaljerte arbeidshypoteser og alltid prøve ut alternative forklaringsveier ved analyse av informasjonsmateriellet. Uansett vil det være uunngåelig at min subjektive fortolkningsramme setter et visst preg på oppgaven, og det kan ikke utelukkes at det kan ha påvirket gyldigheten av funnene i oppgaven.

Denne studien er en case-studie blant prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss, og utvalget er som kjent ikke et representativt utvalg. Selv om funnene i denne case-studien i utgangspunktet kun er gyldige for bekvemmelighetsutvalget den tar utgangspunkt i, er flere funn og sammenhenger vurdert som generaliserbare for større kontekster tidligere i oppgavens diskusjonsdel. Dersom utvalget i realiteten er mer homogent og spesielt enn antatt, kan imidlertid denne generaliserbarheten være feilvurdert. Sammensetningen av utvalg er alltid en potensiell feilkilde i kvalitative småskalastudier, ved at det alltid er en fare for at karakteristiske grupperinger i populasjonen ikke har blitt representert i utvalget. Og når tilgangen til informanter har skjedd gjennom en person med relasjoner til informantene, og i ett tilfelle gjennom snøballmetoden, styrkes generelt faren for dette

(Bryman, 2012). For denne case-studien vil jeg imidlertid argumentere for at personen som har bidratt til å få tilgang til informantene, i hovedsak har bidratt positivt til ovenfor nevnte generaliserbarhet. Dette fordi vedkommende gjennom eget arbeid er godt kjent med metodologiske utfordringer og gir inntrykk av å være opptatt av å skape et utvalg som representerer mangfoldet blant ledere og prosjektledere ved Benteler Raufoss. At utvalget består av minst tre informanter i *hver* av de to kategoriene *prosjektledere* og *ledere*, er også en styrke for ovenfor nevnte generaliserbarhet, da tydelige trender for de enkelte kategoriene kan ilegges større betydning med økende antall informanter (Thagaard, 2009). Det kan likevel ikke utelukkes at karakteristiske grupperinger blant prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss ikke er representert i studien.

Et annet forhold ved forskningsstudien som jeg ønsker å problematisere, er det faktum at to av informantene i utvalget studien baserer seg på, viste seg å være bekjente av meg. Oppgavens metodologiske tilnærming skaper relasjoner mellom samtlige informanter og undertegnede gjennom interaksjon mellom partene i intervjuene. Dette er i seg selv en potensiell feilkilde i studien. Karakterene på de relasjonene som skapes, er med på å påvirke hvordan informanter innstiller seg til deltagelse i studier, og gjennom dette hvordan de velger å bidra (Thagaard, 2009). Gode relasjoner, hvor informanter har tillit til intervjuer, er ønskelig. Dersom relasjoner blir for gode og tette, kan det imidlertid også få negative konsekvenser om det bidrar til at informantene manipulerer egne opplevelser og utsagn i forsøk på å formidle det de tror intervjuer ønsker at de skal underbygge (Thagaard, 2009). Relasjonene jeg fra før av hadde med to av informantene var gode, og muligens av en slik karakter at de potensielt kunne bidratt til ovenfornevnte dynamikk. Informasjonen de ga, indikerer imidlertid at så ikke skjedde. Det er godt samsvar mellom opplevelsene og standpunktene til disse to informantene og normen blant de øvrige informantene. Dette taler også for at de to informantene heller ikke har vegret seg for å oppgi relevant informasjon på bakgrunn av relasjonene. Konklusjonen blir derfor at de allerede gode relasjonene til de to informantene i all hovedsak bidro positivt.

6.5.3 Refleksjoner: Hva kunne vært gjort annerledes?

Utgangspunktet i planleggingsfasen for denne studien ved Benteler Raufoss, var å supplere forskningsmetoden med bruk av intervjuer med en annen kvalitativ forskningsmetode; observasjon. Det var en workshop med sentrale personer ved Benteler Raufoss som var planlagt som arena for observasjonen, men workshopen ble ikke gjennomført. I mangel på andre egnede arenaer for observasjon, ble frigjort kapasitet i stedet utnyttet ved å sikte mot et større utvalg av informanter enn først planlagt. Alternative substitutter, gjennom bruk av

både kvalitative og kvantitative metoder, ble også vurdert. Av praktiske årsaker ble disse forkastet. Bruk av flere forskningsmetoder i en studie, det Thagaard (2009) omtaler som *mixed methods*, kan være gunstig fordi det gir flere innfallsvinkler til å avdekke relevant informasjon, og validiteten til informasjon fremskaffet ved bruk av en forskningsmetode kan styrkes gjennom triangulering med funn gjort med bruk av andre forskningsmetoder (Thagaard, 2009). . Det kunne dermed styrket oppgaven om det hadde vært praktisk mulig og overkommelig å få en annen forskningsmetode inn som substitutt for observasjonen av workshopen.

Det ville også vært gunstig rent akademisk om intervjuene med informantene i større grad kunne avdekket sammenhengen mellom informantenes opplevelser og den multinasjonale selskapskonteksten, og videre hvilke andeler av dette som skyldes selve den multinasjonale dimensjonen ved konsernet og hvilke andeler som skyldes Benteler-spesifikke forhold. Intervjuguiden og spørsmålene i den kunne muligens vært designet for å kunne gi større innsikt i dette. Sammenhengene er uansett spørsmålstilling svært vanskelige å vurdere for informantene. Det skal imidlertid ikke utelukkes at enkelte informanter i utvalget kunne tilført kvalifiserte syn på sammenhengene nevnt ovenfor, dersom de hadde blitt konfrontert mer direkte med dette. Et økt fokus på dette i intervjuene kunne dermed økt utbyttet av studien. Det understrekes likevel at denne studien ved Benteler Raufoss må bli vurdert i sammenheng med supplerende case-studier av andre tilfeller, for å kunne si noe sikkert om sammenhenger i hele det norske arbeidslivet.

I kapittel 6.1.3 nevnes det at prosjektledere og ledere med mindre fartstid og erfaring muligens ville opplevd mer alvorlige konsekvenser av marginaliserte formelle handlingsrom. Informasjonsmateriellet samlet i denne case-studien gir imidlertid kun indikasjoner på dette, først og fremst fordi det ikke finnes noen informanter i utvalget som er ferske hva gjelder fartstid og erfaring i selskapet og nåværende stilling. Det ville vært interessant om slike ferske informanter inngikk i utvalget for denne studien, for å se om indikasjonene nevnt ovenfor støttes i praksis eller ikke. Det er forøvrig usikkert om det finnes slike aktuelle kandidater blant prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss. Det kunne vært undersøkt med ressurspersonen ved Sintef Manufacturing AS, som hjalp til med å etablere utvalget i forkant av etableringen.

6.6 Forslag til videre forskning

Fordi denne studien er en case-studie med et bekvemmelighetsutvalg blant prosjektledere og ledere ved Benteler Raufoss, er funnene i utgangspunktet ikke generaliserbare. Sammen med nye studier basert på samme metodologiske tilnærming, eller med andre tilnærminger blant ansatte ved Benteler Raufoss, kan dog denne studien bidra til sikker kunnskap om flere forhold ved Benteler Raufoss. Som tidligere nevnt anbefales komplementære studier ved Benteler Raufoss knyttet til blant annet konsekvenser av opplevelser knyttet til omfang av kontroll og tillit, slik at man har sikker kunnskap til å ivareta selskapets og de ansattes interesser på best mulig måte. Videre studier av dette spesifikke forholdet er selvfølgelig også av akademisk interesse.

Det er allerede påpekt en rekke ganger at multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten er et akademisk lite utforsket felt. Fordi denne case-studien gir indikasjoner på at det her finnes kritiske utfordringer knyttet til blant annet aspekter ved medvirkning og tilnærming til kontroll, anbefales det at forskningen på feltet intensiveres. At de multinasjonale selskapene og konsernene totalt sett vokser i antall ansatte og omsetning i Norge, forsterker behovet og underbygger anbefalingen ovenfor. Om det gjennomføres lignende case-studier ved flere norske bedrifter med multinasjonale selskapskontekster, kan disse sammen med denne studien ved Benteler Raufoss være med på å bygge et helhetlig og representativt bilde på makronivå. Det foreslås derfor komplementerende forskning gjennom case-studier ved andre norske selskaper og andre enheter med multinasjonale selskapskontekster.

Mer spesifikt vil jeg til slutt påpeke at dersom funnene i denne case-studien knyttet til påvirkning på omfang av medvirkning er representative for multinasjonale selskaper og konserner etablert i Norge, er det bekymringsfullt for norske arbeidstakers muligheter for medvirkning. Ytterligere forskning på feltet kan bidra til sikker kunnskap om totalbildet av påvirkende faktorer og deres innbyrdes forhold. Vitenskapelige studier kan bidra til mer sikker kunnskap om hva som er riktig for de multinasjonale selskapene med drift i Norge, og hva som er viktig for norske arbeidstakere. Dette igjen vil kunne gi innsikt i hvilke tilleggspremisser norske myndigheter eventuelt bør formalisere for å ivareta våre felles interesser i næringslivet og arbeidslivet. Samtidig bør studier gi innsikt i hvordan det bør tilrettelegges for at multinasjonale selskaper og konserner kan bidra til videreføring og nyetablering av arbeidsplasser i Norge. For best å ivareta begge parters interesser, er gjensidig tilpasning, og ikke ensidig, trolig veien å gå. Det er det norske samfunnets ansvar å

ivareta interessene til arbeidstakere i Norge, og det foreslås derfor at samfunnet tar et økt ansvar for at feltet utforskes grundigere.

7 Konklusjon og avsluttende kommentarer

Masteroppgaven vil i det følgende avrundes med en besvarelse av oppgavens overordnede problemstilling, en redegjørelse for de viktigste funnene knyttet til denne og noen avsluttende kommentarer om studiens viktighet.

7.1 Hvordan påvirker multinasjonale selskaper rammer for ledelse i norsk arbeidsliv?

Formålet med denne studien har vært å bidra til å belyse forhold knyttet til multinasjonale selskaper og konserner i den norske arbeidslivskonteksten. Oppgavens innledning har bidratt med en aktualisering av temaet, og en videre spissing for denne studien. Litteraturgjennomgangen i kapittel 3 og kontekstualiseringen i kapittel 4 har bidratt som holdepunkter for det videre arbeidet med resultatene presentert i kapittel 5. I oppgavens diskusjonsdel er forskningsspørsmålene besvart, og diskusjonsdelen har gjennom det gitt innsikt i forhold knyttet til de tre hovedmomentene som belyser oppgavens problemstilling:

Hvordan påvirker multinasjonale selskaper rammer for ledelse i norsk arbeidsliv?

Hovedmomentene har vært handlingsrom, beslutningsprosesser og omfang av systemmessig kontroll og tillit. Fordi undersøkelsene viser en betydelig påvirkning på alle disse tre områdene, konkluderes det med at rammene for ledelse blant ledere og prosjektledere ved Benteler Raufoss i stor grad påvirkes av forhold som skyldes en multinasjonal selskapskontekst. Rammene for ledelse fremstår generelt som innskrenkede, og innskrenkningene samsvarer i liten grad med ønskene eller forventningene hos lederne og prosjektlederne som har deltatt i studien. Undersøkelsene viser dermed at multinasjonale selskaper bidrar til å innskrenke rammer for ledelse i norsk arbeidsliv.

Studiens funn er mange og komplekse, og jeg vil her kun nevne de viktigste. Funnenes generaliserbarhet er diskutert tidligere, og vil derfor ikke kommenteres igjen i denne avsluttende delen av oppgaven. I studien av Benteler Raufoss er det imidlertid klart at påvirkningen fra den multinasjonale selskapskonteksten er betydelig både på handlingsrom, beslutningsprosesser og omfang av systemmessig kontroll og tillit. Påvirkningen er spesielt stor på forhold relatert til beslutningsprosesser og omfang av systemmessig kontroll og tillit. Forhold i den multinasjonale selskapskonteksten bidrar helt klart til å marginalisere de formelle handlingsrommene, men undersøkelsene tyder på at konsekvensene likevel ikke er

kritiske, fordi det i praksis er mulig å handle proaktivt gjennom å finne løsninger som av ledere og prosjektledere oppleves å fungere.

For beslutningsprosessene er imidlertid funnene av mer kritisk karakter. Beslutningsprosessene fremstår som tunge og lite gjennomføringseffektive, og får blant annet konsekvenser for deres evne til å levere i tide etter at beslutninger er fattet. Videre er beslutningsprosessene preget av at konsernets sentralorganisasjon og strategiske toppunkt i liten grad delegerer myndighet til å fatte vesentlige beslutninger, og prosessene er i liten grad designet for å møte typisk norske forventninger om medvirkning. Det er den uformelle og uregulerte delen av medvirkningstradisjonen i det norske arbeidslivet dette går ut over. Forhold i den multinasjonale selskapskonteksten er svært avgjørende for at beslutningsprosessene er som de er. Det finnes ingen opplagte svar på hvordan utfordringene knyttet til beslutningsprosesser bør løses. Det er imidlertid pekt på at det ofte er rom for den som vil og selv tar initiativ til å bli hørt, slik at et kollektivt og individuelt fokus på å jobbe aktivt for å få medvirke, vil kunne gi et positivt bidrag til hvordan beslutningsprosesser oppleves.

Når det gjelder den systemmessige kontrollen og tilliten, fremgår det av studien at tilnærmingen i konsernet er standardisert og ikke tilpasset lokale forhold. En tilnærming med stor vekt på systemmessig kontroll dominerer, og kontrollen er i hovedsak av byråkratisk karakter. Denne praksisen passer dårlig med en typisk norsk arbeidsmåte preget av medvirkning, og motsetningsforholdet bidrar da også til alvorlige konsekvenser som dårligere arbeidsmotivasjon og at dyktige ansatte slutter og finner seg annet arbeid. Forhold i den multinasjonale selskapskonteksten er også her svært avgjørende for at tilnærmingen til systemmessig kontroll og tillit er som den er. Kontekstspesifikke forhold for bedriften, som for eksempel sterke, lokale tradisjoner for medvirkning og svært frie rammer i tiden under Norsk Hydro, virker imidlertid også å være av betydning for en del svært negative opplevelser knyttet til systemmessig kontroll og tillit. Det finnes heller ingen opplagte svar på hvordan utfordringene på dette feltet kan løses, men fokus i konsernets sentralorganisasjon og blant lokale toppledere på å gi informasjon med dybde, foreslås som et tiltak som kan ha positiv effekt.

7.2 Et arbeidsliv i endring – avsluttende kommentarer om studiens viktighet

Denne case-studien ved Benteler Raufoss er viktig fordi den undersøker et tema som i liten grad er vitenskapelig utforsket, men som er meget aktuelt; multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten. Dette temaet trenger å bli utforsket, for å sikre kunnskap og forståelse som kan bidra til å sikre gode rammer for norske arbeidstakere. Det kan også hjelpe multinasjonale selskaper eller konserner med å drive næringsvirksomhet i Norge med en forståelse for den norske konteksten, og gi faglig støtte til de norske bedriftene og deres ansatte som er koblet til multinasjonale selskaper. Ledelse og ledere er viktige for hvordan en hver organisasjon lykkes resultatmessig, med sine ansatte og på en rekke andre måter, og derfor er det selvfølgelig både interessant og viktig å undersøke hvordan rammene for ledelse påvirkes gjennom de multinasjonale selskapene eller konsernene. Når studien taler for at disse rammene innskrenkes, og ansatte i Norge med lederansvar i multinasjonale selskaper har negative erfaringer med utviklingen, tydeliggjør studien en viktig utfordring i det norske arbeidslivet som det ikke bør tas lett på.

Funnene som er presentert og diskutert i oppgaven, samsvarer totalt sett godt med teorien om multinasjonale selskaper presentert i litteraturgjennomgangen. Studien kan ikke tas til inntekt for at tilnærmingen fra multinasjonale selskaper er annerledes eller tilpasset for den norske konteksten; snarere tvert i mot. I de fleste vitenskapelige studier vil funnene først være dramatiske når det *ikke* er samsvar med etablert teori, men for denne studien vil jeg argumentere for at det er samsvaret som er dramatisk. Det er urovekkende at studien taler for at multinasjonale selskaper ikke har noen tilpasset tilnærming til det norske arbeidslivet og dets særnorske arbeidsformer, når den samtidig indikerer at påvirkningen utenfra i multinasjonale selskaper er stor. Samsvaret med teorien for en generell kontekst har, som vist gjennom oppgaven, alvorlige konsekvenser for rammer for ledelse i det norske arbeidslivet. Dette gjør at studien er viktig, og videre forskning bør som nevnt i kapittel 6.6 undersøke om samsvaret og konsekvensene går igjen i andre norske bedriftene som er koblet til multinasjonale selskaper.

Avslutningsvis ønsker jeg å kommentere studien i et større perspektiv, for i oppgavens diskusjonsdel trakk jeg frem at det er grunn til å spørre om multinasjonale selskapers tilstedeværelse i det norske arbeidslivet er i konflikt med det mest fremtredende kjennetegnet ved norsk arbeidsliv; norske tradisjoner for bred medvirkning. Undersøkelsene av hvordan rammene for ledelse i det norske arbeidslivet påvirkes av multinasjonale selskaper, taler nemlig for at så er tilfelle. Om svaret på spørsmålet er ja, står det norske

samfunn ovenfor en utfordring som bør tas på alvor. Denne utfordringen kan med rette beskrives som en gordisk knute, for de multinasjonale selskapene mangler incentiver for en tilpasset tilnærming til den norske sfæren, den brede medvirkningen står sterkt i det norske samfunnet og studien viser at myndighet over forhold som kontrollsystemer ikke er delegert til nasjonale eller lokale ledere. En sterkere regulering og formalisering av medvirkningsprosessene kan virke som en opplagt løsning, men mye av medvirkningen kan i praksis være vanskelig å regulere, og tilnærmingen vil i hvert fall ikke styrke multinasjonale selskapers bidrag til næringsutvikling i Norge. ”Norge er et lite land i verden” sa daværende statsminister Lars Korvald i 1972 (Vollebæk, 2003, s. 5), og med tiltagende globalisering og internasjonalisering av aktivitetene til næringsdrivende aktører, har dette utsagnet i hvert fall ikke blitt mindre aktuelt siden den gang. Denne undersøkelsen av multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten aktualiserer gjennom erkjennelsen av at Norge er et lite land som må forholde seg til en stor verden, en debatt rundt hvorvidt aktører i det norske arbeidslivet, i tillegg til å bidra til eksport av den norske arbeidslivsmodellen, også må akseptere noen endringer knyttet til medvirkningen i den norske arbeidslivsmodellen for å møte fremtidens realiteter.

8 Litteraturliste

- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. *Sloan Management Review* , 34 (3), 85-94.
- Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal* , 21 (3), 258-271.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2014, juni 6). *Forskrift om de ansattes rett til representasjon i styrer i interkommunale selskaper mv.* Hentet 11.10.2014 fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2014-06-20-852>
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies* , 15 (2), 25-40.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution.* Boston: Harvard Business School Press.
- Børve, H. E., & Kvande, E. (2012). The Nordic model in a global company situated in Norway. Challenging institutional orders? *Nordic Journal of Working Life Studies* , 2 (4), 117-134.
- Benteler International AG. (2012a). *About Us.* Hentet 02.04.2015 fra Benteler: <http://www.benteler.com/benteler-group/about-us.html>
- Benteler International AG. (2013). *Benteler Group Locations.* Hentet 02.04.2015 fra Benteler: http://www.benteler.com/uploads/tx_ogdownload/Locations_Benteler_Group.pdf
- Benteler International AG. (2012b). *Organization.* Hentet 02.04.2015 fra Benteler: <http://www.benteler.com/benteler-group/about-us/organization.html>
- Benteler International AG. (2012c). *Tradition and history.* Hentet 02.04.2015 fra Benteler: <http://www.benteler.com/benteler-group/about-us/tradition-and-history.html>
- Bjørnstad, R., Gjelsvik, M. L., Godøy, A., Holm, I., & Stølen, N. M. (2010). *Demand and supply of labor by education towards 2030. Linking demographic and macroeconomic models for Norway.* Statistisk sentralbyrå. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse.* 0130, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Budd, J. W. (2008). *Labor Relations.* New York: McGraw-Hill.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing* , 17 (1), 38-43.
- de Treville, S., & Antonakis, J. (2005, 6). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management* , 24, 99-123.

- de Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy - process, content, context - an international perspective* (4. utg.). Hampshire: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.
- E24. (2015a). *BENTELEER ALUMINIUM SYSTEMS NORWAY AS*. (P. Valebrokk, Redaktør) Hentet 02.04.2015 fra E24 Bedrift: <http://e24.no/bedrift/994344552/benteler-aluminium-systems-norway-as/vestre-toten/>
- E24. (2015b). *FARSUND ALUMINIUM CASTING AS*. (P. Valebrokk, Redaktør) Hentet 02.04.2015 fra E24 Bedrift: <http://e24.no/bedrift/993787876/farsund-aluminiumcasting-as/farsund/>
- European Works Council . (2009, 9). *Summaries of EU legislation*. Hentet 11.12.2014 fra European Union: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/c10805_en.htm
- Fadnes, O.-M. (2009, 10). *Hydro selger bildeler med tap*. Hentet 02.04.2015 fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/2009/10/27/hydro-selger-bideler-med-tap>
- Farsund Aluminium Casting AS. (u.å.). *About us at Farsund Aluminium Casting AS*. Hentet 02.04.2015 fra Farsund Aluminium Casting AS: <http://www.fac.no/about.htm>
- Ferner, A. (2007, 1). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal* , 7 (1), 19-37.
- Ferner, A., Edwards, T., & Tempel, A. (2012, 2). Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations* , 65 (2), 162-187.
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (2000, 9). Organizational Participation: Myth and Reality . *Administrative Science Quarterly* , 45 (3), 628-630.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*.
- Hoffmann, J. (2000). Chapter 7: Germany - Industrial relations and trade unions in Germany: the pressure of modernization and globalization. In J. Waddington, & R. Hoffmann, *Trade Unions in Europe* (249-276). Brussel: European Trade Union Institute.
- Holmen, R. (u.å.). *Historie*. Hentet 02.04.2015 fra Raufoss Industripark: <http://www.raufossindustripark.no/parken/historie.html>
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M., & Finsrud , H. D. (2012, 4). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning? *Magma*, 42-50.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelser* (2. utg.). Bergen:

- Fagbokforlaget.
- Jakhelln, H. (2014, 3). *Hovedavtale*. Hentet 12.11.2014 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/hovedavtale>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvande, E., & Bøvre, H. E. (2012). The Nordic model in a global company situated in Norway. Challenging institutional orders? *Nordic Journal of Working Life Studies* , 2 (4), 117-134.
- Lean Forum Norge. (2013, 11). *Om prosjektet*. Retrieved mai 16, 2015, from Lean Forum Norge: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/tilpasset-og-integrert-produksjonssystem-tip/om-prosjektet>
- Levin, M. (2012, 4). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, 20-23.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg, 2013). 0130, Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meardi, G. (2002). The Trojan Horse of the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations Towards the EU . *European Journal of Industrial Relations* , 8 (1), 77-99.
- Milkman, R. (1991). *Japan's California Factories: Labor Relations and Economic Globalization*. Institute of Industrial Relations Publications Center. Institute of Industrial Relations Publications Center.
- Munthe, P. (2014, 7). *Flernasjonale foretak*. Hentet 20.10.2014 fra Store norske leksikon: https://snl.no/flernasjonalt_foretak
- Nærings- og handelsdepartementet, godkjent i statsråd. (2008-2009). *St.meld. nr. 7*. Nærings- og handelsdepartementet. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Norsk Hydro ASA. (2015, 1). *En historie om livskraft*. Hentet 06.04.2015 fra Hydro: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Om-Hydro/Var-historie/>
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perlmutter, H. P. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business* (4), 9-18.
- Pinder, C. C. (1985, 6). Work Motivation-Theory, Issues, and Applications. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 30 (2), 299-302.
- Raufoss Industripark AS. (u.å. a). *Benteler Aluminium Systems Norway AS*. Hentet 02.04.2015 fra Raufoss Industripark: http://www.raufossindustripark.no/pbedrifter/hydro_alstruc.html

- Raufoss Industripark. (u.å. b). *Om parken*. Hentet 03.05.2015 fra Raufoss Industripark: <http://www.raufossindustripark.no/parken/omparken.html>
- Rolfesen, M. (2013). Transfer of labour-management partnership in multinational companies. *Industrial Relations Journal* , 44 (3), 316-331.
- Statistisk sentralbyrå. (2014, 7). *Utenlandskontrollerte foretaks aktivitet i Norge*. Hentet 17.11.2014 fra Statistisk sentralbyrå (SSB): <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/utfono/aar/2014-07-09#content>
- Tempel, A., Edwards, T., Ferner, A., Muller-Camen, M., & Wächter, H. (2006). Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation in US multinationals in Britain and Germany. *Human Relations* , 59 (11), 1543-1570.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trygstad, S. C. (2013). Deltakelse og innflytelse i norskeide og utenlandskeide virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet* , 30 (01-02), 71-90.
- Vollebæk, K. (2003, 9). *Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2003. Norge er et lite land i verden» – om Norgesbildet*. Hentet 03.06.2015 fra Norges Handelshøgskole: https://www.nhh.no/Files/Filer/Om%20NHH/lehmkuhlforelesning/lehmkuhl_2003.pdf
- Wang, T. (1996). *RA i skuddlinja*. Raufoss: Gjøvik Grafiske AS.
- Wilton, N. (2010). *an introduction to Human Resource Mamagement* (2. utg.). London: SAGE Publications Ltd.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervju med:	
Dato: _____	Jeg vil begynne med å takke for at du tar deg tid til å møte meg for dette intervjuet i dag. Jeg heter Sondre Sande Gullord, og skriver en masteroppgave innen fagfeltene strategi og endringsledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Mer spesifikt skriver jeg om multinasjonale problemstillinger, og Benteler Raufoss med sin multinasjonale selskapskontekst er derfor selskapet jeg skriver om.
Tid: _____	
Sted: _____	
- Takk	Jeg ønsker at vi fokuserer på å snakke om dine erfaringer og refleksjoner knyttet til beslutningstaking, kontroll og informasjonsflyt i Benteler her på Raufoss. Andre temaer du ønsker å belyse og som kan være av relevans for meg er selvfølgelig også velkomne. Bruk gjerne prosjekter eller annet du nå eller nylig har deltatt i ved Benteler Raufoss som bakteppe når du søker etter svar på spørsmålene. Vår samtale og videre bruk av interessant informasjon er avklart med Benteler.
- Mening	
- Varighet	Intervjuet vil ta om lag halvannen time. Jeg vil ta opp intervjuet på en båndopptaker for at jeg ikke skal miste noen av dine kommentarer. Jeg vil i tillegg notere underveis. Ettersom vi bruker båndopptaker ber jeg deg om å snakke tydelig, slik at vi ikke mister noen av dine kommentarer. Notater og opptak fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt. Det betyr at det kun vil bli delt med mine veiledere ved NTNU og eventuelt de personer som vil evaluere mitt faglige arbeid. Informasjon som vil bli brukt i min masteroppgave vil der det er naturlig bli kontekstualisert ved at din stillingstittel refereres.
- Konfidensialitet og anonymisering	Informasjon som jeg vil benytte videre kan både bli gjengitt direkte gjennom sitater og indirekte gjennom gjengivelse av innhold etter hva som passer best. Husk på at du ikke behøver å fortelle meg noe du ikke ønsker å snakke om, og at du kan avslutte intervjuet når som helst.
- Hvordan intervjuet gjennomføres	
- Spørsmål før start?	Har du noen spørsmål om det jeg nå har gått gjennom?
- Villig til å delta?	Er du villig til å delta på dette intervjuet?

	<p>Når større beslutninger skal tas over deg i organisasjonen, enten på Raufoss eller i Tyskland; hvor tett føler du at du blir integrert i de forberedende prosesser og beslutningstakinger som er relevante for ditt arbeid?</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Her må det være mye rom for å følge opp samtalen i den retningen svarene går). - <i>Hvor fornøyd er du generelt med måten større beslutninger jobbes frem og avgjøres på i Benteler?</i> - Er det store forskjeller avhengig av hvor høyt i organisasjonstreet beslutningen til slutt skal fattes? - Hvor effektive tenker du at disse prosessene er? <p>Hvordan oppleves det når tøffe beslutninger ovenfra i organisasjonen når deg og skal ”ekspederes” hos deg i ditt prosjekt-team? Hvordan forholder du deg til slike saker om/når de kommer?</p>
Kontroll versus tillit	<p>Hvordan opplever du omfanget av systemmessig kontroll ved Benteler Raufoss?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapportering. Mye av det? Tar det mye tid? Hvordan føles det i tilfelle? Opplever det som nyttig? <p>Hvordan opplever du graden av systemmessig tillit ved Benteler Raufoss?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er det et balansert forhold mellom tillit og kontroll? - Opplever du at dette forholdet er forskjellig mellom Norge og andre land i Benteler? - Forskjeller fra tiden under Norsk Hydro? - Kan du beskrive eventuelle forskjeller? <p>Tenker du at det finnes noen utfordringer for Benteler Raufoss knyttet til den nåværende miks av kontroll og tillit? Kan du beskrive disse eventuelle utfordringene? (Resonnementene for hvorfor er de utfordringer er viktig å få tydelig frem)</p>
Forankring og informasjonsflyt	<p>Benteler Raufoss jobber med å kontinuerlig forbedre seg for å nå fastsatte prestasjonsmål. Dette betyr at endringer i større eller mindre omfang ikke er noe fremmed hos dere. Generelt: Erfarer du at endringer som skal iverksettes er godt forankret i organisasjonen før de kommuniseres bredt ut?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Løpende informasjon og involvering av nøkkelpersoner underveis i planleggingsfasene? - Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten om foreslåtte endringer?

	<ul style="list-style-type: none"> - Er det stor forskjell i informasjonstilgang mellom de som har vært med i beslutningsprosessene og andre? - Er det store forskjeller fra sak til sak, eller en tydelig trend? <p>I forbindelse med endringsprosesser: Hvor godt tenker du at den brede informasjonsflyten er organisert hos Benteler Raufoss? Tilrettelegger den for gode resultater?</p> <p>Når beslutninger som berører selskapet kommuniseres ut internt ved Benteler Raufoss: Hvor tydelig fremgår det hvor i organisasjonen beslutningene er tatt?</p> <p>Hvordan vil du beskrive at beslutninger som resulterer i omstilling eller endring grunngis i den brede kommunikasjonen internt i selskapet?</p> <p>Vi skal nå snakke litt om beslutninger som medfører endring hos Benteler Raufoss, og <u>som helt eller delvis er tatt på et høyere nivå enn på Raufoss</u>. Hvordan vil du beskrive eierskapet til slike beslutninger? Hvordan vil du si at holdningene til slike beslutninger er lokalt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er det noen forskjeller fra når beslutningene er tatt lokalt? - (Hva tror du eventuelle følger kan være?) <p>Hvordan vil du si at endringer generelt møtes hos Benteler Raufoss? I hvor stor grad vil du si at man har tillit til informasjonen som gis angående endringsprosesser som møter Benteler Raufoss?</p>
<p>Avslutning</p> <ul style="list-style-type: none"> - sluttkommentar - spørsmål til meg - takk og avslutt 	<p>Vi har nådd bunnen av min liste med spørsmål. Har du noen siste kommentarer eller ønsker for temaer du mener vi burde snakket om og som vi ikke har vært innom?</p> <p>Har du noen avsluttende spørsmål til meg vedrørende dette intervjuet? Da vil jeg avslutningsvis få takke for din samarbeidsvilje og dine bidrag. Lykke til videre.</p>