



Stord Verft leverte Statfjord A-plattformen i 1978. (Utsnitt av bilde).
Foto: Arbeiderbladet / Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek



Aker og den norske samarbeidstradisjonen

Aker and the Norwegian Tradition of Employer-Employee Cooperation

Trond Holmen Erlen

Førsteamanuensis, Institutt for arkeologi, historie, kultur- og religionsvitenskap, Universitetet i Bergen

trond.erlien@uib.no

Knut Grove

Forsker I, Norce Samfunn

kngr@norceresearch.no

Sammendrag

Fra 1950-årene utviklet Aker seg til å bli et stort konsern og en motor i norsk verkstedindustri. I Aker, på bedrifts- og konsern-nivå, vokste det fram et tett samarbeid mellom ledelse og fagforeninger, sentrert rundt felles innsats for produktivitet: I bytte mot å delta i produktivitetsfremmende tiltak, fikk de ansatte høyere lønn, autonomi i arbeidet og mulighet til å medvirke i utviklingen av selskapet. Slik har man sikret selskapets konkurransekraft og med det også arbeidsplassene. Aker-samarbeidet ble retningsgivende for utviklingen av samarbeidsordninger i det norske arbeidslivet, og Aker kan således også hevdes å ha vært en spire til og et eksempel på det som i dag betegnes som «den norske samarbeidsmodellen». Aker har alltid operert i sterkt konkurranseutsatte bransjer. Med utgangspunkt i Akers verft på Stord, viser artikkelen hvordan Aker-konsernet, i perioden 1955–2015, har håndtert presset for å kutte kostnader og øke produktiviteten. Artikkelen viser at partssamarbeid i mange tilfeller har spilt en viktig rolle i utviklingen av selskapet, og dermed at normer om samarbeid gjenfinnes i måten selskapet tilpasser seg på. Samtidig virker handlingsrommet i partssamarbeidet over tid å ha blitt mindre, idet fagforeningene ofte har få andre muligheter enn samarbeid.

Nøkkelord

Aker, medbestemmelse, produktivitet, partssamarbeid, den norske modellen

Abstract

From the mid-1950s, Aker grew to become a leading company within the Norwegian engineering industry. Within Aker, a tight-knit relationship was forged between company leadership and the unions. Grounded in a joint effort for productivity, this relationship served as a base for partite cooperation within the company: In exchange for rising wages, autonomous work roles, and the opportunity to take part in the long-term development of the company, unions and workers willingly engaged in productivity enhancing measures, strengthening Aker's ability to stay competitive and sustain a large workforce. Over time the Aker-cooperation inspired changes within industrial relations in Norway. One could thus argue, Aker contributed to the development, and serves as an example, of what is today commonly known as «The Norwegian Model». By using Akers yard at Stord as a lens for viewing the company's development, we examine how Aker, in the years 1955 to 2015, has handled operating within a highly competitive environment, and a constant demand for cutting operating costs. The article shows that partite cooperation at times has played a vital role part in the company's efforts to adapt. Over time however, the unions often seem short of options, and the room to maneuver might thus have become tighter.

Keywords

Aker, codetermination, productivity, partite cooperation, The Norwegian Model

«Samarbeidet gir selskapet retning og gjennomføringsevne. De ansatte har innflytelse på beslutninger.»¹ Slik blir *Aker-modellen* presentert for Akers aksjonærer i 2021. Modellen har blitt et symbol på Aker som bærer av en særegen tradisjon for samarbeid, kjennetegnet ved tillit og åpenhet på alle nivå og på tvers av organisatoriske skillelinjer.² Samtidig framheves gjerne slike kjennetegn også som typiske for norsk arbeids- og næringsliv av politikere, forskere og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Da vises de til som uttrykk for *den norske modellen* (eller bare *samarbeidsmodellen*) der samarbeidsforholdene både bidrar til virksomhetenes omstillingsevne og til å sikre arbeidstakerne tilgang på arbeid, relativt god lønnsutvikling og en viss grad av medbestemmelse på arbeidsplassen.³

Forskere har imidlertid også pekt på at samarbeidsforholdene i det norske arbeidslivet varierer. Vilårene for medbestemmelse er gjerne mer velutviklet i større virksomheter i privat sektor, som Aker. Men privat sektor er også der hvor det er størst sprik i måten medbestemmelse praktiseres, og hvor lov- og avtaleverk mange steder ikke blir fulgt og parts-samarbeidet er svekket.⁴ Generelt, hevdes det, har partssamarbeidet de siste tiårene blitt utfordret gjennom skarpere internasjonal konkurranse, nye former for eierskap og nye ideer om ledelse.⁵

Forskningen på partsrelasjoner og -samarbeid har sitt tyngdepunkt i studier av formelle ordninger, deres utbredelse og i måten det rapporteres at de blir praktisert på. Studier av hvordan partsrelasjoner og -samarbeid formes over tid gjennom skiftende konkurransevilkår er mangelvare.⁶ Aker er i noen grad et unntak, idet samarbeidsforholdene i selskapet har vært behandlet i en rekke arbeidslivs- og bedriftshistoriske arbeid.⁷ Her har relasjonen mellom eiere og ledelse på en side og de ansatte og tillitsvalgte på den andre, blitt sett som avgjørende for å forstå utviklingen av bedriftene i konsernet, og for at en idé om at medbestemmelse er gunstig for bedriftenes produktivitet kunne vokse fram. Formingen av partsrelasjoner som en funksjon av brytninger rundt lønns- og arbeidsvilkår og behov for omstilling og bedret produktivitet har blitt framhevet.⁸ Vårt utgangspunkt er å se samarbei-

1. Aker ASA, 2021.

2. Se for eksempel «Modellens knoll og tott», *Dagbladet* 19. november 2008.

3. Se for eksempel Engelstad & Hagelund (red.) 2015; Dølvik et al. 2015; Hvid & Falkum (red.) 2019; Nærings- og handelsdepartementet 2012; Næringslivets Hovedorganisasjon u.å.; Fellesforbundet 2017.

4. Jf. for eksempel Barth & Nergaard 2015 og Trygstad et al. 2021.

5. AFI (se for eksempel Drange et al. 2020) og FAFO (se for eksempel Trygstad et al. 2021) har gjennomført forskning som gjør det mulig å følge utviklingen fra tidlig 2000-tall til 2020. Se også Falkum 2020, hvor utviklingen på 2000-tallet ses i relasjon til ledelse, partsrelasjoner og medbestemmelsesordninger på 1900-tallet. Hagen 2017 har blant annet vist at andelen virksomheter med styrerepresentasjon for ansatte har falt på 2000-tallet, og at mange ansattrepresentanter oppgir at de har lite innflytelse (Rose & Hagen 2019). Samtidig har så vel Utgård 2004 som Hagen 2017 vist at det å utvikle nære relasjoner til både ledelse og andre styrerepresentanter oppfattes som avgjørende for å sikre de ansattes representanter innflytelse.

6. De bedriftshistoriske arbeidene skrives i Norge gjerne fra et eier-/ledelsesperspektiv der betydningen av partsrelasjoner og -samarbeid nedtones. Jf. historien om Norsk Hydro (se Johannessen et al. 2005 og Lie 2005), hvor partsrelasjoner og -samarbeid løftes fram som viktige tema uten å følges systematisk gjennom hele utviklingsløpet. Siden partssamarbeidet ikke er underkastet et systematisk blikk i kraft av seg selv, får vi i liten grad innsikt i om selve samarbeidsrelasjonene ble endret. Arbeidslivshistoriske studier behandler i større grad partsrelasjoner og -samarbeid som eget tema. Se for eksempel Heiret 2002 og Terjesen 2012 om utviklingen i samarbeidsrelasjoner på nasjonalt nivå, eller Amundsen 2015 og Johansen 2015 på bedriftsnivå.

7. Andersen 1989; Haga 1993; Mjelva 1995 og 2005, Grove & Heiret 1996 og 1998; Rydland 2001; Ness 2003; Helle 2009; Grove et al. 2019.

8. Framstillinger skrevet med utgangspunkt i ulike Aker-bedrifter viser betydningen av ståsted for å vurdere samarbeidsrelasjonene i selskapet. Andersen (1989) hevder for eksempel at overgangen fra akkord- til fastlønns-system spredde seg fra Akers Mek. Verksted (AmV) med utgangspunkt i relasjonen mellom Martin Siem og Ragnar Kalheim og ser således lokale ordninger som en funksjon av utviklingen på konsernnivå. Grove og Heiret 1998 hevder i kontrast, med Stord som ståsted, at lokale relasjoner og ulike arbeiderkulturer var avgjørende og

det som et prisme, der vi ser hendelser som har vært kritiske for Akers utvikling bli spilt ut. Slik undersøker vi oppfatningen om at «samarbeidet gir selskapet retning» har gitt og fortsatt gir en normativ orientering for aktørene på ulike nivå i selskapet.

Samarbeidet i Aker må studeres ut ifra punkter og relasjoner som har vært relativt stabile over tid og som gir innsyn i hvilken funksjon samarbeidet spiller på ulike nivå: fra partsamarbeid på bedriftsnivå om lokale tilpasninger, til faglig samarbeid mellom tillitsvalgte fra ulike bedrifter i konsernet, til partssamarbeid på konsernnivå om den strategiske utviklingen av selskapet. Blant virksomhetene i konsernet slik det ble til fra 1955, fikk det daværende skipsverftet på Stord en sentral posisjon og har som offshoreverft siden midten av 1970-årene fortsatt å spille en nøkkelrolle i Akers leveranser til olje- og gasssektoren.

Med Stord-verftet som utgangspunkt, undersøker vi hvordan normer om samarbeid kan gjenfinnes i det faktiske samarbeidet i Aker. For det første: Hvordan ble samarbeidet etablert og videreutviklet: hvilken struktur fikk samarbeidet på bedrifts- og konsernnivå og hvilket rom for påvirkning hadde de tillitsvalgte? For det andre: Hvordan har samarbeidet påvirket og blitt påvirket av alle omstillingene konsernet har gått gjennom: i hvilken grad har samarbeidet spilt en rolle i utviklingen av konsern og bedrift, og i hvilken grad er samarbeidet satt på prøve av omstillingene?

Artikkelen er delt i to hoveddeler. Vi ser først på oppkomsten av Akergruppen fra midten av 1950-årene, så på Aker og Stord-verftets overgang til offshore i 1970-årene, avviklingen av Akergruppen i tiåret etter, for så å gå inn på reetableringen av Aker i forkant av Kjell Inge Røkkes oppkjøp av Aker i 1996. I andre del ser vi først på hvordan Aker endres under Røkke i en tid hvor hele offshorebransjen var preget av høy omstillingstakt, hvordan norsk eierskap av Aker ble sikret gjennom en avtale i 2007 som sikret ny eierstruktur og til sist, hvordan en omstrukturering av verftsvirksomheten i konsernet så endret Stord-verftets posisjon i Aker.

Fra skipsbygging til offshore: 1955–1996

I 1955 var den unge industrimannen Fred. Olsen i ferd med å ta over Akers mek. Verksted (forkortet som AMV), eierselskapet som blant annet omfattet verftet med samme navn (forkortet som AmV for å skille verftet fra eierselskapet). Sammen med driftsingeniør Martin Siem ved skipsverftet i Oslofjorden la Olsen store planer for utviklingen av selskapet.⁹ På samme tid hadde ledelsen ved skipsverftsdelene til A/S Stord i Sunnhordland bestemt seg for å satse på en videre utbygging av verftet. En slik satsing krevde kapital, noe det viste seg umulig å skaffe gjennom den bergenske eieren, Sigfinn Bartz-Johannesen.

Sammenfallet mellom planene i Oslo og på Stord la grunnlaget for et nytt selskap våren 1956, A/S Stord Verft. Her disponerte AMV og Bartz-Johannessens eiergruppe hver sin halvpart av aksjene. AMV skulle investere stort på Stord, i det som skulle bli et spesialverft for bygging av skrog i samarbeid med andre verft i det nye konsernet. Tangen verft i Kragerø var kjøpt opp høsten 1955.¹⁰ I 1961 hadde AMV tatt i bruk Akergruppen som navn på selskapet som i tillegg til «gamle Akers mek.» omfattet Tangen, Stord, Nylands mek. Verksted, Kampens mek. Verksted og Trondheims mek. Verksted (TMV).

betoner slik i større grad vekselvirkningen mellom bedrifts- og konsernnivå. Mens Grove & Heiret 1996 og Grove et al. 2019 viser hvordan Stord-tillitsvalgte i 1980-årene var sentrale omstillingsagenter og formidlere av strategier utviklet sentralt i konsernet, viser Ness 2003 og Helle 2009 en langt mer utbredt skepsis blant de tillitsvalgte i Verdalen.

9. Jf. Erlie et al. 2019: 72–74 og referat fra møte mellom Onarheim og Siem 19. november 1955.

10. Grove & Heiret 1996: 85, 107.

Utviklingen av samarbeidet i Aker

De tillitsvalgte ved de seks verftene hadde utviklet et samarbeid seg imellom etter at de kom sammen i Aker, som vi i det videre vil kalle konsernselskapet. Det faglig-politiske tyngdepunktet lå likevel i det veletablerte Akers mek. i Oslo, slik det også var for partssamarbeidet. Ved verftet i Oslo hadde klubbformann Ragnar Kalheim og direktør Martin Siem utviklet et nært samarbeid.¹¹ Samarbeidet var tuftet på et tillitsforhold det kunne bygges videre på i konsernet. Men en annen forutsetning var like viktig: dette var et samarbeidsforhold som bygde på Kalheims rolle som formann i en av de største og mektigste verkstedklubbene i Norge, med sterke bånd til og en solid posisjon i Jern- og metallarbeiderforbundet og Landsorganisasjonen (LO).

Ved verftet på Stord stod verkstedklubben langt svakere overfor ledelsen enn Kalheim og verkstedklubben i Oslo. Klubben var i LO og forbundssammenheng en liten klubb i distrikts-Norge der medlemmene både som verftsarbeidere og fagorganiserte bare hadde ti år på baken. Ved AmV kunne de vise til en stolt 100-årig fortid som fagarbeidere og -organiserte, der de både geografisk og gjennom sin arbeiderkultur hadde en sentral plassering i forhold til Youngstorget og fagbevegelsen ellers.¹²

Samarbeidet i konsernet kom til å dreie seg om å få en mest mulig effektiv produksjon. Organiseringen og utføringen av arbeidet måtte bedres. Arbeidsstudier var her et middel, lønssystemet et annet. Gjennom arbeidsstudiene skulle tidsbruken på den enkelte arbeidsoperasjon fastsettes på objektivt grunnlag. Dermed kunne den samlede produktiviteten måles og bestemme lønnsutviklingen for hele bedriften. Å arbeide sammen for økt produktivitet ville både sikre arbeidsplasser og gi et grunnlag for bedre lønns- og arbeidsvilkår. Dette var i pakt med så vel Arbeiderpartiets økonomiske politikk som amerikansk produktivitetssideologi som kom til landet etter krigen.¹³

AmV og Tangen verft hadde gått over til fastlønn i første halvdel av 1957. På Stord hadde verkstedklubb og ledelse noen år tidligere diskutert en overgang til fastlønn.¹⁴ Denne diskusjonen kom i gang igjen etter inngangen i AMV. Ledelsen anerkjente at Verkstedklubben måtte ha en sentral rolle i utformingen av det nye lønssystemet. Klubbformannen gikk over på heltid – i første omgang begrunnet i arbeidet med utviklingen av fastlønnssystemet. Diskusjonene om fastlønn med de tillitsvalgte i de andre Aker-verftene var så med på å styrke det faglige samarbeidet i konsernet.

Fra 1958 hadde klubbene i Aker klubbkonferanser der lønssystemet ble diskutert. Samarbeidet mellom klubbene vokste slik fram av deres felles interesser overfor konsernledelsen. 15. juni møttes klubbformennene og konsernledelsen i velferdsbygget til AmV i Munke-damsveien og skrev under en rammeavtale for konsernet. Rammeavtalen innebar innføring av et felles lønssystem for å belønne en forventet produktivitetsokning i hele Aker.

I forkant av møtet hadde tillitsmennene i Aker vært samlet i fire dager. I tillegg til å samordne seg før møtet, ble det der opprettet et felles organ som skulle stå for forhandlingene om konsernlønn, satt sammen av klubbformennene i Aker.¹⁵ De seks klubbformennene i forhandlingsorganet skulle så møtes jevnlig og velge en ledende tillitsmann i konsernet. Ragnar Kalheim var her det selvfølgelige valget.¹⁶ Formaliseringen av tillitsforholdene på

11. Forholdet mellom disse er inngående beskrevet av flere. Se særlig Thorsen 1977 om Kalheim og Ilner 2019 om Siem.

12. Jf. Grove & Heiret 1998 om forskjellene i arbeiderkultur ved A/S Stord og AmV.

13. Jf. Kvålshaugen & Amdam 2000: 95.

14. Grove & Heiret 1996: 88-91.

15. Grove & Heiret 1996: 107.

16. Grove & Heiret 1996: 106-107.

konsernnivå stadfestet at forhandlingene om denne typen lønssystem – og arbeidsforholdene ved verft under samme eier og ledelse – hørte hjemme på konsernnivået, ikke ved den enkelte bedrift. Avtalen ble også både akseptert og gratulert med fra Jern og metall sentralt.¹⁷

Konsernsamarbeidet gav et grunnlag for en felles produktivitetstenking i hele Aker. Rammeavtalen gav klubbene sentrale posisjoner i produktivetsarbeidet ved det enkelte verft. I lokale forhandlinger ble det vist til hvordan bedriftsledelsens disposisjoner stod i forhold til denne avtalen.¹⁸ Den nye produktivitetstillitsmannen fikk som heltids tillitsvalgt en sentral rolle i utformingen og samarbeidet rundt produktivitet i bedriften.¹⁹ Verkstedklubbens økte innflytelse ved Stord Verft gikk sammen med at verftet ble stadig viktigere i et Aker, som i løpet av tiåret skulle bli selve motoren i norsk verkstedindustri.

Aker og den norske samarbeidsmodellen

I løpet av 1960-årene og fram til midten av 1970-årene utviklet samarbeidet i norsk arbeidsliv seg. Det var omfattende diskusjoner i fagbevegelsen og blant forskere om reell medbestemmelse best kunne sikres indirekte gjennom formell representasjon i de styrende organer eller gjennom direkte medvirkning med størst mulig påvirkning av egen arbeidssituasjon.²⁰ Hovedavtalen mellom LO og NAF fra 1935 dannet grunnlaget. Nye elementer kunne inkorporeres i Hovedavtalen.

Diskusjonene om medbestemmelse på konsernnivå kunne ta utgangspunkt i samarbeidsordninger i store selskap som Aker. Også arbeidsgiversiden kunne se hvordan utviklingen av fellestillitsmannsordningen og rammeavtalen i Aker synliggjorde sammenhengen mellom partssamarbeid og produktivitetsøkning. I Norsk Hydro kunne noe av det samme observeres gjennom deres ordninger.²¹ Høy grad av tillit mellom ansatte og ledelse som samtidig stod i et erklært partsforhold, framstod som trekk ved en gryende norsk samarbeidsmodell rundt produktivitetsøkning, i bedrift og så konsern.

I 1965 ble Akergruppen utvidet med Bergen Mekaniske Verksteder (BMV), med to verft og to andre bedrifter og fire nye verkstedklubber.²² Konsernorganisasjonen ble mer kompleks, samtidig som aktiviteten i sterkere grad skulle samordnes og styres sentralt. Trolig var den nye organiseringen en viktig del av bakgrunnen for endringene som kom to år senere. Da ble konsernlønssystemet forlatt, og dermed ble også en direkte kobling mellom det konsernfaglige samarbeidet og forhandlingssystemet brutt.²³ I det videre skulle produktiviteten knyttes til utviklingen ved det enkelte verft. Lønnstillegg skulle gis lokalt, ikke som et likt tillegg for alle i konsernet. Hovedargumentene gikk både på at den enkelte arbeidstaker ville få et mer direkte forhold til produktivitet, og at de tillitsvalgte i bedriftene ville få større innvirkning over lønnsforhandlingene. Nå var det de, og ikke Kalheim og Siem på toppen som skulle forhandle om lønn.

17. I møte mellom klubbformennene og Aspengren i Jern og Metall 16. juni 1961; Grove & Heiret 1996: 108.

18. Produktivitetstillitsmannen var på plass allerede før avtalen (1960). Jf. Grove & Heiret 1996: 119–120.

19. Grove & Heiret 1996: 114.

20. Jf. Heiret 2007 og Johansen 2014 for en samlet oversikt. Jf. Johansen 1995 for en mer inngående framstilling om utviklingen av medbestemmelsesordninger i 1970- og 80-årene.

21. Jf. Heiret 2003: 149–150 og Johannessen et al. 2005: 293–315.

22. Grove & Heiret 1996: 156–157. Skipsverftet i Solheimsviken og reparasjonsverkstedet på Laksevåg utgjorde verftsdelene av BMV.

23. Grove & Heiret 1996: 130–132. Initiativet kom fra konsernledelsen og var delvis begrunnet i markedssituasjonen for skipsbygging i Vest-Europa. Fra de fagorganiserte på Stord var det i tillegg mistanke om at konsernet ønsket å ha muligheten for å gi de ansatte ved andre verft – i praksis Oslo – høyere lønn i et strammere arbeidsmarked. Kalheim støttet ledelsen, og var den som argumenterte for at det med konsernlønssystemet var «to mann på toppen» som avgjorde lønnsforhandlingene for alle i konsernet.

De mer omfattende samarbeidsordningene som ble utviklet og formalisert ble knyttet til lov- og avtaleverket. I 1966 hadde samarbeidet gjennom produksjonsutvalgene blitt tatt inn i Hovedavtalen som en egen del B, der produksjonsutvalgene ble til bedriftsutvalg. En avtale om samarbeid mellom partene på konsernnivå kom så i 1969 og gav de tillitsvalgte i konsern rett til å etablere et koordinerende utvalg for informasjonsutveksling og samarbeid om produktivitetsøkning.²⁴ Konsernutvalget var her i større grad et bedriftsutvalg på konsernnivå enn en utvikling av samarbeidsformene i Aker og de andre større konsernene. Slike ordninger knyttet til avtaleverket viste hvordan samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv fikk en mer formalisert karakter i løpet av 1960-årene. Samarbeidet hadde likevel sine begrensninger og gav for eksempel ikke tilgang til andre opplysninger om bedrift og konsern enn ledelse og eiere ønsket å gi.

Ragnar Kalheim skal ha sagt at han ikke visste mer om konsernets økonomi enn det som stod i årsberetninger og annen offentlig tilgjengelig informasjon.²⁵ I et møte med verkstedklubben på Stord slo han også fast at makten til klubb og fellestillitsmannsordning stoppet ved «det egentlige maktapparat», styrerommet til Akergruppen.²⁶ Med dette som bakgrunn ble vedtaket om styrerepresentasjon på bedriftsnivå fra 1973 bare en delseier for de fagorganiserte i Aker.²⁷ For å få tilgang til opplysninger om konsernet måtte de ansatte også bli representert i konsernstyret.²⁸ I fagbevegelsen gikk spørsmålet om de ansattes representasjon i styrende organer inn i omfattende diskusjoner om «demokrati i hverdagen».²⁹ I Aker var både diskusjonene og frontene harde. Ledelsen ønsket i første rekke å diskutere direkte og helst alene med fellestillitsmannen og ville ikke ha ansatte inn i konsernstyret.³⁰ På Stord reagerte verkstedklubben sterkt på ledelsens motstand og minnet om at styrerepresentasjon riktignok ikke var lovpålagt, men at Akergruppen burde være et eksempel når det gjaldt å innføre slike ordninger. Først i 1976 fikk de ansatte en egen stol i Akers styrerom, to år etter at aksjeloven hadde åpnet for representasjon fra de ansatte også på konsernnivå.³¹

24. Utvalget åpnet også for at et konsernutvalg «etter gjensidig enighet mellom de stedlige parter» skulle kunne «gripe inn i den vanlige behandlingsrutine av tvister ved den enkelte bedriftsenhet. Jfr. Hovedavtalens § 2». Denne koplingen til forhandlingssystemet ble aldri innlemmet i Hovedavtalen.

25. Thorsen 1977: 116.

26. Grove & Heiret 1996: 147 (styremøte Verkstadklubben, 29. juni 1971).

27. Jf. Grove & Heiret 1996: 147.

28. Jf. Grove & Heiret 1996: 148–150; kommentert av Utgård 2004: 73.

29. Jf. Nyhamar 1990: 125 ff.

30. Grove & Heiret 1996: 148.

31. Vedtaket kom 24. april 1972. Jf. Grove & Heiret 1996: 147.



«Demokratiske bedriftsstyret» var en av parolene til *Demokrati i hverdagen* i 1. mai-toget i Oslo i 1971. Foto: Arbeiderbladet / Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek

Aker og Stord fra skipsbygging til offshore

Fram til 1967 tjente Aker lite penger. Lønnsomheten kom først med produksjonen av supertankere for norske redere i spotmarkedet for olje. Slik frakt kunne gi store gevinster, men innebar også stor risiko. Bare tre av 29 kontrakter i perioden 1965 til 1976 var oppdrag utenfor Norge. Det var de norske rederne med Hilmar Reksten i spissen Aker satset på. For disse tok staten via Låneinstituttet for skipsbyggerier store deler av risikoen.³²

Høsten 1973 falt spotmarkedet sammen etter krigen mellom Egypt og Syria og Israel.³³ Uten mye og billig olje å frakte, var det slutt på oppdragene for rederne i spotmarkedet.³⁴ De nye supertankerne fra Stord og Aker gikk rett i opplag.³⁵ Aker tok tunge tap, selv om noe av underskuddet ble dekket av staten og Låneinstituttet.³⁶

Staten reddet Akergruppen.³⁷ Støtten kan ses som en konsekvens av at staten hadde tillatt Aker å ta risikoen med å handle med rederne i spotmarkedet.³⁸ Samtidig satset Aker på offshoresektoren og hadde blant annet kjøpt Ellingsens mekaniske verksted i Verdal for å gjøre dette til et spesialisert plattformverft som Aker Verdal.³⁹ Men på Stord var det et verft

32. Mjelva 2005: 205. Mjelva ser inngående på de statlige støtteordningene for verftsindustrien fram til rundt 1980. Jf. også Erlien et al. 2019: 81.

33. Jf. Grove & Heiret 1996: 159.

34. Tægil 1986: 104–107; Grønlie 1991: 372; Haga 1993: 192.

35. Mjelva 2005: 108.

36. 216 millioner var lånt hos Låneinstituttet for skipsbyggerier. NOU 1983:13: 26, 28; Hjellum 1983: 98 og Furre 1991: 377 om Rekstens garantier.

37. Jf. kjøpet av DNN Aluminium, oppkjøp av Alcan-aksjene og direkte investeringer i flere selskap. Jf. Halvorsen 1990: 462 om verkstedindustrien.

38. Mjelva 2005: 206.

39. Erlien et al. 2019: 86, 82.

på et teknologisk nivå og med en størrelse som også gjorde en overgang til offshore mulig. Stord Verft ble dermed hovedverft i Akers offshoresatsing med Statfjord A-plattformen som første oppdrag, i stedet for Aker Verdal.⁴⁰ Overgangen til offshore ble krevende for verftet på Stord.⁴¹ Som supertankverft hadde Stord Verft laget serier med nærmest identiske skip. Byggingen av oljeplattformer innebar at hvert prosjekt stod for seg selv, med nøyaktige spesifikasjoner av arbeid og utførelse, der kvaliteten skulle godkjennes i ettertid.⁴² Den enkeltes arbeidshverdag endret seg, oftest med mindre kontroll over eget arbeid enn før.⁴³

Utover i 1970-årene hadde tillitsvalgte fra Stord fått sentrale posisjoner i Aker-systemet. I 1972 hadde AmVs Ove Larsen overtatt for Kalheim. Fire år senere ble stordabuen Ingar Ersland ny fellestillitsmann. Klubbformannskonferansen var fortsatt det sentrale tillitsvalgtorganet i et konsern som i 1980 omfattet 20 bedrifter. Der ble forslagene som skulle presenteres konsernledelsen diskutert og på samme måte hva fellestillitsmannen hadde fått vite eller skulle bringe videre for diskusjon fra ledelsen.

Da verftet på Stord begynte byggingen av Statfjord A-plattformen i 1974 ble det Klondyke-stemming på øya. Men de gode tidene varte ikke lenge. Etter å ha levert Statfjord A i 1978, ventet Aker og verftet på Stord at de også skulle få det neste store plattformoppdraget. Men Statfjord B gikk til Kværner og Rosenberg verft i Stavanger. Dette forsterket krisen i Akergruppen. For det første var ikke problemene med manglende betaling fra Reksten og de andre supertankrederne og kravet om tilbakebetaling til staten løst. For det andre hadde asiatiske skipsverft bygd seg kraftig opp under leveringskrisene fra Suez til OPEC I og II og tatt over mye av skipsbyggingen europeiske skipsverft hadde stått for. For Aker var konklusjonen at den videre satsingen skulle skje innen olje og gass, med offshoreverftene i viktige roller. Skipsverftene skulle ut av konsernet. Spørsmålet var hvordan denne prosessen skulle gjennomføres.

Akers satsing innen offshore kom i en periode preget av fornorsking av oljeindustrien. Innledningen hadde vært etableringen av Statoil som et statlig eid oljeselskap, med favorisering av norske selskap som operatører og leverandører til oljeindustrien. Som operatører kom Norsk Hydro og Saga Petroleum ved siden av et dominerende Statoil. På leverandørsiden fikk Aker og Stord Verft hard konkurranse innenlands, slik tildelingen av Statfjord B til Kværner og Rosenberg i 1978 hadde vist, og som gjorde Kværner til den andre store aktøren innen norsk leverandørindustri.⁴⁴

«Lykken er å komme ut av Akergruppen»

I Akers omstilling til offshore, valgte klubbformennene og fellestillitsmannen å støtte ledelsen. Karl Glad ble konsernsjef i 1980, etter turbulente år med liten stabilitet i konsernledelsen. Med Glad ble konsernet sentralt i utviklingen av det som ble kalt «Aker-skolen» innen norsk ledelse. Dette var en revidert og modernisert versjon av ledelsesfilosofien til Georg Kenning som hadde aner i Aker tilbake til 1950-årene.⁴⁵ Glad opparbeidet seg tillit i konsernorganisasjonen inkludert sentrale deler av tillitsvalgtapparatet. Han så selv dette som et

40. Jf. Erlien et al. 2019: 86; som slutter seg til Nerheim 1996: 89–90 og hans oppfatning av at Aker valgte å satse på Stord for å unngå masseoppsigelser i lokalsamfunnet verftet var en del av, en beslutning som også var strategisk motivert for Akers politiske goodwill i en situasjon konsernet var helt avhengig av statlig støtte.

41. Jf. Byrkjeland 2019: 159–167.

42. Mjelva 2005: 137.

43. Erlien et al. 2019: 87.

44. Erlien et al. 2019: 86–89.

45. Jf. Grøholt 1993: 76; Kvalshaugen & Amdam 2000: 97.

resultat av at Kennings ledelsesfilosofi ble tatt i bruk i konsernet. For Glad og Aker-ledelsen synes dermed viktige elementer fra samarbeidstradisjonen i konsernet å bli koblet med tids-tilpasset ledelsestenkning som innebar en bevisstgjøring av lederne, men som også la vekt på å stimulere alle ansatte. De ansatte skulle ikke bare ledes gjennom ordrer, men også ved å få ansvar og innflytelse.⁴⁶ På de mange kursene som ble holdt i konsernregi, deltok også de tillitsvalgte.

På begynnelsen av 1980-årene hadde det vært aksjoner og utspill der fagbevegelse og arbeidsgivere stod sammen for å få politikere og staten på banen for å redde verksted-industrien og skipsverftene.⁴⁷ Vurderingen i Akers ledelse var altså at konsernet ikke kunne drive disse verftene lønnsomt og samtidig satse for fullt på offshoresektoren. Akers gjeld til staten var knyttet til skipsbyggingstiden, mens det nå var leverandørindustrien til offshore det ble satset på. Med en framtid innen olje og gass var en satsing på norske leverandører det sentrale, en satsing Aker og Glad gjerne så at de fikk hovedrollen i.⁴⁸

Sveinung Huglen, som ble fellestillitsmann etter at Glad tiltrådte, var skeptisk til at redningen for Akergruppen lå i det å få staten på banen for å redde skipsbyggingsdelen. Skulle en få et konkurransekraftig næringsliv med lønnsomme bedrifter, var ikke dette veien å gå. Huglen valgte dermed å støtte den nye Aker-strategien og fikk med seg klubbformannskonferansen. De kritiske røstene fra de tillitsvalgte ved verftet i Verdal om ikke å stå opp imot en omstilling som ville koste mange arbeidsplasser, vant ikke fram.⁴⁹ En av grunnene til at Huglen og klubbformannskonferansen kunne slutte seg til konsernets strategi var trolig måten konsernledelsen valgte å gjennomføre omstillingen på. Gjennomføringen var knyttet til bruken av Kennings organisasjonskonsepter. En del av kritikken fra Verdal gikk her nettopp på at ledelsens organisasjonskonsepter hadde blitt slukt rått av andre i organisasjonen, særlig stordabuene. Dette synspunktet kan tillegges vekt ved at «tillit» på denne tiden nettopp ble et moteord i norsk ledelsestenkning, som et middel for ledelsen til å utøve makt.⁵⁰ Men selv om Kenning-skolen har elementer av en slik måte å tenke ledelse på, synes tankemåten likevel ikke å ha vært framtrædende i Aker-skolens versjon.⁵¹ For det første synes den norske arbeidslivskonteksten å ha modifisert denne siden av Kenning og andres ledelseskonsepter.⁵² For det andre ble tillit i Aker knyttet opp til en etablert samarbeidstradisjon, der verftet på Stord var den viktigste kontinuitetsbæreren etter at de andre verftene fra den gamle Akergruppen var borte. Slik kan tilslutningen fra de tillitsvalgte til konsernstrategien ses i lys av denne tradisjonen. Når ledelsen argumenterte godt nok og hadde vist at den holdt ord, kunne de tillitsvalgte fortsatt være med på krevende endringer.

I «ut av Aker-kampanjen» ble 14 av 20 bedrifter solgte ut eller lagt ned, med Nyland vest, gamle AmV, som den første av disse. Dette gav en enhetlig organisasjon på rundt 5000 personer, spesialisert på å betjene oljevirkomheten i Norge og i økende grad internasjonalt.⁵³ Aker i omstilling skulle nå bli til Aker i spesialisering. Men spesialiseringen som offshore-

46. Glad 1987: 215–216.

47. Grove & Heiret 1996: 119.

48. Jf. Erlie et al. 2019: 89–90, der det i tillegg til materiale fra Aker og Stord Verft bygges på Hanisch & Nerheim 1992, Sejersted 2002 og Mjelva 2005.

49. Erlie et al. 2019: 231. Jf. Utgård 2004: 75; Ness 2003: 215.

50. Sejersted 2003: 183.

51. Jf. Sejersted 2003: 192 som en del av en omfattende diskusjon om moral og ledelse (Sejersted 2003: 189–194) og hvordan den norske ledelsestradisjonen var under press fra 1980-årene. Hans poeng og de Verdal-tillitsvalgtes skepsis til ledelseskonseptet peker på en prinsipiell spenning i samarbeidet mellom ansatte og ledelse som synes underkommunisert både i det som har blitt skrevet om Aker og i annen forskning om samarbeidsforholdene i norsk arbeidsliv.

52. Jf. Sejersted 2003: 192.

53. Glad 1985: 120–121.

konsern varte ikke lenge. I 1986 kjøpte sementprodusenten Norcem aksjene til Fred. Olsen, og i 1987 ble Aker og Norcem slått sammen.⁵⁴ Etter et mellomspill som Aker Norcem, ble konsernnavnet fra 1988 Aker, som hadde rundt 14 000 ansatte.⁵⁵

Et nytt konsernfaglig samarbeid i Aker

Leif Furre ble ny fellestillitsmann i Aker på nyåret 1986. Utsalget av bedrifter gjorde at de tidligere så sterke verkstedklubbene ved BMV, TMV og Nyland ikke lenger var en del av Aker. Konsernsamarbeidet måtte bygges opp igjen fra grunnen av. Gitt Stord Verfts posisjon, var det lite overraskende at også Furre kom fra verkstedklubben på Stord. I Akergruppen hadde de som satt i klubbformannsorganet vært jern- og metallorganiserte. Nå kom Norcem inn med Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund og Astrup-Høyer med Bygningsindustriarbeiderforbundet. I tillegg kom oljearbeidere fra Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund, og fra Aker Elektro kom LO-organiserte fra Norsk Elektriker og Kraftstasjonsforbund, Handel og Kontor og Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske Funksjonærer. En ny fellestillitsvalgtdordning på konsernnivå måtte dermed få en annen innretning og arbeide på en annen måte enn i det gamle Aker-konsernet.⁵⁶ Forholdet mellom LO-forbund har vært preget av motsetninger og var en ny utfordring i samarbeidet på konsernplan i Aker.⁵⁷ Furre møtte i første omgang særlig skepsis fra de kjemisk-organiserte NORCEM-tillitsvalgte som fryktet å bli overkjørt av en tillitsmannsorganisasjon dominert av «Jern og Brutal».⁵⁸

I det nye konsernsamarbeidet skiftet fellestillitsmannen navn til konserntillitsvalgt. Han ledet og rådførte seg med et tillitsmannsutvalg sammensatt av representanter fra de ulike delene av konsernet. I tillegg ble det avholdt to samlinger i året med alle klubbformennene i konsernet. De ulike divisjonene fikk egne samarbeidsorgan for LO-tillitsmennene. Aker Stord og Aker Elektro var en del av olje- og gassdivisjonen. Her ble strukturen fra Akergruppen med klubbformannskonferanser beholdt. En egen heltids fellestillitsvalgt for divisjonen ble også valgt.⁵⁹ Ledelsen ble invitert til klubblederkonferansene når de tillitsvalgte syntes det var nødvendig.

Furre formet funksjonen som konserntillitsvalgt på en ny måte. Daglig og direkte tilgang til toppledelsen var det sentrale. I et samarbeid mellom klubber og foreninger fra bransjer med ulike overenskomster ble hovedoppgaven å gå etter de strategiske vurderingene til konsernledelsen, fra oppkjøp av andre selskap til utviklingen av nye produktkonsepter. Lobbyvirksomhet overfor potensielle kunder eller myndighetene var på samme måte viktig – og gjerne koordinert med selskapsledelsen. Oljeselskap, departement eller stortingskomiteer var alle med på å legge rammer rundt oppdrag og arbeidsplasser, der EØS-avtalen kom til. Hvordan oppdrag kunne utformes og skaffes eget selskap eller norsk verkstedindustri var viktig. Å drive lobbyvirksomhet var viktigere enn å gå demonstrasjonstog.

Med konsernets hovedkontor på Aker Brygge som arbeidsplass kunne det bygges tillit mellom konserntillitsvalgt og konserndirektører og etableres kanaler mot de med beslutningsmakt. Samtidig var rolleforståelsen viktig i et erklært partsforhold. For den konserntillitsvalgte var det viktig å holde seg orientert om aktiviteten på grunnplanet og hva som rørte seg ute i de ulike bedriftene. Det var en utfordring i en organisasjon som var større og mer kompleks enn i Akergruppen og Kalheims tid.

54. Erlien et al. 2019: 92.

55. Heiberg 1987: 217 ff.

56. Jf. Grove & Heiret 1996: 227.

57. Se for eksempel Bergh 2009.

58. Grove & Heiret 1996: 226 med henvisning til intervju med og foredrag av Furre i 1995.

59. Furre i intervju og foredrag på Sørmarka januar 1995.

Fra fornorsking til NORSOK og internasjonalisering

Omleggingen av Aker og sammenslåingen med Norcem i siste del av 1980-årene skjedde på samme tid som fornorskingslinjen av norsk oljeindustri ble forlatt.⁶⁰ Ønsket om endring ble dårlig mottatt i Aker, som så flere mulige oppdrag gå til utenlandske aktører.⁶¹ Den utenlandske deltakelsen på norsk sokkel økte da også i 1990-årene. Å forlate fornorskingslinjen innebar også norsk engasjement i andre deler av verden, noe som i første rekke skjedde gjennom Statoil. EØS-avtalen som trådte i kraft i 1994 var et annet uttrykk for internasjonaliseringen.⁶² Åpningen av norsk sokkel gav norske leverandører færre oppdrag, oppdrag som i tillegg måtte utføres under strammere driftsvilkår enn tidligere. Internasjonaliseringen dempet heller ikke svingningene i finansmarkedet eller oljeprisen.

Vilkårene for utbygging og produksjon var også i ferd med å endre seg. Den videre oljeutvinningen ville skje på felt som ville kreve nye plattformtyper. Troll-feltet ble det siste av de store utbyggingsfeltene i Nordsjøen og plattformen den siste med betongunderstell.⁶³ Bransje og politikere gikk også sammen for å se hvordan utbyggingskostnadene på norsk sokkel kunne reduseres. Et sektoromfattende effektiviseringsprogram – NORSOK – ble utviklet for å møte utfordringene.⁶⁴ Målet var her å senke utbyggingskostnadene med opp mot 50 prosent.

I Aker ble innføringen av resultatkrav kombinert med ytterligere bevisstgjøring av lederne gjennom «Ledelse i Aker» (LiA), men også ved forsøk på å styrke arbeidsmiljø, dialog og kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. På Stord var verkstedklubben med på å utvikle lokale prosjekter, som blant annet var knyttet til muligheten til å styre sitt eget arbeid og øke innholdet i dette.⁶⁵ Fra 1990 kom bedriften også i gang med såkalte Klimaundersøkelser.⁶⁶ Her ble organisasjonens sterke og svake sider kartlagt for å utvikle de menneskelige ressursene.⁶⁷ Undersøkelsene var i utgangspunktet knyttet til LiA, men samtidig kom det rundt 1990 andre og nye impulser for bedriftsutvikling til Norge. I Aker kom Totalkvalitet i Aker – TKA – i praksis til å ta over for LiA. Flere element i konseptene gikk godt sammen, i det som i TKA-terminologien var «En prosess uten ende».⁶⁸ Prosjektet kan likevel ses som en fortsettelse av det etablerte samarbeidet rundt produktivitetsøkning, slik verkstedklubben involvering i den lokale delen av LiA indikerte.

TKA innebar at forbedringsarbeid skulle være en del av den strategiske tenkingen til bedrifts- og konsernledelse, vektlegging av aktivt lederskap på alle nivå, og av den enkelte ansattes ansvar overfor kjøperne av produktene, arbeidskollegaer og andre avdelinger.⁶⁹ På Stord ble TKA både en ramme rundt generelt rasjonaliseringsarbeid og rundt det medarbeiderstyrte forbedringsarbeidet.⁷⁰ Det viktigste var likevel at det ble knyttet til måten norsk oljevirkosomhet skulle organiseres og drives på i framtiden: «Med NORSOK og vår egen

60. Erlie et al. 2019: 92–94.

61. *Systemposten* 1994 (Leder v/adm.dir. Jon Lund), Aker Stord AS. Se også Erlie et al. 2019: 100.

62. Etter at EØS-avtalen trådte i kraft fra 1. januar 1994 ble flere reguleringer med mål om å sikre norske leveranser opphevet, og norske myndigheter forlot slik fornorskingslinjen. Helge Ryggvik (2015: 23) har likevel argumentert for at den viktigste endringen for leverandørindustrien ikke var det politiske linjeskiftet, men at Statoil – som den dominerende aktøren på norsk sokkel – gradvis framstod som mindre villig til å støtte norske leverandørselskaper.

63. *Systemposten* 1994 (Leder v/ adm.dir. Jon Lund), Aker Stord AS. Se også Erlie et al. 2019: 100.

64. NORSOK er særlig godt beskrevet i Engen 2002. Se også Lie 2005: 394–395; Erlie et al. 2019: 101–102.

65. Jf. Erlie & Grove 2019: 239.

66. Kværner Stord (arkiv): «18. Aker Stord. Bedriftsrapport '90. Klimaundersøkelse».

67. Kværner Stord: «Ledelsesrapport. Evaluering av Klimaundersøkelsen 1993», 22. februar 1994.

68. Kværner Stord: «Total kvalitet i Aker. En prosess uten ende», Aker olje- og gassdivisjon, juli 1994.

69. Kværner Stord: «Total kvalitet i Aker – Lederseminar i total kvalitet», Aker 1993.

70. Kværner Stord: «Total kvalitet på Aker Stord – Manual», Aker Stord 1994.

Total kvalitetsprosess som basis, må vi alle lete etter enklere og billigere måter å gjennomføre prosjektene våre på», skrev direktør i Jon Lund i bedriftsavisen på Stord i 1995.⁷¹

Mellom «turbokapitalisme» og langsiktig industriell utvikling: 1996–2015

Da det i februar 1996 ble kjent at Kjell Inge Røkke og RGI (*Resource Group International*) hadde kjøpt seg opp i Aker, skapte det først uro blant tilsatte og tillitsvalgte i konsernet.⁷² Røkke hadde gjennom 1990-årene opparbeidet seg rykte som en «turbokapitalist».⁷³ Han representerte en livsførsel som ble sett på med skepsis og en forretningsstrategi som skapte frykt. De tillitsvalgte forholdt seg avventende til Røkke, men virker raskt å ha funnet tonen med den nye eieren.⁷⁴ Røkke var i konflikt med de andre større aksjonærene, men sikret sine planer om å fusjonere Aker og RGI med støtte fra de ansattes representanter i styret. Resultatet var slik de tillitsvalgte så det, helt etter deres merke: «eit norskbasert industrielt eigarskap» med styrke til å utvikle bedriftene.⁷⁵ At de nå hadde fått en dominant majoritetseier stred samtidig fundamentalt mot deres prinsipp om at selskapets og de tilsattes interesser best ble ivaretatt gjennom spredt eierskap. Fordelen med spredt eierskap ligger i muligheten for å spille ulike aksjonærer opp mot hverandre. Evnen til alliansebygging i styret blir således et sentralt aspekt ved de tillitsvalgtes maktbase. Majoritetseierskap kan redusere betydningen av styrerommet og tillitsvalgtes rolle som ansattrepresentanter og eksponere hele selskapet for én manns luner. Samtidig, om *suverenen* er en man faktisk kan snakke med, øker betydningen av uformell dialog.

Muligens hadde de tillitsvalgte ikke særlig valg da de støttet Røkke idet han tok kontroll over Aker og sikret fusjonsplanene. Men først og fremst virker det som de fant et interessefelleskap med Røkke. Han anerkjente at arbeidere og tillitsvalgte kunne spille en viktig rolle i utviklingen av selskapet.⁷⁶ At de tillitsvalgte aktivt gikk inn for en eierstruktur som brøt med egne prinsipper, kan slik også ses som et uttrykk for at de i Røkkes måte å styre selskapet så muligheter de ikke tidligere hadde hatt.

Norske arbeidslivsforskere har pekt på sterkere eierstyring som en trend som de siste tiår kan ha svekket tillitsvalgtes maktbase.⁷⁷ Røkke stod nettopp for en svært direkte form for eierstyring, og tillitsvalgte i Aker hevder Røkke i utgangspunktet hadde lite kjennskap til samarbeidstradisjoner i det norske arbeidslivet. Det gir grunn for å spørre om Røkke og den nye Aker-ledelsen var genuint opptatt av samarbeid, eller om de så en partsrelasjon preget av gjensidig tillit som et instrument i styringen av selskapet.⁷⁸ Om Røkke så det konsernfaglige samarbeidet som et styringsinstrument, gikk mulighetene i denne relasjonen begge veier. Røkkes inntreden virker slik å ha økt betydningen av den uformelle kontakten og gav tillitsvalgte direkte tilgang til eierskapet på en måte de ikke tidligere hadde hatt. Turbokapitalistens inntog i Aker kan slik ha utvidet deres base for innflytelse.

71. *Systemposten* 1995.

72. Erlien et al. 2019: 110; «Aker Stord avventende», *Bergens Tidende*, 11. mars 1996.

73. Denne frykten ble blant annet artikulert av tillitsvalgte ved Aker Verdal og Kværner Rosenberg. Se Helle 2009: 214 og Roalkvam 2002: 202–203.

74. «Klubblederen har ordet», *Klubbavisa Verkstadklubben Aker Stord*, sommer 1996 og jul 1996; Verkstadklubben Aker Stord (arkiv): Årsmelding-Reknskap, VK, 1996. Se også Erlien et al. 2019: 110; Helle 2009: 243.

75. «Klubblederen har ordet», *Klubbavisa Verkstadklubben Aker Stord*, jula 1996.

76. Helle 2009: 243.

77. Se for eksempel Falkum 2020 og Trygstad et al. 2019.

78. Dette speilet seg i det generelle samarbeidsklimaet i konsernet, noe mange av de tillitsvalgte forteller om. Jf. Erlien & Grove 2019: 243–270. Se også Stein Aamdahl (tidligere klubbleder på Aker Verdal og konserntillitsvalgt i AMA) sitert i Ness 2003: 259; Helle 2009: 214–215.

RGIs overtakelse av Aker ble starten på en rekke omdannelser av konsernet. Aker Maritime (AMA) ble dannet i 1997 gjennom fusjon av *Maritime Group* og olje- og gassdivisjonen i Aker RGI. Knappheten på oppdrag for norske leverandørverft mot slutten av 1990-årene var en viktig drivkraft bak den flerårige konflikten mellom Aker og Kværner, som i 2002 endte i fusjon mellom AMA og Kværner og etableringen av Aker Kværner.⁷⁹

Vilkårene for partssamarbeid i Røkkes Aker

Atle Tranøy overlot i 1997 plassen som leder i Verkstadklubben på Stord til Jarle Helland og tok sammen med Furre plass ved hovedkontoret på Aker Brygge. Han kunne dermed gli inn i den arbeidsformen Furre hadde stått i spissen for å utvikle, hvor hyppig og direkte kontakt med toppledelsen var sentralt. Samtidig beklede Tranøy og de andre tillitsvalgte styreverv på alle nivå i konsernet. Strukturen for det faglige samarbeidet i AMA ble, som i morskonsernet, organisert rundt klubblederkonferansen og et arbeidsutvalg ledet av Tranøy.⁸⁰ Tranøy delte tiden sin mellom hovedkontoret og klubbkontoret på Stord og sikret slik at det faglige samarbeidet hadde en tydelig lokal forankring.⁸¹ Denne linjen synes videreført etter at Tranøy i 2004 overtok for Furre i morselskapet Aker ASA (senere Aker Holding).⁸² Under Tranøys ledelse ble det faglige samarbeidet i Aker Kværner (senere Aker Solutions) i stor grad befolket av tillitsvalgte fra Stord, som slik har beholdt posisjonen som premissgivende aktører innenfor det konsernfaglige samarbeidet.



Atle Tranøy (til venstre) overtok som konserntillitsvalgt etter Leif Furre (til høyre) i 2004.

Foto: Hermann Möhring / LO Media

79. Erlien et al. 2019: 98. UMOE var ryktet samme vei, inn i Aker, men ble i 2000 kjøpt av ABB. Se Christensen & Rinde 2009: 381–382; 392–393.

80. LO-klubbene i Aker (arkiv): Klubblederkonferansen (KLK i AMA), Rapport 1997.

81. Erlien & Grove 2019: 262–265.

82. LO-klubbene i Aker: KLK (Aker ASA), Rapport 2004.

De tillitsvalgte stod tilsynelatende last og brast med Røkke gjennom omdanningene av konsernet rundt 2000-tallet.⁸³ Trolig har det vært avgjørende at stordverftet har beholdt sin nøkkelrolle i Akers leveranser til olje- og gassnæringen, og at omdanningen av konsernet har passet inn i de tillitsvalgtes bilde av langsiktig industriell satsing.⁸⁴ Dessuten har ledelsen innfridd de tillitsvalgtes krav om at det konsernfaglige samarbeidet må endres i takt med omdanningen av selskapet. Konsernet og bedriftene har forblitt sentrale bidragsytere til det konsernfaglige samarbeidet finansielt, og som en aktiv part som gir informasjon og som utfordrer og inviterer de tillitsvalgte inn i prosesser. Det konsernfaglige samarbeidet har således gitt de tillitsvalgte en base for informasjon og innflytelse som går på utsiden av og styrker den rollen de har som lokale tillitsvalgte og ansattrepresentanter i styret, utvalg og forsamlinger på ulike nivå i konsernet. Denne gradvise tilpassingen av det konsernfaglige samarbeidet etter 1996 viser at det er blitt sett som en vesentlig del av virksomheten.⁸⁵ I det videre skal vi se hvilket handlingsrom de tillitsvalgte har hatt i kritiske faser.

Kostnadsutt og investeringsvilje

På Stord hadde partene med utgangspunkt i TKA siden 1994–1995 aktivisert store deler av organisasjonen i samarbeid om å bedre konkurransekraften.⁸⁶ Som samarbeidet rundt LiA, ble bedret produktivitet og økt medvirkning sett som to sider av samme sak.⁸⁷

Et oljeprisfall i 1998 førte til at en rekke utbyggingsprosjekt ble satt på vent og at markedet for leverandørselskapet tørket helt opp.⁸⁸ Kombinasjonen av strukturelle endringer i offshore-leverandørmarkedet og oljeprisfallet kom fra 1998 av til å tvinge fram nye grep for å kutte kostnader i AMA.⁸⁹

Blant grepene som ble foreslått, synliggjorde særlig outsourcing et gap i virkelighetsforståelse mellom partene. Ledelsen ville senke kostnadsnivået ved å ta ut funksjoner som ikke kastet direkte av seg i prosjektgjennomføringen.⁹⁰ De tillitsvalgte mente en slik innsnevring av bedriftens funksjonsområde var et uttrykk for at ledelsen ikke så hvilken betydning «bedriftens historie» og «identitet» hadde for de tilsattes motivasjon – ikke bare i arbeidet, men også for å delta konstruktivt i omstilling.⁹¹ Før sommeren 1998 hadde de tillitsvalgte etablert et såpass sterkt trykk at ledelsen trakk i nødbremsen.⁹² Utover i 1998 og 1999 ble arbeidet med samordning og outsourcing organisert gjennom partsbaserte prosjekt- og arbeidsgrupper.⁹³

83. Gjennom konflikten i forkant og tidlig under fusjonen mellom Aker og Kværner var det sterk skepsis mot Røkke og Aker i tillitsvalgtapparatet i Kværner. Roalkvam (2002: 203–204) argumenterer for at stemningen også her snudde, og at Røkke kom til å bli oppfattet som «arbeidervennlig». Aker-Kværner fusjonen er ellers et godt eksempel på hvordan konsernfaglig samarbeid får en sentral rolle i omstilling. Tillitsvalgte spilte en avgjørende rolle for å smelte sammen de to selskapene, særlig med klubbliderne fra Rosenberg og Stord i sentrale posisjoner. Se Erlien & Grove 2019: 250.

84. Erlien et al. 2019: 116–117.

85. «Klubblederen har ordet», *Klubbavisa Verkstadklubben Aker Stord*, jula 1996.

86. Kværner Stord: Aker Stord 1994, *Total kvalitet på Aker Stord*.

87. For en grundig diskusjon av TKA på Stord, se Erlien & Grove 2019: 250–253; Rydland 2001.

88. Aker Stord AS (arkiv): Referat fra Bedriftsutvalget (BU), 18. mars 1998 og 29. januar 1999. Kværner Stord og Verkstadklubben Kværner Stord (arkiv): Årsmelding-Reknskap, VK, 1998 og 1999. Se også Ryggvik 2015: 31–32; Erlien & Grove 2019: 245–246.

89. LO-klubbene i Aker: KLK, Årsrapport 1998.

90. Aker Stord AS: Referat fra BU, 10. august 1999.

91. Aker Stord AS: Referat fra BU, 30. oktober 1998.

92. LO-klubbene i Aker: KLK, 26–27. januar 1998; KLK v/Fellestillitsvalgt Atle Tranøy, brev til konsernsjef Sverre Skogen, 4. februar 1998.

93. LO-klubbene i Aker og Kværner Stord (arkiv): KLK, 20. mars og 6–7. mai. 1998; AMA v/konsernsjef Sverre Skogen, brev til KLK 4. april 1998. Se ellers blant annet BU, 21. august 1998; 20. oktober 1998; 4. mars 1999.

Etter dannelsen av AMA hadde det vært voksende misnøye i konsernledelsen med rammebetingelsene i bransjen. På nyåret i 1999 var det klart at konsernledelsen vurderte å fusjonere AMA-bedriftene og i ytterste konsekvens ville selge seg ut av leverandørvirksomheten.⁹⁴ Stord-verftet stod i fare for å miste sin status som selvstendig bedrift med eget styre, og med det ville de tillitsvalgte miste en viktig påvirkningsarena. I verste fall kunne verftet ende på utenlandske hender, med eiere som var lite kjent med norske samarbeidstradisjoner og hvis motiver tillitsvalgte ikke kjente, men fryktet.

Tillitsvalgtapparatet i Aker mobiliserte nå fagbevegelsen og la press på politiske myndigheter.⁹⁵ Om ikke myndighetene viste handlekraft og bedret rammevilkårene, kunne landets «industrielle grunnfjell» havne på utenlandske hender.⁹⁶ I september 1999 var over 20 000 verftsarbeidere involvert i streiker og markeringer overfor oljebransjen og regjeringen. Samtidig truet olje- og energiministeren oljeselskapene med at det ville få konsekvenser ved nye lisenstildelinger dersom de ikke skrudde opp tempo i utbyggingen.⁹⁷

Mens trykket ble holdt oppe gjennom både lobbyisme og aksjoner, samarbeidet partene på konsernnivå om en strategi de ansattes representanter kunne stille seg bak.⁹⁸ I desember konstaterte klubblederkonferansen at alle planer om salg og fusjon var skrinlagt.⁹⁹ Etter måneder med usikkerhet, ble man stående med administrativ samordning og outsourcing som de sentrale grepene for kostnadskutt i AMA og på Stord. Konsekvensene av disse prosessene var alvorlige nok: Fram mot 2002 ble funksjonærstaben halvert, mens 1/5 av operatørene, i hovedsak innenfor fag knyttet til service og vedlikehold, ble overtallige.¹⁰⁰ Nedbemanningen speilet dermed tydelig AMA og Aker Stords strategi: funksjoner som lå utenfor kjernevirksomheten skulle fjernes.

Hva forteller disse prosessene om partssamarbeidet i AMA og på Stord? Verkstadklubben hadde mobilisert bredt for å sikre at AMA forble et norskeid selskap og for å skape prosesser som gav de tillitsvalgte reell medvirkning i omstillingene. Mens outsourcing var noe partene ikke kunne enes over, var det enighet om at kutt i en eller annen form var nødvendig. For både konsern- og bedriftsledelsen virker de LO-tillitsvalgte å ha vært konstruktive medspillere når det kom til samordning av administrative funksjoner.¹⁰¹ I bedriftsutvalget på Stord (BU) forsvarte klubbleder Jarle Helland i 1999 under samordningsprosessene ved å peke på at dette handlet om «å sikra flest moglege arbeidsplassar på Stord».¹⁰²

Det var med tungt hjerte ansattrepresentanter i Aker Stord-styret aksepterte nedbemanningene rundt år 2000.¹⁰³ Alternativene ble likevel forstått som verre. Som i 1980-årene, har partene i konsernet funnet måter å samarbeide på og ofre de kan tåle i jakten på styrket konkurransekraft. Viljen til samarbeid bidrar til å forklare hvorfor Aker Stord forble en viktig

94. LO-klubbene i Aker: KLK, 11. november 1998 og 26. januar 1999; Årsrapport, KLK, 1998.

95. LO-klubbene i Aker: KLK, 17–18. august 1999.

96. LO-klubbene i Aker: KLK v/ Fellestillitsvalgt Atle Tranøy, brev til statsminister Kjell Magne Bondevik, 29. juli 1999 (med kopi til LO-leder Yngve Hågensen og LO-nestleder Jan Balstad).

97. LO-klubbene i Aker: KLK, 8–9. september 1999; «Tusener i streik mot Regjeringen», *Dagbladet*, 6. september 1999.

98. LO-klubbene i Aker: KLK, 23–24. november 1999.

99. LO-klubbene i Aker: KLK, 14. desember 1999.

100. Kværner Stord: Ansatt personell 1955–2017, Kværner Stord AS, 2019. 597 ansatte ble overtallige i nedbemanningene.

101. Verkstadklubben Kværner Stord (arkiv): «Konserntillitsvalgte har ordet», *Klubbavisa Verkstadklubben Aker Stord*, julen 2000.

102. Kværner Stord: BU, 15. april 1999.

103. Jf. Erlien & Grove 2019: 268. Dette perspektivet går igjen i intervju blant ledere og tillitsvalgte i Aker og på Stord; «Set minst 200 på porten», *Bergens Tidende*, 12. september 2001.

del av Røkkes industrielle satsing. Det er en viktig del av partene på Stord sin fortelling om seg selv.¹⁰⁴ I 2000 skapte det hoderysting i bransjen da AMA solgte seg ut av «dypvannssatsingen», et forretningsområde det var knyttet store forventninger til i en tid hvor plattformbygging kunne se ut som en solnedgangsnæring.¹⁰⁵ Men salget bidro til å frigjøre kapital for «videre industriell utvikling av AMA».¹⁰⁶ På Stord styrket de neste årene store investeringer i anlegget verftets konkurransekraft og bidro til å trygge arbeidsplassene og framtiden for de vel 1100 ansatte som var igjen.¹⁰⁷

Samarbeid innenfor skiftende horisonter

Røkke kunne nylig kunne markere 25 år som eier av Aker, og Stord-verftet er fremdeles en del av satsingen. Dette kan skape et inntrykk av at signalene om langsiktig industriell satsing i 1996 med selvfølge er blitt fulgt. Men som vi har sett, ble det skapt usikkerhet om eierskapet alt i 1999. I 2007 framstod situasjonen om mulig som enda mer utrygg.¹⁰⁸ Etter et mislykket forsøk på å fusjonere Aker Kværner med Hydros olje- og gassdivisjon, solgte Aker Holding seg ut av skipsverftsatsingen Aker Yards, og Aker-tillitsvalgte fryktet at Aker Kværner ville lide samme skjebne.¹⁰⁹

Øyvind Eriksen, en av Røkkes nært betrodde i 2007 og øverste leder i Akerkonsernet siden 2009, har pekt på Tranøy som en orkestrator bak avtalen som i 2007 snudde situasjonen. Tranøy fikk Røkke med på å holde døren åpen for andre alternativer enn salg. Samtidig brukte han Fellesforbundet som base for å nå gjennom hos næringsministeren og til sist statsminister Jens Stoltenberg og fikk overbevist dem om at passivt statlig eierskap var vinnvinn for både Aker og staten. Tungen på vektskålen ble at også den svenske industrimagnaten Marcus Wallenberg gikk inn i selskapet. Avtalen bandt Røkke til ti års eierskap i Aker. Slik fikk de tillitsvalgte sikret norsk eierskap og en uvanlig tiårs horisont for Akers langsiktige industrielle utvikling – ikke bare som en lovnad på kammerset, men kvittert ut i en juridisk bindende avtale.¹¹⁰

Den såkalte Aker Holding-avtalen viser hvordan konserntillitsvalgte i Aker har kunnet bruke sine bindinger til fagbevegelsen og den politiske sfæren til å spille en avgjørende rolle i utviklingen av konsernet. Sentrale aktører har også vært klar på at dette var en situasjon som stod og vippet, og at den tette omgangsformen og personlige kjemien mellom Tranøy og konsernledelsen trolig var avgjørende for utfallet. Salget av Aker Yards var samtidig et stort nederlag for de tillitsvalgte. Prosessen synliggjorde at selv om vilkårene for samarbeid er slik at det er mulig å overbevise Røkke og ledelsen, så handler dette om hvilke argumenter som blir sett som gyldige og som kan mobiliseres i en gitt situasjon. Og mens Aker Holding-avtalen demonstrerer det uformelle samarbeidet på topp-nivå på sitt mest avgjørende, kan relasjonen mellom Stord-verftet og konsernet synliggjøre hvilke utfordringer som kan oppstå på andre nivå.

Rundt 2010 ble det gjort en rekke funn på norsk sokkel, deriblant gigantfeltet Johan Sverdrup. Funnene skapte optimisme hos operatør- og leverandørselskap. Finanskrisen i 2008,

104. Erlien et al. 2019: 268-269.

105. «Hva skal Røkke med pengene?», *Adresseavisen*, 2. november 2000.

106. LO-klubbene i Aker: KLK, 1. november 2000.

107. Aker Stord og Kværner Stord (arkiv): *Teknologiplan for Aker Stord, 2000–2004*, Aker Stord AS, 2000.

108. «Vil ha friske statlege musklar inn i Aker», *Bergens Tidende*, 3. mars 2007.

109. Se Erlien et al. 2019: 114–115.

110. Avsnittet er basert på Tranøy og Eriksen, referert i Langeland 2018: 331–335; 358–359; «Røkke og Staten med ny industrigigant», *Dagens næringsliv*, 22. juni 2007; «Tillitsvalgte la løpet om Aker», *Klassekampen*, 23. juni 2007.

med påfølgende oljeprisfall, i tillegg til oljekrisen i 2014, virker samtidig å ha bidratt til at operatører på norsk sokkel orienterte seg mer mot lavkostland.¹¹¹ Fra Stord har de sett at «konkurransbildet» er endret og at en rekke nøkkelkontrakter har endt i Asia.¹¹²

Erkjennelsen av at Aker-verftene ikke når opp i markedet, har tvunget fram en rekke grep i konsernet og lokalt på Stord. Det begynte i 2008 med lokalt initiert produktivitetssamarbeid og fortsatte i 2010 med sammenslåing av Aker Elektro og Stord-verftet, og i kjølvannet – ny nedbemanning.¹¹³ I 2011 ble leverandørverftene skilt ut fra Aker Solutions og samlet i datterkonsernet Kværner. Ideen bak det nye Kværner var et administrativt slanket konsern, strømlinjeformet mot prosjekter innenfor olje- og gass og grønn energi.¹¹⁴ Mens tempoet i omstillingsprosessene skapte irritasjon blant de ansatte på Stord, skapte den nye selskapskonstruksjonen optimisme. Prosessen hadde foregått med bred medvirkning og støtte fra de konserntillitsvalgte, og tillitsvalgte forventet at den nye strukturen ville gi kortere avstander til beslutningsprosessene i konsernet.¹¹⁵ Rune Rafdal, som hadde avløst Helland som klubbleder på Stord i 2005, ble konserntillitsvalgt i Kværner. Strukturen for et konsernfaglig samarbeid ble raskt etablert etter modell fra Aker Solutions. Fisjonen hadde bidratt til å frigjøre kapital, og både Tranøy og Rafdal var sentrale da styret i 2012 vedtok å investere 400 millioner i anleggsutvikling på Stord. Samtidig ble organisasjonen bemannet opp for første gang siden 1992.¹¹⁶

Utover i 2013–2014 snudde optimismen. Etter å ha tapt flere store kontrakter, gikk konsernet og Stord-verftet inn i en ny jakt på kostnadsutt. På Stord ble løsningen i første omgang intensivert produktivitetssamarbeid og nedbemanning. I tillegg inngikk fagforeningene såkalte tilbudsavtaler, som i praksis innebar at den lokale lønnsdannelsen ble suspendert for to år.¹¹⁷ Avtalene skapte debatt, men hvilke alternativ hadde de? Som et medlem i klubbstyret skal ha formulert det: «Det går ikkje å diskutera lønn når me ikkje har arbeid.»¹¹⁸ I løpet av 2015 ble det så klart at lokale tiltak ikke var nok. Ledelsen i Kværner-konsernet hadde besluttet at selskapet skulle omorganiseres. Stord-verftet og de andre bedriftene ville miste sin status som autonome bedrifter og bli avdelinger i «Ett Kværner», en bedrift med styre og hovedkontor på Fornebu.¹¹⁹ Tillitsvalgte reagerte sterkt fordi de hadde blitt involvert først etter at en konsulent hadde utformet en strategi som ledelsen hadde stilt seg bak. Omdannelsen av Kværner ble av de tillitsvalgte oppfattet som et klart brudd med både Hovedavtalen og de normer Aker-modellen hviler på.¹²⁰ For en tid trakk tillitsvalgte seg fra alt partssamarbeid knyttet til Ett Kværner-prosessen. Handlingsalternativene må likevel ha vært få. Høsten 2015 fant de det best å prøve å påvirke gjennom de kanaler de hadde.¹²¹

111. Finanskrisen i 2008 medvirket sterkt til at prisen på råolje andre halvår falt fra en toppnotering på 143,1 til 39,2 dollar pr. fat. I absolutte tall det største fallet noen gang. Andre halvår i 2014 falt oljeprisen fra toppnotering på 115 dollar pr. fat til 52,3.

112. Verkstadklubben Kværner Stord: Årsmelding-Reknskap, VK, 2009–2010. Se også Erlien et al. 2019: 123.

113. Verkstadklubben Kværner Stord: Årsmelding-Reknskap, VK, 2009–2010 og 2010–2011.

114. Kværner Stord: BU, 2008–2010; Aker Solutions 2010, *AST Strategy*, 2011–2015.

115. Verkstadklubben Kværner Stord: Protokoll, VK, 12. oktober 2010; Medlemsmøte, VK, 12. desember 2010.

116. Kværner Stord: Ansatt personell 1955–2017. Det kom 288 nye stillinger mellom 2011 og 2014.

117. «Forbetringsarbeid med kniven på strupen», *Systemposten*, 2014; Kværner Stord: Ansatt personell 1955–2017 (205 stillinger forsvant i nedbemanningen); Verkstadklubben Kværner Stord: Medlemsmøte VK, 8. desember 2014; VK, 18. februar 2015; Fellesmøte VK og Montørklubben El & IT, 17. april 2015; Medlemsmøte, VK 14. september 2015.

118. Verkstadklubben Kværner Stord: VK, 3. juli 2015.

119. LO-klubbene i Aker: KLIK, Rapport 2014–2015.

120. Kværner Stord: BU, 7. september 2018; Sævareid i gruppeintervju, referert i Erlien & Grove 2019: 268.

121. Kværner Stord: BU, 12. november 2015; Verkstadklubben Kværner Stord: VK, 18. november 2015; 14. desember 2015.

Ett Kværner-prosessen synliggjør at velutviklede strukturer for partssamarbeid ikke betyr at tillitsvalgte kan ta for gitt at de blir involvert. Prosessen synes å representere en form for styring hvor ledelsen trumfer gjennom løsninger de allerede har bestemt seg for, heller enn å skape forståelse for sine argumenter og å søke løsninger gjennom dialog. Når slike omstillinger skjer uten at informasjon siver ned til bedriftsnivået og klubbene, gir det grunn for å spørre om det svekker tillitten og dermed grunnlaget for samarbeid.

Tranøy har i en rekke sammenhenger framhevet at konflikter med ledelsen i seg selv ikke er et problem. For aktørene er Aker-modellen basert på felles tro på at begge parter er tjent med samarbeid. Denne erkjennelsen gir grobunn for tillit som hjelper dem gjennom omstillinger – og konflikter.¹²² Etter konflikten i 2015 jobbet partene i Kværner med å utvikle bedriftsdemokratiske ordninger på konsernnivå og å gjenopprette tilliten som krevdes for å opprettholde konstruktivt samarbeid i formelle og uformelle fora.¹²³ Situasjonen i 2015 illustrerer også hvordan konflikt i en sak ikke røkter ved grunnlaget for samarbeid på andre nivå. På konsernnivået trakk tillitsvalgte seg fra partssamarbeid. I lokale lønnsforhandlinger var Verkstadklubben presset. Samtidig var tillitsvalgte og ansatte tungt involvert i partsbasert produktivitetssamarbeid på Stord.¹²⁴ Felles vilje til samarbeid selv i situasjoner preget av splittelse bidrar til å forklare hvorfor tillitsvalgte, selv etter det de oppfatter som tillitsbrudd, løfter fram Aker-modellen som et konstruktivt unntak i et arbeidsliv hvor trendene peker i andre retninger.¹²⁵

Avslutning: Aker-modellen under press?

Samarbeidet mellom ledelse og ansatte i Aker som konsern går, som vi har sett, tilbake til 1950-årene. Fra begynnelsen av var samarbeidet basert på en kombinasjon av formell og uformell kontakt. Det var Kalheim og Siems formelle posisjoner som klubbformann og direktør som gjorde deres uformelle kontakt viktig og gjorde det mulig å etablere et samarbeid på konsernnivå. Fra 1961 har det vært et samarbeid mellom konsernledelse og tillitsvalgte i Aker. Virksomheter som Aker og Norsk Hydro gikk gjennom sin utprøving av konsernsamarbeid foran, og gav slik et bidrag til at ordningen med konsernutvalg senere ble formalisert i avtaleverket. Når det gjaldt tilgangen til det egentlige maktapparat, som Kalheim kalte det, tok det flere år fra aksjeloven ble endret til konserntillitsvalgte i Aker fikk sete i styret. Slik har partssamarbeidet i Aker bidratt til utviklingen av det vi betegner som den norske samarbeidsmodellen. Samtidig har utviklingen av nye institusjonelle ordninger krevd endringer i Aker, og den stegvise utviklingen i retning av den norske modellen vi kjenner på 2000-tallet har slik vært avgjørende for måten Aker-modellen har tatt form.

Samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen har blitt formet gjennom kriser, som ved overgangen fra skipsbygging til offshore i første del av 1970-årene, avviklingen av Akergruppen og etableringen av et nytt Aker i 1980-årene og Røkkes oppkjøp midt i 1990-årene. I det nye årtusenet har det også blitt satt på store prøver, som i fusjonen med Aker, omformingen av selskapet midt i 2000-årene og til slutt lanseringen av Ett Kværner i 2015.

122. Tranøy, 2008; «Modellens knoll og tott», *Dagbladet*, 19. november 2008; Erlien & Grove 2019: 243.

123. Kværner Stord: BU, 12. november 2015. Verkstadklubben Kværner Stord: VK, 23. november 2015; KLK, Rapport 2015. LO-klubbene i Aker.

124. BU var et senter i forbedringsarbeidet som gikk under samlebetegnelsen *Kværner Interaction* i 2014–2015.

125. Jf. Erlien & Grove 2019: 268–270, basert på intervju med Amram Hadida og Sigurd Sævareid, ledere i Verkstadklubben og Montørklubben El & IT (begge intervjuet i 2018).

Aker har de siste 30 årene vært en kompleks internasjonal organisasjon med ulike forretningsområder og mange selskaper. For konserntillitsvalgte har daglig og direkte kontakt med konsernledelsen blitt viktig for å kunne følge med. Hovedarbeidsplassen er konsernets hovedkontor, samtidig som kontakten med tillitsvalgtappartiet og de ulike enhetene må pleies. At det faglige samarbeidet anerkjennes og gis gode livsvilkår av ledelsen er dermed avgjørende.

Seksti år etter formaliseringen av konsernsamarbeidet er ikke alle ledere i Aker like verserte i partssamarbeidets former og fordeler. Men styringsretten har sine grenser. Krysses disse, har tillitsvalgte en base i lov- og avtaleverk. Tillitsvalgte i 2019 hevdet at nye ledere måtte gjennom en form for «voksenopplæring» i partssamarbeid. Samarbeidstradisjonen føres videre fordi partene driver aktivt vedlikehold.¹²⁶ Partene i Aker løfter gjerne fram det *uformelle* som kjernen i samarbeidet. Vi vil hevde at vekselvirkningen mellom det *formelle* og det *uformelle* skaper en nødvendig dynamikk i Aker-modellen. Uformell kontakt må formaliseres gjennom avtaler som forplikter. Slik har det vært siden forhandlingene om konsernlønn i 1961 førte til opprettelsen av et faglig samarbeid med en fellesstillitsmann som talsmann overfor ledelsen.

De konserntillitsvalgtes legitimitet ligger i koplingene til det øvrige tillitsvalgtapparatet i konsernet og dets styrke og til den sentrale fagbevegelsen med sine koblinger til offentlige myndigheter. Akers utvikling som konsern kan ikke forstås uten blick for den rolle offentlige myndigheter har spilt, flere ganger med tillitsvalgte som et viktig mellomledd. Mens både forskere og tillitsvalgte har vært skeptiske til aktiv eierstyring fra dominante majoritetsiere, har den gjensidige anerkjennelsen mellom Røkke som eier og de tillitsvalgte satt klare spor i utviklingen av selskapet. Som med relasjonen Siem–Kalheim, virker den personlige kjemien mellom folk som Røkke, Eriksen og Tranøy, å ha vært avgjørende. Relasjonen dem imellom er samtidig innenfor de forventninger og det institusjonelle rammeverk som «sitter i veggene» i selskapet – som et varig trekk ved Aker-modellen.

Konflikten i 2015 synliggjør muligens betydningen av personlige relasjoner og god kjemi. Den kan være et uttrykk for at voksenopplæringen i samarbeidstradisjoner ikke lenger var like effektiv eller at ikke alle ledere har vært like mottakelige, og at handlingsrommet i partssamarbeidet derfor var blitt mindre. Ett Kværner-prosessen kan også være et unntak, presset fram under en særlig vanskelig situasjon og muligens en illustrasjon av at når konsernet omdannes, må de nye konsernrelasjonene også modnes. Situasjonen illustrerer samtidig hvordan tillitsvalgte må handle innenfor de grenser som styringsretten tegner opp. Innenfor disse grensene gir rollen som konstruktiv medspiller bedre avkastning enn fastlåste konflikter.

Samarbeidet i Aker har fra starten hatt sin normative begrunnelse i felles innsats for å bedre bedriftens produktivitet og konkurransekraft. Vi ser også at samarbeid i seg selv er blitt løftet fram som en verdi, og at det å mobilisere samarbeidstradisjonen som et argument har betydning i konflikter. Samtidig ser vi over tid en viss glidning med tanke på hva samarbeidet fører med seg: Fram til 1995 bidro samarbeidet til at arbeidstakere i Aker både hadde relativt trygge jobber og gode lønninger, og at ansatte kunne spille en aktiv rolle i utviklingen av arbeidsorganisasjonen og nyte relativt vid autonomi i arbeidet sitt. Etter 1996 ser vi i større grad at bedret produktivitet og konkurranse kommer med bismak. For de tillitsvalgte i konsernet og på Stord, har bedriftens overlevelsessevne blitt vekslet inn mot nedbemanninger. Her møter tillitsvalgte fremdeles grensen for det egentlige maktapparat.

126. Jf. Erlien & Grove 2019: 243–270, basert på intervju med sentrale tillitsvalgte på ulike nivå og forbund i konsernsamarbeidet.

Aker-tillitsvalgte løfter gjerne fram Aker som et konstruktivt unntak i et arbeidsliv hvor trendene går i en annen retning. Mange tiår med arbeidslivshistorisk forskning gjør det rimelig å hevde at Aker var en av flere pionerer i utviklingen av den norske modellen. Hvor unike samarbeidsrelasjonene i Aker egentlig er i 2021, kan ikke entydig fastslås. Forskning på partssamarbeid peker på at den norske modellen har høy legitimitet, og at ledere særlig verdsetter tett samarbeid med få aktører – av den typen vi finner på topp i Aker.¹²⁷ Om noe, må det i så fall være sammenvevingen på tvers av nivå i konsernet som gjør Aker-modellen spesiell. Arbeidslivsforskere har også pekt på at samarbeidet i virksomheter med samarbeids-tradisjoner preget av tette relasjoner og tillit kan komme styrket ut av den typen ytre press Aker har vært utsatt for.¹²⁸ Tillit avler tillit, som det gjerne heter. Hvordan omstillingspress over tid virker inn på partssamarbeid finnes det få studier av, og historiske studier av parts-samarbeidets rolle i norske bedrifter kan her gi et verdifullt bidrag til å forstå hvordan den norske modellen virker i og blir påvirket av omstilling.

Litteratur

Adresseavisen

Aker ASA. (2021). *Eierstyring*. www.akerasa.com Hentet 25. mars 2021 fra <https://www.akerasa.com/esg/eierstyring>

Amundsen, K. (2015). Samlebåndproduksjon og fleksibilitet. En studie fra Sætre Kjeks AS. *Arbeiderhistorie*, 137–157.

Andersen, H. W. (1989). *Fra det britiske til det amerikanske produksjonsideal. Forandringen av teknologi og arbeid ved Akers. mek. Verksted og i norsk skipsbyggingsindustri 1935–1970*. Tapir.

Barth, E. & Nergaard, K. (2015). Kollektive partsforhold: Status quo eller endring? I H. Dale-Olsen (Red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (s. 83–104). Gyldendal Akademisk.

Bergens Tidende

Bergh, T. (2009). *LOs historie: Bind 3. Kollektiv fornuft 1969–2009*. Pax Forlag.

Byrkjeland, M. (2019). Frå kol-lekter til offshoreinstallasjonar. Produksjon, arbeid og teknologi. Del III. I Grove, K., Byrkjeland, M., Erlien, T., Ågotnes, H.-J. & Tveit, E.-M., *Hundre år i endring. Verftet på Stord 1919–2019*. Fagbokforlaget.

Christensen, S. A. & Rinde, H. (2009). *Nasjonale utlendinger. ABB i Norge 1880–2010*. Gyldendal Akademisk.

Dagbladet

Dagens Næringsliv

Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020* (AFI-rapport 2020:05). Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet.

Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2015). *The Nordic Model Towards 2030. A New Chapter?* (Fafo-rapport 2015: 07). Forskningsstiftelsen Fafo.

Engelstad, F. & Hagelund, A. (Red.) (2015). *Cooperation and conflict the Nordic way. Work, welfare and institutional change in Scandinavia*. DeGruyter Open.

Engen, O. A. (2002). *Rhetoric and realities. The NOROK programme and technical and organisational change in the Norwegian petroleum industrial complex* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.

127. Jf. Utgård 2004: 221, og Trygstad et al. 2021.

128. Heiret 2002: 120–122.

- Erlie, T. & Grove, K. (2019). Arbeidsorganisering, arbeidsmiljø og medbestemming. I Grove, K., Byrkjeland, M., Erlie, T., Ågotnes, H.-J. & Tveit, E.-M., *Hundre år i endring. Verftet på Stord 1919–2019*. Fagbokforlaget.
- Erlie, T., Grove, K. & Ågotnes, H.-J. (2019). Frå småskipsverft til offshoreverkstad. Bedrift, konsern og strategi. I Grove, K., Byrkjeland, M., Erlie, T., Ågotnes, H.-J. & Tveit, E.-M., *Hundre år i endring. Verftet på Stord 1919–2019*. Fagbokforlaget.
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk.
- Fellesforbundet (2017). *Den norske modellen*. www.fellesforbundet.no
<https://www.fellesforbundet.no/globalassets/dokumenter/nyheter/2017/den-norske-modellen.pdf>
- Furre, B. (1991). *Vårt hundreår: Norsk historie 1905–1990*. Samlaget.
- Glad, K. (1985). Aker i omstilling. I J. Arndt & A. Friman (Red.), *Forandringsledelse. Kunsten å skape små og store revolusjoner innen organisasjoner*. Tano.
- Glad, K. (1987). En enkel totaloppfatning av ledelse og organisasjon. I N. Schjander, *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef. George Kenning om ledelse* (s. 211–216). Hjemmets bokforlag.
- Grove, K., Byrkjeland, M., Erlie, T., Ågotnes, H.-J. & Tveit, E.-M. (2019). *Hundre år i endring. Verftet på Stord 1919–2019*. Fagbokforlaget.
- Grove, K. & Heiret, J. (1996). *I stål og olje. Historia om jern- og metallarbeidarane på Stord*. Stord metall- og bygningsarbeideres fagforening.
- Grove, K. & Heiret, J. (1998). Ein utkant i sentrum: Industribygging og arbeidarar på Stord og i Aker 1945–1990. *Arbeiderhistorie*, 122–151.
- Grøholt, P. (1993). *Ledelse og ansvar. Nye utfordringer til Kenning-tradisjonen og Akerskolen*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Grønlie, T. (1991). Tiden etter 1945. I Danielsen, R., Dyrvik, S., Grønlie, T., Helle, K. & Hovland, E., *Grunntrekk i norsk historie. Fra vikingtid til våre dager*. Universitetsforlaget.
- Haga, T. (1993). «Stordabuen går offshore». *Arbeid og faglig politikk ved A/S Stord Verft 1970–83* [Hovedfagsoppgave]. Universitetet i Bergen.
- Hagen, I. M. (2017). Flere styrer – færre ansattvalgte styremedlemmer. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(4), 252–272. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-04-02>
- Halvorsen, T. (1990). *Jern og Metall 100 år: Bind 2. 1941–1991*. Fellesforbundet, Seksjon Jern og Metall/Tiden Norsk Forlag.
- Hanisch, T. J. & Nerheim, G. (1992). *Norsk oljehistorie: Bind 1. Fra vantro til overmot*. Norsk Petroleumsforening/Leseselskapet.
- Heiberg, G. (1987). Fusjonen Aker Norcem gikk lettere med vårt felles utgangspunkt i Kenning. I Schjander, N., *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef. George Kenning om ledelse* (s. 217–222). Hjemmets bokforlag.
- Heiret, J. (2002). *Arbeidslivsrelasjoner mellom bedrift, konsern og stat. Artikler om medbestemmelse, styringsrett og myndighetsutøvelse i norsk arbeidsliv 1945–2001* [Avhandling for dr.philos graden]. AHS – Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Stein Rokkan Senter for Flerfaglige Samfunnsstudier, Unifob.
- Heiret, J. (2003). Samarbeid og statlig styring, 1945–1977. I Heiret, J., Korsnes, O., Venneslan, K. & Bjørnson, Ø., *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Heiret, J. (2007). Arbeidslivsrelasjonsforskning på norsk – mellom sosial ingeniørkunst og kritisk forståelse. I J. Hjellbrekke, O. J. Olsen & R. Sakslind (Red.), *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*. Unipub.

- Helle, I. (2009). *Utfordrerne. Verkstedklubben og arbeiderne på Aker Verdal 1969–2009*. Manifest.
- Hjellum, T. (1983). *Reksten-saka. Ei historie om folkevalgt avmakt og borgarleg herredømme*. Universitetet i Bergen.
- Hvid, H. & Falkum, E. (Red). (2019). *Work and wellbeing in the Nordic countries: Critical perspectives on the world's best working lives*. Routledge.
- Illner, K. (2019). *Martin Siem. Industribyggen*. Kolofon.
- Johansen, T. A. (1995). *Bedriftsdemokratisk utvikling i en økonomisk krisetid. LO, DNA og bedriftsdemokratiet 1973–1985*. AHS – Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.
- Johansen, T. A. (2014). Bedriftsdemokrati – medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet? *Arbeiderhistorie*, 145–165.
- Johansen, T. A. (2015). Forsøk, forskning og fleksibilitet. Strategier mot ensformig industriarbeid 1962–1977. *Arbeiderhistorie*, 51–73.
- Johannessen, F. E., Rønning, A. & Sandvik, P. T. (2005). *Hydros historie 1905–2005: Bind 2. Nasjonal kontroll og industriell fornyelse: Hydro 1945–1977*. Pax Forlag.
- Klassekampen*
- Klubbavisa Verkstedklubben Aker Stord*
- Kvålshaugen, R. & Amdam, R. P. (2000). Etablering og utvikling av ledelseskulturer: Norsk kenningisme. *Nordiske organisasjonsstudier*, 2(1), 84–106.
- Langeland, H. H. (2018). *Eventyrerne. En fortelling om Aker i vår tid*. Tiden Norsk Forlag.
- Lie, E. (2005). *Hydros historie 1905–2005: Bind 3. Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977–2005*. Pax Forlag.
- Mjelva, H. K. (1995). *Stord Verft 1945–75. I spenningsfeltet mellom marknad, teknologi og politikk* [Hovudfagsoppgåve i historie]. AHS/Universitetet i Bergen.
- Mjelva, H. K. (2005). *Tre storverft i norsk industris finaste stund. Ein komparativ studie av Stord Verft, Rosenberg mek. Verksted og Fredrikstad mek. Verksted 1960–1980* (Rapport nr. 6, 2005). Stein Rokkan Senter for Flerfaglige Samfunnsstudier.
- Nerheim, G. (1996). *Norsk oljehistorie. Bind 2. En gassnasjon blir til*. Leseselskapet.
- Ness, H. (2003). *Den sosiale konstruksjon av aktører og organisasjonsoppskrifter ved Aker Verdal 1971–2002. En institusjonell analyse av import og eksport av organisasjonsoppskrifter ved en offshorebedrift*. Ph.D.-serie, Copenhagen Business School/Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- NOU 1983: 13 (1983). *Reksten-saken*. Rapport til Den norske regjering. Universitetsforlaget.
- Nyhamar, J. (1990). *Arbeiderbevegelsens historie i Norge: Bind 6. Nye utfordringer 1965–1990*. Tiden Norsk Forlag.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å.). *Den norske modellen: Trepertssamarbeidet skaper jobber og bidrar til lønnsomhet*. <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/partssamarbeidet-skaper-jobber-og-bidrar-til-lonnsomhet/>
- Nærings- og handelsdepartementet (2012). *Norge 2020. Hva skal vi leve av i framtida?* (Rapport). Nærings- og handelsdepartementet.
- Roalkvam, G. (2002). *Fra ambolt til plattform. Jern- og metallarbeiderne i Stavanger*. Wigestrands Forlag.
- Rose, C. & Hagen, I. M. (2019). The perceived influence of employee board members on decisions in Denmark and Norway. *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 247–260. <https://doi.org/10.1177%2F0959680119835622>
- Rydland, M. (2001). *Symbolisme og effektivitetskrav. Totalkvalitet i Aker*. AHS – Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.

- Ryggvik, H. (2015). A Short History of the Norwegian Oil Industry: From Protected National Champions to Internationally Competitive Multinationals. *Business History Review*, 89(1), 3–41. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000045>
- Schjander, N. (1987). *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef. George Kenning om ledelse*. Hjemmets bokforlag.
- Sejersted, F. (2002). Om utviklingen av det oljeindustrielle kompleks i Norge. I F. Sejersted, *Er det mulig å styre utviklingen? Teknologi og samfunn*. Pax Forlag.
- Sejersted, F. (2003). Managere og konsulenter som manipulatorer. I F. Sejersted, *Norsk idyll? Utvidet utgave*. Pax Forlag.
- Systemposten* (bedriftsavis, verftet på Stord) 1945–2020.
- Tägil, S. (1986). *Aschehougs verdenshistorie: Bind 15. En utrygg verden 1965–1985*. Aschehoug.
- Terjesen, E. A. (2012). Partsforholdet i arbeidslivet. Kompromiss, allianse, samarbeid eller kamp? *Arbeiderhistorie*, 11–37.
- Thorsen, M. (1977). *Ragnar Kalheim – et liv i strid*. Tiden Norsk Forlag.
- Tranøy, A. (2008, 18. november). *Den norske arbeidslivsmodell – Kva no?* Fafo-konferanse.
- Trygstad, S., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2019). *Arbeidstakernes rett til medvirkning og medbestemmelse* (Fafo notat 2019: 23). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Trygstad, S., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. J. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning* (Fafo rapport 2021: 10). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Utgård, R. (2004). *Fagbevegelsens frontsoldater eller ledelsens løpegutter. Konserntillitsvalgtes bidrag i omstillinger i internasjonale konsern* (Fafo rapport 454). Forskningsstiftelsen Fafo.