

# ENGASJEMENT OG TRYGGHET I ET MER GLOBALISERT ARBEIDSLIV

En studie av endringsprosesser i et multinasjonalt konsern  
i lys av trekk ved den nye kapitalismens ånd.

Hovedoppgave i Sosiologi  
Sosiologisk Institutt, Universitetet i Bergen

Mariann Moberg  
Våren 2003



<b>KAPITTEL 1: INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PRESENTASJON AV TEMA OG PROBLEMSTILLING</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PRESENTASJON AV CASE: VEDLIKEHOLD &amp; MODIFIKASJONER - ABB</b>	<b>3</b>
<b>1.3 KONSERNET OG ARBEIDSTAKERNE</b>	<b>4</b>
<b>1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING</b>	<b>6</b>
<b>KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>7</b>
<b>2.1 INNLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>2.2 DEN NYE KAPITALISMENS ÅND: NETTVERKSKAPITALISMEN</b>	<b>8</b>
2.2.1 ARBEIDSORGANISASJONER I DEN NYE KAPITALISMEN	13
2.2.2 FRA DET MULTINASJONALE TIL DET TRANSNASJONALE?	15
2.2.3 MARKEDSBASERT STYRING – ØKONOMISK GLOBALISERING?	16
2.2.4 MULTINASJONALE KONSERN, INDIVIDUALISERING OG ANSETTELSESBEREDSKAP	20
<b>2.3 FLEKSIBILITET</b>	<b>23</b>
2.3.1 NUMERISK FLEKSIBILITET	23
2.3.2 ARBEIDSTID - TIDSFLEKSIBILITET	25
2.3.3 ORGANISATORISK FLEKSIBILITET	27
2.3.4 FLEKSIBILITETENS KONSEKVENSER	29
<b>2.4 ARBEIDSORIENTERING OG YRKESORIENTERING</b>	<b>30</b>
<b>2.5 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>33</b>
<b>KAPITTEL 3: METODOLOGISKE BETRAKTNINGER</b>	<b>37</b>
<b>3.1 INNLEDNING</b>	<b>37</b>
<b>3.2 VALG AV UNDERSØKELSESOBJEKT OG TEMA</b>	<b>37</b>
<b>3.3 DATAINNSAMLING</b>	<b>39</b>
3.3.1 DOKUMENTFORSKNING	40
3.3.2 INTERVJU	41
<b>3.4 ANALYSE OG TOLKNING</b>	<b>46</b>
<b>3.5 UNDERSØKELSENS FORDELER OG ULEMPER</b>	<b>47</b>
<b>KAPITTEL 4: ABB – EN ORGANISASJON I UTVIKLING OG ENDRING</b>	<b>49</b>
<b>4.1 INNLEDNING</b>	<b>49</b>
<b>4.2 ABBs UTVIKLING: GLOBALT NIVÅ</b>	<b>49</b>
4.2.1 ”ONE TEAM” PÅ VEI MOT NETTVERKSKAPITALISMEN?	52
<b>4.3 FRA GLOBALT TIL LOKALT – ULIKE OPPFATNINGER?</b>	<b>57</b>
4.3.1 MOT DET TRANSNASJONALE?	59
4.3.2 LOKALE ENDRINGER OG OPPFATNINGER	64
<b>4.4 HVORDAN MØTER VEDLIKEHOLD OG MODIFIKASJONER ET SVINGENDE MARKED?</b>	<b>68</b>
4.4.1 MARKED OG KONKURRANSE	68
4.4.2 STRATEGIER MOT SVINGNINGER	69
<b>4.5 OPPSUMMERING AV KAPITTEL 4</b>	<b>70</b>

## **KAPITTEL 5: ARBEIDSTAKERE VED VEDLIKEHOLD OG MODIFIKASJONER** 73

<b>5.1 INNLEDNING</b>	<b>73</b>
<b>5.2 FLEKSIBILITET PÅ VEDLIKEHOLD OG MODIFIKASJONER</b>	<b>75</b>
5.2.1 FLEKSITID	76
5.2.2 NUMERISK FLEKSIBILITET	78
5.2.3 HJEMMEKONTOR	80
5.2.4 LAVERE STILLINGSPROSENT	82
5.2.5 UFORMELL OG FORMELL FLEKSIBILITET	83
<b>5.3 DEN NYE KAPITALISMENS ÅND OG ARBEIDSTAKERNE</b>	<b>84</b>
5.3.1 AKTIVITET	85
5.3.2 TILLIT	87
5.3.3 ANSETTELSESBEREDSKAP	89
5.3.4 ”JEG HAR JO FÅTT FRIHET...”	91
5.3.5 KRITIKK OG FORHOLD MELLOM IDEOLOGI OG PRAKSIS	93
<b>5.4 IDENTITET OG TRYGGHET</b>	<b>96</b>
5.4.1 OPPFATNINGER AV ”ONE TEAM”	97
5.4.2 IDENTIFISERING OG LOJALITET	100
<b>5.5 OPPSUMMERING AV KAPITTEL 5</b>	<b>101</b>

## **KAPITTEL 6: ARBEIDSORIENTERINGER OG SAMFUNNSUTVIKLING** 105

<b>6.1 INNLEDNING</b>	<b>105</b>
<b>6.2 FRIHET OG BEGRENSNING</b>	<b>106</b>
<b>6.3 KAPITALISMENS ÅND OG ARBEIDETS BETYDNING</b>	<b>108</b>
<b>6.4 GLOBALISERING OG KONSERNORGANISERING</b>	<b>110</b>
<b>6.5 FREMTIDIG FORSKNING OG UTFORDRINGER</b>	<b>114</b>

## **LITTERATURLISTE** 117

## **VEDLEGG** 123

<b>VEDLEGG 1: E-POST TIL ANSATTE I V&amp;M</b>	<b>123</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 1</b>	<b>125</b>
<b>VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE 2</b>	<b>127</b>
<b>VEDLEGG 4: ORGANISASJONSKART</b>	<b>131</b>

# Kapittel 1: Introduksjon

---

## 1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

I år 2000 blir vestlandsforetaket Umoe Oil & Gas kjøpt opp av det multinasjonale konsernet ABB. Det norske foretaket Umoe og menneskene som jobber der må forholde seg til en ny organisasjonsstruktur og kultur som et resultat av at de nå jobber i et multinasjonalt konsern. Hva skjer når lokal arbeidskraft, globale konsernstrukturer og nasjonale tradisjoner og bestemmelser møtes? Dette danner bakteppet for denne oppgaven som skal handle om endringer i arbeidsorganisasjoner og de ansattes arbeidsorienteringer knyttet til globalisering og endringer i måten kapitalistiske foretak organiseres og ledes på.

Oppkjøpet av Umoe sees i sammenheng med en økende bølge oppkjøp, fusjoner og endringer i selskapenes satsinger og struktur. Multinasjonale konsern sies å være drivkrefter bak og uttrykk for økonomiske globaliseringsprosesser, og et viktig tema i debatten omkring disse prosessene er om nasjonalstater vil få en svekket innflytelse som en følge av globalisering. For det første sies det (av bl a. Hirst og Thompson 1999), at de multinasjonale selskapene sin økonomiske styrke blir brukt som et pressmiddel for å få nasjonalstater til å deregulere for eksempel arbeidstakernes rettigheter. For det andre forsøker noen konsern å løsrive seg fra nasjonalstaten gjennom transnasjonal nettverksorganisering som fokuserer på en tettere forbindelse mellom det lokale og det globale. Globalisering av marked og konkurranse legger imidlertid ikke bare press på nasjonalstaten, hardere konkurranse og økt endringshastighet berører også den enkelte som arbeider i konsern som opererer på det internasjonale markedet. Aktører i verdensøkonomien må være omstillingsdyktige og ha evnen til å takle hurtige forandringer, de må være fleksible. Med aktører menes her både selskaper og ansatte. Dersom aktørene skal kunne manøvrere i dette skiftende landskapet, er det viktig å ha en innstilling og organisering som legger til rette for endring. Konsernene organiseres i større grad gjennom globale nettverk med flat struktur, men sentralisert kontroll. Trenden er ”dehierarkisering” og desentralisering mot en postmoderne eller en postbyråkratisk organisering (Kvande 1998). I

slike organisasjoner blir det ansett at arbeidstakerne har en annen innstilling til arbeid enn den tidligere "livstidskontrakten" med bedriften. De er opptatt av frihet og selvrealisering i arbeidet, og mindre opptatt av stabilitet og rigiditet. Sfærer som hjem og arbeid kan også sies å være tettere knyttet sammen enn før, noe som krever en mer fleksibel innstilling til arbeidslivet. Både arbeidstakere og organisasjoner har tatt et skritt vekk fra det industrielle arbeidslivet, mot det Luc Boltanski og Eve Chiapello (2002) kaller nettverkskapitalismen.

Oppgaven skal ta for seg hvordan endringsprosesser i samfunnet virker sammen med endringsprosesser i et multinasjonalt konsern, og hvordan dette påvirker de ansatte sin orientering til arbeidslivet generelt og bedriften spesielt. Hovedproblemstillingen for denne studien er todelt, hvor den første delen omhandler forhold mellom det lokale og det globale på virksomhetsnivå i et multinasjonalt konsern:

*Hvilke spenningsforhold oppstår i møtet mellom en lokal avdelings oppfattelse av en omorganisering og den globale organisasjonens ideologi?*

Jeg vil ta for meg hvordan endringer i forbindelse med en omorganisering blir presentert av den sentrale ledelsen (det globale nivået) og hvordan dette blir mottatt og bearbeidet av en enhet i dette konsernet (det lokale nivået). Spenning oppstår når det er uenighet og ulike tolkninger av omorganiseringen på de ulike nivåene. Blant annet er det uenighet om organisasjonen blir mer fleksibel og desentralisert enn den var før omorganiseringen. Slike organisasjonsendringer berører også arbeidstakerne på den måten at endringer kan føre til at de føler seg usikre på det konsernet de er ansatt i. Kanskje svekkes de ansattes jobbtrygghet når selskapet hele tiden er i endring? Lojaliteten til og identifikasjonen med den enkelte virksomhet kan en anta at synker dersom man ikke vet hvor lenge man skal jobbe under et bestemt "merkenavn". Arbeidstakerne ønsker en viss grad av stabilitet i hverdagen, men samtidig er de opptatt av å få være frie og fleksible. Hvordan kan man balansere slike ønsker i et konsern som hele tiden synes å være i endring? Dette leder meg mot den andre delen av problemstillingen:

*Hvordan preges arbeidstakernes ønske om balanse mellom fleksibilitet og trygghet når organisasjonen de jobber i endres ?*

På arbeidstakernivå er det spenninger mellom ønske om en dynamisk hverdag og en forutsigbar hverdag, mellom behov for utfordringer og selvrealisering, og trygg inntekt. Samspillet og spenningen mellom arbeidstakerne og konsernet, og mellom de ulike nivåene i konsernet, er preget av nye måter kapitalistiske konsern organiseres på, og de ansattes arbeidsorientering.

## 1.2 Presentasjon av Case: Vedlikehold & Modifikasjoner - ABB

ABB er et multinasjonalt konsern med hovedkontor i Sveits, selskapet er representert i alle verdensdeler og har over 150 000 ansatte i mer enn 130 land. I Norge har ABB over 10 000 ansatte, 700 av dem jobber ved Vedlikehold & Modifikasjoner, og 260 av disse er lokalisert i Bergen.<sup>1</sup> ABB så dagens lys i 1987 da det svenske Asea og det sveitsiske BBC (Brown Boveri et Cie) fusjonerte til Asea Brown Boveri AS. Dette representerte den største grenseoverskridende fusjonen i europeisk historie.

ABB kom inn på det norske markedet gjennom oppkjøp av 63% av det norske telekommunikasjons- og industrikonglomeratet EB (Elektrisk Bureau) som så gikk sammen med Nebb og Asea Per Kure til det som ble det nest største privateide industriselskapet i Norge – EB konsernet. I 1991 kjøpte Asea Brown Boveri opp resten av eierinteressene i EB og i 1992 endrer EB navn til Asea Brown Boveri. Asea Brown Boveri AS endrer så navn til ABB AS i 1999.

I 2000 kjøper ABB opp aktivitetene i Umoes olje og gass divisjon og Umoe elektro. De tidligere ansatte i Umoe blir nå arbeidstakere i ABB. Det er den lokale enheten, Vedlikehold og Modifikasjoner (V&M), som er undersøkelsesobjektet mitt. V&M hører inn under enheten Offshore Systems, som er en del av den globale divisjonen Oil, Gas and Petrochemicals.<sup>2</sup> Majoriteten av respondentene i undersøkelsen er tidligere Umoe ansatte.

ABB har siden 2001 foretatt en omstrukturering i sin organisasjon som får betegnelsen ”One Team” prosjektet. Det uttalte hovedmålet bak ”One Team” omorganiseringen er at de skal fokusere aktiviteten sin rundt kundene og ikke rundt produkter og teknologi, som var den tidligere modellen. I den nye modellen er aktiviteten sentrert rundt seks divisjoner; Olje og Gass, Bygnings- og Produksjonsindustri, Automasjonsprodukter, Industri, Kraftprodukter og

---

<sup>1</sup> Alle tall er basert på antall ansatte i 2002.

<sup>2</sup> Se Vedlegg 4 for et forenklet organisasjonskart som plasserer Vedlikehold og Modifikasjoner i den globale organisasjonen ABB.

Energi. Selskapet blir samlet gjennom felles børsnoteringer, og det skal nå satses mer på ABB som en samlet gruppe enn å fokusere på de enkelte avdelinger som resultatsenheter. ”One Team” skal ikke bare gjelde de økonomiske sidene ved selskapet, det blir også satset på å implementere globale verdier og kultur som skal være bakteppet til personalpolitikk og strategier. Som en forlengelse av denne omorganiseringen er nå alle ABB selskapene i Norge samlet under et AS med felles personalhåndbok, men med lokale og bransjemessige tilpasninger.

Å si noe om dagens ABB vil til enhver tid være en sannhet med modifikasjoner, det er en organisasjon som synes å være i stadig endring, enten man snakker om utskiftninger i ledelsen eller kjøp og salg av enheter. I skrivende stund er det akkurat bestemt at de skal legge Olje og Gass divisjonen og divisjonen Bygnings- og produksjonsindustri, ut for salg. Den nye toppsjefen i Zürich, Jürgen Dormann, har uttalt at ABB i fremtiden skal fokusere sine aktiviteter omkring to kjernevirksomheter: Elkraft og automasjon. Siden jeg ikke vet hvordan det kommer til å gå fremover og hva de ansatte synes om den nye situasjonen, vil jeg i analysen konsentrere meg om situasjonen slik den var da jeg foretok intervjuene april – juni 2002 og historien bak, men der det er nødvendig vil jeg fylle ut med nye opplysninger.

### **1.3 Konsernet og arbeidstakerne**

Arbeidstakerne på Vedlikehold og Modifikasjoner representerer lokalplanet, og selve organisasjonen ABB representerer det globale nivået. ABB har i de siste to årene gjort store omstruktureringer for å forsøke å få konsernet mer lønnsomt og dynamisk. De har kjøpt og solgt avdelinger, omorganisert konsernstrukturen og sikter nå mot en mer strømlinjeformet og samlet, men fleksibel, organisasjon. Omorganiseringen er for det første strukturell, det er innført nye rapporteringslinjer og nye resultatenheter. For det andre fører omorganiseringen med seg et forsøk på en samordning av organisasjonskulturen gjennom felles globale verdier. Arbeidstakere verden over skal spille på samme lag og de ulike lokalitetene skal bli mer like. Dette kan medføre spenninger mellom ABBs globale nivå, ABBs nasjonale nivå i Norge og Vedlikehold og Modifikasjoner på et lokalt nivå, spenninger som kommer til uttrykk gjennom ulike tolkninger av omorganiseringen.

11 av 13 respondenter var arbeidstakere i Umoe Oil & Gas inntil de uten noe særlig forvarsel gjennom oppkjøpet til ABB var ansatt i et verdensomspennende konsern i endring.

Etter jeg hadde gjennomført mine intervjuer kom i tillegg meldingen om at ABB har lagt Offshore Systems ut for salg, og som et resultat av dette må arbeidstakerne i Vedlikehold og Modifikasjoner i løpet av 2003 forholde seg til enda et eierbytte.

For å kunne si noe om hvordan arbeidstakerne forholder seg til endringer i arbeidet og arbeidsorganisasjon er det viktig å også ta hensyn til hvilken yrkesgruppe eller profesjon de tilhører. 12 av 13 respondenter er ansatt som ingeniører: 5 er sivilingeniører, 7 er vanlige ingeniører og 1 er teknisk assistent. Kvande og Rasmussen (1993) sier at sivilingeniører var den første høyt utdannede yrkesgruppen som aksepterte kapitalismens krav om å være mobil arbeidskraft, og som lyktes å vende dette til sin egen fordel. Tor Halvorsen (1983) påpeker at ingeniører er knyttet til et dynamisk miljø som stadig stiller nye krav til erfaring og kunnskap. På denne måten ser det ut til at ingeniørene kanskje er spesielt rustet til å takle endring og ustabilitet. Samtidig fant imidlertid Heidi Gjøen (1988) i sin undersøkelse av sivilingeniører at de rangerer trygghet og trivsel foran for eksempel ledelsesorientering. Slik kan det se ut som om også ingeniører har behov for en viss grad av stabilitet og trygghet selv om de er mobile.

I tillegg til å være ansatte i et multinasjonalt konsern (i hvert fall enn så lenge) har respondentene mine til felles at de er småbarnsforeldre. Rollen som arbeidstaker og rollen som forelder er ikke atskilt, arbeid og hjem er to sfærer som må kombineres. For å få hverdagen til å gå opp har arbeidstakere, og kanskje spesielt arbeidstakere med små barn, behov for en fleksibel arbeidsdag. Mange er avhengige av å få bestemme selv når de skal være på arbeid, og mange vil gjerne ha hjemmekontor slik at de kan tilbringe mer tid hjemme sammen med barna. Samtidig vil mange småbarnsforeldre ha en trygg stilling med en stabil inntekt slik at de kan forsørge sine barn. De må dermed balansere forholdet mellom ønske om stabilitet og behov for fleksibilitet. Bedriftens omstillingsbehov kan komme i konflikt med denne balansen. Arbeidslivet er imidlertid i endring, det er ikke lenger vanlig for arbeidstakerne å ha livstidskontrakt med en bedrift. Kanskje er det ikke noe problem å være i et usikkert arbeidsmarked selv om man er småbarnsforeldre? At jeg har valgt å fokusere på akkurat disse arbeidstakerne er begrunnet i en antakelse om at spenningen mellom ustabile konsernstrukturer og ansatte med krav om både stabilitet og fleksibilitet til arbeidsorganisasjonen kommer spesielt frem i denne gruppen ansatte, men denne spenningen vil sannsynligvis også gjelde andre grupper ansatte. For eksempel kan det tenkes at eldre arbeidstakere har et større behov for trygghet enn arbeidstakere med små barn. Jeg vil imidlertid gjerne si noe om nye strømninger i arbeidslivet, om nye typer arbeidsorientering. De nye arbeidstakerne har, i følge Martin Baethge (1994), menings- og subjektorienterte forventninger til arbeid i motsetning til den mer instrumentelle orientering arbeidstakerne



hadde i den industrielle æra. Arbeidstakerne i Baethges undersøkelse er i likhet med respondentene i denne undersøkelsen unge med høy utdanning, de fleste av mine respondenter har vært i arbeidslivet mellom 5 og 10 år, og er høyt kvalifiserte arbeidstakere. Sammen med at de er småbarnsforeldre, mener jeg denne gruppen kan avdekke interessante strømninger i vårt forhold til arbeid i kapitalistiske foretak i endring.

## **1.4 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Kapittel 2 tar for seg den teorien som skal ligge til grunn for analysen. Jeg vil her legge hovedvekten på Luc Boltanski og Eve Chiapello (2002) sin teori om den nye kapitalismens ånd, og hvordan denne ånden virker på organisering av konsern og orientering til arbeid. Kapittel 3 tar for seg metodiske betraktninger, og hovedanalysen kommer i kapittel 4 og 5. Kapittel 4 skal ta for seg den første delen av problemstillingen, spenning mellom det globale og det lokale på virksomhetsnivå, hvor hovedvekten vil dreie seg om ulike oppfatninger av omorganiseringen. For å kunne si noe om hva som har endret seg, og hvilke ulike oppfatninger som finnes, er det nødvendig å ta med litt historikk. Jeg vil derfor begynne analysedelen med å gå gjennom historien til ABB, med vekt på organisasjonsstruktur og kultur, og deretter bevege meg ned på det lokale nivået. Kapittel 5 skal belyse andre del av problemstillingen, her vil fokus være på spenninger med utgangspunkt i arbeidstakerne. Jeg vil knytte arbeidstakernes orientering opp i mot både den lokale bedriften, Vedlikehold og Modifikasjoner, og den globale organisasjonen ABB. Dette åpner altså opp for å diskutere hvordan de ansatte forholder seg til de ulike nivåene i organisasjonen de arbeider i, og omvendt. I kapittel 6 skal jeg se funnene i kapittel 4 og 5 i lys av et mer utvidet perspektiv på arbeid, konsernorganisering og globalisering.

# Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

---

## 2.1 Innledning

I følge Andersen (1997) må man i en studie forsøke å finne frem til de begreper som på en samlende måte kan organisere mesteparten av data i en historie. Gjennom Luc Boltanski og Eve Chiapello sin teori om ”Den nye kapitalismens ånd” har jeg funnet frem til en del begreper som jeg synes organiserer materialet mitt. Jeg vil derfor begynne dette kapitlet med å gjøre rede for de ulike sidene ved deres teori, og hvordan den kan organisere de ulike nivåene jeg må forholde meg til for å komme frem til en helhetlig måte å analysere empirien.

Avsnitt 2.2 tar for seg hvordan endringer knyttet til den nye kapitalistiske ånd, nettverkskapitalismen, gis legitimitet av aktørene. Slike endringer foregår på flere nivå. De *ideologirelaterte* transformasjonene utspiller seg på et systemnivå, mens de *praksisrelaterte* transformasjonene foregår på aktørnivå. Jeg ser på det ideologiske nivået gjennom å studere organisasjonsendringer i ABB, og samfunnsprosesser som henger sammen med disse endringene. Avsnitt 2.2.2 tar for seg hvordan multinasjonale organisasjoner i nettverkskapitalismen, gjennom blant annet minkende fokus på hierarki og nasjonalstatlig tilhørighet kan sies å få en mer transnasjonal form. Dette kommer jeg til å diskutere videre i kapittel 4, hvor jeg blant annet vil ta opp hvorvidt ABB kan sies å gå over i en mer transnasjonal form som en følge av ”One Team” organiseringen. Det at organisasjoner blir mer transnasjonale, løsrevet fra nasjonalstater, kan beskrives som en globaliseringsprosess. Multinasjonale/transnasjonale selskap er del av en økonomisk globalisering<sup>3</sup> hvor oppkjøp, investeringer, handel og fusjoner over landegrensene knytter verden tettere sammen. De

---

<sup>3</sup> Økonomisk globalisering blir av Held et al (1999) sett på som en globaliseringsdimensjon. De mener å spore unike globale mønster langs dimensjoner som: økonomi, militæret, teknologi, økologi, migrasjon, politikk og kultur. Globalisering blir av Held et al (1999) definert som “*Stretching of social, political and economic activities across frontiers such that events, decisions and activities in one region of the world can come to have significance for individuals and communities in distant regions of the globe*” (Held et al 1999:15). Denne definisjonen er ikke ukontroversiell, og mange har kastet seg inn i globaliseringsdebatten. Denne debatten går blant annet ut på hvorvidt det i det hele tatt kan sies å eksistere noe som kan kalles globalisering. De fleste er enige i at vi har opplevd en økt internasjonalisering, men en del røster bl.a Paul Hirst og Grahame Thompson (1999), mener å ha bevis for at det snarere er snakk om en regionalisering enn en globalisering. De tre hovedfraksjonene i denne debatten går mellom hyperglobalistene (bl a Kenichi Ohmae 1995), skeptikerne (bl a Hirst og Thompson) og transformalistene (bl.a David Held, Anthony McGrew og Anthony Giddens).

multinasjonale konsernenes aktiviteter kan imidlertid sies å ha konsekvenser for mer enn økonomien. Blant annet blir ABB-ansatte verden over berørt av deres oppkjøp, salg og organisasjonsendringer. Som et resultat er ikke karriereutsiktene til arbeidstakerne lenger livslange, noe som var mer karakteristisk for arbeidstakerne i den tidligere kapitalismen. Boltanski og Chiapello (2002) betegner denne nye måten å forholde seg til sin egen arbeidskraft på for "employability", noe jeg oversetter med "ansettelsesberedskap". Dette innebærer en individualiseringsprosess i arbeidslivet som har en sammenheng med globaliseringsprosesser og multinasjonale konsern. I 2.3 vil jeg beskrive ulike former for fleksibilitet som er knyttet til arbeidstakerne på V&M, her legges det vekt på fleksibilitet i arbeidstid og arbeidsorganisering. Fleksibel arbeidstid er spesielt viktig for småbarnsforeldre. Familievennlige ordninger på arbeidsplassen må imidlertid sees i sammenheng med norske lover og normer. De ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner er norske arbeidstakere som er innvevd i norske tradisjoner både på arbeidsplassen og ellers, og spesielt viktig er her de avtaler og lover som regulerer forholdet mellom partene i arbeidslivet og ansettelsesforholdet. For eksempel ser jeg på betydningen av arbeidsmiljøloven når det gjelder spenningen mellom de ansattes krav om fleksibilitet og bedriftens muligheter til for eksempel å knytte til seg perifere arbeidstakere. Avsnitt 2.4 tar for seg arbeidsorientering og en diskusjon omkring ingeniørenes yrkesorientering i forhold til den nye kapitalismens ånd.

## 2.2 Den nye kapitalismens ånd: Nettverkskapitalismen

Max Weber fryktet at vi skulle bli fanget i en stadig mer organisert kapitalisme. Han hadde en klar forestilling om hvordan rasjonalisering av statsbyråkratiet og institusjoner i både kapitalistiske og sosialistiske stater ville føre oss inn i rasjonalitetens jernbur (Weber 1995). Luc Boltanski og Eve Chiapello sitt verk "*Le nouvel esprit du capitalisme*"<sup>4</sup> viser nettopp til Max Webers "Protestantismens etikk og kapitalismens ånd", både i tittel og i deres definisjon av kapitalismen. "Kapitalismens ånd" er den ideologien som rettferdiggjør menneskers engasjement<sup>5</sup> for kapitalismen, et engasjement som må relateres til den intuitive forestillingen av rettferdighet mennesker har med seg i møter med en verden av sosiale relasjoner. Boltanski

---

<sup>4</sup> "Den nye kapitalismens ånd" ("*Le nouvel esprit du capitalisme*") finnes dessverre bare på fransk, så jeg må basere min forståelse på diverse omtaler (av Sebastien Budgen i "New Left Review" nr 1/2000 og Nicolas Guilhot i "European Journal of Social theory" 3/2000), samt en fyldig artikkel skrevet av forfatterne i forbindelse med en konferanse i Chicago.

<sup>5</sup> Jeg oversetter det engelske "commitment" med "engasjement" fordi den franske versjonen av teksten bruker "engagement". "Commitment" kan oversettes med både "forpliktelse" og "engasjement" på norsk.

og Chiapello (2002) vil forklare overgangen fra en type kapitalisme til en annen uten å helle mot en bestemt type forklaring som for eksempel globalisering, markedsutvikling eller endringer i teknologien. Forfatterne har basert sine analyser på en komparasjon av ledelseslitteratur<sup>6</sup> fra henholdsvis 1960-årene og 1990-årene, hvor mesteparten av litteraturen de bruker er fransk, men med amerikanske innslag. Det er altså ikke en analyse basert på empiri fra ledelsespraksis, men snarere på forslag om hvordan slik praksis burde være, en analyse av *ideologirelaterte* transformasjoner. Dette er meget relevant for en analyse av noen av de endringene som har skjedd i ABB, da ideologien bak endringer i ABBs organisasjonen kan spores i logikkene i forklaringen av nødvendigheten av "One Team" og andre organisasjonsendringer. I kapittel 4 skal jeg forsøke å spore disse logikkene og sette dem i forbindelse med den nye kapitalistiske ånd. Når jeg skal ta for meg de *ansatte* i Vedlikehold og Modifikasjoner sin orientering til arbeid, må jeg forholde meg til teorien om den nye kapitalismen på en annen måte. Den nye kapitalismen fører i følge Boltanski og Chiapello (2002) til en omorganisering av våre *verdisystemer*, noe som er med på å endre måten vi forholder oss til arbeid på. Jeg vil se på de ansattes *praksis* og holdninger: Fører endringer i verdisystemer til endringer i arbeidsorientering<sup>7</sup> og praksis? Hvilken kritikk er det de retter mot ledelsen, hvordan rettferdiggjør de ansatte sitt engasjement for den kapitalismen som ABB representerer? Hvilke spenninger er det som oppstår mellom arbeidstakernes ønske om stabilitet og fleksibilitet, i møte med endringer i organisasjonsstrukturer?

Boltanski og Chiapello (2002) forutsetter at kritikk er en katalysator for endring, og sier dermed at nye former for kapitalisme oppstår i kjølvannet av kritikk av tidligere former. De skiller mellom to ulike typer kritikk: Kunstnerisk kritikk og sosial kritikk. Disse to formene for kritikk har fulgt kapitalismen fra begynnelsen av, og har satt begrensninger på kapitalismen, samtidig som de har bidratt til å utvikle den. Den kunstneriske kritikken handler oftest om krav til frihet fra autoriteter, frihet til å kunne forme sine egne meninger og livsførsel. Sosial kritikk er ofte fremført av fagorganisasjoner eller sosiale organisasjoner, og handler om kollektive rettigheter og heving av de svakere stilte sin levestandard. Det som er spesielt med nettverkskapitalismen er at den i følge forfatterne har fått bre om seg uten å møte noen nevneverdig kritikk (i hvert fall ikke før mot slutten av 1990-tallet), og har hatt en enorm

---

<sup>6</sup> En litteratur som sannsynligvis beskriver fremgangsmåter for å implementere for eksempel Total Quality Management (TQM), Just in Time (JIT) og Human Relations Management (HRM).

<sup>7</sup> Jeg bruker begrepet "Arbeidsorientering" i samsvar med måten Goldthorpe, Lockwood et al har definert det i *The Affluent worker* fra 1968: "Industrial attitudes and behavior are derive from a particular orientation which workers have taken towards employment – from the wants and expectations they have of it, and thus from the way in which they define their work situation rather than simply respond to them" (Goldthorpe, Lockwood 1968:8).

innflytelse på konstruksjonen av hverdagslivet uten å tiltrekke seg noe oppmerksomhet eller organisert motstand. Boltanski og Chiapello nevner økende skille mellom fattig og rik, svekket jobbtrygghet og lavere deltakelse i fagforeninger som eksempler på konsekvenser av kapitalismen som har skjedd uten noen organisert kritikk.

Mot slutten av 1960-tallet blomstret den sosiale kritikken, som en konsekvens av dette ble det krevd høyere lønninger, flere sosiale rettigheter og likestilling. Bedriftene svarte på denne kritikken med å forbedre forholdene for arbeiderne og heve lønningene. Samtidig bredte den kunstneriske kritikken om seg med verdier som kreativitet, flytende identiteter og selvutvikling som motpoler til byråkratisk disiplin og forbrukerkonformitet. Dette høye nivået av kritikk alarmerte arbeidsgivere og andre ledere for de kapitalistiske institusjonene, de opplevde dette som en "autoritetskrise." I begynnelsen ble ikke den kunstneriske kritikken tatt hensyn til. Arbeidsgiverne ga etter for den sosiale kritikken som betegnes som den mest konvensjonelle kritikken i arbeidssfæren, men krisen var på ingen måte over. Fremdeles var arbeidstakerne kritiske og utgiftene til arbeidsgiverne ble høyere og høyere, i tillegg kom det en økonomisk nedtur i forbindelse med oljekrisen i 1975. Arbeidsgiverne skiftet taktikk og begynte å høre på den kunstneriske kritikken i stedet for den sosiale. Nå skulle "arbeidsmiljøet forbedres" og arbeidstakerne gis mer frihet ved å gå bort fra den fordristiske organisasjonen og den tradisjonelle maktfordelingen. I kjølvannet av denne friheten begynte det å skje endringer i våre verdisystemer, endringer i sosiale konvensjoner og i vår vurdering av andre. Evnen til å kommunisere og andre sosiale egenskaper ble mer vektlagt enn formelle kvalifikasjoner. I følge Boltanski og Chiapello (2002) gjorde denne nye "friheten" det lettere for ledelsen å kontrollere sine ansatte. Den sosiale kritikken fant ikke igjen sin opprinnelige form, opponentene var ikke lenger så tydelige. Skillet mellom den autoritære sjefen og den underdanige ansatte var visket bort og erstattet med fordeling av ansvar og større autonomi. Den kunstneriske kritikken stilnet også, både fordi noe av den var implementert i den nye kapitalismen, men også fordi mange av tihengerne av den kunstneriske kritikk var kommet inn i makteliten. I perioden hvor den kapitalistiske ånden endres, skjer det endringer i våre verdisystemer, og det er i disse overgangsfasene mellom ulike verdisystemer at kritikken kan stilne. Kritikk oppstår jo nettopp når vi føler at verdiene våre er krenket eller blir undertrykte. Kritikk av kapitalismen blir sånn sett en begrensning av kapitalismen, en nødvendighet for at ikke det kapitalistiske systemet skal ta kvelertak på enkeltmennesket, og samtidig en nødvendighet for at kapitalismen skal fornye seg (Boltanski og Chiapello 2002).

Kapitalisme blir forstått som ”*et system drevet av behovet for ubegrenset kapitalakkumulasjon med fredelige midler*” (Boltanski og Chiapello 2002:2). For å kunne rettferdiggjøre vårt engasjement i et slikt system, må vi kunne binde sammen personlig vinning med en forestilling av et felles gode. På det personlige planet legitimeres en kapitalistisk ånd gjennom to ulike incentiver: Autonomi og spenning på den ene siden, og trygghet og varighet på den andre siden. Tryggheten innebærer at det må være en slags sikkerhet i systemet både for de som er involvert og for deres barn (Boltanski og Chiapello 2002). For å kunne rettferdiggjøre vårt engasjement for kapitalismen, må vi altså ha entusiasme og trygghet på det personlige plan, samt en forestilling om et felles gode på et mer kollektivt plan. Dette legitimeres gjennom ulike filter kalt rettferdiggjøringsregimer. Disse regimene kan sammenlignes med verdssystemer, og er dermed de systemene vi forholder oss til dersom vi skal komme med kritikk av kapitalismen. Rettferdiggjøringsystemer kan dermed virke som en begrensning for kapitalismen, og som et sett av verdier som må bli tilfredsstilt dersom mennesket skal kunne engasjere seg i en kapitalistisk ånd.

Modeller for ulike rettferdiggjøringsregimer ble utarbeidet av Luc Boltanski og Laurent Thévenot i ”*De la justification*” i 1991. De kalte regimene for ”*cités*” med referanse til politisk filosofi. Men i motsetning til de politiske filosofene som mente at en sosial orden kunne baseres på ett prinsipp, mener Boltanski og Thévenot at flere rettferdiggjøringsregimer kan eksistere side om side i det samme sosiale rommet i moderne samfunn. De identifiserte seks rettferdiggjøringsregimer<sup>8</sup>.

Da Boltanski og Chiapello (2002) sammenlignet ledelseslitteratur fra 1960- og 1990-tallet tok de utgangspunkt i logikken bak de seks regimene. I tillegg til disse seks, fant de utstrakt bruk av en ny logikk som de kaller nettverkslogikk. Referanser til nettverkslogikken har mer enn tredoblet seg i 1990-talls litteraturen sammenlignet med den fra 1960-tallet. Markedslogikken er også økende, mens den industrielle logikken minker og blir fremstilt på en mer kritisk måte. De finner også en økning i inspirasjonslogikken. Den industrielle logikken er basert på investeringseffektivitet, profesjonell planlegging, ekspertise, og langtidsvekst. I en tradisjonell (domestic) logikk er det tradisjoner som blir verdsatt, man stoler på personlige bånd og lokal tilknytning. Markedslogikken støtter en korttids

---

<sup>8</sup> Boltanski og Thévenot (1991) sine 6 rettferdiggjøringsystemer:

- a) the Inspirational Cité
- b) the Domestic Cité
- c) the Cité of Renown
- d) the Civic Cité
- e) the Market Cité
- f) the Industrial Cité

konstruksjon av tid hvor fri konkurranse står i høysetet. Rettferdiggjøring basert på borgerlogikk (civic) refererer til kollektiv velferd som standard for evaluering, her står mål som likestilling og likeverd sentralt. Inspirasjonslogikk er basert på følelser og vurdering baseres på inspirasjon og lidenskap. ”Beviset” for at man baserer sin rettferdiggjøring på en inspirasjonslogikk er følelsesutbrudd, man må vise at man er beveget, overveldet eller fylt av ærefrykt. Berømmelseslogikk handler om at offentlig støtte i seg selv er målet. Media benyttes gjerne for å bli kjent, berømmelse i seg selv er en viktig faktor (Lamont og Thévenot 2000).

De syv logikkene sin tilstedeværelse i komparasjonen av ledelseslitteratur plassert etter popularitet: (Boltanski og Chiapello 2002)

1960- årene		1990- årene	
Industrial logic	6764	Industrial logic	4972
Domestic logic	2033	Network logic	3996
Market logic	1841	Market logic	2207
Civic logic	1216	Domestic logic	1404
Network logic	1114	Inspirational logic	1366
Inspirational logic	774	Civic logic	793
Renown logic	479	Renown logic	768

Nettverkslogikken blir representert gjennom et rettferdiggjøringsregime som Boltanski og Chiapello kaller det Prosjektorienterte regimet. En kapitalismes ånd kan bare bli befestet dersom dens legitimitet blir konkretisert, dersom aktørene den henvender seg til blir klar over hva som står på spill, og tilbyr dem handlingsmodeller som de vil være i stand til å bruke. Slike handlingsmodeller får vi gjennom rettferdiggjøringsregimene. Det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet gir således en handlingsmodell for nettverkskapitalismen (Boltanski og Chiapello 2002). ABB kan for eksempel lettere legitimere endringer dersom de ansatte ser på dem som rettferdige. Ved å fokusere på at ”One Team” skal gi de ansatte større fleksibilitet kan kanskje ABB lettere legitimere endringene. Fleksibilitet er en ”storhetsfaktor” i Boltanski og Chiapellos (2002) prosjektorienterte regime, og er dermed noe arbeidstakerne i nettverkskapitalismen streber etter. At en organisasjon har behov for å øke fleksibiliteten er noe arbeidstakerne kan forholde seg til, de er klar over hvilke verdier som står på spill, og fleksibilitet er således et legitimt handlingsalternativ. Fleksibilitet kan for eksempel sees på som en handlingsmodell for hvordan man skal organisere arbeid. Jeg tolker dette dit hen at dersom det oppstår spenninger mellom organisasjonen og arbeidstakerne i endrings situasjoner

kan en årsak til dette være at det mangler handlingsalternativer, eller at disse alternativene ikke blir sett på som rettfærdige av arbeidstakerne. Dette skal forklares nærmere i 2.2.4 hvor jeg går nærmere inn på hvilke andre handlingsalternativer det prosjektorienterte regimet gir arbeidstakere.

I følge Boltanski og Chiapello har det eksistert minst tre forskjellige "kapitalistiske ånder" siden det 19. århundret. 1800-tallet var kjennetegnet av vågale og risikovillige entreprenører, og selskaper var på denne tiden ofte eid av mektige familier. Fra 1930 til 1960 oppsto den andre "ånden," denne perioden var preget av et sentralisert byråkrati hvor konsernene ble drevet av mektige direktører som styrte etter rasjonalitetens prinsipper. Arbeidslivet var forutsigbart, maktstrukturen hierarkisk, arbeidstakerne hadde en forutbestemt karrierestige og var stort sett lojale mot arbeidsplassen i hele sitt yrkesliv. I følge Boltanski og Chiapello (2002) ble denne organisasjonsformen kritisert for å være gammeldags og autoritær, og dens ånd døde i 1968. På basis av (kunstnerisk) kritikk av den rasjonelle kapitalistiske ånden samt tilpasning til skiftende krav fra markedet har det oppstått en tredje kapitalistisk ånd, nettverkskapitalismen. I denne formen er det viktig å bevege seg vekk fra det tidligere dominerende hierarkiske byråkratiet, som nå nærmest er å betrakte som et skjellsord.

Et av hovedkjennetegnene ved organisasjoner i nettverkskapitalismen er at de hele tiden er i endring. Kapitalakkumulasjon skjer gjennom differensierte produkter, produsert og solgt gjennom globale nettverk (Boltanski og Chiapello 2002).

### **2.2.1 Arbeidsorganisasjoner i den nye kapitalismen**

I følge Held et al (1999) har det siden 1990 tallet skjedd nærmest en revolusjon i de multinasjonale konsernene, ikke bare har de blitt mange flere, men gjennom ny informasjonsteknologi og nye ledelse- og organisasjonsstrategier har de blitt mye mer effektive. Fra å være sentraliserte organisasjoner, gir mange store selskap nå sine underfilialer større grad av selvstyring og satser på en mer nettverksbasert organisasjon fremfor det mer rigide hierarkiet (Held et al 1999). Arbeidsorganisasjoner i nettverkskapitalismen skal i følge Boltanski og Chiapello (2002) være fleksible, organisert i nettverk, de ansatte skal arbeide prosjektbasert og organisasjonen skal ha få hierarkiske nivå. Slike organisasjoner kan altså



legitimeres gjennom det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet, som jeg skal komme tilbake til i 2.2.4 og selvsagt i analysen.

Gjennom sine studier av ledelsesteorier fant Boltanski og Chiapello (2002) ut at nettverksbedriften skal være en ”slank” organisasjon . Dette betyr at man skal forsøke å slette alle unødvendige sjikt i organisasjonen, og det skal helst bare være mellom tre og fem nivå. Det er også ideelt å skille ut oppgaver som ikke er kjerneoppgavene til bedriften. Stereotypen av et nettverksselskap er at det skal ha en slank kjerne, med en rekke leverandører, underkontraktører og midlertidig personell. Arbeidstakerne skal være organisert i små multidisiplinære team, noe som skal være mye mer effektivt enn de spesialiserte avdelingene som kjennetegnet 1960- tallet. Tillit skal være det som binder sammen et team. Den virkelige sjefen til disse teamene skal ikke være den tradisjonelle lederen, det er kunden som er sjefen. Kunden representerer den eksternaliserte kontroll, mens den interne kontrollfunksjonen er overlatt til hver enkelt ansatt gjennom å ta inn over seg bedriftens visjon og verdier. Teamlederen skal være mer en koordinator enn sjef, mens topplederne skal være ledere med en *visjon* som skaper entusiasme hos medarbeiderne. Topplederne blir i ledelseslitteraturen gjerne kalt ”jordmødre” eller ”korporative atleter”.

Nettverksteoretikeren Manuel Castells (2001) binder nettverksformen spesifikt til markedets krav og den globale økonomien, og representerer dermed teoretikere som vektlegger en markedslogikk når de skal forklare endring. Veksten av den nye globale økonomien er karakterisert av utviklingen av en ny organisasjonslogikk som Castells mener er relatert til, men ikke avhengig av, teknologisk innovasjon. Målet med organisasjonsendringer er å takle den usikkerheten som blir skapt av raske forandringer i de økonomiske, institusjonelle og teknologiske omgivelsene til et selskap, hvor løsningen er fleksibilitet i produksjon, ledelse og markedsføring. Denne organisasjonsformen er karakterisert av organisasjon rundt prosess, et flatt hierarki, ”team management”, kundetilfredsstillelse som måling av innsats, belønning basert på lagutførelse, informasjon, opplæring og videreutdanning av ansatte på alle nivå (Castells 2001). Målet er å hurtig kunne tilpasse seg raske svingninger i markedet. Dette gjøres raskere gjennom en desentralisert organisasjon, enn i hierarkiet hvor beslutningene må behandles gjennom flere ledd. Det er også viktig for et foretak å øke sin posisjon i markedet ved å ha kompetente medarbeidere. Slik jeg forstår Castells, utelater han aktørenes handlinger og synspunkter her, han lar markedet være det styrende prinsipp, noe som er en forenkling i forhold til teorien til Boltanski og Chiapello.

At et selskap blir mer nettverksbasert kan føre til at det får mindre rotfeste i den enkelte nasjonalstat, noe som gjør at organisasjonen går over i en mer transnasjonal form hvor beslutninger skal kunne tas i alle deler av nettverket. Helt fra opprettelsen av ABB i 1987, har selskapet hatt som et av sine organisasjonsprinsipper: ”Desentralisering med sentral styring”. Selskapet har vært desentralisert i nasjonale og lokale aksjeselskap, hvor moderselskapet skulle ha visjonene og de generelle forretningsmålene, mens de nasjonale og lokale foretakene skulle ha stor beslutningsmyndighet. Disse beslutningene skulle være gjennomsyret av den globale visjonen til ABB. Etter ”One Team” omorganiseringen fikk Vedlikehold & Modifikasjoner nye kommandolinjer å forholde seg til. I stedet for å rapportere til ledelsen i Norge, skal de nå rapportere direkte til ledelsen i Zürich. Som et resultat vil konsernet ha en sterkere lokal – global binding, og en nedtoning av det nasjonale. Selskapet blir videre mer desentralisert med færre ledd, men den sentrale kontrollen kan hevdes å bli sterkere. Dette skal jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 4.

## 2.2.2 Fra det multinasjonale til det transnasjonale?

ABB henviser til seg selv som et multinasjonalt konsern, eller bare som ABB gruppen. For å beskrive utviklingen i ABB og hvordan denne utviklingen kan settes i forbindelse med samfunnet som helhet gjennom globalisering og nettverkskapitalisme, mener jeg det er fruktbart å diskutere om ABB kan sies å ha gått fra å være et multinasjonalt til et transnasjonalt selskap eller konsern<sup>9</sup>. Det kan påstås at de transnasjonale konsern skaper en sterkere binding mellom det globale og det lokale, og kan dermed sees på som et uttrykk for globalisering. Ettersom ABB er mitt case, vil jeg i denne oppgaven bruke begrepet konsern fremfor foretak eller selskap, siden det kan sies å være en sammenslutning av foretak. Konsernstruktur kan altså være alt fra to selskapsenheter til komplekse, uendelig antall enheter.

”Multinajonal” refererer til at konsernet som regel har base i en nasjonalstat, men selv om selskapet er bundet til ett hjemland går det ut over nasjonale grenser, identiteter og

---

<sup>9</sup> I følge Norsk aksjelov er et konsern en sammenslutning av foretak. Foretak blir av ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) definert slik: ”Et foretak består av den minste kombinasjon av juridiske enheter som utgjør en organisatorisk enhet som produserer varer eller tjenester. Det har til en viss grad selvstendig beslutningsmyndighet, særlig med hensyn til anvendelsen av sine løpende ressurser. Et foretak kan utøve én eller flere aktiviteter. Aktivitetene kan foregå på ett eller flere steder. Et foretak kan imidlertid bestå av en enkelt juridisk enhet” (SSB 1990).

interesser (Castells 2001). Noen slike selskaper kan være ”transnasjonale”, det vil si at de er uten en nasjonal identifikasjon og med internasjonal styring. Slike selskaper blir i følge Hirst og Thompson (1999) styrt kun av markedskrefter, uten respekt for nasjonal finanspolitikk.

Bartlett og Goshal (i Hirst og Thompson 1999) skiller mellom fire ulike modeller:

1. **Multinasjonale selskap:** Bygger på en sterk nasjonal tilstedeværelse gjennom sensitivitet og ”responsiveness” til nasjonale forskjeller.
2. **Internasjonale selskap:** De som utnytter moderselskapets kunnskap og dyktighet gjennom global spredning og tilpasning.
3. **Globale selskap:** De som skaper kostnadsfordeler gjennom sentraliserte operasjoner på en global skala.
4. **Transnasjonale selskap:** De som sprer sine aktiviteter til relativt uavhengige og spesialiserte enheter og prøver å bli konkurransedyktige globalt gjennom multinasjonal fleksibilitet og verdensomspennende kunnskapsutvikling og læringskapasitet.

Kenichi Ohmae mener vi kan observere en trend mot etablering av transnasjonale konsern, han ser slike statsløse korporasjoner som primære bevegere i en sammenflettet økonomi sentrert rundt USA, Europa og Japan (Ohmae 1995). Men i følge både Held et al (1999) og Hirst og Thompson (1999) finnes det ikke mange transnasjonale selskaper. I den grad de blir kalt det, har de som regel allikevel base i en nasjonalstat. Hirst og Thompson (1999) mener at så mye som mellom 2/3 og 3/4 av selskapenes aktiviteter er sentrert rundt hjemmeregionen.

Jeg mener ABB kan kalles et multinasjonalt konsern som gjennom sin ”One Team” organisering kan sies å gå i retning av å løsrive seg mer fra opphavslandene og nærme seg det transnasjonale, men det finnes også en del faktorer som taler i mot dette. Foreløpig vil jeg operere med begrepet multinasjonalt. Det må dessuten være klart at disse kategoriene må sees som teoretiske idealtyper, i virkeligheten kan selskap sannsynligvis helle mot flere av disse definisjonene.

### **2.2.3 Markedsbasert styring – økonomisk globalisering?**

Siden slutten av 1980-tallet har de multinasjonale konsernene hatt en dramatisk økning i utstrekning, omsetning og antall arbeidstakere. I 2001 var 54 millioner mennesker ansatte ved et utenlandskontor, mot 24 millioner i 1990. I 2001 var verdien av de multinasjonale

selskapene sin eksport mer enn det dobbelte av verdien av verdens samlede eksport, disse tallene var like i 1990 (UNCTAD 2001). Sammen med andre globale krefter som for eksempel WTO blir de multinasjonale konsernene ofte karakterisert som en pådriver for liberalisering av nasjonalstaters investeringslovgiving mot et mest mulig fritt verdensmarked. Siden 1990-tallet har de fleste land liberalisert sine reguleringer for utenlandsinvestering, og oppmuntret til innenlandsinvesteringer. I perioden 1991-96 tenderte 95% av forandringene i regulering av direkteinvestering over hele kloden mot en økende liberalisering (Held et al 1999).

Man måler ofte utbredelsen og aktiviteten i de multinasjonale konsernene gjennom deres direkteinvesteringer (DI). Dersom man måler aktiviteten deres på denne måten, danner det seg et bilde hvor de multinasjonale selskapenes ekspansjon ser ut til å nærmest ha løpt løpsk de siste årene. Med en sterk økning i DI samt deregulering av investeringslovgivningen som argumentasjon, mener Held et al (1999) å kunne dokumentere at multinasjonale foretak har vært en sterk pådriver bak den økonomiske globaliseringen. Selv om investeringene i høyest grad er konsentrert rundt OECD landene, har det i løpet av 1990-tallet skjedd en økning i investering i tidligere lukkede land som for eksempel Kina, noe som kan tyde på en økonomisk *globalisering* og ikke bare en regionalisering. Hirst og Thompson (1999) tilbakeviser dette med å si at selv om vi ser enkelte tendenser, er de fleste multinasjonale konsern fremdeles regionale selskap konsentrert rundt OECD land. I den grad de etablerer seg i såkalte utviklingsland er det mer for å utnytte gunstige skatter og billig arbeidskraft. Selv om målinger av DI antyder en økende økonomisk globalisering, trenger imidlertid ikke dette å bety økt global verdiskaping. I 1996 besto mer enn 50% av den globale DI flyten av fusjoner og ervervelser (Merger & Aquisitions), et tall som er forventet å øke i fremtiden. Minst halvparten av aktiviteten i de multinasjonale selskapene består altså av overføring av eierskap og spekulativ aktivitet, heller enn produktive investeringer (Hirst og Thompson 1999). Ivar Hippe (1990) kaller denne bølgen for ”fusjonsbølgen”. Spekulasjonen i eierbytte, oppkjøp og salg (eller ”merger mania”) startet på 1980-tallet, og Hippes spådom var at denne bølgen ville fortsette med uforminsket styrke utover 90-tallet (Hippe 1990). Også i Norge er det mange selskap som har blitt større gjennom sammenslåinger, og det er de største som vokser mest, et eksempel er sammenslåingen av Kværner og Aker.

Et av de viktigste kjennetegnene ved et selskap som opererer i nettverkskapitalismen er at det hele tiden er dynamisk (Boltanski og Chiapello 2002), noe som er en tydelig trend i ABB. Som jeg har nevnt ovenfor ble Umoe, som de fleste av mine respondenter var ansatt i, kjøpt opp av ABB i 2000, og er nå på vei til å bli solgt igjen gjennom salg av divisjon Oil,

Gas and Petrochemicals. Selskapet endrer seg gjennom å endre satsingsområder og organisasjonsform og dette skaper behov for en tilpasningsdyktig arbeidstaker. Selv om selskapenes aktiviteter oftest blir satt i forbindelse med økonomisk globalisering, er det viktig å huske på at disse selskapene består av mennesker. Dersom selskapenes aktiviteter kan være med på å forandre menneskers arbeidsorientering og identifisering, kan det sies at dette har betydning ut over den rent økonomiske globaliseringen.

Markedsbasert eierskap er, i følge NOU rapport nr. 34/1999, i ferd med å bli mer vanlig både i Norge og i OECD området. Et kjennetegn ved denne eierskapsformen er at svake resultater vil føre til en flukt fra aksjen, noe som vil presse prisene nedover og dermed er det fare for at selskapet legges åpent for uvennlige oppkjøp som kan medføre utskifting av ledelsen og nedleggelse eller salg av deler av virksomheten med påfølgende tap av arbeidsplasser. I prinsippet skal faren for uvennlige oppkjøp motivere ledelsen og ansatte til å gjøre virksomhetens resultater best mulig:

”I den grad det er interessekonflikter knyttet til arbeidstid, medvirkning og jobbtrygghet mellom ansatte på den ene side og kunder, brukere og eiere på den andre side, så fører økt konkurranse og mer markedsbasert eierskap til at sistnevntes interesser får økt gjennomslag på bekostning av de ansattes interesser. Veier selskaper i en presset situasjon kundenes, eiernes og de ansattes interesser mot hverandre på en hensiktsmessig måte?” (NOU 1999:34, kap. 9 s 4)

Michel Albert (1993) påstår i “Capitalism against capitalism” at: “*America is back!*” Med dette utsagnet signaliserer han at den amerikanske kapitalismen har gjenvunnet sin popularitet i en kamp mellom ulike typer kapitalisme: Rhinmodellen og den angloamerikanske modellen. Forholdet mellom marked og stat er grunnleggende forskjellig i de to regimene. Den angloamerikanske modellen har fått betegnelsen nyliberalisme, mens rhinmodellen kalles statskapitalisme. I den rhinske modellen (Nederland, Tyskland, Frankrike, Japan og Skandinavia plasseres her), er makten delt mellom fagforeninger og bedriftsledere. Regjeringens velferdssystem garanterer for et forholdsvis tettvevd sikkerhetsnett gjennom pensjonsordninger, utdanning og helsetilbud. Den angloamerikanske modellen refererer til dagens situasjon (1990 tallet) i England og USA. Frihandelskapitalismen har her større spillerom siden statsbyråkratiet er underordnet økonomien og markedet rå. Et *fleksibelt* regime vil ligge mellom stat/byråkrati og marked, men vil innta ulike former i forhold til hvilken type kapitalisme landet fører eller har tradisjon for å føre.

Albert mener det er klare tegn på en amerikanisering av kulturen og individet. Dette sporer han gjennom en økende individualisme, konkurranseinnstilling i forhold til andre mennesker, en mer enhetlig adferd og mindre forskjeller mellom by og land, amerikaniseringen gjør oss alle mer like. Han går videre med å si at dersom vår adferd og holdninger har endret seg i så stor grad, kan ikke endringer i økonomien være langt unna (Albert 1993). Albert snur dermed på hodet det en del andre påstår: Økonomiske endringer er ikke nødvendigvis pådriveren for endringer i ”overbygningen”, det kan også gå den andre veien. Jeg vil her forholde meg til at de ulike sfærene er innvevd så tett i hverandre at det kan være vanskelig å skille ut noe som årsak og noe annet som effekt.

Endring i økonomien i Norge ser vi gjennom privatisering av for eksempel helsetjenester, søppeltømming, apotekjenester og oppløsning av ulike monopol, som for eksempel telemonopolet. Albert (1993) mener slike forandringer er pussige og at det må være åpenbart at den rhinske modellen fungerer bedre enn den angloamerikanske både økonomisk og sosialt. Han viser til at gruppeinteressene har hatt forrang for individualismen og at vi har hatt et egalitært samfunn. Inntektsforskjellene er små og vi streber mot en mest mulig lik fordeling av goder. Men nå står ”rhinlandene” i fare for å falle for det Albert kaller den neoamerikanske illusjon: *”And so the Rhine tortoise wins the race, but nobody notices – the press corps is far too busy interviewing the American hare. The neo – American model has style, if not substance; it possesses star quality”* (Albert 1993:193). Ulikhetene vokser, forbrukerkulturen tar over den eksisterende kulturen, forhandlinger om lønn blir mer desentralisert og sist men ikke minst: Aksjeeieren får større makt. Tidligere hadde foretak i Rhinmodellen fordelene av å være i hendene på stabile aksjeeiere som kunne stole på bankfinansiering. Nå snakker man imidlertid om maksimum profitt på minimum tid, stikkord som ”mergers”, ”takeovers”, ”buyouts”, ”short-term thinking” og ”the tyranny of the quarterly report” er sentrale. (Albert 1993).

Jeg mener ABB har vist seg å være et konsern som verken passer inn i den angloamerikanske modellen eller den rhinske. Selv om selskapet heller helt klart mot rhinmodellen, har det i det siste har det skjedd noen endringer også i ABB. De enorme fallskjermene til tidligere konsernsjefer Percy Barnevik og Gøran Lindahl hadde noe amerikansk over seg. En slik mentalitet ble imidlertid ikke godtatt i Sverige, og de måtte betale tilbake mesteparten til selskapet for å ”redde ansikt”. Mye har skjedd siden selskap betydde ”et samfunn av sammenfallende interesser”, et gjensidig givende partnerskap mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og investorer: *”Gone is the esprit de corps implicit in*

*incorporation; companies are now merely cash-flow machines, subject to the whims of finance and exposed to the cruellest elements of stock market speculation” (Albert 1993:75).*

Albert setter ting på spissen, men han påpeker noe jeg finner svært viktig. Endringer i samfunnet og i selskaper mot en mer markedsbasert fokusering er noe som i aller høyeste grad påvirker aktørene, både i arbeidslivet og ellers. Det kan føre til endringer i våre mentale strukturer, noe som kan være med å endre for eksempel vår orientering til arbeid.

#### **2.2.4 Multinasjonale konsern, Individualisering og ansettelsesberedskap**

Jeg har tidligere nevnt at de multinasjonale konsernenes virksomhet kan sies å øke den økonomiske globaliseringen, men hvordan har globalisering og handlingene til de multinasjonale selskapene innflytelse på enkeltindividet? ABB-ansatte verden over blir berørt av deres stadige utskiftninger i ledelsen, endringer i organisasjonsstruktur og kjøp og salg av avdelinger. ABB lever opp til konsernidealet i Boltanski og Chiapello's nettverkskapitalisme med sine stadige endringer. Dette gir imidlertid de ansatte andre fremtidsanskuelser enn det som var vanlig i den mer organiserte kapitalismen. Mine respondenter må innstille seg på at de jobber i et annet selskap om noen måneder, og som et resultat kan de ikke ha noen illusjoner om en livslang kontrakt med ABB. På samme måte som organisasjonene må være tilpasningsdyktige for å overleve i den globale økonomien, må de ansatte være innstilt på endring. For å overleve i en økonomi preget av ”merger mania” må de ansatte ha en fleksibel holdning til sin rolle som arbeidstaker. Arbeidstakerne må kanskje forholde seg til arbeidsplassen sin på en mer individualisert måte.

I nettverkskapitalismen blir karriere, i følge Boltanski og Chiapello (2002), sett på som selvrealiseringsprosjekter. I stedet for sikkerhet i livslange karrierekontrakter blir erfaring nå sett på som den fremste sikkerheten man kan ha. Etter hvert som den enkelte arbeidstaker utvikler sin erfaring øker hans eller hennes ”ansettelsesberedskap,” og det å ha en høy grad av ansettelsesberedskap er det som gir arbeidstakerne trygghet. Selv om man ikke er trygg på å beholde den jobben man har, er man såpass attraktiv på markedet at det ikke vil være noe problem å få en annen jobb. Kreativitet og innovasjon belønnes, og endringer på arbeidsplassen blir gjennom det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet sett på som inspirerende og nyskapende, dette utgjør entusiasme/spenningsdimensjonen for de ansatte. Man blir høyere belønnet for individuelle egenskaper enn før, vektlegging av fleksibilitet og personlig kommunikasjon lover en høyere grad av autonomi og selvrealisering. Engasjement

og trygghet får man gjennom det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet (Boltanski og Chiapello 2002):

### **Det prosjekt-orienterte rettferdiggjøringsregimets grammatikk:**<sup>10</sup>

**Ekvivalensprinsipp:** aktivitet; igangsetting av prosjekter; svake bånd mellom mennesker.

**Litenhet:** ute av stand til å bli involvert, stole på andre, kommunisere; sneversynt, fordomsfull, autoritær, intolerant, stabilitet, overfokus på ens røtter, rigiditet.

**Storhet:** tilpasningsdyktighet, fleksibilitet, polyvalens; ærlighet i ansikt til ansikt relasjoner, evnen til å spre fordelene ved sosiale forbindelser, generere entusiasme og øke medarbeidernes ansettelsesberedskap.

**Subjektkatalog:** ledere, oppfølgere, innovatører

**Objektkatalog:** Data og informasjonsteknologi. Nye organisatoriske ordninger (subkontrakter, fleksibilitet, outsourcing, selvstyrte enheter, franchise)

**Naturlige forhold:** Tillit og være troverdig; evne til å kommunisere; tilpasningsevne til andres behov

**Storhetsratio:** ”Store” personer forbedrer ”små” personers ”ansettelsesberedskap” til gjengjeld for deres tillit og entusiasme for prosjektarbeid (dvs deres evne til å delta i nok et prosjekt)

**Investeringsformat:** klar for å ofre alt som kan begrense ens tilgjengelighet, gi opp livslang planlegging

**Standard test:** Evne til å bevege seg fra et prosjekt til et annet.

**Den naturlige ordens harmoniske form:** Verdens naturlige form ligner et nettverk

Aktivitet blir belønnet i nettverkskapitalismen, men aktivitet har en annen konnotasjon enn før. I det industrielle regimet er det *arbeid* som er den verdiskapende aktiviteten, det å være

---

<sup>10</sup> **Ekvivalensprinsipp:** Et evalueringsprinsipp man kan bruke som referanse om alle handlinger, ting og personer i det spesielle regimet. Et slags filter man betrakter verden gjennom.

**Litenhet/Storhet:** En persons verdi (stor eller liten) blir gitt gjennom en legitimeringsprosess og på bakgrunn av en gitt standard. En stor person omfavner helhetlig regimets verdier.

**Subjektkatalog:** Den/det som Katalogiserer subjekt-kategorier (mennesker).

**Objektkatalog:** Den/det som Katalogiserer objekt-kategorier.

**Naturlige forhold:** forhold/forbindelser som er spesifikke for hvert regime.

**Storhetsratio:** Spesifiserer forbindelsen mellom ”store” og ”små” personer, spesielt hvordan store personer, fordi de bidrar til felles beste, er til nytte for små personer.

**Investeringsformat:** En viktig betingelse for hvert regimes stabilitet, ved å linke storhet til ofring for andre sørger det for at alle rettigheter blir motvektet av ansvar.

**Standard test:** en paradigmatisk test for hvert rettferdiggjøringsregime som brukes til å måle en persons storhet.

**Den naturlige ordens harmoniske form:** Formidler idealtypene som passer inn i universene hvor det har skjedd en rettferdig fordeling av ”storhets” kvaliteter.



aktiv betyr å ha en stabil inntektsposisjon, mens aktivitet i det prosjektorienterte regimet kommer forbi motsetningen mellom det som gir produktivitet/lønnsomhet og det som ikke gjør det. Aktivitet trenger ikke å være målbart fordi livet blir forstått som en serie av prosjekter som blir mer verdifulle dersom de er forskjellige fra hverandre. Det viktige er å alltid være i aktivitet, ha et prosjekt på gang. En person blir respektert dersom han eller hun er tilpasningsdyktig og fleksibel, videre er det viktig å være risikovillig, åpen for nye muligheter og ha et nettverk av kontakter. Det er imidlertid også viktig å ikke være for selvopptatt, men bruke sine evner til å bidra til fellesskapet. Dette skaper tillit til for eksempel en leder. En teamleder skal ha evnen til å lytte til sine ansatte med toleranse og forståelse og bidra til å øke sine medarbeideres ansettelsesberedskap (Boltanski og Chiapello 2002).

Gjennom å forholde seg til arbeid som en serie løsrevne aktiviteter som skal være selvrealiserende og øke ens kompetanse, mener jeg at arbeid i det prosjektorienterte regimet har en individualiserende effekt. Men samtidig er man opptatt av et felles gode, det trenger ikke å være en motsetning mellom å oppnå selvrealisering og være fellesskapsorientert. Det er andre verdier som styrer hvordan vi finner trygghet og glede i arbeidet. Man føler seg trygg så lenge arbeidsplassen gir en økt ansettelsesberedskap, og man blir stimulert av fleksibilitet, autonomi og varierende aktivitet. Det prosjektorienterte regimet gir både arbeidstakere og arbeidsorganisasjoner andre ”briller” når de skal bedømme verdien av arbeid, og kan sies å gi oss nye måter å vurdere rettferdighet og arbeidets betydning på i forhold til det mer rasjonelle industrielle arbeidsregimet.

Fleksibilitet er et ofte brukt begrep i dagens arbeidsliv, samtidig er det også en av storhetskarakteristikkene i nettverkskapitalismen. De ansatte vil være involvert i aktiviteter som kan gi dem personlig frihet, de vil gjerne selv bestemme når og hvor de skal jobbe. For arbeidsorganisasjonen er det viktig å være dynamisk slik at den kan endres hurtig når markedet krever det. Flexibilitet blir både av de ansatte i V&M og deres arbeidsgivere beskrevet som noe uvurderlig, de kunne ikke vært i arbeidslivet foruten.

I den neste delen skal jeg ta for meg ulike typer fleksibilitet som jeg senere skal knytte til Vedlikehold og Modifikasjoner.

## **2.3 Flexibilitet**

Vi står ovenfor store endringer i arbeidslivet i det vi er i ferd med å gå fra et industribasert samfunn til et samfunn med hovedvekt på kunnskapsbasert virksomhet. Disse endringene bidrar til at virksomhetene i økende grad krever nye og mer fleksible måter å organisere arbeidet på (NOU 1999:34). I følge Halvorsen og Olsen har kvalifikasjonsaspektet de siste 30- 40 årene blitt mer variert, de påpeker at det har skjedd en sterkere polarisering i kvalifikasjonsutviklingen. Selv om kravet til kvalifikasjoner og kunnskap har økt i for eksempel ingeniørprofesjonen, er det samtidig stadig flere som jobber i servicesektoren, i yrker som krever få kvalifikasjoner (Halvorsen og Olsen 1992). Å snakke om et kunnskapsbasert samfunn og arbeidsliv kan dermed til dels virke misvisende, siden det er mange som faller utenom. Jeg synes allikevel det kan være nyttig å bruke en slik karakteristikk, siden den gruppen arbeidstakere jeg skal ta for meg kan knyttes opp mot et økende krav til kunnskap og kvalifikasjoner.

Ordet fleksibilitet kan gi assosiasjoner til noe smidig, positivt og foranderlig og settes ofte opp mot det som oppfattes som stivheter og rigiditeter i økonomi og arbeidsliv. Innenfor forskningen har begrepet blitt brukt deskriptivt – til å beskrive status og endringer i bedriftenes organisasjon og personalstrategi. Det har vært fokusert på organisatoriske og strategiske tiltak som har hatt som siktemål å styrke bedriftens evne til å tilpasse seg fortløpende endringer i etterspørsel og teknologi (Guldbrandsen 1998). Olsen og Torp (1998) og Atkinson (1984) har uttalt at store bedrifter ofte er mer fleksible enn små, så dersom man ser ABB under ett, kan man finne eksempler på flere typer fleksibilitet, men jeg vil her fokusere på de formene som er aktuelle i V&M, nemlig numerisk fleksibilitet, organisatorisk fleksibilitet og tidsfleksibilitet.

### **2.3.1 Numerisk fleksibilitet**

Numerisk fleksibilitet er en strategi bedriften bruker når de har skiftende behov for ansatte etter ulike arbeidsoppdrag eller arbeidsmengder. Dette betyr i følge John Atkinson (1984) at de ansatte får løsere arbeidskontrakter, slik at man lettere har anledning til å si opp folk. Formålet for bedriften er at antall ansatte til enhver tid samstemmer med det antall ansatte bedriften trenger til å få utført arbeidsoppgavene.

Dersom en bedrift bruker numerisk fleksibilitet kan det oppstå et skille mellom en kjernegruppe og en mer perifer gruppe. Kjernen er de faste heltidsansatte som skal utføre organisasjonens viktigste oppgaver, mens den perifere gruppen er de midlertidig ansatte som skal virke som en slags buffer mot svingninger i etterspørsel. Den perifere gruppen får gjerne mer standardiserte arbeidsoppgaver slik at det ikke tar så lang tid og koster så mye å lære dem opp. I NOU rapport 1999:34 kommer det frem at kjernekompetansen er svært viktig i kunnskapsbedrifter. Når en slik bedrift konkurrerer om kontrakter, er det de kjerneansattes kunnskap de først og fremst konkurrerer på. Tidsaspekt og lav pris er selvsagt også viktig, men dette kan lettere oppnås ved hjelp av perifere ansatte. Man kan generelt si at de kjerneansatte tilfører bedriften kunnskap, mens de perifere ansatte hjelper bedriften å holde kostnadene nede. Dette gjelder imidlertid ikke dersom bedriften hyrer inn konsulenter i tilfeller hvor de har bruk for deres spisskompetanse.

Arbeidstakere som tilhører den perifere gruppen kan sies å ha ikkestandardiserte eller atypiske former for tilknytning til arbeidsplassen. Denne typen tilknytninger har i følge Arne L. Kalleberg (2000) til felles at de skiller seg fra standard arbeidsarrangementer, hvor standard defineres som heltids, kontinuerlig arbeid utført på arbeidsplassen under arbeidsgivers veiledning. Slike standardkontrakter var det typiske i en hierarkisk industribedrift, i tråd med den forrige kapitalistiske ånden. Globalt økonomisk press øker konkurranse og usikkerhet i selskaper, noe som gjør det nødvendig å minke utgifter til ansatte og respondere hurtigere til kunder. Antall arbeidstakere med ikke-standardisert arbeid øker med teknologisk utvikling, oppmyking av arbeidsmiljølover og demografiske forandringer i sammensetningen av arbeidsstyrken, for eksempel flere kvinner og eldre i arbeidslivet (Kalleberg 2000, Pfeffer og Baron 1988). Kalleberg nevner deltidsarbeid, midlertidig arbeid (for eksempel vikarer) og arbeid på kontrakt som eksempler på ikkestandard arbeidskontrakter. Deltidsarbeid blir ofte sett på som kvinnens metode for å kunne kombinere arbeid med hjem og barn. Torp og Barth peker imidlertid på at deltidsarbeid blant norske kvinner minker med høy utdanning og øker med høy alder. Kvinner i alderen 20- 34 år har flere arbeidstimer enn sine medsøstre på 35-55, noe som nærmest ligner et generasjonsskille. Å få ett barn øker ikke sjansen for deltid, mens det å få flere barn gjør (Torp og Barth 2001). Kalleberg nevner at det kan virke som om innleie av arbeidskraft har blitt integrert i personalpolitikken slik at bedrifter ikke trenger å bemanne mer enn behovet ved den laveste aktiviteten (Kalleberg 2000). Dersom man skal kunne diskutere slike arbeidskontrakter er det nødvendig å ta med nasjonalstatlige prosesser. Arbeidsmiljøloven regulerer for eksempel i

hvilke situasjoner bedrifter i Norge har lov til å leie inn arbeidstakere, og hvor lenge man kan være ansatt på midlertidig kontrakt.

Mitt case er helt klart en kunnskapsbedrift, men allikevel med en tilknytning til industrien. Vedlikehold og Modifikasjoner arbeider på kontrakter for de store oljeselskapene (for det meste Hydro og Statoil) i konkurranse med andre kunnskapsbedrifter. Perifere arbeidstakere blir leid inn i bedriften når det er stort arbeidspress, de fungerer som en *buffer*, slik at bedriften bare har så mange ansatte som det til enhver tid er behov for. Vedlikehold og Modifikasjoner bruker altså numerisk fleksibilitet som en strategi for å være dynamiske og konkurransedyktige, og i tillegg sparer de penger. Det er billigere å leie inn ekstra arbeidskraft i perioder hvor de har stort arbeidspress, enn å ha for mange faste ansatte i rolige perioder. Jeg skal senere redegjøre mer for dette og ta opp hvordan bedriften bruker dette som en strategi, men også hvordan det oppleves fra de ansattes side. Respondentene i denne studien er alle fast ansatt, men ikke alle kan sies å være en del av kjernen. To er utleide til Hydro og er således ikke en del av kjernen i ABB, selv om det er ABB som er arbeidsgiveren deres. Jeg vil også vise hvordan de kjerneansatte finner trygghet og stabilitet i å ha perifer arbeidskraft som en buffer, spesielt når de har store behov for fleksibilitet. Jobbtryggheten til de mer perifert ansatte er på sin side mer ustabil. Atkinson (1984) snakker om at det er et mindre gap mellom manuell og mental arbeidskraft, men økende forskjeller mellom de faste- kjerneansatte og de perifere. I mitt tilfelle er ikke jobbutsettene så stabile for verken kjerne- eller periferigruppen, siden ABB stadig omorganiserer. Dersom vi ser denne problematikken i forhold til Boltanski og Chiapello (2002) sitt prosjektorienterte rettferdiggjøringsregime, kan vi si at innholdet i begrepet jobbtrygghet ikke lenger er livstidskontrakt med en arbeidsgiver, men utvikling av ens ansettelsesberedskap gjennom ulike prosjekterfaringer. De perifert ansatte marginaliseres således ikke på samme måte når det gjelder jobbtrygghet, men kan hende får de sjeldnere kurs og etterutdanning slik at de allikevel ikke får muligheten til å bygge opp den samme ansettelsesberedskapen som de kjerneansatte.

### **2.3.2 Arbeidstid - Tidsfleksibilitet**

Ukentlig arbeidstid i Norge er i følge arbeidsmiljøloven maksimum 40 timer i uken, eller 9 timer daglig. Arbeidstidsutviklingen i Norge har imidlertid i all hovedsak blitt bestemt mellom partene i arbeidslivet, der arbeidstidsforkortelser som er forhandlet mellom de store organisasjonene i privat sektor har dannet mønster for det øvrige arbeidsliv (Torp og Barth

2001). I løpet av 1900-tallet har den årlige normalarbeidstiden vært gjenstand for nær en halvering og i de siste ti årene har utvidete rettigheter til omsorgspermisjon og pensjon vært de prioriterte områdene for arbeidstidsforkortelser (NOU 1999:34). De fleste arbeidstakere i Norge forholder seg til den kollektivt avtalefestede arbeidstid på 37.5 timer i uken, og overtid er regulert til å være maksimum 10 timer i uken, 25 timer pr måned eller 200 timer per år. Det har lenge vært en debatt om å innføre kortere arbeidstid; sekstimers dagen. Hovedargumentet for dette er at det kan skape mer likhet mellom kvinner og menn, både på arbeidsplassen og i hjemmet (Torp og Barth 2001). I de siste årene har det imidlertid snarere vært snakk om å løse opp arbeidstidsbestemmelsene enn å korte ned arbeidsdagen, noe som kan sees i lys av dereguleringstendensene som ble diskutert i 2.2.3.

Fleksible arbeidstidsarrangementer (fleksitid) er ganske vanlig for administrativt ansatte og forretningsforetak i Norge, men kan ikke sies å være et allment gode. Fleksible arbeidstidsarrangementer varierer mye, men det er vanlig å ha en kjernearbeidstid for eksempel fra 9 til 15, og ”flekse” mellom 6 og 9 og mellom 15 og 17 eller 18. Arbeidstakerne må jobbe innenfor kjernetiden og de må jobbe et visst antall timer i måneden. Omfanget av fleksitidsarrangementer er sterkt økende i Norge, data fra ISSP (international social survey programme) viser at det har økt fra 8% i 1980 til hele 50% i 1997<sup>11</sup>. I denne undersøkelsen kom det også frem at antallet som mente at fleksible arbeidsarrangementer var enten ”veldig viktig” eller ”viktig,” steg med 12% for kvinner (fra 49 til 61%) og med 16% for menn (fra 38 til 54%) i samme periode. Dette er altså viktigere for kvinner enn for menn, selv om det i følge Barth og Torp (2001) er mest vanlig på typiske mannsdominerte arbeidsplasser.

I følge NOU 1999:34 har arbeidstakere i kunnskapsbedrifter ofte ”friere tøyler” enn andre når det gjelder arbeidstid. Ledelse og styring av medarbeidere skjer ved å fokusere på oppnådde resultater heller enn å overvåke arbeidsutførelse og tilstedeværelse. Denne typen kunnskapsbasert, og ofte prosjektbasert jobbing, kan ikke planlegges med samme regularitet som arbeidsprosesser basert på stasjonær, fysisk kapital. Innsatsen reguleres mer gjennom uformelle og noen ganger underforståtte avtaler som består i at dersom arbeidstakere yter maksimalt når det er påkrevd, så kan dette kompenseres med at de jobber mindre i roligere perioder, samt ha stor innflytelse på hvor og når på dagen det skal jobbes. Virksomheter som utnytter tillitsforholdet vil etter en stund ikke greie å tiltrekke seg ansatte med nøkkelkompetanse. Ansatte som misbruker ordningene vil få et tilsvarende dårlig ord på seg i markedet, og få vansker med å bli knyttet til de mest interessante prosjektene (NOU 1999:34).

---

<sup>11</sup> Det må her tas visse forbehold på ulik formulering av spørsmål i spørreskjemaet, det kan hende økningen ikke er fullt så stor, men at det har vært en økning kan vi fastslå (SSB).

Dette er i samsvar med vektleggingen av at kompetanse i det prosjektorienterte regimet blir bygd opp av erfaring, personlige kontakter og renommé, som ligger i Boltanski og Chiapello (2002) sitt begrep om ansettelsesberedskap. For å oppnå en slik kompetanse er det helt nødvendig at det foreligger en tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Arbeidstaker må ha tillit til at arbeidsgiver gir han/henne arbeidsoppgaver som kan øke hans/hennes kompetanse. Arbeidsgiver må kunne stole på at arbeidstaker ikke ”sluntrer” unna, slik at de kan unngå en kontrollsituasjon.

I følge Abrahamsen (2002) er det å ha tidsfleksibilitet et sentralt element for muligheten til å kombinere arbeidets krav og familiens behov. Med tidsfleksibilitet sikter hun til både å ha fleksitid og å ha muligheten til å gjøre personlige ærend i arbeidstiden, dvs. både til det jeg vil kalle en formell og en uformell fleksibilitet.

For å forbedre industriens konkurransedyktighet blir det fra flere fronter uttalt at Norge burde myke opp arbeidstidsreglementet, spesielt overtidsbestemmelsene og maksimalt antall timer i måneden. Et tidskontosystem er nå under utprøving etter en enighet mellom LO og NHO under lønnsforhandlingene i 1998. Dette systemet karakteriseres som en blanding av et individuelt tidskontosystem og et kollektivt årlig tidsskjema, hvor ekstra timer blir kompensert enten med fri eller penger. Formålet med et slikt system er å møte arbeidstakernes behov for fleksibilitet i ulike stadier av livet og arbeidsgivernes ønske om økt fleksibilitet i lys av den økte konkurransen. Dette systemet skal sikre bedriften stor nok arbeidskapasitet i perioder med mye å gjøre, for eksempel ved avslutningen på en stor kontrakt eller når noen er borte. De arbeidstakerne som legger inn noen ekstra timer kan da ta dette ut i fri ved en senere anledning, eller ta det ut i lønn. Tidskontoordningen kan dermed sees på som en numerisk fleksibiliseringsstrategi der man kan bruke kjernearbeidskraften som fleksibel arbeidskraft. Fagforeningsrepresentanter i Norge er skeptiske til denne ordningen, de foretrekker kollektive ordninger fremfor slike individuelle avtaler (Torp og Barth 2001).

### **2.3.3 Organisatorisk fleksibilitet**

Den organisatoriske fleksibiliteten kan brukes som betegnelse på summen av firmaets fleksibilitet, og omfatter ofte kombinasjoner mellom den numeriske og den funksjonelle fleksibiliteten i en bedrift. Funksjonell fleksibilitet er en strategi bedriften bruker når det er behov for at de ansatte mestrer et bredt spekter av arbeidsoppgaver slik at de kan utføre ulike

oppgaver for bedriften. Det finnes også andre typer fleksibilitet som kan sies å komme inn under den organisatoriske fleksibiliteten, for eksempel finansiell fleksibilitet og intern/ekstern fleksibilitet.

Det har vært vanlig å bruke kjerne - periferi modellen når man diskuterer forholdet mellom numerisk og funksjonell fleksibilitet (f.eks Atkinson 1984). Den perifere gruppen sørger for den numeriske fleksibiliteten, og den funksjonelle fleksibiliteten eksisterer innenfor kjernegruppen. Disse to fleksibilitetsstrategiene eksisterer ikke alltid side om side i bedrifter, dette er både blitt påvist og avvist i ulike undersøkelser. Kalleberg (2001) mener vi må bevege oss forbi kjerne - periferi modellen når vi skal analysere fleksible bedrifter, og hevder at en slik modell må anses som en idealtypisk modell som kan være et nyttig utgangspunkt for en analyse. Det blir imidlertid for enkelt å operere med en homogen stabil kjerne og en fleksibel periferi, da kjernen for eksempel bidrar med numerisk fleksibilitet gjennom overtid. Andre ganger blir denne distinksjonen overflødig ettersom det finnes mange eksempler på at ansatte i begge grupper samarbeider og utfører de samme oppgavene i en organisasjon. Kalleberg (2001) peker spesielt på to ulike måter en organisasjon kan kombinere funksjonell og numerisk fleksibilitet. Den første fokuserer på hvordan organisasjoner kan integrere fleksibilitetsformene *internt* ved å gjøre bruk av ulike typer arbeidstakere, dermed beskyttes kjernen av midlertidig arbeidskraft. Denne strategien brukes for å kontrollere og justere arbeidskraftskostnader når bedriften møter markedssvingninger og for å stimulere og beholde kjernekompetansen. Den andre måte kombinerer kjerne og periferi gjennom *eksterne* relasjoner med andre bedrifter, for eksempel gjennom nettverksorganisasjoner. De interne og eksterne perspektivene er ikke gjensidig utelukkende, mange bedrifter kan bruke en miks av begge (Kalleberg 2001).

Man kan også se på endringer i organisasjonen som et uttrykk for organisatorisk fleksibilitet. Skiftende markeds- og konkurranseforhold, teknologiske nyvinninger, eierskifter, og mulighet for å spesialisere seg på aktiviteter der virksomheten besitter en spesiell kompetanse, kan gjøre at en del virksomheter ser seg tjent med å forandre på sine forretningsområder og aktiviteter. Slik fleksibilitet innebærer at virksomheter samarbeider i strategiske allianser, nettverk og felles eierskap. I følge NOU 1999:34 handler debatten omkring denne type organisatorisk fleksibilitet om hvorvidt de ansatte i slike organisasjoner opplever jobbtrygghet, motivasjon og følelse av tilhørighet til virksomheten, når det samtidig blir mindre forutsigbart hvilken virksomhet de skal utføre jobbene sine i (NOU 1999:34). Denne

tråden skal jeg spesielt ta opp i punkt 5.4 der jeg skal diskutere de ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner sitt forhold til tilhørighet og trygghet i en organisasjon i endring.

Respondentene på V&M understreker sterkt hvor viktig det er for dem å ha fleksible ordninger, og hvor viktig de synes det er å ha muligheten til å jobbe deltid en stund spesielt i forbindelse med barnefødsler. De viser til at fleksibiliteten er en befrielse og mange av respondentene understreket at de var veldig takknemlige for at ABB gav dem muligheten til å flekse. Så lenge de er fleksible kan de takle en del andre negative ting ved arbeidsplassen. Sennett (2001) hevder imidlertid at fleksibilitet kan virke begrensende på arbeidstakernes innflytelse. Deres kritikk begrenses, og makten til den sentrale ledelsen kan således øke.

### **2.3.4 Fleksibilitetens konsekvenser**

Richard Sennett (2001) uttrykker dyp bekymring for hvordan det skal gå med mennesket i det han kaller den fleksible kapitalismen. Hvilke personlige konsekvenser har det for oss å arbeide på denne måten? Fleksibel atferd kan gi oss suksess på arbeidsplassen, men det vil i følge Sennett, gå utover vår karakter. Fleksibiliteten gir oss en usikkerhet som vi på en måte har vent oss til å forholde oss til, den ligger innvevd i de hverdagslige konsekvensene av en sterk kapitalisme. I følge Sennett er det tre maktstrukturer som skjuler seg bak nye former for fleksibilitet: Diskontinuerlig reorganisering av institusjoner, fleksibel spesialisering av produksjonen og maktkonsentrasjon uten sentralisering (de nye informasjonssystemene gir toppledelsen en omfattende oversikt over organisasjonen, slik at de ansatte i nettverket har få steder å skjule seg). Det forventes at arbeiderne skal være kjappe i vendingen, åpne for endringer på kort varsel, ta sjanser kontinuerlig og bli enda mindre avhengige av regler og formelle prosedyrer (jf. Boltanski og Chiapello 2002). Det hevdes at fleksibilitet, ved å angripe rigide byråkratformer og ved å fremheve risikovillighet, vil gi folk mer frihet til å forme sine egne liv. Samtidig hevder Sennett at fleksibilitet egentlig bare er et begrep som anvendes for å nøytralisere kritikken mot denne typen kapitalisme, friheten kan skape en tvang som det kan være vanskelig å beskytte seg mot. Den enkelte arbeidstaker møter hele tiden sammensatte og skiftende krav slik de akkurat der og da blir definert av kunder eller andre. Stadige forandringer kan føre til at den enkelte arbeidstaker mister sin personlige integritet; for å møte nye behov må man gjerne forkaste det man allerede kan. Hvordan kan vi avgjøre hva som er av varig verdi i oss selv når samfunnet er så utålmodig og kun fokuserer



på det umiddelbare, på øyeblikket? Hvordan kan langsiktige mål etterstrebnes i en økonomi som er hengitt til det kortsiktige? Hvordan kan gjensidig lojalitet og forpliktelse opprettholdes av institusjoner som hele tiden plukkes fra hverandre? Man kan bli emosjonelt og moralsk utbrent. ”Ingen langsiktige mål” er et prinsipp som undergraver tillit, lojalitet og gjensidig forpliktelse. Tillit er noe som må bygge seg opp gjennom sosiale bånd over tid (Sennett 2001).

Tidsaspektet ved den nye kapitalismen har skapt en konflikt mellom karakter og erfaring, en opplevelse av uforenlige tidsdimensjoner som truer individenes evne til å forme sin karakter som en vedvarende fortelling. Fleksitid vokste, i følge Sennett, fram etter at kvinnene inntok arbeidslivet, arbeidsplassen nå er en mosaikk av ansatte med individuelle tidsplaner. Hvis fleksitid er en belønning, setter den samtidig den ansatte i takknemlighetsgjeld til bedriften – man må vise seg ekstra effektiv. I dette opprøret mot rutine er tilsynekomsten av en ny frihet bare tilsynelatende. Vi er løst fra fortidens jernbur, men samtidig underkastet en ny form for toppstyrt kontroll og overvåking. Fleksibilitet skaper uorden, men ikke frihet fra tvang (Sennett 2001).

Siden Sennett er amerikansk og viser til studier fra USA, kan det påstås at han først og fremst kritiserer den neoamerikanske modellen (jf. Albert 1993). Men som vi har sett tidligere kan det sies at globalisering av økonomien og en liberalisering av arbeidslivet også berører norske arbeidstakere. Blant annet er en del av trekkene ved det amerikanske arbeidslivet i ferd med å bli virkelighet også i Norge. For å diskutere norske arbeidstakere må man imidlertid også tenke på at de er en del av det norske samfunnet, med dets tradisjoner og holdninger. Et eksempel en kan peke på her er at småbarnsforeldre i Norge for eksempel har mange rettigheter utover det å få lov til å være fleksible.

## **2.4 Arbeidsorientering og Yrkesorientering**

Spenninger mellom fleksibilitet og stabilitet kan føre til endringer i arbeidsorientering. Goldthorpe, Lockwood et al (1968) var opptatt av finne ut mer om arbeidstakerens *opplevelse* av sitt arbeid og om hvilke *forventninger* og *ambisjoner* arbeidstakerne har. Dreier arbeid seg om noe mer enn bare et middel for å overleve? Hvor kommer våre holdninger til arbeid og arbeidsadferd fra? ” *What are the major determinants, external to the work situation, of the meaning which men give to their work and of the place and function they accord to work*

*within their lives as a whole?*” (Goldthorpe, Lockwood et al 1968:8). Gjennom sine undersøkelser av arbeidere i bilindustrien fant Goldthorpe, Lockwood et al (1968) ut at de fleste har en instrumentell orientering til sitt arbeid. Dette betyr at arbeid ikke har noen verdi i seg selv, men kun blir sett på som et middel for å overleve. Som et resultat blir selvrealisering forsøkt funnet utenom arbeidet. Kilden til denne arbeidsorienteringen finner vi i klassestrukturer, familien og samfunnet rundt arbeidstakeren, og ikke i arbeidsplassen i seg selv. Denne tilnærmingen til arbeidsorientering viser at vi må se arbeidets betydning i sammenheng med den sosiale kontekst. Selv om Goldthorpe og Lockwood et al legger vekt på den instrumentelle orienteringen til arbeid, skiller de allikevel ut to andre orienteringer, byråkratisk og solidarisk. Gjennom den byråkratiske orienteringen legges det vekt på at man arbeider for å oppnå karriereutvikling. Man føler forpliktelse i forhold til arbeidsorganisasjonen og individets posisjon i hierarkiet er en kilde til sosial identitet. I den solidariske orientering til arbeid finner man mening i arbeidet gjennom ens gruppejalitet, man involveres i arbeidet på en moralsk måte. Sterke sosiale bånd på jobben blir sett på som givende. De understreker at deres tre arbeidsorienteringer ikke skal stå i kontrast til hverandre, den instrumentelle orienteringen blir sett på som en idealtipe, mens de to andre blir sett på som avvik i henholdsvis en byråkratisk og en solidarisk retning. Det åpnes også for at det kan finnes andre retninger som avviker fra idealet, de nevner for eksempel en ”profesjonell” arbeidsorientering uten at de går nærmere inn på hva denne kategorien inneholder (Goldthorpe, Lockwood et al 1968). Goldthorpe, Lockwood et al sin måte å se arbeidsorientering på kan sies å være typisk for den industrielle kapitalismen og uttrykker noe av det Boltanski og Chiapello vil kalle den andre kapitalismens ånd.

Tar vi spranget fra 1960- tallet til 1990- tallet, kan Martin Baethges (1994) skille mellom to hovedretninger når det gjelder orientering til arbeid, menings- og subjektorierende forventninger og materielt- og reproduksjonsorienterende forventninger, ses i forlengelsen av dette perspektivet på arbeidsorienteringer. Den første retningen innebærer at arbeidstakeren har et krav om innholdsmessig og kommunikativt tilfredsstillende arbeid, hvor man kan bruke seg selv som person, og realisere seg selv. Samlet sett kan man si at alt utenom selve salget av arbeidskraften blir vektlagt. Den andre orienteringen til arbeid handler nettopp om salg av arbeidskraft. Arbeidet skal sikre det materielle grunnlag for et selvstendig og gjennomsnitts komfortabelt levesett, her blir ansettelsessikkerhet og inntektssikkerhet lagt stor vekt på. 73% av respondentene i Baethges undersøkelse (166 unge mellom 19-25 år) vektlegger menings- og subjektorierende forventninger, noe han bruker tre strukturelle forklaringer på: Sosial bakgrunn, utdanning og jobbkategori. De med

dominerende innholdsmessige forventninger kommer overveiende fra funksjonær, tjenestemann og selvstendige familier. En slik orientering øker også med høy utdanning. Baethge hevder at alle disse tre faktorene har økende betydning, og derfor kommer til å sette sitt preg på det samfunnsmessige verdssystem og på de sosialiserende forventnings- og adferdsmønstre til arbeid. Dette kan sies å være mer representativt for nettverkskapitalismen og det prosjektorienterte regimet, enn for den industrielle æraen.

Måten Baethge perspektiverer arbeidsorienteringer på, vil også ligge til grunn for min analyse. Respondentene i denne studien er høyt utdannede, de representerer kunnskapsarbeiderne og vi kan derfor vente oss at de vil vektlegge menings- og subjektorienterte forventninger til sitt arbeid. Det må imidlertid også fokuseres på hvilket yrke eller profesjon<sup>12</sup> de tilhører. Siden 12 av 13 respondenter er ingeniører vil jeg som gruppe forholde meg til dem som ingeniører. Ingeniører er både lønns- og kunnskapsarbeidere, et forhold som skiller dem fra arbeiderklassen og som plasserer dem i mellomlagene (Sakslind 1983). Ingeniørene har tradisjonelt hatt en dobbel rolle både som teknolog og administrator, men det har skjedd store endringer fra den industrielle æra til dagens mer kunnskapsbaserte samfunn (Halvorsen 1983). Teknologisk utvikling, forskning og utdanning har i dag fått en bredere samfunnspolitisk interesse og teknologien plasseres sentralt i debatten om Norges industrielle fremtid (Gjøen 1988). På bakgrunn av dette mener Heidi Gjøen (1988) at opplevelsen av å være særlig kvalifisert til typer av teknisk arbeid har endret ingeniørens yrkesorienteringer slik at teknisk arbeid får en verdi utover det å være en midlertidig beskjeftigelse og forberedelse til en lederkarriere. Dette sees i motsetning til karriereveien til ingeniørene på 1960 tallet som til en større grad fokuserte på at målet var ledelses- eller administrative stillinger. Det er i økende grad de unge ingeniørene i tekniske eller teknisk/administrative stillinger som synes å trives best i arbeidslivet, sammenlignet med 1960-tallet hvor det var høyest trivsel blant eldre ingeniører i lederstillinger. Ingeniørene er i økende grad relaterte mot det tekniske i arbeidet, og dermed er det nå likhetstegn mellom deres utdanning og arbeidsoppgaver. Dette kan sies å ha økt ingeniørens, spesielt sivilingeniørens, profesjonalisering. Identifisering med yrket og lojalitet til profesjonen er det som skal kjennetegne den profesjonelle. Den profesjonelle vil ha en ”kosmopolitisk” rolle

---

<sup>12</sup> Rune Sakslind (1983) definerer **yrke** som en plassering innen arbeidsdelingen innen arbeidsorganisasjoner. Innholdet i yrkesutøvelsen blir gitt av forholdet til teknologi, teknikk og av plasseringen innen organisasjonshierarkiet, dvs forholdet mellom ledelse og ansatte. **Profesjon** refererer både til yrkesmessige fellestrekk og til det kollektive aspekt – organisering omkring disse fellestrekk eller interesser.

i en arbeidsorganisasjon og oppfattes sjelden som en ”bedriftens mann”<sup>13</sup>. Dette kommer av at ekspertene på grunn av sine kompliserte ferdigheter utviklet etter lang og formell utdanning har større forpliktelser og engasjement i forhold til sitt arbeid, enn til den organisasjonen de arbeider i. Dessuten vil de ha større muligheter til horisontal jobbmobilitet over til mange ulike organisasjoner, noe som minker deres avhengighet til en spesiell organisasjon (Gjøen 1988, Kvande og Rasmussen 1993). Nyere forskning viser imidlertid, i følge Bente Rasmussen (2002), at ikke kosmopolitisk og lokal arbeidsorientering trenger å være gjensidig utelukkende, men at kunnskapsarbeidere både er interessert i å jobbe for bedriftens mål og orientert mot faglig og profesjonell prestisje.

Jeg finner likhetstegn mellom disse profesjonstrekkene og det prosjektorienterte regimets grammatikk, og finner det derfor sannsynlig at jeg vil spore noen av trekkene ved nettverkskapitalismen blant de ansatte i V&M, ABB.

## 2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Mye av litteraturen jeg hittil har brukt er fransk, og innsikter og resultater det vises til i denne typen litteratur kan dermed ikke uten videre overføres til mine norske respondenter. Man må ta i betraktning institusjonelle begrensninger som Norges lovreguleringer og tradisjoner har på dette feltet. Sammenlignet med andre europeiske land blir Norge betraktet som et land med en medium strenghet i arbeidslivsreguleringene (Dølvik 1999). Arbeidslivsrelasjoner er sosiale kategorier fordi de blir definert og forsterket av arbeidslovgiving, normer og praksiser i hvert land. Et firmas evne til å svare på raske markedsendringer kan bli begrenset av en lovmessig og psykologisk kontrakt med sine ansatte. Dersom et firma må si opp faste ansatte i Norge, koster dette mye på grunn av oppsigelsesvernet. Man må betale ut fratredelsesgodtgjørelse til permitterte arbeidstakere, slike kostnader kan bli reduserte eller unngått dersom man bruker midlertidig ansatte. Jo høyere disse kostnadene er i et land desto høyere burde motivasjonen være for å øke bruken av eksternalisert arbeidskraft. Samtidig er det strengere begrensninger på bruk av slik arbeidskraft i Norge, slik at utstrekningen allikevel ikke blir så høy som man skulle tro. Dette skal jeg ta hensyn til i analysen.

---

<sup>13</sup> Uttrykkene ”kosmopolit” og ”bedriftens mann” er en rolleteori utviklet av A. W Gouldner i ”Patterns of Industrial Bureaucracy”. Hans definisjon av roller forholder seg til Meads rolleteori. Sosiale roller dannes av det sett av forventninger som andre har mot de som innehar visse posisjoner inne et sosialt system eller gruppe (Gjøen 1988:143). Uttrykket ”bedriftens mann” kan selvsagt også omhandle kvinnelige arbeidstakere. ”Kosmopoliten er gjerne mer opptatt av det tekniske i yrket og identifiserer seg mer med profesjon, enn arbeidsorganisasjon, mens ”bedriftens mann” er mer lokalt orientert mot arbeidspassen.

I kapittel 4 og 5 skal jeg gå videre og anvende dette teoretiske rammeverket i analysen. Boltanski og Chiapello (2002) kan imidlertid kritiseres for å ikke ha studert praksis, bare ledelsesteorier. Det kan derfor diskuteres hvor godt dette analyseverktøyet er. Siden jeg forholder meg til både det *ideologiske* nivå i ABB, og til de ansattes *praksis*, synes jeg teorien om nettverkskapitalismen er et fint *redskap* til å uttrykke denne dobbeltheten som utspiller seg i konsernet. Det kan selvsagt også diskuteres hvor utbredte kjennetegnene ved den nye kapitalismens ånd faktisk er i ulike deler av arbeidslivet, i Norge og ellers. Teorien må derfor ikke forveksles med beskrivelser av hvordan ”det nye arbeidslivet” egentlig arter seg.<sup>14</sup> Snarere vil jeg bruke teorien til å belyse spenningsforholdene mellom det globale, nasjonale og lokale nivået i endringssituasjoner i ABB. Jeg vil også se funnene i forhold til bransjespesifikke forhold, ta hensyn til profesjon, familiesituasjon, nasjonal og lokal kontekst.

Sebastien Budgen (2000) innvender at siden Boltanski og Chiapello har studert ledelsesteori fra 1989 til 1994, er det en del som har forandret seg siden den gang. Det kan tenkes at ledelsesteoriene etter noen år med massive nedgangstider har forandret den positive ”auraen” av tillit, til strengere kontroll over ressursene. Det siste året har ABB slitt i motbakke, noe som har ført til salg av avdelinger og slanking i arbeidsstokken. Organisasjonsendringen ”One Team” skjedde imidlertid like før nedturen for ABB ble et faktum, så hvis det er en endring her så er det kanskje ikke primært på det ideologiske planet denne kommer til uttrykk. Når det gjelder arbeidstakerne, blir nok deres synspunkter mer påvirket av nedgangstidene. Intervjuene er foretatt over et år etter ”One Team” ble igangsatt, og ideologien hadde på det tidspunktet dreid mer i retning økende kontroll og sentralisering av makten i konsernet. En del av kritikken arbeidstakerne retter mot konsernledelsen skyldes nok de vanskelige tidene konsernet var inne i da intervjuene ble foretatt. Jeg mener allikevel Boltanski og Chiapellos rammeverk er fruktbart å bruke, siden aktivitet, endring og tilpasningsevne nettopp er sentrale elementer i det prosjektorienterte regimet. Når jeg skal se på spenninger mellom arbeidstakernes ønske om fleksibilitet, men samtidig trygghet, mener jeg termen ”ansettelsesberedskap” er spesielt nyttig. Dersom de føler at bedriften klarer å fremme deres ansettelsesberedskap, kan vi i forhold til nettverkskapitalismen anta at spenningene blir mindre fremtredende. Men dersom de ikke tilbys fremtidsmuligheter i ABB, og ABB ikke sørger for å gjøre de til attraktive arbeidstakere, kan vi forvente oss at spenningen blir høyere.

---

<sup>14</sup> Dette temaet vil tas opp i kapittel 6.

Før jeg går videre med denne diskusjonen, skal jeg diskutere de metodiske valgene og betraktninger som ligger til grunn for denne oppgaven.



# Kapittel 3: Metodologiske betraktninger

---

## 3.1 Innledning

I dette prosjektet har jeg anvendt de kvalitative forskningsmetodene intervju og dokumentanalyse. For å undersøke ABBs ideologiske nivå har jeg studert deres offisielle dokumenter, og gjennom intervjuer med personalledelse på den lokale avdelingen Vedlikehold og Modifikasjoner kunne jeg lære om hvordan bedriften er innvevd i samfunnet og den større organisasjonsstrukturen/kulturen, og hvordan den sentrale ledelsens ideer (det ideologiske nivået) blir oppfattet og iverksatt av den lokale ledelsen. Intervjuer med ansatte på V&M ga meg mulighet til å få innsikt i deres subjektive opplevelser og erfaringer med hvordan det er å jobbe i dette konsernet i praksis, med vekt på deres forhold til fleksibilitet og trygghet.

## 3.2 Valg av undersøkelsesobjekt og tema

ABB er undersøkelsesobjektet for denne studien, undersøkelsens case. Å velge ABB som objekt for en undersøkelse kan synes som et vågalt prosjekt, spesielt innenfor rammene til en hovedoppgave. Vi snakker her om et av verdens største konsern som det kan virke umulig å få fullstendig oversikt over. Jeg konsentrerer meg derfor om forholdet mellom den sentrale ledelsen og deres fremstilling av organisasjon og kultur på den ene siden, og ledere og ansatte på avdeling for Vedlikehold og Modifikasjoner i Bergen på den andre siden.

Når man skriver en hovedfagsoppgave er en av de største bøygene hvordan man skal få tilgang på den informasjonen man trenger. Et stort konsern som ABB gir en den fordel at mye informasjon er lett tilgjengelig via deres internettsider og i media generelt. I utgangspunktet var det en interesse for hvordan det er å være ansatt i et multinasjonalt konsern som styrte meg mot valget av ABB. Jeg funderte på om det oppsto spenninger mellom de ulike nivåene i slike bedrifter, om man tok hensyn til norske tradisjoner i utformingen i personalpolitikken og om arbeidspresset muligens var høyere enn i ”helnorske”



foretak. Hvordan dette påvirket arbeidstakernes forhold til å kombinere rollen som arbeidstaker med rollen som familiefar/mor var også av stor interesse. Jeg kontaktet ABB siden de er et stort multinasjonalt foretak med mange ansatte og avdelinger i Norge, antakelsen var at det sikkert kunne være mulig å få tilgang på informanter når det er så mange å ta av. På internettssidene sine fremstiller de også seg selv som et samfunnsbevisst selskap som tar henvendelser fra alle på alvor, noe som gjorde det lett for meg å ta kontakt. Jeg sendte en e-post til deres samfunnskontaktavdeling og fikk positiv telefonoppringing ikke lenge etterpå. Deretter hadde jeg telefon og e-post kontakt med en sentralt ansatt leder. Jeg fikk nå tilsendt informasjon om den nye organisasjonsstrukturen og annen informasjon om selskapet. Omorganiseringen "One team" var det som vekket min interesse for ABB videre enn bare som et typisk eksempel på et multinasjonalt konsern, men også som et konsern som kunne si noe mer om en samfunnsutvikling og endringer i arbeidsorganisasjoner. I de offisielle uttalelsene om omorganiseringen finner jeg blant annet formuleringer om "deregulering," "fleksibilitet" og "effektivisering" Jeg ble nysgjerrig på hva ABB legger i disse begrepene, og hvordan budskapet oppfattes av arbeidstakerne. I følge Andersen (1997) er motivasjonen for studier ofte knyttet til caset som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en (eller flere) klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om. Det legges vekt på den eller de perspektiver som best kan belyse de empiriske spørsmål man ønsker å få svar på. ABB synes å ta i bruk nettverkskapitalistiske ledelsesteorier, og dermed virker perspektivet til Boltanski og Chiapello (2002) fruktbart å bruke.

Etter hvert begynte jeg å tenke på hvilken avdeling jeg skulle konsentrere meg om og hvilke kriterier som skulle ligge til grunn for dette valget. Da det nærmet seg jul 2001, fikk jeg imidlertid beskjed fra min kontaktperson om at han ikke lenger kunne hjelpe meg, selskapet var inne i en svært vanskelig periode, så det var det... Heldigvis fikk jeg opprettet kontakt med en lokal personalleder som var svært imøtekommende. Karen Christensen (1998) påpeker at det ikke er uvesentlig hvem man velger som kontaktperson da dette kan ha stor betydning for det inntrykket respondentene får av deg som forsker og prosjektet som helhet. Dersom jeg hadde blitt presentert for respondentene av en representant fra den nasjonale ledelsen, kan det tenkes at de ville ha vært mer skeptisk til meg og sett på meg som en utsending fra ledelsen. Kanskje viste de i større grad åpenhet siden jeg fikk tilgang gjennom den lokale enheten. I samarbeid med den lokale personallederen valgte jeg ut avdeling for Vedlikehold og Modifikasjoner som case. Jeg ville gjerne finne en avdeling som hadde en noenlunde jevn kjønnsrepresentasjon, og i tillegg ville jeg gjerne snakke med "ikke-manuell"

arbeidskraft. Mye av det som har blitt skrevet om arbeid og arbeidsorientering har omhandlet manuelle arbeidere og organisering av industribedrifter: *"In the social sciences, much of the thinking about attitudes and behaviour at work has derived from a concern with manual workers"* (Watson 1995:118). Siden det imidlertid kan hevdes at vi lever i et kunnskapssamfunn (se bl.a Langeland et al 1999) og arbeidstakerne stadig blir høyere utdannet, ville jeg gjerne få mer kunnskap om arbeidstakere i såkalte kunnskapsbedrifter. Ingeniører kan sies å være representanter for den kunnskapsbaserte arbeidskraften i Norge, selv om jeg senere også argumenterer for at de er tilknyttet industrien. Tradisjonelt har oljebransjen og ingeniøryrket vært mannsdominert i Norge, men på V&M i Bergen er kvinneandelen ca 27%. Hvor mange kvinner som er i ledende stillinger er litt problematisk å finne ut av da V&M har mange mellomlederstillinger, og ikke alle disse blir definert som lederstillinger fordi de ofte er midlertidige, som for eksempel prosjektledere. Når det gjelder avdelingsledere er det 5 mannlige og 5 kvinnelige. Ca. 5 % av kvinnene har ledende stillinger dersom man måler mot det totale antall ansatte, og tilsvarende ca. 15 % av mennene. Dersom man sammenligner andelen kvinner i ledende stillinger med antallet kvinnelige ansatte kommer man opp i ca 15 % mot 19% mannlige ledere sammenlignet med antall menn.

Jeg ønsker å gjøre et teoretisk fortolkende casestudium ( se bl. a Yin 1994). Denne formen for casestudie har som mål å utvikle eller videreutvikle begreper eller begrepsmodeller hvor målet er analytisk generalisering. Det er et hovedmål for samfunnsforskningen å identifisere fellestrekk som binder sammen og gir regelmessigheter på tvers av unike variasjoner. Jeg vil forsøke å finne ut hva som er spesielt med ABB, men samtidig forsøke å avdekke trekk ved ABB som jeg finner igjen i teorier om globalisering og nettverkskapitalisme. Ved å oppdage hva som er unikt og hva som representerer fellestrekk er det mulig å bruke ABB til å si noe om en generell samfunnsutvikling, og omvendt.

### **3.3 Datainnsamling**

Problemstillingen for denne studien er bygd opp av to hoveddeler, noe som gjenspeiler seg både i forskningsmetoder og i oppbygging av analysen. Den første delen tar for seg spenninger mellom den lokale ledelsen og den sentrale ledelsen, mens den andre delen tar for seg spenninger mellom de lokale arbeidstakerne og ledelsen på ulike nivå. For å finne ut noe

om den første delen av problemstillingen, har jeg brukt informantintervjuer og dokumentforskning. Jeg har ikke forsøkt å kontakte noen i toppledelsen i Zürich, men har brukt offisielle pressemeldinger og årsrapporter fra ABB som erstatning for deres stemme. På denne måten kan jeg få tak i den ideologiske bakgrunnen for omorganiseringen. Ved hjelp av informantintervjuer med representanter fra den lokale ledelsen har jeg fått opplysninger om den lokale tolkningen av omorganiseringen, og en forståelse av den konteksten bedriften befinner seg i.

For å få innsikt i arbeidstakernes møte med uforutsigbare konsernstrukturer, den andre delen av problemstillingen, bruker jeg kvalitative intervjuer. Gjennom intervjuer har jeg muligheten til å gå i dybden hos hver enkelt informant for å få innsikt i deres subjektive opplevelser og hvordan de selv definerer sin situasjon. I følge Repstad (1991) velger man kvalitative metoder dersom man vil få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, uten å være for opptatt av hvor hyppig noe forekommer eller hvor vanlig noe er. Ordet kvalitativ viser til kvalitetene eller egenskapene til fenomener og handler om å karakterisere (Repstad 1991). Jeg vil altså forsøke å *karakterisere* forholdet mine informanter har til fleksibilitet og trygghet i møte med ustabile konsernstrukturer.

Et annet viktig kjennetegn ved kvalitative metoder er at en går i dybden. Man studerer kanskje få, eller bare ett miljø, men til gjengjeld skal man forsøke å studere miljøet som helhet med alle dets nyanser. Jeg bruker personintervju for å forsøke å forstå aktørenes subjektive fortolkninger av arbeidssituasjonen og deres personlige opplevelser av å jobbe i ABB.

### **3.3.1 Dokumentforskning**

Jeg har først og fremst brukt dokumenter produsert av ABB for å hente informasjon om konsernet. På deres nettsider blir alt som skjer med selskapet oppdatert nærmest på minuttet. Det ligger pressemeldinger klare til å bli lastet ned, nyhetsbrev til de ansatte og informasjon om ledelse og organisasjonsstruktur. Jeg bruker også personalhåndboken til ABB AS i Norge som kildemateriale i analysen. I denne prosessen er kildekritikk viktig fordi det skjer en siling gjennom flere ledd fra en hendelse finner sted til forskeren sitter med et skriftlig dokument foran seg. Man må gå gjennom tekstens funksjon og intensjon som en del av den kritiske prosessen: Hva har forfatteren tenkt å oppnå med denne teksten og hvordan kan motivene tenkes å ha påvirket framstillingen? Både svartmaling og idyllisering kan være taktisk motivert. ABB vil jo selvsagt fremstille seg selv som et bra selskap, både for

samfunnet generelt og kanskje spesielt for aksjeeiere og kunder. Derfor må jeg regne med at den informasjonen jeg for eksempel finner på deres internettsider vil ha en positiv ”skjevhet” eller ”bias”. Dette kan karakteriseres som ”public accounts”, eller en formell forklaring. Motsatsen til dette blir ”private accounts” som handler om subjektive opplevelser (Christensen 1998). De offisielle dokumentene representerer ABBs ideologiske nivå og jeg betrakter følgelig ikke informasjonen som nøytral fakta. Man finner også en del informasjon om selskap gjennom aviser, og da aviser gjerne har et mer kritisk blikk på det som foregår i konsernene kan de betraktes som en motvekt til denne positive ”skjevheten”. Grimen (2000) påpeker at man i en kvalitativ tekstanalyse skal forsøke å finne frem til tekstens mening og intensjon, ikke telle antall ord eller lignende. Dette er etter min mening en alt for statistisk oppfattelse av skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder. Jeg hadde for eksempel stor nytte av å telle hvor mange ganger ordene ”kunde”, ”marked” og ”aksjonær” dukket opp i ABB sine tekster i forhold til ord som ”nettverk” og ”fleksibilitet”. På denne måten fikk jeg et klarere bilde av hvilke logikker ABB bruker i begrunnelsen av omorganiseringen ”One Team”.

### **3.3.2 Intervju**

I tillegg til dokumentforskning har jeg brukt respondent og informantintervjuer. Jeg utførte 13 respondentintervjuer, 3 informantintervjuer, samt uformelle samtaler og e-post korrespondanse.

Informantintervjuene er foretatt med to fra den lokale personalledelse, samt en fra den nasjonale ledelsen. I slike intervjuer bruker man en lokalkjent person som en slags erstatningsobservatør hvor man blir informert om faktiske forhold, og om informantens forhold til andre menneskers synspunkter. Hensikten er å bli bedre kjent med feltet eller caset. Informantintervjuer brukes også til å forstå konteksten som bedriften er vevd inn i, her spesielt brukt til å forstå hvordan det lokale og det globale nivået står i forhold til hverandre og hvordan spenninger mellom disse nivåene arter seg. Gjennom informantintervjuene hentet jeg blant annet inn kunnskap om det markedet V&M opererer i, hvilke bedrifter de konkurrerer mot og om utformingen av personalpolitikken.

Respondentintervjuer gir mer direkte informasjon om svarpersonenes egne følelser, hensikter og oppfatninger. I praksis, sier Repstad (1991), vil allikevel et og samme intervju ofte være både et informant- og et respondentintervju. Mine respondentintervjuer faller inn

under det Steinar Kvale kaller det ”halvstrukturerte livsverdenintervjuet: ”*Et intervju som har som mål å hente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene*” (Kvale1997:21).

## **Utvalg**

Jeg har valgt å bruke ansatte med små barn som respondenter. Grunnen til dette er at jeg i denne gruppen mener jeg vil finne ansatte med ulik tilknytning og orientering til arbeid, samtidig som det er begrunnet i en antakelse om at spenningen mellom ustabile konsernstrukturer og ansatte med krav om både stabilitet og fleksibilitet til arbeidsorganisasjonen kommer spesielt frem i denne gruppen ansatte. Flere toinntekts familier og et større mangfold i livssituasjoner og livsfaser gir arbeidstakerne mer varierte arbeidstidsønsker. Andelen av arbeidstakere som ønsker fleksibel arbeidstid i Norge har for eksempel økt fra 43% i 1989 til 57% i 1997 (NOU 1999:34).

Flertallet av respondentene er fast ansatte, og høyt utdannede ingeniører. Av de 13 jeg snakket med har bare to vært ansatt i ABB over en lengre periode. Resten er tidligere ansatte i Umoe Oil & Gas som ble kjøpt opp av ABB i 2000. Dette ga meg interessante synspunkter på hvordan arbeidstakerne forholder seg til at arbeidsplassen blir kjøpt opp av et multinasjonalt konsern, og som i tillegg et år etter oppkjøpet endrer organisasjonsstruktur og ledelse. Jeg fikk innsikt i hvordan denne gruppen ansatte forholder seg til en arbeidsorganisasjon i endring samtidig som de er i en livsfase hvor gjerne hjem og familie er en viktigere del av livet enn arbeidet. Vil de finne trygghet på en slik arbeidsplass? Hvilken tilknytning har de til arbeidet? Spiller slike omorganiseringer og oppkjøp inn på deres valg av fødselspermisjon og deltidsarbeid? For å kunne si noe om de ansatte er det også viktig å få formell og uformell kunnskap om arbeidsorganisasjonen: Hvilke strategier bruker et multinasjonalt konsern for å få arbeidstakerne til å føle tilhørighet til arbeidsplassen? Er dette et av målene med ”One Team” fokuseringen?

Jeg deler de intervjuede opp i to grupper Den første er ledere og representanter fra informantintervjuene. For å sikre deres anonymitet kaller jeg dem i analysen informant 1, 2 og 3. Den andre gruppen, respondentene (de ansatte), kalles respondent A – M.

## Prosess

For å få kontakt med respondentene sendte jeg, via en sekretær, ut e-post<sup>15</sup> til alle ansatte i avdeling for Vedlikehold og Modifikasjoner. Jeg presenterte kort prosjektet og spurte etter deltagere med barn mellom 0 og 4 år. I brevet opplyste jeg også om anonymitetsgaranti og deres mulighet til å trekke seg når som helst i prosessen. De interesserte meldte seg på ved å sende e-post til en sekretær som så videresendte listen til meg. I første omgang meldte det seg 7 stykker, og det ble purret via e-post for å få flere til å melde seg på slik at jeg til slutt hadde 13 navn. Siden det ikke meldte seg på flere hadde jeg ikke mulighet til å bruke ytterligere utvalgsriterier som for eksempel jevn kjønnsfordeling eller ulike stillingsnivå, men det viste seg at respondentene fordelte seg noenlunde med hensyn til kjønn, ulike nivå og tilknytninger: Respondentene består av 8 menn og 5 kvinner, hvorav en er tillitvalgt, to er avdelingsledere (en kvinne og en mann), to er prosjekteringsansvarlige, to er utleid til en annen bedrift og flere jobber mindre enn 100% (3 av 5 kvinner, 1 av 8 menn).

## Intervjuguider

Jeg har to intervjuguider<sup>16</sup>, en jeg brukte til respondentintervjuene og en jeg brukte til informantintervjuene.

### Respondentintervju

Jeg begynte med en relativt strukturert intervjuguide med formulerte spørsmål. Jeg valgte dette fordi jeg følte meg på tryggere grunn dersom jeg hadde noen ferdig formulerte spørsmål klare, så var jeg sikker på å ikke glemme å spørre om noe. Etter hvert som jeg fikk mer trening og husket temaene i intervjuguiden utenat, tok intervjuene preg av en samtale hvor temaene ble valgt mer i rekkefølge av hva respondentene fortalte, enn rekkefølgen i intervjuguiden. Jeg la også til en del temaer etter hvert som jeg fikk mer kjennskap til arbeidsplassen.

Etter at jeg hadde gjort noen respondentintervjuer på Vedlikehold og Modifikasjoner, endret fokuset mitt seg. Utgangspunktet var å fokusere mye på forholdet mellom familie og arbeid og da spesielt på fødselspermisjon. Jeg ville høre hvordan dette ble håndtert av kvinner og menn i en del av et multinasjonalt konsern, noe intervjuguiden min bærer preg av. Etter noen få intervjuer fant jeg imidlertid ut at det gjennom å snakke om dette temaet dukket opp

---

<sup>15</sup> Vedlegg 1

<sup>16</sup> Vedlegg 2 og 3.

en del andre interessante emner. Jeg ble mer interessert i hvordan arbeidstakerne orienterer seg til sitt arbeid og hvordan de forholder seg til å være ansatte i et multinasjonalt konsern i endring. I følge Repstad ligger det i den kvalitative metodens fleksibilitet at intervjuguiden både kan og bør justeres i et prosjekt. Intervjuguiden bør justeres når noen spørsmål blir overflødige eller det dukker opp nye emner underveis. Det er altså helt på sin plass å utnytte informasjon en får tilfeldig i forskningsprosessen når en går videre i datainnsamlingen, det vil ofte komme til nye problemstillinger og spørsmål som vil påvirke opplegget til senere intervjuer (Repstad 1991). Da jeg ba respondentene om å beskrive hvordan det var å bli kjøpt opp av et multinasjonalt konsern og deres oppfatning av omorganiseringen i ABB, ble det ofte brukt formuleringer som ”propaganda” eller ” det ble trødd nedover over hodet på oss”, noe som indikerer et visst spenningsforhold mellom arbeidstakerne og ledelsen. ”Fleksibilitet” dukket etter hvert også opp som et nøkkelord både gjennom intervjuene og i en del av ABB sine pressemeldinger, men begrepet er ulikt vektlagt hos henholdsvis ledelse og ansatte. Fokusendringen skjedde dels i forbindelse med selve intervjuene, dels i transkriberingsprosessen og dels da jeg begynte å gå gjennom og systematisere intervjuene. De ulike fasene i den kvalitative forskningsprosessen glir ofte over i hverandre, og finner sted parallelt. Avklaring av problemstillingen finner sted samtidig med at nye data samles inn og samtidig med at en bygger opp en analyse (Repstad 1991).

### Informantintervju

Også i informantintervjuene brukte jeg en ganske strukturert intervjuguide som jeg har delt opp i ulike tema. Først det lokale og nasjonale nivået, deretter ville jeg høre hvordan den lokale avdelingen forholder seg til det internasjonale eller globale nivået, og til slutt spør jeg om markedsforhold, omorganisering og hvordan den lokale ledelsen ser på sine ansatte. Disse intervjuene fortonte seg mer som intervjuer enn som samtaler. Jeg forsøkte her å være veldig bevisst på når informantene brukte ferdige ”ABB-formuleringer,” og når de kom med sine egne betraktninger. Siden jeg allerede hadde studert ABBs formelle dokumenter, hadde jeg fordelen av å lettere kunne skjelve mellom de ”korrekte” uttalelsene og de mer spontane og personlige.

## Gjennomføring av intervju

Man må på forhånd bestemme seg for om det er hensiktsmessig å bruke båndopptaker under intervjuene eller ikke. Båndopptaker kan hemme informantene/respondentene, og man kan få mindre ut av intervjuene. Alle respondentene og informantene samtykket til bruk av opptaker, men det var noen som nølte eller kom med litt nervøse flåsete bemerkninger, noe som kan tyde på at de ikke var helt komfortable selv om de sa det var greit. Etter hvert som de ble ”varme i trøya” så det imidlertid ut som om de fleste glemte at det ble gjort opptak av samtalen. Jeg oppdaget at det fungerte godt å åpne intervjuet med noen ”lette” spørsmål på et område hvor respondenten kjenner seg trygg. Jeg åpnet derfor de fleste intervjuene med å spørre om innholdet i jobben deres, men i enkelte tilfeller begynte vi gjerne å snakke om barna dersom de for eksempel hadde et synlig bilde av dem på pulten sin. Repstad (1991) mener man skal betrakte intervjuet som en traktform hvor man begynner med de mest generelle spørsmålene for deretter å bli mer konkret. Dette kan sikkert være en grei huskeregel, men jeg opplevde at det av og til kunne være lettere å varme opp med litt konkrete spørsmål og heller bevege meg ut på de større spørsmålene når vi var blitt litt kjent. Jeg passet også på å understreke at det bare var jeg som skulle høre på opptakene, samt at de ville bli slettet så snart oppgaven var ferdig. Fordelene med båndopptakeren er at man kan konsentrere seg helt og fullt om det informanten forteller gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Man er også sikrere på ikke å misforstå eller oppfatte feil i det informanten har sagt ettersom man kan høre det flere ganger.

Det kan være lurt å gjennomføre intervjuet på et sted hvor informanten føler seg hjemme og hvor man ikke blir forstyrret. Jeg intervjuet på respondentene sine kontorer, noe jeg synes fungerte greit fordi de følte seg trygge samtidig som jeg fikk et inntrykk av deres fysiske arbeidsmiljø. I tillegg fikk jeg et visst inntrykk av hvordan de omgikk hverandre som kollegaer da jeg spiste sammen med dem i kantinen og kunne observere hvordan de grupperte seg.

Jeg spurte alltid respondentene om de hadde noe de ville legge til på slutten av hvert intervju, og forsøkte å gi dem god tid til å tenke og svare. Ved hjelp av dette grepet kom de ganske ofte med utsagn som senere viste seg nyttige for prosjektet. Ofte kom det frem saker de var irritert over på arbeidsplassen eller om de følte seg urettferdig behandlet. For noen fikk jeg i perioder rollen som en slags ”klagemur” som de kunne få ut frustrasjonen sin på. Det kom også ofte presiseringer av uttalelser de var redd for at jeg skulle misforstå eller feiltolke, mens andre benyttet anledningen til å gjenta noe de tidligere hadde sagt for å vise hva de syntes jeg burde vektlegge.



### 3.4 Analyse og tolkning

Analysen av data er en prosess der man prøver å ordne data slik at de får en struktur, og dermed blir lettere tilgjengelige for tolkning. Jeg begynte min analyse med å klippe og lime samtaleene i forhold til ulike tema, slik at jeg lettere kunne sammenligne respondentene. I tillegg har jeg lest transkripsjonene mange ganger slik at jeg har dannet meg et klart bilde av respondentene.

Tolkning av data er en begrunnet vurdering av data i forhold til de problemstillinger som er tatt opp i studien, og i forhold til teorier som setter funn fra studien inn i en større sammenheng. Jeg forsøker å konfrontere mine egne fordommer og oppfatninger, slik at jeg kan bli mer bevisst hvordan jeg tolker det andre sier. For eksempel hadde jeg forventet at det å kombinere familie og arbeid ville fortone seg verre enn det respondentene ga uttrykk for. Vi har jo lest og hørt så mye om tidsklemmen som alle foreldre strever med. Da respondentene svarte at de nesten alltid holdt seg til en arbeidstid på 37,5 timer i uken og hadde full fleksibilitet, hørtes jeg kanskje overrasket ut fordi jeg hadde helt andre forventninger. Jeg hadde også forventet at arbeidstakerne skulle ha høyere kunnskaper om den organisasjonen de jobber i. Etter hvert fant jeg ut at det ikke er et problem, men interessant at noen arbeidstakere vet mye om arbeidsorganisasjonen, mens andre ikke er interessert. Videre tenkte jeg mer på å finne grunnene til ulikhetene i kunnskap og interesse, enn å fokusere på den manglende kunnskapen i seg selv. Slike refleksjoner påvirker måten jeg tolker data. Den kvalitative metoden har den fordelen at man møter respondentene og informantene ansikt til ansikt. Gjennom hele tolkningsprosessen ser man for seg dem man snakket med, og får nærhet til stoffet på en annen måte enn ved kvantitative metoder. For meg har denne nærheten ført til at jeg overveier tolkningen av respondentene nøye. Man kan tenke tilbake: ”Hvordan så han/hun ut når vi snakket om det...” eller ”føler jeg meg komfortabel med at respondenten leser denne tolkningen..?” Når man kommer nær respondentene blir man også opptatt av å være ærlig, og ikke overfortolke svar.

Ved å treffe respondentene personlig hadde jeg også anledning til å spørre dem om hvorfor de meldte seg på undersøkelsen. Grunnen til at jeg er nysgjerrig på dette er at jeg mener motivasjonen bak å melde seg på en slik undersøkelse til en viss grad kan påvirke den informasjonen man ønsker å gi. Noen benytter kanskje en slik anledning til å ”lette sitt hjerte”, mens andre kanskje melder seg på fordi de er interessert i at bedriften blir fremstilt i et best mulig lys. På samme måte må jeg gå i meg selv og finne ut hvilke forventninger jeg har til dette emnet. Forsøker jeg å styre respondentene mot oppfatninger de egentlig ikke har?

Jeg forsøker ikke å teste teorier, men å synliggjøre dem. For eksempel vil jeg i kapittel 4 forsøke å synliggjøre den nye kapitalismens ånd gjennom å karakterisere organisasjonsendringer i ABB i forhold til logikkene i nettverkskapitalismen. Ved å se på forskjell i ideologi og praksis kan jeg skildre spenningene mellom arbeidsorganisasjonen og de ansatte. Jeg kan ikke på bakgrunn av denne studien av Vedlikehold og Modifikasjoner uttale meg om hvordan det oppleves for alle norske ABB-ansatte å møte ustabile konsernstrukturer. Gjennom analysen håper jeg allikevel å få gjort interessante koblinger mellom teori og empiri slik at jeg kan bruke ABB til å si noe om en samfunnsutvikling eller noen tendenser som kanskje er i ferd med å skje på arbeidsplassen. Er arbeidsorienteringen i ferd med å endres? Er vårt identitetsforhold til arbeid preget av en individualisering eller finner vi klare kollektive strukturer? Hvilke spenninger kan oppstå mellom ulike nivåer i en arbeidsorganisasjon i endring? Samtidig som dette er generelle spørsmål, vil jeg i analysen forsøke å ta høyde for lokale forhold, organisatoriske forhold, menneskelige forhold og nasjonale bestemmelser.

### **3.5 Undersøkelsens fordeler og ulemper**

Det må tas med i betraktningen at mine respondenter ikke kan sies å representere hele avdelingen. Respondentene kan synes å være en relativt homogen gruppe i og med at de alle er småbarnsforeldre og 12 av 13 er ingeniører. Jeg opplevde imidlertid at synspunktene deres varierte såpass mye at jeg allikevel ikke ser dem som en homogen gruppe. Selv om de alle er småbarnsforeldre, består respondentene av kvinner og menn, tidligere Umoe-arbeidstakere og ”originale ABB’ere”, avdelingsledere, prosjektledere og vanlige ingeniører, utleide, fulltidsarbeidende og innehavere av hjemmekontor. Slik sett er de kanskje mer forskjellige enn homogene. Jeg fikk dermed belyst temaene fra ulike vinkler, og har på den måten fått et mangfoldig materiale.

Man må også ta hensyn til studiens reliabilitet: Hvor pålitelige er resultatene? Mens den kvantitative analysen går ut på å strippe data for kontekst, er det omvendt i den kvalitative undersøkelsen. I kvalitative analyser er det viktig å ta hensyn til kontekst, noe som betyr at jo mer man vet om konteksten, dess mer pålitelig kan undersøkelsen sies å være. I den kvalitative forskningsprosessen ligger materialets og konklusjonenes troverdighet innbygd i hver del av forskningsprosessen. Den kan ikke testes med et enkelt grep eller en enkelt

beregning slik som i den kvantitative prosessen. Jeg tar hensyn til konteksten til V&M og ABB, som for eksempel markedsforhold, konkurranse og bransjeforhold.

De fleste respondentene ble ansatte i ABB for bare to år siden, og man kan stille spørsmål ved hvor mye det kan tenkes å prege holdningene deres? Jeg ser på ABBs organisasjonsutvikling for å kunne analysere organisasjonsendringer. For å finne ut hva som er nytt, er det nødvendig å finne ut hva det endrer seg fra. En mulig svakhet med oppgaven er at jeg ikke har undersøkt så mye den bedriftskonteksten (Umoe) de fleste av respondentene kom fra da de ble innlemmet i ABB, og hvordan denne tidligere konteksten preger deres erfaringer med det nye selskapet. Slike erfaringer kommer allikevel frem i kapittel 5, gjennom respondentenes sammenligning av det nye og det gamle selskapet.

Utvalg og antall respondenter kan være med å heve oppgavens reliabilitet. Jeg må ta høyde for at jeg ikke hadde anledning til å ta et utvalg av de respondentene som meldte seg på samt at det kunne vært ønskelig å intervjuet noen flere, spesielt flere fra ledelsen. Samtidig opplevde jeg at respondentene forholdt seg til arbeidsliv og spesielt til ustabile konsernstrukturer på ulikt vis, så muligheten er tilstede for at det finnes mange flere måter å forholde seg til disse problemstillingene enn det som kom frem i mine intervjuer. Dersom rammene hadde vært større, kunne det vært ønskelig å intervju arbeidstakere fra flere ulike avdelinger i ABB, og også andre konsern. Da kunne jeg ha sagt mer om hvor kontekstavhengige svarene er, og hva egenskaper ved konteksten har å bety i denne sammenheng. Med mitt datamateriale kan jeg bare antydningvis si noe om strømninger i dagens arbeidsliv, men ved å sammenligne mine funn med andres funn og relevant teori, føler jeg allikevel at jeg kan dra nyttige problemstillinger og tanker ut av dette materialet.

# Kapittel 4: ABB – en organisasjon i utvikling og endring

---

## 4.1 Innledning

Dette første analysekapittelet skal foregå på virksomhetsnivå og vil ta for seg spenninger mellom den lokale avdelingen sin oppfattelse av omorganiseringen ”One Team”, og ideologien bak den globale organisasjonen sine endringer. Jeg skal i dette kapittelet forsøke å bevege meg fra det globale nivået til det lokale, eller fra det sentrale til det desentraliserte. I 4.2 vil jeg vil ta for meg etableringen av ABB og selskapets utvikling frem til 2000. For å kunne tolke ABB sine dokumenter om omorganiseringen, organisasjonsstruktur og kultur, mener jeg det nødvendig å gå historisk til verks. Skal man spore hva som er nytt, er det nødvendig å kjenne til hvordan det var før. I 4.2.1 skal jeg ta for meg endringer i forbindelse med omorganiseringen i 2001 og se ABBs struktur og kultur i forhold til nettverkskapitalismen. Punkt 4.3 tar for seg hvordan denne omorganiseringen kan synes å ha andre intensjoner på det globale nivået enn det som oppfattes på det lokale nivået. I 4.3.1 diskuteres det hvorvidt ABB kan sies å utvikle seg mot et transnasjonalt konsern og hvilke implikasjoner dette kan ha for de ulike nivåene i organisasjonen. Neste avsnitt, 4.3.2, er ment å se omorganisering og organisasjon fra et lokalt perspektiv. Til slutt i dette kapittelet skal jeg ta for meg hvilke strategier den lokale enheten Vedlikehold og Modifikasjoner tar i bruk i møte med et svingende marked. Når jeg så har klarlagt spenningene på virksomhetsnivå, ligger det til rette å ta for seg hvordan disse ulike virksomhetsnivåene blir opplevd fra de ansattes side (kapittel 5).

## 4.2 ABBs utvikling: Globalt nivå

ABB så dagens lys da Asea AB, Västerås, Sverige og BBC Brown Boveri Ltd, Baden, Sveits, skrev under en fusjonsavtale i august 1987. Selskapene var sterke konkurrenter i samme marked, og sammen ble de verdens største på kraft, prosessautomasjonssystemer og miljø- og

forurensingskontrollutstyr. Aseas Chief Executive Officer (CEO) Percy Barnevik ble det nye selskapets president, mens Thomas Gasser fra BBC ble hans nestkommanderende. Disse to menn slo sammen to selskap som hadde vært konkurrenter i nesten ett århundre. Annonseringen om sammenslåingen ble møtt med stor optimisme på alle kanter, Aseas aksjer steg med 15% i Stockholm, og BBCs med 10% i Zürich. Fusjonen ble svært raskt satt i gang og bare 4 ½ måned etter at de hadde underskrevet avtalen, ved årsskifte 1987/88, var det nye selskapet i gang. Barnevik hadde ingen tro på en myk start og mente det beste ville være å samordne de to selskapene så raskt som mulig, dermed skulle alle de nødvendige forandringene bli initiert innen ett år. En uke etter fusjonen i 1987, valgte Barnevik ut fem nøkkelledere fra hvert selskap som utgjorde en arbeidsgruppe på toppnivå hvis oppgave var å analysere hvordan de to selskapene på en best mulig måte skulle passe sammen. Etter to måneder kom ABBs matrisestruktur som definerte 40 forretningsområder gruppert i forretningssegmenter på den ene siden, og på den andre siden nasjonalt integrert gjennom lokale aksjeselskaper. Denne matrisestrukturen skulle gjøre det mulig å kombinere tre tilsynelatende motstridende målsetninger: De skulle være store, men samtidig små, globale og lokale, desentralisert - men med sentral kontroll (Bartlett og Ghoshal 2000).

Konsernet ble strukturert etter to hoveddimensjoner. En *produktdimensjon* der produksjonsenhetene er knyttet opp til verdensomspennende forretningsområder. Her koordineres salg, produktutvikling og produksjon uten hensyn til nasjonale grenser. De enkelte produksjonsenhetene er samtidig underlagt en *geografisk dimensjon*. I hvert land der ABB har flere bedrifter er disse underlagt et nasjonalt holdingselskap som har til oppgave å betjene hjemmemarkedet og ivareta nasjonale behov (Berg 1993). Disse to hoveddimensjonene hadde ulike strategier. Lederne for de ulike produktdimensjonene skulle ha en "top-down" funksjon, de skulle være opptatt av langtidsstrategier for forretningsområdet, planlegge ny teknologiutvikling, utvikling av produkter, ervervelser og utskillelser. Lederne for de geografiske dimensjonene skulle ha en mer "bottom up" strategi med ansvar for operasjoner og bare "annenrangs" involvering i strategi (Bartlett og Ghoshal 2000).

Barnevik og ABB sin strategi for å vinne innpass på de nasjonale markedene var å få til en sterk lokal tilstedeværelse der ABB skulle være en "insider" og ikke en "invader" på de nasjonale markedene i Europa. Innen 18 måneder etter annonseringen av det nye selskapet hadde de enten kjøpt opp eller gått inn i "joint venture" samarbeid med over 40 nye selskaper. Desentralisering var et nøkkelord i denne opprinnelige organiseringen. De lokale lederne skulle ha resultatansvar, men samtidig høy grad av lydighet til konsernet sine grunnleggende

verdier. Lokalavdelingene skulle føre selskapet nær markedet og samtidig fullbyrde den globale strategien. Selskapets grunnstøtter skulle være desentralisering, ansvarlighet og forandringsvillighet.

Allerede i etableringsideene til ABB mener jeg vi tydelig kan spore den nye kapitalismens ånd. Aktivitetsnivået er høyt, selskapet er hele tiden i utvikling og denne utviklingen skal skje raskt. Det ser ut som om de forsøker å få til en nettverksstruktur ved å gå inn i både løse og faste samarbeid. Percy Barnevik forventer at lederne ofrer alt for det nye selskapet, og ved å lære opp de lokale lederne i ABBs grunnstøtter og visjoner forsøker han å stabilisere de nye samarbeidspartnerne. Barnevik forventet ansvarlighet fra alle og innførte blant annet noe han kalte 7/10 regelen: Det er bedre å ta feil tre av ti ganger ved å handle raskt enn å ha rett hver gang, men handle sakte.

Percy Barnevik var en leder med sterk tilstedeværelse, en leder som personlig har mye av æren og ansvaret for at ABB har vært så stort og suksessrikt. Visepresident i General Electric's, Paulo Fresco, beskriver Barnevik slik:

”The lights are going out all over Europe, and the buccaneers have turned loose. Among them is Percy Barnevik – this Swede with a beard who swings from country to country like the actor Errol Flynn, cutting deals and forming alliances.” (Bartlett og Ghoshal 2000:802)

Jeg synes det er viktig å ta med litt bakgrunninformasjon om Percy Barnevik på grunn av hans sterke innflytelse på hvordan ABB-konsernet har utviklet seg. Jeg mener han personlig har vært med å prege hvordan ABB kulturen har utviklet seg og at hans tilstedeværelse fremdeles gjør seg gjeldende i konsernet, ikke minst på grunn av hans pensjon på svimlende 720 millioner. En veldig ”europeisk” pensjonsavtale, som han etter press fra arbeidstakerne i konsernet og tilsynelatende ”hele det svenske folk” gikk med på å betale 440 millioner tilbake til konsernet. Ved å betale tilbake denne summen kjøpte han seg samtidig fri fra ansvar for konsernet<sup>17</sup>. Barnevik er av europeisk avstamning, men er også preget av sin amerikanske utdanning og ledererfaring<sup>18</sup>. Han trodde sterkt på at alle måtte forstå selskapets filosofi og bakgrunnen for den, slik at ABBs ledere kunne utvide sine jobber og ta mer ansvar: *”Better roughly and quickly, than carefully and slowly”* (Bartlett og Ghoshal 2000).

---

<sup>17</sup> Percy Barnevik og Gøran Lindahl betalte tilbake henholdsvis 440 og 180 millioner kroner til ABB. Dette ble forhandlet frem av storaksjonær Martin Ebner og svenske Marcus Wallenberg mot at Barnevik og Lindahl fikk ansvarsfrihet. Tallrike småsparere gikk i mot, men ansvarsfrihet ble innvilget med 76% av stemmene (Dagbladet 14. mars 2002).

<sup>18</sup> Barnevik tilbrakte to år som “postgraduate” student på Stanford University i USA. Fra 1975 til 1979 ledet han Sandvik’s Filial i USA, det var gjennom denne jobben han ble ”oppdaget” av ASEA.

Det blir ofte brukt ord som solid, traust og teknologikjempe om ABB i avisene<sup>19</sup>, men ABB blir av ledelsesforskere (f. eks Bartlett og Ghoshal 2000) fremstilt som et innovativt, fleksibelt og dynamisk konsern. Bartlett og Ghoshal (2000) beskriver ABB som et foregangskonsern, og mener at det som skjer i ABB også vil kunne skje i andre multinasjonale konsern. Dersom dette medfører riktighet kan vi tenke oss at det Boltanski og Chiapello (2002) har lest i ledelseslitteraturen fra begynnelsen av 1990 tallet, kanskje er direkte inspirert av ABBs innovasjonsevne og desentraliserte organisasjon.

I 1998 gjorde ABB en omstrukturering for å styrke forretningsområder i vekst, de ville forsterke og sikre større respons i lokale og globale marked hvor deregulering og privatisering åpner for nye muligheter. Flere av de store divisjonene ble delt opp i mindre segmenter, og det ble mer fokus på å være tilstede i nasjonalstater og lokale marked. De regionale organisasjonene skulle bli oppløst etter at de i følge ABB hadde fullført sin misjon som var å koordinere ABBs ekspansjon i de ulike regionene. Divisjon Oil, Gas and Petrochemicals, med Kjell Almskog som leder, skilles ut fra Divisjon Building Systems og blir en selvstendig divisjon. Daværende CEO i ABB, Gøran Lindahl, sier: *"This is an aggressive move aimed at greater speed and efficiency by further focusing and flattening the organization. This step is possible now thanks to all our strong decentralized presence in all local and global markets around the world"* (fra ABBs internettsider). ABB har tilsynelatende gjennom hele sin utvikling hatt som mål å få så flat og desentralisert struktur som mulig. Endringsvilligheten har vært stor og endringene skulle skje raskt. Standardtesten i Boltanski og Chiapellos (2002) prosjektorienterte regime, målet for en persons storhet, er nettopp evnen til å bevege seg fra et prosjekt til et annet. Dersom vi overfører dette på organisasjoner ser det ut til at ABB består standardtesten med glans. Før jeg går nærmere inn på dette vil jeg ta for meg de siste organisasjonsendringene til ABB, med vekt på "One Team".

#### **4.2.1 "One Team" på vei mot nettverkskapitalismen?**

Bartlett og Ghoshal (2000) bruker tre kjerneprosesser når de skal karakterisere multinasjonale selskapers strategier og organisering. Den første kalles entreprenørprosessen og innebærer at selskapet kontinuerlig søker etter muligheter, fokuserer på å åpne nye markeder og utvikle nye forretningsmuligheter - kort sagt være innovative. Den andre prosessen kalles

---

<sup>19</sup> Se for eksempel Dagbladet 11.09.2002.

integrasjonsprosessen og dreier seg om hvordan selskapene binder sammen og balanserer sine spredte verdensomspennende ressurser og muligheter. Den tredje prosessen kalles fornyelsesprosessen og handler om hvordan foretaket greier å utfordre sine egne visjoner og praksiser for å kontinuerlig kunne fornye seg selv. Institusjonen skal dermed være varig, men innholdet i den skal hele tiden være i endring. Jeg skal undersøke hvordan ABB legger ulik vekt på disse prosessene gjennom sine organisasjonsendringer og se dette i forhold til Boltanski og Chiapellos (2002) ”nettverkskapitalisme.”

I februar 1999 markerer ABB det siste skrittet mot å gjøre alle delene i selskapet til ett gjennom felles børsnotering. 16. mars 2000 holder det nye sammenslåtte ABB Ltd sin første årlige generalforsamling siden børsnoteringen året før. Møtet forgår i Wettingen i Sveits og Västerås i Sverige, aksjeeiere er linket sammen via satellitt-tv og et elektronisk basert stemmegivningssystem. I følge nettsidene til ABB var dette det første kryssnasjonale aksjonærmøte hvor det ble brukt ”real-time” trådløst elektronisk stemmegivningssystem. Dette er forvarslert for det som skal komme til å skje i 2001. Endringene begynner med at Jörgen Centerman tar over som CEO i ABB i januar 2001, og 6 av 11 medlemmer i ”Executive Committee” byttes ut. Før Centerman tar over har det kun vært to konsernsjefer, de to svenskene, Barnevik og Lindahl. Centerman varsler omorganisering av selskapet: Fra produkt- til kundedreven organisering:

”We are responding to a silent revolution in the market that is completely changing the business landscape. Faced with increasing complexity and speed – much driven by the internet – our customers want clarity and simplicity.” (Press release 11.01. 2001)

Centerman bruker nye teknologiske muligheter til å begrunne denne omorganiseringen. Ved hjelp av internett skal man lettere nå ut til kundene:

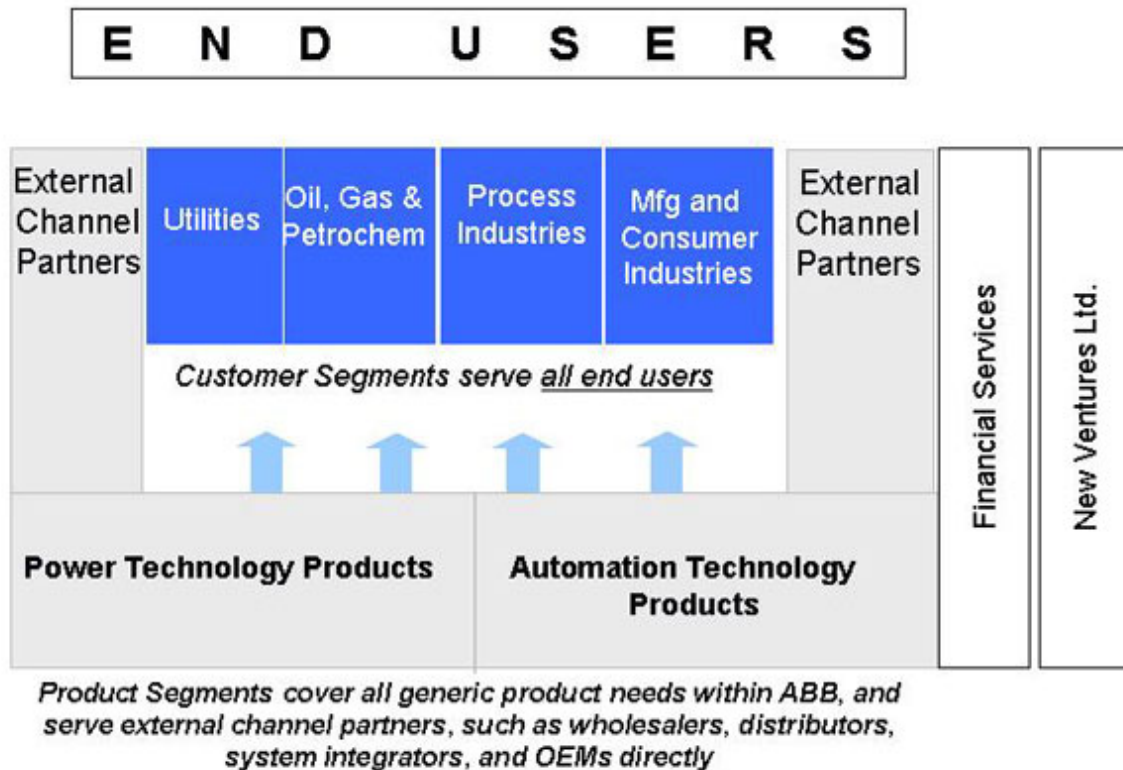
”Instead of the mass marketing of the past, the internet allows us to interact with our customers one-on-one and deliver customized information, products and services on a massiv scale. Highly flexible mass customisation will require common business and management processes worldwide.” (Press release 11.01.2001)

Strategien de skal bruke er i følge Centerman enkel - det er å: *“Offer more value for customers while building a leaner organization”* (Press release 11.01.2001). Det blir altså allerede her snakket om å slanke organisasjonen.



Den nye konsernstrukturen ser slik ut (hentet fra internettsidene til ABB):

## ABB: New organization built around customers



Kunden skal være i fokus og de ansatte får som oppgave å sette seg enda bedre inn i ABB sine mål og verdier slik at de sammen skal kunne tilby mer og skape verdi for kundene. Det er viktig å ha kjennskap til det de andre ABB- divisjonene driver med slik at de skal kunne utføre mange og samtlende oppgaver for sine kunder. De skal tenke mer som et lag enn som ulike resultatenheter. Dette kan tolkes som om ABB med denne omorganiseringen er inne i det Bartlett og Ghoshal (2000) kaller en integrasjonsprosess. Mens de første årene dreide seg om å søke etter nye muligheter, være innovative og utvikle nye forretningsområder, er det nå i større grad fokus på å binde sammen verdensomspennende operasjoner til én felles plattform, ett lag, ett ansikt utad mot kunden.

For å få de ansatte med på "laget", kjenne ABB sine visjoner og føle seg som en del av en stor helhet, har alle ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner i løpet av året to medarbeidersamtaler (SUM-samtaler) med sin nærmeste overordnede. Først ut var Rasmus

Sunde<sup>20</sup> som skulle ha samtaler med sine nærmeste underordnede, deretter skulle det gå nedover i systemet. Alle jeg snakket med på Vedlikehold og Modifikasjoner hadde hatt en slik samtale i løpet av 2001. En avdelingsleder forklarte meg at SUM-samtalen (samtale om utvikling og mål) skal sette organisasjonen i perspektiv for den enkelte ansatte. Gjennom samtale med sin overordnede, skal de ansatte forstå at den jobben de gjør er viktig for hele organisasjonen og at de ikke bare er en brikke i ABB sine skiftende prioriteringer:

”Vi begynner jo på en måte med visjonen, mål og verdier og sånn da og så bruker vi tid på å gå igjennom, altså hver enkelt har tenkt igjennom hva betyr det for meg og min hverdag, hvordan kan eg bidra til økt verdiskapning. Så går en jo gjennom mål for divisjon, mål for avdeling og hvordan den enkelte kan knytte seg opp mot det. Og det skal jo være forankra hele veien i overordna mål og strategi og ABB. Eg har vel merka at folk har blitt mer bevisst, de begynner ofte SUM samtalen med at det gjør ikkje noe det, eg er jo bare en liten brikke, men når vi går igjennom dette her så føler eg at den enkelte er mye mer bevisst på at den bidrar. Det er jo positivt.” (Respondent L)

Gjennom å fokusere på at ABB skal stå sammen som ett lag med ett felles ansikt, forsøker de å få de ansatte til å føle seg som en del av en kollektiv gruppe hvor alle jobber mot det felles mål at ABB skal ha fornøyde kunder. ABB forsøker å skape en *kollektiv rettfærdiggjøring* ved å fokusere på at alle ansatte i ABB jobber sammen i ett team, med samme mål. SUM-samtalen skal også gi de ansatte *trygghet på det personlige planet* gjennom at de bevisstgjøres ABBs globale verdier. Det er motiverende å fornemme at man bidrar til en helhet som selv om den er større enn en selv, allikevel er avhengig av den enkelte. Alle må bidra dersom det skal være mulig å skape verdi for kunden og aksjonærene. Ann-Katrin Bäcklund (1992) sier at kundestyrt produkter allerede på et tidlig tidspunkt i planleggingen krever et nærmere samspill mellom selger og kjøper. Derfor må man i større grad gi initiativ og beslutningsrett til de enheter og individer som finnes på markedet i direkte samspill med kundene. Kvande (1998) kaller slike organisasjoner for ”grådige organisasjoner” fordi ansvar for resultater og kundebehandling krever frivillig engasjement og full lojalitet fra den enkelte ansatt. Hun mener at desentralisering av ansvar og mobilisering av de ansattes ressurser kan sees på som en rasjonaliseringsstrategi: *“When company hierarchies are dismantled to delayer bureaucracy and place responsibilities closer to those who work in the front line directly in touch with customers and users, these workers becomes responsible for their own work intensification”* (Kvande 1998:124).

---

<sup>20</sup> Administrerende direktør for Offshore Systems i Norge.

Det er altså gjennom å bli kjent med verdiene til ABB at man skal kjenne trygghet og stabilitet, samt få følelsen av å jobbe for noe mer enn bare egen lønn; budskapet er at du som enkeltmenneske har en viktig oppgave i ABB. Når den sentrale ABB ledelsen henvender seg til sine ansatte, fremhever de hvilke egenskaper hos den enkelte ansatt de verdsetter. At de belønner kreativitet og fleksibilitet dukker ofte opp:

”I ABB vil vi arbeide for å fremme lojalitet, lagfølelse og samarbeid. Det oppmuntres til personlig initiativ og kreativitet. Det tilstrebes å tilby et utfordrende og givende arbeidsmiljø. Vår visjon er å skape verdier bl.a. gjennom å gi våre ansatte mulighetene til å lære, vokse og dele verdiene de har vært med på å skape. Vi belønner kreativitet, fleksibilitet og resultatorientert handling som bidrar til å gjøre våre kunder mer konkurransedyktige.” (Informant 3)

Gjennom hele historien til ABB blir aktivitet vektlagt. Det er en langsiktig strategi å være i endring slik at organisasjonen blir dynamisk. Gjennom å kjenne til ABB sine mål og verdier, skal de ansatte til tross for endringsfrekvensen allikevel finne stabilitet og forutsigbarhet i organisasjonen: ” *Vi må ha et klart forhold til våre mål og verdier slik at vi kjenner retningen – og føler stabilitet – i en verden i forandring. Mål og verdier hører til det langsiktige*” (www.abb.com).

Det eksisterer som sagt flere rettferdiggjøringsregimer i nettverkskapitalismen, men Boltanski og Chiapello (2002) mener at i tillegg til de seks regimene Boltanski og Thévenot (1991) opererer med, er det en ny logikk som er mest dominerende i den nye kapitalismen. Mens for eksempel den industrielle logikken var dominerende i den forrige typen kapitalisme, er det *nettverkslogikken* som dominerer i nettverkskapitalismen. Det betyr imidlertid ikke at de andre typer logikk er borte. Markedslogikken er for eksempel økende i nettverkskapitalismen sammenlignet med den forrige kapitalismen. Når ABB fokuserer på kunder i samme åndedrag som de snakker om marked og konkurranse, kan det tolkes som en blanding av en nettverkslogikk og en markedslogikk. De offisielle begrunnelsene (som vi har sett ovenfor) flommer over av en markedslogikk: ”Vi er opptatt av desentralisering for å være tilstede i de lokale markedene,” eller: ”Vi må endres for å holde følge med konkurrentene våre.” Dette dreier seg om marked og konkurranse, men innvevd i disse setningene ligger det en nettverkslogikk. Ord som desentralisering hører hjemme her, et nettverk består nettopp av mer og mindre svake og sterke bånd mellom enheter. I Boltanski og Chiapellos (2002) prosjektorienterte regime er det tegn på storhet at man er fleksibel, tilpasningsdyktig, entusiastisk og ærlig. Man blir beskrevet som smålig dersom man ikke er i stand til å bli

involvert, ikke klarer å stole på andre eller er fokusert på stabilitet fremfor det dynamiske. Dette er egenskaper man tilsynelatende trenger for å kunne hevde seg i ABB. Kreativitet, initiativ og fleksibilitet er egenskaper som verdsettes i en desentralisert organisasjon. Dette passer inn med visjonen Barnevik hadde for konsernet i sin tid. Hver enkelt ansatt skal kjenne konsernets verdier og visjoner slik at alle er i stand til å ta hurtige beslutninger for konsernet. Etter omorganiseringen har de ansatte imidlertid følt at det er et misforhold mellom det konsernet uttaler og det de opplever. I stedet for økt selvstyring og kreativitet oppleves det til en viss grad stramme tøyler og rigiditet. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.

ABB sine metoder for å rettferdiggjøre sine endringer varierer i forhold til hvem de henvender seg til. Markedslogikken blir fremtredende når de henvender seg til aksjonærer og kunder. Da snakkes det om å være konkurransedyktig, om innsparing av kostnader, og om det globale markedet. Når de henvender seg til ansatte er også markedstanken tilstede, men ord som ”respekt”, ”tillit”, ”utfordring”, ”personlig initiativ” og ”kreativitet” gir de ansatte bekreftelse på at de også er viktige elementer i selskapet. Dersom det skal kunne fungere å ha en desentralisert organisasjon må man forsøke å få de ansatte til å ta ansvar, og gjennom at selskapet kommuniserer at deres atferd har betydelige konsekvenser finner de ansatte en mening med det de gjør. Ved å bruke ord som tillit og respekt viser ABB at de ansatte kan ta ansvar, snarere må ta ansvar, for at organisasjonen skal fungere og de skal kunne ”skape verdi for sine kunder”. Jeg skal senere se på hvordan dette blir mottatt av de ansatte på V&M. Hvordan finner de motivasjon i jobben sin? Føler de at de bidrar til et fellesskap? Er det slik at ingeniørene er mest opptatt av å jobbe med faget, og ikke bryr seg så mye om den organisasjonen de jobber for?

### **4.3 Fra globalt til lokalt – ulike oppfatninger?**

For at en ny type kapitalisme skal ha legitimitet og for at systemet skal fungere trengs det et rettferdiggjøringssystem som binder sammen personlig vinning og forestillingen av et felles gode. For å oppnå denne legitimiteten trenger man rettferdiggjøring både på det kollektive og det individuelle plan (Boltanski og Chiapello 2002). På samme måte vil jeg påstå at når et konsern gjør store strukturelle og kulturelle endringer, må det rettferdiggjøres. Rettferdiggjøres for hvem? Konsernet trenger først og fremst å rettferdiggjøre seg overfor sine

aksjonærer, kunder og ansatte. Selskapet må forsøke å overbevise sine aksjonærer om at de gjør sitt ytterste for å skaffe dem bra avkastning. Kunder må overbevises om at de fortsatt burde samarbeide med ABB, at ABB slettes ikke resignerer selv om økonomien går litt nedover, de vil faktisk vie omorganiseringen sin først og fremst til kundene; de organiserer seg rundt kundene. Man kan vel kanskje se på omorganiseringer i seg selv som en slags legitimering. I lys av den økende globale konkurransen trengte muligens ABB å gjøre noe drastisk for å bevise at de fremdeles ligger langt fremme i markedet. Steven P. Vallas (1999) mener i likhet med Boltanski og Chiapello (2002) at vi ikke kan se omorganisering og endringer i arbeidsorganisasjonene bare som en reaksjon på endrede markedsforhold og nye forbrukerbehov, men tar med flere sosiale aspekter enn det som tradisjonelt har vært vanlig å ha med i de postfordistiske teoriene. Vallas (1999) støtter seg på retninger som neoinstitusjonalismen<sup>21</sup> som fremhever de seremonielle eller symbolske aspektene ved organisatoriske arrangementer. En organisasjon endres ikke bare for å bli mer effektiv, men for å øke den organisatoriske legitimiteten i de ulike arenaene organisasjonen opptrer på. Kjell Arne Røvik (2000) går videre på dette ”symbolperspektivet”<sup>22</sup>, og sier at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjonen til enhver tid bør være utformet. Slike institusjonelle omgivelser er ikke naturgitte, men samfunnsskapt fenomen. Dette betyr at selv om ABB går ut med pressemeldinger som forteller om endringer de skal gjøre, for eksempel for å bedre kunne betjene kundene sine, ikke nødvendigvis trenger å være så store som det kan virke på deres ”ideologiske” plan. Muligheten er tilstede for at en del av disse endringene eksisterer mer ”på papiret” enn å være reelle. Det er klart at når aksjekursen begynner å falle må et selskap ta affære, i hvert fall symbolsk sett. I ABBs tilfelle lanserte de ”One Team” omorganiseringen som noe revolusjonerende nytt som skulle få sving på både aksjer og kunder, men hvor mye de egentlig har endret seg blir mer uklart når man snakker med de lokale aktørene. Jeg vil påstå at hele ABBs organisasjon frem til 2001 virker som en kontinuitet av deres opprinnelige mål om å være ”insider” i de nasjonale markedene: Å ha en desentralisert organisasjon med sentral kontroll, å være lokale men globale, stort og lite på samme tid. Bruddet fra denne organisasjonen oppstår etter min mening når de skal løsrive seg fra nasjonalstatene og opprette en sterkere global - lokal binding. Røvik (2000) mener at organisasjoner har suksess dersom det lykkes dem å definere den som et symbol på noe som

---

<sup>21</sup> Se bl a Di Maggio (1983) og Powell (1991).

<sup>22</sup> Motsetningen til dette perspektivet er det såkalte rasjonelt funderte verktøy- perspektivet som er mest akseptert blant ledere og organisasjonskonsulenter (Røvik 2000).

er nytt, som bryter med det gamle og hører fremtiden til. Jeg vil påstå at ABB bryter med det gamle og forsøker å etablere en ny organisasjonsprofil i lys av "One Team", men eksisterer dette bruddet bare på det ideologiske planet eller skjer reelle endringer nedover i organisasjonen? Dersom denne ideen også reiser inn i organisasjonen og ned på lokalplanet kan man kanskje si at de har etablert konsernet som et transnasjonalt konsern.

"De løse koplingene mellom oppskrifter (ideverdenen) og faktiske aktiviteter (praksisverdenen) forklares blant annet med at institusjonaliserte oppskrifter ikke bare velges ut fra hensynet til effektivitet i interne funksjoner, men også ut i fra mer utadrettede hensyn, som det å gi organisasjonen profil legitimitet og identitet i forhold til andre organisasjoner og aktører i omgivelsene." (Røvik 2000:40)

#### **4.3.1 Mot det transnasjonale?**

Dersom vi ser utviklingen av ABB i forhold til Bartlett og Ghoshals (2000) tre kjerneprosesser kan det synes som om deres tre dimensjoner blir vektlagt ulikt i selskapets korte historie. ABB sin historie er spekket med entreprenørånd, med Barnevik som den fremste pådriveren. De har vært med på å åpne nye markeder for eksempel i Øst-Europa, og har ekspandert gjennom hele 1990-tallet. Organisasjonen har hele tiden vært i endring og utvikling, med desentralisering og fleksibilitet som viktige nøkkelord. Jeg mener "One Team" prosessen kan sies å være begynnelsen på en integrasjonsprosess hvor de forsøker å binde sammen deres ulike kunnskaper og ressurser til en helhetlig kompetanse for selskapet. "One Team" og den senere slankingen av ABB er et forsøk på å stå frem mer helhetlig ved å konsentrere seg om færre produkter og retninger. Målet er å ha ett felles ansikt, en felles plattform å operere fra. Bartlett og Ghoshal (2000) sier videre at dersom omstendighetene er ustabile må selskaper gjennom en fornyelse. Denne prosessen er bygd på to symbiotiske prosesser:

1. Press for rasjonalisering og restrukturering av eksisterende forretningsområder for å oppnå kontinuerlig forbedring av operasjonell prestasjon. Man skal effektivisere ressurser, men allikevel fortsette med produktivetsvekst.
2. Revitalisering av kompetanse og forretningsområder. Man fokuserer på "business not as usual".

Rasjonalisering og revitalisering skal skape balanse mellom langtids- og korttidsprestasjoner. Rasjonalisering kan skape korttidsresultater og frigjøre ressurser til den mer langsiktige planleggingen, mens revitalisering kan skape det håpet og energien som trengs for å

rasjonalisere. Det kan synes som om ABB i sin omstillingsprosess fokuserer mer på rasjonalisering, og jeg skal i neste kapittel (5) vise hvordan en del av de ansatte føler seg oversett og ”uavtiggjort” i sitt daglige arbeid på grunn av det de opplever som økende detaljstyring over deres ressurser fra høyeste hold. I ettertid, når vi vet at divisjon Oil, Gas and Petrochemicals skal selges, kan man jo forstå at det må føles litt rart at man et år skal være en del av et globalt ”One Team,” mens man året etter ikke lenger får være med på laget. Det kan synes som om ABB ikke har hatt en revitalisering, men snarere en slags ”devitalisering” hvor de vil slanke bedriften mer tilbake til den opprinnelige størrelsen og de opprinnelige kjerneområdene.

Bartlett og Ghoshal (2000) mener at ABBs tre opprinnelige målsetninger om å være global og lokal, lite og stort, og desentralisert med sentral kontroll, er selve uttrykket for det transnasjonale selskap. Som jeg tidligere har nevnt defineres det transnasjonale som *”de som sprer sine aktiviteter til relativt uavhengige og spesialiserte enheter og prøver å bli konkurransedyktige globalt gjennom multinasjonal fleksibilitet og verdensomspennende kunnskapsutvikling og læringskapasitet”* (Hirst og Thompson 1999). Det kan således synes som om ABB hele tiden har vært på vei mot det transnasjonale. Vi husker at Barnevik var opptatt av desentralisering og tilstedeværelse (”insider”) i de lokale markedene. Gjennom matrisestrukturen skulle enhetene rapportere til en geografisk dimensjon og en forretningsdimensjon, men etter omorganiseringen i 2001 skal de bare rapportere til forretningsdimensjonene:

”Konsekvensene etter restruktureringen ble ganske store. Fra en tidligere organisasjonskultur hvor resultater ble generert i nasjonale juridiske selskaper. Dette medførte omfattende personalmessige endringer. Nye relasjoner måtte bygges opp. Det blir en smule fremmedgjøring ved at nye ledere i Zürich måtte lære mer om markedsforhold og kulturer.” (Informant 3)

Nå skal lederne for forretningssegmentene ha en mer direkte innflytelse på de lokale enhetene, noe som betyr at den sentrale kontrollen har blitt sterkere. ABB sier at de fortsatt satser på å være en lokal aktør, men klarer de å være en ”insider” og ikke en ”invader”?

I følge Held et al (1999) har informasjonsteknologi og nye ledelse- og organisasjonsstrategier gjort de multinasjonale selskapene mer effektive. Fra å være sentraliserte organisasjoner, gir mange store selskap nå sine underfilialer større grad av selvstyring og satser på en mer nettverksbasert organisasjon, fremfor det mer rigide hierarkiet. Hvordan passer dette med ABB sin utvikling? Den ideelle transnasjonale organisasjonen skal være nettverksbasert med en flat styringsstruktur, mens ”One Team” organiseringen på sin

side ser ut til å gå i flere retninger. Ved at de kvitter seg med flere ledd gjennom den geografiske dimensjonen kan det synes som om strukturen blir flatere og organisasjonen mindre hierarkisk. Men har de lokale enhetene fått større grad av selvstyring? Det virker ikke slik:

M: ”Kan du beskrive noen av de endringene?”

I: ”Ja, det er jo at styringsprosessen sitter veldig langt fra oss, altså det vi føler veldig mange ganger det er jo at det de prøver å kommunisere til oss, det er deres tanker ord og handlinger uten at de har spurt oss eller vi som lever i markedet om det er riktig eller galt, altså avstanden er stor, men også veldig dårlig” (Informant 2).

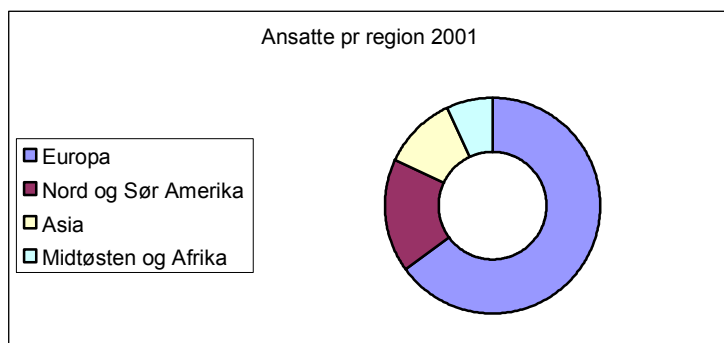
ABB løsriver seg på en måte fra nasjonalstaten og vil opprette en mer direkte kontakt mellom det lokale og det globale, men maktkonsentrasjonen heller mot konsernledelsen og ikke de lokale foretakene.

Selv om ABBs virksomhet er spredt rundt i hele verden, stammer halvparten av inntektene fra deres europeiske foretak, og de kan dermed betraktes som et regionalt selskap:

ABBs Inntekter per region januar – September 2002	
Europe	53%
The Americas	22%
Asia	13%
Middle East and Africa	13%

(Hentet fra ABBs 3.kvartalsrapport 2002, [www.abb.com](http://www.abb.com))

Maktkonsentrasjonen kan med sikkerhet sies å være konsentrert rundt Europa. I tillegg til at det er i Europa ABB tjener mest penger, ligger hovedkvarteret deres i Zürich. Det er også flest ansatte i Europa:





En viss grad av markedsbasert styring vil jeg påstå har vært der fra starten i ABB, siden det alltid har vært fokus på at selskapet må ha en hurtig endringsfrekvens dersom markedet krever det. Etter omorganiseringen i 2001 kan dette imidlertid synes forsterket da "One Team" hovedsaklig dreier seg om å organisere seg rundt kunder, i stedet for produkter. De sier det selv i brosjyren "ABB i Hordaland": *"ABB har dannet nye divisjoner tilpasset behovene til grupper av kunder. Organisasjonen har blitt enda mer markedsorientert. Målet er å betjene kundene bedre"*. I ABBs visjoner finner vi følgende om kunder:

"Vi skaper verdier" :

**"Gjennom å gjøre våre kunder mer konkurransedyktige i en digital verden.**

Vi arbeider for å hjelpe våre kunder til å bedre sin konkurranseevne teknologisk og markedsmessig."

**"Gjennom å gi våre ansatte mulighetene til å lære, vokse og dele verdiene de har vært med å skape**

Vi belønner kreativitet, fleksibilitet og resultatorientert handling som bidrar til å gjøre våre kunder mer konkurransedyktige. Gjennom å ta i bruk standardiserte prosesser, frigjør vi energi og kreativitet som kan brukes til å betjene våre kunder."

**"Gjennom å oppnå resultater som møter eller overgår våre aksjonærers forventninger**

Ved å fokusere på verdiskapning genererer vi den veksten som skaper tillit hos investorer. Ved å være nær til markedet og ved å forstå hvordan vi skape merverdi til kundene, vil vi generere den finansielle kraften som er nødvendig i kapitalmarkeder som endrer seg raskt."

(Hentet fra ABB sin personalhåndbok [min kursiv])

De ansattes innsats belønnes dersom de bidrar til å gjøre kundene mer konkurransedyktige. Ordet "kunde" dukker faktisk opp to ganger i dette andre punktet, men er det bare gjennom å fokusere på kunder at et selskap blir markedsbasert? I følge Boltanski og Chiapello (2002) er det kunden som er den virkelige sjefen i nettverkskapitalismens ånd. Her blir ikke kunde bare satt i forbindelse med markedstenkning, men også som en viktig ingrediens i en nettverksorganisering og som en del av en helhetlig personalpolitikk i forbindelse med "One Team". For å være et skritt foran og kapre kunder, vil ABB at alle ansatte skal prioritere "Gruppen" fremfor den enkelte driftsenhet sitt behov: *"Our business work together to present one face, one offering, one simple and seamless set of values to customers"* (www.abb.com). For å få til dette vil de sørge for at gruppens behov er forstått og verdsatt på alle nivåer i organisasjonen. Gruppens mål og verdier skal være gjennomgått og forstått i hele organisasjonen, engelsk skal være felles språk og US\$ felles valuta. I tillegg uttales det at man skal: *"Respektere alle retningslinjer når det gjelder ABBs navn og logo som symboler på Gruppens enhet"* (Informasjon gitt av informant 3).

Det ser ut som om ABB etter omorganiseringen i 2001 har en del av de trekkene som kjennetegner en transnasjonal organisasjon. De er markedsorienterte, de opererer stort sett over hele verden og de forsøker å få til en flatere struktur. I følge Hirst og Thompson (1999) vil multinasjonale selskapers overgang til transnasjonale selskap være en konsekvens av en stadig mer globalisert økonomi. Slike selskap skal være uten nasjonal identifikasjon og være villig til å lokalisere seg over alt på kloden dersom de har noe å tjene på det, enten økonomisk eller kunnskapsmessig. Transnasjonale organisasjoner skal kun forholde seg til internasjonalt bestemte forretningsregler, og de ulike nasjonalstatene skal ikke ha muligheten til å regulere dem. ABB har etter "One Team" til en viss grad løsrevet seg fra nasjonalstatlig kontroll, men det kan allikevel sies at opphavslanenes kontroll er betydelig. ABB er ikke bare knyttet til *en* nasjonalstat, for selv om hovedkvarteret er lokalisert i Sveits, mener jeg Sverige, spesielt gjennom Percy Barneviks innflytelse har hatt stor innvirkning på konsernet. ABB står således frem som først og fremst et europeisk selskap, mer enn et selskap med sterke bånd til bare én nasjonalstat.

ABB har kjøpt opp konsern med en allerede nasjonalt fundert kultur, i hvert fall når det gjelder deres norske oppkjøp:

M : "Tror du det har noe å si, altså opprinnelses landene er jo Sveits og Sverige ikkje sant? Kor masse tror du det har å si for personal politikken og verdier og sånt?"

I: "Nei, eg tror egentlig ikkje det, eg tror ikkje det er noen særlig endring i personal politikken fra den tiden vi var et norsk selskap, altså EB som var en del av dette her, det var et norsk selskap. Og Nebb var et norsk selskap eid av "Romovel" i Sveits, og eg tror det har vært veldig selvstendige enheter i de forskjellige landene i forhold til det."

M: "Mmm, så det er de nasjonale politiske bestemmelsene som først og fremst styrer.

I: "Ja, nasjonal kultur i det hele tatt." (Fra Intervju med informant 1)

Med "One Team" har imidlertid ABB som mål å fjerne de dype nasjonale rotfestene, både gjennom struktur og verdier. Strukturmessig gjør de det ved å fjerne det nasjonale kommandoledet, og kulturmessig forsøker de å fokusere på "fellesskapet". En representant fra den nasjonale ledelsen beskriver dette slik:

M: "På hvilke måter vil du si at ABB skiller seg ut i forhold til andre multinasjonale konsern når det gjelder kultur og struktur?"

I: "Etter 1. juni er vi vesentlig mer lik øvrige multinasjonale selskaper. Tidligere hadde det enkelte juridiske selskap, for eksempel i Norge, sin egen personalpolitikk og struktur som gjenspeilte i større grad enhetens egne

holdninger representert ved ledelsen og de tillitsvalgte, enn en overordnet og global ABB-kultur.” ( Fra intervju med informant 3)

På mange måter kan man si at ABB nærmer seg det transnasjonale, noe som kan sees i sammenheng med en sterkere markeds- og konkurransefokusering. Med et mer enhetlig og integrert konsern blir det lettere og endre seg raskt for å tilpasse seg hurtig skiftende markedsforhold. Omorganiseringen kom også samme året selskapet registrerte seg på New York børsen (6. april 2001), noe som representerer en ytterligere internasjonalisering. I sin analyse av Nokia, påpeker Risto Tainio og Mikko Puputti (2002), at registrering på New York børsen kan være et dramatisk skritt:

”In Nokias case the strongest pressures towards Americanisation occurred from the listing on the New York Stock Exchange. Therefore we can assume that companies that are not listed or those listed in less demanding local stock exchanges have stronger national character than those listed on the most demanding local stock exchanges.” (Tainio og Puputti 2002:17)

I løpet av 2002 har ABB tatt denne integrasjonsprosessen ett skritt videre. Selskapet har solgt mange av sine avdelinger og står nå tilbake med et selskap som fokuserer på elkraft og automasjon, som var kjernekompetansen da Asea og Brown Boveri ble slått sammen i 1987. Selv om de på mange måter har gått i retning av å etablere seg som et transnasjonalt konsern, kan denne ”devitaliseringen” også være et skritt i retning av en sterkere binding til opprinnelseslandene og således vil de ligne mer på et multinasjonalt selskap, enn et transnasjonalt. Dette skal diskuteres nærmere i kapittel 6.

Siden kategorier som ”multinasjonal” og ”transnasjonal” må sees på som idealtypiske ideer, kan det være vanskelig å plassere et virkelig selskap i en av disse kategoriene. Jeg mener ABB etter ”One Team” organiseringen går sterkt i retning av å kunne kalles et transnasjonalt konsern. Selv om jeg fortsatt synes jeg kan spore en regionalisering og innflytelse fra opphavslandene, mener jeg at selskapets ideologi i hvert fall kan sies å være et transnasjonalt selskaps ideologi.

### **4.3.2 Lokale endringer og oppfatninger**

Den globale omorganiseringen har følger for ABBs virksomhet i Norge. Alle ABB-selskapene i Norge ble for det første i løpet av 2001, samlet i ett selskap, ABB AS. Avdeling for Vedlikehold og Modifikasjoners enhet, Offshore Systems i Norge, rapporterer for det

andre ikke lenger via landleidelsen i Norge, men direkte til leder for forretningssegmentet Oil, Gas and Petrochemicals på global basis. Landleidelsen i Norge får med dette en mindre maktlegal struktur som betyr at den tidligere balansen mellom ”top-down” beslutninger fra produktledelsen og ”bottom-up” innflytelser fra den geografiske dimensjonen er endret. Den geografiske innflytelsen har blitt svekket ved at det globale nivået har vippet vektstangen i sitt favør i forhold til det nasjonale.

Endringsvilligheten ser ut til å være det som holder seg konstant i selskapet. I 2002 overtok tidligere styreformann Jürgen Dormann som CEO, Centerman trakk seg dermed etter bare et år i sjefsstolen. Dormann varsler ytterligere endringer i selskapet, ABB skal i fremtiden konsentrere seg om elkraft og automasjon, mens de øvrige ABB- virksomhetene skal selges helt eller delvis. De første uttalelsene fra ledelsen i Offshore Systems i Norge er at de ikke tror at Dormann ønsker å kvitte seg med olje og gassdivisjonen. Fungerende konserndirektør for samfunnskontakt i ABB Norge sier til Dagbladet: *”ABB har ikke annonsert at man vil selge olje- og gass divisjonen. Jeg kjenner ikke til Dormanns planer, men regner med at olje- og gass er kjernevirksomhet inntil ABB sier noe annet”* (Dagbladet 09.11.2002). Kort tid etter ble det imidlertid klart at ABB skulle kvitte seg med flere avdelinger, inkludert olje og gass. Titusenvs av ansatte må snart forholde seg til andre arbeidsgivere. Dagens Næringsliv skriver at ABBs nye konsernsjef, Dormann, raserer det hans forgjengere har bygd opp: *”ABB er historien om en global industridrøm som brast. For seks år siden hadde ABB under Percy Barneviks ledelse 216 000 ansatte, men neste år vil ABB bare ha 103 000”* (Dagens Næringsliv 09.11.2002). Det har gjennom media blitt presentert flere aktuelle kjøpere til Offshore Systems<sup>23</sup>, men til dags dato (10.04.03) har det enda ikke skjedd noe.

”One Team” skal gjennomføres i alle de nasjonale og regionale selskapene etter at ABBs virksomhet ble delt inn i seks divisjoner og 20 forretningsområder/”business units”. Offshore Systems i Norge er en ”business unit” med resultatansvar og rapporteringslinje direkte til Zürich. Alle ansatte skal nå forholde seg til felles personalpolitikk og felles personalhåndbok. Felles personalhåndbok kom 01.06.2002, med en personalpolitikk som skal representere de globale verdiene til ABB, men det er ikke alle de lokale lederne som synes det er så lett å få dette til å passe til deres hverdag:

---

<sup>23</sup> Dagens næringsliv regner med at dersom divisjon Oil Gas and Petrochemicals skal selges under et, vil kjøperen komme fra utlandet. Aker/Kværner har vist interesse, men analytikere regner ikke med at de har råd siden selskapet har store låneforfall i 2004. Andre aktuelle kjøpere er Jens Ulltveit Moe som jo solgte Umoe Oil & Gas til ABB i 2000 (Dagens Næringsliv 30/1-2003).

”Når de utmeisler en overordnet personal politikk eller strategier og mål, så er det veldig vanskelig for oss å tilpasse det til andre markeder og i forhold til vår nasjonale særegenhet, slik at avstanden kan du si mellom slike multinasjonale konserner og den virkelige hverdagen den blir stor altså.” (Informant 2)

Det kan være vanskelig å følge det som er utmeislet av den sentrale ledelsen, men er det nødvendig å følge den?

”Ja, ABB har jo veldig rene mål egentlig i forhold til hva ABB ønsker og hva de vil i forhold til sine ansatte i forhold til personal håndboken, så den er jo ganske spikret egentlig i forhold til at det er beskrevet masse dokumenter, de ulike divisjoner sine mål og strategier og. Det blir jo veldig mange ganger sånn der fine ord som blir uttalt på et stykke papir da, men som kanskje ikkje alltid blir utført ut til de ytterste leddene. Når du spikrer en personal politikk sånn som Kate Lothe<sup>24</sup> og de som står for disse tingene her, da lager de da personal håndboken, så skal dette selges nedover og involveres og kommuniseres gjennom systemet hos oss og det er jo klart at det er mange ledd det skal gjennom, det er jo ikkje alle der ute som legger like stor vekt på det ikkje sant.” (Informant 2)

En annen lokal leder informerte meg om at selv om det var kommet en felles personalhåndbok, var det allikevel mulig å ordne lokale tilpasninger:

M: ”Ja så lurer eg litt på den nye personal håndboken, er det den som skal gjelde for hele ABB AS i Norge?”

I: ”Ja, for hele ABB AS i Norge ja. Med noen lokale tilpasninger til de forskjellige divisjonene, det er ting som har blitt tatt fra oss i OS<sup>25</sup> som vi skal få igjen lokalt da, ellers hadde det vært såpass betydelig forskjell.”

M: ”Er det noe problem å få egne lokale ordninger? Kordan, må dere kjempe med de andre i Norge om å få det, eller er det bare sånn dere bestemmer?”

I: ”Eg tror vi skal forsøke å holde det på et lavest mulig nivå, vi er ett AS ferdig med det, men i hvert fall i en sånn omstillingsperiode no, så blir det en del lokale tilpasninger.” (Fra intervju med informant 1)

Man får et litt annet inntrykk av hvor omfattende endringene som skulle skje i forbindelse med ”One Team” er når man snakker med lokale ledere. Av den nasjonale ledelsen får jeg stort sett servert ferdige ”ABB-formuleringer” som man likegodt kan lese om på nettsidene deres, mens de lokale lederne setter spørsmålstegn ved hele motivasjonen bak de såkalte endringene. Til tross for at man har en felles personalhåndbok å forholde seg til, er det

---

<sup>24</sup> Personaldirektør ABB Norge.

<sup>25</sup> OS = Offshore Systems

allikevel mulig å beholde sine gamle særordninger. Er det bare på papiret at det er endringer? Selv om det er virkelig nok at ABB har blitt samlet i ett AS og skal ha én felles personalhåndbok som er basert på ABB sine felles verdier, har jeg inntrykk av at de fleste bare oppfatter dette som formaliteter. Vedlikehold og Modifikasjoner sin personalhåndbok skal være fundert på ABBs felles verdier, men jeg leser flere spor av den norske arbeidsmiljøloven enn en global konsernkultur. De globale verdiene står riktignok opplistet på side 1, men utover i håndboken er det stort sett gjengivelser av norsk lov.

Uansett hvem ABB henvender seg til er fleksibilitet sentralt, men om omorganiseringen har ført til økende eller minkende fleksibilitet er de overordnede uenige om: Jürgen Centerman uttaler at ” *En av hovedgrunnene bak omstruktureringen var å øke fleksibiliteten i organisasjonen. For å kunne oppnå fleksibilitet, må en utføre felles ”business and management processes worldwide.”* Informant 3 sier derimot at ” *de fleste opplever at det eksisterer en mindre grad av fleksibilitet etter restruktureringen pr 1. juni 2001, etter at organisasjonen både internasjonalt og nasjonalt ble mer strømlinjeformet.* Kan dette bety at den globale ledelsen får større grad av fleksibilitet fordi de får større makt, mens den nasjonale ledelsen klager over mindre grad av fleksibilitet på grunn av manglende makt? Det kan på virksomhetsnivå synes som om det er reelle endringer når det gjelder organisasjonsstruktur, mens det ikke har skjedd så store endringer i organisasjonskulturen. Å etablere en global ABB kultur virker vanskelig når man tar i betraktning at selskapets tidligere motto var å bevare de nasjonale selskapene sin egen lokale eller nasjonale kultur. Monica Rydland (2001) påpeker at dersom det er brudd mellom ord og handling, kan vi anta at det ligger en viss symbolisme bak omorganiseringen. Den kan da lett få preg av en kampanje og har ikke fått gjennomslag nedover i selskapet.

Per 1.1.2003 ble organisasjonsstrukturen i ABB AS i Norge igjen endret. Nå blir ABB i Norge drevet ut i fra tre operative selskaper: ABB AS, ABB Offshore Systems AS, ABB Building Systems AS. Disse tre selskapene blir eid av ABB Holding AS. Begrunnelsen er å legge til rette for de forestående salgene av Offshore Systems (gjennom divisjon Oil, Gas and Petrochemicals) og Building Systems. Den gjenværende virksomheten til ABB AS i Norge er på samme måte som resten av ABB slått sammen til to divisjoner; elkraft og automasjon.

## **4.4 Hvordan møter Vedlikehold og Modifikasjoner et svingende marked?**

Den lokale avdelingen Vedlikehold og Modifikasjoner opererer i et kontraktsbasert marked som i perioder mellom kontraktene kan svinge kraftig og være lite forutsigbart. Jeg skal her forsøke å se hvordan den lokale avdelingen håndterer disse svingningene og hvordan de opererer i sitt marked. De ansatte møter altså ikke bare uforutsigbarhet i konsernstrukturene, også markedet de jobber opp i mot kan til tider være svingende og ustabilt.

### **4.4.1 Marked og konkurranse**

Avdeling for Vedlikehold og Modifikasjoner er knyttet opp mot offshore markedet. I Umoe jobbet de mest mot det norske markedet, mens ABB V&M stadig har blitt mer internasjonale i sitt arbeid. Avdelingen i Bergen er for eksempel involvert i store prosjekter i Brasil, de fleste jeg snakket med er imidlertid involvert i prosjekter i Nordsjøen. Oljebransjen blir med jevne mellomrom sett på som en bransje uten de store fremtidsutsiktene; hvor lenge varer oljeeventyret? Like ofte slår bransjen tilbake med å si at de stadig utvikler sin teknologi slik at det vil være mulig å utnytte de ressursene som eksisterer på en mer effektiv måte. I markedet for vedlikehold og modifikasjoner er det gode vilkår. Selv om det er slutt på den tiden hvor det bygges mange nye plattformer, trenger de som allerede eksisterer vedlikehold og forbedringer:

”No er det jo det, at hvert femte år så sier de det at om fem år så er det ikkje noe marked igjen. Det har de sagt i tyve år no, så det har eg sluttet å tro på, det dukker alltid opp et eller annet i det markedet, men markedet har snudd seg, fra at de bygger store plattformer sleper ut og setter på plass, det er jo ferdig. No er det mindre plattformer som skal festes til bunns, og så er det mye som skal gjøres under havet.” (Informant 1)

På mange måter kan man si at V&M jobber mot en nisje hvor det for tiden er stor aktivitet. De jobber for det meste på rammekontrakter for Statoil og Hydro, også på prosjekter i utlandet. I de siste årene har disse kontraktene blitt større og mer omfattende, de to oljeselskapene synes å legge opp til kontrakter som er så omfattende at det bare er de store selskapene som har mulighet til å håndtere dem, i Norge vil det for øyeblikket si ABB og Aker/Kværner. Spenningen er knyttet til hvem som får de kontraktene som legges ut på anbud og som kan gi arbeid for flere år. Mindre bedrifter har forsøkt å konkurrere, men det er mest på svært spesialiserte felt at små selskap har en reell konkurransemulighet. Utviklingen i dette

markedet har altså gått mot at man må være store for å ha en reell konkurransemulighet noe som eksemplifiseres ved at ABB kjøpte opp Umoe i 2000, og Kværner og Aker som nylig har slått seg sammen. Kanskje kan dette sees på som en beskyttelsesmekanisme for å holde utenfor potensiell utenlandsk konkurranse?

Det er i anbudsrunder mellom kontraktene det er usikkerhet for arbeidstakerne i ABB V&M:

”Nja, det er vel stabilt, men det går jo en del på kontrakter, på kontraktutdelinger hele tiden, det gjør det jo. No har vi jo som sagt den rammekontrakten, men vi vet jo ikke om den blir fornyet. Og så blir det jo kontraktutdelinger på små prosjekter, sånne småutbygginger og sånn som vi har. Og det er jo ikke alltid at vi får de, no har jo Aker og Kværner blitt sterke siden de står sammen, det er færre konkurrenter, men de har blitt sterkere. En del av oppdragene går jo til de.” (Respondent F)

”Eneste som er litt ekkelt til tider er at det svinger jo litt i arbeidsmengde og sånt, det er mye verre å ha for lite å gjøre enn for mye å gjøre. Men hvis det blir for mye over for lang tid, så er ikkje det så bra heller.” (Respondent F)

De siste månedene (vinter 2002/2003) har det sett lyst ut for Vedlikehold og Modifikasjoner med hensyn til kontrakter. ABB og Statoil har signert kontrakt for vedlikehold og modifikasjoner på alle Statoils anlegg innenfor Nordsjø området med en varighet på fem år. I tillegg åpner kontrakten for forlengelse i ytterligere seks år med to år om gangen. Som et resultat av dette melder ”ABB nytt” uke 7, 2003 at de nå har behov for flere ingeniører (hentet fra ABBs nettsider). Grunnen er økende oppdragsmengde og langvarige kontrakter som gjør at behovet for flere faste ansatte stiger. Det ser altså ut til at det for tiden er stabilitet i arbeidsmengden til Vedlikehold og Modifikasjoner. Hvilket selskap de nyansatte om ett år vil tilhøre er det derimot stor usikkerhet omkring, men denne usikkerheten ser imidlertid ikke ut til å ha noen påvirkning på oppdragsmengden noe jeg ser på som nok et tegn på at oljebransjen er vant til endring og uforutsigbarhet.

#### **4.4.2 Strategier mot svingninger**

ABB V&M sin strategi for å være fleksible i svingninger mellom kontrakter er å ha færre faste ansatte og heller leie inn folk for å ta toppene, såkalt numerisk fleksibilitet:

M: ”Har dere tatt konsekvensen av det no, har dere smalere arbeidsstokk enn dere hadde den gangen?”



I: ”Det vi har lagt opp til, det er jo egentlig å holde en viss andel med innleide folk for å være sikker på at når vi er på bunn av arbeidet vårt, så ligger vi omtrent der på ansatt mengden, heller ta toppene med innleide, men vi ser så positivt på det nå at nå ansetter vi igjen.”

M: ”Ja, dere gjør det? Faste ansettelse?”

I: ”Faste ansettelse. Vi foretrekker jo det foran innleide, det er billigere, men vi må ha en liten buffer, for det markedet her det svinger jo. Kan ikke si kordan det går om et halvt år altså.” (Informant 1)

Ledelsen i V&M foretrekker å ha faste ansatte, men tør ikke ansette for mange i tilfelle de ikke har nok arbeid. De ansetter midlertidig eller leier inn arbeidskraft i perioder med stort arbeidspress, og slipper dermed å si opp eller permittere de faste ansatte når det er lite å gjøre. Den perifere gruppen brukes både for å spare inn på kostnader, og for å beskytte de faste ansatte. På denne måten forsøker de å oppnå en trygg og stabil kjernegruppe, mens det er de midlertidige som tar støyten dersom de ikke får kontrakter. I ABB sin nye felles personalhåndbok står det at ABB ”*ønsker å basere den jevne drift på faste ansatte.*” Videre står det at ”*arbeidsavtaler som gjelder for et bestemt tidsrom eller for et bestemt arbeid av forbigående art kan bare rettsgyldig avtales i følgende tilfeller*”:

- a) ”*Når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften.*”
- b) ”*For praksisarbeid eller vikariater.*”

Disse to punktene er identiske med formuleringer i arbeidsmiljølovens §58a om midlertidig tilsetting. Når det gjelder innleie eller utleie av arbeidskraft sier ABB igjen at de ønsker ”*å basere den jevne drift på faste ansatte. Innleide kan tas inn for å dekke manglende kapasitet ved store arbeidsbelastninger og som en kompetansetilførsel innen spesielle områder.*” Dette samstemmer med arbeidsmiljølovens §55 K og L. I kapittel 5 skal jeg se mer på hvordan de faste ansatte på V&M finner trygghet i å ha innleide som en buffer mellom seg selv og et usikkert arbeidsmarked.

## 4.5 Oppsummering av kapittel 4

Dette kapittelet har hatt fokus på virksomhetsnivå. Analysen av ABBs organisasjon, struktur og kultur begynte på det globale nivået for så å bevege seg helt ned på lokalnivå, med fokus på Vedlikehold og Modifikasjoner. Det kan synes som om ABB utvikler seg i retning av et

transnasjonalt konsern. De løsriver seg fra den *geografiske* dimensjonen i sin tidligere matrisestruktur og lar forretningssegmentene få mer innflytelse på de lokale avdelinger. Jeg mener også at ABBs utvikling kan sies å være i samsvar med en generell utvikling i retning av en nettverkskapitalisme. Gjennom hele sin utvikling har ABB tatt hurtige avgjørelser med høy aktivitet og endringsvilje. ABB er en desentralisert organisasjon som opererer gjennom et globalt nettverk. Etter omorganiseringen "One Team" i 2001, fokuserer de sine aktiviteter rundt kundene, kunden skal være den virkelige sjefen. Et av de uttalte hovedmålene bak denne omorganiseringen er en forsterkning av desentraliseringstanken som har vært til stede i ABB helt siden etableringen i 1987. Desentraliseringen skal imidlertid eksistere hånd i hånd med en sentral kontroll. Spenningen mellom den lokale avdelingen og den globale dimensjonen kommer til uttrykk gjennom det den ene informanten kaller "*en smule fremmedgjøring ved at nye ledere i Zürich måtte lære mer om markedsforhold og kulturer.*" Mange av de lokale selskapene har en lang virksomhetshistorie bak seg, de har vært en del av et nasjonalt selskap med sin særegne kultur, og beholdt denne kulturen da de ble innlemmet i ABB. ABB brukte nettopp deres lokalkunnskap for å kunne bli en "insider" på de ulike markedene. Nå skal ABB sine lokale avdelinger bli mer like gjennom forening om en felles konsernstruktur og kultur. Vedlikehold og Modifikasjoner forholder seg allikevel først og fremst til norsk lov når de utformer sin personallånbok, og det er også mulig med lokale tilpasninger i personalpolitikken. "One Team" synes dermed ikke å ha så store konsekvenser for de lokale avdelingene som det sentrale ideologiske nivået gir inntrykk av.

I det neste kapittelet skal jeg ta for meg hvordan disse spenningene arter seg for de ansatte. Føler de seg som del av et "One Team"? Kan de ansattes arbeidsorientering minne om verdiene i det "prosjektorienterte regimet"? Hvilken trygghet forholder de seg til: Ansettelsesberedskap eller mer langsiktig planlegging? Kommer deres ønsker om fleksibilitet og trygghet i konflikt med ABBs endringsfrekvens? Har de behov for en sosial identifisering med arbeidsplassen, og er ABB i så fall i ferd med å bli en del av denne identiteten?



# Kapittel 5: Arbeidstakere ved Vedlikehold og Modifikasjoner

---

”Å kombinere fleksibilitet og trygghet blir kanskje den viktigste utfordringen i arbeidslivet fremover. Stadig flere arbeidstakere ønsker et arbeidsliv som passer deres skiftende interesser og behov i ulike livsfaser, samtidig som arbeidsgiverne ønsker fleksibilitet for å oppnå økt effektivitet og bedre lønnsomhet.” ( Langeland et al 1999:270)

## 5.1 Innledning

I dette kapitlet er det den andre delen av hovedproblemstillingen som skal diskuteres. Jeg skal se på hvordan arbeidstakerne på Vedlikehold og Modifikasjoner forholder seg til ønske om fleksibilitet og behov for trygghet når arbeidsorganisasjonen ABB er i endring. Hvordan kombineres arbeidstakernes behov for fleksibilitet med Vedlikehold og Modifikasjoners behov for å bruke numerisk fleksibilitet for å redusere kostnader og effektivisere? I denne forbindelse vil jeg i 5.2 se på hvilke typer fleksibilitet bedriften tilbyr sine ansatte i forhold til hva de ansatte tar i bruk og ønsker. Her ser jeg også på de ulike tilknytningsformene respondentene har. De fleste er innenfor kjernegruppen i bedriften, men det er mange variasjoner: To har hjemmekontor, to er utleid til Hydro og tre jobber mindre enn 100%.

I 5.3 skal jeg undersøke om arbeidstakerne ved V&M tar i bruk elementer ved det prosjektorienterte regimet. Begreper som ”tillit”, ”aktivitet”, ”ansettelsesberedskap” og ”frihet” er her sentrale. Jeg vil se på om de ansatte bruker elementer fra dette regimet for å forklare hvor de står i forhold til trygghet og ustabilitet i arbeid og arbeidsorganisasjon. Jeg vil her også dra inn elementer ved ledelsens politikk som ikke passer inn i dette regimet og som er til frustrasjon for de ansatte. De ansatte blir forvirret av å måtte forholde seg til detaljstyring fra ledelsen på noen områder, mens de har mer frihet og autonomi på andre felt. Ledelsen balanserer ikke alltid forholdet mellom frihet og begrensning sett fra de ansattes ståsted. I 5.4 skal jeg se på hvordan de ansatte opplever ”One Team” omorganiseringen og hvordan det er å være en del av et multinasjonalt konsern. Er de med på laget? Forsøker de å føle seg som en del av ABB?

Før jeg går videre med denne diskusjonen, vil jeg beskrive hva de ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner gjør til daglig, hvilke arbeidsoppgaver de har. Den hyppigste beskrivelsen av hva arbeidet deres går ut på er ”engineering” og ”lager jobbpakker”. Dette sier kanskje ikke så mye, men i grove trekk går de flestes arbeid ut på å planlegge og overvåke installasjoner på oljeplattformer. De planlegger arbeidsdagen til mekanikere, elektrikere, instrumentteknikere og andre som arbeider på plattformer. Respondentene kommer fra ulike avdelinger på V&M: Røravdelingen, instrumentavdelingen, sikkerhetsavdelingen, vedlikeholdsprosjektering og prosessavdelingen. Selv om de jobber i en desentralisert bedrift med en relativt flat struktur, har de mange ulike titler med ulike ansvarsnivå som på avdelingsnivå fordeler seg slik:

**Avdelingsledere** – har personalansvar og ofte fagansvar for en disiplin.

**Gruppeledere/Disiplinledere** – eksisterer dersom det er en stor avdeling – har personalansvar for en gruppe av ansatte, samt ofte fagansvar og en del prosjekteringsansvar.

**Fagansvarlige** – Ansvar for en fagdisiplin. Ikke personalansvar.

**Prosjektansvarlige** – Prosjektets øverste leder. Ikke personalansvar.

**Prosjekteringsansvarlige** – Prosjektleders høyre hånd og stedfortreder.

Arbeidstakerne har også ulike titler etter hvor lang erfaring de har. På denne avdelingen stiger de fra ingeniør til senioringeniør og til slutt til overingeniør, men det virker ikke som om disse titlene har så mye å si for hvilke arbeidsoppgaver man har. Det har mer å si om man har et spesifikt ansvarsområde som for eksempel fagansvarlig, eller dersom man er gruppeleder med personalansvar. Jeg merket store forskjeller på hvor bevisst forhold de ulike arbeidstakerne har til sin arbeidsorganisasjon. De med administrative oppgaver har mye mer kunnskaper om ABB sine verdier og legger vekt på å formidle disse verdiene til sine underordnede, mens en del av de ”vanlige” tekniske ansatte verken har kunnskaper eller interesse for hva ABB står for eller hva en organisasjonsforandring vil medføre. Som en teknisk ansatt uttrykte det:

M: ”Men eg bare lurer litt på ka du synes om den omstruktureringen som ABB gjorde i 2001. Korfor tror du de gjorde det?”

R: ”Ka for en omstrukturering gjorde de i 2001”?

M: ”Den de skulle begynne på i 2001, det med å fokusere meir på kunder og dele det opp mot kunder i stedet for produksjon, det med ”One Team”?”

R: ”Aner ikkje, null peiling!”

(Fra intervju med respondent B)

Skillet mellom tekniske og administrativt ansatte kan være en forklaring på hvor dypt involvert man er i arbeidsorganisasjonen. Den teknisk ansatte er ofte mer interessert i å stå frem som en fagperson, mens den administrativt ansatte gjerne vil markere seg i den organisasjonen han/hun jobber i. Av respondentene er det bare avdelingslederne som ikke i stor grad jobber med faget, men også disse har ofte ansvar for en fagdisiplin. De administrativt ansatte blant mine respondenter kan dermed heller kalles teknisk/administrativt ansatte enn bare administrativt ansatte.

## **5.2 Flexibilitet på Vedlikehold og Modifikasjoner**

Selv om fleksibilitet kan sies å være en del av det prosjektorienterte regimets grammatikk, er det også et begrep som står på egne ben. Det eksisterer en hel tradisjon med teoretikere som tar for seg ulike typer fleksibilitet og forholdet mellom dem. Derfor vil jeg la fleksibilitet stå på egne ben i dette kapittelet og ikke plassere det i en kategori under den nye kapitalismen. Senere i kapittelet vil jeg imidlertid trekke begrepet inn når jeg diskuterer forholdet mellom frihet og begrensning, entusiasme og trygghet mellom arbeidstakerne på det lokale nivå og arbeidsorganisasjonen på ulike nivå.

Som jeg har vist før legger ABB stor vekt på fleksibilitet og frihet for sine (kjerne)ansatte samtidig som de bruker numerisk fleksibilitet som en buffer for å redusere kostnader og forholde seg til et skiftende marked. De ansatte har tilbud om å bruke fleksitid, noen har hjemmekontor og det virker som om terskelen for å få en lavere stillingsprosent er nokså lav. Alle respondentene uttrykker stort behov for en fleksibel arbeidsdag. Både kvinnelige og mannlige arbeidstakere mener at det er fleksibel arbeidstid som gir den største fordelen når man skal kombinere rollen som arbeidstaker med rollen som småbarnsforelder. Det mange savner er muligheten til å få hjemmekontor. Personalpolitikken på dette feltet er mangelfull, jeg kunne faktisk ikke finne noe i det hele tatt om dette emnet i personalhåndboken.

Jeg vil i det siste punktet, 5.2.5, skille mellom formell og uformell fleksibilitet. Selv om det finnes regler for hvordan man for eksempel skal bruke fleksibel arbeidstid, følger de fleste ansatte sine egne behov mer enn reglene. For at et slikt system skal kunne fungere er det viktig med tillit, noe som her uttrykkes av respondent B: *”Det viktigste er at jobben blir gjort, ikke når man gjør den”*.

## 5.2.1 Fleksitid

Ansatte på V&M har normalt arbeidstid på 37.5 timer per uke fordelt på 7.5 timer per ukedag. Personelhåndboken fra 2002 påpeker at den enkelte ansatt kan velge fleksibel arbeidstid dersom arbeidets art tilsier det. Med dette menes fast arbeidstid (7.5 timer) med starttidspunkt mellom 0600 og 0900 og sluttidspunkt mellom 1400 og 1700. Dette betyr at kjernetiden fra 0900 til 1400 er et tidsrom hvor alle formelt plikter å være tilstede. Håndboken spesifiserer videre at det maks kan innarbeides to timer per dag, og videre skal fleksitidssaldo til enhver tid ikke utgjøre mer enn pluss 45 timer eller minus 15 timer. Negativ fleksitidssaldo på mer enn 15 timer medfører trekk i lønn. Avspasering av fleksitid skal i følge forskriftene forhåndsgodkjennes av personalansvarlig leder, men er først og fremst et valg de ansatte har til å bestemme mer over sin daglige bruk av tid. I perioder med redusert arbeidsbelastning kan imidlertid bedriften inngå avtale med de ansatte om at positiv fleksitidssaldo avspaseres, noe som dermed fungerer som en numerisk fleksibiliseringsstrategi. Dette passer bra for V&M som baserer arbeidet sitt på kontrakter. Mellom kontraktsperioden kan de ansatte avspasere for å ta igjen det de har jobbet ekstra og spart seg opp under en kontraktsperiode hvor det har vært mye å gjøre. Dette fungerer som et individuelt tidskontosystem hvor kjernearbeidskraften blir brukt som fleksibel arbeidskraft. Frihet til å bestemme over egen arbeidstid setter de ansatte med små barn svært høyt, men denne tidskontostrategien gir liten grad av frihet dersom de ansatte ikke har innflytelse på når de skal jobbe mye, og når de kan ta fri. Inntrykket mitt er at arbeidstakerne på V&M til dels legger opp livet sitt etter jobbrytmen, slik at de for eksempel planlegger ferie i perioder hvor de vet det er lite å gjøre. De må imidlertid også planlegge jobbmengde i forhold til livet utenom. For eksempel tar ikke menn som skal ut i pappapermisjon på seg nye oppdrag for nær opptil permisjonen.

Respondentene uttrykker stor tilfredshet over å ha muligheten til å "flekse". Selv om personelhåndboken oppgir et tidsrom hvor man skal være tilstede på jobb, er dette noe de til syvende og sist vurderer selv. Man kan stort sett jobbe når man vil så lenge man jobber i gjennomsnitt 37,5 timer i uken:

R: "Men det fungerer ganske bra, vi har fleksitid sant, og vi kan avspasere litt her og der, det er ikkje noe sånn veldig strikt på at vi må holde kjernetiden, så det går veldig bra."

M: "Føler du det er det som redder deg litt, at dere har den frie arbeidstiden?"

R: "Ja, hvis eg måtte være her fra 8 til 4 så hadde det ikkje fungert. Det tror eg ikkje." (Fra intervju med respondent K)

Da vi snakket om tidsfleksibilitet kom respondentene ofte inn på at dette er nødvendig når man skal kombinere familie og arbeid, spesielt når man skal dele på å hente og bringe i barnehagen. I Norge blir tidsklemmen mellom arbeid og familie modifisert av velferdsstaten gjennom fleksible arbeidstidsarrangementer, offentlige barnehager og skolefritidsordning, omsorg for eldre og forelderpermisjoner. Disse ordningene kan sies å ha gjort en fleksibel kombinasjon mellom hjem og arbeid mulig. I 1994 fikk også fedrene sin egen pappapermisjon, slik at fordelingen mellom foreldrene skulle bli jevnere. Norge kan med dette sies å ha tatt et par skritt vekk fra den tradisjonelle mannlige forsørgermodellen mot en deling av forsørgeransvaret (Torp og Barth 2001).

M: ”Hva er det viktigste jobben kan gi deg for at du skal klare å kombinere?”

R: ”Det er fleksibilitet, det er det. Ja og så forståelse for situasjonen, der synes eg ABB er veldig bra egentlig.” ( Fra intervju med respondent L)

”Eg bruker fleksitid ved at eg, for det første er dette med at det er jo ikkje alltid, som regel så har vi jo dette med henting og bringing i barnehagen, det er jo der fleksitiden brukes da. En dag så kan du gå tidligere, og neste dag kan du være skikkelig sein for å kompensere innenfor kjernetiden, eller utenfor kjernetiden akkurat der da, så da så, det har eg vel hevdet flere ganger tidligere, at hadde det blitt slutt på fleksitiden så er det et stort drawback. Det må være fleksitid, vi må ha det for at det skal fungere.” (Respondent G)

I Kvande og Rasmussens studie av kvinnelige ingeniørers mulighetsstruktur<sup>26</sup> fra 1993, kom det frem at det da først og fremst var kvinnene som brukte fleksitiden som tilpasningsstrategi for å mestre kombinasjonen mellom arbeid- og omsorgsarbeid. Mennene hadde som regel deltidsarbeidende eller hjemmeværende koner. I min studie finner jeg ikke så store kjønnsforskjeller når det gjelder fleksitid. Begge kjønn oppgir at de bruker fleksitid nettopp som en strategi for å bedre kunne ta vare på barna. Mennene er svært opptatt av sitt forhold til barna og prioriterer slik at de i størst mulig grad kan ta hensyn til familien. Man kan stille seg spørsmål ved om det har skjedd en holdningsendring blant menn på 10 år? Har omsorg for barn blitt mer en del av hverdagen til menn etter innføringen av ”obligatorisk” pappapermisjon i 1994? På grunn permisjonen har det kanskje blitt mer sosialt akseptert at også menn av og til må prioritere familien fremfor jobben.

---

<sup>26</sup> Mulighetsstruktur defineres som : ”Tilgang til utfordringer, tilegningen av nye ferdigheter og økte organisasjonsmessige belønninger. Mulighetene referer til personers fremtidsutsikter og forventninger i bedriften” (Kvande og Rasmussen 1993:34).



## 5.2.2 Numerisk fleksibilitet

Som jeg påpekte i kapittel 4 bruker V&M perifere arbeidstakere for å skape en buffer mot varierende oppdragsmengde. Strategier her er utleie og innleie av arbeidskraft, og korttidsansatte. Å bruke perifer arbeidskraft som buffer kan gagne både arbeidsgivere og enkelte arbeidstakere. Arbeidsgiverne trenger ikke å ansette flere enn de har bruk for til enhver tid, og sparer slik kostnader man ellers bruker på nyansettelser, intervjuer, opplæring og oppsigelser. I ABB sin personallånbok nevnes det at arbeidstakere som er permitterte fremdeles er knyttet til bedriften og har rett og plikt til å begynne i virksomheten igjen så lenge ikke arbeidsforholdet er sagt opp. I følge arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiverne betale lønn i en såkalt arbeidsgiverperiode<sup>27</sup> og deretter får arbeidstakeren arbeidsledighetstrygd, men etter 26 uker må arbeidsgiverne betale lønn igjen.

De faste ansatte får en trygghet ved at de perifere tar ”støyten” dersom det er nedgangstider. Når bedriften bruker perifert ansatte som en buffer mot svingninger i markedet, fungerer disse samtidig som en buffer for de faste ansatte som da blir beskyttet mot slike svingninger. Vissheten om dette gjør at terskelen for å spørre om for eksempel utvidet fødselspermisjon eller redusert arbeidstid er lav i V&M. Man føler ikke at man legger en byrde på verken arbeidsgiver eller kollegaer selv om man ikke kan ta en like stor arbeidsmengde. Jeg tror også bedriftens størrelse har mye å si for hvordan man forholder seg til denne problematikken. En del av de ansatte forklarte at de ikke føler seg uunnværlige på grunn av bedriftens størrelse, det er alltid noen som kan ta oppgavene dine dersom du er borte, ellers er det bare å leie inn folk. Da jeg spurte denne kvinnelige respondenten om hun klarte å holde seg unna arbeid under permisjonen, var svaret umiddelbart:

R: ”Ingen problem. Eg er tydeligvis ikkje uunnværlig.”

M: ”Nei, kordan var det de gjorde det, hadde de innleid en vikar for deg eller ble arbeidet fordelt?”

R: ”Det blir bare fordelt på alle de andre kan du si.”

M: ”Kordan går det med hensyn til forholdet til kollegaene?”

R: ”Nei det går helt fint, de leier jo inn ekstrahjelp hvis det er behov for det.”

(Fra intervju med respondent K)

---

<sup>27</sup> Arbeidsgiverperiodens lengde er:

- a) 3 arbeidsdager ved hel permittering
- b) 1 uke ved mer enn 60 prosents reduksjon av arbeidstiden
- c) 2 uker ved 40-60 prosents reduksjon av arbeidstiden
- d) 3 uker ved mindre enn 40 prosents reduksjon av arbeidstiden.

Betalingsplikten stanser i perioder hvor arbeidstakeren likevel ville hatt tjenestefri eller fravær, og løper videre fra den dag arbeidet skulle vært gjenopptatt om permitteringen ikke hadde funnet sted.

At de er ”sikre” på å få beholde jobben selv om det er lite å gjøre og at det aldri skal bli for travelt, ”*da leier vi bare inn folk*”, medfører trygghet i arbeidet for de faste ansatte på V&M.

2 av respondentene er utleid til Hydro: Den ene er utleid 80% til et prosjekt og jobber de resterende 20% for ABB, mens den andre, respondent H, har vært utleid til Hydro siden to uker etter han ble ansatt i Umoe for over 4 år siden. Respondent H sitter omtrent en kilometer fra ABB bygget, i Hydrobygget på Sandsli. ABB er arbeidstakeren hans, men han har aldri jobbet i ABB. Han uttrykker ønske om enten å bli ansatt i Hydro eller å bli en del av kjernen i ABB. Så lenge han bare er innleid/utleid føler han at han står på stedet hvil:

R: ”Det er liksom: kor tid skal eg trekke meg tilbake til ABB og? Prøve å jobbe meg opp der. Det ser eg på som litt, kanskje eg burde gjøre det no.”

M: ”Ja, at du blir litt mellom barken og veden?”

R: ”Ja, eg kommer ingen vei her. Her er eg innleid til å gjøre en jobb. That’s it. Selv om vi har fokusert på å prøve å få meg ansatt her, men det er ganske tungt system her.” (Fra intervju med respondent H)

Han føler at karrieren ikke beveger seg fremover som utleid arbeidskraft ved at han faller utenom systemet både i ABB og i Hydro. Han opparbeider seg imidlertid erfaring og utvikler således sin kompetanse og ”ansettelsesberedskap” slik at han kan stå sterkt i en endringssituasjon. Han er ikke låst fast til et bestemt karriereforløp, men må jobbe opp sin kompetanse gjennom ulike engasjement. Han savner allikevel å tilhøre et sosialt miljø. Han er den eneste jeg snakket med som synes det virker som om det er et aktivt og blomstrende sosialt miljø på V&M. Mens de som faktisk jobber på avdelingen er misfornøyde med de sosiale tiltakene, sitter denne arbeidstakeren 1 kilometer unna og savner et litt mer sosialt arbeidsmiljø:

”Den avdelingen som eg kommer fra virker jo som et veldig bra sosialt miljø, sammenlignet med denne avdelingen her, så synes eg det virker som om de har et bedre sosialt miljø der enn her. Kanskje fordi det er et yngre miljø, her oppe er det mye høyere snittalder, det er mange som pendler her oppe. Så ja, det er det vel eg savner mest når eg jobber her oppe”

(Respondent H).

Dette kan være en indikasjon på at arbeidstakerne legger vekt på det sosiale aspektet ved arbeidslivet. Innbakt i Baethges (1994) menings- og subjektorienterte forventninger til arbeidet ligger det et krav til kommunikative og sosialintegrative aspekter av arbeidslivet. Man ser arbeidsplassen som et sosialt rom med spesifikke strukturer hvor handlingsmønstre

og muligheter for kommunikasjon og interaksjon står i forgrunnen. Nå er det nok ikke det som står i *forgrunnen* hos denne arbeidstakeren, men det kan likevel sies å være en del av hans arbeidsorientering. Det er ikke bare det sosiale aspektet som gir arbeidet mening, men det er et aspekt han merker at han savner når det ikke er tilstede.

### 5.2.3 Hjemmekontor

De fleste respondentene ønsker hjemmekontor, men nesten ingen har søkt om å få det og oppgir heller ingen spesiell grunn til den mangelfulle søkingen. En grunn kan være at det virker veldig diffust hva kravene til å få hjemmekontor er. Jeg fant ingenting om hjemmekontor i personalhåndboken, men Informant 1 mener det er klare, dog rigide regler om dette i personalhåndboken, han begrunner videre hvorfor det er så få som har hjemmekontor: *”Da er det vel mer bedriftens behov enn dine egne behov altså. Det er fryktelig dyrt. Det er fryktelig dyrt og så er det littegrann det med data sikkerhet. At du har færrest mulig sånne kontor som har direkte oppknytning til ABB sine systemer”*.

To av mine 13 respondenter har allikevel hjemmekontor, den ene er hjemme fast to dager i uken og begrunner det med lang reisetid til jobben:

R: ”Nå har jeg hjemmekontor ordning forresten, så jeg kan jobbe hjemmefra.”

M: ”Du har det ja. Hva skal til for å få det i denne bedriften her?”

R: ”Eh, vi må søke til han som da var regionsdirektør, han vurderer om behovet er stort nok.”

M: ”Så det er individuelle avtaler om det. Veit du om det er noen diskusjon om det skal være et litt meir lett tilgjengelig gode eller?”

R: ”Jaaa, det er sikkert noen diskusjoner om prinsippene for det, det er det sikkert men, i og med at det er en personlig vurdering så er det jo åpent for alle sammen å søke.” (Fra intervju med respondent C)

Den andre som har hjemmekontor er avdelingsleder med en liten baby og oppgir denne kombinasjonen som grunn. Mange av de som ønsker hjemmekontor lar være å søke fordi de er ganske sikre på at de ikke vil få det. Noen mener at dette er en ordning som er reservert for avdelingsledere eller ansatte med meget spesielle grunner, å ha små barn hjemme blir ikke sett på som grunn god nok.

I nettverkskapitalismen minker, i følge Boltanski og Chiapello (2002), skillet mellom familie og arbeid. I 1960 årene mente man at skillet mellom familieliv og arbeidsliv skulle sikre at

kompetanse var det eneste kriteriet for profesjonell suksess. På 1990 tallet protesterer imidlertid ledelsesforfattere mot dette skillet og mener at det å skille en persons ulike livsaspekter har en ødeleggende effekt. Dette blir sett på som inhumant fordi det ikke gir rom for en persons emosjonelle "makeup", det blir sett på som ineffektivt fordi det kan hindre fleksibilitet og det kan hemme den multiple kompetansen som kreves for å lære å leve i et nettverk. Arlie Russel Hochschild (1997) finner gjennom sin undersøkelse av arbeidstakere med familie, at hjem og arbeid har byttet plass i menneskenes liv. Vi er vant til å tenke at det er hjemmet som er den trygge oppbyggelige sfæren hvor man kan være seg selv mens arbeidet er mer strengt og instrumentelt. Nye ledelsesteknikker har imidlertid formet arbeidsplassen til en mer personlig sosial verden, mens hjemmet har blitt en stadig mer kompleks og emosjonelt krevende sfære. Spesielt kvinner føler seg da mer tilfreds og verdsatt på arbeidsplassen enn hjemme.

Å ha hjemmekontor kan således sees som en mulighet for arbeidstakeren til å slippe å skille mellom de ulike livsaspektene. Man skal ikke lenger trenge å skille mellom hjerte og hjerne, mellom det rasjonelle og det intuitive eller mellom det profesjonelle og det private. Men hvordan går det med den sosiale identiteten som mange mener vi får gjennom sosialisering med kollegaer, er dette i likhet med "de utleide" et savn hos respondentene som har hjemmekontor? Da jeg spurte respondent 5 om hvordan han synes det fungerer med hjemmekontor trekker han selv frem savnet av det sosiale:

R: Det fungerer bra så lenge systemet er oppe og går, det er det stort sett da men, det største problemet er at du ikkje ser folk da. At du sitter lenge fremfor skjermen, hvis du blir lei så kan du liksom ikkje gå inn til nabo kontoret og snakke litt.

M: Nei

R: Det er helt klart litt..... du kan ikkje få i pose og sekk. Men det er det eneste som er litt negativt med det. Å ikkje ha noen å prate med da, vi har jo telefonen, mail og sånt, men det blir liksom ikkje det samme.

(Fra intervju med respondent E)

Jeg tolker dette som nok en indikasjon på at arbeidstakerne på V&M legger vekt på de kommunikative- og sosialintegrative aspektene ved arbeidslivet.

## 5.2.4 Lavere stillingsprosent

Tradisjonelt har det vært slik i Norge at det er flest kvinner som jobber deltid, noe som kan sies å bli reflektert i forsørgerpraksiser. Anne Lise Ellingsæter (1998) har analysert den norske forsørgermodellen gjennom en sammenligning med Sverige og Danmark. Hovedtesen hennes er at de nasjonale mønstrene av økonomi, kultur og politikk blir reflektert i ulikhetene i forsørgerpraksiser og holdninger til disse i de ulike landene. Historisk skiller den norske modellen seg ut på mange områder. Blant annet mener Ellingsæter at fordi Norge gjennomgikk moderniseringsprosessen senere enn Sverige og Danmark, har tradisjonelle kjønnsrelasjoner blitt mer fremtredende her til lands. Kvinner kom senere inn på arbeidsmarkedet, norske kvinner fødte flere barn enn de danske og de svenske, og vi utviklet velferdsstaten på et senere tidspunkt. Sammenlignet med Danmark, oppmuntrer den svenske og den norske velferdsmodellen til junior partner familier.<sup>28</sup> Omsorgsarbeid for små barn er institusjonalisert i arbeidskontrakten gjennom rett til betalt permisjon og redusert arbeidstid. Dette blir framstilt som kjønnsnøytrale arrangement, men i praksis fungerer de som ”kun for kvinner” (Ellingsæter 1998).

Mine funn stemmer delvis overens med Ellingsæters observasjoner. De fleste av mennene som jobber fulltid har hjemmeværende eller deltidsarbeidende partnere, men to av mennene jeg intervjuet har gått litt utenom dette tradisjonelle kjønnsmonsteret som Ellingsæter beskriver. Den ene skiller seg ut med å ha tatt fire måneders fødselspermisjon, og den andre skal begynne å jobbe i redusert stilling (90%). Av kvinner som velger å jobbe fulltid har den ene nettopp begynt i full stilling på grunn av at barna har blitt større, mens den andre ikke oppgir noen annen grunn enn at hun er glad i å jobbe og ikke fullt så glad i å gå hjemme, hun har også hjemmekontor (avdelingsleder). Arbeidstakerne med redusert stilling har ulike ordninger; noen har en dag fri i uken, mens andre har redusert arbeidstid hver dag. Arbeidskraftundersøkelsen (SSB 2002) viser at kvinners yrkesdeltakelse har økt betraktelig de siste 10 årene, blant annet fordi stadig flere kvinner velger heltid fremfor deltid. I arbeidstakernes valg av arbeidstid er det flere faktorer som spiller inn: Blant annet lover og regler om arbeidstid, arbeidstidspraksis og normer og verdier dvs. kulturen på arbeidsplassen. Mine respondenter er enige om at det er et grunnleggende krav at arbeidsorganisasjonen er

---

<sup>28</sup> Anne Lise Ellingsæter skiller mellom tre forsørgermodeller:

- Tradisjonell eneforsørger modell (mannen som forsørger)
- Kvinner som ”junior partner” (kvinnen bidrar med en viss inntekt, gjerne gjennom deltidsarbeid)
- Likhetsmodellen

fleksibel dersom de skal få tiden til å strekke til. Det kan altså være lettere å være fulltidsarbeidende forelder dersom man for eksempel har fleksitidsordning.

Arbeidstakerne på V & M har ikke møtt på problemer når de har bedt om lavere stillingsprosent og som jeg har nevnt ovenfor mener de dette skyldes bedriftens størrelse, samt muligheten til å leie inn vikarer eller annet midlertidig personell dersom det blir for mye å gjøre.

### **5.2.5 Uformell og formell fleksibilitet**

Som vi har sett tidligere blir det sagt at selv om bedriften har regler for når arbeidstakerne skal være tilstede på arbeidsplassen, er det egentlig ikke så nøye så lenge jobben blir gjort. For at arbeidsplassen skal kunne gi arbeidstakerne den fleksibiliteten de trenger er det også viktig å ha muligheten til for eksempel å gjøre personlige ærend i arbeidstiden. En respondent forteller at dersom han for eksempel må følge kona til legen, er det ikke nødvendig med offisiell fri til dette:

”Det er ikke noe vits i så bale seg opp med sånne, da tar eg heller det ekstra kvarteret eller den halvtimen i ny og ne, det tror eg alle er enig i at det er det beste. Eg kan liksom ikkje administrere bort hele greien heller, så. Så det er ikkje nødvendig å trekke inn sann permisjon på grunn av det, eller sykt barn eller syk barnepasser og sånne ting så. Men eg kunne jo ha gjort det, eg kunne jo ha utnyttet situasjonen, og tatt fri en hel dag fordi at hun skal til legen for eksempel, men eg gjør det ikkje, det er ikkje vits i. (Respondent F)

Jeg tolker dette svaret på to måter: For det første viser denne arbeidstakeren at han føler han har tillit hos sine arbeidsgivere. Han kan være borte i arbeidstiden uten å miste tillit hos sine overordnede, men samtidig vil han ikke gi inntrykk av å være en ”unnasluntrer”. Selv om bedriften har ordninger for at arbeidstakerne skal ha anledning til å være hjemme med syke barn eller lignende, mener denne respondenten at det er bedre å ta dette uformelt ved å jobbe inn igjen de timene. Arbeidstakerne har muligheten til å ta selvstendige valg med hensyn til hvordan de ønsker å organisere tiden sin ”så lenge jobben blir gjort”. Jeg mener dette kan tolkes dit hen at en måte å vise at man setter pris på arbeidsgivernes tilbud om frihet er å ikke benytte seg av alle formelle rettigheter, men heller ordne dette uformelt slik at det ikke går utover noen andre eller må ”administreres vekk”.

Elin Kvande og Bente Rasmussen (1993) argumenterer for at kvinner har bedre mulighetsstruktur i nettverksbedrifter enn i hierarkiske bedrifter. I en nettverksbedrift er det tradisjonelle hierarkiet og arbeidsdelingen brutt ned, og de ansatte har dermed ikke klart avgrensede arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Oppgavene forandrer seg over tid ettersom kravene til organisasjonen forandrer seg. Arbeidsorganisasjonen er basert på samarbeid i team og det fokuseres på fleksibilitet både i organisasjon og for de ansatte. Kommunikasjonen i bedriften går på tvers mellom ulike avdelinger og bestemmes ikke av kommandolinjer, men av behov for kunnskap. Innflytelse i organisasjonen er basert på kunnskap og erfaring mer enn posisjon. Kvande og Rasmussen fant at de fleksible organisasjonene ofte forholder seg til et marked og en teknologi i endring siden bedriften da må være fleksibel og i stand til å tilpasse seg endring raskt (Kvande og Rasmussen 1993)<sup>29</sup>.

Vedlikehold og Modifikasjoner kan i aller høyeste grad sies å ligne en slik organisasjon. Arbeidstakerne er fornøyde med frihet og fleksibilitet og synes dette gjør bedriften familievennlig siden det er mulig å gjøre karriere selv om man har ansvar for barn og familie. Det kan synes som om det i denne bedriften er samsvar mellom fleksibilitet og familievennlighet, og den uformelle fleksibiliteten spiller etter min mening en nøkkelrolle her. Man kan selv bestemme når man skal gjøre arbeidet og man kan uformelt delegere ansvar og oppgaver seg i mellom, uten at det må godkjennes av ”høyeste hold”. Dette kan imidlertid også ha en ”skyggeside.” Richard Sennet (2001) mener at dersom fleksitet er en belønning, setter den samtidig den ansatte i takknemlighetsgjeld til bedriften – man må vise seg ekstra effektiv, et kjennetegn ved en såkalt ”grådig organisasjon” (Kvande 1998). Dette opplevde jeg til dels hos noen av respondentene. Mange begynte negative setninger med: ”Nå skal jeg jo ikke klage, jeg får jo fleksibilitet....men....” Dette skal jeg ta opp i flere detaljer under punkt 5.4.4.

### **5.3 Den nye kapitalismens ånd og arbeidstakerne**

En kapitalismes ånd kan bare bli befestet dersom dens rettfærdiggjøring blir konkretisert, dersom aktørene den henvender seg til blir klar over hva som står på spill og tilbyr dem handlingsmodeller som de vil være i stand til å bruke. Det som først og fremst står på spill for

---

<sup>29</sup> Disse funnene blir imidlertid tilbakevist av bl a Acker (1994) som sier at mindre hierarki ikke nødvendigvis betyr at organisasjonen vil adaptere prosedyrer og prosesser som tar vare på arbeidstakernes omsorgsansvar (Kvande 1998).

arbeidstakerne og organisasjonen ABB er at kundene skal bli fornøyde. I en desentralisert organisasjon som ABB må alle ta ansvar og bidra til felles beste. Handlingsmodeller får vi, i følge Boltanski og Chiapello (2002), gjennom rettferdiggjøringsregimene. I dette avsnittet skal jeg se på om arbeidstakerne på V&M handler i samsvar med verdiene fra det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet. I forrige kapittel kom det frem at jeg mener ABB til dels bruker en nettverkslogikk, og kanskje spesielt når de henvender seg til arbeidstakerne. Dersom arbeidstakerne handler i samsvar med verdiene fra det prosjektorienterte regimet kan vi vente at deres møte med et konsern i endring ikke er så veldig spenningsfylt. Jeg vil her se på de ansattes *praksis* og holdninger; fører endringer i verdisystemer til endringer av arbeidsorientering? Hvilken kritikk er det de retter mot ledelsen? Hvordan rettferdiggjør de ansatte sitt engasjement for den kapitalismen som ABB representerer? Nøkkelen her er hvordan de ansatte finner sitt engasjement, sin trygghet og rettferdiggjøring. For å belyse dette har jeg i tillegg til fleksibilitet, valgt ut tre nøkkelbegreper fra det prosjektorienterte regimet: Aktivitet, tillit og ansettelsesberedskap. Deretter diskuteres det i de to siste punktene i dette avsnittet hvordan det kan være vanskelig både for de ansatte og for organisasjonen ABB å balansere forholdet mellom frihet og kontroll.

### 5.3.1 Aktivitet

I det prosjektorienterte regimet blir aktivitet, igangsetting av prosjekter og svake bånd mellom mennesker sett på som et ekvivalensprinsipp. Ekvivalensprinsippet kan betraktes som et slags filter vi ser verden gjennom. Aktivitet er da en størrelse som vi måler alle handlinger, ting og personer opp i mot, og som henger tett sammen med prosjektarbeid. I den nye kapitalismen skal man alltid være i aktivitet, ha et prosjekt på gang og nye ideer i gjære: *"To always be looking forward to, and preparing for, something along with other persons, whose encounter is the result of being always driven by the impulse of activity"* (Boltanski og Chiapello 2002:10).

R: "Ja, altså vi har jo hatt, vi har jo den rammekontrakten med Hydro, og det har alltid vært travelt, det er helt uvant denne situasjonen vi er i nå. Den er sånn som...ja, det er veldig uvant, for det om det er prosjekt relatert så er jo den rammeavtalen vi har ett stort prosjekt sant, med masse småprosjekter inni kan du si. Det har alltid vært fryktelig mye å gjøre på."

M: "Så no er du litt utålmodig?"



R: ”Ja veldig utålmodig, for det er greiest når det er litt sånn kaos rundt ørene.”  
(Fra intervju med respondent B)

Under intervjuene kom det frem at for en del av respondentene er det å være i aktivitet det samme som følelsen av jobbtrygghet. Så lenge de har mye å gjøre vet de at det er bruk for dem. I rolige perioder derimot, for eksempel mellom to prosjekt, føles jobben mer usikker. De bruker også ord som ”kjedelig” når de beskriver rolige perioder på jobben. Respondent B jobbet en stund for et annet firma, men valgte så å komme tilbake til ABB for å få litt mer ”action”:

”Men der var det så lite å gjøre på og det var så kjedelig for meg å være der, for at eg bare skaffet jobb til de som eg styrte og så hadde eg ingenting å gjøre på sjøl. Så da kjedet eg meg, så trengte de folk her igjen så hoppet eg tilbake igjen, men ikkje noen lederposisjon da, da var det bare som vanlig ingeniør altså, en i mengden.” (Respondent B)

Da jeg spurte en avdelingsleder hvilke egenskaper som ble verdsatt i ABB, hva de ser etter når de skal ansette nye medarbeidere, var svaret veldig i tråd med det synet på initiativ og aktivitet som er så fremtredende i nettverkskapitalismen:

”Folk bør være engasjert altså, ta i, ha initiativ. Det er det viktige. Om ikke det viktigste så er det en viktig egenskap, hvis man ser bort fra faget da, for det faglige legger jo grunnlaget. At en har egenskaper til å ta tak i ting selv, at en ikke bare venter på at andre skal levere oppgaver: her versågod her har du den og sett i gang, men at en er litt aktiv og oppsøkende kanskje. Det er jo bare en egenskap blant flere.” (Respondent C)

Aktivitet, kreativitet og initiativ er egenskaper som blir satt pris på i V&M. Å ha noe å gjøre og å være i aktivitet gir samtidig de ansatte trygghet ved at de føler at de er til nytte og bidrar. Aktivitet kan altså skape både engasjement og trygghet, i hvert fall dersom en selv kan være med å sette aktivitetene i gang og være en del av prosessen. Høy aktivitet i perioder må sees i sammenheng med det markedet V&M opererer i. Når de holder på å fullføre en kontrakt er det høy aktivitet, mens periodene mellom kontraktene kan innebære lavere aktivitet. Dette er blitt hverdagen til respondentene, og kanskje en del av sosialiseringen i bransjen og yrket. Ingeniørene er knyttet til et dynamisk miljø som stadig stiller nye krav til erfaring og kunnskap, sier Tor Halvorsen i 1983. Dette miljøet har nok blitt enda mer dynamisk i dag gjennom hurtig endrende teknologi, uforutsigbare konsernstrukturer og global konkurranse. Mange arbeidstakere må forholde seg til et mer ustabil arbeidsmiljø der fusjoner, sammenslåinger og utskillelser av avdelinger nærmest er en del av hverdagen. Ingeniørene

forholder seg til alt dette, og i tillegg en hurtig endrende teknologi. Det de lærte på NTNU eller ulike ingeniørhøyskoler må hele tiden bli oppdatert. Å være aktiv, dynamisk og hele tiden klar for nye prosjekter og ny kunnskap er ikke fremmed for ingeniørene, de passer derfor kanskje godt inn i nettverkskapitalismen. Som vi skal se senere viser i hvert fall undersøkelser at ingeniørene er mer fornøyde med sin arbeidssituasjon nå enn de var på 1950- og 60-tallet.

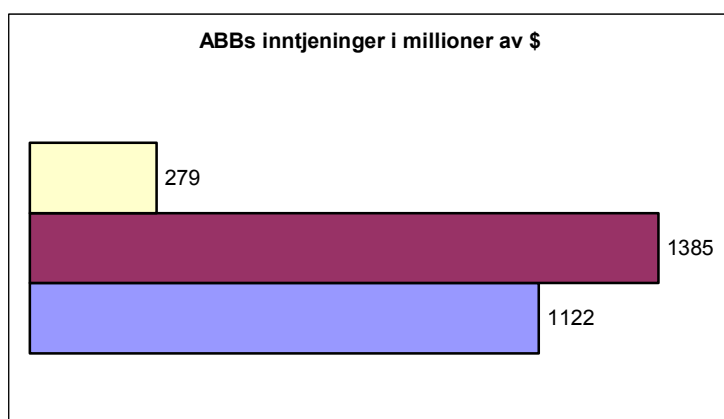
### 5.3.2 Tillit

Tillit og troverdighet blir sett på som et naturlig forhold i det prosjektorienterte regimets grammatikk. Man blir sett på som en ”liten” person dersom man ikke er i stand til å stole på andre, eller dersom man er sneversynt, fordomsfull eller intolerant. For en ”stor” person er ærlighet i ansikt-til-ansikt relasjoner viktig. ”Store” personer forbedrer ”små” personers ansettelsesberedskap til gjengjeld for deres tillit og entusiasme for prosjektarbeid. Dette må ledere få til for å vinne tillit hos sine medarbeidere, lederen må utnytte sine ”store” egenskaper og jobbe mot det som er felles beste. En leder skal ikke lede på en autoritær måte slik den hierarkiske sjefen gjorde, men generere tillit hos sine ansatte. Han eller hun skal lede ved å lytte på andre med toleranse og respekt for ulikheter.

Tillit mellom lokale ledere og ansatte i V&M virker gjensidig god. Alle jeg snakket med mener det eksisterer en flat struktur hvor man stoler på andre, og føler at andre stoler på en selv, som en avdelingsleder sier:

”Men det er klart, du har jo dette her med ferie og avspaseringskonto da, du gir jo ikkje fri sånn, men det er, altså det er jo den enkeltes ansvar og det er oppegående mennesker i avdelingen så...he he... så de, det ordner de sjøl. Og så får eg jo rapport fra personal da, en gang i måneden på overtid og fleksitidssaldo og egenmeldinger, vi har jo dette her med egenmeldinger og sånn da. Så det fungerer jo greit det er ingen som, altså eg kjører en veldig fri og grei linje, og eg føler ikkje at noen utnytter det.” (Respondent L)

Stemningen mellom de lokale ansatte og den sentrale ledelsen er derimot ikke i så stor grad basert på tillit. Siden 2001 har ABB sin inntjening vært dramatisk lavere enn før, noe som ikke akkurat virker tillitsvekkende: (Informasjon hentet fra internettssidene til ABB)



I tillegg vekker pensjonsskandalen med Barnevik og Lindahl liten tillit:

”Ja, han ene, ja, han Barnevik måtte betale tilbake, og det er klart at eg har ingen respekt for sånt. De er ikkje ledere sånn som eg vil ha en leder, som kan du si har integritet men ikkje en som er en sånn konge på siden, nei. Det er ikkje min stil.” (Respondent L)

”Det jeg merker er at det er lengre vei til eierne. Før var det jo en norsk eier, og han møtte vi jo av og til faktisk, det var ikke så veldig mange ledd over oss, men eierne i ABB, de har jeg jo ikke noe forhold til i det hele tatt, føler jo at de gir pensjonsavtaler i hytt og pine sant men (*Latter*) Men liksom utover det er det veldig liten kontakt. Det blir lite kommunikasjon.” (Respondent C)

En leder skal i nettverkskapitalismen vekke tillit, være ærlig og ha en god evne til å kommunisere. ABB blir av en av respondentene sammenlignet med den olympiske komité, IOC, en komité som vel er mer kjent for underslag og hemmelighold enn åpenhet og ærlighet. De ansatte synes det er vanskelig å vite hva man skal forvente av den globale organisasjonen siden den verken har vist seg stabil, pålitelig eller spesielt lønnsom de to siste årene. Etter pensjonsskandalene har ABB gått ut og sagt at de skal bli et mer åpent konsern med fullt innblikk i alt som har med lønn og pensjoner å gjøre. Dette kan være et lurt trekk dersom de skal greie å gjenopprette tilliten hos sine ansatte. Det virker altså som om det eksisterer tillit mellom de ansatte og den lokale ledelsen, mens de lokale ansatte har ganske klar mistillit til den sentrale globale ledelsen. Tillit og uformell fleksibilitet henger tett sammen ved at tillit til at de ansatte ikke utnytter seg av situasjonen er en forutsetning for at de ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner skal ha den friheten de har. Giddens (1997) definerer tillit som ”*tiltro til en persons eller et systems pålitelighet med hensyn til et bestemt sett av*

*resultater eller begivenheter, der denne tiltroen uttrykker en tro på en annens redelighet eller kjærlighet, eller på riktigheten av abstrakte prinsipper (fagkunnskap)”* (Giddens 1997:32). Ansatte på V&M har tillit til at den lokale ledelsen skal øke kunnskapen deres gjennom å la dem få delta i ulike typer utfordrende prosjekter. De har også tillit til at de får beholde jobben selv om de på ingen måte ønsker en livstidskontrakt med bedriften. V&M på sin side har tillit til at de ansatte sin kunnskap er god nok til å betjene kunder på best mulig måte. I et individualisert arbeidsmarked, og spesielt for kunnskapsarbeidere, er det gjensidig tillit omkring kunnskap som kanskje er viktigst, i hvert fall når det gjelder trygghet.

### **5.3.3 Ansettelsesberedskap**

Dersom de ansatte føler at V&M klarer å fremme deres ansettelsesberedskap, kan vi i forhold til antagelser i nettverkskapitalismen anta at spenninger mellom arbeidstakernes ønske om trygghet i møte med uforutsigbare konsernstrukturer blir mindre fremtredende. Dersom de derimot verken tilbys fremtidsmuligheter i ABB eller ABB sørger for å gjøre dem til attraktive arbeidstakere, kan vi forvente oss at spenningen blir høyere. Når arbeidstakerne ikke har noen forventning til hvor lenge deres ansettelse i et selskap vil vare, kan lojaliteten og identifikasjonen med virksomheten synke. Dette kan minske fellesskapsfølelsen og øke individualismen hos hver enkelt arbeidstaker. I følge NOU rapport nr. 34:1999 er det usikkert hvor sterk tendensen til individualisering er og vil bli, men at den mest sannsynlig vil være sterkest hos arbeidstakere som har en etterspurt, særegen kompetanse og derfor har muligheten til å gjøre karriere ved hjelp av sine egne ressurser. Omfanget av dette er imidlertid uvisst. Det kan se ut som om individualisering i arbeidslivet er et resultat av et høyere utdanningsnivå, og at omstruktureringer og innskrenkninger i virksomhetene har svekket troen på muligheten for varig ansettelse. Alternativet blir for mange å utvikle sin egen kompetanse gjennom erfaring og tilknytning til personer gjennom nettverk. Dette kan føre til at arbeidstakere skifter hyppigere mellom arbeidsplasser for å oppnå denne nødvendige kompetansen. Kompetansetrygghet kan for noen bli tryggere enn ansettelsestrygghet og lojaliteten til den enkelte virksomhet kan da synke. Individualisering kan også innebære at flere ønsker et mer fleksibelt forhold til arbeid enn det som ligger i ordinær og fast ansettelse.

Det er ikke mange av mine respondenter som ser for seg livslang ansettelse i ABB. De fleste planlegger ikke så mange år fremover i tid, men mener de ikke kommer til å bli værende i ABB så veldig lenge, uten at de nødvendigvis har noen konkrete andre planer:

M: ”Kor ser du deg sjøl om 10 år?”

R: ”10 år? Eg har jo sagt at eg neppe kommer til å få noe klokke eller noe sånt. Om eg er i ABB? Eg er ikkje så sikker på det. Kanskje, eg har ikkje det som noe mål, å være her, eg har også som mål og gjøre noe annet, men problemet er vel at årene har gått så veldig fort. Sant så eg har vel litt problemer med å se, sånn sett, du jobber masse sant, uten at du kanskje klarer helt og så følge opp de målene du kanskje skulle ha gjort. Et år er jo gått, og ti år er jo plutselig gått sant. Om ti år fra no så er det ikkje sikkert eg jobber i ABB.” (Respondent G)

Norske sivilingeniører tilhører et høystatusyrke og en ledelsesprofesjon som medfører at deres yrkeskarriere er preget av sterk mobilitet. De er mobile innen bedrifter og mellom bedrifter i en karriere der de utvikler generelle ferdigheter i problemløsning og tilpasning mellom teknologi og sosiale systemer (Kvande og Rasmussen 1993). Selv om ingeniører tilhører en mobil yrkesgruppe er trygghet allikevel et tema. Arbeidstakerne må finne en trygghet som kan erstatte den hierarkiske karrieren som var en integrert del av den andre kapitalismens ånd. En erstatning kan være å delta i en rekke prosjekter. Man utvikler ikke lenger karrierer, men beveger seg fra prosjekt til prosjekt, dersom man gjør suksess på ett prosjekt åpner det for muligheter til å bli med på et enda mer interessant et. Hvert prosjekt er således en mulighet til å knytte til seg nye bekjenskaper og bygge opp sitt rykte. Gitt at hvert prosjekt per definisjon er ulikt, nytt og innovativt, kan det bli presentert som en mulighet til læring og et tillegg til ens kunnskaper – dette gjør at man øker sine muligheter til å finne nye engasjement (Boltanski og Chiapello 2002). Respondent J uttrykker ansettelsesberedskap på denne måten:

M: ”Blitt tryggere i jobben?”

R: ”Ja, men nå har jeg jo såpass lang erfaring også, så jeg vet at jeg er attraktiv i dette markedet.”

M: ”Ja, så du føler deg helt trygg på det.”

R: ”Ja, mmm. Om ABB skulle finne på å selge olje og gass delen sin, til noen andre eller skille det ut eller hva de måtte gjøre så, det er behov for meg uansett, om det er ABB som betaler lønna eller om det er Aker eller Kværner det spiller egentlig ikke så stor rolle.” (Fra intervju med respondent J)

En individualiseringsprosess i arbeidslivet blir av en del spådd parallelt med en svekking av arbeidstakernes oppslutning om fagorganisasjoner og kollektive løsningsmodeller. Sennett (2001) mener for eksempel at ”Ingen langsiktige mål” er et prinsipp som undergraver tillit, lojalitet og gjensidig forpliktelse. Det finnes imidlertid også momenter som tilsier det motsatte. For det første strides ulike utdanningsgrupper om retten til å utføre bestemte

oppgaver. Slike profesjonsinteresser kan være vanskelig å ivareta individuelt og vil, i følge NOU 1999:34, neppe bli mindre utbredte etter hvert som flere får høyere og mer spesialisert utdanning. Som profesjonell er ingeniøren bærer av en generell kunnskap, noe som medfører et arbeidsmarked på tvers av bransjer og enkeltbedrifter. I det private er lønnsforhandlingene mer individualisert ved at den enkelte selv kommer frem til en lønnsavtale med sin arbeidsgiver. Det kollektive aspekt består dels som en normskapende instans på vegne av profesjonen som helhet, og dels som ”ris bak speilet” (Sakslind 1983). Karrierer er avhengige av den enkeltes renommé, og på bakgrunn av dette kan det lett oppstå bakvaskelser, ryktedannelser og destruktiv konkurranse utøverne imellom. I slike situasjoner kan fagforeninger, tillitsvalgte og arbeidsgivere i samarbeid motarbeide denne negative utviklingen. Medarbeidere med høy utdanning er ofte avhengige av å samarbeide med andre for å kunne fremstille helhetlige produkter og løsninger. Høyt utdannede arbeidstakere er som alle andre sårbare ved nedleggelse eller innskrenkninger, kollektive strategier kan gi beskyttelse og ivaretagelse av interesser i slike situasjoner. Enkelte arbeidstakere kan også trenge beskyttelse mot seg selv i slike situasjoner. Når man hele tiden må bevise at man er tilliten verdt kan det være lett for å presse seg selv til å jobbe for mye, og faren for stress og utbrenthet vil dermed øke (NOU 1999:34).

Av mine respondenter er det seks som er fagorganisert og syv som ikke er, blant de syv er to avdelingsledere som ikke er fagorganisert på grunn av personallederrollen. Noen av de uorganiserte uttrykker at de ikke synes det er nødvendig å være fagorganisert siden de føler at de klarer seg vel så bra på egen hånd. Sennett (2001) mener at arbeidstakernes makt har minket i forhold til arbeidsgivernes på grunn av stadige forandringer, og at dette maktforholdet kan bli enda skjevare dersom den kollektive organiseringen minker. Den enkelte arbeidstaker møter nemlig hele tiden sammensatte og skiftende krav slik de der og da blir definert av kunder eller andre, men også friheten bekymrer Sennett, økende frihet og fleksibilitet kan ytterligere minke arbeidstakernes makt.

### **5.3.4 ”Jeg har jo fått frihet...”**

Sennett (2001) sier at dersom fleksibilitet er en belønning, setter den samtidig den ansatte i takknemlighetsgjeld til bedriften ved at man må vise seg ekstra effektiv. Under intervjuene med de ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner opplevde jeg flere ganger at de som hadde

fått den friheten de føler de trenger, vegret seg for å kritisere bedriften for andre ting de ikke var fullt så fornøyd med:

”Eg har jo følt, no har jo eg, det blir jo feil av meg å si det da, for eg har jo liksom fått hjemmekontor og alle de tingene der, men eg føler jo at de kanskje har vært litt sånn at en skal på en måte ikkje kreve all verden, du skal på en måte være glad for at du har jobb i ABB sant, at, de er forsiktig med det å kurse folk og de må betale litt for det og kanskje få igjen kunnskap på de tingene der og det synes eg ikkje de er så veldig flinke til. Så eg føler av og til at det er litt sånn, ka skal eg si, det er ikkje alle som er like fornøyde. Det med kursing, og..... de som øker konkurransen innen for en ka som helst, så er ABB litt forsiktige med de tingene der, de.... men eller så er, det eg hører fra andre, altså selv så føler eg jo at de har vært veldig fleksibel på de tingene der, men.... det er en del ting som en kanskje føler at, det skal ikkje så masse til for å motivere de arbeidstakerne at en kunne vært litt flinkere til det da. At de skulle ha gjort en litt bedre jobb der. Så det føler eg at de har et lite stykke å gå for å bli skikkelig flinke på det der. Det med motivasjonen og de tingene der.” (Respondent E)

Og dersom de skulle komme med kritikk var det mange som først listet opp hva de fant positivt og var fornøyde med:

”Det er jo greit at de er jo for så vidt grei på andre områder, for eksempel det eg sa at vi har frihet, at eg kan ta en utvidet lunsj for å kunne gå til legen med barn og kone da, det er jo veldig greit at vi har den muligheten da, det er ikkje sikkert at andre hadde vært like snill på det området der for eksempel. Og lønnsmessig så er det ok. Vi stiger jo jevnt og trutt da, det er ikkje noe sånn mer enn andre, men de er ikkje så veldig gnitne på lønn altså, det oppveier litt av det der andre at de sparer inn på julebordet og turer og sånt. Men det er bare det at det føles liksom mye sterkere når, det er så unødvendig. (Respondent F)

Jeg tror ikke denne friheten kan sees på som tvang for disse arbeidstakerne. Tvert i mot tror jeg frihet i form av for eksempel fleksitid er helt nødvendig dersom det skal være mulig å ha en toinntektsfamilie med barn. Jeg tror slike ordninger er spesielt positive dersom flere kvinner skal ha anledning til å jobbe fulltid. Nå har disse arbeidstakerne muligheten til å føle seg som kompetente foreldre samtidig som de er kompetente arbeidstakere. Mange bruker fleksitiden slik at barna ikke trenger å være så lenge i barnehagen, den ene parten leverer barna i barnehagen og kommer sent på jobb, mens den andre henter barna og går tidlig. Samtidig ser det imidlertid ut til at denne friheten også føles som en belønning eller et gode som de ikke vet helt sikkert om de fortjener, eller hvor lenge de fortjener den. Det kan da tenkes at de føler de må legge inn ekstra innsats i arbeidet for å vise bedriften at de fortjener

denne belønningen. Dette eksemplifiseres ved respondent F (se s. 83) som gjennom sin bruk av uformell fleksibilitet arbeider inn igjen timer han egentlig har krav på fri for.

### 5.3.5 Kritikk og forhold mellom ideologi og praksis

Mange av respondentene uttrykte misnøye med ABB sin prioritering av de ansatte og mener at det blir investert for lite i et godt arbeidsmiljø. Dette eksemplifiseres gjennom respondenten som sier at i den grad det eksisterer et godt arbeidsmiljø på Vedlikehold og Modifikasjoner, er det heller *”til tross for ledelsen, enn på grunn av den...”* På grunn av all fokuset på kunder og aksjonærer, blir det lite åpenlys fokus på arbeidstakere og arbeidsmiljø, og når i tillegg velferdsbudsjettet skal kuttes med 70-80% fører dette til frustrasjon hos de ansatte. En respondent mener at et godt velferdstilbud er en av de godene ABB tidligere har brukt for å tiltrekke seg høyt kvalifisert arbeidskraft:

”Og eg begynner egentlig å lure på hva bedriften vil tilby. Så det går jo mye på økonomi dette her og de sier vel utad at vi skal bli markedsledende innefor den og den nisjen og så stiller vi spørsmål i lønns forhandlingene: Tror dere virkelig at vi kan bli det når vi ikkje betaler blant de beste? Folk velger der de får best betalt. Vi er langt i fra lønnsledende, og når de går ned i velferds ordninger, så hvilken strategi har de egentlig for rekruttering?” (Respondent M)

Det er imidlertid stor forskjell på respondentenes svar på dette området. Den første personen jeg snakket med, en ”original ABB’er”, fortalte om alle de sosiale tilbudene de har i bedriften, at de pleide å reise på ”ABB-lekene” og mye mer. Respondenten som har vært utleid til Hydro de siste fire årene har også et positivt inntrykk av at ledelsen aktivt bidrar til et bedre sosialt arbeidsmiljø. Dette står i kontrast til den mest kritiske respondenten som gikk svært langt i sin kritikk av ledelsens detaljstyring av de ansattes aktiviteter:

”Vi skal gjøre om måten vi jobber på, men det er veldig få som egentlig har blitt spurt om hvordan de ønsker å jobbe. Det er noe som heter å spare seg til fant, eg synes på en måte at det er litt sånn treffende, de skal gjøre noe med måten vi jobber på, men de har så lite penger og gjøre det for at det blir kanskje litt dyrere, eg vet ikkje. Nei, eg savner den tiden der bedriftene investerte i sosialt miljø.” (Respondent D)



Mange savner mer penger til kurs og andre arrangementer, og mener grunnen til denne mangelen er at ledelsen blander seg inn i detaljer i styringen av avdelingens ressurser. Jeg tror dette kan svekke engasjementet for arbeidet og bedriften, og de ansattes følelse av trygghet. For det første gidder man kanskje ikke å yte sitt ytterste dersom man ikke føler man får noe igjen for det - man må få noe mer enn bare lønnen. For det andre kan dette gå ut over tryggheten på flere måter. Dersom man finner trygghet i å øke ens "ansettelsesberedskap" blir kanskje ikke dette godt nok bygd opp dersom man ikke får videreutviklet ens ferdigheter gjennom for eksempel kurs og seminarer. Det er ikke så lett å bygge opp ens personlige nettverk uten sosiale arenaer å møtes på. Dersom man finner trygghet gjennom den mer tradisjonelle "livstidskontrakten" med bedriften, er det lett å bli usikker på om bedriften egentlig ønsker å satse på deg, dersom du ikke føler at ledelsen forsøker å få deg til å trives.

Mye av grunnen til at det blir satt av så lite penger til sosialt samvær og kurs er at ABB skal redusere kostnader - spare penger. Det drypper ikke goder på de ansatte når ABB sliter i motbakke. I forhold til Bartlett og Ghoshal (2000) kan vi si at konsernet er inne i en rasjonaliseringsprosess, som viser til at konsernet skal effektivisere ressurser, men allikevel fortsette med produktivitetsvekst. Samtidig pågår ofte også en revitalisering av kompetanse og forretningsområder. Rasjonalisering kan skape korttids resultater og frigjøre ressurser til den mer langsiktige planleggingen. I Vedlikehold og Modifikasjoner får de nok bare delta i rasjonaliseringsprosessen, de er nemlig ikke en del av den langsiktige planleggingen til ABB. Rasjonalisering er et sentralt tema i intervjuer med gruppeledere eller andre som er engasjerte i personalpolitikken:

"Det blir jo mye mer fokus på inntjening av kost og sånne ting, og så dette med, dette med..... eierne, de som har aksjer i selskapet, mye mer fokus på det. Litt mer sånn sterkere fokus på det, blir jo det. Men det synes no eg er fornuftig nok, det er jo tross alt de som investerer i oss." (Respondent G)

"Ja, ABB er nok litt, eg merker det er mer fokus på...på kostnadsoppfølging, altså på den økonomiske biten... eh, no er det ikkje så veldig mye en klarer å påvirke akkurat det da budsjettet er liksom lagt, en gir sitt innspill, men en må på en måte godta det budsjettet en har." (Respondent L)

Arbeidstakerne på V&M må forholde seg til aksjer og eiere siden de jobber i et selskap som prioriterer "shareholder values". I følge "One Team" ideologien skal de ansatte prioritere "kundene og Gruppens behov fremfor den enkelte driftsenhets behov" (informasjon gitt av

informant 3). Dette er en logikk arbeidstakerne forstår. De er klar over at mye står på spill og vil jo gjerne unngå at ABB skal gå med tap. Allikevel føles det urettferdig når det bestemmes at de skal få mindre å rutte med i velferdsbudsjettet, og den sentrale ledelsen legger seg også opp i hvordan de skal bruke den summen de har til rådighet:

”Og så får vi ikkje lov til å reise utenlands i teambuildingen he he , så det er litt rart, vi hadde det kjempe opplegget, vi skulle til Newcastle da og, ta båten om fredagen og så... Men selv om vi er et internasjonalt selskap så har vi ikkje lov til å reise utenfor Norges grenser. Det er klart at det betyr jo ingenting, men det blir litt bakvendt, det er liksom ikkje noen grunn til det.” (Respondent E)

Selv om ikke disse kuttene eller detaljstyringen av avdelingens ressurser virker så veldig alvorlige, er det en problematikk respondentene fremhevet. For arbeidstakerne blir dette et symbol på at de føler seg veldig små i en stor organisasjon, nærmest som den berømte dråpen som får begeret til å renne over: ”*Det er jo aksjonærer, kunder, samfunnet og ansatte. De ansatte er jo langt nede på listen*” (Respondent F).

Spenninger mellom den lokale arbeidskraften og den sentrale organisasjonen kan på denne måten settes ord på. Jeg tror noe av spenningen bunner i et misforhold mellom ABBs ideologiske nivå og det de viser i praksis. ABB gir uttrykk for at de vil gi de ansatte fleksibilitet og frihet, de belønner initiativ og kreativitet, men akkurat dette lille budsjettet blander de seg inn i. Det føles urettferdig for arbeidstakerne og deres engasjement for selskapet og følelsen av trygghet minker. Det er vanskelig å være trygg og ta initiativ dersom man ikke føler at man blir prioritert av konsernet. ABB sentralt ønsker mer kontroll over pengebruken, mens arbeidstakerne reagerer på at de mister litt av kontrollen over arbeidsplassen sin. Kritikken de retter mot ledelsen kan tolkes som en sosial kritikk. Det dreier seg om økonomiske ytelser som har blitt tatt fra dem og som det blir kjempet for gjennom fagforeningen. På den andre siden er det også en slags kunstnerisk kritikk. At ledelsen tar fra dem friheten til å bestemme hvordan de skal bruke velferdsbudsjettet føles begrensende. Engasjementet for arbeidet kan da synke og arbeidstakerne opplever ingen positiv tilknytning til konsernet, men hvor stor er egentlig ingeniørenes identifisering med arbeidsorganisasjonen?

## 5.4 Identitet og trygghet

I forhold til Baethges arbeidskonsepter (1994) kan vi forvente at mine respondenter er menings- og subjektorienterte i forhold til sitt arbeid. De er høyt utdannede og har typiske ”høyere funksjonær” eller lederstillinger. Jeg vil se på hvordan deres arbeidsorientering er forbundet med uforutsigbarhet og stiller spørsmål med om de forholder seg til arbeidet på en mer instrumentell måte dersom de er usikre på varigheten av arbeidsforholdet?

I følge NOU 1999:34 viser en undersøkelse fra 1997 at nesten 95% av arbeidstakerne synes det er viktig at jobben er sikker. Videre sies det at stillingsvernet<sup>30</sup> kan ha tvetydige effekter på fleksibiliteten i foretaket. Et sterkt vern kan gi arbeidstakerne trygghet til å utfolde seg kreativt i virksomhetsinterne omstillinger. Dersom arbeidstakerne er rimelig trygge på at de ikke kommer til å bli arbeidsledige eller bli nødt til å skifte jobb, er de lettere å motivere til for eksempel å skifte arbeidsmåte, organisasjonsform eller kompetanseområde. Stadig frykt for å miste jobben kan føre til defensive handlingsmønstre som skader samarbeids- og innovasjonsklimaet i foretakene. På den annen side kan for høy ansettelsestrygghet føre til at det danner seg mønstre som hindrer nyskaping.

I dette avsnittet skal jeg ta for meg arbeidstakerne på V&M sitt forhold til identitet og trygghet. Deres holdninger og følelser omkring dette kom frem i intervjuene da vi snakket om hvordan det var å bli kjøpt opp av et multinasjonalt konsern. De tidligere Umoe-ansatte mener det var lettere å forholde seg til et norskeid konsern med ledere de kjente ansiktet til, enn et så stort konsern som ABB. Nå er det nærmest umulig å identifisere seg med et konsern man bare har jobbet for i to år, men jeg mener man allikevel kan snakke om en viss tilhørighet, og positive eller negative følelser i forhold til konsernet. En del av respondentene problematiserer imidlertid også nødvendigheten av å føle tilhørighet og identitet med den organisasjonen de jobber for. I tråd med Boltanski og Chiapellos (2002) prosjektorienterte regime har de fleste ingen forventninger om en livslang karriere i et bestemt konsern, og har dermed kanskje ikke behov for å identifisere seg med arbeidsorganisasjonen - de er i utgangspunktet innstilt på endring. Når det gjelder trygghet, snakket de om lignende følelser. Mange fant mer trygghet i å stole på sin egen ansettelsesberedskap enn å stole på lengden av sin nåværende stilling, men som det kommer frem i NOU 1999:34 er det lettere å motivere de ansatte til for eksempel organisasjonsendringer dersom de ikke føler frykt for å miste jobben.

---

<sup>30</sup> ”Stillingsvernet springer ut av behovet for trygghet for arbeid og inntekt. Dette behovet tillegges stor verdi i samfunnet, noe som blant annet kommer til uttrykk i at retten til arbeid er grunnlovsfestet” (NOU 1999:34, s. 1 kapittel 9).

En viss form for trygghet og positiv identifisering kan derfor være viktig i ustabile tider hvor omstillingsfrekvensen er høy.

#### 5.4.1 Oppfatninger av "One Team"

Da jeg spurte respondentene om deres oppfatning av og forhold til "One Team" omorganiseringen i ABB, var svarene deres mildt sagt ulike. Enkelte hadde knapt nok hørt om noen omorganisering, mens andre holdt lange flammende innlegg om hva de fryktet dette kunne føre til. Noen var mer resignerte, med holdninger som "det er no endringer hele tiden", mens andre synes endringene virket spennende, utfordrende og gjorde arbeidet mindre kjedelig. Endringer sees av enkelte som tegn på at organisasjonen "følger med i tiden" og ikke vil bli akterutseilt. Mange av arbeidstakerne føler at organisasjonsendringer er noe som foregår "langt oppe i systemet" og ikke kommer til å berøre dem personlig:

"Vi får jo meldinger om at det er kjøpt ditt og solgt datt, og nå har vi sånn organisasjon og nå er det sånn og, det er hele tiden omstruktureringer." (Respondent D)

"Vi har blitt bombardert med ganske mye propaganda fra den kanten ja. Vi får brosjyrer og sånt i ny og ne, vi får info på nettet, og de har endret denne her screen savenen nettopp, her bombarderer de oss med sånn: "Creating value for our employees" jada her var akkurat det ja..he he he...." Giving our employees the opportunities to learn, grow and share." (Respondent F)

Respondent F bruker ord som "bombardert" og "propaganda" når han skal beskrive ABB sine metoder for å gi de ansatte *trygghet* gjennom at de bevisstgjøres ABBs globale verdier. Dette gjøres tydeligvis ikke bare gjennom SUM samtalen, men også gjennom skjermsparene og brosjyrer. For enkelte av de ansatte føles denne "propagandaen" nesten som det motsatte av trygghet. De føler at ABB taler i to tunger: På den ene siden sies det at ABB skal ta vare på sine ansatte gjennom å la de "vokse, lære og dele" og på den andre siden er de redde for at dette bare er tomme ord som egentlig ikke betyr noe verken for de ansatte eller for ABB. Dette uttrykkes veldig klart av respondent D:

M: "Så du føler at du hadde mer innflytelse før når du jobbet i Umoe?"

R: "Ja, vi gjorde det altså, kan du si, når vi var Umoe så var vi jo for det første så var vi, når eg begynte her så var vi et eget A/S her, så da lå all makten her. Og så ble vi heleid av Umoe Haugesund, med Umoe olje og gass, og så fikk vi en sjef som satt i Oslo, våre sjefer satt i Haugesund, så fikk vi merke hva det betydde på godt og ondt, ikke særlig mye godt men veldig mye ondt også.... Men da hadde

vi tross alt en ledelse som satt i Haugesund, når administrerende direktør sa: Sånn blir det, så ble det sånn. Men i dag så er det, hvis eg skal ta opp noe så må eg gå til min leder som skal gå, ja kor i all verden er det han skal gå, da skal han gå til Haugesund, og så sitter hans sjef igjen i Haugesund og så sitter hans sjef i Stavanger og så sitter hans sjef i Oslo der er det et par tre ledd med ledere sånn, så går vi ut av landet til Zürich, gud vet hvor mange som sitter der, no er det jo ikkje alle avgjørelser som skal taes på det nivået da, men det blir jo liksom sånn at det influerer vår hverdag.

M: ”Hvilken type avgjørelser som er på de forskjellige nivå? Sånn kort.”

R: ”Ja... eg hadde håpet du ikkje skulle spørre om det, eg vet ikkje, .. eg har aldri gidet å prøve å utfordre den, altså det blir bare sånn maktesløs.. nei det får du ikkje lov til, og så er det bare typisk.” (Respondent D)

Denne respondenten uttrykker oppgitthet og frustrasjon. Han føler at ”One Team” omorganiseringen bare er enda et skritt mot at de ansatte får mindre de skulle ha sagt. Avstanden mellom de ansatte og ledelsen vokser i et slikt klima. At denne omorganiseringen bare er én av mange endringer, gjør det i tillegg forvirrende hvem man skal forholde seg til, hvilke sjefer som bestemmer hva og hvordan dette kommer til å se ut i fremtiden. Det kommer frem i NOU 1999:34 at dersom arbeidstakerne er rimelig trygge på at de ikke kommer til å bli arbeidsledige eller bli nødt til å skifte jobb, er de lettere å motivere til for eksempel å skifte arbeidsmåte, organisasjonsform eller kompetanseområde. I dette tilfellet er det kanskje ikke selve jobben de er redde for å miste, en del av respondentene virker imidlertid redde for å miste retten til å definere hva jobben deres skal gå ut på, og for hvilket selskap de skal utføre jobbene:

”Problemet er at vi vet ikke helt hvor vi har lederne hen, sånn sett, så, offshore systems er jo en liten del av ABB, sånn internasjonalt. Og det har jo gått dårlig med ABB sånn internasjonalt det siste året eller to, så om det får noen følger for oss, det.... Tror ikke det direkte, men jeg vet ikke om det kan bety noe indirekte. På sikt kanskje?”(Respondent C)

Denne skepsisen gjelder ikke alle jeg snakket med. Noen er slettes ikke klar over at det har vært omstruktureringer i ABB, andre er klar over det, men finner det ikke problematisk eller utrygt. En respondent mener det er spennende å lære mer om andre avdelinger i ABB:

”Og ikkje minst at, eg synes jo det er positivt at vi har fått vite mer om hva de andre holder på med, så det må jo være det at vi kan dra lasset bedre sammen, vi skal jo tross alt være et stort selskap, ikkje bare menge små som skal tjene penger. Så eg ser vel det som, at ikkje vi har for mange overlapper tenker eg.

Sånn sett kan det jo bli spennende å se om firmaet blir større eller mindre. Vi har jo ekspandert ganske mye det siste året.” (Respondent G)

Andre igjen bryr seg svært lite om hvilket selskap de jobber for, og om dette selskapet skulle gjøre endringer bryr det dem ikke nevneverdig så lenge de får beholde jobben. Selv om de fleste sier at de gjerne vil være med å definere innholdet i jobben sin og påvirke avgjørelser, er det mange som oppgir at det er livet utenfor jobben som betyr mest.

Mange av de som nå jobber i Vedlikehold og Modifikasjoner i ABB har vært med på tallrike endringer. En av respondentene begynte for eksempel i det som het Sandsli driftstjenester, denne lille bedriften ble kjøpt opp av Haugesund mekaniske verksted, som ble kjøpt opp av Umoe, som ble kjøpt opp av ABB. Respondenten har gått igjennom denne perioden uten å være arbeidsledig. Dette gjør en kanskje ”tykkehudet” i forhold til uforutsigbare konsernstrukturer. I tillegg er reaksjonene til de ansatte preget av den bransjen de jobber i. Oljebransjen har jo flere ganger blitt spådd en kort levetid. En av respondentene påpeker at selv om det er en ganske ustabil bransje så betyr det ikke nødvendigvis at en går rundt og engster seg hele tiden:

”Nei, det er ganske ustabil egentlig, jeg merker jo ganske store variasjoner, det kan gå, og det svinger veldig raskt, fordi vi jobber med modifikasjoner så det er ikke så store prosjekter, sånn at det kan være stille i to måneder og så plutselig kommer alle jobbene på en gang og så er det armer og bein igjen. Og offshore bransjen i det hele tatt det svinger jo mye, jeg har jo jobba i denne bransjen i 11 år da, så jeg har jo vært med på et par nedturer. Jeg husker første gangen: Uææ!! nå kommer vi til å miste jobben og sånn, men så gikk det jo over, og andre gangen så: Ja ja, vi får nå se hva som skjer. Og nå sist så var det sånn: Jaa...”.  
(Respondent J)

I tillegg til å jobbe i oljebransjen er respondentene ingeniører. Som påpekt av Kvande og Rasmussen (1993) har denne yrkesgruppen sterk mobilitet både oppover og på tvers i organisasjonen, og mellom organisasjoner. Det kan derfor tenkes at ingeniørene på V&M også i lys av sin profesjon forholder seg relativt rolig til endringer i organisasjonen. I neste avsnitt skal jeg ta opp hvorvidt jeg finner spor av en orientering mot arbeidsorganisasjonen eller om deres identifisering og lojalitet mer går i retning av profesjonen, eller kanskje heller til familie og fritidsinteresser, og se på hvilke måter dette påvirker deres forhold til trygghet og engasjement.

## 5.4.2 Identifisering og lojalitet

”Vi jobber for å ha råd til å ha det gøy på fritiden” er det en som sier, mens en annen mener livet ble satt mer i perspektiv da han ble far:

”Jobben betyr ikke så forferdelig mye, det betyr jo så klart noe, men det er ikkje det som er viktigst da. Så eg prioriterer de som er hjemme fremfor å gå her, eg prøver å unngå mest mulig overtid og de tingene der. Det går så fort no når de er små at det er ingen vits å sitte her når de begynner å lære å krype og gå.”  
(Respondent E)

Arbeidet er viktig, men hjem og familie synes allikevel å stå i sentrum for respondentene. De er samtidig opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø, noe som vises gjennom frustrasjonen en del av dem uttrykker når ABB forsøker å kutte ned og blande seg i velferdsbudsjettet deres. Det sosiale miljøet er viktig på arbeidsplassen, det er viktig å jobbe sammen med folk du trives med og ha utfordrende arbeidsoppgaver. I Martin Baethges (1994) undersøkelse fokuserer respondentene på innholdsmessig, tilfredstillende arbeid hvor de kan bruke seg selv som personer og hvor de kan finne anerkjennelse, selvbekreftelse og følelsen av sosial integrasjon. Det er altså ikke karriere og drømmer om arbeidsmessig oppstigning eller store penger som står i sentrum hos de unge i Baethge sin undersøkelse. Flertallet søker derimot *selvrealisering* gjennom innholdet i arbeidet. Mine respondenter er opptatt av det faglige innholdet i jobben, at de får faglig utfordrende oppgaver som utvikler deres profesjonelle dyktighet. Mange lar være å søke lederstillinger med personalansvar for å unngå å miste de faglige utfordringene:

”Ambisjoner... ? Eg har jo ikkje bedt om å få noe personalansvar, eg har lyst til å holde meg til faget lengst mulig og heller bli en guru på fag enn å ha liksom 15 eller 20 eller 30 under meg.” (Respondent K)

Siden det faglige er så viktig for dem, kan det tolkes som om de ønsker anerkjennelse og finner en del av identiteten sin gjennom det å være ingeniører. Kvande og Rasmussen sier tilsvarende i sin undersøkelse av kvinnelige ingeniørers mulighetsstruktur, at mange ingeniører mener det er viktigere å være faglig dyktig enn å ha en høy stilling. Deres undersøkelse viser at teknisk interesse er den mest oppgitte grunnen til å la være å søke ledende stillinger både for kvinner og menn, mens prioriteringer utenom jobben kommer på andre plass (Kvande og Rasmussen 1993). I tillegg kan det sies at faglig dyktighet øker ens ansettelsesberedskap. Identifisering med yrket og lojalitet til profesjonen er det som kjennetegner den profesjonelle. Den profesjonelle vil heller ikke føle forpliktelser eller

lojalitet til noe som bryter med disse forestillingene, men vil ha en ”kosmopolitisk” rolle i arbeidsorganisasjonen. Profesjonaliteten til ingeniørene har nettopp vist seg å stige i takt med økende samfunnsfokus på teknologi. I tillegg hevder Gjøen (1988) at jo større bedrifter, jo mindre sannsynlig vil det være at sivilingeniørene synes det er viktig å hjelpe bedriften til å øke overskuddet og/eller hjelpe bedriften i å etablere et rykte som førsteklasses. Et av formålene til ”One Team” omorganiseringen er jo nettopp å knytte de ansatte tettere til ABBs visjon og verdier, og som et resultat skal de ansatte føle seg tryggere og gjøre en bedre jobb. For at medarbeidere skal kunne knytte identitet til selskapet tror jeg det er viktig at selskapet gjør en innsats for å skape et godt miljø, det er viktig at arbeidstakerne føler at de blir satset på. En av respondentene uttrykker det på denne måten:

”Men det ja, nei eg savner den tiden der bedriftene investerte i sosialt miljø. Da hadde du et eierforhold til bedriften, du ville at bedriften skulle gå godt. Når du så logoen så ble du, det høres kanskje litt klisjéaktig ut, men da betydde det noe. Om det står ABB, eg kunne ikkje brydd meg mer altså!” (Respondent D)

Det er ikke lett å knytte seg til ABB dersom man ikke vet om man jobber for et annet konsern i neste uke, dette kan medføre at selskapet ikke når frem til den enkelte arbeidstaker. I stedet for å skape en fellesskapsfølelse, føles ”One Team” som noe som blir forsøkt presset på arbeidstakerne. I tillegg blir arbeidstakerne usikre når de ikke føler at ABB satser på dem: ”*Vi er langt nede på prioriteringslisten...*”. Å ikke føle lojalitet med selskapet en jobber i kan muligens sees på som en forsvarsmekanisme for å innstille seg på endring. Siden ABB opererer med høy grad av organisatorisk fleksibilitet er det vanskelig for arbeidstakerne å vite hva de har å forholde seg til. Det er ikke enkelt for arbeidstakerne å føle tilhørighet til en bedrift som stadig forandrer organisasjonsstruktur, skifter eiere og endrer satsingsområder. Men ved å forholde seg til arbeidskraften sin på en individualisert måte, tror jeg allikevel man kan finne trygghet og motivasjon i jobben. Dette kan sies å gjelde mer generelt dersom man er høyt utdannet kunnskapsarbeidskraft, og kanskje spesielt for ingeniører.

## **5.5 Oppsummering av kapittel 5**

Både innleie av perifere arbeidstakere og fleksitid blir brukt som en numerisk fleksibiliseringsstrategi i Vedlikehold og Modifikasjoner: Korttidsansatte og innleie/utleie av



arbeidstakere brukes som en buffer mot svingninger i behovet for arbeidskraft. Vanligvis regnes de faste ansatte som en gruppe man kan bruke til å oppnå funksjonell fleksibilitet, mens de perifere sørger for den numeriske fleksibiliteten. Gjennom å ”spare opp” arbeidstimer ved økt oppdragsmengde og avspasering når det er lite å gjøre, bidrar imidlertid også de faste ansatte til den numeriske fleksibiliteten i V&M.

Det virker som om det er viktigere for arbeidstakerne på V&M å føle tilhørighet med sin profesjon enn med selve virksomheten de jobber for. Det sosiale arbeidsmiljøet blir likevel vektlagt og funnet viktig for jobbtrivsel. Spesielt kommer dette frem hos respondenten som er utleid til Hydro, han synes det er vanskelig å trives og se fremtidsmuligheter når han står med en fot i hver leir. Selv om de fleste sier at de prioriterer familie fremfor jobb, er de allikevel opptatt av jobbens innhold. Jobben skal være utfordrende og spennende på det faglige planet, og det er viktig at de er med på å definere innholdet i jobben selv. Baethge sier at den nye subjektiviteten som preger vårt forhold til arbeid også gjelder i privatlivet. Vi vil gjerne være i stand til å kontrollere tidselementet på arbeidsplassen slik at vi bedre kan tilfredsstillere våre personlige behov. Arbeidstakerne ser på arbeid som en mulighet til å lære noe nytt, utvikle seg selv og oppnå en følelse av kompetanse og uavhengighet. På samme tid kalkulerer man hvor dypt involvert man vil være i arbeidet, slik at man også kan ha et tilfredsstillende privatliv (Baethge 1992). Jeg mener de ansatte på V&M finner sin sosiale identitet heller gjennom det å være en dyktig ingeniør, enn å jobbe i ABB. Baethge (1994) mener at siden vi tar lenger utdanning nå enn før og kommer senere inn på jobbmarkedet, finner vi vår identitet gjennom utdannelsen heller enn gjennom jobben. Overgangen til voksenverden skjer når vi er under utdanning, ikke når vi jobber. Det virker også lite hensiktsmessig å knytte seg til et konsern når man ikke kan forutsi hva deres neste trekk er. De ansatte på V&M føler seg av og til mer som brikker i ABBs multinasjonale spill enn som verdiskapende arbeidstakere, tilliten mellom arbeidstakerne på lokalplanet og den sentrale ledelsen er ganske lav. Allikevel er det ikke tegn på at de virkelig frykter for jobbene sine. Om ikke ABB vil satse på dem, er det alltid noen andre som vil. De vet at de er verdifulle arbeidstakere, de sitter på en kompetanse som det er bruk for i oljebransjen. Selv om de ikke stoler på ABB, stoler de fleste på sin egen ”ansettelsesberedskap”.

Arbeidstakerne har høy grad av frihet, de har fleksitid og nyter tillit av sine lokale sjefer. Men etter omorganiseringen har den sentrale ledelsen fått større makt, og den makten bruker de blant annet til å ta sterkere kontroll over kostnader på den lokale avdelingen. De forsøker å legge begrensninger på arbeidstakerne, noe som skaper spenning og frustrasjon, og ikke et godt klima for ”One Team.” Det kan synes som om respondentene til en stor grad

forfekter verdier som i hvert fall ligner det prosjektorienterte rettferdiggjøringsregimet, og setter dermed pris på verdier som tillit, ærlighet, fleksibilitet, tilpasningsevne og aktivitet. ABB sender ut signaler om at de omorganiserer for å gjøre organisasjonen mer desentralisert. Dette signalet kan lett tolkes som at de lokale avdelingene skal få økt autonomi, men det er det motsatte som skjer. Den geografiske dimensjonen fra matrisemodellen faller bort, og den sentrale ledelsen øker makten sin. De ansatte protesterer og forsøker å legge begrensninger på den sentrale ledelsens makt for å øke sin egen frihet, men sannsynligvis til ingen nytte. Avdelingen de jobber for har blitt lagt ut for salg og snart får de et annet selskap sine verdier på skjermspareren. Dersom man skal kunne holde hodet over vannet i slike situasjoner, mener jeg det er nødvendig å ha et individualisert forhold til arbeid.

I siste kapittel skal jeg samle trådende fra kapittel 4 og 5 gjennom en diskusjon av oppgavens funn i lys av samfunnsendringer som postindustrialisering og globalisering. Jeg vil også forsøke å se om de tendensene jeg har sporet i denne bedriften muligens kan være orienteringer til arbeid som er mer generelle enn bare å gjelde på denne avdelingen. Ustabile konsernstrukturer kan settes i forbindelse med svingende markeder og økonomisk globalisering. Det er altså mange arbeidstakere verden over som opplever ustabilitet i arbeidssituasjonen sin. Hvordan man opplever dette avhenger selvsagt av de nasjonale rettigheter og tradisjoner, men i følge en del teoretikere fører globalisering til en konvergering av verdier og normer; av dette kan vi tenke oss at arbeidsorienteringer blir mer like.



# Kapittel 6: Arbeidsorienteringer og samfunnsutvikling

---

## 6.1 Innledning

I dette kapitlet skal funnene i oppgaven knyttes opp mot en diskusjon omkring arbeidets betydning og hvordan globalisering og konsernorganisering kan påvirke denne betydningen.

I 6.2 vil jeg ta nærmere for meg forholdet mellom frihet, fleksibilitet, trygghet og stabilitet og diskutere hvordan disse kategoriene, med utgangspunkt i det jeg har kommet frem til i denne oppgaven, kan sies å oppleves forskjellig blant ulike arbeidstakere og i ulike yrkesgrupper eller profesjoner. I lys av disse tankene vil jeg i 6.3 diskutere hvilken betydning arbeid har i dagens samfunn: Hvor mye betyr arbeid i menneskenes liv? Avsnitt 6.4 skal diskutere hvordan en overgang fra multinasjonale til transnasjonale konsern kan påvirke den nasjonalstatlige innflytelsen på arbeid. Det blir hevdet av Held et al (1999) at de multinasjonale selskapenes økonomiske makt øker, og at de er sentrale pådrivere bak en økonomiske globalisering. I følge Michel Albert (1993) er det også i ferd med å skje en amerikanisering i måten kapitalistiske organisasjoner styres på. I økende grad handler aktiviteten om maksimum profitt på minimum tid. Sentrale trekk ved denne "shareholder" kapitalismen forbindes med stikkord som "mergers", "takeovers", "buyouts", "short-term thinking" og "the tyranny of the quarterly report". Multinasjonale konsern tar over stadig større deler av verdenshandelen, og ansetter mange mennesker over hele verden. Mange arbeidstakere er dermed utsatt for en slik type konsernorganisering og endringshastighet. Hvordan påvirker dette holdninger og orienteringer til arbeid?

I 6.5 diskuterer jeg hva jeg i lys av denne oppgaven ser på som fremtidige utfordringer for arbeidslivet og hva jeg synes det kunne vært interessant å undersøke nærmere.

## 6.2 Frihet og begrensning

Et fremtidig arbeidsliv der arbeidsoppgavene skifter ofte og hvor vi arbeider på ulike steder og til ulike tider, vil kreve en annen regulering av arbeidet. Det vil være behov for ordninger som bedre tar vare på den enkeltes behov enn dagens kollektive reguleringer. Mange vil oppleve mer frihet og selvbestemmelse på jobben, og kravet til et mer innholdsrikt og interessant arbeid vil sannsynligvis øke. En viktig utfordring i et slikt arbeidsliv blir å finne ordninger som kan kombinere fleksibilitet og trygghet. Kanskje vil arbeidskontraktene endre karakter og bli mer individuelle enn kollektive? Langeland et al (1999) mener det vil skje en forskyvning fra ansettelsestrygghet til ansettelsesmulighet, tryggheten ligger i retten til kontinuerlig kompetanseutvikling snarere enn i regler om prøvetid og oppsigelser. Boltanski og Chiapello (2002) tar for seg nødvendigheten av å både ha engasjement og føle trygghet for arbeidstakerne i den nye kapitalismen, noe som uttrykkes gjennom det prosjektorienterte regimets grammatikk. Engasjement får man blant annet gjennom aktivitet, prosjektarbeid, fleksibilitet, entusiasme og bevegelse, arbeidstakerne vil også ha frihet til å bestemme over sin egen arbeidsdag og arbeidsoppgaver. Trygghet skapes gjennom nettverk med andre mennesker, tillit, ærlighet og forbedring av ens ansettelsesberedskap. Dersom man stoler på sin ansettelsesberedskap kan det sies at man blir mer uavhengig av arbeidsorganisasjonen fordi det ikke er viktig hvilken organisasjon man jobber for. I nettverkskapitalismen ser vi en økt vektlegging av tilpasning, fleksibilitet og personlig kommunikasjon som lover en høyere grad av autonomi og selvutfoldelse. Dermed blir det mindre vektlegging av stabilitet enn i det forrige steget av kapitalismen hvor man hadde mer stabile karriereutsikter.

Fleksibilitet kan sies å gi både arbeidsgivere og arbeidstakere frihet og begrensninger. For arbeidsgiverne er det kostnadsbesparende å kunne ha en perifer arbeidsgruppe som buffer mot svingninger i oppdragsmengde. Det kan også hjelpe bedriften med å skape et tillitsfullt forhold til sine kjerneansatte, som ved en slik ordning føler seg trygge på å få beholde jobbene. For de kjerneansatte gir det frihet å kunne organisere dagen sin som en vil, og spesielt kan dette gjøre dagen til småbarnsforeldre lettere å organisere. Denne typen fleksibilitet er imidlertid ikke alle arbeidstakere forunt. Utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi gjør at grenser viskes ut, og markedene blir mer internasjonalsert, noe som kan sies å øke presset på mange av de tradisjonelle arbeidsplassene. Dette kan føre til økt polarisering i arbeidslivet: Kunnskapsentreprenørene som lever av å tolke, skape og formidle informasjon vil bli etterspurt og få god lønn, mens de som driver med enklere

produksjonsarbeid i konkurranseutsatt industri og tjenesteyting vil få dårligere betalt og større problemer med å få jobb (Langeland et al 1999).

Respondentene i denne studien er kunnskapsarbeidere, de leier ut arbeidskraften sin og innehar en kunnskap og kompetanse som bedriften er avhengig av. Som vi har sett gjennom hele oppgaven, virker det som om stadig flere arbeidstakere må innstille seg på økt omstillings- og endringsfrekvens i arbeidslivet fremover. Hvordan arbeidstakerne vil håndtere dette vil blant annet være forskjellig ut i fra hvilket yrke de har, etter ulike utdanningsnivå, ulike bransjer og nasjonaliteter. Respondentene i denne studien tilhører en privilegert gruppe arbeidstakere i Norge. De er høyt utdannede og jobber i oljebransjen, som er den næringen vi er mest avhengig av i dette landet. For deres del kan omstillinger kanskje lett takles med et trekk på skuldrene og ”jeg får alltid en annen jobb”. Verre kan dette være for lavere utdannede yrkesgrupper som gjerne jobber i mer konkurranseutsatte næringer. Samtidig kan det hevdes at mine respondenter, siden flere og flere tar høyere utdanning, tilhører en voksende gruppe i Norge. I 2002 hadde 22% av den norske befolkningen utdanning på universitet eller høyskolenivå, et tall som er ventet å stige kraftig i årene som kommer (Statistisk sentralbyrå).

Alder og livssituasjon vil også påvirke våre behov for frihet eller trygghet. Arbeidstakere med små barn vil kanskje ha et større behov for trygghet enn andre arbeidstakere. Som Boltanski og Chiapello (2002) sier: ”vi ønsker trygghet i arbeidet for å forsørge våre barn.” Arbeidstakere med små barn er på den andre siden ofte relativt unge. Det kan tenkes at unge lettere kan tilpasse seg endringer og at de derfor også har lettere for å bytte jobb enn eldre arbeidstakere. Arbeidstakere som nærmer seg pensjonsalderen vil kanskje føle seg mer uttrygge ved drastiske endringer på arbeidsplassen.

Svekking av arbeidstakernes sosiale rettigheter og innflytelse er ofte spesielt fremtredende i perioder hvor selskapet går dårlig og trenger å spare kostnader. Siden de viktigste kostnadene på kort sikt er knyttet til arbeidsstokken, har tiltak for å utløse raske innsparinger ved å kutte i staber og unndra seg kollektive forpliktelser i forhold til ansatte bredt om seg, ofte på bekostning av mer langsiktige strategier for å bedre konkurranseevnen gjennom produktive investeringer og utvikling av kompetanse, arbeidsorganisering og funksjonelle former for intern fleksibilitet. Kjell Inge Røkke kan for eksempel bli sett på som en eksponent for denne trenden (Dølvik 1999). ABB-ansatte på Vedlikehold og Modifikasjoner føler ikke at konsernet satser på dem i form av å forsøke å skape et godt arbeidsmiljø. Hvor mye dette sosiale arbeidsmiljøet betyr for de ansatte kommer i høy grad an på hvor viktig arbeidet er i deres liv. En del røster tar til orde for at det i overgangen til et mer

konsumbasert samfunn ikke lenger er gjennom arbeidet vi skaper vår identitet, men gjennom forbruk. I følge Ulrich Beck (2000) erstatter identitet gjennom konsum de gamle arbeids- og klasseidentiteter idet arbeidssamfunnet er i ferd med å gå over i risikosamfunnet. Han mener de gamle klasseskillene er oppløst og at det i vesten er det mer vanlig med kunnskaps- og servicearbeid enn industriarbeid. Med støtte i Baethge (1994) vil jeg si at nettopp på grunn av oppløsningen av de gamle klasseskillene, kan det tenkes at det nå er enda viktigere å finne sin identitet gjennom kommunikativt tilfredsstillende arbeid fordi man ikke lenger i særlig grad finner identitet gjennom klassetilhørighet.

### 6.3 Kapitalismens ånd og arbeidets betydning

Vi befinner oss etter manges mening i det postindustrielle samfunn (f. eks Bell 1973), men mange av teoriene vi bruker om arbeidslivet stammer fra det industrielle samfunnet (Casey 1995). Nå skal det snakkes om arbeidstakere, ikke arbeidere. Man selger ikke lenger arbeidskraften sin, det kan heller sies at vi leier ut vår kompetanse og hjernekapasitet. Casey (1995) mener vi lever i en “post-occupational” tilstand:

“In typical western industrial society, as Marx, Durkheim and Weber analyzed, the social bases of society were organized around the productive economic activities of human beings. An extensive division of labor, the rationalization of economic and social processes and deep tensions between *gesellschaft* and *gemeinschaft* characterized modern society. Unifying “grand” narratives of social meaning and behavior demanded and achieved, by and large, social conformity to the values and practices of western modernity.” (Casey 1995:1)

Casey spør seg om arbeid i denne tilstanden kan være den primære kilden til danning av våre sosiale selv og den primære kilden til sosial organisering, slik det kan sies å ha vært gjennom hele den moderne æra: ”*Will work and production endure as central organizing elements at this post-industrial juncture and beyond?*” (Casey 1995:2). Hun mener man ikke lenger innehar bestemte egenskaper og kunnskaper i form av ens yrke, da man jobber sammen i multitematiske teamgrupperinger. Dette vil påvirke måten vi solidariserer oss med andre og finner vår sosiale identitet på arbeidsplassen. Hun påstår at det tidligere sosiale båndet innad i yrkesgrupper og statusskillene mellom de ulike yrkesgruppene nå er brutt ned og erstattet av den nye firmakulturen. Det er nøyaktig det motsatte av hva jeg finner i denne studien, hvor jeg mener respondentenes sosiale identitet som ingeniør helt klart overskygger det å føle tilhørighet med en arbeidsorganisasjon. De senere årenes ustabile økonomi og de mange

endringer, ervervelser og innlemmelser, har vist arbeidstakerne at de ikke kan stole på at de jobber for det samme selskapet neste år. Det vil derfor for mange virke uhensiktsmessig å knytte identiteten sin til en bestemt arbeidsorganisasjon. Uansett hva som skjer med arbeidsplassen vil de allikevel være, som i denne studien, ingeniører. Det skal tas med i betraktningen at Casey (1995) forholder seg til fremtiden, til noe hun mener er i ferd med å skje, hun mener vi fremdeles befinner oss i en overgangsfase fra det industrielle samfunnet.

Selv om vi har tatt et skritt bort fra det industrielle samfunnet og ingeniørene kalles kunnskapsarbeidere, mener jeg at denne yrkesgruppen på mange måter fremdeles tilhører industrisamfunnet. I hvert fall har de hatt en enorm påvirkning på formingen og utviklingen av industrisamfunnet (Halvorsen 1983). Norske sivilingeniører har tradisjonelt vært industrirettet, og utviklingen av en norsk ingeniørprofesjon henger nøye sammen med industriens utvikling. Opprettelsen av en teknisk høyskole skjedde i 1910, og har vært med på å skape grunnlaget for en industriell utvikling i Norge. Nå er sivilingeniørene imidlertid i større grad relaterte til den teknologiske virksomheten i andre næringer enn industrien, og det tekniske innholdet i yrkene baseres i økende grad på analytiske metoder og vitenskapelige tilnærminger. Yngre sivilingeniører orienterer seg i høyere grad mot tjenesteytende næringer, men samtidig skjer det også en nyorientering mot industrien som arbeidsplass gjennom ”okkupering” av petroleumsindustrien (Gjøen 1988).

Selv om respondentene er tilknyttet petroleumsindustrien, finner jeg at arbeidstakerne på V&M har tatt inn over seg mange av de holdningene som Boltanski og Chiapello (2002) tilskriver nettverkskapitalismens ånd, og som kan sies å stå i et visst motsetningsforhold til industrien, eller den industrielle kapitalismen. De takler hurtige endringer og omstillinger, ønsker en fleksibel arbeidsdag og har en tillitsnær flat struktur på avdelingen. Det kan også sies at de i forhold til Baethge (1994) viser menings- og subjektorienteringer til arbeid. På mange måter kan det således sies at arbeidstakerne på V&M ikke har holdninger til arbeid som stammer fra den industrielle æra. De har imidlertid ikke tatt inn over seg ABB sitt forsøk på å skape en felles kultur, ett lag, ett ansikt ut mot kundene. Det kan tenkes at siden de mener ABB ikke stimulerer det sosiale miljøet og de ikke kjenner seg verdsatt vil vegre seg mot en slik felles kultur. For at noe sånt skal kunne fungere tror jeg arbeidsgiveren i langt høyere grad må fokusere på å skape et godt sosialt arbeidsmiljø. Arbeidstakerne må kjenne stolthet når de ser ABB-logoen. ABB har ikke vist seg tillitsvekkende nok til at de ansatte kan legge sin identitet ”i hendene” på selskapet.



Casey (1995) spår at den nye organiseringen av arbeidskraft vil foregå innenfor den enkelte bedrift gjennom "enterprise unions," og at de mer yrkesrettede fagforeninger er en utdøende organisasjonsform. Boltanski og Chiapello (2002) mener at fagforeningene blir svekket ved at forhandlinger i større grad har blitt desentraliserte og flyttet til bedriftene. Det kan tenkes at denne desentraliseringen og individualiseringen fører til tilbakegang i den sosiale kritikken. Sebastien Budgen (2000) sier at kritikken i dag til dels har stilnet på grunn av kommunismens tilbakeslag, og dermed manglende alternativer til kapitalismen: Hvordan kritisere kapitalisme når det ikke finnes konkurrerende måter å organisere økonomien på? Mot slutten av 1990-tallet oppstod det allikevel en massiv kritikk mot kapitalisme og globalisering, eksemplifisert gjennom for eksempel demonstrasjonen mot WTO i Seattle i 1999 og opprettelsen av nye sosiale bevegelser som for eksempel Attac. Er kritikken mot slutten av 1990-tallet et tegn på at viktige verdier har blitt krenket? Et tegn på at den nye kapitalistiske ånden begynner å bli etablert, og derfor også danner grunnlag for ny kritikk? "*Capitalism needs its enemies, people who have a strong dislike for it and who want to wage war against it. These are the people who provide it with the moral foundations that it lacks, and who enable it to incorporate justice-enhancing mechanisms whose relevancy it would not otherwise have to acknowledge*" (Boltanski og Chiapello 2002:2). Kapitalismen kan på denne måten justere seg slik at den blir oppfattet som rettferdig, og dermed skaper engasjement og trygghet for aktørene: "*A spirit of capitalism approach thus provides a justification both for capitalism and for the criticisms that denounce the gap between the actual forms of accumulation and the normative conceptions of social order*" (Boltanski og Chiapello 2002:3).

## 6.4 Globalisering og konsernorganisering

I den nye kapitalismens ånd er aktivitet, innovasjon, fleksibilitet og tilpasningsevne positive elementer som selskap skal handle etter (Boltanski og Chiapello 2002). Flere nevner (bl a. Castells 2001) at for å overleve i dagens konkurransesituasjon må både selskap og arbeidstakere være villige til å endres raskt for å henge med i markedet. Castells (2001) mener målet med organisasjonsendring er å takle den usikkerheten som blir skapt av raske forandringer i de økonomiske, institusjonelle og teknologiske omgivelsene til et selskap. Løsningen er fleksibilitet i produksjon, ledelse og markedsføring. I følge Hirst og Thompson (1999) dreier mye av de multinasjonale konsernernes aktiviteter seg om oppkjøp, innlemminger i andre selskap og forandring av forretningsområder. Minst halvparten av

aktiviteten i de multinasjonale selskapene består altså av overføring av eierskap og spekulativ aktivitet, snarere enn produktive investeringer.

Det kan sies at opprettelsen av ABB skjedde på et tidspunkt hvor globaliseringen skjøt fart. Gjennom hele 1990-tallet har ABB bidratt til den økonomiske globaliseringen gjennom innlemming og oppkjøp av en rekke foretak over hele verden - de har skapt et globalt nettverk. Selskaper som opererer globalt blir sett på som viktige drivkrefter i den økonomiske globaliseringen, men jeg vil også forsøke å vise at multinasjonale konsern er innvevd i flere sammenhenger enn de økonomiske. Med omorganiseringen i 2001 mener jeg ABB forsøker å gå i retning av en mer homogen organisasjonskultur. I følge ideologien skal alle arbeidstakere i konsernet internalisere de samme verdier og visjoner slik at ABB kan operere mer likt over hele verden. Tanken er at dette skal gjøre dem mer kundevennlige og dermed også øke inntekter og aksjeverdi. Den geografiske dimensjonen i den tidligere organisasjonsstrukturen har en minsket innflytelse og det kan sies at de forsøker å standardisere verdier for arbeidstakerne i konsernet. Jeg mener vi her er vitner til en prosess (i hvert fall på det ideologiske nivå) som strekker seg utover det rent økonomiske. ABB forsøker å globalisere ideer og holdninger blant arbeidstakere verden over gjennom en internalisering av deres grunnprinsipper. Informasjonsteknologi legger til rette for en slik ”propaganda”. Arbeidstakerne har ABB verdier som skjermesparere, og gjennom internett kan ABB også formidle disse verdiene til sine kunder og aksjonærer verden over. ABB forsøker å gå over i en mer transnasjonal form gjennom å løsrive både makt og verdier fra den nasjonalstatlige kontekst. Kan slik konsernorganisering føre til at nasjonalstatens innflytelse er i ferd med å svekkes? Held et al mener at nasjonalstaten ikke mister makten sin, men at funksjonen deres blir ”re-engineert” på ulike måter. Nasjonalstatens suverenitet og overordnede makt til å bestemme hva som skjer innenfor deres egne landegrenser består, men det kommer også andre aktører som utfordrer denne makten, for eksempel EU, WTO, transnasjonale sosiale bevegelser og multinasjonale foretak (Held et al 1999). Giddens (1997) påpeker at selv om transnasjonale selskapers makt kan være stor, kan den allikevel ikke måle seg med staters makt på områder som territorialitet og kontroll over voldsmidlene. Uansett hvor stor økonomisk makt de har, kan de ikke etablere seg som politisk/rettslige enheter som styrer et bestemt territorielt område. I en senere artikkel hevder Giddens:

“Yet I do not believe either the skeptics or the radicals have properly understood either what it is or its implications for us. Both groups see the phenomenon almost solely in economic terms. This is a mistake. Globalization is political, technological and cultural, as well as economic.” (Giddens 1999)

I følge Langeland et al (1999) henger globalisering sammen med individualisering, fri flyt av ideer og kulturelle impulser. Man kan lettere forme sin egen arbeidsplass og styrke sin stilling som forbruker, siden det er blitt enklere å skaffe seg uavhengig informasjon og impulser for den enkelte. Langeland et al (1999) sier videre at mange arbeidstakere i dag må forholde seg til endringer i arbeidet. Arbeidskraftundersøkelsen i 1998 viser at hver fjerde arbeidstaker i de senere årene har fått en ny stilling i samme bedrift, mens hver femte har byttet jobb til en annen virksomhet. Annenhver arbeidstaker har fått nye arbeidsoppgaver og ny ledelse, og arbeider med nye redskaper og ny teknologi. Hver tredje har fått nytt lønssystem eller ny arbeidstid. Halvparten sier det har blitt større krav til kvalitet de siste par årene, og nesten like mange sier at arbeidsmengden og arbeidstempoet har økt. Hver tredje arbeidstaker sier samtidig at en også har bedre muligheter til å påvirke hvordan jobben skal utføres, og til å ta selvstendige avgjørelser. Nærmere halvparten opplever også større tilfredshet og arbeidsglede og synes de jobber i et bedre arbeidsmiljø enn for to år siden. Langeland et al (1999) konkluderer ut i fra dette at selv om vi må omstille oss oftere og får mer å gjøre, virker det som om vi blir mer fornøyde. Dette kan tyde på at jobbene blir mer interessante og at arbeidstakerne er rustet til å møte omstillinger. Langeland et al (1999) hevder videre at det kan sies at vi befinner oss i en moralsk overgangsfase der tradisjonelle verdier settes under press. Økt utdanning og bedret privatøkonomi er to forklaringer på en økende individualisme som former de nye verdiene. Enkeltmennesket får større betydning i arbeidslivet i og med at kompetanse er den viktigste produksjonsfaktoren i kunnskapssamfunnet. Omstillingspresset og behovet for kompetanse og fleksibilitet øker, hverdagen blir annerledes og grensene mellom skole, hjem og arbeid blir mer flytende. I kjølvannet av internasjonale vare- og handelsstrømninger følger gjerne en spredning av kulturelle impulser og ideer på tvers av landegrensene. Tettere kulturell kontakt kan føre til at normer og holdninger i ulike land nærmer seg hverandre, og til et press for å utvikle internasjonale etiske standarder. Langeland et al (1999) sier imidlertid at globalisering også kan føre til et mer heterogent samfunn med større verdimangfold og redusert oppslutning om tradisjonelle nasjonale normer. Kanskje blir det slik at tilhørighet i økende grad knyttes til nærmiljøet og verdenssamfunnet, og at globaliseringen dermed gir innhold til slagordet ”tenke globalt – handle lokalt”? (Langeland et al 1999). Det kan synes som om ABB handler i tråd med dette slagordet da de gjennom hele sin korte historie har vært opptatt av å ha en felles global plattform, dette synes imidlertid forsterket etter ”One Team” omorganiseringen. ABB har også, som en del andre store konsern, erkjent sitt samfunnsansvar for arbeidstakere i land der innbyggerne har lave sosiale

rettigheter: ”*As a supplier of infrastructural installations our operation and project activities can have a significant social impact. So it is important that we respond and address the concerns of the anti-globalization movement and play a proactive role*” (www.abb.com). Samtidig sier de imidlertid at motivasjonen også kan begrunnes i den symbolverdien dette har: ”*Maintaining our reputation as a good corporate citizen is vital for our licence to operate, shareholder value and our ability to access capital and secure financial guarantees*” (www.abb.com).

Eksempelet ABB kan vise en tendens mot en minkende nasjonalstatlig innflytelse på arbeidslivet. Dersom ABB er et foregangsselskap kan det tenkes at flere selskaper vil forsøke å løsrive seg fra nasjonalstater. Det kan tenkes at dette er med på å svekke nasjonalstaten, men ikke nødvendigvis til det negative, da for eksempel arbeidstakere i land med lave sosiale rettigheter kan få bedre vilkår. I sosialdemokratiske velferdsstater som Norge kan det påstås at det fremdeles er nasjonale regler og ordninger som gjør seg mest gjeldende. Stein Kuhnle (2001) forsøker å nyansere myten om at globalisering og velferdsstaten nødvendigvis er motsetninger. Han sier at for det første så blir også velferdsstaten globalisert, flere nasjoner enn noensinne har etablert sosiale trygdeordninger. For det andre synes velferdsstaten å ha en god overlevelsessevne i forhold til en nasjons evne til å ha en konkurransedyktig økonomi. For det tredje kan det tenkes at det blir nødvendig med velferdsstatens trygghetsrammer ved plutselig nedgang i verdensøkonomien, slik at den kan virke som en buffer mot risikoen for sosial usikkerhet og nød for befolkningen (Kuhnle 2001). Catherine Casey (1995) mener at dersom organisasjonskulturene endres, kan dette være med å endre arbeidsplassen kanskje uavhengig av lover og regler. Hun mener globaliseringen av firmakulturer vil ha en signifikant effekt utover de historisk spesifikke nasjonale erfaringene til de individuelle land. Selv om etniske, religiøse og regionale identifikasjonsmønstre fortsatt vil være viktige, mener hun det vil skje en tilbakegang i den nasjonalstatlige påvirkningen på produksjonen av kultur, sosial og politisk struktur over alt. Dersom dette ble en realitet ville nasjonalstatens rolle som ”sosialiseringsagent” bli kraftig redusert. Eksempelet Nokia kan imidlertid vise at selv om selskap endres og går over i en mer amerikansk form, trenger ikke dette nødvendigvis å endre firma *kulturen*. Tainio og Puputti (2002:16) sier at Nokia etter å ha blitt registrert på New York børsen: ”*Became american as to firm governance, structure and strategy.*” Det så ut som om Nokia hadde mistet sin nasjonale karakter og gått over i en mer angloamerikansk form, men måtene å forholde seg til disse nye standardene på blir allikevel beskrevet som typisk finske: ”*The principle of the shareholder value were treated in Nokia according to their practical, not ideological, value*” (Tainio og Puputti 2002:16). Da økonomien var

vanskelig i Nokia returnerte de til sin "safe haven" i Finland. ABB gjør noenlunde det samme når de går tilbake til sine opprinnelige satsingsområder elkraft og automasjon. Selv om ABB kan sies å ha vært på vei mot et transnasjonalt selskap i den forstand at de forsøkte å etablere en global kultur og et nettverksbasert desentralisert selskap, går de nå tilbake til de områdene som de startet med og som har opprinnelse i hjemmebasene Sveits og Sverige. Etter den økonomiske kollapsen i ABB mot slutten av 2001, kan det sies at den tidligere ambisjonen om å få til et vidtrekkende transnasjonalt selskap har bleknet. De selger divisjoner og slanker arbeidsstokken, og i stedet for en vid portefølje av produksjon og tjenester, har de gått tilbake til den trygge opprinnelsen. Store veietablerte selskaper har de siste årene hatt store problemer og gjennomgått store endringer i forretningsområder og utbygging av toppledelsen. *"These are the last generation of dinosaurs still roaming the earth completely unaware of their inevitable and impending fate"* (Bartlett og Ghoshal 2000:780). Slike organisasjoner vil være for lite fleksible for fremtiden mente mange på 1990-tallet. Og kanskje har de rett? Den ustabile og svingende økonomien som vi har opplevd de siste årene krever kanskje en enda hurtigere endringsfrekvens og fleksibilitet enn det ABB hadde muligheter for med sine mange ansatte og spredte divisjoner? Kanskje er "dinosaurer" som ABB ikke egnet til å imøtekomme kravene som den "nye kapitalismens ånd" setter til utforming av arbeidsorganisasjoner? Arbeidstakerne vil kanskje også ha lettere for å være lojale og knytte en del av identiteten sin mot mindre arbeidsorganisasjoner, men dette vil da bare gjelde for de av arbeidstakerne som kan betraktes som kjernepersonale. Dersom arbeidsorganisasjonene må bli enda mer fleksible for å henge med i konkurransen på et ustabil marked kan det tenkes at selskapene vil skille ut flere oppgaver, samt ta i bruk mer fleksibel arbeidskraft. Da vil arbeidstakerne heller ha behov for en arbeidsorientering som knytter dem tettere opp mot deres kompetanse, enn til den enkelte arbeidsorganisasjonen.

## **6.5 Fremtidig forskning og utfordringer**

Denne studien gir et bilde av at arbeidstakerne takler endringer og uforutsigbare situasjoner rimelig greit. Endringer som følger av globalisering og økt markedsstyring i foretakene kan sies å skje i økende grad, spesielt når økonomien er svingende. Respondentene i denne studien har tillit til at deres erfaring og kompetanse vil få dem videre i yrkeslivet uavhengig av hva som skulle skje med V&M eller ABB. Jeg tar her forbehold om at mine respondenter i tillegg til å være høyt utdannede, er ingeniører, en yrkesgruppe som i følge Kvande og Rasmussen

(1993) er preget av sterk mobilitet. En slik mobilitet er imidlertid ikke tilfelle hos en del andre arbeidstakere. I denne forbindelse kunne det vært nyttig å se på andre yrkesgrupper enn ingeniører, andre ”kunnskapsarbeidere,” men også for eksempel industriarbeidere, og undersøkt hvordan de forholder seg til endringer i arbeidsorganisasjoner. På denne måten kunne man sammenligne lavere utdannede og ufaglært arbeidskraft, og deres holdninger til trygghet og identitet på arbeidsplassen med ”kunnskapsarbeiderne”. Er det slik at det er kompetanse som gir trygghet? Og er det de samme arbeidstakerne som opplever trygghet gjennom kompetanse som også opplever mest frihet og autonomi i arbeidet? Er det slik at ”kunnskapsarbeiderne” kan si ”ja takk, begge deler” til trygghet og fleksibilitet, mens de lavere utdannede må ta til takke med lav autonomi og ustabilitet?

Denne oppgaven har vært konsentrert rundt konserninterne forhold. Jeg har studert organisasjonsendringer i ABB ved å sammenligne det ideologiske globale nivået med de lokale aktørenes praksis. Det kunne også vært ønskelig å se på flere multinasjonale/transnasjonale konsern og gjort en sammenligning med ABB. På denne måten kunne man bedre ha funnet ut hva som er spesielt med ABB. Skyldes for eksempel de økonomiske problemene i ABB konsernorganisering og ledelse? Eller har ABB vært et ”uskyldig” offer for en krise i økonomien? Slike studier kan bidra til økt kunnskapsutvikling om konsernorganisering og deres innveving i samfunnets institusjoner og økonomi.

Den siste uken (15/5-20/5-03) har det i media dukket opp nye spekulasjoner omkring mulige kjøpere av ABBs olje og gass divisjon. De amerikanske selskapene Cooper Cameron, Halliburton og Bechtel nevnes som aktuelle kandidater. Kanskje blir Vedlikehold og Modifikasjoner innlemmet i et amerikansk selskap? Det hadde vært interessant å høre hvordan respondentene forholder seg til en slik endring og i hvilken grad dette endrer organisasjonsstruktur og kultur. Kanskje vil markedstenkningen og uforutsigbarheten øke, og ”tiden hvor bedriftene satset på sine ansatte” vil for noen arbeidstakere oppleves som enda fjernere.



# Litteraturliste

- Abrahamsen, Bente (2002): *Heltid eller deltid? Kvinners arbeidstid i kvinne- og mannsdominerte yrker*. Rapport nr 6, 2002, Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Albert, Michel (1993): *Capitalism against Capitalism*. London: Whurr Publishers.
- Andersen, Svein S. (1997): *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Atkinson, John (1984): The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issues* nr. 5/1984.
- Bäcklund, Ann-Katrin (1992): Nya strategier för industriell produktion – effekter på arbetsdelning och kompetens. I Halvorsen, Tor og Ole Jonny Olsen (red.): *Det kvalifiserte samfunn?* Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Baethge, Martin (1992): Changes in Work and Education as Constituting Factors of Social Identity. Theoretical and Political Implications. I Halvorsen, Tor og Ole Jonny Olsen (red.): *Det kvalifiserte samfunn?* Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Baethge, Martin (1994): Arbejde og identitet hos unge. I Steen Nilsen, Birger (red.): *Arbejde og subjektivitet – en antologi om arbejde, køn og erfaring*. Roskilde Universitetscenter.
- Bartlett, Christoffer A. og Sumantre Ghoshal (2000): *Transnational Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Berg, Nina C. (1993): *Medbestemmelse i et overnasjonalt konsern, en studie av ABB Asea Brown Boveri*. AHS serie 1993:6, Universitetet i Bergen.
- Boltanski, Luc og Eve Chiapello (2002): *The New Spirit of Capitalism*. Paper to be presented to the Conference of Europeanists, Chicago, 14 – 16 mars, 2002. [[http://www.europamet.org/conference2002/papers/j6\\_boltanski\\_chiapello.doc](http://www.europamet.org/conference2002/papers/j6_boltanski_chiapello.doc)] 18/11-02.
- Budgen, Sebastien (2000): A New Spirit of Capitalism. *New Left Review* nr. 1/2000.



Casey, Catherine (1995): *Work, self and society after industrialism*. London: Routledge.

Castells, Manuel (2001): *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.

Christensen, Karen (1998): I skyggen af Hellevik. Om utfordringer ved å jobbe empirinært. I Christensen, Jerdal, Møen, Solvang og Syltevik (red.): *Prosess og Metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dølvik, Jon Erik et al (1997): Norwegian labour market Institutions and Regulations. I Dølvik, Jon Erik og Arild H. Steen (red): *Making Solidarity Work? The Norwegian Labour Market in Transition*. Oslo: Scandinavian University Press.

Dølvik, Jon Erik (1999): *Fleksibilitet og arbeidslivsregulering. Et overblikk over europeiske utviklingstrekk og Eus regime for arbeidslivspolitik*. Bergen: Fafo notat nr 11/1999.

Ellingsæter, Anne Lise (1998): Dual Breadwinner Societies: Provider Models in the Scandinavian Welfare States. *Acta Sociologica* nr.1/1998.

Giddens, Anthony (1997): *Modernitetens Konsekvenser*. Oslo: Pax forlag AS.

Giddens, Anthony (1999): *Globalization – an irresistible force*. Daily Yomiuri, 07.06.99.

Gjøen, Heidi (1988): *Endelig på rett plass? Om endringer i norske sivilingeniørers yrkesgrunnlag*. Hovedoppgave i sosiologi, SEVITS rapport nr. 5/1988, Universitetet i Trondheim: Senter for vitenskap, teknologi og samfunn.

Goldthorpe, John J. et al (1968): *The affluent worker: Industrial attitudes and behaviour*. Cambridge: Cambridge University press.

Grimen, Harald (2000): *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Guldbrandsen, Trygve (1998): Begrepet fleksibilitet. i Torp, Hege og Karen Modesta Olsen (red.): *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Rapport nr. 2/1998. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Halvorsen, Tor (1983): *Ingeniørar og samfunnsendring*. MORAL-prosjektets skriftserie nr. 5. Universitetet i Bergen.

- Halvorsen, Tor og Ole Jonny Olsen (1992): Innledning i Halvorsen, Tor og Ole Jonny Olsen (red.): *Det kvalifiserte samfunn?* Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hammersley, Martyn og Paul Atkinson (1996): *Feltmetodikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Held, David og Anthony McGrew et al (1999): *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press.
- Hippe, Ivar (1990): *Det nye markedet i bedrifter. Overnasjonalt eierbytte, finansspekulasjon og fusjonskontroll*. Oslo: FAFO rapport nr 103/1990.
- Hirst, Paul og Grahame Thompson (1999): *Globalization in Question*. Cambridge: Polity Press.
- Hochschild, Arlie Russel (1997): *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Kalleberg, Arne (2000): Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review Sociology*, nr. 26/2000.
- Kalleberg, Arne (2001): *Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century*. *British Journal of Industrial Relations*, nr. 39:4/2001.
- Kuhnle, Stein (2001): Den Skandinaviske Velferdsstat i det globale konkurransesamfunn. I Bay, Hvinden og Koren (red.): *Virker velferdsstaten?* Kristiansand:Høyskoleforlaget.
- Kvale, Steinar (1997): *Det Kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1993): *Nye Kvinneliv: Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Kvande, Elin (1998): Female middle managers in greedy organizations. I Kvande, Elin: *Paradoxes of Gender and Organizations*. Dr.polit.- avhandling, NTNU, Trondheim.
- Lamont, Michéle og Laurent Thévenot (red.) (2000): *Rethinking comparative cultural Sociology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Langeland, Ove (red.) (1999): *Mellom frihet og fellesskap*. Fafo- rapport nr. 270/1999, Oslo: Tiden Norsk Forlag.

Nesheim, Torstein (2002): National Employment Regimes and Firms' Staffing Arrangements: Insights Gained from comparing Norway as the Idealtypic case with the United States and the United Kingdom. Kommer i *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial relations*.

NOU 1999:34 *Nytt millenium – nytt arbeidsliv?*

Ohmae, Kenichi (1995): *The end of the nation state: The rise of regional economies*. New York: Free Press.

Pfeffer, Jeffrey og James N. Baron (1988): Taking workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behaviour*, nr. 10/1988.

Rasmussen, Bente (2002): Å sage over den greina man sitter på? *Sosiologisk tidsskrift*, nr. 4/ 2002, Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, Pål (1991): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Rydland, Monica (2001): *Symbolisme og effektivitetskrav. Totalkvalitet i Aker*. Hovedoppgave fra Institutt for Administrasjon og organisasjonsvitenskap, AHS serie A 2001- 3, Universitetet i Bergen.

Røvik, Kjell Arne (2000): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sakslind, Rune (1983): *Arbeidsliv, utdanning, interesseorganisering. Perspektiver og hypotese i studiet av ingeniørprofesjonen*. MORAL-prosjektets skriftserie nr. 3, Universitetet i Bergen.

Sennett, Richard (2001): *Det Fleksible Mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tainio, Risto og Mikko Puputti (2002): *Multinational firms; when and how does the home country matter?* Paper prepared for 17<sup>th</sup> EGOS Colloquium 4-6/7.2002, Barcelona.

Torp, Hege og Erling Barth (2001): *Actual and preferred Working Time*. Rapport nr. 3/2001, Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.

UNCTAD: World Investment Report 2002: *Transnational Corporations and Export competitiveness*, Geneve og New York: United Nations.

Vallas, Steven P. (1999): Rethinking Post- Fordism: The meaning of workplace Flexibility. *Sociological Theory*, 17:1 March 1999.

Watson, Tony J. (1995): *Sociology work and industry*. London: Routledge.

Weber, Max (1995): *Protestantismens etikk og kapitalismens ånd*. Oslo: Pax.

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research Design and Methods*. California: Sage Publications.

Andre kilder:

**Internett:**

ABB sine hjemmesider:

Globalt: [www.abb.com](http://www.abb.com)

Nasjonalt: [www.abb.com/no](http://www.abb.com/no)

Herunder: Pressemeldinger og ABB- Nytt.

Statistisk sentralbyrå: Arbeidskraftundersøkelsen 2002,

[<http://www.ssb.no/emner/06/01/aku/tab-2002-10-31-06.html>] 20/11.02.

**Aviser:**

Dagbladet 14.03.2002.

Dagbladet 11.09.2002.

Dagens Næringsliv 30.01.03.

**Brosjyrer:**

ABB i Hordaland, utgitt av ABB.



# Vedlegg

## Vedlegg 1: E-post til ansatte i V&M

### Vil du delta i forskningsprosjekt om familie og arbeid?

#### Litt om prosjektet

Prosjektet er en hovedfagsoppgave som skal dreie seg om arbeid og familie. Gjennom intervjuer med ansatte i ABB ønsker jeg å fokusere på hvordan denne relasjonen blir håndtert og opplevd av arbeidstakere og arbeidsgivere. Grunnen til at jeg er interessert i akkurat ABB er at jeg vil sette dette i et internasjonalt perspektiv gjennom å snakke med ansatte i en multinasjonal bedrift.

#### Hvem kan delta

Kriteriet for å delta er at dere har barn i alderen 0-4 år. Jeg vil gjerne snakke med både menn og kvinner.

#### Hva skal det brukes til?

Intervjuene skal være en del av materialet jeg skal legge til grunn for en hovedoppgave i sosiologi ved Universitetet i Bergen. Oppgaven kommer til å være på rundt 100 sider, og vil bli å finne på Universitetsbiblioteket i Bergen i løpet av 2002. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd dersom dere samtykker til dette, de vil så bli skrevet av og opptakene blir deretter slettet. Det dere sier er fortrolig, og vil bli anonymisert i oppgaven. Det er anledning til å trekke seg når som helst i prosessen, også etter intervjuene er gjort. Melding er sendt til Datatilsynet.

#### Når og hvor?

Intervjuene vil vare i ca. 1 time, og vil foregå på arbeidsplassen i arbeidstiden. Tidspunkt vil vi komme tilbake til. Dato for intervjuene er opp til dere, men jeg vil gjerne komme i gang så fort som mulig (like før eller etter påske).

**Dersom du ønsker å være med:**

Send svar på denne mailen til Morten Mjeldheim som vil videreformidle listen med interesserte personer til meg. Jeg vil så ta kontakt med dere snarest for å avtale tid for intervjuene.

Vennlig hilsen Mariann Moberg  
Hovedfagsstudent i sosiologi v/Universitetet i Bergen  
Tlf.: 55313618/45280763  
[mariann.moberg@student.uib.no](mailto:mariann.moberg@student.uib.no)

## **Vedlegg 2: Intervjuguide 1**

### **Intervjuguide 1: Intervju med personalledelse**

1. Opplyse om oppgavens innhold og omfang. Anonymitetsgaranti, rett til å trekke seg eller la være å svare på spørsmål. Om jeg kan sitere han/hun... men det vil bli gjort på en slik måte at det ikke kan spores tilbake til han/hun.

- Kan du begynne med å fortelle litt om stillingen din, om hva den innebærer og hva de viktigste arbeidsoppgavene dine er?
- Fortell litt om bakgrunnen din, om utdanning og hvilke stillinger du har hatt før?

#### **Nasjonalt/lokalt:**

- Dere har jo nettopp kommet med ny personal håndbok for Offshore systems, er denne håndboken lik den som resten av ABB AS i Norge skal bruke?
- Dersom forskjeller: Hva er disse?
- Hva satses det på i denne personal håndboken, er det et overordnet mål som styrer valgene?
- Hva er nytt i forhold til den gamle personalhåndboken? Er det andre satsingsområder nå?
- Er det noe som har blitt nedprioritert i forhold til før?
- På hvilke måter satses det på tilrettelegging for arbeidstakere med familie? (gjennom personalpolitikken, velferdsgoder osv...)
- Hvordan vil du beskrive ABB sin organisasjonskultur og struktur (Flat/hierarkisk)?
- På hvilke måter vil du si det eksisterer fleksibilitet (i tid og organisasjon) i ABB?
- Hva er kravet for å få hjemmekontor i ABB offshore systems?

#### **Internasjonalt:**

- Hvordan vil du beskrive ABB Norge sin politikk i forhold til ABB internasjonalt sin politikk? Er det noen likheter? Hva er de største forskjellene?



- Finnes det globale personalpolitiske ideer i ABB?
- Hvordan vil du beskrive ABB sin personal politikk i forhold til andre multinasjonale konsern? ----- i forhold til andre norske offshore bedrifter?
- Betyr de to opprinnelses landene Sverige og Sveits noe for personalpolitikken eller andre ting; som for eksempel organisasjons struktur eller kultur??
- Hvem var med på utformingen av personal håndboken? Var det noe som var konfliktfylt i forhold til samarbeidet med de tillitsvalgte?

#### **Markeds og konkurranseforhold:**

- Hvordan vil du beskrive det markedet dere konkurrerer i? --- Ujevnt - jevnt?
- Hvilke selskaper vil du karakterisere som deres hovedkonkurrenter? Konkurranse fra internasjonale konsern?
- Hvordan ser du for deg markedsforholdene i fremtiden?

#### **Syn på arbeid/ ansatte**

- Hva legger dere mest vekt på ved ansettelser av nye arbeidstakere?
- Beskriv en ideell arbeidstaker?
- Hvordan vil du si arbeidsinnsats kan måles?
- Hvordan vil du karakterisere kjønnsfordelingen? Er dette noe dere har jobbet bevisst med?

#### **Omorganiseringen:**

- Fortell om omorganiseringen nasjonalt, lokalt og globalt?
- Hvorfor var dette nødvendig?
- Hvordan vil/har dette forandret konsernet?
- Hva har dette å si for Offshore Systems?
- Påvirker dette personalpolitikken?

## Vedlegg 3: Intervjuguide 2

### Intervjuguide 2: Intervju med ansatte i V&M, ABB

Før intervjuet begynner: fortelle litt om oppgaven, spørre om samtykke til å ta opp intervjuet, opplyse om anonymitetsgaranti, samt at de har rett til å trekke seg når som helst i prosessen.

#### Litt om deg selv

- Kan du fortelle litt om stillingen din? Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver?
- Kan du fortelle litt om bakgrunnen din? Hvor du har jobbet før, hvilken utdanning du har?
- Kan du fortelle litt om familien din? Hvor mange barn? Partner? Partners yrke og utdanning?

#### Om arbeidet

- Er du heltid – eller deltidsansatt?
- Hvor mange timer i uken jobber du(ca)?
- Er dette i tråd med det som er retningslinjene for stillingen din?
  
- Hvor lenge har du vært ansatt i ABB?
- Har du hatt den samme stillingen hele tiden?
- Hvorfor valgte du å begynne i ABB?
- Fortell litt om hvordan det var å begynne i denne bedriften?
- Hvordan vil du karakterisere arbeidsmiljøet i ABB?
- Hvilke egenskaper har du inntrykk av at blir satt mest pris på i ABB?
- Synes du at dine ressurser blir brukt på en riktig måte?
- Føler du at du har innflytelse over egne arbeidsoppgaver? Er oppgavene dine klare og avgrensede? Eller er dette mer varierende?
- Jobber du mest i team?
- Hvor i hierarkiet vil du plassere din stilling? Hvem er din nærmeste overordna?
  
- Medfører jobben reising?
- Jobber du hjemme? Er det bare etter vanlig kontortid, eller har du av og til hele dager hjemme?
- Synes du jobben tar passelig tid, eller kunne du ha tenkt deg å jobbet mer/ mindre?
  
- Merker du at du jobber i et multinasjonalt konsern? Hva medfører dette i forhold til å jobbe i andre typer bedrifter?
- Fortell litt om omstruktureringen som skulle påbegynnes i ABB i 2001?

- Har du merket noen forandringer i forbindelse med denne omstruktureringen?
- Hvorfor tror du ABB fant det nødvendig å igangsette slike forandringer?

## **Om Permisjon**

Tok du ut permisjon da du fikk barn?

### **Dersom ja:**

- Når tok du ut permisjon i ABB?
- Hvor lenge ble du borte?
  - Hvorfor?
- Hvilken ordning brukte du? Delte du noe tid med din partner?
  - Hvorfor?
- Gjorde du noe arbeid under permisjonen?
  - Hvorfor?
  - Hvor mye?
  - Hvor: på arbeidsplassen eller hjemme?
- Besøkte du arbeidsplassen under permisjonen?
- Hadde du kontakt med noen av dine kollegaer under permisjonen?
- Hvordan ordnet ABB det mens du var borte?
- leide de inn vikar eller ordnet de det på andre måter?
- Hadde du full lønn under permisjonen?

### **I tilfelle nei: hvorfor ikke?**

- Hvilken type permisjon tok partneren din?

### **Etter permisjonen:**

- Hvordan forberedte du deg på å komme tilbake på jobb? Var det mye å sette seg inn i for eksempel?
- Beskriv de første dagene på jobb etter permisjonen?
- Vil du si at du har de samme arbeidsoppgavene nå som du hadde før permisjonen?
- Dersom du jobber eller jobbet deltid en stund etter permisjonen: hadde du samme stillingen? Var det noen andre som tok over deler av stillingen din?
- Føler du at det er annerledes forventninger til deg etter du fikk barn? Fra ledelsen? Fra dine kollegaer?
- Hvordan ordner du deg dersom barnet ditt er syk?
- Er det noen barnehage ordning tilknyttet ABB?
- Har du andre forventninger til arbeidsplassen nå som du har barn?
- I hvilken grad er disse forventningene blitt imøtekommet?
- Hvordan greier du å kombinere arbeid og familie? Ser du på familien som en ressurs eller et problem i forhold til jobben?

- Hvordan ser du for deg karrieren din fremover? Dine egne muligheter? Hva er målet ditt? Har du blitt tilbudt eller spurt om å søke på en lederstilling? (høyere oppe for de som allerede har lederansvar)
- Har du noen gang erfart at det kan være et problem å kombinere familie med karriere i ABB? ---- Hvordan vil du beskrive ABBs personalpolitikk?
- Spørre om lederstil? Egen og andres.

**Mer Generelt:**

- Er du fagorganisert? I hvilken organisasjon? Hvordan forholder denne organisasjonen ABB sin personalpolitikk?
- Har du tatt ut permisjon flere ganger?
- Dersom ja: Var dette i ABB eller en annen bedrift?
- Dersom ja: Hvordan var forskjellen?
- Synes du klimaet i bedriften har forandret seg over tid når det gjelder å ta hensyn til ansatte med familie og barn? Hvilke forandringer har skjedd? Er det konkrete tiltak, eller er det mer holdningsmessig?
- Til slutt lurer jeg bare på hvorfor du valgte å stille opp? Er dette et tema som opptar deg?



## Vedlegg 4: Organisasjonskart

## Vedlegg 4: Organisasjonskart

Et forenklet organisasjonskart:  
ABB globalt → V&M lokalt

