

# Håndtering av usikkerhet i en global verden

## – å tenke lokalt som en overlevelsesstrategi

**Carla Dahl-Jørgensen**

*I denne artikkelen<sup>1</sup> vil jeg fokusere på hvordan subjektive holdninger til og tolkninger av globalisering kom til uttrykk blant ansatte og ledere i enkelte norske globale selskaper. Et sentralt spørsmål er hvilke konsekvenser ledere og ansatte, som viktige aktører, anser at globalisering har for dem, og hvilke strategier de derfor velger for 'å overleve'. Et av pointerne mine er at ledere og ansatte snakker om og forholder seg til usikkerheter eller utfordringer knyttet til globalisering på ulike måter. Imidlertid vil jeg hevde at utgangspunktet for begge parter er den 'lokale' og symbolske meningen som de knytter til det lokale og kjente i møtet med det ukjente og usikre. Denne empiriske gjennomgangen bidrar til en forståelse av hvordan globalisering som fenomen ser ut til å bevirke både ensartede og ikke ensartede prosesser.*

### GLOBALISERING SOM BEGREP

Innenfor ledelseslitteraturen refererer globalisering til endringer forårsaket av den nye utviklingen innen kommunikasjons- og informasjonsteknologi (IKT), samt til tilkomsten og frembringelsen av transnasjonale avtaler som muliggjør raskere kommunikasjon og økonomiske transaksjoner på tvers av landegrensene. I den økonomiske verden refererer globalisering til økt bevegelse av kapital, multinasjonale selskaper, produksjonssystemer, økonomiske transaksjoner og menneskelig kapital over landegrensene (Deresky 1997). Her er konsekvensene for verdensøkonomien annerledes sammenlignet med tidligere krefter i verdenshistorien (Giddens 1999). For arbeidslivssektoren har en av de konkrete forandringene knyttet til globalisering vært

det økende konkurransepåtrykket i bedriftene, slik at de er blitt tvunget til »... å se verden som én eneste udifferensiert, verdensomfattende markedsplass« (Deresky 1997,158). Strategier som mange organisasjoner velger for å møte disse utfordringene er for eksempel å »... etablere verdensomfattende operasjoner« samt »utvikle standardiserte produkter og markedsføringsstrategier« (ibid.). Ifølge Rifkin (1995) vil denne nye økonomiske realiteten ha sine ulemper i fremtiden, med hyppig teknologisk innovasjon og globale selskapers inntreden på nye markeder utenlands. Hans apokalyptiske spådom er at denne utviklingen vil føre til automatisering av flere jobber, og færre jobber vil bli skapt. Realiteten er at selskaper inntar det globale markedet hovedsakelig som en følge av automatisering.

ring. Han ser denne utviklingen som begynnelsen på »slutten av arbeid« (ibid. 3).

I tillegg til å være et økonomisk, teknologisk og politisk fenomen er globalisering også et kulturelt og idéskapende fenomen. Featherstone (1990) beskriver hvordan mennesker over hele verden opplever at de er en del av et system, og at de er avhengige av hverandre. Integrasjon er derfor ikke bare synlig på det økonomiske og objektive nivået, men også på det mentale og subjektive. Utviklingen i senere tid kan kanskje sees i tilknytning til økningen i transnasjonale bevegelser eller *globale økumener* (Hannerz 1989), som knytter mennesker sammen i en felles solidaritet og en 'kulturell kamp' som ikke nødvendigvis er begrenset av nasjonale grenser. Appadurai (1990, 296) identifiserte noen av disse bevegelsene som former for 'felles følelser' eller *skap*: Etnoskap, teknoskap, ideoskap, finansskap og mediaskap, som ikke er objektiverte og observerbare strukturer, men *landskap* hvor hver enkelt aktør, uavhengig av globale grenser, investerer sine egne subjektive meninger. Featherstone (1990, 11) beskriver disse nærmest autonome, grenseløse og globale prosessene som 'tredje kulturer'. Globalisering karakteriseres ved sin grenseløshet og deterritorialisering fordi den trekker vår oppmerksomhet mot komplekse forhold som eksisterer uavhengig av avstand i tid og rom (Giddens 1990, 53).

Fra dette ståstedet kan globalisering sies å være mer enn internasjonalisering, fordi den fokuserer på »... formen som verden blir forent innenfor« (Featherstone 1990, 6). Innen arbeidslivet har flyten av kapital, teknologi og økonomiske transaksjoner mellom nasjonene blitt etterfulgt av økt funksjonell integrering av internasjonale aktiviteter som er spredd geografisk (Dicken 1998). Eierskap og arbeidsplasser er blitt stadig mer globale. Dette er også tilfellet i det norske arbeidslivet hvor det har vært en økning både i antall arbeidsplasser

som har blitt overtatt av internasjonale selskaper og i antall norske selskaper som kjøper og investerer i utenlandske selskaper utenfor Norge.

## GLOBALISERINGENS PARADOKSER

Hvor sterk er globaliseringens samlende kraft? Mange empiriske studier har påpekt globaliseringens paradokser, og disse studiene viser at det er en tendens til homogenisering og sammensmelting på den ene siden og heterogenisering og differensiering på den andre siden (Robertson 1992; Featherstone & Lash 1995). Noen studier viser også at globaliseringsprosessen har ført til at selskapene blir mer like (Røvik 1998). Uavhengig av om selskapene er norsk-, fransk- eller amerikanskeide synes alle, ifølge Rolfsen (2000), å innføre samme teknologi, konsepter, systemer og prinsipper i selskapene. Tendensen til å implementere ensartet teknologi, verktøy og ledelsesmåte gir næring til spørsmålet om i hvor stor grad globalisering av arbeidslivet fører til homogenitet. Denne tendensen har blitt definert som *McDonaldisering*. Begrepet viser at selskapene velger samme teknologi og strategi, de inngår strategiske allianser med hverandre og de sprer sine organisasjonsmodeller over landegrensene. Ifølge Ritzer (1993) fører denne prosessen til sammensmelting. Standardisering av teknologi og det at det samme produktet vanligvis blir lansert samtidig på ulike geografiske steder, har bidratt til at selskapene blir betraktet som mer homogene og like. Denne prosessen kan imidlertid føre til at arbeidsplasser forsvinner, fordi det ikke har noen betydning for det globale selskapet om det er stasjonert i India, Mexico eller Sverige. Målet er å lete etter mulige kostnadsreduksjoner uavhengig av nasjonsgrensene. I dette henseende betraktes globalisering som en forenende og homogeniserende prosess.

Samtidig har andre studier vist at aktører i sine globaliseringsstrategier tar med seg ressurser som har sitt opphav i territoriale og lokale kontekster (Dahl-Jørgensen & Elvemo 1998; Kettunen 1998). Dette har vist seg å føre til en differensieringsprosess. I arbeidslivslitteraturen er der derfor en pågående diskusjon knyttet til konsekvensene av globalisering i en lokal og geografisk bundet kontekst (Kanter 1995; Amin & Thrift 1995). Noen studier påpeker at til tross for globale strategier må de fleste bedrifter ta hensyn til lokale ressurser og kulturelle behov, som igjen skaper mangfold og heterogenitet, i motsetning til målet om å skape en »... standardisert tilnæringsmåte til produkter og markeder« (Deresky 1997, 260). Et annet argument i favør av et heterogent perspektiv på globalisering er at en viktig ressurs, arbeiderne, ikke ser ut til å være like mobil som andre håndgripelige verdier, slik som kapital og andre produksjonsmidler. Dette argumentet er også i tråd med Giddens (1999) som hevder at globalisering ikke bare er en kraft som trekker makt og innflytelse bort fra den lokale og inn på den globale arena, men også en kraft som trekker nedover. Globalisering gjen-speiler et komplekst sett av prosesser som i noen tilfeller er motstridende (ibid. 1999).

I tilknytning til usikkerheten forbundet med arbeid i globaliseringens tidsalder er det viktig å forstå de empiriske implikasjonene av et heterogent og/eller homogent perspektiv. Mange forskere har derfor sett et presserende behov for flere empiriske studier som fokuserer på samspillet mellom de lokale og de globale arenaene, ikke bare for å beskrive prosessene, men også for å forstå kompleksiteten i og mellom disse (Røvik 1998). Disse perspektivene har imidlertid også teoretiske implikasjoner, og de peker i forskjellige retninger. Den mer homogene tilnæringsmåten følger et systemteoretisk perspektiv, hvor globalisering blir sett på som en kraft på lik linje med ka-

pitalisme og modernitet. Wallensteins teori om det kapitalistiske verdenssystemet er et godt eksempel på dette synet, som innebærer en deterministisk og systemisk tilnærming, hvor aktørene selv kun er produkter av endringene, heller enn aktive endringsaktører (Wallenstein 1990). Det heterogene og differensierende perspektivet gir imidlertid rom for behovet for å studere empiriske funn for å forstå globaliseringens paradokser. Dette perspektivet åpner for en aktør- eller deltakerorientering i den forstand at arbeiderne ikke er passive observatører av en trend, men at de heller aktivt påvirker utviklingen og prosessene som registreres. Perspektivet i de empiriske resultatene i denne artikkelen er heterogent og differensierende, noe som kommer til uttrykk ved å fokusere på stemmene i den lokale konteksten og betydningen av det lokale på den globale arena.

Mitt teoretiske ståsted i denne artikkelen vil være mer konstruksjonistisk og virksomhetsorientert. Målet er å se hvordan aktørene, ved sine holdninger, formidler noe om fenomenet vi kjenner som globalisering, i tillegg til å fokusere på hvordan dette fenomenet bidrar til å skape usikkerhet i jobbsituasjonen og hvordan det virker inn på strategiene som velges. Teoretisk sett er det svært viktig å fokusere på hva som foregår på det lokale plan. Til tross for en strøm av konsepter og substans over landegrensene virker disse å få en lokal mening.

Et lignende argument er fremmet fra et bedriftledelsesperspektiv (Deresky 1997). Multinasjonale selskaper og småsammfunn har også argumentert for nødvendigheten av å ta den lokale arena med i betraktning for å lykkes på globalt nivå (Kanter 1995; Deresky 1997). Organisasjonene må likevel bli globale, og på den måten videreføre universaliseringen av strategiene slik at de lykkes. Noen konsepter og substanser blir derfor gjort universelle og standardiserte, mens andre forblir lokale og åpne for hete-

rogenitet og mangfold. I det følgende vil jeg se på hvordan denne prosessen påvirker aktørenes syn på fremtiden.

## FELTET

Denne studien er basert på data innhentet fra tre ulike norske selskaper. Bedriftene er Norsk Hydro, Kværner og Kongsberg Automotive AS, som alle har datterselskaper med flere tusen ansatte i en rekke land<sup>2</sup>. Dataene ble innhentet i tidsrommet 1998 til 2001<sup>3</sup>. Jeg intervjuet totalt 25 toppledere og ledere på mellomnivå i disse selskapene, samt administrativt personell og produksjonsarbeidere på ulike nivå i produksjonslinjen. Hvert intervju varte omlag en til to timer, og de hadde form som ustrukturerte intervju. Selskapene har forskjellige forretningsområder; olje, gass/energi, kunstgjødsel, bildeler, osv. Alle informantene hadde sin arbeidsplass i Norge, de bodde og oppholdt seg i Norge. Noen av direktørene og mellomlederne hadde imidlertid noe internasjonal arbeidserfaring. Informantene presenteres således som 'representanter' for globale arbeidstakere i norsk kontekst. I den empiriske presentasjonen vil jeg først beskrive ledernes og de ansattes subjektive opplevelser knyttet til globalisering, og deretter beskrive hvilke strategier de mener de velger for å møte globaliseringen. Ledernes og de ansattes holdninger presenteres hver for seg for å belyse de ulike ståstedene de har i forhold til globalisering.

## GLOBALISERING UNDERVEIS – LEDERNES TILNÆRMING

I løpet av de siste par tiårene har det en gang så beskyttede norske markedet blitt utsatt for konkurranse fra utenlandske selskaper. I Norge har denne utviklingen skjedd i form av utenlandske investeringer, spesielt innen service- og petroleumssektorene (NOU 1999). Det er anslått at hver femte

industriarbeidstaker i Norge i dag er ansatt i et utenlandskeid selskap. Denne økningen er registrert i løpet av 1990-tallet (i 1995 arbeidet for eksempel 38 000 norske arbeidstakere for utenlandske selskaper i industri-sektoren, mens tallet i 1999 hadde økt til 59 000).

»Forretningsklimaet har endret seg betydelig,« påstår direktørene. Virkeligheten i norske selskaper har ifølge dem vært å ha kontrollen over et beskyttet nasjonalt marked, som har skjermet dem ved reguleringer, lover, byråkrati, kvoter, språk og kultur. Globalisering har blitt en realitet for lederne, da de nå opplever økonomi- og finansmarkedet som *et globalt felt*. De har ikke lenger monopol på det norske markedet, de merker effekten av konkurranse på sin hjemmebane, og de må derfor begynne å konkurrere på det globale markedet. »Betydningen av ordet konkurranse er forandret« sa de. »Ingen arbeidssektor er beskyttet fra konkurranse lenger« la de til. Som et resultat av dette må de konkurrere på andre måter og med andre midler. Dette har innebåret at de har måttet bevege seg inn på andre markedsområder. På samme tid har de også måttet bestemme hva som er deres sterke sider, med andre ord; hva som er deres ekspertise, deres nisje og hvor de kan konkurrere som en global deltaker (Dicken 1998, 7). Den nye økonomien er ifølge lederne derfor kjennetegnet av »... tempo, hurtighet, bevegelse og nedbryting av grenser«. De befinner seg dermed i en verden med hurtige avgjørelser, hvor de må ekspandere, bli større, og for å kontrollere en viss prosent av markedsandelen.

For å overleve anser de det som avgjørende å innta nye markeder, noe som innebærer å bevege seg inn i andre land. Norge, gjentok direktørene, med sine litt mer enn fire millioner innbyggere, var et for lite marked, og muligheten ligger i å investere i de større internasjonale markedene. De var enige i at dagens investeringsstrategier i

mye sterkere grad enn før var kontrollert av globale krefter. Følgelig er deres strategi å fusjonere eller danne datterselskaper både i Norge og i utlandet. Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) har beskrevet disse selskapene som 'grenseløse' på grunn av økningen i antall ansatte utenfor Norge, økningen i investeringer i utlandet (fusjoner og/eller datterselskap) og i noen tilfeller forflytting av disse selskaperes hovedkontor i andre land. Nyere tall viser at norske investeringer i utlandet i perioden 1988 til 1997 er større enn de utenlandske investeringene i det norske markedet. I hovedsak er disse investeringene innenfor industri-sektoren (NOU 1999, 13). Som en kommentar til norske politikeres bekymring for økt vekst (med hensyn til personell og kapital investert) utenfor Norge sa en av direktørene at »... vi har ikke noe valg.« Videre la han til at målet deres er å ha »... større vekst utenfor Norge, og stabil vekst i Norge«. Vekst betyr imidlertid ikke nødvendigvis i antall ansatte, men heller innen marked og forretningsområde. Den samme direktøren forklarte videre:

*»Tidligere var vi store på et lokalt samfunnsnivå, mens målet vårt nå er å bli større innen forretningsområdet, ikke nødvendigvis i antall ansatte«.*

Mange ledere hevdet også at årsaken til at de inntok det globale markedet var at det innenfor noen sektorer var vanskelig å rekruttere tilstrekkelig arbeidstakere med visse former for ekspertise, for eksempel dataingeniører. » I Norge er det mangel på kompetanse innen visse typer arbeid« hevder de. »Når det gjelder ingeniører, er de mye dyrere sammenlignet med andre land, for eksempel India.« Direktørene prøvde videre å gjøre det klart at det å gå inn i utviklingsland ikke var et forsøk på å skaffe billig arbeidskraft, og at billig arbeidskraft i seg selv var av mindre betydning sammenlignet

med andre viktige investeringsgrunner, som for eksempel størrelsen på markedet og rekruttering av ansatte med nødvendig kunnskap og ekspertise. I dette henseende ble det sagt i Kværner at det å investere utenlands også var essensielt, siden det var viktig for dem som konsulent- og ingeniørbedrift å være fysisk tilstede der hvor kundene befant seg, og »... å være synlige,« som en av dem sa. »Vi må være punktlig og tilgjengelige« som en av direktørene sa. »Det er viktig å bygge opp tillit og å la kundene se og vite at vi er der«.

Å opptre globalt innebar for dem med andre ord å vokse og å bli større, og det betydde å bevege seg samt å være mobil. Dette vil også si at det ikke var begrensninger på hvor de kunne investere. Verden var deres marked, i tillegg til det lokale norske markedet. Da en av direktørene i Kværner ble spurt om sitt syn på den politiske turbulensen som oppsto da de bestemte seg for å flytte hovedkontoret til London, utbrøt han i sinne

*»... vi er et globalt selskap.« Han fortsatte: »Jeg forstod det, da de ansatte og fagforeningene klaget, men også de innså at vi hadde begrensede valg. Vi måtte enten investere i nye produkter eller i nye markedsområder i Norge, eller forsøke å ekspandere våre eksisterende produkter til nye markeder utenfor Norge. Vi valgte å bevege oss ut av Norge til et større marked, og å bygge på vår eksisterende ekspertise«.*

Argumentet deres var at ved å opptre globalt, la de samtidig strategier for å sikre den fortsatte eksistensen til de lokale norske arbeidsplassene.

## **DRATT INN I DEN GLOBALE VERDEN – DE ANSATTES SKJEBNE**

Alle selskapene i denne studien har tidligere vært hjørnesteinsbedrifter med lang hi-

storie og sosial stilling i lokalsamfunnene. De har utgjort arbeidsplassene, og slik har de sørget for trygghet i forhold til arbeid for mange av dagens ansatte<sup>4</sup>. Mange av de ansatte opplevde at deres lokalt skapte bedrifter ikke lenger var knyttet til sine røtter. Mange følte seg usikre på grunn av nedbemanning, i tillegg til at deres en gang lokale bedrifter var i ferd med å bli globale eller 'multilokale'. I løpet av intervjuene viste de ansatte stor kunnskap om den lokale bedriftens ekspansjon, men likevel uttrykte de usikkerhet ved å hevde at »... de ikke hadde nok informasjon«. De fortalte at de hadde blitt informert om fusjoner eller opprettelse av datterselskap av selskapene i andre land, og at de var redde for hva som kom til å skje med de lokale arbeidsplassene i denne prosessen. Bedriftens aggressive ekspansjon ga dem følelsen av at de måtte 'konkurrere'. De sa at de følte redsel og ubehag hver gang selskapet gikk inn i et nytt markedsområde, spesielt hvis dette var et billigere område. Årsaken til redselen var at ekspansjonen til andre markedsområder kunne resultere i at arbeidsplassene deres ble lagt ned. Arbeidsledigheten i Norge på 90-tallet har imidlertid vært lav, og har siden midten av 90-tallet gått ned. I 1996 var for eksempel 4,8% av arbeidsstokken registrert som arbeidsledig i motsetning til 3,4% i 2000. Usikkerheten som arbeidstakerne i denne studien uttrykte og erfarte, var ikke at de skulle bli arbeidsledige, men at de måtte flytte til et nytt sted for å finne seg jobb eller arbeide for et annet selskap.

I de ansattes øyne var altså konkurranse forbundet med å konkurrere med andre arbeidsteder innenfor samme bedrift. De fortalte at de vanligvis ble beroliget av lederne, som enten sa at investeringene utenlands var i andre produkter eller i lignende produkter som skulle produseres for et annet marked. Men, som en ansatt i Kongsberg Automotive sa: »Det kan godt være tilfellet at selskapets datterselskap i Brasil skal

produsere for det søramerikanske markedet, men hva med datterselskapet i Polen?«  
Selv om de ble forsikret av lederne sine, følte de at de konkurrerte med andre lokalsamfunn. Det globale steget bedriftene deres har tatt, har også medført, ifølge de ansatte, at lederne, selv de på det lokale produksjonsnivået, har blitt mindre synlige. De hevder at avstanden mellom 'gulvet' og ledernivået har blitt større. De lokale lederne klaget over at de måtte rapportere så ofte til hovedkontoret og til andre lederkollegaer i de andre datterselskapene, at det ble liten tid igjen på produksjonsgulvet. De ansatte karakteriserte denne utviklingen som et tap, og at lederne på denne måten tar på seg kappen til *en fremmed*<sup>5</sup>, som beskrevet av Bauman (1990, 145). Det synes som om disse selskapenes strategi i å gå inn på det globale markedet påfører de ansatte psykisk smerte når den tidligere 'nærheten' til bedriften erstattes av en sterkere følelse av 'distanse'. Empirien viser at selv om disse selskapene er i ferd med å bli globale, har de norske arbeidstakerne forblitt i sin lokale kontekst. I kun svært få tilfeller har en arbeider blitt sendt til et datterselskap i et annet land for å lære eller overføre kunnskap og ekspertise til andre datterselskap. De fleste har forblitt i sin lokale kontekst, men de har likevel blitt trukket mentalt inn i den globale verden gjennom sine respektive bedrifters inntog på det globale markedet.

På hvilke andre måter ble så de globale kreftene imøtegått av de lokale aktørene?

## DEN LOKALE ARENA PÅ DEN GLOBALE ARENA

### Overlevelsestrategier?

I det følgende vil jeg beskrive hvorfor ledere og ansatte mente at den lokale arenaen er en viktig ressurs og et viktig fortrinn for å lykkes på den globale arena. Først vil jeg beskrive hvordan den lokale arena har manifestert seg i ledelsesstrategien, deretter vil



jeg fokusere på lignende strategier fra de ansattes ståsted.

## Ledernes strategier

Alle de tre bedriftene sa at når de entret den globale arena møtte de en stor utfordring: Hvordan fungere som én organisasjon? Med kontor og merkevareresselskap spredd over hele verden var det viktig for dem å føle seg som Norsk Hydro/Kværner i alle landene hvor de var representert. I den forbindelse sa de at det var viktig for dem å tenke over hvilke verdier og strategier og hvilken kompetanse de hadde. Siden de var spredd geografisk, følte de at de måtte skape homogeniteten på egen hånd. Dette ble sett på som en stor utfordring. Å være spredd i mange land innebar også at de møtte forskjellige lokale arenaer, og således måtte skape en homogen kultur innenfor sine strukturer, slik at de fremsto som 'samlet'. Det var derfor en utfordring å skape en identitet for selskapet sitt.

De hevdet i den forbindelse at de måtte bevare og på samme tid utvikle selskapenes 'egne kulturer'. De snakket derfor om hva de definerte som Hydro-kulturen, Kværner-kulturen, osv. Dette oppnådde selskapene gjennom følgende strategier: Ved å ansette norske ledere i de utenlandske datterselskapene styrket de den norske eller skandinaviske ledelsesmodellen utenlands, og samtidig skapte de formelle arenaer for kulturell sosialisering.

Direktørene i disse selskapene fastslo for eksempel at det var viktig for dem å ha norske sjefer stasjonert i de andre landene. Selv om de anså seg for å være et globalt selskap, klarte de på denne måten å beholde det lokale aspektet, i dette tilfellet den lokale norske ledelseskulturen. De fleste direktørene var klar over problemet forbundet med å kalle seg 'et globalt selskap' og samtidig bare rekruttere norske ledere. De argumenterte med betydningen av å ha norsk kunnskap om hva de ønsket og hvordan de ønsket

å utvikle og selge sine produkter. For å oppnå dette mente de at det var viktig både å bevare og å utvikle hva de kalte den norske eller skandinaviske ledelsesmodellen. For direktørene innebar dette et svært nært samarbeid med selskapets og fagforeningens representanter i forbindelse med spørsmål knyttet til strategisk utvikling. Det innebar også at de ansatte hadde formelle rettigheter til å delta og engasjere seg i viktige debatter om selskapet, og at det fantes en sterk, sentralisert fagforening. De norske direktørene betraktet dette som et fortrinn som de brakte med seg, og de kalte dette 'vår ledelsesstil', som for dem innebærer å tone ned de hierarkiske forskjellene. Det norske ledelseskonseptet er ifølge dem et viktig konsept som gjør det mulig for ledere å tenke samarbeid og å motivere de ansatte til å delta, i motsetning til de andres modeller som fremhever autoritet og hierarki. 'Andre' i den forbindelse viste til alle land utenom Norge, og i noen få tilfeller utenom Skandinavia.

Både arbeidstakere og arbeidsgivere ser på det norske ledelseskonseptet som et sterkt fortrinn for å oppnå global suksess. Som en av direktørene påpekte:

*»Vi har erfart hvordan selskaper som konkurrerer med hverandre har hatt samme ressurser, teknologi og kompetanse, men forskjellig ledelseskonsept. Og det er ikke uvanlig at det er sistnevnte faktor som skiller de selskapene som vil lykkes fra dem som ikke vil lykkes.«*

Det å ta med seg lokale, norske fortrinn, som for eksempel 'den norske ledelsesmodellen', og å ha norskfødte ledere til å implementere denne modellen, er to viktige bestanddeler i den globale strategien deres. Dette var viktig for å nå målet om å fremstå som én organisasjon. Noen av disse bedriftene sørget også for at deres ansatte i utlandet, som kalles *trainees* i Norsk Hydro, ble

kurset i selskapets historie og kultur. For å få denne innføringen i Hydro-kulturen ble de vanligvis sendt til Norge, hvor de kunne erfare, se og vandre i selskapets fortid og nåtid. Ved å sende traineene til den lokale, norske konteksten forsøkte Norsk Hydro å anvende sin Hydro-kultur og skape likhet og fellesskap. Ved å formidle og kommunisere sin egen lokale, norske kultur forsøkte de å få 'de andre' til å tilegne seg norske verdier og ledelseskultur.

Det var likevel ikke bare snakk om å ta sin egen lokale kultur med seg inn i en ikke-lokal og global kontekst, men som mange av direktørene påpekte, så møtte deres lokale innpakning vanligvis andre lokale kontekster. For å lykkes måtte de med andre ord ta den lokale kulturen der hvor selskapet befant seg, med i betraktning. En av direktørene understreket at »vi måtte tenke tverrkulturelt«, og for å lykkes i en global sammenheng må man være bevisst på å ta hensyn til andre lokale kulturer som man møter. Dette har ikke alltid vist seg å være helt enkelt. Direktørene slo faktisk fast at en av de største utfordringene i møtet med globalisering og bevegelse over landegrenser, var møtet mellom ulike kulturer. En av dem sa til og med, at de hadde undervurdert de kulturelle utfordringene, når de flyttet til nye land. Denne erfaringen er i tråd med observasjoner som flere samfunnsvitere har gjort, nemlig at globaliseringen har igangsatt en gjenoppliving av lokal, kulturell identitet i ulike deler av verden (Giddens 1999).

Kværner, for eksempel, gikk inn i og ekspanderte i den globale verden ved å kjøpe opp eller fusjonere med andre selskaper. En av lederne i Kværner konstaterte at deres strategi var forskjellig fra Norsk Hydros i og med at sistnevnte utviklet selskapene sine på en *organisk* måte i andre land. Ansatte ble med andre ord rekruttert til Norsk Hydro. Kværner derimot kjøpte eksisterende selskaper og deres erfaring i så måte var at: »... de kjøpte de andres historie«. Kværners

tverrkulturelle erfaring var derfor annerledes; fordi de ble konfrontert med en sterkt rotfestet kultur, var de kulturelle problemene de møtte en følge av at *historie møtte historie*. I motsetning til Norsk Hydro kunne ikke Kværner sende sine ansatte for å bli 'indoktrinert' i Kværners kultur og historie, men at de heller måtte forsøke »... å finne måter å samarbeide på eller slå de to kulturene sammen«.

Det ble sagt at den tverrkulturelle fremgangsmåten har bestått av å introdusere det norske ledelseskonseptet på toppledernivået i de andre selskapene. »Vi forsøker å gjøre små, men symbolsk svært sterke endringer,« sa de. Samtidig skisserte en av lederne en 'typisk' ledelsesstruktur med en direktør på toppen og mange driftsledere på lavere nivå. Siden snudde han papiret på hodet for å vise hvordan de symbolsk prøvde å gjøre endringer.

»Og likevel,« sa han, »selv om vi ser fordeler med det norske ledelseskonseptet, må vi lære av de andre«.

De hadde for eksempel fått erfare at den norske ledelsesmodellen hadde sine svakheter. Denne modellen oppfordret blant annet ikke lederne til å drive langtidsplanlegging. Det medførte også at lederne fremsto som for uformelle, med for liten kontroll. De hadde heller ikke utviklet en systematisk og fornuftig rapporteringsstruktur, og som et resultat ble oppgaver vanligvis utført i siste liten. De hadde med andre ord mye å lære fra andre ledelsesmodeller. Likevel rapporterte de at de ikke ville gå bort fra sin egen ledelsesmåte, da de anså den som deres fortrinn. De hevdet at det som skjedde var en blanding av den egenimporterte, norske ledelseskultur og den allerede eksisterende kulturen i selskapet de hadde overtatt. De var med andre ord vitner til en type *kreolisering*<sup>6</sup>, for å anvende Hannerz' (1992, 265) term.



Andre lokale fortrinn som de ville ha med seg for å lykkes globalt var holdningene og idéene relatert til arbeidsmiljø. De betraktet derfor de ansattes engasjement og fokus på arbeidsmiljørelaterte saker som avgjørende for å lykkes i den globale verden. Alle husket imidlertid episoder hvor idéene fra den lokale norske konteksten ble utfordret, idet disse ble introdusert i andre lokale kontekster. De ga eksempler på arbeidssteder hvor fagforeninger ikke var tillatt, eller hvor de møtte 'militante fagforeninger'. De fortalte også om saker knyttet til arbeidsmiljø og arbeidsforhold i andre land som ble diktert av lokale normer og skikker. Verneutstyr, som de brukte i Norge p.g.a. norsk lovgivning, medførte utfordringer og skapte usikkerhet når den lokale konteksten nektet å innrette seg etter deres norske lover. De innrømmet å ha blitt konfrontert med etiske dilemma, spesielt i tilknytning til helse, miljø og sikkerhet.

*»I Norge,« sa de, »har vi utviklet objektive og standardiserte størrelser for å overvåke organisasjonsklimaet, helsestandarder, osv. Men selv om vi har disse objektive størrelser, er det likevel mange saker knyttet til helse, miljø og sikkerhet som dikteres av lokale skikker og lokal kultur.«*

En av direktørene sa:

*»Erfaringer vi har gjort oss i møte med 'de andre', viser at vi må lære å respektere forholdet global-lokal. Selv om vi opererer i en global landsby, er vi tvunget til å forholde oss til det lokale aspektet.«*

Disse erfaringene viste at de betraktet sine egne lokale tradisjoner som fortrinn på den globale arenaen. Møtet med og det å forholde seg til andre lokale kulturer var imidlertid også en utfordring for dem. For å bli globale aktører måtte de ta ulike lokale verdener med i betraktning; sin egen verden og 'de andres' verden.

## De ansattes strategi

De globale selskapenes historie i denne studien blir, som vi har sett, ikke lenger skapt i en lokal og geografisk bundet kontekst; selskapene håndterer en grenseløs kontekst og mangeartede lokaliteter. Spesielt i denne studien medførte dette et dilemma for de ansatte, fordi det var viktig for dem å ha disse bedriftene i sine lokalmiljø<sup>7</sup>, og på samme tid var de klar over at de måtte kjempe med andre datterselskaper innenfor det samme selskapet for å sikre jobbene sine. Ifølge de ansatte var det derfor viktig å bygge på sin lokale kompetanse, som styrket posisjonen deres i konkurransen knyttet til hva de kunne bli identifisert med. De nevnte sine fortrinn, for eksempel »... å levere kvalitetsprodukter, vår teknologiske ekspertise og avlevering i tide«. Lederne bekreftet også at disse faktorene ble ansett som deres »styrker og fordeler«. De la deretter til at arbeidere i en lokal kontekst ville arbeide ekstra hardt for »... å redde arbeidsplassene sine«. Dette innebar at de var villige til å jobbe overtid om det var nødvendig, og de ville også oppdatere kunnskapen sin slik at de ble mer fleksible og kunne løse flere oppgaver. De sa at de var klar over at de måtte bygge på sine egne fortrinn, fordi, som en av de ansatte sa:

*»Vi har hørt om arbeiderne i Polen, de er svært gode til å jobbe og de er mye billigere enn oss.«*

Ifølge den samme ansatte er ulempen deres at de er dyrere arbeidskraft. Styrken deres og middelet for å skape trygghet innebærer derfor å levere flere kvalitetsprodukter og å ha kompetanse som er lokalt forankret. På grunn av bedriftens viktige rolle i lokalsammenheng vet de at de kan mobilisere kollektivt om nødvendig. Noen få arbeidere har fått muligheten til å besøke og arbeide i andre datterselskaper. De hevder at erfaringene de har gjort seg fra disse besøkene har vært

gode, fordi, som en av dem sa: »Det er gøy, for vi har funnet ut at vi er bedre enn dem«. Det at de får positive tilbakemeldinger fra kunder på det leverte produktet, at de samme kundene kommer tilbake til dem og at nye kommer til, virker også betryggende.

For de arbeiderne som er stasjonære og bundet, for å bruke Baumanns (1990) term, blir identifikasjon med den lokale arenaen en viktig strategi i møtet med jobbusikkerhet. Et av nøkkelordene her er kompetanse. Ifølge disse arbeiderne kan ikke kompetansen deres deterritorialiseres, fordi dens eksistens er avhengig av å bli levd ut i et lokalsamfunn. De hevder at hvis kompetansen deres blir tatt ut av den lokale konteksten, vil den ikke fungere. For dem er kompetanse lokalt bundet. For de ansatte er kompetanse et produkt av historie, folkene og forholdet dem i mellom. Strategien til de ansatte når de skal formidle sin uerstattelighet til toppledelsen, er å vise hvilke gevinster de tilfører selskapene sine. Som en av de ansatte påpekte:

*»Vi må holde oss attraktive nok slik at vi ikke bare blir en flekk på det globale kartet som de kan viske ut.«*

Likeledes nevnte mange av arbeiderne at det var viktig for dem å bære det norske selskapets navn og logo på arbeidsklærne sine i stedet for navnet på et utenlandsk selskap. Som en kvinnelig informant sa:

*»Det betyr mye for oss at vi fremdeles har navnet Kongsberg Automotive på ryggen. Det ville ikke ha vært det samme om det stod Ford.«*

Samtidig innrømmet de at i forbindelse med det daglige arbeidet betydde det ikke så mye, hvem som faktisk eide dem. Denne innrømmelsen til tross, så hadde det symbolsk betydning for arbeiderne at selskapet

var norsk og at historien fortsatte i den lokale konteksten.

Selv om de hadde mottatt noen positive signaler, var de ansatte klar over at fremtiden til arbeidsplassene deres ikke var trygg. Som nevnt ovenfor har nedbemanning i disse bedriftene blitt en vanlig begivenhet. De ansatte nevnte også at det er stor forskjell fra tidligere til dagens situasjon, med sterk økning i antall ansatte som er innleid på midlertidig basis. Spådommene til en av direktørene om at de ikke vil vokse i Norge som en følge av det, er en realitet. Som vi har sett, går de ansattes strategier ut på å bake mer av sin identitet inn sammen med de lokale fortrinnene. Strategien deres for å takle jobbusikkerheten som globaliseringen har frembrakt, er derfor å fokusere mer på sine lokale ressurser.

## KONKLUSJON

For å lykkes i en global kontekst må man, ifølge mine informanter, tenke og opptre lokalt. Den lokale tilnæringsmåten blir en viktig overlevelsestrategi. Identifisering med den lokale arenaen ser ut til å befeste seg i de ansattes så vel som i ledernes strategier når de har med usikkerhet knyttet til globalisering å gjøre. På det subjektive nivået virker det som om globalisering oppleves som usikkerhetsskapende (Rifkin 1995). Den empiriske gjennomgangen viser, hvordan de globale selskapene, gjennom sine ledere, prøver å ta med seg aspekter ved det norske arbeidslivet inn i andre kontekster for å bli sterkere konkurrenter på det globale markedet. De ønsker å rotfeste identiteten sin i den lokale, norske konteksten, selv om de kaller seg 'globale selskaper'.

Det lokale aspektet i dette henseende er deres kompetanse, erfaring, ekspertise, ledelseskultur, osv. Dette defineres som viktige fortrinn både av ledere og ansatte. Forretningsfolkene tar med seg sin ledelseskultur og sine idéer knyttet til arbeidsmiljø, og

denne praksisen kan bidra til en homogeniserende prosess. De opplever derimot at andre lokaliteter 'sier dem imot', selv om lederne mål er å gjøre idéene globale. I denne prosessen av tverrkulturell utveksling blir imidlertid lederne 'kulturelle meglere' eller 'meningsforhandlere', fordi de er i ferd med å skape hva Featherstone (1990, 11) beskriver som en *tredje kultur*. De norske arbeidstakerne påvirkes av homogeniserings-trenden i forhold til rutiner, standardisering av bedriftens språk, teknologisk standardisering og like måleenheter (for eksempel med hensyn til budsjett, sykefraværs-tall, osv.). De ansatte har også innsett at de har blitt en del av det globale arbeidslivet. For å overleve fokuserer de imidlertid på sine lokale fortrinn, for eksempel kompetanse knyttet til effektivitet, og i den prosessen bidrar de til heterogenitet.

Samspeillet mellom det globale og det lokale kan uttrykkes langs en trygghetsdimensjon. Både ledere og arbeidere gir uttrykk for at de søker trygghet, men på ulike måter. Lederne gjør dette ved å spre seg på mange markeder og fokusere på spesifikke forretningsområder. Strategien for å oppnå dette er ifølge dem selv å flytte nærmere kunden, og dermed skape en form for tillit i en usikker verden. De forsøker også å oppnå tillit ved å holde fast ved lokale norske konsepter, verdier, verktøy og ledelsesmåter.

For arbeiderne i Norge blir imidlertid denne tryggheten tilsynelatende utfordret ved flytting av hjørnesteinsbedrifter og en subjektiv oppfattet distanse mellom arbei-

dere, ledere og selskapets eiere. De mener at de heller oppnår trygghet i den lokale konteksten, fordi de har kompetanse som er lokalt forankret.

I disse homogene og heterogene prosessene virker det som om trygghetsarenaer blir forsøkt skapt, slik at 'arbeid' kan fortsette ved at ansatte fokuserer på sin lokale styrke og ved at lederne prøver å vinne nye markeder med sin lokale styrke. Selv om strategiene deres fremstår som samsvarende, er målene forskjellige. De ansatte er bekymret for sin egen fremtid som arbeidstakere og for lokalsamfunnets fremtid. De er bundet i en geografisk kontekst med det mål å være produsenter av det lokale. Lederne er derimot mer opptatt av at bedriften skal overleve, og de er dermed i ferd med å gjenskape en global eller en 'tredje kultur' i den betydning at de ikke er stedbundet, at de er deterritorialiserte.

Disse empiriske dataene gir et bilde hvor både ledere og ansatte er aktive aktører i globaliseringsprosessen. I stedet for å være hjelpeløse tilskuere til den usikre situasjonen som globaliseringen ser ut til å skape forsøker de å skape fremtidig arbeid for seg selv og lokalsamfunnet. Tiden vil vise om det arbeidet de skaper er tilstrekkelig til å dekke behovet til den kommende generasjonen. Heller enn kun å føre til homogenitet, bidrar opptreden deres til det som har blitt kalt en heterogen og mangesidig realitet i globaliseringens kjølvann. Disse prosessene avspeiler dermed at aktørene streber etter å skape 'trygghetsarenaer' hvor arbeidet vil fortsette.

## NOTER

1. Denne artikkelen er en utvidet og revidert utgave av et innlegg ved konferansen 5<sup>th</sup> Biennial EASA (European Association of Social Anthropologists), Frankfurt, 4.-7. september 1998. Jeg vil takke følgende personer for nyttige innspill og konstruktiv kritikk i forbindelse med dette arbeidet: Harald Aspen, Gunnar Lamvik og Solrun Williksen. I tillegg vil jeg også takke de to anonyme konsulentene og redaktøren i *Tidsskrift for arbeidsliv* som bidro med meget konstruktive innspill.
2. I forbindelse med datainnstillingsperioden hadde Kværner ca. 35 000 fast ansatte fordelt i 35 land i Europa, Asia og Amerika. Hovedforretningsområdene deres er ingeniørvirksomhet og konstruksjon innen olje og gass. Norsk Hydro hadde over 37 000 ansatte i Europa, Asia, Amerika og Afrika. Kjerneområdene for virksomheten er: olje og energi, kunstgjødsel og lettmetaller. Kongsberg Automotive hadde 1 300 ansatte i 8 forskjellige land i Europa og Amerika. De leverer produkter som clutcher, girkasser og seter til bilindustrien.
3. Datainnstillingen ble foretatt i tilknytning til flere forskningsprosjekt. Disse prosjektene ble finansiert av Forskningsrådets program Verdiskaping 2010, Næringslivets Hovedorga-

- nisasjon (NHO) og av de enkelte selskapene.
4. Det var for eksempel ikke uvanlig at to-tre generasjoner i den samme familien arbeidet for det samme selskapet.
5. Bauman (1990) refererer til den fremmede som det individet som verken er 'innenfor' eller 'utenfor' en annen persons sosiale arena. I denne forbindelse skaper den fremmede, i motsetning til venner eller fiender, tvetydighet og usikkerhet.
6. »Creole cultures« er et begrep introdusert av Hannerz. Han skriver følgende: »... creole cultures—like creole languages – are intrinsically of mixed origin, the confluence of two or more widely separate historical currents which interact in what is basically a center/periphery relationship« (1992, 264).
7. I mange av disse lokalsamfunnene sysselsetter disse selskapene store deler av arbeidstakerne. Ved Kongsberg Automotive, for eksempel, bor mange av de ansatte i utkantene av østlandsområdet. Informantene sa at hvis det ikke hadde vært for at selskapet var lokalisert i lokalmiljøet, måtte de enten ha sett seg om etter arbeid langt borte eller flyttet til et annet sted.

## REFERANSER

- Amin, Ash & Nigel Thrift (1995): Territoriality in the global political economy, i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift*, 20, 3-16.
- Appadurai, Arjun (1990): Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy, i Mike Featherstone (red.): *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, London, Sage Publications, 295-310.
- Bauman, Zygmunt (1990): Modernity and Ambivalence, i Mike Featherstone (red.): *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, London, Sage Publications, 143-169.
- Dahl-Jørgensen, Carla & Johan Elvemo (1998): Hjemme langt hjemmefra – Globalisering og arbeidsliv uten grenser, i Tore Nilssen (red.): *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM antologi*, Bergen: Fagbokforlaget, 353-372.
- Deresky, Helen (1997): *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Reading, Mass., Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Dicken, Peter (1998): *Global Shifts – Transforming the World Economy*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens, Anthony (1999): *Runaway World – How Globalisation is Reshaping our Lives*, London, Profile Books.
- Featherstone, Mike (1990): Global Culture – An Introduction, i Mike Featherstone (red.): *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, London, Sage Publications, 1-14.
- Featherstone, Mike & Scott Lash (1995): Global-

- ization, Modernity and the Spatialization of Social Theory – An Introduction, i Mike Featherstone, Scott Lash & Roland Robertson (red.): *Global Modernities*, London, Sage Publications, 1-24.
- Hannerz, Ulf (1989): Notes on the Global Ecumene, i *Public Culture*, 1, 2, 66-75.
- Hannerz, Ulf (1992): *Cultural Complexity – Studies in the Social Organization of Meaning*, New York, Columbia University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1995): Thriving Locally in the Global Economy, I *Harvard Business Review*, 73, 5, 151-160.
- Kettunen, Pauli (1998): Globalisation and the Criteria of 'Us' – A Historical Perspective on the Discussion of the Nordic Model and New Challenges, i Daniel Fleming, Pauli Kettunen, Henrik Søborg & Christer Thörnqvist (red.), *Global Redefining of Working Life*, Copenhagen, Nordic Council of Ministers, 12, 33-80.
- Norges offentlige utredninger (1999): *Nytt Millennium – Nytt Arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Oslo, Statens trykning, 34.
- Rifkin, Jeremy (1995): *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, G.P. Putnam's Sons.
- Robertson, Roland (1992): *Globalization – Social Theory and Global Culture*, London, Sage Publications.
- Ritzer, George (1993): *The McDonalizing of Society – An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, California, Pine Forge Press.
- Rolfsen, Monica (2000): Mirakler og mareritt – Trender i det 20. Århundret, i Monica Rolfsen (red.): *Trendenes tyranni*, Bergen, Fagbokforlaget, 9-26.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne Organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tuse-nårsskiftet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Wallerstein, Immanuel (1990): Culture as the Ideological Battleground of the Modern World-System, i Mike Featherstone (red.): *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, London, Sage Publications, 31-55.

**Carla Dahl-Jørgensen** er sosialantropolog (dr.art.) og ansatt som seniorforsker ved SINTEF Teknologiledelse, Ny praksis.  
e-mail: carla.dahl-jorgensen@sintef.no

