

Vad håller samman multinationella koncerner?

Nils Elvander redovisar i denna artikel en undersökning av kulturmönster och koncernfackligt samarbete inom Volvo, Ericsson och ABB under perioden 1989-1994. Koncernledningarnas försök att skapa en enhetlig koncernkultur och de fackliga organisationernas strävanden att bygga upp ett internationellt koncernfackligt samarbete har studerats dels i de svenska moderbolagen, dels i ett antal dotterföretag i Storbritannien, USA, Tyskland, Belgien och Spanien. Ett huvudresultat är att samtidigt som koncernkulturstrategin har stött på svårigheter och tonats ned, har den fackliga strategin för koncernfackligt samarbete blivit mera acceptabel för koncernledningarna. Ett organiserat samarbete med representanter för de anställda i olika länder kan ge koncernledningens maktutövning ökad legitimitet och därmed stärka sammanhållningen, samtidigt som de anställda får möjligheter till insyn och inflytande.

Efter andra världskriget har världsekonomin internationaliserats i allt högre grad. Detta har skett inte bara genom en ökande världshandel, utan också genom en snabb tillväxt av multinationella företag. I slutet av 1960-talet svepte en stor våg av framförallt amerikanska nyinvesteringar och företagsköp över

Västeuropa, vilket utlöste en kritisk debatt från socialistiska och USA-fientliga utgångspunkter. De multinationella företagen kom återigen i fokus från mitten av 1980-talet. De expanderade överallt, såväl i antal som i andel av världshandeln. Amerikanska, europeiska och japanska storkoncerner framträdde alltmer som världsekonomin ledande aktörer. Den svenska industrin har hävdat sig väl i denna internationaliseringsprocess, särskilt de senaste åren. Sverige hör till de länder som har mest utlandsinvesteringar i förhållande till ekonomins storlek.

Nils Elvander är professor emeritus i statskunskap och arbetsmarknadsrelationer vid Uppsala universitet.

Till skillnad från den första vågen av multinationell expansion har den ökande internationaliseringen under senare år inte debatterats och ifrågasatts särskilt mycket. Den europeiska fackföreningsrörelsen tycks ha accepterat de multinationella företagen som något ofrånkomligt och försöker göra det bästa möjliga av situationen. Sålunda har de europeiska fackföreningsinternationalerna verkat inom EG/EU för bindande regler, som ger representanter för de anställda i vissa multinationella företag och koncerner rätt till information och samråd med företagsledningen i viktiga frågor.

Dessa strävanden kröntes – efter många misslyckanden som berodde på motstånd från arbetsgivarorganisationerna och den brittiska högerregeringen – med framgång i september 1994, då Ministerrådet (utan Storbritanniens medverkan) antog ett direktiv om inrättande av European Works Councils i företag/koncerner som är verksamma inom minst två EU-länder och har minst 1 000 anställda inom EU-området. De europeiska företagsråden är ett uttryck för vad vi i Sverige brukar kalla *koncernfackligt samarbete*. Detta har sedan länge funnits inom de svenska delarna av svenska multinationella koncerner. Men nu skall samarbetet föras vidare till internationell, i första hand europeisk, nivå.

Kulturell friktion

Det framväxande internationella koncernfackliga samarbetet aktualiserar frågan om hur motsättningar mellan olika nationella kulturer och institutioner inom multinationella koncerner kan över-

bryggas. Denna problematik har hittills inte uppmärksammats i någon högre grad i debatt och forskning. Men nu börjar den bli brännande – i en tid av växande nationalism överallt i världen. Den ökande internationaliseringen leder till tätare kontakter mellan människor över nationsgränserna, och därmed ökar också risken för *kulturell friktion*, åtminstone på kort sikt. Detta är en allmängiltig tendens, men den torde vara särskilt påtaglig i multinationella koncerner, och den förstärks av den ökande nationalismen.

Man kan likna en multinationell koncern vid ett imperium, som hålls samman av dels centrala maktresurser – i bemärkelsen finansiell styrning av dotterföretagen – dels en motsvarighet till imperiets systembevarande ideologi, som kan kallas *koncernkultur*. De separatistiska och nationalistiska krafterna inom ett heterogent imperium motsvaras av lokala maktcentra i form av dotterföretag, som inom de centralt fastställda finansiella ramarna agerar mycket självständigt och hämtar kraft ur den omgivande nationella kulturen. Mycket tyder på att nationalkulturen i dotterföretagen är starkare än koncernkulturen. Det handlar om en motsättning mellan å ena sidan djupt liggande gemensamma värderingar och traditioner och å andra sidan mera ytliga symboler och beteenden.

Den holländske organisationsforskaren Geert Hofstede visade i ett klassiskt arbete, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1980), att nationalkulturen slår igenom starkt i inställningen till arbetet och relationer på arbetsplatsen hos människor som har samma slags jobb i dotterföre-

tag inom IBM i olika länder. Hofstedes resultat har bekräftats av senare forskning. Att styra stora företag med hjälp av uppifrån formulerade "shared values" är vanskligt; koncernkulturen kan inte rå på nationalkulturerna.

I det följande redovisas huvudresultaten från en undersökning av koncernkultur och koncernfackligt samarbete inom tre stora "svenska" multinationella koncerner: Volvo, Ericsson och ABB (Elvander & Seim Elvander 1995). Undersökningsperioden är 1989–94.

Koncernledningarnas försök att skapa en enhetlig koncernkultur och de närmast berörda fackliga organisationernas strävanden att utveckla ett internationellt och på partsrelationer baserat koncernfackligt samarbete har studerats dels inom de svenska moderbolagen, dels i ett antal dotterföretag i Belgien, Spanien, Storbritannien, Tyskland och USA. Undersökningen har styrts av två övergripande frågeställningar:

- Hur svarar de anställda genom sina representanter på företagets internationalisering, och vilka är de institutionella förutsättningarna för ett svar i form av koncernfackligt samarbete, dels på nationell nivå, dels internationellt?
- Vilka strategier använder koncernledningen för att överbrygga de nationella kulturskillnaderna och stärka sammanhållningen inom multinationella koncerner?

Båda frågeställningarna handlar om strategier för att hantera *kulturell friktion*. Detta begrepp avser konflikter mellan olika nationella kulturer, traditioner och institutioner, som kan uppstå

till följd av bland annat företagets ökande internationalisering (Ekstedt, Henning *et al* 1994).

Institutionella förutsättningar

De institutionella förutsättningarna för internationellt koncernfackligt samarbete i multinationella koncerner är gynnsammast i Sverige och Tyskland, där fackföreningsrörelsen är stark och relativt homogen och där de anställda genom avtal och/eller lagstiftning tillförsäkras ett relativt långtgående medbestämmande. Belgien och Spanien utgör en mellangrupp med jämförelsevis svaga och ideologiskt fragmenterade fackliga organisationer och ett föga utvecklade system för de anställdas inflytande i företagen. Storbritannien och särskilt USA kommer sist i denna rangordning: facket har starkt försvagats under senare år, det finns inga regler om företagsdemokrati, och förhandlings-systemet är extremt fragmenterat.

Våra undersökningsresultat beträffande de anställdas inflytande och internationellt koncernfackligt samarbete inom Volvo, Ericsson och ABB i de nämnda länderna överensstämmer i stort sett med detta institutionella mönster. I Sverige och Tyskland kan facket påverka nästan alla slags frågor; det svenska facket kan till och med samråda med den centrala koncernledningen om strategiska beslut rörande fusioner, nedläggningar, företagsförvärv etc. I de andra länderna är fackets inflytande strikt begränsat till lokala frågor om arbetsorganisation, ny teknik, arbetsmiljö, etc, samt till förhandlingsfrågor såsom löner och arbetstid. Det är uppenbart att Storbritannien och USA

har särskilt små förutsättningar att skapa en gynnsam jordmån för ett nationellt koncernfackligt samarbete inom de brittiska och amerikanska delarna av de tre koncernerna. Detta gäller naturligtvis även medverkan i det framväxande internationella koncernfackliga samarbetet, där Sverige av naturliga skäl intar en ledande ställning.

Världsekonominns internationalisering genom den snabba expansionen av multinationella företag sedan mitten av 80-talet har hittills inte tagit sig uttryck i någon form av institutionell konvergens vad gäller arbetsrättsliga regelsystem och organisationsstrukturer. Tvärtom har klyftan vidgats mellan den i huvudsak orubbade fackliga styrkan i Sverige och Tyskland å ena sidan och å andra sidan det drastiskt försvagade facket i Storbritannien, USA och Spanien. Det framväxande koncernfackliga samarbetet kan alltså inte dra nytta av en fortgående utjämning av olikheterna i de nationella institutionerna. Detta gör det desto mera angeläget för de fackliga organisationerna att försöka utveckla ett internationellt regelsystem i förhållande till de multinationella företagen.

När Ministerrådet i september 1994 antog direktivet om inrättande av European Works Councils (EWC) i EU-baserade multinationella företag och koncerner, var detta som nämnts en framgång för fackföreningsrörelsen i EU-länderna och i synnerhet för de starkt pådrivande europeiska fackföreningsinternationalerna. Många multinationella koncerner, däribland ett antal svenska såsom Ericsson och Volvo, föredrar nu att inrätta EWC eller motsvarande organ genom avtal med de när-

most berörda fackliga organisationerna i stället för att invänta en rättslig implementering av direktivet. Men oavsett om det sker genom lag eller avtal börjar nu ett *internationellt regelsystem* ta form, som kan vidareutvecklas steg för steg genom ett partssamarbete över nationsgränserna. Detta blir ett allt starkare stöd för facket gentemot de koncerner som alltjämt gör motstånd.

Två strategier för sammanhållning

Att bygga upp ett koncernfackligt samarbete, som engagerar inte bara de fackliga organisationerna utan också koncernledningen, och att försöka skapa en enhetlig koncernkultur kan ses som alternativa strategier för att skapa sammanhållning i en multinationell koncern. Det koncernfackliga samarbetet är i första hand fackets strategi, medan koncernkulturen är en typisk arbetsgivarstrategi. Men arbetsgivarvidan kan också tänkas använda sig av den koncernfackliga strategin som ett alternativ till koncernkulturstrategin, om denna visar sig vara ineffektiv som sammanhållningskraft. De båda strategierna kan kombineras på olika sätt, trots att de är i grunden olika.

Att skapa en enhetlig koncernkultur är en strategi för *homogenisering*, syftande till att överbrygga de nationella kulturskillnaderna och undvika öppna kulturella konflikter. Men det finns en alternativ strategi för att hantera kulturell friktion, som kan kallas *pluralistisk integration*. Den innebär att företagsledningen erkänner att delkulturer är ofrånkomliga i det internationella företagandet och att det finns en beredvil-

lighet att tillvarata de kulturella skillnaderna mellan dotterbolag i olika länder och utnyttja dem som drivkrafter i koncernens utveckling. Det koncernfackliga samarbetet kan bli en viktig del i en sådan strategi; det kan tänkas underlätta den pluralistiska integrationen och ge koncernledningen en viss demokratisk legitimitet (Ekstedt, Henning *et al* 1994).

Ny arbetsgivarstrategi

Under det senaste året har koncernledningarna i flera stora svenska multinationella koncerner – och likaså SAF och Sveriges Verkstadsindustrier – ändrat sin attityd till EU-direktivet om European Works Councils från hård kritik till acceptans. I januari 1995 slöt Ericsson ett avtal med facket om inrättande av "Ericsson European Committee"; avtalet var en något reviderad version av ett redan 1993 framlagt förslag från en internationell facklig kommitté. Till skillnad från en överenskommelse från 1993 om bildande av "Volvo European Trades Union Committee" skapade Ericsson-avtalet det första organet för ett på *partsrelationer* byggt koncernfackligt samarbete bland de svenska multinationella koncernerna. Därmed tog Ericsson, som tidigare intagit den mest avvisande hållningen, ledningen i den nya arbetsgivarstrategin.

ABB däremot ligger långt efter Ericsson och Volvo; det finns ännu inget regelbundet arbetande arbetsorgan, varken på europeisk eller global nivå. Detta kan förklaras av två strukturella faktorer. Dels har ABB en mera komplicerad uppbyggnad än Volvo och Ericsson: ägarstrukturen är till följd av

fusionen mellan ASEA och Brown Boveri samt den därpå följande vågen av internationella företagsköp och fusioner långt mindre homogen än i de båda Sverige-baserade koncernerna, och produktsortimentet är mycket stort och heterogent. Dels är ABB en utpräglad global koncern, som saknar nationellt hemvist, har hemmamarknad i flera länder och är ett schweiziskt företag, juridiskt sett. Allt detta är omständigheter som starkt försvårar ett internationellt koncernfackligt samarbete.

Den förändrade arbetsgivarstrategin kan delvis förklaras som en taktisk anpassning till EU-direktivet; man har valt strategin "hellre förekomma än förekommas". Men detta "negativa" motiv för att ingå frivilliga avtal har inte varit det enda motivet för att gå facket till mötes. Mycket tyder på att en övertygelse i sak också har spelat in, särskilt i ett mera långsiktigt perspektiv: koncernen har mycket att vinna på en samverkan över nationsgränserna med ansvariga, demokratiskt valda representanter för medarbetarna. En sådan samverkan kan ses som ett instrument för sammanhållning: de anställda blir mera *lojala* mot företaget om de får fritt välja representanter, som kan framföra deras åsikter och föra deras *talan* (Hirschman 1970); härigenom får också koncernledningens maktutövning ett slags demokratisk legitimitet.

Koncernledningarnas åtgärder under de senaste åren tyder på att den tidigare tron på en enhetlig koncernkultur som ett sammanhållande kitt har försvagats. Framförallt inom Ericsson, men också inom Volvo och i viss mån ABB, gjordes omkring 1990 ambitiösa försök att genom bland annat chefsutbildning ut-

veckla och sprida en koncernkultur baserad på "gemensamma värden". Efter några år visade det sig att dessa strävanden inte motsvarade förväntningarna; ambitionerna tonades ned till en mera realistisk nivå. Våra fallstudier av utländska dotterföretag visade ett entydigt mönster: de anställdas representanter var i regel kritiska eller indifferenta gentemot talet om koncernkultur, och denna uppfattning delades i några fall även av den lokala företagsledningen. Dessa erfarenheter överensstämmer med en generell tendens: 1980-talets trendiga övertro på företags- eller koncernkultur som styrmedel och sammanhållningskraft förbyttes hos många företagsledare – och även arbetslivsforskare – i besvikelse, och den ersattes av mera realistiska och konkreta program för personalpolitik och arbetsorganisation. Det visade sig också att de nationella kulturerna, baserade på djupt liggande värderingar, är mycket starkare föreningsband mellan människor i arbetslivet än en företagskultur/koncernkultur, som tar sig uttryck i mera ytliga symboler och beteenden (Hofstede 1980, 1991; Alveson & Berg 1992). Det finns starka skäl att antaga ett orsakssamband mellan koncernkulturstrategins nedgång och den koncernfackliga strategins begynnande genombrott.

Pluralistisk integration

Huvudresultatet från vår undersökning av koncernkultur och koncernfackligt samarbete i Volvo, Ericsson och ABB kan sammanfattas på följande sätt. Strategin för *homogenisering* genom en enhetlig koncernkultur har stött på svårigheter och tonats ned; de anställda

och deras representanter är i regel likgiltiga eller avvisande. Professionella subkulturer är inte heller tillräckliga som föreningsband, inte ens inom Ericsson där den traditionella ingenjörskulturen länge spelade rollen som en stark koncernkultur. En centralstyrning av personalpolitiken är en omöjlighet; svenska chefer används inte för att påverka relationerna till de anställda i en speciellt "svensk" riktning. En finansiell centralstyrning utövas överallt, men den torde inte ha tillräcklig legitimitet för att i längden kunna fungera som den enda sammanhållningskraften.

Vad som återstår när koncernkulturstrategin och den finansiella centralstyrningen mer eller mindre kommit till korta som sammanhållande kitt synes vara en strategi för *pluralistisk integration* genom bland annat internationellt koncernfackligt samarbete. Ett organiserat samarbete med representanter för i första hand kärntruppen av fast anställda kvalificerade medarbetare kan möjligen ge koncernledningarnas maktutövning den erforderliga legitimiteten och därmed stärka sammanhållningen. De anställda kan bli mera lojala mot företaget om de får välja representanter som kan föra deras talan. Den koncernfackliga strategin kan från båda parternas sida vidgas från den europeiska nivån till den globala. I denna mening kan det på längre sikt bli ett slags *global konvergens*. De högsta chefernas och experternas ständigt fortgående samverkan över alla nationsgränser kompletteras och balanseras av de fackliga representanternas successivt framväxande samarbete, inbördes och med koncernledningarna, varigenom den kulturella friktionen minskar. De stora skill-

naderna mellan de nationella institutionerna torde kvarstå under lång tid, men verkningarna av dessa skillnader kan minska av ökad internationell kommunikation mellan företrädare för de anställda – och mellan dessa och koncernrepresentanter – på olika nivåer. En sådan samverkan över nationsgränserna kan också bli *gränslös* i en djupare mening: det finns nästan inga gränser för hur långt människors samverkan kring frågor av gemensamt intresse kan utvecklas.

Men det är ingen lätt uppgift att hantera kulturell friktion inom multinationella koncerner genom pluralistisk integration, eftersom de nationella kulturerna och traditionerna och de därpå baserade institutionerna på arbetsmarknaden är så oerhört olika i olika länder.

Den största utmaningen möter de fackliga organisationerna, som ju är utpräglat nationella organisationer; de har tillkommit för att värna om arbetstagarernas intressen i relation till nationellt baserade företag och arbetsgivarorganisationer. Koncernledningarna och deras närmaste medarbetare har en lättare uppgift; de är sedan länge vana vid att nästan dagligen samarbeta över nationsgränserna och att tala samma språk.

För facket förestår en lång inlärningstid innan de högsta chefernas gränslösa samverkan kan balanseras av ett fungerande koncernfackligt samarbete, inbördes och med koncernledningarna, varigenom den kulturella friktionen kan minska även på arbetstagsarsidan. Om detta lyckas, kan multinationella företag i ännu högre grad än som redan nu är fallet bli en värdefull

motvikt mot den växande nationalismen.

Hypoteser

Kan dessa slutsatser generaliseras? Nej, det går inte att dra generellt giltiga slutsatser av en fallstudie, särskilt inte om den bara omfattar tre fall. Däremot kan de viktigaste slutsatserna omformuleras till *hypoteser*, det vill säga antaganden om generella samband mellan de studerade faktorerna, som kan prövas i fortsatt forskning med större urval än i vår undersökning och kanske andra metoder och en annan undersökningsperiod. En lista på rimliga och inte alltför triviala hypoteser skulle kunna se ut så här:

1. Ju mindre resultat av en multinationell koncerns strategi för homogenisering genom en enhetlig koncernkultur, desto starkare incitament till en strategi för pluralistisk integration genom internationellt koncernfackligt samarbete.
2. Ju mera homogenitet i ägarstruktur och produktsortiment inom en multinationell koncern, desto lättare att genomföra koncernfackligt samarbete.
3. Ju mera övernationell struktur i en multinationell koncern, desto svårare att genomföra koncernfackligt samarbete.
4. Ju starkare fackföreningar i en multinationell koncerns hemmamarknadsland, desto lättare att genomföra koncernfackligt samarbete.
5. Ju större variation i den fackliga strukturen och styrkan inom en multinationell koncern, desto svårare

att genomföra koncernfackligt samarbete.

6. Ju mera beroende av finansiell centralstyrning inom en multinationell koncern, desto större behov av legitimering av maktutövningen och desto större behov av koncernfackligt samarbete.
7. Ju mera beroende av medarbetarnas medverkan i förnyelsearbetet vad gäller produkter, kundservice och arbetsorganisation inom en multinationell koncern, desto större behov av koncernfackligt samarbete.

Fackets svar på företagets internationalisering är en strategi för internationellt koncernfackligt samarbete, byggt på partsrelationer. Denna strategi börjar nu bära frukt: EU-direktivet om European Works Councils blir ett starkt stöd för den sedan slutet av 1980-talet pågående utvecklingen med frivilliga lösningar. Detta gäller även det spirande internationella koncernfackliga samarbetet inom Volvo, Ericsson och ABB. Men det är inte bara EU-direktivet och de fackliga organisationerna som driver på.

Det samband som formuleras i den sista hypotesen är också en stark drivkraft. För att kunna uppnå medarbetarnas lojala och engagerade medverkan i förnyelsearbetet vad gäller produkter, kundservice och arbetsorganisation måste företags- och koncernledningarna ge medarbetarnas valda representanter ett reellt inflytande över spelreglerna. En utveckling i denna riktning, som stärker medarbetarnas och deras organisationers förhandlingsposition, öppnar vägen till ett koncernfackligt samar-

bete, som kan få reell betydelse och inte bara blir en tom formalitet.

En annan drivkraft till ett ökande koncernfackligt samarbete är, som ovan nämnts, koncernernas behov av att legitimera den finansiella centralstyrningen och stärka sammanhållningen. Enligt den första hypotesen skulle detta behov öka om en strategi för homogenisering genom en enhetlig koncernkultur visar sig inte kunna uppfylla förväntningarna. Mot denna hypotes kan emellertid invändas att den är statisk och tidsbunden i den meningen, att den bara gäller nulägets reaktion mot 80-talets övertro på en enhetlig företagskultur som sammanhållningskraft, och att det koncernfackliga samarbetet endast ses som en hjälpare i nöden i denna speciella situation. Ingenting hindrar att en förnyad satsning på en i vissa avseenden enhetlig koncernkultur, som är mera realistisk och konkret än 80-talets luftiga visioner, kan *kombineras* med en strategi för pluralistisk integration genom internationellt koncernfackligt samarbete. Det kanske rentav förhåller sig så, att den koncernfackliga strategin *underlättar* utbredningen av en koncernkultur av sådan beskaffenhet, att den av de anställda upplevs som meningsfull. För detta hypotetiska fall kan den åttonde och sista hypotesen formuleras så, att sambandet i den första hypotesen blir omvänt:

8. Ju mera utvecklat internationellt koncernfackligt samarbete inom en multinationell koncern, desto lättare att genomföra en enhetlig koncernkultur, i vilken även de anställda känner sig delaktiga.

Referenser

- Alvesson, M & Berg, P O (1995), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. de Gruyter, Berlin, New York.
- Ekstedt, E & Henning R, Andersson R, Elvander N, Forsgren M, Malmberg A, Norgren L (1994), *Kulturell friktion. Konfliktkälla och förnyelsekraft i en integrerad ekonomi*. SNS Förlag, Stockholm.
- Elvander, N & Seim Elvander, A (1995), *Gränslös samverkan. Fackets svar på företagens internationalisering*. SNS Förlag, Stockholm.
- Hirschman, A O (1970), *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hofstede, G (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G (1991), *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund.