



# Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA?

## The Norwegian cooperation model: suitable for export to the US?

Hege Eggen Børve

Førsteamanuensis, Samfunnsvitenskapelig fakultet, avdeling Trøndelag, Nord Universitet

[Hege.e.borve@nord.no](mailto:Hege.e.borve@nord.no)

Elin Kvande

Professor, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet – NTNU

[elin.kvande@svt.ntnu.no](mailto:elin.kvande@svt.ntnu.no)

### SAMMENDRAG

I denne artikkelen er fokuset på internasjonalisering av den norske samarbeidsmodellen når den overføres og utformes innenfor institusjonelle omgivelser som divergerer fra dens opprinnelige omgivelser. En kunnskapsorganisasjon, det norske arkitektfirmaet Snøhetta opprettelse av et avdelingskontor i New York, anvendes som case. Snøhetta ønsket å eksportere Oslo-kontorets arbeidsorganisering og arbeidsvilkår til den nyopprettede avdelingen i New York. I analysen utforskes hvordan medvirkning, samarbeid og representativ medbestemmelse praktiseres. Funnene viser at den norske samarbeidsmodellen kan praktiseres innenfor en amerikansk deregulert arbeidslivskontekst, selv om det mangler institusjonelle ordninger i omgivelsene som lover, avtaler og tradisjoner om medvirkning og partssamarbeid.

### Nøkkelord

Den norske samarbeidsmodellen, kunnskapsorganisasjon, internasjonalisering

### ABSTRACT

This article explores the internationalization of the Norwegian cooperative model when it is transferred to an institutional environment that is different from its original setting. The Norwegian architecture firm Snøhetta is used as a case study. The firm wanted to export the work organization and working conditions from the Oslo office when opening a department in New York. The empirical analysis focuses on participation, cooperation and

representative participation. The findings show that the Norwegian model of cooperation can be practiced within a US work organizational model, although it lacks institutional arrangements in law, and the agreements and traditions of complicity and collaborative bodies.

#### Keywords

The Norwegian model, knowledge work organization, internalization

## INNLEDNING

Nordiske land har i senere tid fått økt oppmerksomhet som følge av kombinasjonen høy produktivitet og en stor velferdsstat. En viktig del av de nordiske landenes suksess knyttes til den nordiske modellen, som også er blitt omtalt som «the next supermodel» (*The Economist* 2013). Det er likhetstrekk mellom de nordiske landene, samtidig som de har nasjonale særtrekk når det gjelder samfunnsmodeller. I det norske arbeidslivet framheves krav til medvirkning og samarbeid nedfelt på ulike nivå som et konkurransefortrinn (Levin mfl. 2012; Finsrud & Moen 2012). Norske samarbeidstradisjoner hviler på et sett av ideer som på virksomhetsnivå kommer til uttrykk gjennom ulike praksisformer. I denne artikkelen er vi opptatt av den delen av den norske arbeidslivsmodellen som omfatter samarbeids- og medvirkningsformer på virksomhetsnivå. Vi vil undersøke hva som skjer når en bedrift ønsker å overføre norske samarbeidstradisjoner i forbindelse med opprettelse av et avdelingskontor i USA. Case-studien som brukes, er det norske arkitektfirmaet Snøhetta og dets utvikling av et nytt kontor i New York i 2004.

Det har skjedd en betydelig økning i tilbudet av ideer som gir oppskrifter på ledelse og organisasjonsutforming. Hvordan disse ideene overføres på tvers av nasjonale grenser og praktiseres på lokalt nivå, studeres ofte som et resultat av institusjonelle omgivelser (Adler 1986; Røvik 2007). Tilnærmingen innebærer at den nasjonale institusjonelle konteksten betraktes som avgjørende for hvordan praksiser utformes og oversettes på lokalt nivå (Powell & DiMaggio 2001; Scott 2008). Dette har sammenheng med at lokale rammebetingelser som reguleringsordninger ofte virker som institusjonelt trykk (Powell og DiMaggio 2001). Fordi organisasjoner er avhengige av lokal legitimitet i omgivelsene for å være levedyktige (Scott 2008), må de tilpasse seg lokale spilleregler for å bli akseptert. Studier viser at eksport av arbeidslivstradisjoner og praksiser på tvers av landegrenser enten gjennomføres selektivt eller ikke blir implementert i det hele tatt (Scherer 2007; Marginson & Meardi 2012). En studie av norske bedrifter som etablerte seg utenfor nordiske grenser, viser at arbeidsvilkår og partssamarbeid i tråd med den norske arbeidslivsmodellen i liten grad ble eksportert (Løken, Falkenberg & Kvinge 2008). Andre studier viser på sin side at de ikke ble eksportert i det hele tatt (Kvinge & Ulrichsen 2008). Forklaringen tilskrives fravær av institusjonelle ordninger og kulturelle og sosiale forhold (Løken mfl. 2008). Innflytelse av institusjonelle omgivelser varierer, der enkelte lands institusjonelle føringer kan ha en mer dominerende innflytelse enn andre. USA blir ofte ansett som en dominerende premissleverandør for andre organisasjonsideer. I tråd med dette framheves det at norsk arbeidsliv står under et kontinuerlig trykk fra nordamerikanske ledelses- og organisasjonsmodeller som formidles gjennom konsulenter og utdanningssystemet (Røvik 2007). Vår

artikkel er et bidrag til utforskning av hva som skjer når påvirkningen går den andre vegen – samarbeidspraksiser forankret i norske arbeidslivstradisjoner som ønskes overført til en bedrift i USA. Den norske modellen framheves som egnet for kunnskapsintensive organisasjoner som krever tværfaglig problemløsninger (Reve & Sasson 2012). Arbeidsoppgaver arkitekter utfører er et eksempel på kunnskapsarbeid; det stilles høye krav til kvalifikasjoner, og arbeidet har et høyt innslag av problemløsende karakter (Alvesson 2004). Det er likevel ikke alle kunnskapsbedrifter i Norge som praktiserer en samarbeidsmodell i arbeidsorganisering og beslutningsstruktur. Blant arkitekter er imidlertid tilslutningen til Norske Arkitekters Fagforbund høy. I vår analyse vil vi fokusere på Snøhettas forsøk på eksport av den norske samarbeidsmodellen til USA, hvor de møter en institusjonell kontekst som er forskjellig fra omgivelsene ved Oslo-kontoret hvor bedriften hadde sin opprinnelse. Vi tar utgangspunkt i bedriftens arbeidsorganisering og arbeidsvilkår med et spesielt fokus på hvordan medvirkning og samarbeid praktiseres.

## DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN

Den norske samarbeidsmodellen bygger på en felles forståelse av at det både er en interessekonflikt og et interessefellesskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette «konflikt-partnerskapet» (Dølvik, Fløtten, Hippe & Jordfald 2014:18) kjennetegnes på samfunnsnivå av et tett samarbeid mellom organisasjoner på både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden og myndighetene. Gjennom dette trepartssamarbeidet er det utviklet lover og spilleregler som har blitt institusjonalisert i arbeidslivet (Trygstad, Alsos, Hagen & Jensen 2015).

På virksomhetsnivå finner vi et topartssamarbeid som av Hernes (2006:34) blir kalt den norske mikromodellen. Topartssamarbeidet er på virksomhetsnivå tuftet på et samspill mellom høy organisasjonsgrad og formelle regler for medbestemmelse og representasjon (NOU 2010:01). Det skilles mellom direkte og indirekte medvirkning. Direkte medvirkning omfatter ansattes individuelle medbestemmelse og innflytelse i det daglige arbeidet på egen arbeidssituasjon. Individuell deltakelse og innflytelse er lov- og avtalebasert gjennom arbeidsmiljøloven, hovedavtalen og i tilleggsavtaler. Flexibilitet i lov- og avtaleverket innebærer at det er stor variasjon mellom bedrifter i hvordan medvirkning organiseres. Indirekte medvirkning omfatter representativ deltakelse og er lov- og avtaleregulert gjennom hovedavtalen, aksjeloven og arbeidsmiljøloven. Tillitsvalgte representerer alle fagorganiserte på arbeidsplassen og forhandler om lønns- og arbeidsvilkår. Gjennom styrerepresentanter ivaretas ansattes interesser i bedriftens styre. Dette betyr at denne samarbeidsmodellen (Karlsen & Munkeby 1998; Levin mfl. 2012) blir praktisert i virksomhetene gjennom samarbeid mellom tillitsvalgte/ansattes representanter og ledere/eiere på den andre siden.

Innflytelsen til den organiserte arbeidstakersiden bygger på en forhandlingsmodell med landsdekkende tariffavtaler og institusjonaliserte partsforhold (Dølvik mfl. 2014). Tariffavtalene er kollektive avtaler som omfatter arbeids- og lønnsvilkår eller andre arbeidsforhold. Til forskjell fra individuelle arbeidsavtaler, er dette avtaler som binder flere arbeidstakere. Kollektive rettigheter ivaretas gjennom tillitsvalgte, mens individuelle rettigheter og plikter gjelder for den enkelte arbeidstaker.

I en drøfting av kjennetegn og konsekvenser av den norske samarbeidsmodellen, viser Ravn (2015:39) at vi finner direkte kommunikasjon på tvers av fag og hierarkisk nivå.

Ledelsesfunksjonen er diskret og utøves ofte i samhandling mellom leder og ansatte i ulike posisjoner. Ansatte og ledelse har utviklet gjensidig respekt og har det Ravn (ibid.) kaller konfliktferdighet. Dette bekreftes i studier av skandinaviske ledelsesmodeller (Grenness 2003; Byrkjeflot 2001). Ledere baserer seg på verdier og normer som likhet, solidaritet og demokrati (Grenness 2003). Disse verdiene kommer til uttrykk ved at virksomhetene ofte har få hierarkiske nivå og preges av liten avstand mellom ledere og arbeidstakere (Gallie 2003; Løken mfl. 2008). Selv om det er forskjeller mellom ledelsesstil og atferd i de skandinaviske landene, viser studier at nordiske ledere sammenlignet med ledere fra andre land stoler mer på underordnede og kolleger og er konsensusorienterte i beslutningsprosesser (Grenness 2003; Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind 2004; Warne-Søderholm 2012).

En viktig konsekvens av den norske samarbeidsmodellen er høy grad av tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere. Tilliten innebærer at partene både kan forhandle om lønn og samarbeide om produktivitetsmål. Hernes (2006) benevner tillitsforholdet som 'sosial kapital' for å illustrere at ledelse og organisering i samarbeidsmodellen har et potensial for både bedriftsdemokrati og produktivitet.

## INTERNASJONALISERING OG INSTITUSJONELLE OMGIVELSER

Internasjonalisering innebærer økt samarbeid og handel der ideer, kunnskap, varer og tjenester transformeres på tvers av nasjonale grenser. Viktige pådrivere i disse prosessene er internasjonale selskaper (Connell & Wood 2005). I debatten om norsk arbeidsliv og internasjonalisering argumenteres det for at internasjonale konsepter som TQM, Lean Construction, Human Resource Management, der deltakelse anbefales ut ifra et effektivitetsperspektiv, utfordrer samarbeidsrelasjonen som har preget de nordiske landene (Busck, Knudsen & Lind 2010; Falkum, Hagen & Trygstad 2009).

Økt internasjonalisering som følge av tiltakende globalisering kan bety at nasjonale institusjonelle omgivelser har mindre innflytelse på praksiser og måten selskapene organiserer seg på (Løken mfl. 2008). Internasjonalisering kan dermed bidra til å undergrave politikk og fortrenge lokale særpreg. Andre, i tråd med et institusjonelt perspektiv (Scott 2008), argumenterer for at internasjonale selskaper har en nasjonal base selv om de opererer globalt (Hirst & Thompson 1997). Det betyr at praksiser utvikler seg i et samspill med institusjonelle omgivelser. Innenfor den institusjonelle tradisjonen betraktes institusjoner som sentrale for å forstå samspillet mellom organisasjoner og omverdenen. Institusjoner omfatter «regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer som sammen med tilhørende aktiviteter og ressurser gir stabilitet og mening til sosiale liv» (Scott 2008:48). Regulative systemer ved institusjoner er nedfelt i nasjonale lover, regler og sanksjoner. Normative systemer omfatter verdier og normer, mens kognitive systemer viser til grunnleggende regler i den sosiale strukturen som gjør at noe betraktes som selvfølgelig mens de i andre sammenhenger kan forstås som upassende. Nasjonale studier innenfor denne tradisjonen har fokusert på betingelser for utvikling, overføring, mottak og utnytting av ideer i offentlige og private virksomheter og i multinasjonale bedrifter både med og uten utenlandske eiere og/eller ledere (se f. eks. Røvik 2007; Gooderham, Nordhaug & Ringdal 1999; Heiret 2003; Ringdal, Nordhaug & Gooderham 2005; Lervik 2005) norske eiere (Kvinge & Ulrich-

sen 2008; Børve 2008; Børve & Kvande 2015), og eksport av norske arbeidslivstradisjoner (Osmundsen 2005; Løken mfl. 2008; Kvinge & Ulrichsen 2008). Hvilken betydning nasjonale institusjonelle omgivelser har for hvordan praksiser og ideer transformeres, implementeres og praktiseres på lokalt nivå, avhenger av graden av avvik mellom den lokale institusjonelle konteksten og normer hos de opprinnelige samarbeidspartnerne (Nordhaug, Gooderham & Ringdal 2005). For å forstå hvordan den nordiske samarbeidsmodellen internasjonaleses, er det følgelig relevant å inkludere institusjonelle omgivelser som modellen skal eksporteres til, i dette tilfellet USA.

Sammenlignet med Norge har USA et lite regulert arbeidsliv med få offentlige inngrep fra staten (Walby 2009). De har i liten grad utviklet reguleringer av sysselsetting og økonomi, lav organiseringsgrad på både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden og har liten tradisjon for involvering og deltakelse fra ansatte i beslutningsprosesser på bedriftsnivå. I nordiske land finner vi relativt små lønnsforskjeller, mens i amerikansk arbeidsliv har toppledere høye lønninger, og det er store lønnsforskjeller mellom arbeidstakere. Dette knyttes ofte til den sterke individualismen i den amerikanske kulturen (Grenness 2011), og handler om at båndene mellom individene er løse, der enhver forventes å passe på seg selv og handle i samsvar med egne interesser framfor å handle i tråd med kollektivets interesser. I Norge har det vært en nedgang i utbredelsen av organer for medbestemmelse, spesielt i virksomheter i privat sektor (Barth & Nergaard 2015). Selv om organisasjonsgraden har falt i Norge, er den fremdeles høy i internasjonal sammenheng. USA har i likhet med en del europeiske land hatt en betydelig reduksjon i fagforeningsmedlemskap. Nedgangen har skjedd parallelt med økning i lønnsforskjeller (Western & Rosenfeld 2011). I sammenlignende studier skårer USA betydelig høyere på makt-distanse-dimensjonen og individualitet enn Norge (Hofstede 2001; Jaeger 1986). Makt-distanse-dimensjonen viser til at det er stor aksept for ulikhet i maktforholdet mellom leder og ansatt.

Organisasjoner som omfatter flere selskaper og som er lokalisert i ulike nasjoner og i ulike kulturelle kontekster, kan ha et konkurransemessig fortrinn ved at de kan utvikle og spre kunnskap på tvers av enheter og nasjonale grenser (Røvik 2007). Om en praksis er oversettbar har sammenheng med hvordan den er konseptualisert og kommer til uttrykk i organisasjonen den skal overføres fra. Oversettelsesprosessen omfatter dekontekstualisering i form av en «løsrivelse» ved at praksisene forsøkes å gis en idémessig og språklig representasjon, og «pakking» der en idé tas ut og gjøres mer overførbar gjennom å gjøres mindre kontekststøttet. Den neste prosessen, kontekstualisering, omhandler når en idé overføres og introduseres i en ny kontekst. Translasjonsteorien, som omhandler hva organisasjoner kan gjøre med ideene og oppskriftene, tilskriver aktøren(e) som formidler ideene på tvers av ulike kontekster en vesentlig betydning for at overføringer lykkes (Røvik 2007). Betingelser for å lykkes avhenger av at aktøren(e) besitter translatørkompetanse relatert til dekontekstualisering; har kunnskap om forutsetningene for at praksisen har fungert i en kontekst, og kontekstualisering; har kunnskap om hvordan idéen introduseres. Selv om overføringen omfatter en form for kopiering, vil kontekstuelle forhold innebære at det skjer en form for lokaltilpassning der noe legges til og noe trekkes fra. Dette betyr at ideer som overføres, utformes som såkalt hybride praksisformer framfor å oppstå i samme praksisform som ideens opprinnelse.

## DESIGN OG METODE

Datamaterialet som denne artikkelen er basert på, inngår i et større forskningsprosjekt rettet mot organisasjoner som opererer internasjonalt. Prosjektets forskningsdesign er utforskende og basert på case-studier med kvalitativ tilnærming. Utvalgsriteriene var at de skulle være kunnskapsorganisasjoner, norske, operere internasjonalt og ha kvinnelige og mannlige ansatte.

Case-organisasjonen er arkitektfirmaet Snøhetta. Snøhetta er et internasjonalt arkitektur-, landskapsarkitektur- og interiørarkitekturfirma med kontor både i Oslo og New York. Firmaet opererer over hele verden, og har lyktes både på det internasjonale og nasjonale markedet. Snøhetta ble i 2011 kåret av et amerikansk forretningsmagasin til det «mest innovative arkitektfirmaet» i verden. I prosjektet ble det gjennomført intervjuer både ved Oslo-avdelingen og ved New York-avdelingen. Representanter fra begge kontorene ble intervjuet om forsøket på å overføre «Oslo-modellen», som den ble kalt på kontoret i New York. Bedriften ble forespurt om det kunne opplyses hvilken bedrift som ble undersøkt, og ledelsen ved begge kontorene ga sitt samtykke til at dette kunne opplyses.

Det empiriske grunnlaget som brukes i artikkelen, er basert på data innsamlet ved arkitektkontoret i New York, USA. Sentrale aktører fra ledelsen var opptatt av å etablere et kontor basert på sentrale prinsipper fra det norske arbeidslivet. Etableringen av et nytt kontor kan bety at ledelsen hadde stor frihet til å innføre nye ideer. Formålet med case-studien var å få innsikt i hvordan kontoret var organisert i New York, hvordan ledelse ble praktisert, og arbeidstakernes arbeidsvilkår. Hvordan norske arbeidslivstradisjoner utformes når den møter amerikansk arbeidslivskontekst, og hvordan arbeidstakere praktiserer modellen utenfor nordiske grenser, er i liten grad et utforsket område. Dette gjør at case-organisasjon kan defineres som unik og avslørende (Yin 1989).

På intervjuetidspunktet hadde kontoret i New York 34 ansatte landskapsarkitekter og arkitekter. Flesteparten av arbeidstakerne var amerikanske, mens et mindretall var opprinnelig fra Europa. Til forskjell fra da kontoret ble etablert i New York, var ingen av arkitektene etnisk norske. Alle lederne hadde tidligere bodd og jobbet ved kontoret i Oslo.

Datakildene er semistrukturerte dybdeintervjuer samt ett dokument: organisasjonens personall håndbok. I New York ble det gjennomført dybdeintervjuer med tolv informanter; sju kvinner og fem menn. Alle informantene var designere: utdannede arkitekter eller landskapsarkitekter. To av informantene inngikk i lederteamet, hvorav én var eier og daglig leder. De fungerte som våre nøkkelinformanter, i betydning av at de i tillegg til at de ble intervjuet om sine opplevelser og synspunkter, ga informasjon om generelle forhold relatert til kontoret. Halvparten av informantene (fem personer) var mellom 30 og 39 år, tre var mellom 40 og 49 år, tre var mellom 49 og 59 år, og en person var mellom 20-29 år. Åtte av informantene var utdannet i USA, mens de øvrige (fire) var utdannet i Europa. Alle jobbet heltid og hadde arbeidserfaring fra andre selskaper i USA og/eller andre land.

Sentrale spørsmål i intervjuene omhandlet bl.a. temaer som arbeidsorganisering, arbeidsvilkår, samarbeidsformer og ledelse. I tillegg ble informantene stilt eksplisitte spørsmål relatert til den norske arbeidslivstradisjonen og samarbeidsmodellen. Intervjuene ble gjennomført i New York ved bruk av en intervjuguide for å sikre at alle informantene ble stilt spørsmål om de samme temaene. Hvert intervju tok omtrent en og en halv time. Alle intervjuene ble tatt opp og senere transkribert. Intervjuene viste at det til dels var variasjo-



ner mellom medarbeidernes erfaringer og opplevelser med forsøket på innføringen av modellen fra Oslo-kontoret, som for eksempel tidskultur (Heggem & Kvande 2015, 2017). Når det gjaldt medvirkning og samarbeid, var det større enighet og oppslutning blant de ansatte i New York. Funnene illustreres ved bruk av sitater.

I det følgende er fokuset på hva som skjer når den nordiske modellen eksporteres til et land med forskjellige institusjonelle føringer. Vi er opptatt av hvordan den norske samarbeidsmodellen utformes og praktiseres innenfor den amerikanske arbeidslivskonteksten. Analysefokuset er praktisering av medvirkning og partssamarbeid med utgangspunkt i organisasjonsstruktur og arbeidsvilkår.

## DEMOKRATISK INNFLYTELSE I EN PYRAMIDE UTEN TOPP

Historien bak organisasjonsstrukturen var at lederne ønsket å utvikle en organisasjon som var en form for «kloning» av organisasjonen i Norge. Målsettingen var ikke at de «bare skulle kopiere», men at de skulle ta med seg «det beste» av det de hadde erfart fungerte godt i organisasjonen i Norge. I det lå det et ønske om å bryte med «amerikanske organisasjonsprinsipper», i betydning en hierarkisk organisering der ledere er overordnet og gir arbeidstakere ordre om hva de skal arbeide med. En arbeidsorganisering i tråd med norske organisasjonsprinsipper betød ifølge lederne få nivåer og liten avstand mellom arbeidstakere og ledere. Organisasjonsstrukturen omfattet tre nivåer: toppleder, en ledergruppe og de ansatte, og var ifølge en av lederne «en pyramide der toppen er kuttet av». Arbeidsprosessen var prosjektorganisert med team bestående av en prosjektleder og fire til seks teammedlemmer. Teamene var ikke permanente, og varierte avhengig av prosjektsituasjonen.

Den flate organisasjonsformen skulle legge grobunn for individuell medvirkning og samarbeid både mellom arbeidstakere og mellom arbeidstakere og ledere. Arbeidstakernes medvirknings- og innflytelsesmuligheter i det daglige arbeidet kan illustreres med en av de ansattes erfaringer. Han var utdannet arkitekt i USA og hadde blitt ansatt i organisasjonen relativt kort tid etter endt utdanning.

Muligheten til å jobbe med store prosjekter var én ting, det var ganske stort og uvanlig, men muligheten til å virkelig få delta på et svært høyt nivå rett etter at du er ferdig med studiene var også svært uvanlig. (...) Mengden av oppgaver jeg fikk som en ung og uerfaren person fordi det er mindre hierarkisk er fantastisk. (...) Jeg er mer vant til å vente på å høre hva noen, hva sjefen min eller min prosjektleder har å si. (...) Mens her prøver en å få alle med og sørge for at alle er fornøyd med beslutningene som tas. Det er ok å si 'hva tror du', i motsetning til bare å legge fram en haug med alternativer og si 'velg en', som er kanskje det som det skjer mye av i USA.

Alle medarbeiderne i et team hadde både innflytelse og ansvar for gjennomføring av prosjektet. Arkitekten i eksempelet over beskrev det som «fantastisk» å bli spurt om hva han mente og få delta i beslutninger på «høyt nivå». Vår informant fortalte at dette var nytt i forhold til hva han hadde forventet som nyutdannet. Han sammenlignet arbeidssituasjonen med tidligere erfaringer fra arbeidslivet, hvor arbeidet var hierarkisk organisert og hvor han som nyutdannet var plassert lavt i hierarkiet. En arbeidsorganisering med få nivåer hvor også nyutdannede fikk store medvirkningsmuligheter i det daglige arbeidet, brøt med hans tidligere erfaringer i det amerikanske arbeidslivet for arkitekter.

Når et nytt prosjekt skulle startes opp, ble alle ansatte samlet rundt et stort bord i fellesarealet for idémyldring. Gjennom felles diskusjoner ble ideer og forslag utviklet og også forkastet. Det ble framhevet at denne arbeidsformen var importert fra Oslo-kontoret. Til forskjell fra kontorets samarbeidsform, ble den amerikanske arbeidsformen karakterisert som en «konkurrans» mellom designerne. Denne arbeidsformen foregikk ved at den enkelte utviklet prosjektforslag for så å presentere sin prosjektidé for de øvrige arkitektene. Målet for den enkelte var å vinne konkurransen om å ha det beste idé-forslaget. Snøhettas samarbeidsorienterte arbeidsform der alle ble involvert ble oppfattet som uvanlig, for som en sa: «Vi gjør ikke det slik her i USA, det handler mer om den enkelte». At lederne deltok i idémyldringsfasene sammen med arbeidstakerne, ble påpekt som svært uvanlig i den amerikanske arkitektbransjen. Ledelsens deltakelse i arbeidsprosessene innebar at arbeidstakerne mente at ledelsen representerte en annen ledelsesstil enn hva de var vant med. En av arkitektene sa følgende om arbeidsformen:

Jeg har bare jobbet her i seks måneder, men jeg føler, fra hva jeg kan se så langt, så er det mye mer samarbeid. Hvis en av eierne har en mening skal det være kommentarer, en kommentar fra utsiden. Men det er ikke som «jeg er eieren av firmaet, og det er slik at vi kommer til å gjøre det». Kanskje en annen måte å tenke på. De sier: «Hva med ...?».

Lederen ble beskrevet som samarbeidsorientert og opptatt av å invitere arbeidstakerne til felles refleksjoner i utviklingen av prosjektene. Lederens deltakelse i prosjektprosessene indikerer en nedtoning av forskjeller basert på posisjon i hierarkiet. Inkludering av arbeidstakerne og nedtoning av forskjeller tyder på en lederpraksis som har likhetstrekk med en skandinavisk ledermodell. I tillegg viser arkitektenes samarbeid i idéutviklingsfasen at arbeidsformene var basert på kollektive prinsipper.

En samarbeidsorientert tilnærming finner vi også igjen i måten teamene ble ledet på. Teamene var fleksible i betydningen av at det ikke var faste teammedlemmer. Arbeidstakerne kunne inngå i flere team på samme tid, avhengig av størrelsen på prosjektene de jobbet på. Å være prosjektleder rullerte mellom arbeidstakerne, og det var ingen regel som sa at en prosjektleder også skulle lede neste prosjekt. På intervjutidspunktet var Andrew prosjektleder for et stort prosjekt. Hans beskrivelse av egen praksis som prosjektleder innebar at ansvarsdelegering og medvirkning var sentrale ingredienser i hvordan arbeidet var organisert og ledelse ble utøvd på:

Jeg liker å delegere og gi så mye ansvar som mulig til de øvrige teammedlemmene. Det innebærer på en måte å bryte ned klare skillelinjer og roller. (...) I stedet for å gi dem en liste over hva jeg synes de skal gjøre, så setter vi oss ned og sier: 'Okay, hva skal vi gjøre?' Vi kommer da fram til en liste sammen og deler oppgavene mellom oss.

Prosjektlederens arbeidsmåte viser, i likhet med hvordan lederens praksis ble beskrevet, en deltagende og inkluderende tilnærming. Delegering av innflytelse og ansvar illustrerer at autonomi ble vektlagt og at alle teammedlemmene ble behandlet som likeverdige. En forutsetning for denne arbeidsformen er tillit. Uten tillit mellom arbeidstakerne ville det trolig vært vanskelig å gi den enkelte arbeidstaker høy grad av frihet. Utøvelse av prosjekt-



ledelse gjennom involvering av deltakerne og nedtoning av maktulikheter har paralleller til det som gjerne omtales som skandinavisk ledelsesstil.

Arbeidstakerne delte en oppfatning om at de hadde gode innflytelses- og påvirkningsmuligheter på beslutninger som ble tatt. En av arkitektene som var prosjektleder på intervjutidsprosjektet, utdypet beslutningsprosessene på følgende måte:

Det er kollektive beslutninger, typisk teamarbeid. Hvis det er mellom fire og seks personer, og tre eller fire tror at dette er den riktige retningen, så går vi i den retningen. Det er viktig at det ikke er en hierarkisk beslutning, det handler virkelig om gruppa. Vi spør vanligvis «hvorfor», hvis de mener at det er en bedre retning. Hvorfor er dette en bedre retning? Så du må ha dialogen.

Denne prosjektlederens understrekning av betydningen av å ha dialog mellom teammedlemmene før beslutninger ble tatt, viser at det var rom for den enkelte arbeidstaker til å uttrykke sine meninger og bli hørt. At beslutningene var basert på flertallsavgjørelse, tyder på at beslutningsprosessene var medvirkningsbaserte og tuftet på demokratiske prinsipper.

Det som ble omtalt som en «veldig samarbeidsorientert tilnærming i prosjektene», kan illustreres med en historie som ble fortalt under intervjuene. Historien omhandlet en ansettelse av en arkitekt som kom fra et prestisjefyllt arkitekturkontor preget av «en aggressiv og konkurranseorientert» arbeidskultur. Kort tid etter ansettelsen hadde flere gitt beskjed til lederen om at de ikke kunne fortsette å arbeide sammen med denne personen. Årsaken var at vedkommende «opererte på egen hånd innenfor teamet» og hadde en væremåte som om at han var «den viktigste personen». Vedkommende fikk ikke forlenget arbeidskontrakt etter endt prøvetid. Å være individorientert og opptatt av å være konkurransevinner, brøt med normene i organisasjonen. Historien illustrerer brudd med en individualistisk tilnærming, en tilnærming som ofte tilskrives å særprege den amerikanske kulturen (Grenness 2011). På samme tid indikerer forventningene om samarbeid at normer om kollektiv orientering og samarbeid var inkorporert i arbeidskulturen.

Måten arbeidstakerne ble involvert i prosjektprosessen på, tyder på at en demokratisk tilnærming var en institusjonalisert praksis også i møte med kundene. Filosofien var at prosjektene skulle utvikles i nært samarbeid med oppdragsgiver i samspill med omgivelsene og lokale aktører. Alle teammedlemmene deltok på minst ett kundemøte i løpet av en prosjektperiode. I de tilfellene teamene bestod av flere enn seks medlemmer, rullerte arbeidstakerne på å delta på kundemøtene. Forklaringen var at det var viktig å ha en viss balanse i antall når det gjaldt kundene og arkitektene. Å bli involvert i kundesamarbeidet var en type medvirkning som innebar at arkitektene både ble sett, inkludert og hørt. Involvering i kundemøtene så fram en ikke var prosjektleder, var for arkitektene noe nytt. En sa det slik:

Når et prosjektteam skal reise på et møte til en annen by, et annet sted, så gjør de en innsats for å inkludere juniorene også. Det er ikke bare prosjektlederne eller teamlederen, men alle fra temaet blir inkludert. Det er noe jeg ikke har erfart ved noen av de tidligere bedriftene jeg har jobbet for. Du må være på et spesielt nivå, og da er du den som deltar på alle møtene. Jeg liker hvor integrert det er, at alle teammedlemmene er viktige og trenger å være der, høre, tenke og bidra.

Deltakelse på kundemøtene innebar at arbeidstakerne, uavhengig om de var prosjektledere, juniorer eller prosjektdeltakere, var involvert i alle fasene i løpet av et prosjekt. Dette illustrerer at hverken hierarkisk plassering eller ansiennitet ble tilskrevet betydning for om en skulle delta i møter med kundene. Sett fra arbeidstakernes ståsted innebar dette at alle ble inkludert og deltok på arenaer der beslutninger ble fattet.

## MEDBESTEMMELSE GJENNOM STYREREPRESENTANT FOR ANSATTE

På kontoret hadde alle tittelen «designer». Under kundemøter fortalte arbeidstakerne at de ofte ble spurt om jobbtitler. Kundenes spørsmål hadde trolig sammenheng med tradisjoner innenfor amerikansk arbeidsliv; jobbtitler brukes for å uttrykke funksjon og hierarkisk plassering. At alle hadde lik stillingskategori kan ses som et uttrykk for den flate organisasjonsstrukturen. På samme tid tyder dette på at normer om likhet inngikk i bedriftens verdigrunnlag.

Organisasjonens lønns- og personalpolitikk, som lønnsvilkår, velferdsordninger, arbeidstid og samarbeidsformer, var formalisert og nedskrevet i bedriftens personalhåndbok. Sammenlignet med andre arkitektkontorer i USA var lønnsbetingelsene gode. Lønnsfastsettelse var basert på generelle lønnskriterier, og det var stor åpenhet om lønnskriterier. Lønnsforhandlinger foregikk som kollektive forhandlinger. Kollektive lønnsforhandlinger var svært uvanlig, ettersom individuelle prestasjonsvurderinger og bonusordninger er dominerende lønnsfastsettelse praksiser innenfor det amerikanske arbeidsliv. Lønnsstigen var liten i betydningen av at det var små lønnsforskjeller mellom arbeidstakerne og mellom arbeidstakerne og lederne. Åpenhet om lønnskriteriene, små lønnsforskjeller og kollektive forhandlinger gjorde at lønnsforholdene ble oppfattet som «rettferdige».

Et fåtall av arbeidstakerne var fagorganisert, men bedriften hadde ingen fagorganisasjon representert i formelle organer, slik praksisen kan være i Norge. Selv om de ansatte ikke hadde tillitsvalgte, praktiserte de ulike former for kollektiv medbestemmelse. I tråd med personalhåndboken hadde arbeidstakerne rett til å velge en ansattes-representant for minst ett år som både hadde «rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt arbeidsmiljø». Representanten deltok både i forberedelsene og gjennomføringen av lokale lønnsforhandlinger samt samarbeidet med arbeidsgiverne i utarbeiding av ansettelseskontrakter og retningslinjer for de ansatte. I tillegg hadde ansattes-representanten rett til å delta på styremøtene. I forbindelse med deltakelse på de ulike samarbeidsområdene, mottok vedkommende ordinær lønn. Hvis de ansatte hadde spørsmål og klager som de ønsket å legge fram for ledelsen, foregikk dette gjennom den valgte representanten. Vedkommende hadde ikke stemmerett i styret, men rett til å uttale seg på vegne av arbeidstakerne.

Arbeidstakerne hadde årlige fellesmøter hvor de behandlet temaer relatert til arbeidsplassen. Møtene ble avsluttet med at de utarbeidet et felles skriv som ble levert til ledelsen. Arbeidstakernes erfaringer var at ledelsen var lydhør for innspill, og at de hadde innflytelse på egen arbeidsplass. En av de ansatte sa at «for det meste er de veldig åpne for det vi foreslår og snakker om, noe som er utrolig, det er virkelig kult at det faktisk skjer, for det har aldri skjedd noen andre steder». «Andre steder» viser her til andre arkitektkontor i USA. At en representant for de ansatte hadde rett til å delta i ulike kanaler for kollektiv medbestemmelse, så som lønnsforhandlinger og styremøter, viser at selv om arbeidstakerne ikke var

fagorganisert, var representativ medbestemmelse i tråd med norske samarbeidstradisjoner formalisert og institusjonalisert.

På intervjutidspunktet var Louis valgt som representant for de ansatte. Han hadde lang fartstid i organisasjonen, og hadde fungert som representant over to tidsperioder. Under intervjuet fortalte han en historie om hvordan arbeidstakerne responderte da ledelsen ønsket å redusere antall ferieuker etter finanskrisen i 2008.

Da jeg begynte å jobbe her, hadde vi fem uker ferie. På et tidspunkt ble den redusert til tre uker. Da klaget vi ansatte. De ansatte slo seg sammen som en gruppe og sa: «Vi trenger mer enn dette». Vi fikk fire uker, så vi har fortsatt mindre enn det vi startet med, men vi fikk mer enn hva de tenkte å gi oss.

Da ledelsen ønsket å endre ferieordningen, organiserte ansattes-representanten et møte for alle arbeidstakerne. Da temaet ble diskutert, kom det fram at arbeidstakerne var samstemte i at de ikke ønsket færre ferieuker. Etter møtet utarbeidet ansattes-representanten et skriv basert på arbeidstakernes oppfatninger om endringene som ledelsen ønsket. Møtet mellom ansattes-representanten og ledelsen endte med en kompromissløsning: ledelsen reduserte ferieordningen med en uke mindre enn hva de hadde tenkt seg, mens arbeidstakerne mistet en ferieuke. At arbeidstakerne organiserte seg og fungerte som en kollektiv røst da ledelsen ønsket å endre ferieordningen, illustrerer at arkitektene hadde innflytelse på beslutninger og at kollektiv forhandlingsmakt var institusjonalisert.

## DISKUSJON OG AVSLUTNING

Utgangspunktet for denne artikkelen var å utforske internasjonalisering av den norske samarbeidsmodellen når den overføres og utformes innenfor institusjonelle omgivelser som divergerer fra dens opprinnelige omgivelser. Vi har brukt det norske arkitektfirmaet Snøhettas opprettelse av et avdelingskontor i New York som case. Snøhetta ønsket å eksportere Oslo-kontorets arbeidsorganisering og arbeidsvilkår til den nyopprettede avdelingen i New York. I vår analyse har vi fokusert på medvirkning, samarbeid og representativ medbestemmelse i den norske modellen.

Hos kunnskapsorganisasjonen Snøhetta New York ble det med bakgrunn i ledernes erfaringer fra kontoret i Oslo, innført en organisasjonsstruktur med få nivåer og liten avstand mellom ledere og arbeidstakere. Arbeidet var prosjektorganisert der prosjektledelsesfunksjonen rullerte og ved at antall teammedlemmer varierte, avhengig av prosjektenes størrelse. Fleksibel organisering gjennom teamarbeid innebar at den enkelte arbeidstaker hadde stor frihet og innflytelse over egen arbeidssituasjon. Beslutningene foregikk etter demokratiske prinsipper der alle fikk delta og hadde innflytelse på diskusjoner før beslutningene ble tatt. Innflytelse og medvirkningsmuligheter på egen arbeidshverdag tyder på at arbeidstakerne hadde arbeidstakerrettigheter i tråd med den norske arbeidsmiljøloven § 4-2; «den enkelte ansatte deltar i utformingen av sin arbeidsplass og arbeidssituasjon, med mulighet for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar».

På Snøhettas kontor i New York var samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på virksomhetsnivå formalisert i personall håndboka. Ordningen innebar at medbestemmelse ble ivarettatt gjennom at de ansatte hadde rett til å velge en ansatte representant. Ved-

kommende representerte de ansatte både i bedriftens styre og i forhandlinger om arbeidsvilkår så som lønn og ferieordninger. Gjennom kollektive forhandlinger fikk de ansatte tilgang til formelle fora hvor saker av betydning for arbeidstakerne ble diskutert. Kompromisser mellom partene i forbindelse med endringer i ferieordningen illustrerer samarbeid mellom partene der arbeidstakerne som kollektiv hadde medbestemmelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Formalisering av representanten for ansatte har paralleller til hvordan medbestemmelse gjennom partssamarbeid tradisjonelt organiseres innenfor den norske samarbeidsmodellen; partsamarbeid utenfor fagorganisasjoner (Kvinge, Grimsrud & Schøne 2005).

Analysen av arbeidstakernes arbeidsvilkår viser at bedriften hadde implementert lønnsordningssystemer og kollektive lønnsforhandlinger som har likhetstrekk med ordninger i norske organisasjoner. Arbeidsvilkår som lønnsfastsettelse gjennom kollektive lønnsforhandlinger og dialog mellom arbeidstakere og ledelse er institusjoner som støtter opp under normer om likhet og kollektivitet. Dette er institusjonelle ordninger som motvirker forskjeller, fungerer likestillingsfremmende og symboliserer normer om likhet og inklusjon. Tillit mellom partene (Dølvik mfl. 2014:9), samarbeid og likhet er grunnleggende elementer i den norske samarbeidsmodellen (Lafferty 1986). Institusjoner som fungerer inkluderende og likhetsfremmende er tillitsskapende prosesser som fremmer en forståelse av arbeidstakere som et kollektiv som i sin tur påvirker relasjonene mellom arbeidstakere og ledere.

Flat struktur er en av samtidens mest populære organisasjonsideer (Røvik 2007). Analysen underbygger en tese om at samarbeidsmodellen kan fungere godt i en arbeidsorganisasjon som har en flat organisasjonsstruktur. En fleksibel organisering tuftet på samarbeid og normer om demokratiske prinsipper, har paralleller til kollektive dimensjoner som kan knyttes til skandinavisk kultur og skandinavisk ledelsesmodell (jamfør Hofstede 2001; Grenness 2003). Utstrakt samarbeid og kollektiv orientering tyder på at arbeidstakerne hadde internalisert normer og verdier som støtter opp om den norske samarbeidsmodellen. Disse praksisene bryter med institusjonelle normer som knyttes til amerikansk arbeidsliv og kultur, hvor en i større grad finner individualistiske normer og forventninger om maktforskjeller og ledelse basert på ordregiving og kontroll (jf. Hofstede 2001; Grenness 2011). Desentraliserte organisasjonsstrukturer der arbeidstakere har innflytelse og ansvar for eget arbeid, knyttes ofte til kunnskapsorganisering (Alvesson 2004). Denne måten å organisere arbeidet på, fordrer at arbeidstakerne har ansvarskompetanse (Nilssen & Ravn 2010), at de tar ansvar for egen arbeidsplass og arbeidsinnsats, og kan arbeide selvstendig og uavhengig av ledere. Dette er de samme faktorene som anses som grunnleggende for innovasjonsprosesser i bedrifter (Levin mfl. 2012), og er bakgrunnen for at forskning argumenterer for at den norske modellen er spesielt godt egnet for kunnskapsintensive virksomheter som krever kreativitet og tverrfaglige problemløsninger (Reve & Sasson 2012).

Vår studie viser at den norske samarbeidsmodellen kan praktiseres innenfor den amerikanske deregulerte arbeidslivskonteksten, selv om det mangler institusjonelle ordninger i omgivelsene som lover, avtaler og tradisjoner om medvirkning og partssamarbeid. Innenfor translasjonsteori argumenteres det for at en vesentlig betingelse for å kunne overføre ideer, er at en lykkes med translasjonsprosessen; lager gode oversettelse av kunnskap (Røvik 2007: 57). Translatørkompetanse knyttes til dekontekstualisering: kunnskap om forutsetningene

for at praksisen har fungert i en kontekst, og kontekstualisering; hvordan idéen introduseres. I Snøhettas tilfelle hadde ledelsen translasjonskompetanse gjennom å ha erfaringer med den norske samarbeidsmodellen som ledere ved kontoret i Oslo. Ledernes bevissthet, kombinert med en tro på at norske arbeidslivstradisjoner er gangbar også innenfor den amerikanske arbeidslivskonteksten, har trolig hatt stor betydning for hvordan samarbeidsmodellen fungerer og praktiseres. Under etableringen av kontoret i New York var flere av arkitektene norske arbeidstakere. At både ledelsen og arbeidstakerne hadde erfaringer med norske samarbeidsformer, har trolig medvirket til at kontoret har lyktes med translasjonsprosessen. En forutsetning for at disse samarbeidsformene opprettholdes på lang sikt, er at arbeidstakerne støtter opp under ideene og deres normgrunnlag og gjennom egne praksiser viser sin tilslutning.

## REFERANSER

- Adler, N. (1986). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston: Kent Publishing Company.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Barth, E. & Nergaard, K. (2015). Kollektive partsforhold: Status quo eller endring? I H. Dale-Olsen (red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (s. 83–104). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831x09351212>
- Byrkjeflot, H. (2001). The Nordic model of democracy and management. I H. Byrkjeflot, S. Myklebust, C. Myrvang & F. Sejersted (red.), *The Democratic Challenge to Capitalism. Management and Democracy in the Nordic Countries* (s. 19–50). Bergen: Fagbokforlaget.
- Børve, H. E. (2008). *Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv*. Ph.d.-avhandling. Trondheim: ISS, NTNU.
- Børve, H. E. & Kvande, E. (2015). The Nordic model in a global company situated in Norway – challenging institutional orders? I M. Elg mfl., *Sustainable Development in Organizations. Studies on Innovative Practices* (s. 240–61). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Connell, R.W. & Wood, J. (2005). Globalization and business masculinities. *Masculinities*, 7(4), 347–364.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1097184x03260969>
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Rapport 2014:46. Oslo: Fafo.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse*. Fafo-notat 2009:17. Oslo: Fafo.
- Finsrud, H. D. & Moen, E. (2012). Samarbeid på norsk – et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien? *Magma*, 15(4), 24–31.
- Gallie, D. (2003). The quality of working life: Is Scandinavia different? *European Sociological Review*, 19(1), 61–79. DOI: <https://doi.org/10.1093/esr/19.1.61>
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizations practices. Human resource management in European firms, *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 507–531.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Values-Based Management*, 16(1), 9–21. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1021977514976>



- Grenness, T. (2011). The impact of national culture on CEO compensation and salary gaps between CEOs and manufacturing workers. *Compensation & Benefits Review*, 43(2), 100–108.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0886368710393136>
- Heggem, G. F. & Kvande, E. (2015). Den norske modellen i New York. I B. Bungum, Ulla Forseth & E. Kvande, *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (s. 123–143). Bergen: Fagbokforlaget.
- Heggem, G. F. & Kvande, E. (2017). Nordic work-family regulations exported to a liberal context. I B. Brandth, S. Halrynjo & E. Kvande, *Work Family Dynamics. Competing Logics of Regulation, Economy and Morals* (s. 156–171). UK: Routledge.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Rapport 07:25. Oslo: Fafo.
- Heymann, J. mfl. (2010). Ensuring a healthy and productive workforce: Comparing the generosity of paid sick day and sick leave policies in 22 countries. *International Journal of Health Services*, 40(1), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.2190/HS.40.1.a>
- Heiret, J. (2003). International management strategies and models of industrial relations. A Norwegian experience. I D. Fleming & C. Thörnquist (red.), *Nordic Management – Labour Relations and Internalization, Converging and Diverging Tendencies* København: Nordisk Ministerråds sekretariat.
- Hirst, P. O. & Thompson, G. (1987). *Globalisering til debat – om den internasjonale økonomi og mulighetene for governance*. København: Hans Reitzel.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Jaeger, A. M. (1986). Organizational development and national culture. *Academy of Management Journal*, 11(1), 179–199. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4282662>
- Karlsen, J. I. & Munkeby, I. (1998). Den norske samarbeidsmodellen. Vekst og fall eller fall og vekst? I T. Nilsen (red.), *Mot et bedre arbeidsliv* (s. 37–58). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvinge, T., Grimsrud, B. & Schøne, P. (2005). Ansattes medbestemmelse i norsk arbeidsliv. I H. Torp (red.), *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning* (s. 133–152). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvinge, T. & Ulrichsen, A. R. (2008). Do Norwegian companies' direct investments in Poland imply exports of labour relations? *Economic and Industrial Democracy*, 29(1), 125–155.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X070>
- Lafferty, W. M. (1986). Den sosialdemokratiske stat. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 3(1), 23–37.
- Lervik, J. E. (2005). *Managing Matters. Transferring Organizational Practices within Multinational Companies*. Series of Dissertations 6/2005. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Løken, E., Falkenberg, G. & Kvinge, T. (2008). *Norsk arbeidslivsmodell. Ikke for eksport?* Rapport 2008:32. Oslo: Fafo.
- Marginson, P. & Meardi, G. (2012). *Big Players, Different Rules? Multinationals and Collective Bargaining in Europe*. Gusto WP6 Working Paper. UK: Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- Nilssen, T. & Ravn, J. (2010). *PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet*. Rapport A17605. Trondheim: Sintef.
- Nordhaug, O., Gooderham, P. N. & Ringdal, K. (2005). Omstilling til angloamerikansk personalledelse? I P. Heum mfl., *Arbeidsliv i omstilling* (s. 91–104). Bergen: Fagbokforlaget.
- NOU 2010:01. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.  
Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2010/NOU-2010-01.html?id=597723>
- Osmundsen, T. C. (2005). *Becoming Global. The Troublesome Integration Process*. Doktoravhandling. Trondheim: NTNU.



- Perrons, D., Fagan, C., McDowell, L., Ray, K. & Ward, K. (red.) (2007). *Gender Divisions and Working Time in the New Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (red.) (2001). *The New Institutionalism in Organizational Analyses*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ravn, J. (2015). Forhandling, forvaltning og forvandling – den norske samarbeidsmodellens muligheter i fremtidens arbeidsliv. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (red.), *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (s. 37–52). Bergen: Fagbokforlaget.
- Reve, T. & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K., Nordhaug, O. & Gooderham, P. N. (2005). Amerikanisert personalledelse i norske bedrifter. I H. Torp (red.), *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning* (s. 96–110). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Scherer, C. (2007). Freedom of association and collective bargaining: The practices of multinational companies in Brazil. I V. Schmidt (red.), *Trade Union Responses to Globalization*. Geneva: ILO.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. 3. utg. Thousand Oaks, California: Sage.
- The Economist* (2013). The Next Supermodel. Hentet fra <http://www.economist.com/news/leaders/21571136-politicians-both-right-and-left-could-learn-nordic-countries-next-supermodel>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture Difference. Understanding Cultural Differences in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Trygstad, S. C. (2013). Deltakelse og innflytelse i norske og utenlandskeide virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(01-2), 71–90.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. 2015:18. Oslo: Fafo.
- Walby, S. (2009). Globalization and varieties of modernity. *EURAMERICA*, 42(3), 391–417.
- Warne-Søderholm, G. (2012). But we're not all vikings! Intercultural identity within a Nordic context. *Journal of Intercultural Communication*, 29 I-14, August 2012.
- Western, B. & Rosenfeld, J. (2011). Unions, norms and the rise in U.S. wage inequality. *American Sociological Review*, 76(4), 513–537.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. UK: Sage Publications.