

Norges Handelshøyskole  
Bergen høst 2005/ vår 2006

Utredning i fordypelsesområdet: Strategi og Ledelse  
Veileder: Christine Benedichte Meyer

## Ansatte i styret

Hvordan ansattrepresentanter vurderer sin innflytelse,  
generelt og under en fusjonsbeslutning



Skrevet av:  
Cecilie Namork (s011869)  
Camilla Røren Andreassen (s021623)

”Denne utredningen er gjennomført som ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er fremkommet i arbeidet.”

## **SAMMENDRAG**

---

Teoriene om Corporate Governance og Industrial Relations omhandler henholdsvis maktfordeling og interesseforskjeller i et selskap eller et styre. Debatten om Corporate Governance er svært aktuell i dagens samfunn, men til nå finnes det lite forskning på de ansattes rolle i styringen av et selskap.

Med utgangspunkt i de interesseforskjeller som foreligger mellom eiere, ledelsen og de ansatte, har denne oppgaven forsøkt å kartlegge hvordan ansattes representanter i styret vurderer egen innflytelse i styret og sitt bidrag til Corporate Governance. Oppgaven vurderer grad av innflytelse både generelt, og med utgangspunkt i styrets beslutning om en fusjon.

Vi finner at samtlige av de ansatterepresentantene som ble intervjuet, vurderer sin rolle i styret som svært viktig, hovedsakelig fordi de bidrar med andre nødvendige innfallsvinkler enn de eierrepresentantene sitter med. Her blir dessuten forberedelser i forkant av styremøter og saklige argumenter ansett som viktig for å skape tyngde bak innfallsvinklene. Kobling mellom rollen som tillitsvalgt og ansatterepresentant vurderes også som viktig, i det at oppgaven som tillitsvalgt skaper legitimitet som styreprerentant hos både ledelsen og de ansatte. Videre er god kjennskap til organisasjonen fra innsiden en faktor som bidrar til økt innflytelse, spesielt i saker som omhandler omstilling eller nedbemanning og som har direkte konsekvenser for de ansatte.

## FORORD

---

Denne siviløkonomutredningen er vårt avsluttende arbeid på Norges Handelshøyskole. Å levere en oppgave som dette, krever en modningsprosess underveis. Det er et stort omfang, og tidsaspektet gjør at det dukker opp faktorer som endrer oppgavens innhold og struktur fra startfasen.

Det har vært spennende, men utfordrende å jobbe med en problemstilling som kun i liten grad har vært omtalt i litteratur og forskning. Vi har brukt mye tid på å søke informasjon og råd hos fagpersoner som spesialiserer seg på ”styrevirksomhet”, og det tok oss lang tid før vi til slutt klarte å formulere en spennende og håndgripelig problemstilling. Det at vi har valgt å studere ansatterepresentanters innflytelse på styrearbeid, har vekket manges interesse, og vi har fått mye positiv respons.

Opprinnelig ville vi kun studere ansatterepresentanters innflytelse under en fusjonsprosess. Vi forberedte spørsmål som gikk direkte på fusjonen, i tillegg til spørsmål som søkte å undersøke ansattes arbeid i styret generelt.<sup>1</sup> Underveis i prosessen var vi glade for at vi også tok hensyn til ansattes styrearbeid utenom fusjonen. Da det viste seg at samtlige beslutninger om fusjon var tatt uten stor uenigheter i styret, ble det vanskelig å trekke fram faktorer ved ansattes innflytelse som var spesielle for fusjonen (eller en endringsprosess), og som skilte seg nevneverdig ut fra annet type styrearbeid. Vi har derfor valgt å beskrive ansattes følelse av innflytelse på et generelt grunnlag, men med spesiell vekt på fusjonen der det har vært nyttig.

Vi har vært positivt overrasket over alle som ønsket å stille opp til våre intervjuer og undersøkelser. Samtlige av de som ble spurt, takket ja, og dette bidro til at vi fikk samlet inn datamateriale fra et bredt utvalg personer som representerte ulike typer selskaper i ulike bransjer. Selv om vi ikke har forsøkt å trekke paralleller eller finne forskjeller i bransjene, har det vært spennende å kunne fremstille funn fra et så vidt spekter.

Underveis i arbeidet med utredningen har vi kommet i kontakt med mange spennende og kunnskapsrike personer. Vi vil herved rette en stor takk til intervjudeltakerne, som alle har bidratt til å gi oss en dypere forståelse av hvordan ansatterepresentanter i styrer fungerer. I

---

<sup>1</sup> Se Appendiks 1

tillegg vil vi takke Rolf Utgård og BI-professor Morten Huse for råd og veiledning i hvordan vi kunne gripe an oppgaven. Sammen har de gitt oss innsikt i styrearbeid, både i teori og praksis. Svein Ivar Brauti og Nina Smeby takkes herved for sine bidrag, som vi har vært svært takknemlige for.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Christine B. Meyer fra NHH for god veiledning under utredningsperioden.

Bergen, februar 2006

Camilla Røren Andreassen

Cecilie Namork

## INNHOLDSFORTEGNELSE

---

SAMMENDRAG .....	2
FORORD .....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	5
1.0 INNLEDNING .....	7
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 Oppgavens struktur .....	9
2.0 INDUSTRIAL RELATIONS OG CORPORATE GOVERNANCE.....	11
3.0 INDUSTRIAL RELATIONS.....	12
3.1 Innføring i Industrial Relations .....	12
3.2 Historikk: Bedriftsdemokratisering.....	14
3.3 Selskapsorganer i et aksjeselskap.....	15
3.3.1 Generalforsamlingen .....	16
3.3.2 Styret .....	17
3.3.3 Daglig leder .....	18
3.3.4 Bedriftsforsamlingen.....	19
3.3.5 Styresammensetning.....	20
3.3.6 Styret i konsern: mor- og datterselskaper .....	21
3.4 Taushetsplikt .....	22
3.5 Rett til informasjon.....	23
4.0 CORPORATE GOVERNANCE.....	24
4.1 Styrets oppgaver .....	25
4.1.1 Strategifunksjon .....	25
4.1.2 Kontrollfunksjon .....	26
4.1.3 Servicefunksjon.....	27
4.2 Ansatterepresentantenes rolle i styret.....	27
4.3 Agent- prinsippal teorien.....	28
4.4 Stakeholder perspektivet .....	30
5.0 FUSJONSTEORI .....	33
5.1 Definisjon fusjon .....	33
5.2 Motiver for en fusjon.....	33
5.2.1 Ledelsesmotiver for fremming av fusjon .....	34
5.2.2 Aksjonærmotiver for fremming av fusjon.....	35
5.2.3 Ansattes syn på fusjon.....	36
6.0 BAKGRUNN FOR ANALYSEN .....	39
6.1 Metode og utvalg.....	39
6.1.1 Forskningsdesign.....	39
6.1.3 Innsamling av data .....	40
6.1.4 Utvalg .....	42
6.1.5 Begrensninger ved utvalget.....	43
6.1.6 Reliabilitet og validitet i oppgaven .....	45
7.0 ANALYSE .....	47
7.1 Agent- prinsippal forholdet .....	47
7.2 Rolle og legitimitet.....	50
7.3 Medbestemmelse og innflytelse .....	56
7.4 Uformelle kanaler.....	63
8.0 KONKLUSJON .....	67

8.1	Corporate Governance.....	68
8.2	Industrial Relations .....	69
8.3	Begrensninger ved oppgaven .....	70
8.4	Veien videre .....	71
KILDEHENVISNINGER .....		74
APPENDIKS .....		78
	Appendiks 1: Intervju med ansattrepresentanter (AR).....	78
	Appendiks 2.....	80
	Appendiks 3.....	81
	Appendiks 4.....	82
	Appendiks 5.....	83
	Appendiks 6.....	84

## 1.0 INNLEDNING

---

Arbeidstakernes rettigheter og oppgaver i styret er et stort og spennende tema med stadig nye utfordringer. Med utgangspunkt i lover og avtaler hva angår styrerepresentasjon, i tillegg til grunnleggende forskningsfelt som omhandler bedriftsvirksomhet, har vi forsøkt å analysere i hvilken grad ansattes representanter føler de har reell innflytelse og påvirkning på en fusjonsbeslutning og på styrearbeid generelt. Gjennom dybdeintervjuer har noen utvalgte ansatterepresentanter formidlet erfaringer og selvopplevde utfordringer knyttet til regelverket om medbestemmelse.

Vi står ovenfor store endringer i arbeidslivet, der kunnskapsbaserte virksomheter blir stadig viktigere. Dette krever at bedrifter verdsetter og nyttiggjør seg av den humankapitalen og kompetansen ansatte besitter. Dette kan sikres gjennom ansattes medbestemmelse og deltakelse i beslutningsprosesser på alle nivåer i organisasjonen. Likevel er det styret som er bedriftens viktigste beslutningsorgan, og Aksjeloven av 1972 sikret ansatte representasjon i styret. Loven var et vendepunkt for arbeidet om økt bedriftsdemokrati og er også bakgrunnen for hvorfor vi ønsker å analysere reformen nærmere.

### 1.1 Problemstilling

Temaet ”ansattes rolle og innflytelse i styret” kan, og bør belyses fra flere vinkler. For å få et så godt helhetsbilde som mulig, bør man undersøke hvordan både ansatte selv, i tillegg til ledelsen og øvrige styremedlemmer, oppfatter og vurderer de ansattes representanters rolle og innflytelse i styret. Oppgavens problemstilling setter begrensninger på antall innfallsvinkler, og vi ønsket da også å vurdere hvordan ansatte *selv* så på sin rolle i styret. Valg av problemstilling har flere grunner. For det første er det gjort lite forskning på ansattes rolle i styret etter at loven om representasjonsrett ble innført i 1972, med virkning fra 1. januar 1973. Mesteparten av forskningen som omhandler styrevirksomhet i Norge fokuserer på styret som helhet, og skiller ikke mellom eierrepresentanter og ansatterepresentanter. Det har blitt skrevet mye om styrets roller og oppgaver, og hva som kjennetegner effektive versus ineffektive styrever. I tillegg har en del litteratur satt fokuset på det såkalte agentproblemet mellom eiere og ledelsen. Det finnes derimot svært lite stoff som omhandler de ansattes representanter

spesifikt, og siden loven om representasjonsrett først og fremst kjennetegner det skandinaviske (og tyske) styresystemet, kan man heller ikke oppspore informasjon om ordningen i utenlandsk litteratur. Med bakgrunn i dette fant vi det interessant og nyttig å rette et søkelys på de ansattes rolle i styret. Aksjelovens krav om representasjonsrett, og det at få har undersøkt fenomenet før oss, gjorde oss nysgjerrige på følgende problemstilling:

***”Hvordan vurderer ansattes representanter sin innflytelse og rolle i styret, generelt og under en beslutning om fusjon?”***

Underveis i arbeidet med utredningen, valgte vi å endre problemstillingen til slik den er formulert over. I vår opprinnelige problemstilling valgte vi kun å se på ansatterepresentanternes innflytelse på fusjonsprosess, og formuleringen var slik: *”Hvordan vurderer ansattes representanter sin innflytelse og rolle i styret under beslutningen om en fusjon?”* Her la vi særskilt vekt på situasjon som har stor innvirkning på selskapet forøvrig, og ansatte spesielt; nemlig beslutningen om en fusjon. I tillegg har forskning (Hagen, 2005) vist at ansattes representanter synes å ha størst innflytelse på styrets beslutning i omstillings- og nedbemanningsprosesser. Et eksempel på dette er en fusjon, noe som kan kreve en stor omstilling og mulige nedbemanninger. Vi valgte å se bort ifra prosessen med å gjennomføre en fusjon etter at beslutningen var tatt i styret. Dette fordi ansatterepresentanter da ville hatt mest innflytelse i kraft av sin rolle som tillitsvalgt, og ikke som styremedlem. Den videre prosessen var utenfor vårt fokus. Vi stilte derfor spørsmål som omhandlet diskusjoner og beslutninger om å faktisk gjennomføre fusjonen, mer enn å omtale selve prosessen etter at fusjonsbeslutningen var tatt.

Etter hvert som vi jobbet oss fremover mot intervjuene, innså vi at vi ville få et bedre materiale å jobbe med dersom vi også inkluderte spørsmål som omhandlet styrearbeid generelt. Siden fusjonene var så ulike, og faktorer særegne for de enkelte fusjonene mest sannsynlig ville ha en innvirkning på innflytelsen, valgte vi å måle faktorer som vi mente ville ha betydning for innflytelsen, uavhengig om man omtalte en fusjon eller ikke. Dermed inkluderte den endelige problemstillingen styrearbeid generelt, men vi holdt fortsatt et hovedfokus på fusjonen.



For å få svar på vårt spørsmål, valgte vi å ta utgangspunkt i to sentrale forskningsfelt som begge kan knyttes til teorien om styrearbeid: Corporate Governance og Industrial Relations (arbeidslivsrelasjoner). Corporate Governance-debatten i dag omhandler blant annet styrets sammensetning og styremedlemmenes roller, i tillegg til styrets funksjon som et service- og kontrollorgan overfor ledelsen. Som nevnt over, har litteraturen på Corporate Governance i alt for liten grad fokusert på de ansattes rolle i styret. Den norske anbefalingen for Corporate Governance sier heller ingen ting om hvordan et styre skal forholde seg til ansattrepresentanter, eller hvordan disse skal definere sin rolle i styret. Vi ønsket derfor å tilføre Corporate Governance-debatten en ny innfallsvinkel gjennom å sette de ansattes representanter i fokus.

Industrial Relations omtaler interesse- og maktforskjeller mellom selskapets interessenter, og da i særlig grad mellom ledelse, ansatte og styret. Aksjeloven og Allmennaksjeloven er sentrale i det at de definerer de ansattes lovmessige rett til medbestemmelse i selskapets viktigste styringsorgan. Lovene sikrer at de ansattes interesser ivaretas på best mulig måte, og de ble dermed et viktig utgangspunkt for vår utredning.

Med utgangspunkt i forskningsfeltene Corporate Governance og Industrial Relations har vi definert vår problemstilling, og for å understreke fokuset i oppgaven presenteres denne enda en gang:

*”Hvordan vurderer ansattes representanter sin innflytelse og rolle i styret, generelt og under en beslutning om fusjon?”*

## **1.2 Oppgavens struktur**

Vi har valgt å dele oppgaven inn i tre deler:

I første del presenterer vi sentrale lover og teorier som kan danne en ramme og bakgrunn for selve analysen. Vi viser til to forskningsfelt: Industrial Relations og Corporate Governance. Under IR-delen vil vi gi en innføring i Aksjeloven og Allmennaksjeloven, fordi disse definerer ansattes rett til styrerepresentasjon i norskregistrerte selskaper. De vil følgelig gi

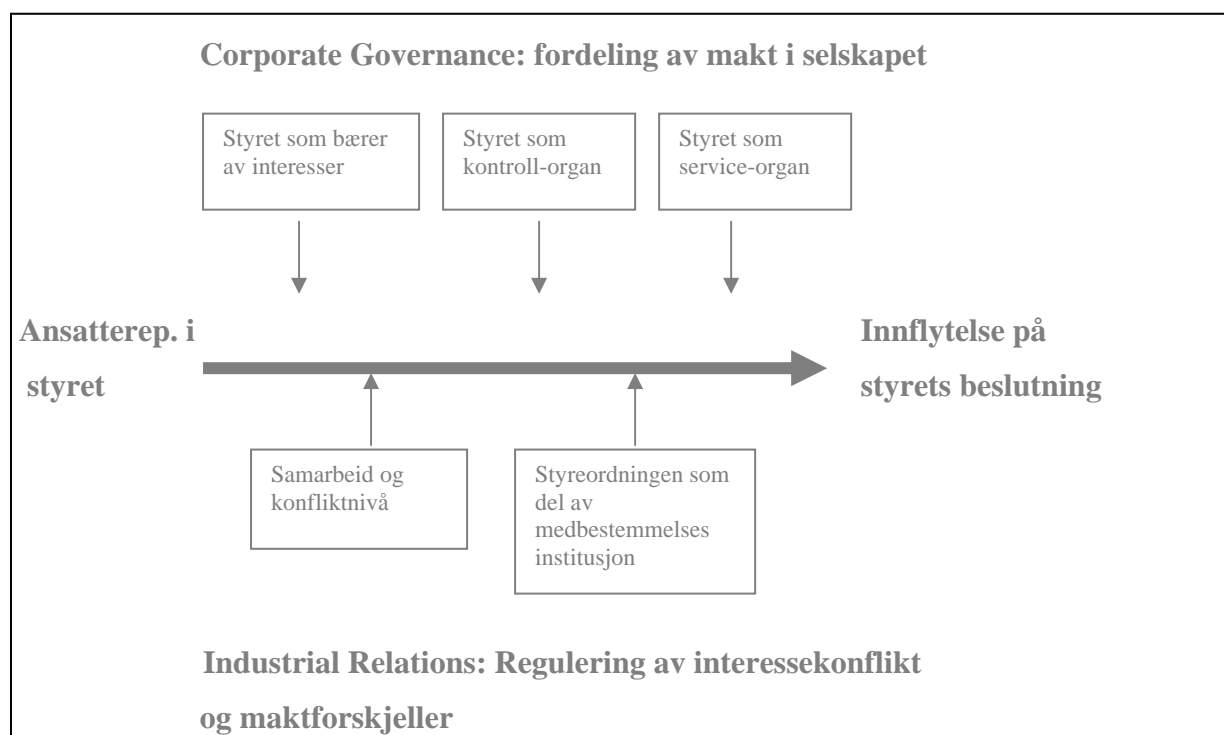
leseren en god beskrivelse av hvordan norske selskapsorganer fungerer, og dermed bygge opp en forståelse av systemet med ansatterepresentanter, slik at de ansattes rolle settes inn i et rammeverk. Under GC-delen presenterer vi ulike maktfordelinger i et selskap, og vi diskuterer relasjoner mellom interessenter. Avslutningsvis i del 1 presenterer vi hva en fusjon innebærer og ulike motiver bak en fusjon.

I andre del beskriver vi prosessen i vår undersøkelse og hvilke metoder vi har basert oss på. Med bakgrunn i teori redegjør vi for valg av design, metode for datainnsamling, utvalgsprosedyre og dataanalyse.

Tredje og siste del gir en presentasjon og analyse av dataene. Funnene blir ikke generalisert, men vi forsøker å danne et bilde av hvordan ansatte gjerne tenker rundt sin rolle som styremedlem.

## 2.0 INDUSTRIAL RELATIONS OG CORPORATE GOVERNANCE

Vi baserer oss på to forskningsfelt; Corporate Governance (CG) og Industrial Relations (IR). Mens CG teorien belyser maktfordeling i selskapet, omhandler IR teorien interesse- og maktforskjeller. Hagen (2005) presenterer en modell som viser sammenhengen mellom CG og IR og grad av innflytelse på styrets beslutninger. Vi ønsker å gjengi denne modellen, fordi den danner et oversiktlig bilde av noen av de viktigste faktorene som påvirker ansattes mulighet for innflytelse:



Figur 2.1: To forskningsfelt som påvirker innflytelse, Kilde: Hagen 2005: 22

Vi vil først presentere Industrial Relations, og vi fokuserer på Aksjeloven og Allmennaksjeloven fordi disse lovene er sentrale og relevante for vår oppgave. Deretter vil vi presentere hvordan Corporate Governance bidrar til økt selskapsstyring, og hvordan de ansattes rolle utspiller seg her.

### 3.0 INDUSTRIAL RELATIONS

---

#### 3.1 Innføring i Industrial Relations

De ulike aktørene i selskapet (som ansatte, ledelsen og aksjonærene) kan besitte ulik grad av makt, og de har ulike meninger om hva som er best for selskapet og dets interessenter. Disse motsetningene blir holdt i sjakk ved lovverk, avtaler, og formelle og uformelle samarbeid mellom de motstridende partene.<sup>2</sup> Norge har et sett av lover og avtaler som gir lønnstakeren rett til innflytelse over egen arbeidssituasjon. Aksjeloven, Allmennaksjeloven og Hovedavtalen er eksempler på dette, der disse søker å ivareta de ansattes muligheter til å påvirke egne arbeidsforhold i det selskap hvor de er ansatt. Populære begreper som går igjen er "medbestemmelse" og "innflytelse". Noen bruker disse om hverandre, men Byrkjeland (2000) gjør det klart at de to begrepene kan innebære ulike ting. Alle områder for innflytelse blir nemlig ikke karakterisert som medbestemmelse. Byrkjeland (2000) påpeker at medbestemmelse vanligvis henviser til et mindre sett av områder for innflytelse. Innflytelse betyr å få si sin mening og å få være med å diskutere, mens medbestemmelse betyr at man er med på å direkte påvirke en beslutning, ofte gjennom avstemning eller diskusjon som leder til en beslutning. Innflytelse gis gjennom tillitsmannsapparatet, der de tillitsvalgte sammen med fagforeningen jobber direkte opp mot ledelsen, og der Hovedavtalen sikrer de ansattes rett til å uttale seg og delta på drøftingen av enkeltsaker. Videre kan de ansatte gis direkte medbestemmelse gjennom styrerepresentasjon, fordi et styreverv medfører direkte stemmerett.

Byrkjeland (2000) skiller mellom tre nordiske utviklingslinjer for graden av medbestemmelse på arbeidsplassen, med fokus på organer for integrasjon og konsensus: en utvidelse av forhandlingsområder mellom tillitsvalgte og ledelse; opprettelse av egne organer som skaper enighet om bedriftens rammevilkår og utvikling; og representasjon i foretakets styrende organer, der to nivåer gjør seg gjeldende: bedriftsforsamling og styre. Vi vil først og fremst fokusere på sistnevnte, da vår oppgave ser på ansatterepresentanternes vurdering av egen innflytelse i styret. Gjennom sine valgte ansatterepresentanter i styret får arbeidstakerne direkte medbestemmelse i hva som skjer i organisasjonen fordi noen av de ansatte er med på å fatte beslutninger i styret.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Hagen, 2005

<sup>3</sup> Byrkjeland, 2000

De ansattes interesser i et selskap sikres ved Aksjeloven og Allmennaksjeloven, som gir de ansatte rett til styrerepresentasjon. Følgelig får de ansatte muligheten til å si sin røst i styret og bli hørt, samt stemmerett, til tross for at deres mening ikke alltid er i samsvar med eiernes eller ledelsens. Styreordningen blir dermed en del av de ansattes kanaler for å oppnå medbestemmelse.<sup>4</sup> Ansattes representasjonsrett blir av noen sett på som den sterkeste formen for involvering av de ansatte.<sup>5</sup>

Tillitsvalgtsapparatet gir tillitsvalgte i et selskap rett til informasjon og drøfting av ulike saker. Dermed blir fagforeningene svært viktige for å hjelpe til med å øke de ansattes innflytelse i et selskap. Tillitsvalgte kan kun være med på å påvirke en prosess- utvikling, men har ingen automatisk stemmerett i selskapets styre.

En ser svært ofte at de ansattevalgte styremedlemmene i et selskap også er tillitsvalgte fra fagforeninger i selskapet. En kan diskutere om denne todelte rollen, der representanten holder to ”hatter” er fordelaktig. Koplingen av de to rollene kan gi synergieffekter og forsterke hverandre, ved at personen bruker sin kompetanse og erfaringer fra en rolle i utøvelsen av den andre. En tillitsvalgt kan ha oppnådd god kompetanse om selskapet og bransjen fra styrearbeid, som kan lette vedkommendes forståelse for hvorfor ting må skje på en spesiell måte. På den andre siden kan vedkommende ha opparbeidet seg en grundig bedriftsspesifikk kompetanse gjennom sitt tillitsverv, og kjenner hele organisasjonen på alle nivåer. Denne kompetansen kan vedkommende utnytte i styret, ved å vise de øvrige styremedlemmene hvordan organisasjonen fungerer. Den tillitsvalgte fra en fagforening er trolig også en del av en større organisasjon med et stort kontaktnettverk. Dette medfører at vedkommende har flere å henvende seg til for å få råd og bygge kompetanse på områder der han/hun opprinnelig er svak.<sup>6</sup>

Det kan være utfordrende å holde to hatter samtidig dersom personen ikke klarer å skille de to fra hverandre. Som ansattes representant i et styre skal en snakke på vegne av alle ansatte, og ikke en fagforening. Dette kan derimot være vanskelig, fordi man til daglig jobber som tillitsvalgt for å ivareta interessene til sin fagforening.

---

<sup>4</sup> Hagen, 2005

<sup>5</sup> Byrkjeland, 2000

<sup>6</sup> Hagen, 2005

Fordi vår problemstilling omhandler ansattrepresentanters innflytelse i styret, vil vi i oppgaven holde fokus på rollen som styrerepresentant og ikke som tillitsvalgt. Følgelig gir vi en innføring i viktige deler av Aksjeloven (lov av 13. Juni 1997 nr. 44) og Allmennaksjeloven (lov av 13. juni 1997 nr.45), som gjelder for alle norskregistrerte aksjeselskaper. Vi vil fokusere på den del av loven som tar for seg de ansattes rettigheter til deltakelse i styret. Det har fra arbeiderbevegelsen vært variasjon i begrunnelse for hvorfor de ansatte skal være representert i bedriftens øverste styringsorgan. En grunn er ønske om å bli anerkjent som rettsmessig deltaker på lik linje med kapitaleierne, mens en annen er muligheten til å bidra med kunnskap og innsikt om bedriften, slik at selskapet blir bedre styrt.<sup>7</sup> Det må legges til at aksjeselskaper i Norge ikke er pliktet til å inkludere ansatte i styret. Følgelig er det opp til de ansatte selv å ta initiativ og kreve styrerepresentasjon, og det er derfor ikke alle aksjeselskaper som per i dag har ansatte i styret. I selskaper med mer enn 200 ansatte, og der man har valgt å ikke ha bedriftsforsamling, er ansattrepresentanter obligatorisk, fordi loven krever at det velges et ekstra styremedlem (eventuelt to observatører) fra de ansatte.

### 3.2 Historikk: Bedriftsdemokratisering

I Norge kan debatten om bedriftsdemokrati spores tilbake til siste del av 1800-tallet og oppbyggingen av en organisert arbeiderbevegelse. Spørsmålet om direkte medvirkning og deltakelse i selskapets styringsorganer var likevel mest inspirert av den russiske revolusjonen og dannelsen av demokratiet i fabrikker og lokalsamfunn.<sup>8</sup> I Tyskland fikk ansatte rett til styrerepresentasjon i kull- og stålindustrien i 1951, og denne ordningen ble utvidet til å dekke hele industrien i 1976.<sup>9</sup> Fram til aksjeloven ble endret i 1972, var det utbyggingen av avtaleverket som hovedsakelig markerte utviklingen mot jevnere fordeling av makt og innflytelse i det norske bedriftslivet. Den første Hovedavtalen mellom LO og NAF (i dag NHO) ble inngått i 1935, og den har senere blitt utvidet og forsterket.<sup>10</sup> Videre fikk ansatte i statseide industribedrifter en ordning med representasjon i styret allerede i 1948. Debatten om tilsvarende ordninger i resten av næringslivet medførte endringer i loven av 1972, med virkning fra 01.01.73. Loven sikret alle ansatte, uansett næring, representasjonsrett i styre og

---

<sup>7</sup> Engelstad og Qvale, 1977

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Hagen, 2005

<sup>10</sup> Engelstad og Qvale, 1977

bedriftsforsamling. Disse bestemmelsene omhandler det man populært omtaler som ”bedriftsdemokratiet” (representasjon for de ansatte i styrende organer). Til tross for mye motstand hos bedriftsledere og -eiere i begynnelsen, var det mange arbeidsgivere som likevel mente at minoritetsrepresentasjon i styret var en rimelig og ønskelig ordning.<sup>11</sup> Engelstad og Qvale (1977: 29) konkluderte i sin undersøkelse at ”70% av de som selv sitter som medlemmer i styre eller bedriftsforsamling, gir en overveiende positiv helhetsvurdering av den nåværende ordning med ansattes representanter i de styrende organer”. Denne hovedkonklusjonen var basert på samtaler med 130 norske industribedrifter. Det er lite som tyder på at dette bildet har endret seg til i dag: Hagen (2005) foretok en undersøkelse blant et stort antall ansatterepresentanter, daglig ledere og styreledere, blant annet om hvordan de vurderte ordningen med ansattes representanter i norske styrever: 81% av ansatterepresentantene mente at dagens representasjon burde opprettholdes på dagens nivå, mens 19% mente at antall ansattevalgte styremedlemmer burde økes. Blant de daglige lederne og styrelederne, mente over 90% at dagens ordning med 1/3 ansatterepresentanter i styret bør opprettholdes, men ingen av dem mente at den burde økes, og 6% ville redusere antallet representanter. Selv om resultatene fra ansatterepresentanter skiller seg litt ut fra de svarene gitt av de øvrige respondentene, virker det som om alle aktørene er generelt positive til dagens ordning.

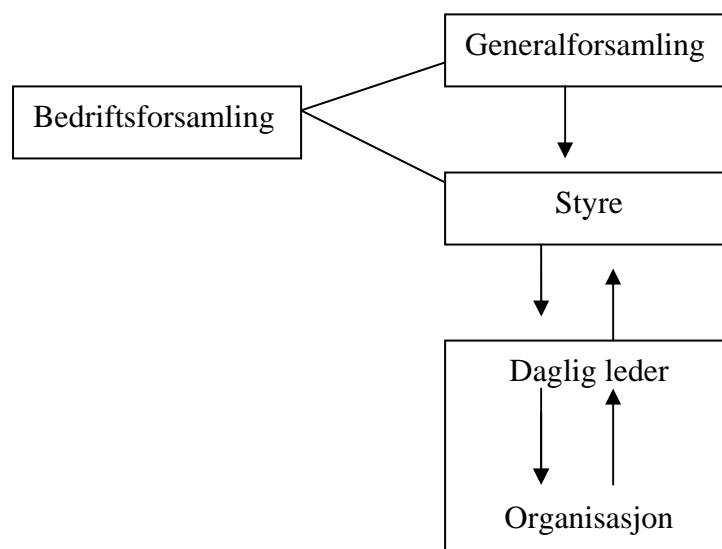
Dagens Aksjelov og Allmennaksjelov (av 1997) bygger på Aksjeloven fra 1972. Lovenes kapittel 6 omtaler selskapets ledelse, styrevirksomhet og bedriftsforsamling. Det er dette kapitlet som er bakgrunn for vår gjennomgang av de tre viktigste styringsorganene i norskregistrerte aksjeselskaper.

### **3.3 Selskapsorganer i et aksjeselskap**

Nedenfor følger en figur som viser hvordan selskapsorganene i et aksjeselskap er tilknyttet hverandre:

---

<sup>11</sup> Hagen, 2005



Figur 3.1: Aksjeselskapets organisasjon, Kilde: Granden, 2002

Aksjeselskapets organisasjon kjennetegnes ved at det skilles mellom selskapets eiere og selskapsledelsen. Eierne skyter inn kapital i selskapet, men overlater selve forvaltningen (driften) av selskapet til styret.

De tre viktigste organene i et aksjeselskap er generalforsamling, styre og daglig leder. Selskaper med mer enn 200 ansatte skal i tillegg ha bedriftsforsamling. Alle medlemmer av styret og bedriftsforsamling har samme rettigheter, plikter og ansvar, uavhengig av om de er valgt av de ansatte eller av eierne.<sup>12</sup>

### 3.3.1 Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er eiernes forum, dvs. et møtested for aksjonærene i selskapet. Hvis selskapet ikke har bedriftsforsamling (se side 18), velger generalforsamlingen sine representanter til styret. Generalforsamlingen kan fatte bindende vedtak for selskapet i alle type saker, bortsett fra de som ifølge aksjeloven skal treffes med endelig virkning av bedriftsforsamlingen (eller styret når det ikke er bedriftsforsamling). Generalforsamlingen kan utøve styring i form av instruksjer og retningslinjer for styrearbeid, og den kan omgjøre andre selskapsorganers vedtak.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Granden, 2005

<sup>13</sup> Ibid



Selv om generalforsamlingen er aksjeeiernes organ, skal både styreleder, daglig leder (ofte kalt administrerende direktør) og leder for bedriftsforsamlingen være til stede på generalforsamlingen. Andre medlemmer av styre og bedriftsforsamling har møte- og talerett.<sup>14</sup>

### 3.3.2 Styret

Et aksjeselskap er i henhold til § 6-1 pålagt å ha et styre. Dette er underordnet generalforsamlingen og har det overordnede ansvar for driften av selskapet (§ 6-12), med det mål for øye at selskapets kapital og målsetninger etter vedtektene blir best mulig ivarettatt. Styret skal ivareta selskapets interesser, det vil si eiernes ønske om avkastning på kapital og arbeidernes interesser rundt arbeidsforhold.<sup>15</sup>

Styrets oppgaver varierer fra styre til styre og avhenger av selskapets størrelse, virksomhet, risiko og styringsstruktur (eksempelvis desentralisert eller sentralisert styringsstruktur i konsern). Det kan derfor variere hva som er en styresak, men loven gir det enkelte styremedlem rett til å kreve en sak behandlet i styret.

I selskaper hvor de ansatte er representert i styret, skal styret fastsette en *styreinstruks* med nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling (§ 6-23). Styreinstruksen inneholder blant annet regler om hvilke saker som skal behandles i styret, og daglig leders plikter og oppgaver overfor styret. I tillegg skal instruksene inneholde regler for innkalling og møtebehandling. Krav om styreinstruks ble innført med lovene i 1997, slik at ansatterepresentantene skulle få en reell innflytelse i styret.<sup>16</sup> For ansattevalgte er det ofte viktig å få tydeliggjort hvilke saker som skal behandles i styret. Alle saker av betydning for bedriften bør behandles i styret så tidlig som mulig etter at administrasjonen har gjort nødvendige forberedelser, gjerne i samarbeid med tillitsvalgte.<sup>17</sup>

De ansatte vil som regel være interessert i at styret faktisk er det styrende organ og ikke bare et passivt kontrollorgan overfor daglig leder. Styret bør være seg bevisst på sin styrende rolle,

---

<sup>14</sup> Granden, 2005

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Huse, 2003

<sup>17</sup> Granden, 2005

men det kan selvsagt også utøve tilsyns- og kontrollfunksjoner på bakgrunn av sin aktive styring.<sup>18</sup> Vi vil komme tilbake til Corporate Governance i kapittel 4.

### 3.3.3 Daglig leder

Selskaper med en aksjekapital på over tre millioner kroner er pålagt av loven å ha en daglig leder (§ 6-2). Daglig leder står for den daglige styringen av selskapet og følger de retningslinjer som styret har gitt. Vedkommende kan avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet, og vedkommende kan også avgjøre en sak når styrets beslutning ikke kan avvente uten vesentlig ulempe for selskapet. Daglig leder er leder for administrasjonen og har ofte stor innflytelse gjennom forberedelser og tilrettelegging av styresaker.<sup>19</sup> Loven (§6-15) pålegger daglig leder å regelmessig informere styret om selskapets virksomhet og resultatutvikling, og det settes et minstekrav til hvor ofte han/hun skal rapportere til styret (minst hver tredje måned). I allmennaksjeselskaper skal slik underretning gis styret minst hver måned (Aksjeloven og Allmennaksjeloven § 6-15 første ledd). Konkret hva en redegjørelse fra daglig leder bør inneholde, vil variere fra selskap til selskap, men poenget er at styret jevnlig har krav på informasjon om hvilke typer saker som er til behandling til enhver tid, og hva disse har av betydning for selskapet som helhet.

Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en redegjørelse om enkeltsaker (§ 6-15, andre ledd). En slik redegjørelse kan kreves av det enkelte styremedlem og gir dermed de ansattes representanter i styret en god anledning til å holde seg oppdatert om saker som kan påvirke sysselsetting og arbeidsforhold i selskapet. Hyppig og grundig informasjon er svært viktig for å kunne nyttiggjøre seg av retten til å uttrykke seg i styresaker, og det blir derfor viktig for de ansattevalgte å be om den informasjon man føler er nødvendig for å holde seg oppdatert. Regelen om lik adgang til informasjon kan forhindre situasjoner der styreflertallet (det vil si de aksjonærvalgte) og administrasjonen vet mer enn de ansattevalgte.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Granden, 2005

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Ibid

### 3.3.4 Bedriftsforsamlingen

I selskaper med flere enn 200 ansatte skal det i henhold til Aksjelovens § 6-35 etableres bedriftsforsamling. Det kan avtales mellom selskapet og et flertall av de ansatte eller fagforeninger som omfatter to tredeler av de ansatte at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling. Når det er avtalt å ikke ha bedriftsforsamling, skal de ansatte i tillegg velge ett styremedlem med varamedlem eller to observatører med varamedlemmer.

Bedriftsforsamlingen er et selskapsorgan der de ansatte kan delta i avgjørelsen rundt saker av stor betydning for dem. Bedriftsforsamlingen skal blant annet velge styre (Allmennaksjeloven § 6-37 første ledd) og kan fatte vedtak med endelig virkning i saker som gjelder store investeringer, omlegging og rasjonalisering. Disse sakene er omtalt i Allmennaksjelovens § 6-37 fjerde ledd og blir ofte kalt bedriftsforsamlingens særkompetanse. Spesielt omlegging og rasjonalisering kan ha direkte innvirkning på sammensetning av arbeidsstokken, og det er derfor viktig å sikre de ansatte muligheten til å påvirke beslutningen i slike saker. Bedriftsforsamlingens avgjørelse kan ikke overprøves eller endres av generalforsamlingen (§5-1 andre ledd). Ellers kan bedriftsforsamlingen bare fatte vedtak etter forslag fra styret. Spørsmålene som da skal avgjøres med endelig virkning av bedriftsforsamlingen, er på forhånd utredet og opplyst i styret.

Bedriftsforsamlingen skal også føre tilsyn med styrets og daglig leders drift av selskapet (Allmennaksjeloven §6-37 andre ledd). Til hjelp for å føre tilsyn og kontroll fastsetter loven at hvert medlem og hver observatør i bedriftsforsamlingen kan kreve opplysninger om driften av selskapet dersom det anses som nødvendig. Mens styreleder og daglig leder plikter å møte i bedriftsforsamlingen, har styremedlem og observatør møte- og talerett (Allmennaksjeloven §6-38 første ledd).

Bedriftsforsamlingen skal ha 12 medlemmer eller et høyere antall som kan deles på tre. En tredel av medlemmene i bedriftsforsamlingen skal velges av og blant de ansatte, og i tillegg kan det besluttes å velge observatører og varamedlemmer til disse. Generalforsamlingen skal velge to tredeler (ca åtte medlemmer) til bedriftsforsamlingen (Allmennaksjeloven § 6-35). De valgte representantene for aksjonærene kan selv ha aksjonærinteresser eller være viktige ressurspersoner i selskapets nettverk. Det er viktig å merke seg at styremedlemmer ikke kan være medlem eller observatør i bedriftsforsamlingen, jf Allmennaksjeloven §6-36 andre ledd.

Siden bedriftsforsamlingen velger samtlige medlemmer til styret gjennom flertallsvalg, medfører dette en lik representasjonsfordeling mellom aksjonærer og ansatte i styret som i bedriftsforsamlingen. Loven sikrer altså at de ansatte alltid vil kunne velge inntil en tredel og minst to av styremedlemmene.

Engelstad og Qvale (1977: 32) skriver at styret er det mest interessante organ for de ansattes representanter, og at plassene der synes viktigere også for fagforeningen enn deltakelse i bedriftsforsamlingen: ”På kort sikt byr styret på langt bedre muligheter for innflytelse, informasjon og læring. Det er her de interessante sakene har vært behandlet (...)”. I deres undersøkelse ble det vist til svært få eksempler på at det ble tatt initiativ fra bedriftsforsamlingen overfor styret eller at bedriftsforsamlingen hadde omgjort styrets beslutninger. Forfatterne konkluderer i sin undersøkelse at bedriftsforsamling i de fleste tilfeller fungerer som et kontrollerende, ”sandpåstrøende” organ.

### **3.3.5 Styresammensetning**

Styrets medlemmer velges av generalforsamlingen (aksjonærvalgte) og av de ansatte (ansattevalgte). Når selskapet har bedriftsforsamling, velger denne alle medlemmene. Aksjeloven §6-4 fastsetter de ansattes rett til å velge styremedlemmer, så fremt dette er ønskelig blant de ansatte. De ansattes rett til å velge styremedlemmer i konsernsammenheng er fastsatt i §6-5.

Forutsetningen for de ansattes styrerepresentasjon er at selskapet har mer enn 30 ansatte. I selskaper med mellom 30 og 50 ansatte kan det velges ett styremedlem og en observatør, uavhengig av styrets størrelse. Har selskapet flere enn 50 ansatte, kan et flertall av de ansatte kreve at inntil en tredel, men minst to av styrets medlemmer, velges av og blant de ansatte. Når et selskap med mer enn 200 ansatte har avtalt å ikke ha bedriftsforsamling, skal de ansatte velge ett styremedlem eller to observatorer i tillegg (Aksjeloven § 6-4, tredje ledd).

Når det gjelder hvem som kan bli valgt, er det generelle kravet at man er myndig og at man har vært ansatt i selskapet i (minst) ett år på valgdagen. Minst halvparten av

styremedlemmene må, i tillegg til daglig leder, være bosatt i Norge eller et land som omfattes av EØS avtalen, og være statsborger i et slikt land.<sup>21</sup>

### 3.3.6 Styre i konsern: mor- og datterselskaper

Et konsern er en gruppe selvstendige juridiske enheter, der ett selskap (morselskapet) har bestemmende innflytelse over de andre selskapene (datterselskapene).<sup>22</sup> Aksjeloven (§1-3) definerer hva som er et konsern: ”Et aksjeselskap er et morselskap hvis det på grunn av avtale eller som eier av aksjer eller selskapsandeler har bestemmende innflytelse over et annet selskap. Et aksjeselskap skal alltid anses å ha bestemmende innflytelse hvis selskapet: (1) eier eller representerer et flertall av stemmene i et annet selskap og (2) har rett til å velge eller avsette et flertall av medlemmene i det andre selskapets styre”.

I et konsern vil morselskapet bestemme over de underliggende datterselskapene. Morselskapet har flertallet av stemmene i datterselskapet og kan derfor indirekte fatte bindende vedtak gjennom sistnevntes generalforsamling. Gjennom denne generalforsamlingen kan morselskapet velge styre i datterselskapet, og treffe avgjørelser rundt en eventuell fisjon, fusjon eller oppløsning av datterselskapet. I tillegg fastsetter morselskapet datterselskapets årsregnskap, men det er datterselskapet selv (styret) som har ansvar for forvaltningen.<sup>23</sup>

Morselskapet har derimot ingen annen myndighet i datterselskapet utenom generalforsamlingen. I praksis vil likevel den faktiske styringen av konsernet skje i morselskapet, og morselskapet begrenser seg derfor ikke til bare til å styre datterselskapene gjennom rettighetene loven gir det som aksjeeier. Morselskapets styre vil ha en viktig rolle i styringen av konsernet som helhet, mens datterselskapsstyrene får en redusert oppgave.<sup>24</sup> Sistnevnte er likevel et eget aksjeselskap etter loven, med eget styre som skal treffe avgjørelser i saker som ikke nødvendigvis behandles av morselskapet.<sup>25</sup> Datterselskapene har et selvstendig ansvar med selvstendige oppgaver og et eget regnskap med egne forpliktelser. Samtidig er det pålagt av loven å gi morselskapet den informasjon som er nødvendig for å

---

<sup>21</sup> Granden, 2005

<sup>22</sup> Granden, 2002

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Granden, 2005

vurdere konsernets stilling som helhet. Tilsvarende har morselskapet plikt til å underrette datterselskapet om forhold som kan ha betydning for datterselskapet (Aksjeloven § 6-16).

De ansattes rett til representasjon er i hovedsak knyttet til det selskap de er ansatt i. De ansatte i et datterselskap har derfor ingen rett til å kreve representasjon i morselskapets styre og bedriftsforsamling. Man kan likevel søke Bedriftsdemokratinevnda om å få etablere felles representasjon, kalt konsernrepresentasjon. Denne ordningen innebærer at de ansatte får være representert i de organer hvor den reelle beslutningsmyndighet ligger.<sup>26</sup>

Bestemmelsen vil være til fordel for de ansattevalgte medlemmene i datterstyrene, ved at den bedrer de ansattes mulighet til å uttale seg i saker som behandles i konsernstyret selv om de er ansatt i et datterselskap. For ansattevalgte i morselskap vil informasjonsplikten gjøre det mulig å innhente råd fra representanter i datterselskapet.<sup>27</sup>

### 3.4 Taushetsplikt

Spørsmålet om taushetsplikt i styret ble spesielt aktuelt da Aksjeloven fikk bestemmelser om ansattes representasjon. De ansattes representanter ser det som en hovedoppgave nettopp å formidle informasjon til de andre ansatte i bedriften. Eiersiden stod opprinnelig for en mest mulig streng praksis i forhold til de ansattes rett til å viderebringe informasjon fra styremøter. Grunnen var faren for uheldige konsekvenser av at ting blir kjent utad. Arbeidstakerne hevder på sin side at man ønsker mest mulig åpenhet slik at de ansattes representanter kan diskutere og rådføre seg med sine velgere. Dette er nødvendig for å kunne utvikle standpunkter og i tillegg få tak i nyttig informasjon til styret.<sup>28</sup>

Aksjeloven og Allmennaksjeloven inneholder ingen konkrete regler om taushetsplikt, men det er bred enighet om at alle styremedlemmer har en generell plikt til å ivareta selskapets interesser på en forsvarlig og økonomisk måte. Det innebærer likevel at ansattes representanter skal ha mulighet til å drøfte og diskutere konfidensielle saker med rådgivere blant de ansatte, så fremt ikke bedriftssensitive opplysninger blir spredt videre. Saker som

---

<sup>26</sup> Granden, 2002

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Granden, 2005

angår de ansatte, og spesielt de som medfører negative konsekvenser for de ansatte, gjør at ansatterepresentanter har behov for å rådføre seg med fagforening eller andre kompetente rådgivere. Fusjon er ikke nevnt som en sak som bør behandles konfidensielt, og bestemmelser om fusjon inneholder svært viktige opplysninger for de ansatte og deres tillitsvalgte. Det er få holdepunkter i litteraturen for at styret kan pålegge taushet i saker av betydning for de ansatte. De ansattevalgte bør derfor ikke finne seg i vedtektsbestemmelser som pålegger taushetsplikt for alt som behandles i styret. Taushetsplikt bør bare høre hjemme i saker som kan skade selskapet eller andre dersom det blir kjent for uvedkommende.<sup>29</sup>

### 3.5 Rett til informasjon

I tillegg til ansatterepresentanters rett til å rådføre seg, pålegger Hovedavtalen (LO-NHO) bedriftens ledelse å så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte omleggelser og endringer med betydning for de ansatte. Fusjon er et eksempel som skal drøftes med tillitsvalgte, jf Hovedavtalen §9-4 og § 9-5. Hovedavtalen § 9-6 fastsetter at før bedriften treffer sine beslutninger i saker som angår de ansattes arbeidsforhold, skal de tillitsvalgte gis mulighet til å fremme sine synspunkter.

OECDs retningslinjer for ansvarlig forretningsførsel understreker også betydningen av at interessenter får tilgang til nødvendig informasjon i forbindelse med en beslutningsprosess. Kapittel IV, punkt D, sier følgende: "Where stakeholders participate in the corporate governance process, they should have access to relevant, sufficient and reliable information on a timely and regular basis".<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Granden, 2005

<sup>30</sup> OECD principles of Corporate Governance, 2004

## 4.0 CORPORATE GOVERNANCE

---

Corporate Governance blir av Huse (2003:12) oversatt til ”styring av store selskaper”. Det er et samlebegrep for de prinsipper og metoder som benyttes for å styre og kontrollere selskapenes ledere, for dermed å påse at lederne handler i tråd med de viktigste interessentenes ønsker.<sup>31</sup> I Corporate Governance inngår to dimensjoner: hvor effektivt styret arbeider og hvorvidt styret står til ansvar for sitt arbeid overfor interessentene. Styret er ansvarlig eller medansvarlig for ledelsens handlinger og har det overordnede ansvaret for at daglig ledelse og drift foregår på lovlig og forsvarlig vis.

Corporate Governance er også et samlebegrep for ulike teorier på effektiv og etisk styring av en virksomhet. I kjølevannet av blant annet Enronskandalen i 2001 og Royal Aholdskandalen i 2003 økte interessen for hvordan man i fremtiden kunne unngå liknende situasjoner gjennom en mer kontrollert virksomhetsstyring. Likevel er de underliggende teoriene på Corporate Governance datert flere år tilbake, og de har sitt utspring i flere bransjer, deriblant finans, økonomi, revisjon, jus og organisasjonsatferd. Bedrifts- og eierstruktur står sentralt for alle teoriene, men de skiller seg fra hverandre i det at de fokuserer på ulike interessenter i virksomheten.<sup>32</sup> Det sentrale er om bedriften styres ene og alene ut fra eiernes interesser, eller om ledelsen og styret også tar hensyn til andre interessenter som ansatte, kreditorer, leverandører, kunder og det lokale samfunnet. Vi vil komme tilbake til to teorier som omtaler begrepet corporate governance: agent- prinspal teorien og stakeholderperspektivet.

Den norske versjonen av begrepet Corporate Governance legger vekt på aksjonærene og deres rolle i styret.<sup>33</sup> Hagen (2005) viser til den såkalte konvergensdebatten, om hvorvidt verdens industrialiserte land beveger seg mot den angloamerikanske Corporate Governance- modellen med sterk vekt på shareholderne og deres interesser. Hun påpeker videre at man i de norske anbefalingene ikke finner noen anbefalinger om hvordan ansattrepresentanter best mulig kan fungere i et styre, eller hvordan man kan nyttiggjøre seg deres kompetanse. Forskningen i Norge har foreløpig kommet for kort på dette området.

---

<sup>31</sup> Huse, 2003

<sup>32</sup> Mallin, 2004

<sup>33</sup> Hagen, 2005



## 4.1 Styrets oppgaver

Styret har tre funksjoner: strategi, kontroll og service, og følgende fem hovedoppgaver:<sup>34</sup>

- Utvikle mål og strategi sammen med administrasjonen i selskapet, for å kunne utvikle en bedre, mer allsidig og reflektert strategi for selskapet.
- Korrigere kursen underveis ved å følge opp iverksetting av strategien.
- Sørge for hensiktsmessig struktur og organisering, samt at selskapet har nødvendige ressurser tilgjengelig for å kunne nå sine mål.
- Sørge for kontrollopplegg slik at menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser beskyttes best mulig mot svindel, ulykker og risiko.
- Sikre fornuftig sammensetning av styret og effektiv organisering av eget arbeid. Det er viktig å sikre et mangfold i styret med tanke på kjønn, alder, utdanning, interesser og erfaring, for best mulig å kunne bruke ulike vinklinger og refleksjoner for å ta optimale beslutninger.

### 4.1.1 Strategifunksjon

Det hersker uenighet rundt styrets rolle i strategibeslutningene. Enkelte mener at styret skal forholde seg passive i strategiutviklingen, mens andre hevder at det er viktig for selskapet at et uavhengig styre skal ha en proaktiv rolle i denne prosessen, for dermed å bedre kreativiteten. Vi har tre ulike nivåer av styrets deltakelse: legitimering, godkjenning og styring. Den senere tids fokus på styrets manglende deltakelse i forbindelse med ulike bedriftsskandaler, har økt behovet for at styret ikke lenger bare skal legitimere strategien, men at det skal være mer aktivt i selskapets strategiske ledelse.<sup>35</sup>

En BI- undersøkelse fra 2001 viser hvordan strategiengasjement fordeler seg mellom den daglige ledelsen og styret:<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Selvik, 2001

<sup>35</sup> Huse, 2003

<sup>36</sup> Ibid

	ledelsen	styret
Utarbeider aktivt strategiforslag	4,0	3,2
Tar aktivt beslutninger om langsiktige strategier	3,8	3,7
Gjennomfører strategibeslutninger	4,0	3,1
Er aktiv i å kontrollere og evaluere strategibeslutninger	3,8	3,4

Tabell 4.1: Vurderinger er gitt av daglig leder på en skala fra 1 til 5 der 5 er høyest. Kilde: Huse, 2003: 67

Tabellen viser at ledelsen leder strategiarbeidet, men at styret i ulik grad er med i forskjellige faser. Vi vil påpeke at resultatene overrasket oss til en viss grad. Et selskaps styre skal være et beslutningsorgan, ikke et utøvende organ, og følgelig kan en lure på hvorfor det dermed ikke var større gap mellom ledelsen og styret vedrørende oppgaver som å utarbeide strategiforslag og gjennomføre strategibeslutninger. Selv om ledelsen ble tillagt mer ansvar på de nevnte områdene, var gapet mindre enn vi på forhånd skulle tro. Det kan diskuteres om respondentene i den gitte undersøkelsen hadde problemer med å skille rollene og oppgavene til selskapets ledelse og styre, eller om de ikke helt forstod spørsmålsformuleringen. Det skal og sies at det ikke er sikkert at daglig leders oppfattelse av styrets deltakelse stemmer overens med styrelederens oppfatning.

#### 4.1.2 Kontrollfunksjon

Denne funksjonen innebærer utvelgelse av daglig leder/ administrerende direktør, kontroll og vurdering av vedkommendes beslutninger og atferd, samt direkte kontroll i krisetider. Styret skal med andre ord være sentrum for styring og kontroll, der det ansetter, belønner og avskjediger den daglige ledelsen. For å kunne holde kontrollfunksjonen er styret avhengig av pålitelige data, blant annet i form av resultatrapportering. Ved å jobbe med selskapets budsjett, får styret innsikt i økonomiske muligheter og trusler selskapet står overfor. I mange bedrifter vurderer styret ledelsen ut i fra finansielle kriterier, produktets kvalitet og de ansattes holdninger/ bedriftskultur.

Styrets kontrollfunksjoner kan deles inn i to kategorier:<sup>37</sup>

- Resultatkontroll; omfatter regnskapskontroll i form av kostnadskontroll, salgskontroll, avdelingskontroll, likviditetskontroll og investeringskontroll.
- Prosesskontroll, som har tilknytning til omsetningsvekst.

<sup>37</sup> Huse, 2003

### 4.1.3 Servicefunksjon

Denne funksjonen innebærer rådgivning til den operative ledelsen, representativ medvirkning, samt etablering av nettverk og legitimering av selskapet i omgivelsene.<sup>38</sup> For å kunne være et rådgivende organ for ledelsen bør styret besitte betydelig og variert kompetanse på ulike områder, både spesialisert og generalisert.

Et annet element i styrets servicefunksjon er dets bidrag til å skape struktur og disiplin i selskapet, ved jevnlige styremøter der den daglige ledelsen skal presentere selskapets situasjon.

## 4.2 Ansatterepresentantenes rolle i styret

De ansattes representanter er valgt av og blant de ansatte for å tale deres sak i styret. Huse (2003) refererer til tidligere finansminister Sigbjørn Johnson (Arbeiderpartiet), som har uttalt at ansatterepresentanter i styret sikrer soliditet og langsiktig tankegang i selskapet. De er gode talerør til styret om hvordan situasjonen og motivasjonen blant de ansatte er nedover i bedriftens system, samt at de informerer de ansatte om styrets beslutning.<sup>39</sup> Gjennom ansatterepresentantene får fagforeningene innsideinformasjon om hva som skjer i selskapene.

Huse (2003:138) har undersøkt hvilken rolle ansatterepresentanten har i styret: ”Han eller hun har mange ulike roller avhengig av hvilken synsvinkel man ser fra. Noen ulike forventninger er: å være ”vakthund” for de ansatte, å gi råd til styret, å påvirke beslutninger, eller å formidle informasjon til og påvirke de ansatte. Siden arbeidstakerrepresentanten ofte har en annen bakgrunn enn de andre styremedlemmene, kan han eller hun gi nye og verdifulle synspunkter til et ofte homogent styre.”

En kan diskutere om ansatterepresentanter kan føle at sin generelle kompetanse på enkelte områder er tilstrekkelig, samt at de har for dårlig innsikt i selskapets finanser og totale økonomiske stilling.<sup>40</sup> Uten denne kunnskapen kan de føle det vanskelig å kunne ta et riktig og veloverveid standpunkt til saken, og følgelig kan de være tilbøyelige til å si seg enige med

---

<sup>38</sup> Huse, 2003

<sup>39</sup> Levorsen, 2000

<sup>40</sup> Utgård, 2004

de aksjonærvalgte styremedlemmene. I slike tilfeller vil deres unike rolle i styret kunne svekkes, ved at de ikke sier klart ifra om hva de mener om en sak. En må derfor se på hvilke tiltak de kan gjøre for å få styrket sin rolle i styret.

### 4.3 Agent- prinsipal teorien

Mange teorier er brukt for å forstå styret, men agentteorien er klart dominerende. Tradisjonell økonomisk teori belyser konsekvensene av at det skilles mellom eierskap og ledelse i store bedrifter. Teorien sier at mennesker handler av natur ut fra egeninteresse, og at de vil prioritere egne behov foran oppdragsgiverens mål.

Agentteorien identifiserer et tosidig forhold der den ene parten, prinsipalen, delegerer oppgaver til den andre parten, agenten. I en bedriftskontekst er det vanlig å definere aksjonæren(e) som prinsipalen og ledelsen som agenten. En aksjonær blir av Mallin (2004: 43) definert som ”en person, institusjon, bedrift eller annen uavhengig enhet som eier aksjer eller andeler i et selskap”. Aksjonærene tilfører kapital og bærer selskapets risiko, mens ledelsen er ansvarlig for daglig drift.<sup>41</sup>

Problemet i forholdet mellom eier og ledelse er som nevnt motstridende interesser og asymmetrisk informasjon. Ulik tilgang på informasjon gjør det vanskelig for prinsipalen å overvåke agenten og dermed sikre seg at prinsipalens interesser i realiteten ivaretas. I tillegg kan det være et problem at ledelsen har mer kortsiktige interesser i selskapet enn eierne. Kortsiktig profitt kan gi bedret resultat i årsregnskapet og dermed øke ledelsens sjanser for forfremmelse, lønnsøkning eller personlig status. Dette karakteriseres gjerne som opportunistisk atferd hos ledelsen. Eierne har langsiktige mål og ønsker høyest mulig avkastning på investerte kroner. Agentforholdet mellom eiere og ledelse kan altså medføre flere problemer for selskapet, på grunn av motstridende interesser.<sup>42</sup>

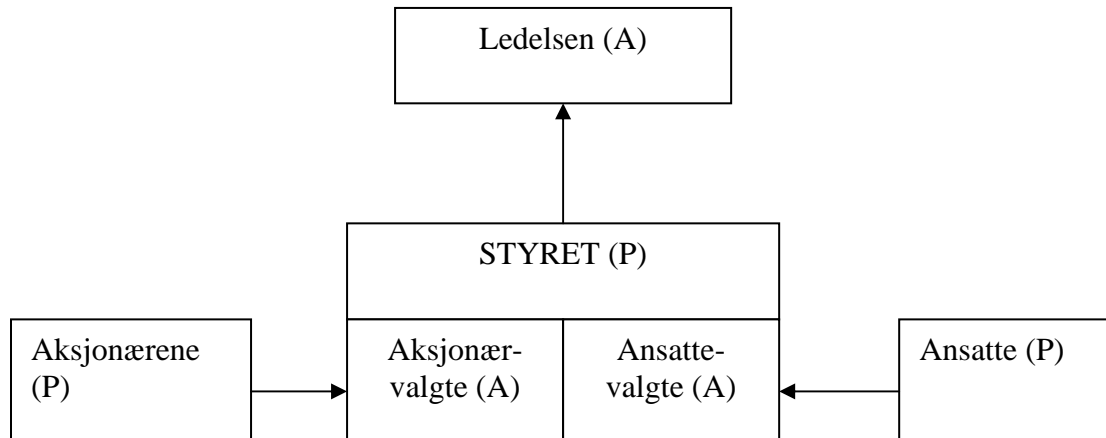
Vi er av den oppfatning at agentteorien kan brukes med andre definisjoner av hvem som er prinsipal og agent. Dette er i tråd med Mallins (2004: 11) oppfatning: ” (...) the agents are the managers and the principals are the shareholders, and this is the most common cited agency

---

<sup>41</sup> Stiles og Taylor, 2001

<sup>42</sup> Mallin, 2004

relationship in the corporate governance context. However, it is useful to be aware that the agency relationship can also cover other relationships including that of company and creditor, and employer and employee”. Følgelig har vi laget en figur som viser tre ulike prinsipal-agent forhold med styret som fokus:



Figur 5.1: Forhold Agent (A) – Prinsipal (P)

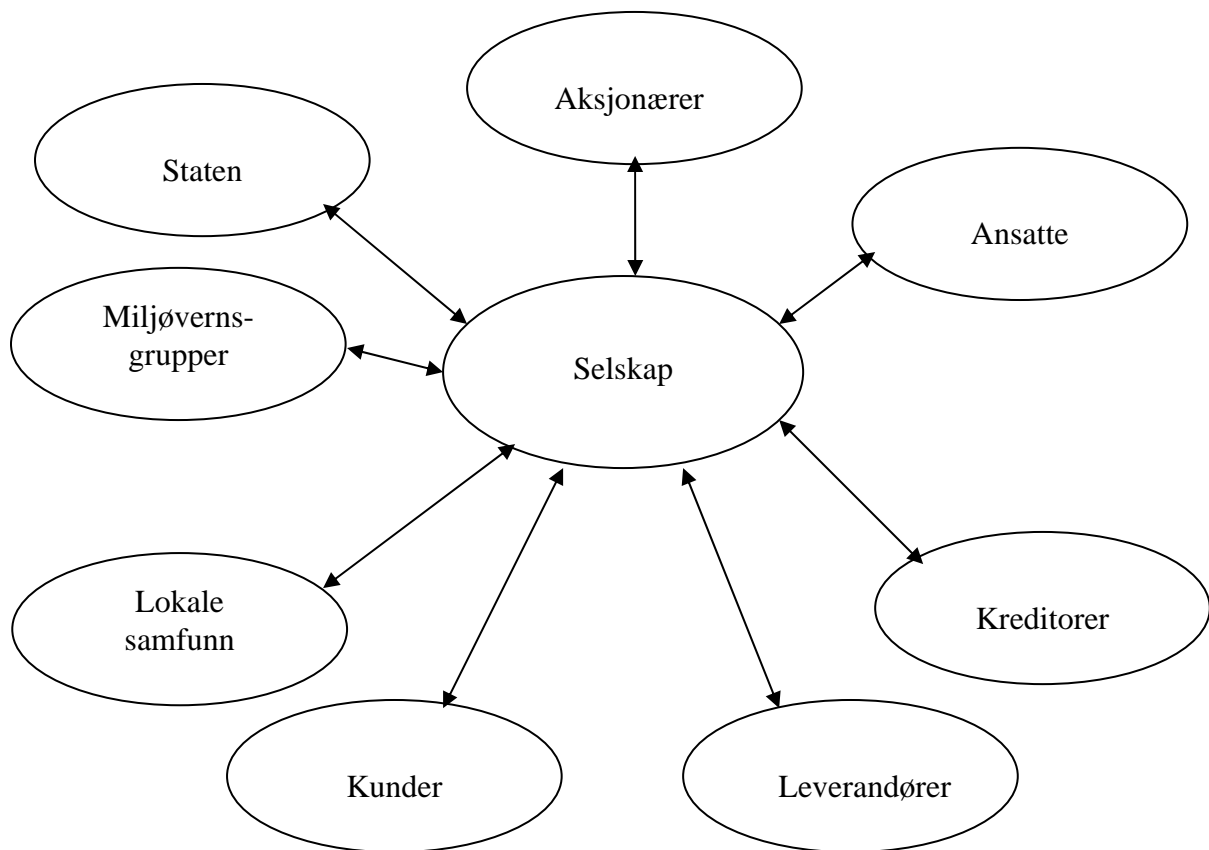
Man kan se på agent- prinsipalteorien fra to vinkler: De aksjonærvalgte/ ansattevalgte styremedlemmene jobber på vegne av aksjonærene/ ansatte, mens sistnevnte kontrollerer styremedlemmene gjennom valg og gjenvalg. Samtidig fungerer styret som prinsipal og kontrollerer ledelsens (agenten) arbeid. Hvis ikke styret har kontroll over administrasjonen, kan sistnevnte være tilbøyelig til å handle ut fra egne, og ikke eiernes interesser.

I vår kontekst, med fokus på ansattrepresentanter i styret, er ikke forholdet mellom ledelse og eiere interessant. Ei heller ønsker vi å vurdere hvorvidt eiervalgte styremedlemmer tar hensyn til eiernes interesser. Vi konsentrerer oss følgelig om å vurdere de ansatte som prinsipalen og de ansattes representanter som agenten. I den konteksten skal ansattrepresentanter jobbe i styret for å fremme de ansattes interesser. Den såkalte koopteringshypotesen<sup>43</sup> sår tvil om dette virkelig skjer. Hypotesen sier at en ansattrepresentants deltakelse i styret fører til en endring av hensyn som blir ivaretatt. Den hevder at når den ansattevalgte er blitt ”medlem av styret”, vil vedkommende ikke lenger fungere som en representant for de ansatte, men i stedet slutte opp om aksjonærenes interesser og ignorere interessene til de ansatte.

<sup>43</sup> Hagen, 2005

#### 4.4 Stakeholder perspektivet

En stakeholder kan på norsk oversettes til interessent og defineres som (vår oversettelse) ”en person eller en gruppe av personer som er berørt av aktivitetene i et selskap” (Mallin, 2004:43). Stakeholder teorien er en motsetning til shareholderteorien, der den tar hensyn til flere interessegrupper enn bare eierne. Mange selskaper søker å maksimere aksjonærenes verdier samtidig som de forsøker å hensynta andre interessenters ønsker og mål. Det er mange forskjellige grupper av personer som kan ha interesse i hva en virksomhet foretar seg. Figuren under demonstrerer en knippe eksempler. Noen er mer direkte involvert i virksomheten enn andre. Eksempler på grupper som er direkte involvert er ansatte, kreditorer, leverandører og kunder. Indirekte interessenter kan for eksempel være lokale myndigheter, byer og bygder, miljøorganisasjoner og staten.



Figur 4.2: Ulike interessenter i et selskap. Kilde: Mallin (2004:44)

Ansatte har interesser i selskapets virksomhet i det at selskapet lønner dem for deres innsats og dermed bidrar med penger til nåtidens og fremtidens livsopphold (pensjoner). De ansatte vil være interessert i dagens lønninger og arbeidsforhold og hvordan selskapets strategier vil

påvirke dette.<sup>44</sup> Virksomhetens langsiktige vekstmuligheter er også av interesse, i tillegg til karrieremuligheter i og utenfor bedriften. Alle prosesser i selskapet som kan ha innvirkning på de ansattes arbeidsforhold er områder som de ansatte ønsker å være involvert i. Norske lover som sikrer de ansattes representasjon i styret, bidrar til at de ansatte blir hørt i beslutninger som angår også dem. I tillegg krever Hovedavtalen mellom LO og NHO at de ansatte blir hørt gjennom ulike former for samarbeidsutvalg. OECD har utviklet retningslinjer, eller frivillige prinsipper og standarder, for ansvarlig forretningsførsel. OECD Principles of Corporate Governance (2004) inkluderer blant annet interessentenes rolle. Kapittel IV sier følgende: "Corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders as established by law and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises". Det understrekes også at alle interessenter har en viktig rolle i den langsiktige driften av selskapet. Teamarbeid er spesielt viktig for virksomhetens konkurranseevne og suksess. Samtidig er den enkelte gruppes innflytelse i beslutningsprosesser avhengig av det enkelte lands lovgivning på dette området. Kapittel IV, punkt C del to, gjenspeiler OECDs ønske om å bedre de ansattes muligheter til deltakelse i beslutningsprosesser: "(...) Examples of mechanisms for employee participation include: employee representation on boards; and governance processes such as work councils that consider employee viewpoints in certain key decisions (...)".<sup>45</sup>

Man har i den senere tid begynt å omtale de styremedlemmene som er valgt av og fra de ansatte som "ansattevalgte styremedlemmer" istedenfor "ansatterepresentanter i styret". Denne ordendringen forklarer hvordan synet på disse styremedlemmene har endret seg. De skal ikke kun jobbe til det beste for de ansatte, men til det beste for hele organisasjonen. Dette synet støttes opp av kombineringshypotesen, som hevder at et ansattevalgt styremedlem klarer å kombinere hensyn til de ansattes interesser med bedriftens beste.<sup>46</sup> Vi har følgelig valgt å bruke de to begrepene om hverandre i vår oppgave. Det er viktig både for aksjonærene, de ansatte og selskapet som helhet å sikre langsiktig økonomisk vekst og størst mulig avkastning på kapitalen. Dersom en virksomhet skal overleve i markedet, må den i mange tilfeller gjøre en avveining mellom aksjonærenes og andre interessenters (her de ansattes) ønsker. Mange ganger er det de ansatte som er "taperne". Dette så vi blant annet i konflikten mellom styret i Norske Skog og de ansatte i papirprodusenten Union sommeren 2005.

---

<sup>44</sup> Mallin, 2004

<sup>45</sup> OECD principles of Corporate Governance

<sup>46</sup> Hagen, 2005

Det er derimot ikke bare de ansattevalgte styremedlemmene som skal arbeide for det beste for alle interessenter i selskapet. Ut i fra stakeholderteorien gjelder dette de aksjonærvalgte styremedlemmene i like stor grad. Vi velger likevel å se dette fra de ansattes representanters vinkel, da dette er vårt fokus i oppgaven.

Aksjonærene er de eneste interessentene som mottar det resterende overskuddet fra virksomheten, etter at kreditorene er betalt. De har derfor en genuin interesse i at ressursene brukes mest mulig effektivt, noe som igjen er lønnsomt for samfunnet som helhet. Det skal likevel nevnes at de ansatte mottar lønn for sitt arbeid, og legger mye tid, krefter og ressurser i å drive selskapet fremover. På den måten vil de også dra nytte av at selskapet har en mest mulig effektiv ressursutnyttelse.

Det vil sjelden være mulig å oppnå svært effektiv drift dersom ledelsen skal hensynta alle interessenters ønsker til enhver tid. Mallin (2004: 50) stiller følgende spørsmål: "(...) How could the board function effectively if there were a multiplicity of different objectives, no one of which took priority over the others? If the enhancement of shareholder wealth was not the overriding criterion, what would be? This could actually lead to quite a dangerous situation where directors and managers were not really accountable". Samtidig påpeker hun at aksjonærenes og andre interessenters ønsker ofte er sammenfallende. Vi har flere eksempler på dette i Norge, blant annet fra den planlagte fusjonen mellom Storebrand og Sampo, der styret fremla en enstemmig anbefaling om å godta budet fra Sampo. Både styret og de ansatte mente at en fusjon med det finske selskapet var til det beste for både ansatte, kunder og aksjonærer.<sup>47</sup> Fusjonen mellom Tybring- Gjedde og Andvord ble også godt mottatt av de ansatte:

*"Med formuleringen 'overtallighet forventes ikke å bli en hovedutfordring' i minne kunne de ansatte juble sammen med ledelsen, aksjonærene og resten av markedet(...)." <sup>48</sup>*

---

<sup>47</sup> "Styret i Storebrand anbefaler enstemmig budet fra Sampo", Dagens Industri (03.07.01)

<sup>48</sup> "Børsen bejubler papirfusjon", Aftenposten (16.06.05)



## 5.0 FUSJONSTEORI

---

Vi velger å forklare rammen rundt en fusjonsprosess, og hvilke konsekvenser en fusjon vil få for de ulike interessentene i et selskap. Dette for å bedre kunne forstå hvorfor de ansattevalgte styremedlemmene handlet slik de gjorde i de fusjonsprosessene vi tok for oss.

### 5.1 Definisjon fusjon

En fusjon er en sammenslåing hvor ett eller flere selskap (det/de overdragende selskap) overdrar alle sine formuesobjekter og forpliktelser til et annet selskap (det overtakende selskap) og deretter oppløses. Det overtakende selskap kan være et selskap som er nystiftet i forbindelse med fusjonen eller det kan være et eksisterende selskap. Det kan bare være ett overtakende selskap ved fusjonen.<sup>49</sup>

### 5.2 Motiver for en fusjon

En fusjon eller et oppkjøp involverer alltid minst to bedrifter, og motivene hos de to partene kan gjerne variere. De fleste bedriftenes målstruktur domineres gjerne av et lønnsomhetsmål, og et oppkjøp eller en fusjon blir derfor begrunnet ut fra et ønske om å maksimere profitten på kort eller lang sikt. Mange bedrifter vil vel også hevde at deres lønnsomhetsmål faller sammen med de ansattes mål, idet at overskudd skaper trygge arbeidsplasser. Tilknyttet motivet om å maksimere profitt er for eksempel mulighetene for å forene krefter og danne synergier, eller at man vurderer sin markedsposisjon som truet dersom man fortsetter å stå alene. Alle de nevnte faktorene kan bidra til å maksimere profitt ved en fusjon.

Uavhengig av motivet, vil enhver rasjonell bedrift som fusjonerer anse denne strategien som den beste løsningen på dagens og/eller fremtidens utfordringer. Dette innebærer at partene alltid vil anse fusjonen som nødvendig for å oppnå bedriftens mål. Samtidig kan en slik strategi også bli framprovosert av ytre markedsforhold utenfor bedriftenes kontroll. Eksempler på slike forhold kan være økt konkurranse, nye eller endrede lover, i tillegg til endringer i etterspørselen.

---

<sup>49</sup> Skatteetaten

### 5.2.1 Ledelsesmotiver for fremming av fusjon

Til tross for de mange fordelene ved å fusjonere (se over), har det vært vist at kun 17% av alle fusjoner og oppkjøp har ført til økt verdi. Det vil si at hele 83% ikke har ført til økt verdi. Av disse førte hele 53% til redusert verdi.<sup>50</sup> Ut fra disse resultatene kan man derfor undre seg hvorfor ledelsen i selskaper likevel ønsker å fusjonere. Det finnes mange teorier og forklaringer på dette. En forklaring kan være at det ikke eksisterer såkalt ”organisatorisk hukommelse”, det vil si at selskaper ikke lærer av hverandres feil. Andre aktuelle motiver er empiriebygging og ivaretagelse av sin egen posisjon i selskapet.<sup>51</sup> Ledelsen blir påvirket av muligheten for å oppnå større og raskere vekst i markedet enn ved naturlig, organisk vekst i selskapet.<sup>52</sup>

Ut fra empiriebyggingsteorien kan ledelsen profittere på at selskapet vokser, ved at deres lønn, makt og status er gitt ut ifra bedriftens størrelse. En forskning utført av Conyon og Leech i 1994 viste at det er liten sammenheng mellom selskapets lønnsomhet og lederlønningene, mens det er sterk kopling mellom ledernes kompensasjon, status og makt på den ene siden og bedriftens størrelse på den andre.<sup>53</sup> Et større fusjonert selskap vil samtidig innebære betydelig mindre risiko på grunn av at det fusjonerte selskapet har en sterkere posisjon i markedet, med en større kundegruppe og solide leverandørforhold, noe som kan bidra til at ledelsen sitter ”tryggere” i jobben.

En fusjon mellom to selskaper vil på en annen side alltid kunne gi en risiko for ledelsen i de respektive selskapene og medføre stress og usikkerhet også på toppnivå. Det fusjonerte selskapet skal danne en ny ledelse, og da vil det naturlig nok være noen som må fratse sin stilling. Tilsvarende vil skje dersom selskapet blir kjøpt opp. I de fleste tilfeller vil et oppkjøp medføre at toppledelsen i det selskapet som blir kjøpt opp, får redusert status, makt og beslutningsmyndighet. De vil ofte få nye stillinger på lavere nivå som innebærer mindre ansvar. Av denne grunn stiller ofte toppledelsen seg negative til å bli kjøpt opp av konkurrerende aktører, av frykt for tap av egen stilling.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> KPMG, 1999: 2

<sup>51</sup> Boye og Meyer, 1998

<sup>52</sup> Lasse Lien, forelesning NHH 31.03.05

<sup>53</sup> Boye og Meyer, 1998

<sup>54</sup> Ibid

### 5.2.2 Aksjonærmotiver for fremming av fusjon

En fusjon vil gjerne medføre både en verdioverføring mellom de to fusjonerte selskapene, i tillegg til ny verdiskapning i det nye selskapet. Boye og Meyer (1998) mener at verdiskapningen i selskapene er gitt ved synergier og restruktureringsgevinster. Vedrørende synergier kan vi skille mellom finansielle, operasjonelle, ledelses- og diversifiserings-synergier:<sup>55</sup>

- *Finansielle synergier* innebærer at en skaper verdi ved hjelp av lave kapitalkostnader, eller effektiviserer driften gjennom såkalt economies of scale. En annen finansiell gevinst er lavere transaksjons- og lokaliseringskostnader (investeringer i lavkostnadsområder).
- *Operasjonelle synergier* vil si at de to fusjonerte selskapene samordner sine ressurser. På denne måten tilegner de seg kompetanse, erfaring og ressurser de muligens ikke ville fått ved naturlig vekst i selskapet hver for seg. Samtidig kan det samlede selskapet samordne sine aktiviteter, slik at de får effektivisert driften.
- *Ledelsessynergier* oppnås dersom ledelsen i det ene selskapet besitter mer kompetanse, både generell og bransjespesifikk, enn ledelsen i det andre selskapet. Da vil følgelig en fusjon føre til at en skifter ut den svakeste ledelsen, og setter inn den sterke ledelsen for hele det fusjonerte selskapet. Dette kan bidra til å styrke selskapets prestasjon, og dermed gi større nytte for aksjonærene.
- *Diversifiseringssynergier* innebærer en risikoreduksjon fordi selskapet betjener større deler av verdikjeden eller er bredere representert i bransjen (economies of scope). Eksempel på førstnevnte kan være Telenor sitt oppkjøp av et programvareselskap (vertikalt oppkjøp), mens sistnevnte var tydelig ved fusjonen mellom Gjensidige NOR og DnB (forsikring og finansiering og sparing). Diversifisering vil derimot kun gi gevinst for aksjonærene dersom det ikke er mulig å diversifisere i kapitalmarkedet på noen annen måte.

---

<sup>55</sup> Boye og Meyer, 1998

En kan også skape verdi ved å restrukturere og omorganisere det fusjonerte selskapet. En mulighet er å ”slanke” organisasjonen, slik at en slipper dublering av aktiviteter og liknende avdelinger. Samtidig kan en foreta en vurdering av de ulike aktivitetene i virksomheten, og eventuelt outsource aktiviteter som ikke direkte bidrar til å skape konkurransefortrinn. Dette vil bidra til kostnadsreduksjon, og dermed en gevinst for eierne.<sup>56</sup>

I tillegg til de nevnte synergimotivene, finnes det et annet viktig motiv for å fusjonere, nemlig markedsmotivet. Dette kan for eksempel være muligheten til å entre markeder som før fusjonen var vanskelig å få tilgang til på grunn av inngangsbarrierer. Andre markedsmotiver kan være å få større markedsmakt, tilgang på en bredere konsumentgruppe, og å være blant de to-tre største aktørene i sin bransje. Sistnevnte ses ofte på som ett av de viktigste faktorene for langsiktig vekst og overlevelsessevne.

### **5.2.3 Ansattes syn på fusjon**

Ledelsens og aksjonærenes motiver bak en fusjon kan ofte gå på bekostning av de ansatte. Dersom motivet er å overleve i en bransje, og fusjon anses som eneste løsning for videre drift, er det klart at de ansatte totalt vil tjene på fusjonen, fordi det vil hindre at alle mister jobbene sine. Når det gjelder motiver som diversifiseringsgevinster, finansielle synergier og spesielt operasjonelle synergier, kan saken være en annen. Sammenslåinger kan resultere i sammensmeltinger av noen avdelinger og nedleggelse av andre. Dersom selskapene i utgangspunktet er konkurrenter, besitter de ofte tilnærmet tilsvarende kompetanse og har de samme stillingene i hvert sitt selskap. Et samlet selskap vil nødvendigvis ha behov for doble stillinger, da det kan effektivisere operasjonene ved å kun bruke det beste fra hvert selskap. Følgelig kan nedprioritert, dog verdifull kompetanse forsvinne ut av det fusjonerte selskapet. En fusjon kan altså fremstå som en relativt ekstrem endring med store konsekvenser både for de ansatte og organisasjonen som helhet. Dublering av ressurser og aktiviteter medfører gjerne at organisasjonen må slukes, og oppsigelser blir en naturlig konsekvens. Effektiviseringer av driften kan oppnås ved at ett eller begge selskapene besitter for eksempel maskiner som arbeider raskere og mer effektivt enn menneskene, og dersom selskapene fusjonerer, kan humankapital i det selskapet som ikke hadde maskiner bli overflødig.

---

<sup>56</sup> Boye og Meyer, 1998

Sammenslåing av to organisasjoner innebærer dessuten ofte at ulike kulturer, verdier og rutiner møtes. Integrering av to kulturer er gjerne en lang, tung - og til tider umulig – prosess. Såkalt ”employee resistance” kan oppstå som følge av frykt for det ukjente og redselen for å bli overkjørt av det andre selskapet. Dette skaper ofte en ”we versus them”- holdning, som kan være vanskelig å overkomme.

Samtidig vil denne motviljen blant ansatte sannsynligvis variere i forhold til grad av assimilering. Noen fusjoner innebærer full assimilering, hvor den ene kulturen blir ”spist opp” av den andre. Andre fusjoner bærer preg av at begge kulturene innlemmes i hverandre, og man danner en ny kultur med felles forståelse av hverandre. Fusjoner utfordrer den eksisterende maktstrukturen og krever en redefinering av roller. I tillegg vil det kreve mye ressurser og stor samarbeidsvilje hos de ansatte, der de som tidligere konkurrenter nå skal jobbe sammen og utvikle nye felles systemer.<sup>57</sup> Employee resistance i forbindelse med fusjon kan føre til at folk slutter frivillig.

I kontrast til fusjoner der ansatte fra forskjellige kulturer tvinges til å forholde seg til hverandre, ser man fusjoner som tar en form mer likt et samarbeid, der de to selskapene forblir uavhengige av hverandre med tanke på kultur og integrering. I slike tilfeller kan det være at de ansatte føler seg mer komfortable med tanke på fusjonen. Samtidig må man ikke glemme at ansatte også kan være positive til en fusjon. Det kan være flere grunner til dette. Man kan finne eksempler fra Norge der en fusjon var eneste løsning for å redde selskapet og arbeidsplassene. I andre tilfeller har de ansatte klart sett synergigevinstene ved en fusjon og hvordan disse kan komme dem selv til gode. De har stilt seg positive til fusjonen på betingelse av at ingen skulle bli oppsagt. Et eksempel på et slik krav så vi under fusjonsforhandlingene mellom DnB og Gjensidige NOR. Hovedtillitsvalgt i DnB, Per Hoffmann, sa følgende:

*”Vi er foreløpig skeptisk avventende. Vi vil gå i forhandlinger med ledelsen om en del krav. Oppsigelser vil være noe som gjør at vi vil gå imot en fusjon. DnB og Gjensidige NOR har så god økonomi at de må ta seg råd til en reduksjon i antall ansatte gjennom naturlig avgang.”*<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> John og Saks, 2005

<sup>58</sup> ”Over 1000 kan miste jobben ved finansfusjon”, VG (14.03.05)

Mange arbeidstakere i norske selskaper har dessuten aksjer i selskapet de selv jobber i. Dersom de ser nytten av en fusjon i form av økt aksjeverdi, vil dette ofte føre til at de blir mer positive til fusjonen. Tilsvarende vil de kunne være positive dersom de ser at selskapet får tilført større komplementær kompetanse, som også vil tilfalle de ansatte, ved at de får økt sin egen kompetansebase.

## 6.0 BAKGRUNN FOR ANALYSEN

---

### 6.1 Metode og utvalg

#### 6.1.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign krever en overordnet plan for hvordan den ønskede informasjonen best kan samles inn, gitt den problemstillingen man har formulert. Av de tre hovedtypene forskningsdesign, eksplorerende, deskriptiv og kausalt, har vi valgt å benytte et eksplorerende design.<sup>59</sup> Ved bruk av kausalt design ønsker forskeren å undersøke om det er en statistisk årsakssammenheng mellom to eller flere variabler. Denne metoden er nyttig hvis man ønsker å måle effekten av en eller flere stimuli. I vårt tilfelle kunne man tatt utgangspunkt i variabler som karakteriserer medbestemmelse (for eksempel ”deltakelse i diskusjoner” eller ”kompetanse”) og målt hvordan disse variablene påvirker følelsen av innflytelse. Dette er derimot svært vanskelig, da sammenhengen mellom variablene og innflytelse er kompleks. For det første er det vanskelig å isolere effekten av hver stimulus, da de gjerne vil påvirke hverandre og virke sammen. Dessuten vil følelsen av innflytelse være påvirket av ikke-kontrollerbare omstendigheter som vi som utenforstående ikke kjenner til. I tillegg kjenner vi svært lite til fenomenet ”ansattes innflytelse i styret” fra før, og det ville derfor vært vanskelig å definere variabler som kunne ha en statistisk sammenheng med innflytelse. Å vurdere kovarians og korrelasjon ville vært vanskelig, men også lite hensiktsmessig i vår oppgave, da utgangspunktet først og fremst var på å gi en *beskrivelse* av et fenomen, ikke en årsak-virkning tolkning.

Deskriptiv design brukes ofte når man ønsker å beskrive sammenhengen mellom en eller flere variabler, og hensikten er å få frem en kvantifisert beskrivelse av et fenomen. Det er altså de kvantifiserbare dataene som hentes inn, og dette krever at man har en formening om hvilke variabler som kan forklare fenomenet og at man har klare hypoteser om hvordan variablene kan påvirke hverandre. Opinions- og meningsmålinger kan være et nyttig verktøy for innsamling av data for deskriptiv design.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Kunnskapssenteret (03.01.06)

<sup>60</sup> Ibid

Siden vår problemstilling tar opp et tema det har blitt forsket lite på tidligere, har vi valgt å se bort ifra deskriptiv design. Deskriptiv design er en kvantitativ metode som krever at man har god bakgrunnskunnskap om fenomenet man ønsker å undersøke nærmere. Eksplorerende og kvalitativ design er derfor mest passende i vår oppgave, og Patton (2002:193) definerer anvendelsesområdet for eksplorerende design slik: “In new fields of study where little work has been done, few definitive hypotheses exist, and little is known about the nature of the phenomenon, qualitative inquiry is a reasonable beginning point for research”.

Det er to måter å tilnærme seg en problemstilling på; den induktive metoden og den deduktive metoden. En induktiv måte vil si at forskeren først utfører en rekke observasjoner av et fenomen for så å skaffe seg innsikt i problemstillingen.<sup>61</sup> Her blir teorier og hypoteser formulert ut fra observasjoner og ikke omvent. Observasjonene kan altså danne utgangspunktet for en teori eller ”ny viten”. En deduktiv metode er bygd opp motsatt av den induktive metoden. Her tar man utgangspunkt i en teori som danner grunnlag for observasjoner, og denne fremgangsmåten er dermed velegnet dersom man vil teste en teori eller en hypotese.<sup>62</sup> Siden vårt formål er å tilnærme oss en virkelighet vi kjenner lite til fra før, har vi valgt å basere vår problemstilling på den induktive metoden. Dermed blir eksplorerende design et naturlig valg. Eksplorerende design er en kvalitativ metode med det mål å søke en forståelse av virkeligheten basert på hvordan de som studeres forstår sin situasjon. Forskeren anvender intervju- og observasjonsmetoder og utvikler slik en tett relasjon til informantene.<sup>63</sup> Vi anser den kvalitative metoden som beste metode for å få svar på vår problemstilling. Kvantitative forskere bruker metoder som innebærer større avstand, og det er derfor vanskeligere å få innblikk i informantenes perspektiv på en situasjon,<sup>64</sup> især når det ikke foreligger tidligere litteratur på dette. Siden vårt fokus ligger på å avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet, der vi prøver å danne oss et inntrykk av hvilke meninger som går igjen hos respondentene, vil en åpen kvalitativ undersøkelsesmetode være best egnet.

### **6.1.3 Innsamling av data**

Utredningen bygger på intervjuer med 10 sentrale tillitsvalgte/ansatterepresentanter i seks norskregistrerte foretak. Alle foretakene har gjennomført eller forsøkt å gjennomføre en eller

---

<sup>61</sup> Kunnskapssenteret (03..01.06)

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Thagaard, 2002

<sup>64</sup> Ibid



flere fusjoner i løpet av de ti seneste årene. Intervjuene ble gjennomført i uke 47 og 48/2005, og alle foregikk på de ansatterrepresentantenes eget arbeidssted. Grunnet Camilla R. Andreassens utveksling til Canada, var det kun Cecilie Namork som gjennomførte intervjuene, og hun benyttet seg derfor av båndopptaker i tillegg til egne notater. Dette for å unngå subjektive feiltolkninger fra notatene. I tillegg fant vi båndopptakeren nyttig for å få nøyaktighet i sitatene som fremkommer i utredningen, fordi vi kunne lytte til båndopptakene flere ganger, og stoppe dem underveis for å føre ned eksakte utsagn.

Vi opplevde kun positiv respons fra samtlige vi kontaktet, og alle ønsket å delta på de forespurte intervjuene. Deltakerne ble intervjuet hver for seg, slik at ansatterrepresentanter fra samme selskap ikke kunne påvirke hverandres svar. I tillegg ble deltakerne sikret anonymitet gjennom signerte kontrakter, og vi påla oss selv og vår veileder taushetsplikt når det gjaldt opplysninger som fremkom i intervju. Av den grunn har vi ikke presentert fusjonene i oppgaven, og vi finner heller ikke dette nødvendig for å kunne gjennomføre en god analyse. Endelig ble deltakerne gitt muligheten til å skru av båndopptakeren under de deler av intervjuene de ønsket dette. Denne muligheten ble derimot kun benyttet ved en anledning, og informasjon som fremkom utenom båndopptaket hadde ingen relevans for oppgavens problemstilling.

Fordelen med innsamling av primærdata (intervjuer), er at vi får tilgang på informasjon som er direkte relatert til vår problemstilling. Dette gjør analysen vår mer relevant for videre forskning på temaet ansatterrepresentanter. Ulempen med innsamling av primærdata er selvsagt at det tar tid og er kostbart. Det krever også at vi klarer å booke nok antall deltakere til å få den nødvendige bredde og variasjon i svarene. En annen ulempe ved bruk av dybdeintervjuer er at relasjonen mellom forsker og intervjudeltaker kan påvirke hvor mye informasjon informanten er villig til å dele,<sup>65</sup> og dette vil igjen bestemme datamaterialet for analysen. Her er det viktig å påpeke nødvendigheten av å sikre deltakerne anonymitet og konfidensialitet, om dette skulle være ønskelig eller nødvendig. Ethiske retningslinjer bør ivaretas.<sup>66</sup> Dårlig kommunikasjon mellom forsker og respondent kan også medføre misforståelser, slik at respondenten ikke forstår hva forsker søker svar på, eller at forskeren feiltolker de svar som gis.<sup>67</sup> Informantens svar er i stor grad preget av måten spørsmålene er

---

<sup>65</sup> Thagaard, 2002

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Grønmo, 2004

formulert og stilles på. Her vil forskeren ha en direkte innvirkning på intervjuprosessen, i det at han/hun kan stille ledende spørsmål eller ”legge ord” i munnen på intervjudeltaker.

Vi har også benyttet oss av offentlig tilgjengelige dokumenter (sekundærdata) som årsrapporter, tidligere forskningsrapporter på området, strategiske visjoner, og presseutklipp fra ulike aviser. Fordelen ved å benytte slike data er at de er lettere tilgjengelig og billigere å samle inn. I tillegg kan det gi oss en bedre bakgrunnsinformasjon i arbeidet med å formulere spørsmål til undersøkelsen. Ulempen med sekundærdata er at det er generell data som ikke automatisk kan relateres direkte til vår problemstilling. I tillegg kan den være upresis og kanskje også utdatert. Vi har derimot funnet det svært nyttig å bruke tilgjengelige avisartikler og årsrapporter i forberedelsene til intervjuene, fordi dette har gitt oss nødvendig kunnskap om de spesifikke fusjonene og hvordan styre og ansattes representanter har forholdt seg til situasjonen.

Når det gjelder selve datainnsamlingen, brukte vi lang tid i forkant av intervjuene på å formulere spørsmål. På grunn av manglende litteratur og dermed lite forkunnskaper om temaet, prøvde vi oss fram med å finne relevante og interessante faktorer vi ville snakke om. Vi skrev ned alle ulike spørsmål vi lurte på omkring vårt tema. Deretter vurderte vi hvilke faktorer som ville vært mest interessante for oss å studere i forhold til vår problemstilling, og hvilke som var fysisk mulig å måle ved slike dybdeintervjuer. Etter lang og god vurdering, valgte vi ut spørsmål og samlet disse under fire fellesnevner/faktorer som dannet rammeverket for våre intervjuer.<sup>68</sup>

#### **6.1.4 Utvalg**

Utvalget vårt består av 10 ansatterepresentanter fra seks fusjoner. Vi har intervjuet to fra hver fusjon, der begge kom fra samme selskap (en av fusjonspartene). I to av selskapene var det derimot bare mulig å intervjuer en representant, grunnet sykdom og geografiske avstander. De studerte fusjonene er alle svært forskjellige fra hverandre, og kommer fra ulike bransjer i norsk næringsliv. Alle respondentene representerer et selskap med over 50 ansatte, og er dermed underlagt Aksjeloven som sikrer ansattes representasjonsrett. I de tilfellene der selskapet var et konsern med mor- og datterstyrer, valgte vi kun å fokusere på styret i

---

<sup>68</sup> Se appendiks 1

morselskapet, og dets ansatterepresentanter. Dette grunnet bestemmelsene om at styrene i datterselskapene ikke er uavhengige, som kommentert i 3.3.6.

Våre intervjuobjekter hadde alle sittet i styret over en viss periode i forkant av fusjonen og hadde følgelig god erfaring fra styrearbeid, samt funnet sin ”plass” i styret og i forhold til de øvrige styremedlemmene. Undersøkelsen vår har vist at tillitsverv i fagforening og erfaring fra annet organisasjonsarbeid var de faktorene som klarest kjennetegnet arbeidstakerepresentanter i styret. 9 av 10 respondenter hadde to roller i selskapet: tillitsvalgt og ansattevalgt styremedlem. Det siste intervjuobjektet jobbet i et selskap som hadde en fagforening, men vedkommende var ikke tilknyttet denne fagforeningen. Denne personen var den eneste som ble intervjuet fra sitt selskap, og vedkommende mente at det ikke var automatisk at en tillitsvalgt fra fagforeningen skulle bli valgt til å representere de ansatte i styret.

Nedenfor følger informasjon om gjennomsnittlig fartstid i selskap og i styret blant våre respondenter:

- Intervjuobjektene hadde i gjennomsnitt vært ansatt i sitt selskap i 13 år og 3 måneder før de ble valgt som ansatterepresentant i styret. Ytterpunktene gikk fra 3 til 28 års ansiennitet.
- Angående de av respondentene som også hadde vært tillitsvalgte, hadde de i gjennomsnitt vært tillitsvalgt i 8 år og 8 måneder før de ble valgt som ansattes representant i styret, ytterpunktene gikk fra 4 til 21 år.
- Respondentene satt i gjennomsnitt i 6 år og 4 måneder som ansattevalgt styremedlem, med spennvidde fra 2 til 20 år.

### **6.1.5 Begrensninger ved utvalget**

Da vi ønsket å beskrive de ansattes *egne* vurderinger av sin innflytelse, valgte vi å ikke intervju andre styremedlemmer eller noen i administrasjonen. Målet med utredningen var å beskrive de ansattevalgtes erfaringer, samt å gi et bedre bilde av hvordan disse *selv* opplevde

en vanskelig og tung beslutningsprosess, der rollekonflikten mellom å representere de ansatte og samtidig gjøre det beste for bedriften som helhet ble satt på prøve. Vi er likevel klar over at en henvisning til konkrete, navngitte erfaringer som regel har minst to parter med en mening om riktigheten av det som blir fremstilt. Det hadde vært interessant å hente inn ulike perspektiver, for eksempel hvem som bidro med hva, og hvilke medlemmer i styret som i praksis hadde mest å si. Det er mulig at vi hadde fått forskjellige svar dersom vi hadde intervjuet alle styremedlemmene og daglig leder, men vi valgte altså å se bort fra denne problemstillingen. Samtidig vil vi påpeke et viktig funn i Fafo-rapport 502 (Hagen, 2005), som omhandler ansatterepresentanters innflytelse i styret. Hagen har i sin undersøkelse spurt både ansattes representanter og daglig leder, og har dermed kunnet sammenligne svarene de to partene har gitt for å understreke eller avkrefte forskjeller i holdninger til ansatte i styret. Hagen fant at daglig leder og ansatterepresentanter gjennomgående har en felles virkelighetsoppfatning når det gjelder de ansattes rolle i styret, og hva som gjør at de får innflytelse. På grunnlag av dette funnet, får vi derfor legitimisert vårt valg av referanseramme, i alle fall til en viss grad. Vi vil altså ikke påstå at det ikke hadde vært nødvendig å intervju andre styremedlemmer eller daglig leder, men vi kan være sikre på at det vi finner har en nytteverdi. Vi ønsket da heller ikke å komme til noen generelle konklusjoner, snarere var formålet å gi en *beskrivelse* av de ansattes rolle i styret, sett fra deres egen synsvinkel. En slik beskrivelse kan forhåpentligvis være et hjelpemiddel til bedre innsikt i hvordan ansatterepresentanter tenker og hvordan de takler en vanskelig styresak, som en fusjon representerer.

For å sikre anonymitet for våre intervjuobjekter, har vi som nevnt ikke kunnet presentere de valgte fusjonene vi har studert. Dette har ført til at enkelte utsagn fra våre intervjudeltakere kunne gitt en større forståelse dersom leser visste hvilken fusjon de henviste til. Derimot mener vi at ved å anonymisere svarene våre, har vi oppnådd mer ærlige svar omkring et tema som for mange kan være vanskelig å snakke om. Vi er klar over at enkelte ikke ønsket å fortelle helt åpent om sine opplevelser, men vi sikret mest mulig ærlighet ved å skrive under på en taushetskontrakt, samt at de selv fikk full rådighet over når båndopptaker skulle slås av.

### 6.1.6 Reliabilitet og validitet i oppgaven

Reliabilitet og validitet innebærer i hvilken grad man faktisk klarer å måle det man ønsker å måle. Reliabilitet sier noe om graden av målefeil, eller hvor pålitelig målingene er. Høy reliabilitet innebærer at uavhengige målinger gir nærmest identiske resultater, det vil si at målene har små tilfeldige målefeil.<sup>69</sup> Tilfeldige målefeil kan for eksempel skyldes respondenters feilerindring, da især ved fusjoner som ble gjennomført for mange år siden. Vi opplevde enkelte tilfeller der intervju kandidatene hadde problemer med å gi eksakte svar på våre spørsmål når det gjaldt forhold rundt fusjonen(e), og vi vil derfor påpeke at enkelte målefeil kan ha oppstått. Hvorvidt dette reduserte reliabiliteten er vanskelig å vurdere, men vi anser det som lite trolig at *systematiske* målefeil var særlig gjeldende.

En mulig måte å sikre høy reliabilitet på er å spørre samme spørsmål to eller flere ganger. Vi forsøkte dette i den grad det falt naturlig. Samtidig vil vi påpeke at det i kvalitative studier er vanskelig å teste reliabiliteten i svarene. Dette henger blant annet sammen med at datamaterialet er mindre strukturert enn i kvantitative studier, og at forskernes betydning er større ved innsamling av kvalitative data enn den er ved kvantitativ datainnsamling. Tolkningen underveis kan påvirke den videre datainnsamlingen, og innsamlingen kan tilpasses den aktuelle konteksten.<sup>70</sup> Grunnet forskjellen mellom kvalitative og kvantitative undersøkelsesmetoder har man hevdet at begrepet reliabilitet ikke er relevant for førstnevnte metode, og at ordet troverdighet er mer passende. Dette innebærer at funn er basert på faktiske forhold uten subjektive tolkninger fra forskers side.<sup>71</sup> Vår undersøkelse oppfyller disse ”kravene”, og funnene baserer seg på situasjoner tatt fra virkeligheten, fortalt og presentert av intervjudeltakerne selv på båndopptaker.

Validitet innebærer at dataene er gyldige eller relevante i forhold til problemstillingen. Dette kan være problematiske ved bruk av sekundærdata, fordi slike er innsamlet for et annet formål enn vårt. Kvalitativ forskning har en mer åpen tilnærming, der man sjelden benytter seg av talldata, men heller av tekstdata. Validitet kan derfor sikres gjennom å være pålitelig i sin datainnsamling og analyse.<sup>72</sup> Man bør sikre at informasjon som kommer frem i datainnsamlingen er passende til formålet, gjerne også ved å be informantene selv vurdere

---

<sup>69</sup> Halvorsen, 2003

<sup>70</sup> Grønmo, 2004

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Halvorsen, 2003

validiteten. Kompetansen hos forskeren i innsamling av kvalitativ data kan øke validiteten i denne type undersøkelser. Høy kompetanse styrker tilliten til at dataene har god kvalitet og dermed velegnet til å belyse den aktuelle problemstilling.<sup>73</sup> Da dette er første gang vi gjennomfører en så omfattende undersøkelse, har vi ikke den kompetanse vi helst burde hatt for å formulere så gode spørsmål som mulig. Med den bakgrunn og kunnskap vi har fra vår studie, har vi forsøkt å definere de faktorer vi mener er viktige for å analysere og gi et bilde av ansattes innflytelse i styret. Samtidig opplevde vi at samtlige intervjudeltakere bekreftet og ”godkjente” våre spørsmål. Vi fant dessuten at de samme faktorene som vi valgte å analysere, var trukket frem i en Fafo- rapport (Hagen, 2005) som omhandlet ansatterepresentanter. Dermed tør vi påstå at våre spørsmål var valide.

---

<sup>73</sup> Grønmo, 2004

## 7.0 ANALYSE

---

I denne analysen vil vi presentere våre funn fra intervjuene. Da Fafo- rapport 502 presentert i november 2005 (Hagen, 2005) viste mange av de samme resultatene som de vi fant, vil vi også presentere deler av denne, og knytte den opp mot vår analyse. Vi presenterer våre fire hovedkategorier, som vi mener vil kunne bidra til å få en overordnet forståelse for hvordan ansattrepresentanter vurderer sin innflytelse i styret. De fire faktorene er agent- prinsipal forholdet, rolle og legitimitet, medbestemmelse og uformelle kanaler. For å skape struktur har vi valgt å analysere våre fire utvalgte faktorer hver for seg, og trekke linjer opp mot de teoretiske forskningsfeltene presentert i oppgaven.

### 7.1 Agent- prinsipal forholdet

Under dette punktet ønsket vi å studere hvorfor de ansattes representanter mente akkurat de var valgt inn i styret, samt i hvilken grad de følte de hadde tillit og legitimitet i sin rolle.

Alle respondentene bortsett fra én anså langt medlemskap og tillitsverv i egen fagforening som den sentrale forutsetningen for å bli valgt inn i bedriftens styrende organer. De mente at de var blitt valgt på grunn av sin stilling som tillitsvalgt. En av våre respondenter påpekte dette veldig klart:

*”Jeg tviler sterkt på at jeg hadde fått så mange stemmer dersom jeg ikke var tillitsvalgt.”*

Bakgrunnen som tillitsvalgt medførte at de hadde lang fartstid i organisasjonen og at de dermed kjente selskapet svært godt fra innsiden. Dette kan vi også se ut ifra bakgrunnsvariablene presentert i avsnitt 6.1.4. I tillegg kan man tenke seg at de ansattes representanter gjennom sin rolle som tillitsvalgt hadde bygget opp et verdifullt nettverk, både eksternt og internt i organisasjonen. Det at de hadde jobbet tett med blant annet ledelsen før de ble et styremedlem, kan ha vært viktig for å få den nødvendige respekt og tillit også hos administrasjonen. Erfaring med å jobbe med ledelsen kan igjen ha gjort at de ansatte anså de tillitsvalgte som best egnet til å sitte i styret.

Den ene respondenten som ikke var tillitsvalgt, mente derimot at det var i kraft av sin personlighet og at vedkommende kjente de ansatte i organisasjonen som bidro til at han/hun ble valgt til å representere dem i styret. Vedkommende mente at det ikke var noe negativt at en ikke hadde erfaring fra fagforeningsarbeid. I det gjeldende selskapet var arbeidet som tillitsvalgt skilt fra arbeidet som ansattevalgt styremedlem:

*”I mitt selskap er det ikke krav om at fagforeningens tillitsvalgte skal velges til å representere de ansatt i styret. Ansatte i organisasjonen kommer med forslag til kandidater, disse blir så stemt på og valgt av de ansatte. Jeg ble en av de valgte. Jeg mener jeg ble valgt fordi jeg har god kjennskap til selskapet og de ansatte, samt at mine kolleger eller de rundt meg så at jeg ikke var redd for å uttale meg om saker.”*

Erfaring fra organisasjonen, i tillegg til evnen til å tenke helhetlig, ble av alle trukket frem som viktige faktorer bak valg av styrerepresentant. I tillegg svarte et flertall av respondentene at de så på seg selv som sterke personer som turte å stille spørsmål og kritisere ledelsen. Dette skapte tillit blant de ansatte, der de så at deres representanter ikke var redde for å tale høyt for å ivareta de ansattes interesser, og dermed sikre et godt prinsippal- agent forhold. En av respondentene sa følgende:

*”Jeg tror folk følte at jeg var selvstendig og ikke redd for ledelsen. Samtidig ble jeg nok oppfattet som både lojal og samarbeidsvillig overfor bedriften.”*

Når det gjelder selve valget av ansatterepresentant, var alle de ansatterepresentantene som også var tillitsvalgte, på forhånd blitt nominert eller innstilt av fagforeningen. Siden majoriteten av selskapets ansatte var fagorganisert (i fem av de seks selskapene), var det naturlig at de som var innstilt var de som ble valgt. Samtidig kan man påstå at det å bli innstilt også innebærer at man hadde tillit. Derimot opplevde en av respondentene som kun var nominert, men ikke innstilt, at vedkommende likevel ble valgt inn i styret. Dette viste at de ansatte hadde ekstra tillit til denne personen, ved at de stemte annerledes enn på den innstilte



kandidaten. Flere av respondentene var også blitt gjenvalgt som styremedlem i flere perioder, noe som kan ha påvirket deres oppfatning av tillit fra de ansatte.

Vi ønsket også å undersøke hvorvidt de ansatte blandet seg mye inn i ansatterepresentantenes styrearbeid, med det formål å studere hvorvidt arbeidstakerne som prinsipaler ”kontrollerte” deres representanter i styret (agenter). Ingen opplevde noen direkte innblanding, og de oppfattet det slik at de ansatte ikke var særlig opptatt av hva som skjedde i styret. To respondenter nevnte derimot at de hadde fått e- mail med forespørsel om saker som hadde vært styrebehandlet. En ansatterepresentant hadde også opplevd å bli kontaktet av ansatte, som hadde ønsket om saker de ville at styret skulle ta opp:

*”Jeg ble mye kontaktet av ansatte, som bad meg om å ta opp ting i styret. Mange av disse sakene vurderte jeg som ikke styre relaterte, og tok dem heller opp i tillitsvalgsmøter med andre tillitsvalgte. På den måten filtrerte jeg saker til styret, mens andre avviste jeg direkte, både til styret og fagforeningen.”*

Respondentene ble også spurt hvorvidt de hadde møtt motstand fra de ansatte i sitt arbeid. Samtlige følte ikke at de hadde møtt noen særlig grad av motstand, men enkelte mente at de noen ganger følte at de måtte ”forklare seg” dersom de stemte annerledes enn hva de ansatte hadde ønsket. En respondent sa følgende:

*”Jeg husker spesielt en situasjon der et vedtak var best for de ansatte som helhet, men dårlig for en spesiell faggruppe. Jeg måtte heve meg over dette, og innse at jeg satt som ansatterepresentant og dermed var pliktig til å tenke helhetlig og ta hensyn til alle ansatte. Dette førte til negative reaksjoner mot meg fra den rammede faggruppen, og jeg måtte forklare hvorfor jeg hadde gjort som jeg hadde gjort.”*

Som vi har nevnt, var det et mindretall av våre respondenter som følte at de ansatte ”blandet seg inn” i deres arbeid i styret. Dette kan komme av flere grunner vi ikke kjenner til, men vi velger å tolke det slik at de ansatte hadde tiltro til dem de hadde valgt inn i styret. I tillegg er det tidkrevende å holde seg oppdatert om styrets arbeid og å overvåke de ansattes

representanter, og det kan virke som om dette ikke ble prioritert eller vurdert som nødvendig. Mangel på kontroll og innblanding kan også ha kommet som resultat av at de ansatte ikke brydde seg, der de var likegyldige til hva som ble gjort, eller at de ikke så nytten av å protestere eller kontrollere sine agenter, fordi de allerede var blitt valgt. I den grad de ansattevalgte styremedlemmene ble kontaktet av andre ansatte, var det viktig for dem å tydeliggjøre sin rolle som styremedlem og ikke som en tillitsvalgt som fremmet særinteresser. Dette ser vi også av sitatene over. Det at de ansatte kom med krav eller stilte spørsmål ved ansatterepresentantenes arbeid, kan ha vært en følge av at arbeidstakerne ikke klarte å tenke totalitet i like stor grad. Til tross for disse enkelttilfellene, vil vi likevel hevde at arbeidstakerne hadde god tillit til deres representanter, og at disse fremmet deres interesser på best mulig måte.

Vi gjorde ingen funn som støttet opp om koopteringshypotesen (presentert på s. 28) om at ansatterepresentantene ”glemmer” de ansatte når de er kommet inn i varmen i styret. Alle våre respondenter var tydelige på at de hadde ansvar for at de ansattes interesser ble presentert for styret. Ett av deres hovedfokus som ansatterepresentanter var nettopp å sikre arbeidsplasser og arbeidsvilkår.

Det var ingen motstand fra de ansatte i forhold til representantenes arbeid mot fusjonsbeslutningen. Her opplevde ansatterepresentantene at de ansatte hadde full tillit til at de ville gjøre det som var best for dem alle, noe som bygger på prinsipal- agent teorien. Siden våre respondenter alle svarte at de så svært liten grad av innblanding eller motstand fra de ansatte, både generelt og under fusjonen, kan vi konkludere med at de ansatte stolte på at agent- prinsipal forholdet fungerer optimalt.

## **7.2 Rolle og legitimitet**

Her ville vi se på hvordan ansatterepresentantene vurderte sin rolle i styret. Alle våre respondenter svarte at de så på sin rolle som lik den til de aksjonærvalgte styremedlemmene, og at de alle jobbet sammen som et team. Samtidig hadde de ulike hovedfokus. I tråd med prinsipal- agent teori representerte de ansattevalgte styremedlemmene de ansatte, mens de aksjonærvalgte fokuserte på eiernes interesser. Dermed var det også naturlig at man hadde forskjellig utgangspunkt i diskusjoner, og at man la vekt på ulike aspekter når saker ble

diskutert. En av våre respondenter påpekte denne forskjellen. Vedkommende mente at eierrepresentanter hadde lett for å være mye mer økonomiorientert, og at de helst ikke ville bli involvert i for mange detaljer rundt de ansatte. De ansattes representanter derimot så det fra den andre siden, og de hadde på den måten et motsatt fokus enn de eiervalgte. En annen respondent var ikke enig i dette skillet mellom fokus hos eierrepresentantene og de ansatte. Vedkommende opplevde at mange av de andre styremedlemmene viste stor interesse for selskapets ansatte, og at de var opptatt av å oppdatere seg på ”stemningen i organisasjonen” ved hvert styremøte. Slik mente vår respondent at styret som helhet alltid hadde et bredt fokus som også inkluderte de ansatte, og at de ansattes representanter ikke følte det nødvendig å måtte minne de eiervalgte på de ansatte når saker ble diskutert. Sett bort i fra sistnevnte eksempel, vil vi totalt sett konkludere med at styret sammen var interessert i det beste for bedriften, men at fokuset likevel var noe ulikt hos eierne og de ansatte. Dette kan knyttes til resultater fra Fafo- rapport 502 (Hagen, 2005), som viste at alle aktørene hadde som mål å sikre forsvarlig drift, men at de hadde ulike syn på hva ”forsvarlig drift” innebar. Undersøkelsen viste likevel at det var stor konsensus mellom de ulike aktørene, der de alle vektla indre (ansatte og ledelsen) forhold sterkere enn ytre (eiere og andre stakeholdere) forhold, men at de ansattes representanter var noe mer fokusert på å sikre gode forhold for selskapets ansatte.

Majoriteten av våre respondenter kommenterte at diskusjonene innad i styret var preget av åpen dialog og gjensidig respekt for hverandre og de man representerte. Flere mente at aksjonærrepresentantene hadde forståelse for at ansatterepresentantene satt med et tyngre ansvar på grunn av hensynet til de ansatte. En ansatterepresentant forklarte den gjensidige respekten slik:

*”Det var naturlig for oss ansatterepresentanter å legge de ansattes interesser til grunn i enhver debatt. Men vi hørte alle på hverandre, og kom til slutt frem til en felles løsning i saker der det var interesseforskjeller.”*

Det kan virke som om respekt og anerkjennelse fra de andre styremedlemmene var en viktig faktor for økt innflytelse, og at diskusjoner åpnet for at de ansatte fikk komme med sine

innspill. En av respondentene var derimot av den oppfatning at de ble sett på som ”i veien”, der de hemmet resten av styret i dets arbeid:

*”Jeg følte at de eiervalgte styremedlemmene av og til kunne se på oss ansatterrepresentanter som grus i maskineriet under fusjonsforhandlingene og -prosessen. Dette tror jeg var en følge av at vi var de mest negative i saksbehandlingen.”*

Her ser vi et eksempel der ansatterrepresentantene ikke ble verdsatt for den rollen de hadde i styret. Selv om de ikke opplevde konflikter, ble de ansattes representanter ikke sett på som de viktigste bidragsyterne. Snarere kan det virke som om de eiervalgte styremedlemmene ikke tok hensyn til de ansattes argumenter.

Ut i fra stakeholderteorien krever en rolle som styremedlem at man klarer å vurdere det som er best for bedriften som helhet, og ikke bare den interessegruppen man representerer. Dette gjelder også for ansattes representanter. På den måten kan ansatterrepresentanter oppleve sitt styreverv som en todelt rolle, i det at de skal kombinere det beste for bedriften med det beste for de ansatte. Selv om våre respondenter mente at deres hovedfokus var å sikre best mulig vilkår for de ansatte, mente alle at de ikke kunne jobbe for de ansatte for enhver pris, dersom dette gikk imot den beste løsningen for bedriften som helhet. De hadde en god forståelse for at det som ville være best for bedriften på lang sikt, også ville gagne de ansatte på lang sikt:

*”Det er klart at vi som ansatterrepresentanter også må tenke bedriftsøkonomisk, men hvis det oppstår en interessekonflikt mellom eier og ansatte, forsøker jeg å tenke langsiktig. Det er ofte en vanskelig balanse, og i noen tilfeller er det best å være enig med det administrasjonen har lagt frem, selv om det kan ramme noen av de ansatte, fordi det kan være verre for arbeidstakerne totalt hvis jeg ikke tenker langsiktig.”*

Det at våre respondenter klarte å holde på begge fokusene, bekrefter kombineringshypotesen presentert på side 30. Likevel kommenterte flere av våre respondenter hvordan dette til tider kunne være utfordrende. En respondent sa følgende:

*”Fokuset mitt er først og fremst på selskapets beste, men da sett fra de ansattes øyne. Hvis noe går ut over de ansattes interesser i selskapet, som for eksempel opprettholdelse av arbeidsplasser, er det klart at jeg må være bevisst på hvem jeg først og fremst representerer, nemlig arbeidstakerne.”*

Her ser vi dessuten hvordan ansatterepresentantene kunne synes det var utfordrende å skille mellom sine to ”hatter”. Som tillitsvalgt skulle man kun jobbe for de ansattes beste, mens man som styremedlem også måtte ta hensyn til andre interessenter og vurdere situasjonen ut i fra hva som ville vært best for bedriften som helhet. Man kunne dermed ikke være like radikal som man kunne være som tillitsvalgt, i forhold til hvilke krav man stilte til ledelsen og selskapet som helhet. Det var derimot mange som mente at de ofte tok seg selv i å ”ha på seg feil hatt” i styret.

De ansattevalgte styremedlemmene innrømmet at de hadde mindre kompetanse enn de aksjonærvalgte på områder som blant annet økonomi, jus og teknologi. Dette gjorde at de til tider følte seg noe ”underdanige” de eiervalgte representantene. Samtidig var de ikke redde for å stille ”dumme spørsmål” eller vanskelige krav, fordi de satt i den heldige posisjonen å ikke kunne bli sparket ut av styret. Mens eiervalgte kan sparkes hvis de anses for å ikke gjøre en god nok jobb, sitter de ansattes representanter trygt i hele den valgte perioden. Mange av de aksjonærvalgte styremedlemmene var såkalte styregrossister, som satt i mange ulike styrer og tok med seg kompetanse fra andre verv og roller inn i styret. De manglet derimot bedriftsspesifikk kompetanse. Selv om selskapets administrasjon også hadde organisasjonskunnskap, visste ansatterepresentantene ”hvor skoen trykkes” på en helt annen måte. Dette fordi de som tillitsvalgte hadde en daglig kontakt med arbeidstakerne på alle nivåer, og dermed kunne skape en forståelse i styret for de ansattes virkelige hverdag. Det var også denne ”innsidekompetansen” som gjorde at ansatterepresentantene følte seg viktige i styret, i den form av at de bidro til bredde i styrets fokus. En av intervjukandidatene mente at ansattes representanter kunne ses på som garantister for at styret tok hensyn til ikke bare eierens interesser, men også inkluderte de øvrige interessentene:

*”Det blir ofte mye finans og økonomiprat i styret. Vår oppgave som de ansattes representanter er derfor å sikre at de ansattes vilkår blir ivaretatt samt bidra/komme med synspunkt der vi har tilstrekkelig og relevant kunnskap/informasjon om de ulike saker som tas opp. ”*

En annen sa at vedkommende så på seg selv som en som måtte lære opp de aksjonærvalgte i hvordan organisasjonen fungerte. Videre mente de at det i stor grad var gjennom denne bedriftsspesifikke kompetansen de oppnådde legitimitet og respekt i styret. En av våre respondenter kommenterte at vedkommende hadde opplevd utenlandske aksjonærrepresentanter som opprinnelig ikke hadde forståelse for betydningen av å ha ansatterepresentanter som styremedlemmer. Dette kan trolig forklares ut ifra at lover som fremmer ansattevalgte styremedlemmer ikke er særlig utbredt utenfor Skandinavia. De gjeldende aksjonærrepresentantene hadde derimot endret mening etter å ha forstått nettopp hva de ansattevalgte hadde å fare med.

Der de ansattes representanter følte de kom til kort kompetansemessig, var det flere av våre respondenter som benyttet seg av kompetanse i egen fagforening. I tillegg rådførte de seg tidvis eksternt, så fremt dette var mulig i forhold til lov om taushetsplikt.

Når det gjelder fusjonene vi har undersøkt, var det ingen som var preget av konflikt mellom eierrepresentantene og ansatterepresentantene i styret. Selv om fusjonene var veldig forskjellige, og bakgrunnen for forhandlingene var unike for hver fusjon, var alle styrene enstemmige om at en fusjon var det beste (i to tilfeller også eneste løsning) for selskapet. Rollene til de ansatterepresentantene under fusjonen varierte fra selskap til selskap, men fellesfaktoren var at de spilte en viktig rolle. To av respondentene uttalte følgende:

*”Vi så at utfordringene ved en fusjon var mange og at alle styremedlemmene måtte samarbeide. Vi som ansatterepresentanter kom med viktige innspill til styret som de øvrige medlemmene ellers ikke hadde tenkt på med tanke på fusjonen. Disse innspillene hadde utspring i vår gode lokalkunnskap om organisasjonen.”*

*”Under fusjonsforhandlingene ble det viktig for oss som ansatterrepresentanter å ikke bare tenke økonomi og synergier, men å sikre at hele styret også tenkte mennesker. Et styre har tross alt et helhetlig ansvar.”*

Våre respondenter opplevde ingen konflikter i forbindelse med fusjonen. Dette skiller seg dermed litt ut fra Fafo- rapport 205 (Hagen 2005), der flere av de ansattevalgte respondentene mente at konkrete beslutninger om omstillinger og nedbemanninger til tider kunne føre til konflikt innad i styret. Derimot kan disse forskjellene i resultatene komme av at Hagen spurte respondentene generelt, mens vi spurte om en konkret situasjon. Hagen spurte et større utvalg enn vi gjorde, og det kan dessuten hende at vi hadde fått andre svar dersom vi hadde studert andre fusjoner enn de vi studerte i denne oppgaven.

I de to overnevnte tilfellene der fusjon var eneste løsning for å overleve, definerte de ansattes representanter sin rolle som ”det å forsøke å gjøre den vanskelige situasjonen til det beste for de ansatte”, der de som agenter skulle ivareta prinsipalenes interesser så langt det var mulig. Det ble viktig å jobbe med prosessen for å sikre best mulig kår for de ansatte. Det var derimot vanskelig for de ansatte å se at fusjon var en nødvendighet, siden de ikke hadde hele bildet av situasjonen som selskapet stod ovenfor. Det ble da viktig for ansatterrepresentantene å gå ut og forklare at de som styremedlemmer hadde gjort alt de kunne for de ansatte.

Det er flere eksempler i vårt materiale som viser at en fusjon hadde vært vanskelig å gjennomføre uten samarbeidsvilje fra de ansattes representanter. En respondent nevnte ledelsens og styrets frykt for at de ansatte kunne ”lage kvalm” dersom de ikke ble hensyntatt i diskusjonene. Dette kunne være i form av stadig negativ innstilling til nye vedtak i styret, offentlige aksjoner, samt bruk av media for å offentliggjøre sin misnøye (de to siste eksemplene var gjennom rollen som tillitsvalgt). Slike reaksjoner var sjelden ønskelig fra styret og administrasjonen. Følgelig ble ansatterrepresentantenes rolle i styret viktig for å bidra til at de ansattes interesser ble ivaretatt best mulig, og for å skape en dialog mellom ledelse, eiere og ansatte. Dette funnet skiller seg litt ut fra funn i Fafo- rapport 502 (Hagen, 2005), der respondentene mente at styret ikke var redd for eventuelle reaksjoner fra de ansatte dersom ansatterrepresentantene var uenig i vedtakene som ble tatt i styret. Dette ble

forklart ut ifra to ulike hypoteser: ”Trussel om eventuelle reaksjoner fra de ansatte har ingen innflytelse på styrets arbeid, der styrets flertall ikke lar seg presse”; ”Resten av styret oppfatter ikke at ansatterepresentanten er i stand til å mobilisere reaksjoner dersom vedtak fattes mot hans/hennes vilje.”<sup>74</sup> Vi fant altså ingen støtte til disse to ”hypotesene” i våre intervjuer.

### 7.3 Medbestemmelse og innflytelse

Ut i fra Industrial Relations teorien skal ansattes representasjonsrett bidra til økt medbestemmelse. Vi ønsket følgelig å få et bilde av hvordan ansatterepresentanter vurderte sin egen innflytelse i styret, og hvorvidt de mente de hadde medbestemmelse. På bakgrunn av at styreprerentantskap ut ifra teorien skal sikre medbestemmelse, valgte vi å spørre respondentene hvordan de definerte ordet ”medbestemmelse”. Vi valgte bevisst å ikke forklare respondentene forskjellen mellom innflytelse og medbestemmelse, for å studere om de så denne forskjellen. Her fikk vi noe ulike svar. Fellesfaktorene for alle respondentene var å delta i de bestemmende foraene og være med og diskutere ved å fremme synspunkter de stod for. Vi så at respondentene hadde vanskelig for å skille mellom innflytelse på styrets beslutningsprosess (gjennom deltakelse i diskusjoner og forhandlinger) og innflytelse på selve beslutningen (medbestemmelse gjennom styreprerentasjon). Flere mente at deltakelse i diskusjonsprosessen var en selvfølgelig del av styrerollen, og at det følgelig var arbeidet med å få reell innvirkning på selve styrebeslutningen som var deres fokus. To respondenter svarte følgende:

*”Medbestemmelse er for meg muligheten til å påvirke selve beslutningen, både som ansatterepresentant og tillitsvalgt, på et tidspunkt som gjør at påvirkningen er reell.”*

*”Som tillitsvalgt fikk jeg bli med på drøfting og gjennomføring, men det var kun i kraft av min rolle som ansatterepresentant jeg var med på å fatte selve vedtaket.”*

---

<sup>74</sup> Hagen, 2005



Det var derimot noen som mente at det viktigste for dem var å bli hørt i diskusjonene som ledet til en beslutning:

*”Det er viktig å få lov til å påvirke den faktiske beslutningen, men prosessen med å kunne legge frem alle argumenter og at alt blir behandlet seriøst, er veldig viktig. Dermed kan prosessen i seg selv ofte være viktigere enn selve beslutningen.”*

*”Medbestemmelse er for meg knyttet til å få si din mening og bli lyttet til i saksbehandlinger. Det betyr ikke direkte at du får lov til å bestemme.”*

Disse respondentene var tydelige på at de forstod at de ikke alltid kunne påvirke beslutningen, og at det dermed ble viktigere for dem å heller påvirke diskusjonene i styret. Dette ble også påpekt av en annen respondent:

*”Jeg forstod jo at jeg kanskje ikke hadde den sterkeste stemmen, men jeg ble i alle fall hørt på da jeg hadde noe å si. Jeg kunne til tider føle meg litt underdanig når det gjaldt økonomisk kompetanse. Det jeg kunne bidra med mest var detaljkunnskap om bedriften vår og tilføre informasjon i enkeltsaker. Likevel følte jeg at min mening sjelden var avgjørende, men jeg fikk i alle fall uttalt meg.”*

Her kan det virke litt som om respondenten så på sin rolle som en slags rådgiver om organisatoriske forhold, fremfor en som bidro direkte i styrets beslutninger.

Det ble vanskelig for oss å konkludere hvorvidt innflytelse på diskusjonsprosessen eller på selve beslutningen var viktigst for våre respondenter, av den grunn at de selv virket litt forvirret. Ved konkret spørsmål om hva som var viktigst, svarte majoriteten ”beslutning”, mens da de omtalte spesifikke situasjoner, tydet det mer på at prosess var viktigere. Dermed kunne det oppfattes som om de svarte slik de gjerne ville fremstå, men de virket usikre da vi diskuterte konkrete situasjoner. Det kan også diskuteres om de respondentene som hellet mer mot prosess, egentlig omtalte ordet ”innflytelse”, og ikke ”medbestemmelse”, der de fikk

innflytelse i diskusjonene som ledet til beslutningene, men ikke fikk være med på å bestemme i selve beslutningen.

Enkelte av respondentene nevnte konkrete tilfeller der de som ansatterrepresentanter hadde klart å påvirke eller snu retningen på et vedtak. I de tilfellene der de ansattevalgte styremedlemmene var imot resten av styret og ledelsen, hendte det at diskusjonene stoppet helt opp, og at vedtaket ble utsatt til neste styremøte. Da kom administrasjonen tilbake med en ny vinkling, der arbeidstakernes ønsker var hensyntatt. Dette bidro til at de virkelig følte at de fikk innflytelse og medbestemmelse, og at de ansattes interesser var reflektert i styrets vedtak.

Rollene som både tillitsvalgt og ansatterrepresentant var ofte sterkt linket sammen, og de forsterket hverandre når det gjaldt mulighet for innflytelse. Denne synergieffekten kan knyttes opp mot Industrial Relations, som omhandler hvordan ansatte kan få innflytelse på ulike vis, og hvordan flere faktorer i samhandling kan bidra til økt medbestemmelse. Som ansattes representant i styret kunne man kontrollere at de sakene man hadde jobbet med som tillitsvalgt, ble presentert på en riktig måte i styret:

*”Hvis jeg merket at noe jeg hadde jobbet mye med som tillitsvalgt enten ikke ble tatt opp i styret eller avfeid, sa jeg klart og tydelig ifra.”*

Sitatet over viser hvordan ansatterrepresentantene kunne se til at de sakene de hadde fremmet faktisk ble hensyntatt i styrerommet. De som hadde ”to hatter” mente at koplingen mellom de to rollene var fordelaktig og ga synergieffekter som kunne øke deres innflytelse. De var derimot klare på at deres arbeid og personlighet også ga dem legitimitet. Det at de ble likt og kom overens med de andre styremedlemmene, ble viktig for å oppnå respekt og innflytelse. Samtidig mente respondenten som ikke var tillitsvalgt at vedkommende ikke trodde at han/hun ville ha mer innflytelse i styrets beslutninger dersom en også var tillitsvalgt, samt at vedkommende ble tatt på alvor av de øvrige styremedlemmene og administrasjonen på grunnlag av sitt arbeid. Hvis vi trekker disse kommentarene mot funnene i Fafo- rapport 502<sup>75</sup>, mente flertallet av både de daglige lederne og ansatterrepresentantene at det var en fordel at de ansattes representanter også var valgt inn som tillitsvalgt i fagforeningen. Gjennomsnittlig var de ansattevalgte styremedlemmene opptatt av at kopling mellom de ”to

---

<sup>75</sup> Se Appendiks 4

hattene” førte til at de fikk nyttig informasjon gjennom avtalebasert samarbeid med ledelsen (som tillitsvalgt). Samtidig mente de at legitimitet blant de ansatte var en viktigere maktfaktor for å oppnå innflytelse.<sup>76</sup> Disse funnene styrker opp om våre egne, der ansattrepresentanter mener at erfaring fra fagforeninger og tillitsverv kan styrke ens innflytelse i styret, men at en ikke kan oppnå innflytelse dersom en ikke har en sterk personlighet og legitimitet blant de ansatte, ledelsen og de andre aktørene i styret.

Når det gjelder representativitet i styret, er de ansattes representanter ut i fra Aksjeloven i klart undertall, da de utgjør 1/3 av styret. I praksis vil dette si at de ansatte kan bli nedstemt i saker som kommer opp til avstemning. Samtlige av våre respondenter sa at det var svært sjelden styret hadde stemt om en sak, vanligvis kom man til enighet gjennom diskusjon. Dette kan ha en sammenheng med styreformannens ønske om at styret skal være enstemmig. Flertallet av de ansattrepresentantene vi intervjuet sa nettopp at styreformannen vektla diskusjoner som søkte enighet. God argumentasjon ble derfor en viktig faktor for ansattes innflytelse i styrerommet. To av våre intervjudeltakere kommenterte følgende:

*”Det hendte at styret landet på en beslutning vi som ansattrepresentanter i utgangspunktet ikke var for, men som etter diskusjon hadde blitt akseptabelt.”*

*”Bruk av den formelle makten eierrepresentantene har gjennom sitt 2/3-flertall, vil bare føre til konflikt. Konflikter vi kan unngå dersom vi velger diskusjon framfor avstemning.”*

Påstanden om at saker ofte avgjøres gjennom diskusjon, finner vi også igjen i Fafo-rapport 502.<sup>77</sup> Både daglig leder og ansattrepresentantene selv sa seg i høy grad enige i påstandene om at diskusjon frem mot enstemmighet var mer vanlig enn avstemning. I tillegg påpekte Hagen (2005:93) at ”jo mer styret diskuterer, jo høyere innflytelse får de ansattes representanter”.

Hvis vi holder oss til påstanden om at argumentasjon er viktig, kommer vi til et annet like viktig poeng når det gjelder innflytelse i styret, nemlig tilgang på informasjon. Vi spurte

---

<sup>76</sup> Se Appendiks 6

<sup>77</sup> Se Appendiks 3

våre ansattrepresentanter om de følte at de hadde samme tilgang på informasjon som de andre styremedlemmene. Ingen av våre respondenter følte de ble holdt utenfor i viktige saker, og de mente alle at de til enhver tid satt på samme informasjon som resten av styret. Dette var et viktig poeng, fordi god informasjon ledet til gode, og ikke minst saklige, argumenter.

God informasjon leder oss videre til neste funn i vår undersøkelse. Ved spørsmål om hva ansattrepresentantene selv kunne gjøre for å øke sin innflytelse, svarte alle at det var å forberede seg godt i forkant av styremøtet. Ved å på forhånd tenke ut ulike scenarier og løsninger, ville de ha mer å komme med når saker gikk i nye retninger. Noen av våre respondenter nevnte at de ofte fikk hjelp av fagforeningen til å lage argumentasjon og dokumentasjon før styremøtene. Fagforeningen ble dermed brukt aktivt som et rådgivningsorgan som videre gav ansattrepresentanten trygghet i diskusjonene i styret. Forberedelse som viktig kanal til innflytelse ble også bekreftet av respondentene i Faforapport 502.<sup>78</sup>

I de saker som ble avstemt og der de ansattes styremedlemmer ble nedstemt, var det ikke alltid de valgte å godta styrebeslutningen (jf Aksjeloven § 6-29 andre ledd). Flere av respondentene trakk fram protokolltilførsel som viktig for å sikre at deres synspunkter ble skrevet ned, selv om de ikke var reflektert i beslutningen. I tillegg nevnte to av respondentene at de ofte ba om mer tid til utredning for å finne gode argumenter til en styresak. Tilsvarende benyttet noen av respondentene sitt verv i styret til å komme med motforslag til vedtekter de var uenig i. De var alle klare på at det var mer hensiktsmessig for styret som helhet dersom de kom med alternative løsninger istedenfor bare å jobbe mot de fremlagte forslagene.

Intervjudeltakerne ble også spurt om de følte loven om ansattes representasjonsrett medførte økt grad av medbestemmelse, altså direkte innvirkning på utfall av styrebeslutninger. Samtlige svarte ja på dette spørsmålet, og de mente loven i seg selv var en maktfaktor for de ansatte. En respondent var så klar i sin mening at vedkommende trodde ikke det hadde fantes ansattrepresentanter i norske styrer, hvis ikke representasjonsretten hadde vært lovbestemt. I og med at styret er selskapets viktigste organ for medbestemmelse, mente respondentene at

---

<sup>78</sup> Se Appendiks 5

Aksjeloven var et viktig tillegg til Hovedavtalen. Samtidig var det flere som påpekte at medbestemmelse og innflytelse i styret også avhenger av andre faktorer, som:

- Hvor store eierne er: én eller få eiere har mye makt i styret og kan lett overkjøre de ansatte.
- I hvilken grad det er enighet/uenighet mellom eierne. Dette har spesielt betydning dersom en sak fører til avstemning. Uenighet mellom eierne gjør at disse stemmer ulikt, og dermed vil de ansattes stemmer telle sterkere og påvirke utfallet av avstemningen. En av respondentene mente at ansatterepresentantene fikk mer makt i de situasjonene der aksjonærene var splittet og ikke stilte som en felles blokk.
- Personligheten til styremedlemmene, som videre påvirker hvor godt styret samarbeider. I tillegg er det ofte slik at sterke personligheter snakker høyere enn andre og i kraft av dette blir hørt mer enn andre. Slik kan disse personene oppnå mer innflytelse og makt i styrerommet. Dette gjelder både ansattevalgte og eiervalgte.

Det ble dessuten nevnt at ansattes representanter får større innflytelse når de snakker på vegne av bredere interesser og ikke bare særinteresser (de ansatte). Ved å ta et stakeholder perspektiv får de ansatte større legitimitet, og mer respekt av de andre styremedlemmene. Dette kan komme av at de dermed ikke blir sett på som noen som kun tenker i en retning, men heller klarer å ha et mer helhetlig overblikk over situasjonen og hensynta flere berørte interessenter. Dermed blir man oppfattet som mindre radikal og kverulant og mer kompromissøkende, der en søker etter beste mulig løsning for flest mulig.

Når det gjelder medbestemmelse og innflytelse under fusjonene, var det flere respondenter som mente at de hadde fått stor innvirkning på styrets fusjonsbeslutning. De hadde blant annet stilt krav om ingen oppsigelser før de eventuelt ville være positive til fusjonen. De hadde sett hvordan administrasjonen og de øvrige styremedlemmene hadde tatt hensyn til dette og funnet alternative løsninger. Flere av de ansattevalgte styremedlemmene hadde hatt lang fartstid både som ansatt i selskapet og som styremedlem, noe som ga dem erfaring fra tidligere styrearbeid og omstillinger. De aksjonærvalgte styremedlemmene ble gjerne byttet ut oftere enn de ansattevalgte, noe som reduserte deres erfaringer. Dette førte til at ansatterepresentantene

hadde opparbeidet seg en stor legitimitet som kom godt med i styrets arbeid om en fusjonsbeslutning.

Noen hevdet at de oppnådde større makt og innflytelse i fusjonsbeslutningen enn i mange andre styresaker. Dette kan forklares med at en fusjon mellom to selskaper krever en stor omstillingsprosess, som ofte resulterer i nedbemanninger på grunn av overlappende arbeidsoppgaver. En slik prosess får en direkte, og i noen tilfeller tragisk innvirkning på selskapets ansatte. Følgelig blir det viktig for ansatterepresentantene å gjøre hva de kan for å redde flest mulig arbeidsplasser, i rollen som agenter for arbeidstakerne. Som resultat av sakens betydning for arbeidstakerne, vil ofte ansatterepresentanten se nytten av å kjempe så lenge som mulig for å få igjennom de ansattes krav i styret. Dette er noe de øvrige styremedlemmene er klar over, og dermed jobber de allerede fra start med å hensynta de ansatte i en slik vanskelig situasjon. Dette stemmer overens med funnene i Fafo- rapport 502,<sup>79</sup> der ansatterepresentantene ble spurt om å vurdere sin innflytelse i ulike situasjoner. Resultatene her viste at de vurderte innflytelsen til å være sterkest i situasjoner der styret skulle ta beslutninger omkring omstilling og nedbemanning.

Som nevnt i kapittel 4.1 er en av styrets oppgaver å fungere som et kontroll- og serviceorgan for ledelsen. Under en fusjonsprosess er det gjerne ledelsen og de ansatte (via fagforeninger) som er de mest aktive partene. Styret blir forelagt dokumentasjon om prosessen og kontinuerlig oppdatert om fusjonens forløp. Her er den ansattevalgtes hovedrolle å delta i kontroll- og servicefunksjonene som styret fører. Videre er det i kraft av sin rolle som tillitsvalgt han/hun bidrar i forberedelser og gjennomføring av fusjonen. En ansattevalgt sa dette:

*”Jeg mener at det var rollen min som tillitsvalgt som var viktigst i selve gjennomføringen av fusjonen, etter at vedtaket om fusjonen var gjort i styret.”*

Flere av ansatterepresentantene hevdet at deres rolle i styret ble mindre fremtredende etter fusjonen. Dette skyldes blant annet endringer i sammensetningen i styret, der få eiere fikk stor makt. Før fusjonen hadde selskapene vært representert av små og uavhengige

---

<sup>79</sup> Se Appendiks 2

aksjonærer, og maktfordelingen var dermed mindre tydelig. Det var lettere å få innflytelse og bli hørt i styremøtene før fusjonen enn etter. Dette er et viktig funn, fordi det viser til hvordan ansattes innflytelse avhenger av maktforholdet i styrerommet. Få og store eiere har mye makt og kan lett overstyre andre styrerepresentanter. Når det gjelder uavhengige aksjonærer, er vi inne på forholdet mellom mor- og datterselskap. I vår undersøkelse så vi et eksempel på at det ene selskapet mer eller mindre ble lagt under styringen fra det andre. Det ”sterkeste” selskapets ledelse satt som eierrepresentanter i det andre selskapet, og slik ble den tidligere jevne maktfordeling erstattet av én sterk eier som styrte alt. Styret bestod ikke lenger av uavhengige eierrepresentanter, og dette medførte konsekvenser for de ansattes innflytelse. Ansatterepresentantene følte at de hadde mistet tilnærmet all form for innflytelse, og det ble viktigere for dem å gjøre situasjonen etter fusjonen best mulig for de ansatte, framfor å kjempe en kamp i styret.

#### **7.4 Uformelle kanaler**

I denne delen var vi interessert i å undersøke hva slags uformelle kanaler ansatterepresentantene tok i bruk for å øke sin innflytelse. Med dette mener vi for eksempel

- Bruk av fagforening
- Kontakt med personer utenom styret
- Diskusjon av styresakene med andre styremedlemmer utenfor styrerommet
- Bruk av media og politikere

Våre respondenter hadde svært delte meninger om hvorvidt de tok i bruk uformelle kanaler. Mens noen mente at det var mye bruk av kontakter utenfor styrerommet, hevdet andre at dette ikke fant sted. Majoriteten av våre respondenter sa at de tok i mot mange råd fra sin fagforening i den grad dette var mulig i forhold til taushetsplikten som de var underlagt av i styret. Fagforeningene hadde et stort nettverk av kontakter som våre ansatterepresentanter dro nytte av. En av respondentene var svært tydelig i hvordan vedkommende brukte fagforeningen sin for å få råd og vink om hva en skulle gjøre:

*”Under fusjonsforhandlingene hadde jeg behov for å luften tankene mine med en jeg kunne stole på. Da valgte jeg en fra min egen fagforening, og denne personen hadde også kompetanse til å gi meg råd som jeg trengte.”*

Enkelte av respondentene hadde også hatt mye kontakt med andre personer utenfor styret. Flere viste til konkrete tilfeller der de hadde jobbet tett med selskapets daglig leder. Dette var ofte i kraft av sin stilling som tillitsvalgt, men det ga synergieffekter til deres rolle som styremedlem. Noen ansatterepresentanter hadde også mye kontakt med sine ansatte i forkant av styremøtet:

*”Vi diskuterte ofte saker på forhånd, både med ansatte og oss ansatterepresentanter imellom om hva vi burde gjøre, og hvilke krav vi kunne stille.”*

Andre var redde for å si for mye på grunn av taushetsplikten, og de var derfor opptatt av at de ikke skulle rådføre seg med noen utenfor styret. De måtte dermed belage seg kun på samtaler styremedlemmene seg i mellom. Dette gjaldt særlig rundt beslutningen om fusjon. Selv om en fusjon ikke lå under Aksjelovens bestemmelser om børssensitive situasjoner, ble det likevel oppfattet som en sensitiv sak, ikke bare for bedriftene, men også for andre interessenter som kunder, leverandører, konkurrenter og samfunnet. Dersom informasjon lekket ut av bedriften, kunne dette få store konsekvenser for gjennomføringen av fusjonen. Styret var følgelig ekstra opptatt av hvilke personer styremedlemmene kunne rådføre seg med.

Det har i flere tilfeller foregått diskusjoner på ”bakrommet”. Blant annet så vi dette ved spenning mellom styret og administrasjonen, som førte til at noen styremedlemmer ville diskutere en sak uten at ledelsen var til stede. Andre ganger var det spenninger mellom styremedlemmene, og ansatterepresentantene kunne føle seg overkjørt. Flere respondenter sa at de enkelte ganger hadde hatt behov for å snakke med styreleder før et møte for å fremme sine synspunkter og få forståelse for disse. Samtidig ga dette dem muligheten til å høre hva slags agenda styreleder hadde slik at de kunne forberede seg til møtet. Det foregikk også uformelle møter mellom aksjonærvalgte og ansattevalgte styremedlemmer:



*”Hvis man argumenterer godt utenfor styrerommet med de toneangivende representantene for eier, og får dem til å få forståelse for ditt syn, har du fått økt medbestemmelse. Tilsvarende får du mindre hvis det går motsatt. Det å bygge vellykkede allianser blir dermed viktig.”*

*”Det hendte det kom opp ting vi ville diskutere utenfor styrerommet, fordi vi ønsket å holde enkelte personer utenfor, enten det var ledelsen eller andre styremedlemmer.”*

Tilsvarende uformelle møter i forkant av styremøtene foregikk ansatterrepresentantene seg i mellom. Generelt var det en felles oppfatning blant våre respondenter om at ansatterrepresentantene skulle være enige i styret, til tross for eventuelle uenigheter dem i mellom. De skulle på forhånd diskutere og bli enige om et felles ståsted som de skulle bruke i styrerommet

Enkelte respondenter nevnte også at de visste om flere saker som var blitt behandlet og delvis avgjort på bakrommet mellom styreleder og administrasjon, eller mellom aksjonærvalgte styremedlemmer der ansatterrepresentanter ikke var ”invitert til å delta”. De var klar over at dette kunne redusere deres innflytelse, da mye var avgjort før styret ble samlet i styrerommet for diskusjon og vedtak.

Når det gjelder de fusjonene vi undersøkte, var styret enstemmig angående hvilken beslutning de skulle ta. Flere av respondentene mente at styret jobbet sammen som et kollegie, fordi en felles utfordring krevde samhandling i styret. En kan diskutere om det ville vært mer bruk av diskusjoner på bakrommet og avgjørelser utenfor styrerommet dersom det hadde vært stor uenighet mellom styremedlemmene. Dette ble bekreftet av flere av våre respondenter som fortalte om ulike konkrete saker som var preget av konflikt og uenighet, der man forsøkte å løse saker utenfor styrerommet. Ansatterrepresentantene deltok ofte på disse uformelle møtene.

Når det gjelder bruk av media, ble dette gjort i kraft av tillitsvalgtrollen og ikke som ansatterrepresentant. Utad måtte styret stå samlet, og det var styreleder som uttalte seg i media på vegne av styret. I den grad media ble brukt av de tillitsvalgte, ble dette gjort med det

formål å tiltrekke seg oppmerksomhet og å understreke de ansattes holdninger til styrets saksbehandling. De ansattevalgte som benyttet seg av mediekkanaler for å oppnå innflytelse (men i rollen som tillitsvalgt), følte at dette var svært effektivt. En av respondentene sa dette:

*”Ved å bruke media kunne vi bygge opp en form for makt som var vanskelig for ledelsen å se bort fra. Samtidig måtte vi være saklige, slik at vi bevarte tilliten vi hadde hos de ansatte og hos styret generelt.”*

I vår undersøkelse så vi flere tilfeller der tillitsvalgte uttalte seg i media i forbindelse med fusjonene. I tillegg til å påvirke ledelsen og styret med sine synspunkter, var bruk av media en effektiv måte å nå fram til alle ansatte i organisasjonen på og fortelle dem hvilket ståsted fagforening og ansatterepresentanter hadde.

Det var også noen respondenter som hadde vært i kontakt med politikere i forbindelse med fusjonen. Dette var for å sikre mer tyngde og støtte i sine argumenter, da det er kjent at politikere besitter en særegen makt i samfunnet.

## 8.0 KONKLUSJON

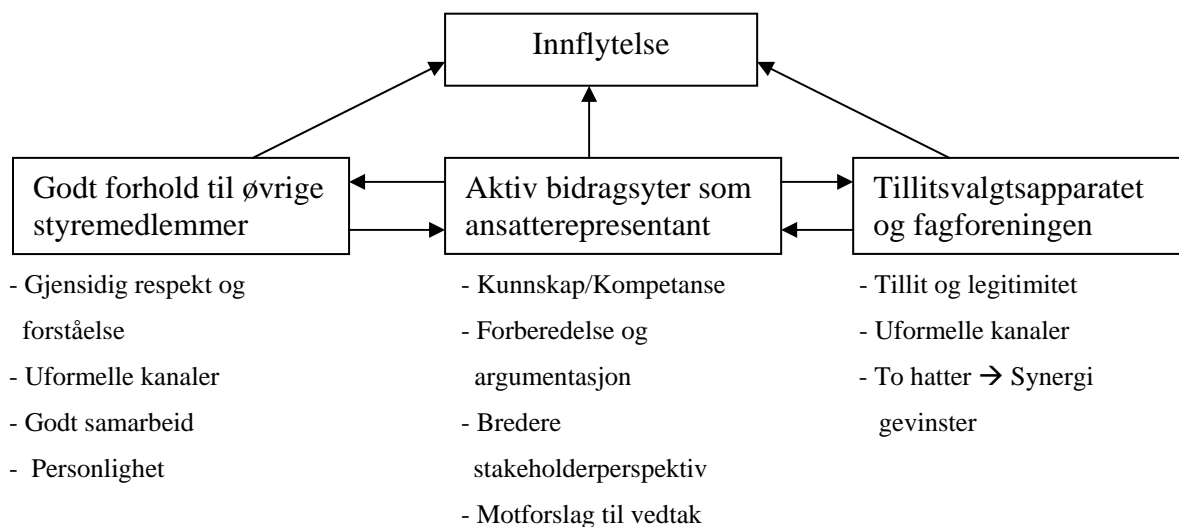
---

Denne utredningen har hatt som formål å undersøke hvordan ansatterepresentanter i utvalgte norske styrever vurderer sin egen rolle og innflytelse i styret. Vi har hatt et spesielt fokus på fusjoner, med vekt på selve fusjonsbeslutningen. Under har vi kort oppsummert funnene våre, før vi har forsøkt å trekke paralleller til de to forskningsfeltene Corporate Governance og Industrial Relations.

De ansattes representanter vurderte sin rolle i styret som svært viktig. De følte at de hadde en høy grad av innflytelse, og at denne innflytelsen bygget på følgende faktorer:

- Funksjon som både tillitsvalgt og ansatterepresentant.
- Godt samarbeidsklima i styret, som var basert på gjensidig respekt.
- Tillit fra de ansatte. Dette gjorde rollen som ansatterepresentant mer legitim.
- Bruk av uformelle kanaler, spesielt rådgøring med andre styremedlemmer eller kompetente personer utenfor styret (ofte fagforening).
- God forberedelse i forkant av styremøtene.
- Saklige og gjennomtenkte argumenter. Dette var spesielt viktig fordi en beslutning sjelden ble gjort ut ifra avstemning, men heller diskusjon fram mot enighet.
- Unik bedriftskompetanse.

For å illustrere denne oppfattelsen av egen innflytelse og kilder til innflytelse, har vi tatt utgangspunkt i Hagens modell for innflytelse i Fafo-rapport 502 (2005). Vi har videreutviklet denne til å sammenfatte og illustrere sammenheng mellom faktorer vi har undersøkt:



## 8.1 Corporate Governance

Ansattrepresentantene vurderte sin rolle i styret som likeverdig i forhold til de øvrige styremedlemmene. Medlemmene besatt ofte ulike typer kompetanse og hadde gjensidig respekt for hverandre, noe som bidro til et godt samarbeidsklima. De ansattevalgte medlemmene følte de bidro mest i form av sin bedriftsspesifikke kunnskap og det at de "kjente temperaturen" i organisasjonen. Dette bygget på at de alle hadde lang erfaring i bedriften og god kontakt med de ansatte på alle nivåer. God kjennskap til de ansattes holdninger i tillegg til viktige innspill til forbedringsarbeid var avgjørende for ansattrepresentanters innflytelse. Det at de ansatte kunne bidra med innfallsvinkler som eierne og ledelsen ikke hadde tenkt gjennom selv, var en påstand som gikk igjen hos samtlige av de vi intervjuet og som vi ut fra vårt materiale vil karakterisere som en av de viktigste faktorene for innflytelse.

De ansattevalgte var valgt inn i styret på grunn av tilliten de hadde opparbeidet seg gjennom sitt arbeid med andre ansatte. Videre opplevde samtlige ansattrepresentanter at de ansatte stolte på at de utfylte sin rolle som deres agenter i styret på best mulig måte, samtidig som de tok vare på øvrige interesser.

Når det gjelder fusjonene, anså samtlige av våre intervjukandidater sin rolle i styret som viktig. Flere av våre respondenter mente at en fusjon aldri ville blitt gjennomført uten de ansattes representanter. Bakgrunnen for disse utsagnene var forskjellige fra fusjon til fusjon.

Enkelte opplevde at de ansattes representanter ble en brobygger mellom stridende eiere, mens andre så at styret og ledelsen var avhengig av å få støtte blant de ansatte til å gjennomføre en så viktig omstilling. Dermed ble de ansattes representanter viktige for å skaffe forståelse for en fusjon hos de ansatte.

## **8.2 Industrial Relations**

I analysen så vi hvor viktig loven om representasjonsrett, i tillegg til rollen som tillitsvalgt, var for de ansattes innflytelse. Derimot kan rollene som ansattrepresentant og tillitsvalgt etter vår mening ikke sees på som uavhengige roller. Da flertallet av våre respondenter også satt som tillitsvalgt i en fagforening, hadde de vanskeligheter med å skille mellom de to rollene da skulle vurdere sin innflytelse i styret. Som tillitsvalgt jobbet man tettere opp mot ledelsen (diskuterte ofte saker med ledelsen) og var i nærere kontakt med ansatte i bedriften. Som ansattevalgt var man med på å diskutere fram og fatte beslutninger som kunne ha konsekvenser for de ansatte. Forarbeidet man gjorde som tillitsvalgt var godt å ha med når man satt i styret og skulle tale de ansattes sak. Dermed ble effekten av å holde begge rollene sett på som innflytelsesbringende. I tillegg var personlighet en viktig forsterkende faktor.

De ansattes representanter definerte medbestemmelse forskjellig, og det var ikke alle som var oppmerksomme på definisjonsforskjellen mellom innflytelse og medbestemmelse. Noen mente at medbestemmelse innebar deltakelse i diskusjonene, og de fokuserte mer på prosessen enn på selve beslutningen. I teoridelen har vi definert dette som innflytelse. Andre mente at deres synspunkter måtte være reflektert i selve beslutningen før de kunne si at de hadde hatt medbestemmelse (resultat). Dette er i tråd med teorien. Til tross for at respondentene var noe uklare i hva som i realiteten var viktigst av prosess og resultat, kan en mulig konklusjon være følgende: Alt i alt virket det som om prosess og resultat gikk over i hverandre, fordi beslutningen var et resultat av diskusjonen. Det å få være med i diskusjonen var for mange en selvfølge som et fullverdig medlem av styret, og derfor vurderte de medbestemmelse ut ifra om de klarte å påvirke retningen av et vedtak. De viktigste faktorene for å oppnå dette ble vurdert til å være god forberedelse i forkant av styremøtene, samt argumentasjon for å få gjennom sitt syn og motforslag til vedtekter en var uenig i.

Andre faktorer som kunne påvirke ansatterepresentantenes innflytelse på styrebeslutninger, var bruk av uformelle kanaler utenom styremøtene, samt fagforeningens makt. Det finnes flere eksempler på at sterke fagforeninger engasjerte seg i prosesser som hadde innvirkning på de ansattes arbeidsvilkår og -forhold. Siden hovedtillitsvalgte og ansattes representanter ofte var samme person, var det derfor naturlig at ansatterepresentanter fikk støtte fra fagforeningene i vanskelige prosesser.

### 8.3 Begrensninger ved oppgaven

Det å studere ansattes innflytelse i styret er en komplisert oppgave. Graden av innflytelse er avhengig av flere faktorer, og vi har kun valgt å rette fokus på noen få av dem. Faktorer vi har sett bort ifra, og som sannsynligvis vil påvirke ansattes innflytelse i styret er:

- Ansatterepresentanters utdanning, erfaring, kjønn og alder
- Bedriftens størrelse (kompleksiteten i selskapet)
- Eierforhold i selskapet (maktforholdet i styret og norske versus utenlandske eiere)
- Bransjeforskjeller
- Børsnoterte versus unoterte selskaper
- Antall ansatterepresentanter i styret
- Antall og størrelse på fagforeninger (kan blant annet påvirke valg av ansatterepresentanter, og hvor lett det er å få oppslutning hos ansatte)
- Tariffavtale

Grunnen til at vi har valgt å se bort ifra disse faktorene, er dels tidsfaktoren, dels omfanget en siviløkonomutredning innebærer. Det hadde vært svært vanskelig å finne fusjoner basert på alle de overnevnte faktorene, og i tillegg gjennomføre intervjuer med ansatterepresentanter uten å måtte reise landet rundt. Vi ønsker derfor at vår oppgave skal kunne gi et bidrag til de som forsker på området ”styrearbeid”, i det at vi gir et bilde på hvordan ansatte tenker med bakgrunn i definerte faktorer. Gjennom Fafo- rapport 502 (Hagen, 2005) har vi fått bekreftet at de forholdene vi har valgt å studere er faktorer med stor betydning for ansattes innflytelse.

Fordi vi bare har intervjuet 10 ansattrepresentanter fra seks fusjoner, er vi klar over at vi ikke kan generalisere våre funn til å gjelde alle ansattrepresentanter i norske styrer. Vi mener likevel at våre funn kan gi et bilde av hvordan ansattrepresentanter tenker omkring sin rolle og innflytelse i styret, noe som var formålet med vår utredning.

Vi har dessuten en generell kommentar til svarene i datamaterialet vårt som gjaldt selve fusjonene. Det er sannsynlig at svarene var preget av individuelle erfaringer med styrearbeid i de respektive selskapene. Få av respondentene hadde opplevd konflikt i styrerommet under fusjonsforhandlingene, og mange ga inntrykk av at prosessen hadde foregått ryddig og rolig uten stor motstand fra ansatte eller andre interessenter. Svar som viste høy grad av medbestemmelse og innflytelse i denne situasjonen, ville kanskje vært annerledes dersom vi hadde snakket med representanter i selskaper der de ansatte var imot en fusjon og på kant med eiere og/eller ledelsen. De ansattes vurdering av egen innflytelse har sannsynligvis vært påvirket av individuelle faktorer som hukommelse (hvor lenge siden fusjonen var på dagsorden), samt hvilken vekt vedkommende la på saken. I tillegg virket det som om det var vanskelig å vurdere om det var rollen som tillitsvalgt eller ansattrepresentant som hadde mest innflytelse.

#### **8.4 Veien videre**

Utgangspunktet for denne utredningen var det manglende fokuset på de ansattes representanter i styret. Da mesteparten av tidligere litteratur har fokusert på styret som helhet, eller eiernes forhold til ledelsen, har vi ønsket å sette lys på de ansattes bidrag til driften av selskapet. Omfanget av en studentutredning på høyskolenivå setter dog begrensninger på oppgavens størrelse, men vi har likevel dannet et viktig grunnlag for videre forskning på problemstillingens tema. I arbeidet med oppgaven har vi funnet mange andre spennende innfallsvinkler som vi gjerne skulle ha studert mer inngående. Blant annet hadde det vært interessant å intervjuer ledelsen, styreleder og eierrepresentantene, for å se om deres oppfatning av de ansattes representanter konvergente eller divergente med de ansattes egenvurdering. Vi viser til Hagen (2005), som i slutfasen av vårt arbeid fremla sin rapport på de ansattes innflytelse i styret. Hun sammenlignet ansattrepresentantenes egenvurdering med ledelsens vurdering, men intervjuet ikke eierrepresentantene eller styreleder. For å få et

helhetsbilde, mener vi det er nødvendig å intervju eierrepresentantene, fordi de spiller en viktig rolle i makt- og rollefordelingen i styret.

Begrensningene som ble kommentert over i oppgaven, danner også et grunnlag for faktorer man kan undersøke nærmere i fremtiden. Vårt utvalg bestod av bedrifter fra forskjellige bransjer, men vi fant ingen klare forskjeller mellom bransjene når det gjaldt ansatterepresentanters innflytelse i styret. Vårt utvalg er såpass lite at funnene ikke er generaliserbare, og det hadde vært spennende å vurdere bransjeforskjeller nærmere basert på et større utvalg.

En annen faktor som hadde vært interessant å undersøke, er hvordan antallet på ansatterepresentanter påvirker innflytelsen. Størrelsen på selskapet avgjør hvor mange representanter de ansatte har rett på, og følgelig kan man undre seg om innflytelsen (eller *oppfatning* av innflytelse) øker med antallet ansatte i styret. Hagen (2002) viser til en BI-undersøkelse som fant at ansattes prosentandel i styret økte med størrelsen på bedriften, fra 25 % for selskaper med under 30 ansatte, via 26 % for de med 30-50 ansatte, 29 % med de med over 50 ansatte, og til 34 % for selskaper med over 200 ansatte (Hagen 2002:46). Er det slik at de ansattes innflytelse blir større hvis de er flere?

Når det gjelder spørsmålet om kobling av tillitsverv og styreverv øker graden av innflytelse, mener vi det fortsatt gjenstår en del forskning. Både vi og Hagen (2005) fant at kobling økte følelsen av innflytelse. Derimot har ingen av oss forsøkt å kartlegge hvordan ansatterepresentanter uten tilknytning til fagforening (verken tillitsverv eller vanlig medlemskap) vurderer sin innflytelse. For å helt sikker fastslå at kobling har en reell sammenheng med økt innflytelse, mener vi det er nødvendig å sammenligne svar både fra de med tillitsverv, de med vanlig medlemskap, og de uten tilknytning til fagforening. Av våre ti respondenter, var det kun én person som ikke var tilknyttet noen fagforening, og svaret til denne personen var oppsiktsvekkende: vedkommende mente innflytelsen i styret ikke var påvirket av manglende medlemskap i fagforening. Dette funnet er det er nødvendig å undersøke nærmere i et større datamateriale.

Vi har valgt å rette et spesifikt fokus på en bedriftssituasjon som kan ha stor innvirkning på de ansatte, nemlig en fusjon. Igjen viser vi til Hagens funn om at de ansattes representanter har



størst innflytelse på prosesser som omhandler omstilling og nedbemanning. I videre arbeid hadde det vært interessant å undersøke andre type prosesser som berører de ansatte konkret, som for eksempel outsourcing, flytting eller omplassering av arbeidsplasser og konkurser.

## KILDEHENVISNINGER

---

### Litteratur

Boye, Knut og Meyer, Christine B. (1998): *Fusjoner og oppkjøp*, 1.utg, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo

Byrkjeland, Martin (2000): *Medbestemmelse og faglig innflytelse i overnasjonale nordiske finanskonsern*, Fafo rapport 329, Oslo

Engelstad, Per H. og Qvale, Thoralf U. (1977): *Innsyn og innflytelse i styre og bedriftsforsamling*, Tiden Norsk Forlag, Oslo

Granden, Gro (2002): *Konsern – styremedlem og tillitsvalgt*, 1.utg., Tiden Norsk Forlag, Oslo

Granden, Gro (2005): *Styrearbeid – en håndbok for ansatte i selskap og konsern*, 5. utg., Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*, 1.utg, Fagbokforlaget, Bergen

Hagen, Inger Marie (2005): *Ansattes styrerepresentanter- motstandere, samarbeidspartnere eller B-medlemmer?*, Fafo rapport 502, Oslo

Halvorsen, Knut (2003): *Å forske på samfunnet- en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 4.utg, Cappelen Forlag, Oslo

Huse, Morten (2003): *Styret: Tante, barbar eller klan?*, 2.utg., Fagbokforlaget, Bergen

Johns, G. og Saks, A.M (2005): *Organizational Behavior- Understanding and managing life at work*, 6<sup>th</sup> ed., Pearson Education Canada Inc, Toronto, Canada

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2005), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3.utgave, Fagbokforlaget, Bergen

Levorsen, Stein O. (2000): *Styrearbeid i praksis: innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform*, 4.utg, Tano Aschehoug, Oslo

Mallin, Christine A. (2004): *Corporate Governance*, 1<sup>st</sup> ed., Oxford University Press, New York, USA

Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative research & evaluation methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA

Selvik, Arne (2001): *Den skjulte styreverden: Rapport fra styreriket*, Fagbokforlaget, Bergen

Stiles, Philip og Taylor, Bernard (2001): *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*, Oxford University Press, New York, USA

Thagaard, Tove (2002): *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*, 2.utg, Fagbokforlaget, Bergen

Utgård, Rolf (2004): *Fagbevegelsens frontsoldater eller ledelsens løpegutter: Om konserntillitsvalgtes bidrag i omstillinger i internasjonale konsern*, Fafo rapport 454, Oslo

Von der Fahr, Nils-Henrik M. og Sjørgard, Lars (2004): *Konkurransen i samfunnets interesse: Vinning og tap ved fusjoner og oppkjøp*, Fagbokforlaget, Bergen

## **Artikler**

Huse, Morten og Rindova, Violina P. (2001): *Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards*, Journal of Management and Governance 5: 153-178

KPMG- (1999): *Mergers and acquisitions- a global research report*:  
[http://www.kpmg.com/Rut2000\\_prod/Documents/9/ma%202001.pdf](http://www.kpmg.com/Rut2000_prod/Documents/9/ma%202001.pdf)

## **Faglige hjemmesider**

Aksjeloven:

[www.lovdatab.no/all/nl-19970613-044.html](http://www.lovdatab.no/all/nl-19970613-044.html) (30.juni 2005)

Allmennaksjeloven:

[www.lovdatab.no/all/nl-19970613-045.html](http://www.lovdatab.no/all/nl-19970613-045.html) (30.juni 2005)

Hovedavtalen LO-NHO:

[www1.nho.no/wwwnho/Tariffav.nsf](http://www1.nho.no/wwwnho/Tariffav.nsf)

Konkurranseloven:

[www.lovdatab.no/all/tl-20040305-012-001.html](http://www.lovdatab.no/all/tl-20040305-012-001.html) (30.juni 2005)

Kunnskapssenteret:

[www.kunnskapssenteret.com/Categories/457/Markedsforskning/Forskningsdesign.aspx](http://www.kunnskapssenteret.com/Categories/457/Markedsforskning/Forskningsdesign.aspx)

(3. Januar 2006)

[http://www.kunnskapssenteret.com/Articles/2470/1/Induktiv\\_vs\\_deduktiv\\_fremgangsm%c3%a5te.aspx](http://www.kunnskapssenteret.com/Articles/2470/1/Induktiv_vs_deduktiv_fremgangsm%c3%a5te.aspx) (3.januar 2006)

<http://www.kunnskapssenteret.com/Articles.aspx?a=ViewArticle&ArticleID=2510>

(03.januar.06)

Skatteetaten:

<http://www.skatteetaten.no/Templates/Handbok.aspx?id=13349&mainchapter=14138&chapter=14138#14138> (9.Juli 2005)

OECD principles of corporate governance:

[www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf) (9.juli 2005)

## **Forelesningsnotat:**

Forelesningsnotat i STR210 ved Lasse Lien, NHH 31.mars 2005

## **Avisartikler**

”Styret i Storebrand anbefaler enstemmig budet fra Sampo”:

<http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fpressereleaseShow.aspx%3fpresseSeqNo%3d1344%26pressCp%3d3>

(03.juli.01- Lastet ned 10.juli 2005)

”Børsen bejubler papirfusjon”:

<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1061378.ece>

(16.juni.05- Lastet ned 10.juli 2005)

”Over 1000 kan miste jobben ved finansfusjon”: <http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=46107>

(14.mars.03- Lastet ned 10.juli 2005)

## APPENDIKS

---

### Appendiks 1: Intervju med ansattrepresentanter (AR)

#### GENERELT

##### A. Bakgrunn

1. Antall år i selskapet før valgt inn som AR
2. Medlem av fagforening? I så fall hvor lenge før valgt inn som AR?
3. Hvor lenge satt du som AR?

##### B. Agent-prinsippal forholdet

1. Hvorfor ble nettopp du valgt til AR i styret? (troverdighet, erfaring, tillit?)
2. Hvor viktig er tillit fra de ansatte for deg i ditt arbeid?
3. I hvor stor grad føler du at de ansatte (og ev. fagforeningen) har tillit til ditt arbeid i styret, generelt? Har du noen gang møtt motgang av de ansatte?

##### C. Maktforhold

1. Hvordan tolker du ordet "maktforhold" i styresammenheng?
2. I hvilken grad oppfatter du forholdet mellom styremedlemmene som et maktforhold? Skjev fordeling? Noen som har mer å si enn andre? *Hvorfor tror du det er slik?*

##### D. Rolle i styret

1. Hva er din rolle i styret?
2. I hvilken grad oppfatter du den som todelt og hvilken innvirkning har i så fall dette på ditt arbeid i styret?
3. Hvordan tror du de andre styremedlemmene oppfatter din rolle i styret?

##### E. Medbestemmelse

1. Definer "medbestemmelse" for meg. Hva innebærer dette begrepet for deg? Er deltakelse i **prosessen** viktigst (delta i diskusjoner, bli hørt, få fremme synspunkter underveis), eller at dine meninger og synspunkter reflekteres i selve **beslutningen**?
2. I hvilken grad synes du begrepet medbestemmelse passer til ordningen med AR i styret?

#### FUSJONEN

- Beskriv fusjonens forløp- hva skjedde og hvorfor?
- Hva var motivet bak fusjonen?
- Hvilke holdinger hadde de berørte parter til fusjonen? (spesielt: var de ansatte for eller imot fusjonen – og hvordan påvirket dette ditt arbeid i styret?)

### **F. P-A teorien**

1. Beskriv din rolle under fusjonsforhandlingene – hvordan angrep du rollen og hvilke problemer møtte du ev. underveis?
  - a. I forhold til resten av styret
  - b. I forhold til de andre AR
  - c. I forhold til ansatte generelt

### **G. Stakeholder perspektivet**

1. Stakeholder- teorien hevder at et styre har et ansvar overfor alle interessenter som er berørt av selskapets bevegelser og handlinger, og at styret derfor skal hensynta både eierne, de ansatte, kundene, leverandørene, samfunnet og omgivelsene generelt i sitt arbeid. Hvordan forholdt styret seg til et slikt perspektiv (ubevisst kanskje?) under fusjonsforhandlingene? Hvor var dets fokus?
2. Hvordan forholdt du deg til et slikt perspektiv? Hvor var ditt fokus?
3. Hvordan påvirket styrets fokus/ikke-fokus på ansatte din rolle i prosessen? Hva gjorde du for å understreke ansvaret styret hadde overfor alle interessenter, og i sær de ansatte?
4. Hvordan fikk du fanget opp og viderebrakt de ansattes holdninger i forhold til fusjonen?
5. I hvilken grad konvergente/divergente de ARs synspunkter?

### **H. Uformelle kanaler**

1. Hvordan jobbet du for å få gjennomslag for dine meninger?
2. I hvilken grad følte du at beslutningene faktisk ble tatt i styrerommet og ikke ”bak lukkede dører” i forkant av styremøtene?
3. I hvilken grad følte du at du satt på samme informasjon som aksjonærenes representanter i styret?
4. Hva slags uformelle kanaler brukte DU for å oppnå innflytelse (snakk med andre styremedlemmer, daglig leder osv)? ”jobbet” du da alene, eller sammen med de øvrige AR?
5. I hvilken grad var fagforeningen viktig for deg i ditt arbeid?

## Appendiks 2

Ansattrepresentanters innflytelse, målt gjennomsnitt på en skala fra 1 (lite) til 6 (mye):

Ansattrepresentanters innflytelse på:	Ansattrepresentanter	Daglig leder
Langsiktige strategier	3,33	3,21
Godtgjørelse til administrasjonen	2,71	2,53
Omstilling og nedbemanning	3,75	3,96
Styrets beslutninger som helhet	3,70	3,59

Kilde: Hagen 2005:11



### Appendiks 3

Påstander om styrets arbeid. Gjennomsnitt på skala fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig):

	Ansattrepresentanter	Daglig leder
Styrets avgjørelser fattes sjelden ved avstemming	4,69	5,17
Styreleder legger stor vekt på å komme frem til enighet	4,78	4,74
Vi har ofte friske diskusjoner i styret	4,23	4,16
Forarbeidet er langt viktigere enn det som skjer på styrerommet	4,14	4,00

Kilde: Hagen, 2005: 70

## Appendiks 4

Påstander om kopling mellom ansattrepresentantskap i styret og tillitsvalgt fra fagforening (svar i prosent):

	”Vil du si at det er en fordel, en ulempe eller har det ingen betydning at de ansattes representanter også er valgt inn som tillitsvalgte i fagforeningen?” ↓	↓	”Vil du si det er en fordel, en ulempe eller ingen betydning for partssamarbeidet at tillitsvalgte sitter i styret?” ↓	↓
	Ansattrepresentant	Daglig leder	Ansattrepresentant	Daglig leder
Fordel	56	59	72	78
Ulempe	5	10	4	1
Ingen betydning	38	32	24	21
Total	100	100	100	100

Kilde: Hagen, 2005: 51

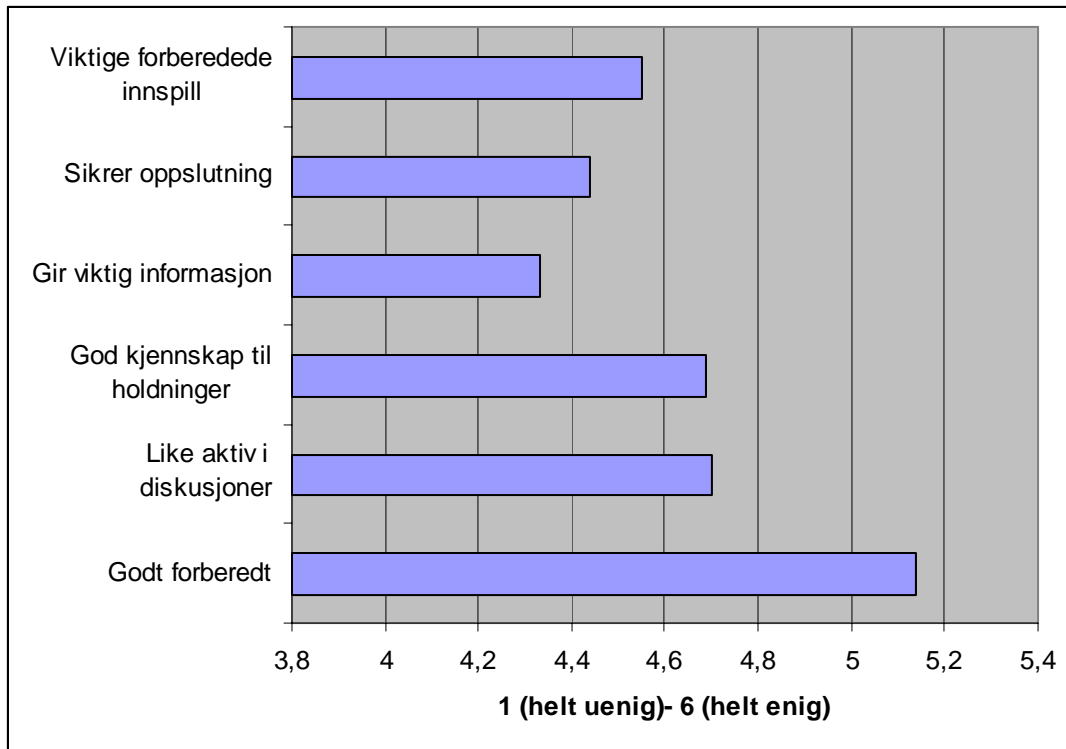
Påstander om kopling. Svar i prosent (respondenter var ansattrepresentanter med tillitsverv i fagforening):

	Gjennomsnitt
Kopling gjør at jeg får nyttig informasjon gjennom det avtalebaserte samarbeidet med ledelsen	5,10
Kopling gjør at det velges mer profesjonelle styremedlemmer fra de ansatte	4,2
Kopling gjør det vanskeligere å sortere rollene	2,99
Kopling gjør at taushetsplikt som styremedlem kan by på vanskeligheter	3,25
Kopling er et viktig grunnlag for Ars mulighet for innflytelse	4,64

Kilde: Hagen, 2005: 101

## Appendiks 5

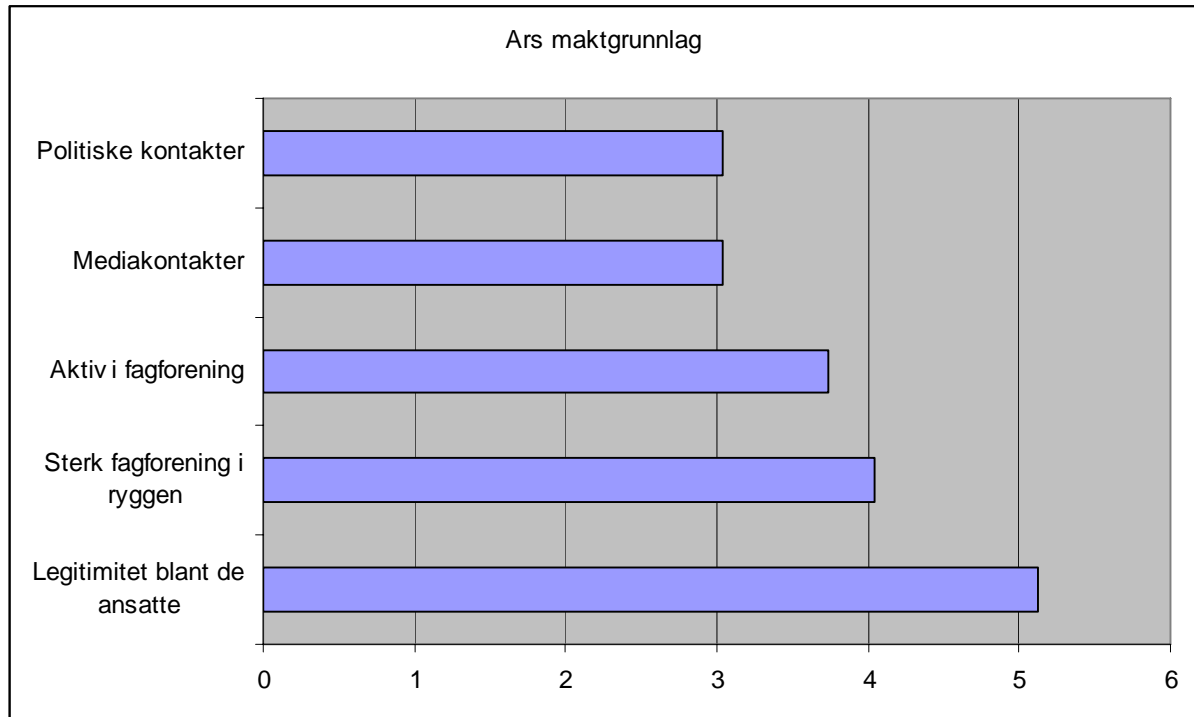
Påstander om Ansattrepresentanters rolle i styret. Svarene gitt i gjennomsnitt på en skala fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig):



Kilde: Hagen, 2005: 76

## Appendiks 6

Ansatterepresentanters maktgrunnlag. Svar på spørsmål om ”Hvor viktig vil du si at følgende faktorer er for AR-ens mulighet for innflytelse?” Skala fra 1 (ikke viktig) til 6 (viktig):



Kilde: Hagen 2005: 99