

# Medarbejdervalgte medlemmer av bestyrelsen

## – hvorfor benytter ikke alltid de ansatte deres rettigheter?

*Inger Marie Hagen*

I Norge, så vel som i Danmark, kan de ansatte kreve representasjon i selskapets styre dersom antallet av ansatte i selskapet overstiger 30 (Danmark 35). Nesten 40 år etter at lovendringene fant sted finner vi ansattrepresentanter i ca halvparten av selskapene i Norge. Hvorfor er det ikke flere som benytter seg av retten til å være representert i selskapets styre? Eller omvendt: ettersom det ikke eksisterer noen plikt til å velge representanter, hvorfor har ansatte i halvparten av selskapene valgt å kreve representasjon? Svaret på våre spørsmål omhandler viktige strategiske vurderinger for fagbevegelsen; bør rettigheter sikres gjennom lov- eller avtalefesting? Bør strategiene fremover knyttes til bedre utnyttelse av eksisterende rettigheter eller bør man søke å øke ansattes rett til medbestemmelse overfor eiernivået?

### Plass i eiernes organ

I løpet av 1970-tallet ble ansattes rett til å velge representanter til selskapets styre lovfestet i en rekke europeiske land (se Hagen 2010 for en oversikt over lovgivningen i de ulike land). Ordningen har fått liten oppmerksomhet i arbeidslivsforskningen, så vel som blant jurister eller økonomer. Det er lite systematisk kunnskap om hvordan ansattrepresentanter opptrer i styrene, hvor mye innflytelse de har eller hvilken betydning de har som en del av de nasjonale debatter om eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance-debatten). Heller ikke ordningens plass i arbeidslivsregimene er godt dekket. Debatten forut for innføringen av ordningen var krass, men forstummet etter kort tid, også blant fagforeningene og tillitsvalgte (Hagen & Pape

1997; Bergh 1983). Spørsmålet om hvordan rettighetene kunne og burde benyttes var fraværende gjennom 1980- og 1990-tallet. De store prinsipielle debattene fra 1960- og -70-tallet forsvant. Ordningene fikk leve sitt eget liv i stillhet – på siden av det 'vanlige' arbeidet for å sikre medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår.

Den prinsipielle debatten ble i liten grad konkludert og viktige spørsmål forble ubesvart: Hvordan ballansere rollen som ansvarlig medlem av styret og rollen som en fri og uavhengig opposisjon til ledelsen? (Falkum 2008) Hvordan kombinere rollen som tillitsvalgt og styremedlem? Og videre; forble de ansattes representanter sosialt, kunnskapsmessig og kulturelt underlegne medlemmer av styret – slik det ble hevdet av de ville bli i debatten forut for lovend-

ringen? (Engelstad & Quale 1977). I dag viser debatten seg primært gjennom at ulike aktører benytter seg av ulike begreper, fra arbeidsgiversiden snakkes det ofte om 'styremedlemmer valgt av de ansatte' for å understreke statusen som 'vanlig' styremedlem med plikt til å sette selskapets interesser først, mens det på arbeidstakersiden er vanlig å benytte 'ansatterepresentanter' for å understreke representasjonsgrunnlaget – de ansatte (Hagen 2010). I tolkningen av mandatet til den nye NOU (2010:1)<sup>1</sup> blir det benyttet 'ansatterepresentanter', dette var et partssammensatt utvalg, noe som tyder på at 'representant' er i ferd med å bli en nøytral betegnelse.

På europeisk plan var det ikke mulig å komme frem til en felles holdning til ansatterepresentasjon eller en felles europeisk selskapsmodell på 1970-tallet. Forskjellene på de ulike nasjonale selskapslovgivning og arbeidslivsmodeller var for stor (Laagland & Zaal 2010). I en rekke land var fagbevegelsen også svært kritisk til denne formen for ansattes medbestemmelse (Taylor 2005). Bildet endrer seg etter etableringen av en juridisk europeisk selskapsmodell (Forordningen om SE (Europeisk selskap) og SCE-selskaper (Europeisk kooperativt selskap), og det tilhørende direktivet om ansattes medbestemmelse (Direktiv 2001/86/EF; Direktiv 2003/72/EF). Oppmerksomheten har økt både blant forskere og i fagbevegelsen. Arbeidstakernes medbestemmelse og retten til styrerepresentasjon er viktige temaer knyttet til debatten rundt SPE (Europeisk privat selskap). Videre har den pågående Corporate Governance-debatten (CG, se Clarke 2004) bidratt til å øke oppmerksomheten rundt de ansattes styrerepresentanter gjennom å sette fokus på styresammensetning. I likhet med de fleste CG-koder, anbefaler både den danske og den norske koden sterkt at styremedlemmene skal være 'uavhengige'. Hvorvidt ansatterepresentanter

faller inn under denne betegnelsen er om diskutert (se Hagen 2010).

Ansatterepresentasjonen blir ofte tatt til inntekt for en stakeholder-orientert selskapsmodell (Vitols 2005). Stakeholdermodellen promoterer aksjonærenes ('shareholdere') interesser og betydningen av aktivt eierskap med basis i principal-agentteori (Fama & Jensen 1983). Stakeholdermodellen tar utgangspunkt i at selskapet er å forstå som en sosial institusjon med ansvar for alle de interessenter ('stakeholdere') som påvirker og påvirkes av selskapets interesser. Lovbestemmelser om ansatterepresentasjon kan dermed forstås som at ansatte, som de eneste ved siden av aksjonærene, har en legal status som stakeholder. Skillet mellom selskapet som en sosial institusjon med tilhørende rettigheter og plikter eller selskapet som et redskap for eiernes interesser (Parkinson 2003) står sentralt i flere arbeider knyttet til forskningsfeltet 'comparative capitalism' (Hall & Soskice 2001).

I internasjonale komparasjoner brukes styreordningen aktivt som en viktig variabel for å skille mellom land med mer eller mindre vekt på hhv. shareholder og stakeholder interesser (Roe 2004), samt også mellom land med sterke eller svake rettigheter knyttet til ansattes medbestemmelse (Jackson 2005; Hagen 2010). I disse undersøkelsene blir styrerepresentasjon brukt som en såkalt 'dummy-variabel' på nasjonalt plan: 1 dersom lovgivning eksisterer, 0 dersom loven ikke gir slike rettigheter. Men i internasjonal sammenheng mangler vi fortsatt svar på et viktig spørsmål: *hvor mange selskapstyper er dekket og hvor stor andel av de ansatte er dekket av ordningen?* Dersom ansatterepresentasjon skal forsvare sin plass som en viktig variabel, dersom ansatterepresentanter gjør en forskjell i styringsmåter og selskapenes prioriteringer, må vi vite mer om hvor mange de er og i hvilke typer selskap vi finner dem. Hvor stor del

av arbeidslivet, hvor stor andel av arbeidstakerne er faktisk dekket av ordningen?

I en komparativ sammenheng er det stor mangel på data. En studie fra 2007 (Hagen 2010) viser at vi finner ansatterepresentanter i ca halvparten av alle norske selskap med mer enn 30 ansatte. I Danmark finner Lavesen & Kragh-Setting (2007) at i 12 % av selskapene med færre enn 100 ansatte har de ansatte plass ved styrebordet. Andelen øker til 81 % hvis selskapet har mer enn 500 ansatte. I Sverige, hvor vi bare har data fra industri-sektoren er de ansatte representert i ca ¾ av selskapene (Levinson 2006). Andre studier av ansatterepresentantenes rolle (eksempelvis Christensen & Westenholz 1999; Rose & Kvist 2006; Rose 2007; Levinson 2001) tar i hovedsak utgangspunkt i representantens rolle og funksjon i styret.

De skandinaviske landene er alle eksempler på arbeidsmarkedsmodeller hvor ansattes medbestemmelse og medvirkning har en sentral plass. I et internasjonalt perspektiv har de ansatte her en høy grad av innflytelse. Men likevel, som tallene ovenfor illustrerer, i store deler av arbeidslivet benytter ikke de ansatte seg av muligheten for å være representert i styret. Med utgangspunkt i norske data stiller vi det enkle spørsmålet: hvorfor ikke? Hvordan skal vi forstå at den norske ordning som i komparativ sammenheng gir de ansatte svært store rettigheter og videre – med en av verdens mektigste fagbevegelser som bakteppe – bare blir benyttet i halvparten av selskapene? På den annen side, er det trekk ved ordningen eller ordningens tilblivelse som gjør det like relevant å snu spørsmålet; verken i Norge (se nedenfor for unntak for selskaper med mer enn 200 ansatte), Sverige eller Danmark er styrerepresentasjon obligatorisk, de ansatte må kreve representasjon, hvorfor og hvordan oppstår et slikt krav?

Spørsmålet er viktig av flere grunner: Ansattes deltakelse i organisering og styring

av sin egen arbeidssituasjon fremheves som en av styrkene i den nordiske modellen både mht internasjonal konkurransekraft og som redskap for ansattes arbeidsmiljø og tilfredshet i arbeidet (Nordisk Ministerråd 2005). For å underbygge denne påstanden trenger vi mer kunnskap om de virksomheter som benytter seg av og de som ikke benytter seg av de ulike deltakelsesordningene (se Falkum et al 2009 for en oversikt over bruk av de ulike ordninger). Hvilke kjennetegn har de ulike selskapene, hvordan ser samarbeidsordningene ut? Og videre – spørsmålet har viktige implikasjoner for fagbevegelsens strategier: Bør styreordningene utvides, eksempelvis en senking av terskelen (antall ansatte) som gir rett til å kreve representasjon eller bør man konsentrere seg om å utnytte ordningen bedre i de selskaper som allerede møter kravet om antall ansatte? Bør erfaringene med styrerepresentasjonen få konsekvenser for valget mellom avtalefestede og lovfestede rettigheter?

Artikkelen har seks deler. I neste avsnitt presenterer vi data og det metodiske grunnlaget før vi gir en rask oversikt over det norske arbeidslivsregimet og presenterer noen flere tall knyttet til styrerepresentasjonen. I det fjerde avsnittet presenteres våre forskningsspørsmål. I femte avsnitt presenteres våre viktigste funn før vi trekker konklusjoner og stiller noen videre spørsmål i det sjettede avsnittet.

## Data og metode

Artikkelen er basert på to ulike studier<sup>2</sup>. I 2007 gjennomførte Fafo en kvantitativ spørreundersøkelse blant 1000 administrerende direktører (adm.dir) i aksjeselskaper med mer enn 30 ansatte. Undersøkelsen var et oppdrag fra Arbeidsdepartementet og hensikten var primært å finne frem til andelen selskaper med representasjon. Adm.dir.

ble valgt fordi vi antok at han (eller i sjeldne tilfeller hun) var den aktør med størst kunnskap om styrets sammensetning. Flere studier har vist (Engelstad et al 2003; Falkum et al 2009) at ansatte i liten grad skiller mellom ulike organ og posisjoner for medvirkning og medbestemmelse innad i virksomheten. Et viktig mål med undersøkelsen var å inkludere ulike selskapstyper (morselskap, datterselskap og selskap som ikke er en del av en konsernstruktur (heretter uavhengige selskap)) for å se på variasjon etter type og også eierskap (Hagen 2008 gir en oversikt over funnene i undersøkelsen). Svarprosenten var hhv. 37 % (morselskap) og 42 % (døtre og uavhengige selskap). Utvalget er representativt i forhold til norske selskaper mht selskapstype, størrelse og sektor.

Den andre studien ble gjennomført på oppdrag for LO i 2008. Utgangspunktet var LOs ønske om mer kunnskap om hvorfor deres tillitsvalgte i mange tilfeller ikke sørget for at de ansatte i selskapet benyttet seg av retten til å kreve representasjon<sup>3</sup>. Tillitsvalgte på forbundsnivå i åtte ulike forbund og 25 lokalt tillitsvalgte i et utvalg selskaper ble intervjuet om styreordningene og særlig om bruken og utbredelsen av ordningen. De lokale tillitsvalgte kom alle fra selskap uten representasjon og alle ble spurt om *hvorfor* representasjonen ikke var på plass. Valget av respondenter var en konsekvens av det oppdraget Fafo gjennomførte for LO. På sentralt nivå var vi særlig opptatt av forbundenes prinsipielle holdninger til styre-representasjon og videre, i hvilken grad (og hvordan) man på forbundsnivå støttet opp om lokalt styrearbeid og hjelp og støtte til enkeltklubber eller enkeltstyremedlemmer.

### Halvveis til målet på 40 år

De grunnleggende rettigheter og plikter som regulerer arbeidslivsrelasjonene i Norge finner vi primært i avtaleverket. Tillitsvalg-

tes rett til deltakelse er regulert i de ulike Hovedavtalene, eller mao. sektorvise avtaler som skal tilpasses til den enkelte virksomhet av de lokale parter (eks. hvor mange tillitsvalgte, hvor ofte skal man møtes etc.). På virksomhetsplan – og på de ulike nivåer innenfor virksomheten – er det partene som møtes, mao. representanter for ledelsen og fagforeningen(e). De ansattes representanter er altså tillitsvalgte i fagforeningen(e) og valgt av medlemmene og de er ikke, slik vi eksempelvis finner i den tyske modellen, representanter for de ansatte som sådan. 'Works councils'/Betriebsräte er ikke en del av den norske medbestemmelsesmodellen. Dekningsgrad og de tillitsvalgtes legitimitet blant medlemmene er dermed deres viktigste maktressursene i samarbeidet med den lokale ledelsen. Organisasjonsgraden i Norge er totalt på 53 % – 38 % i privat og 80 % i offentlig sektor (Nergaard & Stokke 2010). 55 % av de ansatte i privat sektor og 100 % av de ansatte i offentlig sektor er dekket av tariffavtale, totalt gir dette 70 %.

Retten til styrerepresentasjon er imidlertid, slik vi også finner i Danmark, lovbestemt. Retten til å kreve slik representasjon er fastsatt i aksjelovene. De norske lovene er i stor grad i tråd med den (gamle<sup>4</sup>) danske aksjeloven. Styret har både ansvar for drift og kontroll, men den daglige driften er overlatt adm.dir. I Nørby-rapporten (2001) brukes uttrykket 'halvannen-strengt' om dette prinsippet for å skille det fra de tostrengede tyske og det enstrengede angloamerikanske systemet. Lovgivningen gjør det dermed vanskelig å sammenligne ansatterepresentasjonen med eksempelvis Tyskland hvor de ansatte utelukkende er representert i overvåkningsorganet ('supervisory board').

Lovendringene ble vedtatt i både Norge og Danmark i begynnelsen av 1970-tallet, et tiår hvor demokrati og frihet sto høyt på den politiske dagsorden (Bergh 1983; Kluge

Tabell 1. Andel selskaper i % med ansatterepresentasjon etter antall ansatte og selskapstype

	Alle	Morselskaper	Datterselskaper	Uavhengige selskap*
30 - 49 ansatte	37	26	39	42
50 -199 ansatte	59	65	61	52
Totalt 30-199 ansatte	50	51	47	53
200+ ansatte	74	70	72	81
Total	53	52	57	51
N	1000	250	376	374

Kilde: Hagen 2010.

\*Altså selskap som ikke er en del av en konsernstruktur.

2005; Christensen & Westenholz 1999). I Danmark var debatten også påvirket av diskusjonen i (daværende) EF, hvor forslaget om det såkalte 5. direktiv la opp til at ansatterepresentasjon i selskapenes styrende organer skulle være obligatorisk (se også Rose 2007).

Ordningene er i stor grad likelydende. Dersom selskapet er å betrakte som en juridisk enhet har de ansatte i Norge, med noen få unntak, rett til å kreve å bli representert i selskapets styre, uansett sektor eller eierskap. I motsetning til Danmark og Sverige skiller man imidlertid i Norge på antall ansatte og antall representanter: dersom selskapet har mer enn 30 ansatte har man rett til å kreve en styrerepresentant, dersom antall ansatte overstiger 50 kan man kreve at opptil 1/3 av styrets medlemmer skal velges av og blant de ansatte. Det er imidlertid viktig å understreke at det bare er i Norge representasjonen kan være obligatorisk. Dersom selskapet har mer enn 200 ansatte følger det av aksjelovens bestemmelser om bedriftsforsamling<sup>5</sup> at de ansatte skal være representert. Tabell 1 viser hvor mange selskap som har ansatte representert i styret.

Selskapsstørrelse er en viktig variable, mens selskapstype synes å være mindre viktig selv om de små morselskapene ligger noe lavt. Total andel er 53 %. I tabell 1 har vi også sammenlignet tallene for selskap over

og under lovens krav om obligatorisk representasjon. Her ser vi at totalandelen i det 'frivillige' området (30-199 ansatte) er 50 %, mens andelen over 200 ansatte er 74 %. De ansatte i halvparten av de aktuelle selskapene utnytter altså sine rettigheter, mens i ca ¼ av selskapene hvor representasjonen er obligatorisk er de ansatte likevel ikke representert.

Konserner er omfattet av de samme bestemmelsene som enkeltelskap. Mer enn halvparten av alle ansatte i privat sektor i Norge jobber i selskap som inngår som en del av en konsernstruktur (mao selskapet er helt eller delvis (minst 50 %) eid av et morselskap, se NOU 2010:1). Ansatte i datterselskap kan kreve representasjon både i datterselskapet og i morselskapet (konsernstyret) fordi både datteren og moren er individuelle selskaper i juridisk forstand. Representasjonsgrunnlaget kan imidlertid variere, representanten i konsernstyret kan enten være valgt av de ansatte i selve morselskapet eller av alle ansatte i hele konsernet (konsernordning). Konsernordning krever det samme antall ansatte, altså mer enn 30 ansatte i konsernet gir 1 representant, mens 50 eller flere gir 1/3. Representanten trenger ikke være ansatt i morselskapet, men må da være ansatt i et av datterselskapene. I undersøkelsen fant vi at

- 48 % av konsernene ikke har noen representasjon i konsernstyret
- i 14 % er representanten(e) valgt av de ansatte i morselskapet
- i 31 % er representanten(e) valgt av alle ansatte i konsernet
- i 7 % svarer adm. dir at de ansatte er representert i konsernstyret, men han er usikker på om ansatterepresentanten(e) representerer ansatte i morselskapet eller i hele konsernet.

Etablering av en konsernordning krever at de ansatte organiserer og koordinerer seg på tvers av datterselskap. I utgangspunktet synes det rimelig å tro at jo flere datterselskap som inngår i konsernet jo mindre sjanse er det for at det etableres en konsernordning.

Våre data tyder imidlertid på at dette ikke er tilfellet, antall datterselskap har ingen betydning for hvorvidt en konsernordning er etablert eller ikke (Hagen 2010).

I Norge finnes det ikke noe offentlig register over ansatterepresentanter i styrene. I jakten på kjennetegn ved selskap hvor representasjon er etablert har vi derfor benyttet data fra vår egen undersøkelse. I tabell 2 vises resultatene fra en logistisk regresjon; avhengig variabel er hvorvidt de ansatte er representert i styret.

Regresjonsanalysen gir signifikant utslag på fire ulike områder (tilhørende variable er uthevet i tabellen). Logistisk regresjon hjelper oss å kartlegge effekten av en variabel, men sier lite om *hvor stor* effekten er. I analysen sjekker vi derfor hvorvidt korre-

Tabell 2. Logistisk regresjon – ansatterepresentasjon. N=885

	B	St.error	Sign
Konstant	-1,6	0,377	0,000
<b>Tariffavtale (0-1)</b>	<b>0,879</b>	<b>0,168</b>	<b>0,000</b>
<b>Antall ansatte (kontinuerlig)</b>	<b>0,674</b>	<b>0,121</b>	<b>0,000</b>
Dominerende eier*			
<b>Norske privatpersoner (0-1)</b>	<b>-0,676</b>	<b>0,221</b>	<b>0,002</b>
Norske institusjonelle eiere (0-1)	0,178	0,275	0,516
Utenlandske institusjonelle eiere (0-1)	0,109	0,306	0,721
<b>Offentlig eie (stat og kommune) (0-1)</b>	<b>1,303</b>	<b>0,368</b>	<b>0,001</b>
Sektor			
<b>Industri (0-1)</b>	<b>0,695</b>	<b>0,251</b>	<b>0,006</b>
Bygg og anlegg (0-1)	0,056	0,309	0,856
Varehandel (0-1)	-0,069	0,284	0,809
Transport (0-1)	-0,404	0,336	0,229
Finans og eiendomsmekling (0-1)	0,113	0,283	0,689
-2 Log likelihood=1034,406 Nagelkerke R Square=0,259			

Kilde: Hagen 2010

\*Dominerende eier= adm.dir ble først spurt om selskapet/konsernet hadde noen dominerende eiere. Dersom svaret var ja spurte vi om hvem denne/disse eierne var. I tabellen har vi bare svar fra selskap med slikt dominerende eierskap. Vår første modell (ikke vist) viste at dominans (dominerende vs ikke domierende eierskap) ikke hadde signifikant betydning (se Hagen 2010).

Tabell 3. Andel selskaper i % uten representasjon i styret etter tarifforhold\*, antall ansatte og selskapstype

	Med tariffavtale				Uten tariffavtale			
	Alle	Morselskaper	Datterselskaper	Uavhengige selskap	Alle	Morselskaper	Datterselskaper	Uavhengige selskap
30 - 49 ansatte	53	65	54	45	75	86	67	75
50 -199 ansatte	35	31	33	39	56	44	54	67
Totalt 30-199 ansatte	41	44	39	42	60	64	61	71
200+ ansatte	19	24	18	17	71	67	90	40
Total	37	40	34	38	66	64	63	70
N	670	169	257	244	330	81	119	130

Kilde: Hagen 2010

\*I morselskapene ble adm.dir spurt om tariffavtale i noen av datterselskapene, tariffavtale på konsernnivå er ikke vanlig i Norge.

lasjonskoeffisienten (B) er negativ eller positiv og hvorvidt vi har et tilfredsstillende signifikansnivå (sign i tabellen, vi har holdt oss til det tradisjonelle kravet med et nivå på (ikke mer enn) 0,05). Vi kan altså si noe om hvilke variable som har effekt, men logistisk regresjon egner seg ikke til å sammenligne effekten av de ulike variablene.

Vi finner altså at i) tariffavtale er viktig – dersom selskapet har inngått en slik avtale øker sannsynligheten for at vi vil finne ansatterepresentanter i styret (positiv B, nivå 0,00), ii) antall ansatte er viktig – jo flere ansatte, jo større sannsynlighet (positiv B, sign 0,00), iii) eierskap er viktig – dersom stat eller kommune har en dominerende aksjepost øker sannsynligheten (positiv B, sign 0,001), mens sannsynligheten synker (negativ B, sign 0,002) dersom selskapet er eid av norske privatpersoner, i Norge er 'privatpersoner' i hovedsak å forstå som familieeie. Den siste variabelen og iv) sektor – det er større sjans for å finne ansatterepresentasjon i industriselskaper enn i de andre sektorer

Om vi oppsummerer; dersom du jobber i et stort offentlig eid industriselskap med tariffavtale er sjansen stor for at de ansatte

er representert i styret. Og tilsvarende, dersom du jobber i et uorganisert familieeid 'ikke-industri' selskap er sjansen mindre. Det er verd å kommentere at utenlandsk eierskap<sup>6</sup> ikke synes å ha betydning; dette kan tyde på at utenlandske eiere tilpasser seg den norske medbestemmelsesmodellen.

Mangel på representasjon kan knyttes til hva vi kan kalle den fundamentale utfordringen for fagbevegelsen i alle land: de ansattes manglende ønske eller vilje til medlemskap og innsats for fagforeningene. Organisasjonsgraden synker over hele Europa (med Norge som unntak, se Nergaard & Stokke 2010). Fagbevegelsen er på defensiven, man er ikke lenger i stand til å mobilisere den 'moderne fleksible og individuelle arbeidstaker'. Dette generelle kollektive handlingsproblemet er imidlertid ikke tema i denne sammenheng. I resten av artikkelen skal vi primært fokusere på selskap med tariffavtale, mao. selskap hvor de ansatte allerede har tatt det første skritt; etablert kollektiv organisering og valgt sine tillitsvalgte etter avtaleverket.

Regresjonen viser som nevnt at tariffavtale er en viktig variabel, men som tabell 3 nedenfor viser, i en stor andel av de tariff-

bundne selskapene finner vi ingen styrerepresentasjon.

Tabell 3 viser at i hele 37 % av selskap med tariffavtale finner vi ingen representasjon i styret. Ser vi på det 'frivillige' området er andelen 41 %, i det obligatoriske har ett av fem selskap ingen ansatterepresentanter. Tilsvarende andeler i selskap uten tariffavtale er hhv. 60 % og 71 %. Eller om vi snur konklusjonen, selv i selskap uten tariffavtale benyttes retten til å kreve representasjon i fire av ti selskap. I selskap med obligatorisk representasjon finner vi at nesten tre av ti selskap ikke oppfyller lovens krav. Tariffavtale synes altså å ha størst betydning i selskap hvor ordningen er obligatorisk, dette kan tyde på at de tillitsvalgte her i større grad inntar en vaktfunksjon.

### Forskningsspørsmål

Vi skal benytte flere innfallsvinkler i vår jakt på svaret på 'hvorfor ingen representasjon': likegyldighet, motstand fra ansatte/fagforening eller ledelsen, samt strategiske vurderinger bygget på ressursmangel og maktfordeling i selskap og i styret.

### Likegyldighet fra de ansatte

Manglende interesse for kollektiv organisering er en av fagbevegelsens viktigste utfordringer. I vår sammenheng er det viktig å skille mellom to typer likegyldighet: i) 'Ekte' likegyldighet i forhold til kollektiv organisering som sådan og ii) likegyldighet overfor retten til styrerepresentasjon. Denne siste typen kan enten i) være koblet til et ønske om å unngå å måtte engasjere seg ("*hvem som eier selskapet og hva de gjør bryr jeg meg ikke noe om, jeg vil konsentrere meg om jobben min*") eller ii) forventninger eller erfaringer knyttet til manglende betydning av at de ansatte er representert i styret. Denne siste formen for likegyldighet skal vi koble sammen med 'strategiske vurderinger'.

### Motstand fra ansatte og/eller fagforening

Skepsis overfor ordningen fra både ansatte og tillitsvalgte var en viktig del av debatten forut for lovendringen i 1972. Flere argumenter ble fremført (Falkum 2008; Heiret et al 2003; Grønnlie 1977):

- Representasjon i styret vil true de ansattes frie og opposisjonelle rolle i selskapet, styremedlemskap innebærer juridisk og økonomisk ansvar for selskapet.
- Regulering av eiendomsretten bør knyttes til det politiske demokratiet og bør finne sted på sentral og ikke lokalt plan.
- Ansatterepresentantene vil ende opp som gisler i styret knyttet til motsetningen mellom de ansattes interesser og eierens interesser (som jo alltid vil være i flertall).
- Ansatterepresentantene vil være en konkurrent til de vanlige (fagforeningsvalgte) tillitsvalgte og dermed kan de underminere de tillitsvalgtes rolle.

### Motstand fra ledelse og eiere

Det er viktig å legge til at selskap med mer enn 200 ansatte ikke møter noen juridiske sanksjoner dersom det ikke er etablert styrerepresentasjon, aksjelovene har ingen særskilte bestemmelser på dette punktet. Selskapet kan imidlertid ikke, dersom de ansatte krever det, nekte slik representasjon<sup>7</sup>. En eventuell motstand må altså føre til at de ansatte ikke retter et slikt krav. Motstand fra ledelse og eiere kan deles i fire (se også Bergh 1983; NOU 2010:1:141).

- Ideologisk motstand knyttet til forsvar av en ubegrenset eiendomsrett.
- Synspunkter om at ansattes medbestemmelsesrett kan best ivaretas gjennom et tett samarbeid mellom partene i virksomheten, styrerepresentasjon er unødvendig.

- Kollektive ordninger i seg selv er unødvendige, deltakelse er et spørsmål for den individuelle arbeidstaker og ikke for kollektivet.
- 'Pragmatisk' motstand knyttet til påstander om at styrerepresentasjon fra de ansatte innebærer en unødvendig formalisering av styrearbeidet, at styret vil bli for stort, at kostnadene vil øke etc.

Vi hadde forventet at økt oppmerksomhet om eierstyring og også aksjonærenes ('shareholders value') hadde økt ledelsens motstand mot ansattes rett til representasjon i styret. På spørsmål om hvorvidt denne debatten hadde ført til økt motstand svarte alle våre respondenter benektende.

### Strategiske vurderinger

To forhold står sentralt her, fagforeningens ressurser samt de tillitsvalgtes vurdering av maktforholdene i selskapet. Mangel på ressurser er viktig i flere sammenhenger. I den 'gamle' debatten ble mangel på kunnskap om styrearbeid (strategisk, finansiell /økonomisk, juridisk, konkurransen etc.) trukket frem som viktige argumenter i kampen mot lovendringer, de ansatte var ikke 'modne' (Thorsrud & Emery 1964). I tillegg ble det antatt at de ville være kulturelt og sosialt underlegne de andre styremedlemmene, noe som ville resultere i en underdanig posisjon i styret (Bråten 1983). Fagforeningenes mangel på ressurser er et annet tema. Lokalt sliter norske fagforeninger, som fagforeninger over hele verden, med å engasjere medlemmene sine og skaffe nok folk til alle verv. En rekke posisjoner skal fylles, ikke bare i den lokale klubben, men i flere verv og utvalg fastsatt i lov- og avtaleverk (verneombud, arbeidsmiljøutvalg, ad-hoc-utvalg, tilsettingsutvalg etc). Svake lokale fagforeninger må dermed prioritere ressursene sine.

Prioritering av ressurser må sees i sammenheng med selskapets maktstruktur og ikke minst forholdet mellom ledelsen og styret og innad i styret. Spørsmålet om hvem som *egentlig* bestemmer over selskapet er komplisert. Mens gårsdagens tillitsvalgte i stor grad sto overfor ett selskap og en eier, møter dagens tillitsvalgte ofte en komplisert selskapsstruktur med hel- og deleide datterselskap, krysseierskap og 'uperpersonlige' eiere.

To spørsmål står sentralt i jakten på selskapets viktigste beslutningsorgan (Hagen 2010):

- Hvordan er forholdet mellom styret og ledelsen? Fatter styret de viktige beslutningene på et selvstendig grunnlag eller kan styret karakteriseres som et sandpåstrøingsorgan mens det egentlig er ledelsen som har makten?
- Hvordan er forholdet mellom mor- og datterselskap –og spesielt; mellom styret i morselskap og styret i datterselskapet? Hvor fattes de viktige beslutningene som angår datterselskapets drift?

Våre data tyder på at det eksisterer et mangfold av beslutningsstrukturer. I noen datterselskap har man stor frihet til å fatte selvstendige beslutninger, mens i andre har morselskapet total kontroll og datterselskapets styre består av representanter fra konsernledelsen. I hvilken grad gjennomfører så tillitsvalgte en slik beslutningsanalyse ("Hvor er og hvem har makten?"<sup>8</sup>) før de bestemmer seg for å kreve styrerepresentasjon eller ikke? En viktig del av en slik analyse er også å undersøke selve styret; tyder sammensetningen av styre på at det er mulig for de ansatte å oppnå innflytelse? Vil de ansattes representanter havne i en kontinuerlig mindretallsposisjon? Slike spørsmål synes, på basis av våre data, særlig viktige

når selskapet enten er familieeide eller eid av utenlandske interesser.

Forholdet mellom den lovbestemte og den avtalebestemte retten til deltakelse er viktig.

*Mangel på folk og ressurser gjør at lokale fagforeninger prioriterer det avtalebaserte arbeidet foran styrerepresentasjonen.*

Mulige årsaker bak denne strategien behandles nedenfor. Kort sagt: krav om representasjon i styret er det siste leddet i en lang rekke aktiviteter; først når samarbeidet og forholdet mellom partene i selskapet er godt vil de tillitsvalgte søke å etablere styrerepresentasjon – gitt at styret er det organ som fatter de viktigste beslutningene i selskapet.

## Resultater

Flere forfattere (Hagen 2010; Bergh 1983; Falkum 2008) viser til at debatten om styrerepresentasjon primært ble ført i en krets av politikere og fagforeningstopper; temaet var ikke sentralt 'på gulvet' eller i de lokale klubbene. Dette er et viktig bakteppe når vi studerer styrerepresentasjon i dag. Alle de intervjuede på forbundsnivå var imidlertid klare på at de var kjent med de gamle ideologiske debattene, men at dette var gårdsdagens debatt:

*"Den prinsipielle motstanden er borte, det er bevist. Det er heller snakk om likegyldighet, orker ikke bry seg, det blir for nært og vanskelig, folk har ikke lyst" (forbund).*

Heller ikke blant de lokale tillitsvalgte var det mulig å identifisere noen ideologisk motstand mot styrerepresentasjon eller frykt for å ende opp i en gisselposisjon. I enkelte tilfeller ble det imidlertid understreket at økonomisk ansvar for selskapets drift kunne være et problem i små selskaper eller selskaper i den 'grå' delen av arbeidsmarkedet: Skillelinjene går i hovedsak mel-

lom forbund som organiserer bransjer med større og mindre innslag av useriøse aktører. Således er disse to sitatene nettopp et uttrykk for bransjeforskjeller:

*"Redd for ansvaret – nei, det er et argument man skyver foran seg" (forbund).*

*"I små selskaper er dette et reelt problem, det finnes mange selskaper der ute jeg ikke ville vært styremedlem" (forbund).*

Det første sitatet er hentet fra et forbund med sterke fagforeningstradisjoner, mens den andre respondenten hører hjemme i en bransje med lav dekningsgrad. Manglende representasjon ligger ikke i ideologisk motstand mot ordningen. Dette kan ikke automatisk forstås som at det er sterk oppslutning om ordningene.

## Motstand fra ledelsen

Engelstad et al (2003) fant at 91 % av lederne i de største selskapene i Norge var helt eller delvis enige (fire punkts skala) i følgende utsagn: 'Arbeidstakernes lov- og avtalefestede medbestemmelse er til stor fordel for norsk arbeidsliv'. I Fafos studie fra 2007 spurte vi lederne om de syntes dagens ordning (hvor de ansatte altså kan velge opptil 1/3 av styrets medlemmer) bør endres. 92 % av lederne i selskap med representasjon svarte at dagens ordning bør bestå. Bare 7 % ønsket en reduksjon. I selskap uten representasjon var de tilsvarende tallene hhv. 84 % og 16 %. Her kan vi legge til at bare 19 % av ansattrepresentantene selv ønsker å øke antallet representanter (Hagen 2010). Oppslutningen om dagens ordninger er mao stor. Motstand fra ledelsen som forklaring får da også liten oppslutning i våre intervjuer med de tillitsvalgte:

*"Det er opp til oss sjøl å bruke ordningen mer, det er vanskelig å skylda på noen andre.*

Tabell 4. Andelen adm.dir i selskap uten representasjon som svarer negativt på spørsmålene nedenfor

Adm.dirs oppfatninger til krav – hvordan ville du reagere, hvordan tror du eierne* ville reagert og tror du at de ansatte ville støttet et slikt krav?				
	Egen reaksjon	Antatt reaksjon fra eierne	Antatt reaksjon fra de ansatte	N
Krav om representasjon i konsern - svar fra adm.dir i konsern	23	34	54	110
Krav om representasjon i konsern - svar fra adm.dir i datterselskap	29	45*	45	144
Krav om representasjon i datterselskap - svar fra adm.dir i datterselskap	21	35	35	127
Krav om representasjon i uavhengig selskap - svar fra adm.dir i uavhengig selskap	35	39	39	182

Tabellen viser andelen i % som svarer 1-3 på en 1-6 skala hvor 1=svært negative og 6=svært positiv. Ansattes reaksjon viser andelen adm.dir som svarer "ville ikke støttet kravet".

Kilde: Fafo 2007

\*Eiere her definert som konsernledelsen.

*Det er indremedisin som trengs ... motstand fra ledelsen... nei, jeg kan ikke huske at vi har måttet slåss for rettighetene i aksjeloven" (forbund).*

Vår kvantitative undersøkelse tyder imidlertid på at situasjonen er noe mer blandet:

To funn i tabell 4 er viktig. Mellom 1/4 og 1/3 av adm.dir på ulike nivåer har en negativ holdning til representasjon. Dermed, en stor andel antar at eiere og ansatte også vil være skeptiske. Gjennomgående synes adm.dir å gi en noe mer positivt bilde av seg selv enn av de andre aktørene. Mangel på styrerepresentasjon rettferdiggjøres gjennom å vise til at 'det er ikke jeg som er skeptisk, men jeg tror ikke de andre er for'.

Resultatene kan forstås i lys av gratispassasjerproblemer (Coleman 1990). Ledere er generelt tilhengere av medbestemmelsesordninger og et sterk partssamarbeid fordi dette har positive virkningene for regulering av arbeidsmarkedet. Det synes likevel å være en forholdsvis utbredt holdning av typen "vel og bra, men det passer ikke så godt akkurat her hos oss". Det er også mulig at noen av våre respondenter har negative er-

faringer fra representasjonen fra selskap de tidligere har jobbet i eller at de antar at styrerepresentasjon fra de ansatte vil innebære mer arbeid/økt kostnader. Vi finner at det er adm.dir i de minste selskapene som er mest skeptiske. Dette støtter vår antagelse om at motstanden i liten grad er ideologisk, men snarere pragmatisk: det er unødvendig å byråkratisere forholdet til de ansatte, samarbeidet med de tillitsvalgte fungerer godt og det er unødvendig å bygge opp en ny kanal for medbestemmelse.

Det er imidlertid ikke alle direktørene som gir sin støtte til den norske medbestemmelsesmodellen:

*"Det finnes noen få verstinger der ute som ikke vil noen ting, heller ikke ha styrerepresentanter" (forbund).*

Også noen av de lokale tillitsvalgte pekte mot motstand fra ledelsen som en viktig forklaring:

*"Vi har mer enn nok med å forsøke å få til noe som helst samarbeid med ledelsen. Det*

*tok oss fire år å klare å etablere et månedlig møte mellom partene” (selskap).*

“Mer enn nok” er et viktig stikkord her. Sitatet viser ikke bare til en ledelse med en negativ holding til partssamarbeid generelt, men sier også implisitt at de tillitsvalgte rangerer rettighetene i avtaleverket som viktigere enn de lovbestemte rettighetene.

### **Strategiske vurderinger – ressursdisponering på riktig nivå**

Verken på nasjonalt eller lokalt plan ble sosial eller kulturell underlegenhet brukt som noen forklaring på manglende representasjon eller mangel på kandidater. Vi fant likevel en viktig forskjell mellom de to nivåene. Blant tillitsvalgte på forbundsnivå ble behovet for kunnskap sterkt understreket, dette gjaldt både kunnskap om ordningen og ordningens innretning og kunnskap om styrearbeid i seg selv (økonomi, strategi etc.). På lokalt nivå ble denne forklaringen forkastet;

*“Nei, jeg ville bli overrasket hvis løsningen bare var å forenkle ordningen og valgprosedurene” (selskap).*

*“Den viktigste årsaken [til manglende representasjon] er mangel på kunnskap om ordningen. Folk tror at dette er noe som bare gjelder større selskap” (forbund).*

Våre undersøkelser viser at det er til dels store forskjeller mellom oppfatningen lokalt og sentralt i fagbevegelsen. Samtidig er det viktig å understreke et viktig felles trekk: Hovedavtalen og samarbeidet mellom partene har førsteprioritet:

*“Vi må innrømme ... fokus har vært på Hovedavtalen ... problemene knyttet til § 9 [i Hovedavtalen LO-NHO (Informasjon, samarbeid om medbestemmelse, min tilf., IMH)], det er her ledelsen motarbeider.*

*§9 er viktigere enn styrerepresentasjon, det oppleves nærmere selv om man har medbestemmelse i styret også” (forbund).*

Ansvar for de ansattes lønns- og arbeidsforhold er den viktigste oppgaven til de tillitsvalgte. Både Hagen (2010) og Falkum (2008) legger vekt på historiske forhold her, avtaleveien har i stor grad hatt førsteprioritet i fagbevegelsen. I noen av selskapene argumenterte imidlertid de lokale tillitsvalgte med at partssamarbeidet var tilstrekkelig, de så ikke noe behov for å være representert på styrenivå: *“Vi har det bra som vi har det”*. Det ordinære samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte sørget for at det ønskede eller forventede nivået på innflytelse ble imøtekommet. Denne situasjonen finner vi primært i to typer selskap: i) små selskap hvor samarbeidet med de ansatte foregår kontinuerlig og tillitsvalgtsordninger spiller liten rolle eller ii) store selskaper med tette bånd mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Her finner vi et utstrakt partssamarbeid hvor alle de viktige beslutningene i selskapet ble drøftet. I begge selskapstyper finner vi primært et såkalt ‘sandpåstrøingsstyre’ eller mao: de viktige beslutningene er tatt før saken kommer til styret.

### **Mer om viktige og uviktige styrever**

*“Det er eierpolitikken som avgjør om man vil sitte i styret eller ikke” (forbund).*

Vårt materiale tyder på at de lokale tillitsvalgte i stor grad er opptatt av å få ‘mest mulig’ ut av sine begrensede ressurser. I denne vurderingen er man særlig opptatt av to forhold: i) er styret selskapets viktigste beslutningsorgan eller blir de viktige avgjørelsene tatt i andre sammenhenger og ii) vil flertallet i styret være interessert i de holdninger og meninger en ansatterepresentant vil forfekte eller vil vedkommende

ende opp i en kontinuerlig mindretallsposisjon? Spørsmålene synes særlig relevante i selskap med familieeie (*“ingen vits å sitte i styret når beslutningene tas i familiens juleselskap”*) eller selskap hvor utenlandske interesser dominerer (*“styremedlemmene er ikke vant med det norske bedriftsdemokratiet, det skjønner de ikke noe av”*).

Manglende interesse i å kreve styrerepresentasjon er altså ikke knyttet til redsel for gisselposisjon eller underlegenhet, men resultatet av en analyse av styrets og eiernes rolle. Det er ingen vits å bruke krefter på styrer uten reell beslutningsmakt og/eller det er ingen vits å bruke krefter i en situasjon hvor man aldri får gjennomslag.

For tillitsvalgte i konsern blir ulike nivåer innenfor konsernet en ekstra utfordring. En av de lokale tillitsvalgte ga oss denne oppskriften:

*“Det første man må gjøre er å analysere beslutningsprosessen i konsernet – på hvilket nivå tas de viktigste beslutningene. Det beste er å få de tillitsvalgte i de ulike selskapene til å jobbe sammen, finne ut hvordan de kan påvirke det nivået som fatter de viktige beslutningene for medlemmene våre. Hvis ikke det er mulig – da er det ingen vits i å kreve styrerepresentasjon”* (selskap).

## Konklusjoner: Få eller mange?

Både på det lokale og det sentrale nivået finner vi at de tillitsvalgte vurderer Hovedavtalens bestemmelser om samarbeid som viktigere enn de rettighetene som finnes i aksjelovene. Først når partssamarbeidet er i godt gjenge, når det er etablert et godt forhold til ledelsen blir styrerepresentasjon aktuelt. De tillitsvalgte prioriterer å bruke sine begrensede ressurser til samarbeid med ledelsen etter avtaleverket, ikke representasjon i eiernes organ. De lokale tillitsvalgte peker på ressursmangel og ikke verken ideo-

logisk motstand, mangel på kunnskap eller selvtillit blant potensielle styremedlemmer.

I undersøkelsene fant vi viktige forskjeller mellom de lokale og de sentrale tillitsvalgte. På sentralt plan var man opptatt av kunnskapsbehov, både når det gjelder lovreglene og også styrearbeidet i seg. Økt kunnskap ble sett på som det viktigste virkemiddel for å øke bruken av styrerepresentasjon. På lokalt plan fikk denne strategien ikke særlig oppslutning. Reglene ble ikke oppfattet som spesielt vanskelige blant de lokale tillitsvalgte og heller ikke styrearbeidet i seg selv virket avskrekkende. Mangel på representasjon ble knyttet til strategiske vurderinger av hvor de lokale tillitsvalgte kunne få mest mulig innflytelse ut av sine begrensede ressurser. I de fleste tilfeller innebar dette å prioritere samarbeidet med ledelsen.

For forbundene er dette på mange måter gode nyheter. De lokale tillitsvalgte kjenner sine rettigheter og viser høy grad av strategiske evner. Dersom mangel på representasjon er et resultat av strategiske vurderinger de lokale tillitsvalgte har foretatt, er dette ikke nødvendigvis noe problem fra et fagforeningssynspunkt. Fra sentralt hold er det viktig at lokale tillitsvalgte kan få hjelp og redskaper for å analysere selskapet – hvem er de egentlige eierne, hvor fattes beslutningene og hvor kan de lokale tillitsvalgte utnytte sine egne (begrensede) ressurser best mulig?

To spørsmål står sentralt i jakten på det ‘egentlige’ beslutningsorgan:

- Hvordan er forholdet mellom styret og selskapet – er styret i stand til å kontrollere ledelsen?
- Hvordan er forholdet mellom ledelsen og de tillitsvalgte – finnes det et velfungerende partsamarbeid?

Maktrelasjonene i selskapet er altså et viktig stikkord. Prioritering av partsamarbeid basert på avtaleverket synes rasjonelt så

lenge den viktigste maktrelasjonen i selskapet nettopp går mellom de ansatte og deres representanter og ledelsen. Eierne har historisk spilt en tilbaketrukket rolle i norsk arbeidsliv. Privat eiendomsrett ble regulert gjennom en rekke ulike institusjoner som i stor grad tildelte eierne rollen som tilbydere av kapital, eierne ble ikke betraktet som en del av maktrelasjonene innad i selskapet (Trygstad & Hagen 2007; Falkum 2008). På sentralt plan ble eiendomsretten begrenset gjennom lovgivning og skattlegging. 'Direktørkapitalisme' er et sentralt stikkord, de viktige beslutningene ble fattet av ledelsen og ikke sjelden i samråd med de tillitsvalgte. Dette systemet ga konsensuspregede styrever preget av samarbeid og ikke konflikt mellom eierne og de ansattes representanter (Hagen 2010).

Konflikten mellom arbeid og kapital var et spørsmål om tillitsvalgte versus styringsrett. Hovedavtalen er det viktigste redskapet for å organisere og kontrollere denne konflikten. På denne bakgrunnen er det rasjonelt av de tillitsvalgte å prioritere det avtalebaserte samarbeidet for å oppnå mest mulig innflytelse på vegne av sine medlemmer. Jo bedre forhold til ledelsen, jo mer innflytelse. Styreverrepresentasjon blir unødvendig fordi det uansett er ledelsen som i realiteten bestemmer hva styret vil vedta.

Strategien krever sterk ledelse og svake styrever. Spørsmålet er om strategien er bærekraftig i en tid med deregulering, idealer om sterk eierstyring og økt vekt på 'shareholders value'. Dersom selskapet blir kjøpt opp av nye eiere med ambisjoner om aktiv eierstyring eller (utenlandske) eiere som ikke forstår eller slutter seg til den norske bedriftsdemokratimodellen vil ikke lenger avtalebasert partssamarbeid alene kunne gi innflytelse. De ansatte kan selvsagt kreve styreverrepresentasjon etter at oppkjøpet er gjennomført, men har likevel mistet sjansen til å påvirke i løpet av oppkjøpsprosessen

og eksempelvis ikke deltatt i valget av en ny direktør (som jo er styrets ansvar). Paradoksalt er nettopp en 'tapt sak' en viktig grunn til å kreve styreverrepresentasjon.

I denne artikkelen har vi utelukkende brukt norske data som grunnlag for å diskutere ulike årsaker til at lovfestede rettigheter ikke blir tatt i bruk. Vår analyse viser at komparative studier som trekker inn styreverrepresentasjon som en sentral variabel for å forklare nasjonale forskjeller i arbeidsmiljø/betingelser eller produktivitet, må inkludere data knyttet til bruk av ordningen og ikke minst – i hvilke selskap finner vi ansatte-representanter? Og videre – forholdet, både det legale og det reelle, mellom selskapslovgivningen og de kollektive avtalene er sentralt. Mangel på styreverrepresentasjon kan både være et tegn på sterke (vi trenger ikke sitte i styret, saken er avgjort i samråd med direktøren) eller svake fagforeninger (som sliter med å etablere partssamarbeid).

Vår analyse peker videre mot en rekke ubesvarte spørsmål: i hvilken grad utnyttes styreordningen i de andre landene med lovbestemmelser på feltet? Er potensialet for økt representasjon like stort som i de nordiske landene? Vil vi finne de samme sammenhengene i land hvor de lokale partene består av ledelsen og representanter for alle ansatte (altså et works councils system) og ikke de lokale fagforeningstillitsvalgte? Det norske samarbeidssystemet blir ofte omtalt som pragmatisk og omgangsformen mellom ledelse og tillitsvalgte er uformell og preget av likeverd. Vil vi finne at man i land med mer formelle omgangsformer i større grad tar alle formelle rettigheter i bruk?

De tillitsvalgtes strategier avhenger av forholdet mellom ledelsen og styret. Svake styrever kan være en fordel dersom de tillitsvalgte har et tett og godt forhold til ledelsen og ikke minst; en sterk ledelse som ser nytten av et tett partsamarbeid. Dersom adm. dir. prioriterer aksjonærenes interesser for-

an selskapets og de ansattes interesser bør kanskje de tillitsvalgte søke å styrke styrets rolle, eksempelvis gjennom å la de ansattes representanter i styret kreve styrebehandling av flere saker.

Analysen vor resulterer i en klar anbefaling til de sentrale tillitsvalgte: de lokale tillitsvalgte trenger hjelp og støtte for å finne frem til det sentrale beslutningsnivået i virksomheten. Økt konserndannelse og krysseierskap, innleie og vikarvirksomhet gjør dette spørsmålet enda viktigere. Det er all grunn til nettopp å spørre: I en tid hvor økt konserndannelse, økt oppmerksomhet om eiernes betydning og økt fokus på idealer for god selskapsledelse – kan de tillitsvalgte opprettholde sin innflytelse uten

aktiv deltakelse i det organ hvor selskapets eiere møtes?

Vi har i liten grad besvart 'det omvente spørsmålet' – hvorfor krever de ansatte representasjon? Ut fra våre funn må det nettopp være fordi erfaringen er at styreposisjon er viktig for innflytelsen. Funn fra Falkum et al (2009) viser at den organiserte norske bedriftsdemokratimodellen har stor smitteeffekt over på den uorganiserte<sup>9</sup> delen. Samarbeid mellom ledelse og ansatte opptrer i mange og svært pragmatiske former, partene 'plukker' de ordningene som passer dem og deres selskap. Vi vil anta at dette også er viktig for styrerepresentasjon i uorganiserte selskaper, men her er vi på tynt empirisk grunnlag.

## NOTER

- 1 NOU (Norsk offentlig utredning) 2010:1 Medbestemmelse og medvirkning i arbeidslivet.
- 2 Begge disse studiene inngår som en del av min doktoravhandling fra 2010: *Det mektige mindretallet. Ansatterepresentasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*.
- 3 Representantene skal velges av og blant alle ansatte og de skal representere alle ansatte og ikke utelukkende sin egen fagforening. Fagforeningene er likevel gitt en viss rolle når det gjelder valget og valgprosedyrene, dette er fastsatt i representasjonsforskriften til aksjeloven.
- 4 Etter revisjonen av den danske lovgivningen er dette ikke lenger helt riktig. I Norge har selskapene ikke anledning til å velge mellom et enstrengt og et tostrengt system.
- 5 Bedriftsforsamlingen er et særnorsk fenomen og vil ikke bli omtalt ytterligere. Dette bygger på våre funn om at den synes å ha liten betydning for ansatterepresentasjon. Det er imidlertid viktig å legge til at bedriftsforsamlingen ikke er å sammenligne med et overvåkningsorgan, men som ordning som i hovedsak ble etablert som en del av de bedriftsdemokratiske ordningene (NOU 2010:1). Våre funn (Hagen 2010) tyder på at bare ca 20 % av selskapene har etablert en bedriftsforsamling. Grensen på 200 ansatte for obligatorisk representasjon står likevel fast selv om dette, som vi vil vise, ikke betyr at det faktisk er etablert representasjon i alle slike selskap.
- 6 Utenlandsk eierskap i Norge er primært utenlandsk institusjonelt eierskap, de andre eierformene (privat, offentlig) er derfor ikke en del av analysen.
- 7 Dersom forsøk på å nekte eller sabotere etablering av representasjon kan de ansatte bringe saken inn for Bedriftsdemokratinevnda, en nemnd under Arbeidsdepartementet. Nemnda innvilger så å si aldri søknader om unntak fra reglene dersom de ansatte ønsker representasjon (Granden 2005).
- 8 En grundig analyse av disse spørsmålene finnes i Hagen (2010).
- 9 I rapporten opererer vi med uttrykket 'den seriøse delen av uorganisert sektor', mao seriøse selskaper uten tariffavtale, den 'grå' delen av arbeidsmarkedet inngår ikke i vår analyse.

## REFERANSER

- Bergh, Trond (1983): Medbestemmelse eller opposisjon? Noen hovedtrekk ved den norske debatten siden 1945 om demokrati i arbeidslivet, i Trond Bergh (red.): *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis*, Oslo, Universitetsforlaget, 84-125.
- Bråten, Stein (1983): *Dialogens vilkår i datasamfunnet: essays om modellmonopol og meningshorisont i organisasjons- og informasjonssammenheng*, Oslo, U-forlaget.
- Christensen, Søren & Ann Westenholz (red. 1999): *Medarbejdervalgte i danske virksomheder: fra lønarbejder til borger i virksomheds-samfundet*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Clarke, Thomas (ed. 2004): *Theories of Corporate Governance*, London, Routledge.
- Coleman, James (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen & Aagot Elise Storvik (2003): *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal.
- Engelstad, Per & Toralf Quale (1977): *Innsyn i styre og bedriftsforsamling*, Oslo, Tiden.
- EU, Direktiv 2001/86/EF om fastsettelse av supplerende bestemmelser til statutt for det europeiske selskap (SE) for så vidt angår medarbeiderinnflytelse.
- EU, Direktiv 2003/72/EF om fastsettelse av supplerende bestemmelser til statutt for det europeiske andelsselskap (SCE) for så vidt angår medarbeiderinnflytelse.
- Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen & Sissel Trygstad (2009): *Bedriftsdemokratiets tilstand*, Fafo-rapport 2009:35, Oslo, Fafo.
- Falkum, Eivind (2008): *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*, Fafo-rapport 2008:31, Oslo, Fafo.
- Fama, Eugene & Michael Jensen (1983): *Separation of Ownership and Control*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?cfid=230438&cftoken=45053039&abstract\\_id=94034](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?cfid=230438&cftoken=45053039&abstract_id=94034), Lesedato 011210.
- Granden, Gro (2005): *Styrearbeid: en håndbok for ansatte i selskap og konsern*, Oslo, Gyldendal Akademiske.
- Grønne, Tore (1977): Norsk Industripolitikk 1945-65. i Trond Bergh (red.): *Vekst og Velstand*, Oslo, U-forlaget, 99-167.
- Hagen, Inger Marie (2010): *Det mektige mindretallet. Ansattrepresentasjon mellom Corporate Governance og Industrial Relations*, Fafo-rapport 2010:02, Oslo, Fafo.
- Hagen, Inger Marie (2008): *Ansatte i styret. Statusrapport 2007*, Fafo-rapport 2008:09, Oslo, Fafo.
- Hagen, Inger Marie & Arne Pape (1997): *Med-spiller eller motspiller? Ledere og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten*, Fafo-rapport 227, Oslo, Fafo.
- Hall, Peter A. & David Soskice (eds. 2001): *Varieties of Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Heiret, Jan, Olav Korsnes, Knut Vennesland & Øyvind Bjørnson (2003): *Arbeidsliv, historie, samfunn. Arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig forstand*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Jackson, Gregory (2005): Towards a Comparative Perspective on Corporate Governance and Labour Management: Enterprise Coalitions and National Trajectories, i Howard Gospel & Andrew Pendleton (eds. 2005): *Corporate Governance and Labour Management*, Oxford, Oxford University Press, 284-309.
- Kluge, Norbert (2005): Corporate governance with co-determination – a key element of the European social model, i *Transfer*, Brussels, ETUI-RHS, 2, 163-177.
- Laagland, Femke & Ilse Zaal (2010): *Employee board-level representation in the European Union: the CBM Directive and its impact in the Netherlands*, Paper for the Eight Int. Conference in Commemoration of Prof. Marco Biagi, Modena March.
- Lavesen, Martin & Jesper Kragh-Setting (2007): *Håndbog for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer*, København, Erhvervsskolernes Forlag.
- Levinson, Klaus (2006): *Corporate governance*

- and employee board representation in Sweden, Stockholm, Arbeidslivsinstitutet.
- Levinson, Klaus (2001): Employee representatives on Company Boards in Sweden, i *Industrial Relations Journal*, Blackwell, 32, 264-274.
- Nergaard, Kristine & Torgeir Aarvaag Stokke (2010): *Organisasjonsgrader og tariff-avtaledekning i norsk arbeidsliv 2008*, Fafo-notat 2010:07, Oslo, Fafo.
- Nordisk Ministerråd (2005): *Norden som global vinderregion*, Årbog 2005.
- NOU 2010:01: *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*, Oslo, Arbeidsdepartmetet.
- Nørby, Lars (2001): *Corporate Governance in Denmark – recommendations for good corporate governance in Denmark*, Copenhagen, Copenhagen Stock Exchange.
- Parkinson, John (2003): Models of the Company and the Employment Relationship, i *British Journal of Industrial Relations*, Wiley, Blackwell, 41, 481-509.
- Roe, Mark (2004): Modern politics and ownership separation, i Mark Roe & Jeffrey Gordon: *Convergence and Persistence in Corporate Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 252-290.
- Rose, Casper (2008): The Challenges of Employee-Appointed Board Members for Corporate Governance: The Danish Evidence, i *European Business Organizational Law Review*, Asser Press, 9, 215-235.
- Rose, Casper & Hans Kurt Kvist (2006): *Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer: en udfordring for dansk selskabsledelse*, København, Handelshøjskolens Forlag.
- Taylor, Robert (2005): Industrial democracy and the European traditions, i *Transfer*, Brussels, ETUI-RHS, 2, 155-162.
- Thorsrud, Einar & Fred Emery (1964): *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedrifter?*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Trygstad, Sissel & Inger Marie Hagen (2007): *Ledere i den norske modellen*, Fafo-rapport 2007:24. Oslo, Fafo.
- Vitols, Sigurt (2005): *Co-determination and economic performance in Europe*, Report 92, Brussels, ETUI-RHS.

**Inger Marie Hagen**, ph.d. i sosiologi, er forsker/post.doc. på Fafo Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning, Institutt for privatrett, Universitetet i Oslo.  
e-mail: i.m.hagen@jus.uio.no