

# Hvordan styrke ansatterepresentanternes bidrag i styrearbeid i Aker?

*En kvalitativ studie om samarbeid, rolleforståelse og medvirkning i styrerommet*

Maja Davidsen Aaøyen

Lucy Mimi Sunde Coppes

Vårin Anette Gjertsen

Sofie Bakke Helgesen

Dea Henrikke Thorstensen Sommerlade

Marte Skjøldt Taasen

Universitetet i Oslo

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

SVPRO4000 Prosjektforum – lederskap og organisering

Antall ord: 13 415



## **FORORD**

Denne prosjektoppgaven markerer avslutningen på et lærerikt semester i forbindelse med emnet «Prosjektforum – lederskap og organisering» (SVPRO4000) ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra Aker ASA har vi undersøkt hvordan ansatterepresentanters bidrag i styrearbeidet kan styrkes for å realisere Akermode llens intensjoner. Prosjektet har vært en spennende og lærerik reise, hvor vi har fått dypere innsikt i bedriftsdemokrati, styrearbeid og samspillet mellom ledelse og ansatterepresentanter i et av Norges største industrikonsern. Gjennom kvalitative intervjuer og grundig analysearbeid har vi fått en unik mulighet til å utforske hvordan teori møter praksis.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Inger Marie Hagen, som med sin brede erfaring og dype kunnskap har vært en uvurderlig støtte for oss gjennom prosjektet. Hun har hjulpet oss til å forstå et komplekst tema vi i utgangspunktet hadde lite kunnskap om, og løftet prosjektet og læringsutbyttet vårt betydelig gjennom gode råd og veiledning.

Vi vil også takke vår oppdragsgiver, Audun Melaas, for sitt store engasjement og gode tilrettelegging, som har gjort prosjektarbeidet både effektivt og motiverende. Hans bidrag har vært viktig for å sikre god tilgang til informanter og ressurser. Takk for tilliten og muligheten til å fordype oss i et arbeidslivsrelevant tema.

Til slutt ønsker vi å takke alle informantene som har delt sine erfaringer og refleksjoner med oss. Deres bidrag har vært avgjørende for prosjektets gjennomføring og resultat.

Vi er stolte av det arbeidet vi har lagt ned sammen som gruppe, og takknemlige for alt vi har lært på veien.

God lesing!

Oslo, april 2025

## **SAMMENDRAG**

Denne rapporten undersøker hvordan ansatterrepresentanternes bidrag i styrearbeidet i Aker kan styrke, med utgangspunkt i Akermodellen som vektlegger samarbeid, kunnskap og endringsdyktighet. Studien er gjennomført på oppdrag fra Aker i forbindelse med emnet Prosjektforum ved Universitetet i Oslo. Datagrunnlaget består av elleve kvalitative intervjuer med ansatterrepresentanter og øvrige styremedlemmer fra to av Akers porteføljeselskaper. Funnene identifiserer åtte hovedtemaer som påvirker ansatterrepresentanternes bidrag: tilgang til informasjon, styremøtenes gjennomføring og dynamikk, samarbeid, rolleforståelse, kompetanse, erfaringer med et styrekurs, samt kombinasjonen av tillitsverv og styreverv. Rapporten avsluttes med fem konkrete anbefalinger for å fremme ansatterrepresentanternes innflytelse, og belyser hvordan Akermodellen kan videreutvikles for å sikre mer reell medbestemmelse i styrerommet.

## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.0 INNLEDNING.....</b>                                         | <b>6</b>  |
| 1.1 Om bedriften.....                                              | 6         |
| 1.2 Bakgrunn.....                                                  | 7         |
| 1.3 Formål med oppgaven.....                                       | 8         |
| 1.4 Avgrensning.....                                               | 9         |
| 1.5 Oppbygning av oppgaven.....                                    | 9         |
| <b>2.0 TEORETISK GRUNNLAG.....</b>                                 | <b>10</b> |
| 2.1 Rolle.....                                                     | 10        |
| 2.2 Psykologisk trygghet, ytringsklima og ytringseffektivitet..... | 11        |
| 2.3 Tillit.....                                                    | 11        |
| 2.4 Makt og opposisjon.....                                        | 12        |
| <b>3.0 METODE.....</b>                                             | <b>13</b> |
| 3.1 Uformelle intervjuer.....                                      | 14        |
| 3.2 Data.....                                                      | 15        |
| 3.3 Analysemetode.....                                             | 16        |
| 3.4 Etske betraktninger.....                                       | 17        |
| <b>4.0 FUNN.....</b>                                               | <b>18</b> |
| 4.1 Informasjon til styret.....                                    | 18        |
| 4.2 I styremøtene.....                                             | 19        |
| 4.3 Samarbeid.....                                                 | 22        |
| 4.4 Rolle og trygghet.....                                         | 24        |
| 4.5 Kompetanse.....                                                | 28        |
| 4.6 Styreksuset.....                                               | 31        |
| 4.7 Tillitsvalgte i styret.....                                    | 33        |
| 4.8 Innflytelse.....                                               | 35        |
| <b>5.0 KONKLUSJON.....</b>                                         | <b>37</b> |
| <b>6.0 ANBEFALINGER.....</b>                                       | <b>39</b> |
| 6.1 Sørg for tidlig og tilstrekkelig tilgang til sakspapirer.....  | 39        |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2 Skap uformelle arenaer for dialog på tvers av styreposisjoner..... | 40        |
| 6.3 Juster møteformen for å gi bedre rom for diskusjon.....            | 41        |
| 6.4 Anerkjenn og etterspør ansatterrepresentanters kompetanse.....     | 41        |
| 6.5 Fortsett med å utvide opplæringstilbudet.....                      | 42        |
| <b>7.0 LITTERATURLISTE.....</b>                                        | <b>44</b> |
| <b>8.0 VEDLEGG.....</b>                                                | <b>47</b> |
| Vedlegg 1: Prosjektmandatet.....                                       | 47        |
| Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatterrepresentanter.....               | 50        |
| Vedlegg 3: Intervjuguide for øvrige styremedlemmer.....                | 53        |
| Vedlegg 4: Informasjons- og samtykkeskriv.....                         | 55        |

## **1.0 INNLEDNING**

Ansattererepresentanter har en sentral rolle i det norske bedriftsdemokratiet. Aksjeloven § 6-4 (1997) fastsetter de ansattes rett til å være representert i styret. I Aker er denne rollen nært forbundet med Akermodellen, en samarbeidsmodell basert på tillit, åpenhet og verdibasert samhandling mellom ledelse og tillitsvalgte (Aker, 2024, s. 2–3). For at modellen skal fungere etter hensikten, er det avgjørende at ansattererepresentanter ikke bare har en formell plass ved bordet, men også reell innflytelse i styrerommet.

På bakgrunn av et ønske fra Aker om å videreutvikle samarbeidskulturen og styrke ansattererepresentanters rolle, undersøker denne rapporten hvordan deres bidrag i styrearbeidet praktiseres i dag, og hvordan dette bidraget kan styrkes. Mandatet for prosjektet peker på at det eksisterer variasjoner i hvordan styrearbeid og ansattererepresentanters rolle er organisert i konsernet, og at det er behov for en mer målrettet strategi for opplæring og forbedring (se vedlegg 1). Denne studien er derfor gjennomført for å bidra med innsikt og forslag til tiltak som kan støtte realiseringen av Akermodellens intensjoner i praksis.

Med utgangspunkt i dette bygger rapporten på kvalitative intervjuer med personer med erfaring fra styrearbeid i Aker-eide selskaper. Målet er å få en bedre innsikt i rollen som ansattererepresentant i Aker, hvilke forhold som fremmer eller begrenser bidraget fra ansattererepresentanter, og hvordan styrearbeidet kan videreutvikles i tråd med Akermodellens verdier og prinsipper.

### **1.1 Om bedriften**

Aker ASA er et industrielt investeringsselskap med eierinteresser i en rekke selskap. Konsernet har sin opprinnelse fra 1841, da Akers Mekaniske Verksted ble etablert i Oslo. Verkstedet lå den gang i Aker herred, derav navnet (Aker, u.å.). Gjennom det 20. århundre utviklet Aker seg til å bli en sentral aktør i norsk industri, særlig innen skipsbygging og olje- og gassnæringen. På 1990-tallet gjennomgikk selskapet flere omstruktureringer og i år 2000 fusjonerte de med Kværner, et norsk industrikonsern som da var i økonomiske vanskeligheter (Aker, u.å.). Fusjoneringen førte til etableringen av Aker Kværner, som i 2004 ble restrukturert og børsnotert under navnet Aker ASA. Aker har senere etablert og investert i nye selskaper som Aker BP, Aker Biomarine og Cognite, og satser aktivt på teknologi og bærekraftige løsninger gjennom selskaper som Aker Carbon Capture og Aker Offshore Wind (Aker, u.å.).

## 1.2 Bakgrunn

Den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes av et tett og institusjonalisert trepartssamarbeid mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten på nasjonalt nivå. Modellen bygger på tillit, dialog og medvirkning, og benytter formelle og uformelle samarbeidsformer som sammen skal bidra til økt produktivitet, omstillingsevne og verdiskaping (Erlien & Grove, 2022, s. 166–169). Hovedavtalene (eksempelvis mellom LO og NHO), sammen med arbeidsmiljøloven og aksjelovene utgjør det overordnede rammeverket for arbeidslivet. Hovedavtalens bestemmelser danner grunnlaget for det lokale partssamarbeidet på virksomhetsplan, der arbeidsgiver og arbeidstakernes tillitsvalgte sammen utvikler og utøver partssamarbeidet. Det lokale samarbeidet bygger i stor grad også på tillitsbasert dialog og felles målforståelse (Falkum, 2021, s. 157–158).

Ansattes representasjon i styret er forankret i aksjelovene og er et viktig virkemiddel for medbestemmelse (Granden, 2015, s. 192-193). Granden påpeker at styret har en nøkkelrolle i å sikre bedriftsdemokrati, men at det også finnes utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri og svak praktisering av medvirkning i konsernstrukturer. Solberg (2021, s. 60-61) understreker på sin side at styret, som virksomhetens øverste ledelse, har både ansvar og mulighet til å legge til rette for reell medbestemmelse.

Aksjeloven har altså bestemmelser om styrerepresentanter og Hovedavtalen bestemmelser om tillitsvalgte. Til tross for ulike grunnlag har Aker valgt å se disse rollene i sammenheng. Aker ASA viser med Akermodellen hvordan det lokale samarbeidet kan videreutvikles og tilpasses gjennom egen praksis (Erlien & Grove, 2022, s. 166–169). Siden 1950-tallet har Aker utviklet en samarbeidsform, kalt Akermodellen, som kombinerer avtaleverk, formelle strukturer og uformell tillitsbasert dialog mellom ledelse og tillitsvalgte. Modellen har vært sentral for Akersystemets omstillingsevne og er i dag en bærebjelke i konsernets ledelsesfilosofi og styringspraksis. Akermodellen bygger på tre kjerneverdier: kunnskap, samarbeid og endringsdyktighet. Kunnskap viser til faglig tyngde i hele organisasjonen, fra ingeniører og fagarbeidere til ledelse og eiere. Samarbeid handler om samhandling på tvers av fagmiljøer og hierarkier, og er avgjørende for å finne felles forståelse og drive utvikling. Endringsdyktighet er både en vilje og evne til å tilpasse seg marked og teknologi. Sammen skaper disse verdiene et system som muliggjør verdiskaping gjennom bred medvirkning og felles innsats (Aker, 2024, s. 3-6).

Styret i Aker fungerer som en viktig arena for denne samhandlingen. I mange tilfeller innehar ansattrepresentantene i styret også tillitsverv, noe som kan styrke deres kobling til det øvrige partssamarbeidet i virksomheten. Styret er dermed ikke bare en formell beslutningsarena, men også et sted der Akermodellens verdier realiseres i praksis. Styret i Aker fungerer som en viktig arena for denne samhandlingen. I lys av økt kompleksitet i markedet, raske omstillinger og økte krav til bærekraft, har Aker et sterkt ønske om å styrke denne samhandlingskulturen (se vedlegg 1). De ønsker å sikre at styret i Akerselskaper realiserer potensialet i Akermodellen. I tråd med denne overordnede målsetningen, setter dette prosjektet søkelyset på ansattrepresentanter og hvordan man kan styrke deres bidrag i styrearbeidet. Med bakgrunn i dette er prosjektets problemstilling:

### **“Hvordan øke ansattrepresentanters bidrag til styrearbeid i Aker?”**

Bidrag fra ansattrepresentanter forstås i denne oppgaven som *evne til å fremme verdiskaping og sikre bedriftsdemokrati* i tråd med Akermodellens verdigrunnlag (Aker, 2024, s. 2-5). Det innebærer at ansattrepresentanter ikke bare skal være til stede, men bidra aktivt til strategiske prosesser, utvikling og forankring.

## **1.3 Formål med oppgaven**

Ansattrepresentanter i styret er som nevnt forankret i aksjeloven § 6-4 (1997), som gir ansatte rett til å velge representanter til styret i selskaper med over 30 ansatte.

Representantene skal ivareta arbeidstakernes interesser, men er samtidig underlagt de samme pliktene som øvrige styremedlemmer, inkludert lojalitet til selskapets formål og ansvar for helheten. Dette krever en bevisst rolleforståelse og evne til å balansere representasjonsrollen med ansvar for helhetlige beslutninger i tråd med bedriftens mål og styringsstruktur (Falkum, 2021, s. 168). Styrearbeid i Aker skjer i et landskap preget av Akermodellens prinsipper (Aker, 2024, s. 3).

Styret er ikke kun en kontrollinstans, men et rom for samspill, tillit og erfaringsdeling mellom ulike aktører i selskapet. For å belyse problemstillingen bruker vi teori om roller, psykologisk trygghet, tillit og makt. Disse teoriene hjelper oss å forstå hvordan ansattrepresentanters bidrag formes, utfordres og kan styrkes.

Empirisk sett er rapporten basert på kvalitative intervjuer med personer som har erfaring fra styrearbeid i Akerkonsernet. Gjennom intervjuene har vi undersøkt hvordan Akermodellens

prinsipper faktisk kommer til uttrykk i praksis, og hvordan ansatterepresentanternes rolle og bidrag kan videreutvikles. Analysen er strukturert rundt åtte temaer:

1. Informasjon til styret
2. I styremøtene
3. Samarbeid
4. Rolleforståelse og trygghet
5. Kompetanse
6. Evaluering av dagens styrekurs
7. Tillitsvalgtes rolle i styret
8. Innflytelse

Disse temaene utgjør grunnlaget for analysen og vil videre være utgangspunktet for diskusjonsdelen. Målet er å støtte videreutviklingen av Akermodellen, og styrke samarbeidet i styrerommene på tvers i konsernet.

#### **1.4 Avgrensning**

Denne oppgaven er avgrenset til å undersøke hvordan ansatterepresentanter kan bidra til styrets arbeid og verdiskaping i Aker, med utgangspunkt i Akermodellen. Vi har valgt å fokusere på ansatterepresentanternes rolle i selve styrearbeidet, og ser nærmere på forhold som rolleforståelse, samarbeid, tillit og medvirkning i to Akerselskaper. Vi går ikke inn i en juridisk tolkning av aksjeloven, økonomiske vurderinger, eierrepresentanternes rolle, eller andre aspekter ved styrets arbeid som ikke er direkte knyttet til ansatterepresentasjon. Det er heller ikke formålet å evaluere styrets totale funksjon, men å belyse hvordan ansatterepresentanternes bidrag kan styrkes innenfor eksisterende rammer og kultur.

#### **1.5 Oppbygning av oppgaven**

Etter presentasjonen av prosjektets bakgrunn og teoretiske rammeverk følger en analyse av innsamlet data fra intervjuene. Analysen er strukturert rundt de åtte nevnte temaene basert på funn og sitater. Funnene belyser ulike sider ved ansatterepresentanternes rolle og bidrag i styret samt tanker om styrekurset. Gjennomgående i presentasjonen av funnene drøfter vi basert på presentert teori, før vi samler trådene i en konklusjon. Avslutningsvis nevner vi konkrete anbefalinger til Aker samt forslag til forbedringer av styrekurset, hvor vi vurderer hvordan

disse tiltakene kan forbedre ansatterepresentanters bidrag i styrearbeid og støtte videreutviklingen av Akermodellen i konsernet.

## **2.0 TEORETISK GRUNNLAG**

For å belyse hvordan ansatterepresentanters bidrag til styrearbeidet i Aker kan styrkes, benytter vi et utvalg teorier som er valgt med bakgrunn i funnene fra våre kvalitative intervjuer. Teoriene fungerer som et analytisk rammeverk for å forstå sentrale temaer for prosjektet. Vi tar utgangspunkt i fire teoretiske perspektiver: (1) teorier knyttet til rolle, (2) psykologisk trygghet, (3) tillit og (4) makt og opposisjon.

### **2.1 Rolle**

En rolle kan på et overordnet nivå forstås som «et sett forventninger til individers atferd, basert på hvilken posisjon de innehar i en sosial struktur» (Biddle, 1986, sitert i Anglin et al., 2022, s. 1473). Disse forventningene innbefatter gjerne visse normer som fungerer som sosiale standarder, og disse normene danner rammen for hvilke handlinger som oppfattes som legitime. For eksempel vil forventninger knyttet til en ansatterepresentant påvirke hvordan rollen faktisk utøves, og definere hvilket handlingsrom ansatterepresentanten har.

“Rollekonflikt oppstår når et individ har flere roller og forventningene til én rolle er uforenlige eller i motstrid med forventningene knyttet til en annen” (Anicich & Hirsch, 2017; Biddle, 1986; Ebbers & Wijnberg, 2017, sitert i Anglin mfl., 2022). Dette innebærer at en ikke kan imøtekomme kravene til den ene rollen uten at det går på bekostning av den andre. Rolleambiguitet oppstår når forventningene til rollen er uklare, eller når man ikke vet nøyaktig hvilke oppgaver som faller inn under rollen. En vag rollebeskrivelse vil kunne føre til et ulikt perspektiv på hvilke sosiale normer som er gjeldende for denne rollen. Rolleambiguitet er tett knyttet til rollekonflikt, da usikkerhet rundt en rolle kan øke sjansen for motstridende forventninger. Denne uklarheten kan føre til at både rolle innehaveren og omgivelsene har ulike eller til og med motstridende oppfatninger av hva rollen faktisk innebærer. For å unngå rolleambiguitet er det viktig med en tydelig avgrensning av hvilke oppgaver og ansvar som inngår i rollen (Anglin et al., 2022, s. 1475).

## **2.2 Psykologisk trygghet, ytringsklima og ytringseffektivitet**

Psykologisk trygghet beskriver aktørers oppfatning av konsekvensene av å ta mellommenneskelige risikoer i en gitt kontekst, for eksempel på en arbeidsplass.

Organisasjonsforskningen har identifisert psykologisk trygghet som en avgjørende faktor for å forstå fenomener som ytringsatferd, teamarbeid, teamlæring og organisatorisk læring (Edmondson & Lei, 2014). I et psykologisk trygt arbeidsmiljø føler ansatte at de kan være seg selv uten å bli avvist. De tør å si hva de mener uten frykt for negative reaksjoner, respekterer hverandres kompetanse og viser interesse for hverandre som mennesker. De evner også å ha konstruktiv konflikt og konfrontasjoner (Newman et al., 2017). På denne måten er psykologisk trygghet tett knyttet til begrepene om ytringsklima, og ytringseffektivitet.

Arbeidstilsynet definerer et godt ytringsklima som at ansatte opplever trygghet ved å dele sine meninger og synspunkter, også når de ikke samsvarer med majoritetens oppfatning.

Videre beskrives ytringseffektivitet som graden man oppfatter at det er nyttig å ytre seg.

Ytringseffektivitet er tett knyttet til påvirkningskraft, og hvorvidt vedkommende opplever at situasjonen kan endres (Arbeidstilsynet, u.å.).

## **2.3 Tillit**

Tillit er en sentral, men ofte underkommunisert forutsetning for et velfungerende partssamarbeid i den norske samarbeidsmodellen. Gulbrandsen (2001, s. 300) definerer tillit som "en holdning eller innstilling hos en person til en annen person (eller til et bestemt sosialt system), som rommer en forventning om at den andre en gang i nær eller fjern framtid vil utføre eller avstå fra bestemte handlinger". Tillit forutsetter dermed valgfrihet, og innebærer alltid en viss usikkerhet og risiko, fordi man ikke kan vite med sikkerhet at den andre vil vise seg tilliten verdig. Som det poengteres, er tillit dermed nært knyttet til sårbarhet og det å gi slipp på kontroll.

Velfungerende ansattrepresentasjon forutsetter at det eksisterer en gjensidig tillit mellom ansatte og ledelse. Ansattrepresentasjon i styrer skal både gi ansatte innflytelse over beslutninger som angår dem, og styrke verdiskapningen gjennom deres innsikt og erfaring. Den faktiske innflytelsen kan variere basert på konsernstruktur, eierforhold og styrets interne dynamikk. Økt internasjonalisering og komplekse eierstrukturer kan gjøre det vanskelig for ansatte å påvirke der reell makt utøves, noe som igjen kan svekke tilliten til at ansattrepresentantordningen fungerer etter sin hensikt (Hagen, 2017, s. 253-268). I

forlengelsen av dette er sosial kapital et relevant begrep, da et individs sosiale kapital er knyttet til deres ressurser i form av relasjoner og nettverk. Styremedlemmer med høy sosial kapital kan gi økt mulighet for påvirkning (Giddens & Sutton, 2017, s. 506).

Når ansattrepresentanter vurderer i hvilke sammenhenger og prosesser innspillene deres har størst effekt i styrearbeidet, spiller opplevelsen av gjensidig tillit en avgjørende rolle. Manglende tillit kan føre til at styredeltakelsen oppleves som symbolsk eller marginal, snarere enn som en reell mulighet for påvirkning. For å øke ansattrepresentanters bidrag til styrearbeid i Aker, kan det derfor være nødvendig å rette oppmerksomheten mot hvordan tillit etableres, opprettholdes og kommer til uttrykk i styrerommet (Hagen, 2017, s. 268–269).

## **2.4 Makt og opposisjon**

Falkums (2008) modell over ulike former for makt er sentral for problemstillingen, fordi den gir et analytisk rammeverk som gjør det mulig å undersøke både formelle og uformelle forhold som påvirker ansattrepresentanters reelle innflytelse i styret. Modellen gir et nyansert språk for å analysere hvilke typer makt som former deres handlingsrom. Den gjør det også mulig å identifisere hvor det finnes potensial for opposisjon og styrket påvirkning, og er dermed et verktøy for både forståelse og forbedring av ansattrepresentanters rolle i styrerommet.

Ulike maktformer virker på forskjellige nivåer, men er gjensidig forbundet i en prosesskjede. Den mest grunnleggende formen, dominans, handler om hvilke forståelser og perspektiver som tas for gitt i organisasjonen. Dominans preger hva som oppfattes som legitimt eller normalt, og fungerer som et filter for hvilke temaer og synspunkter som oppfattes som relevante. Det er viktig å understreke at dominans ikke nødvendigvis må forstås som noe negativt. Det kan også beskrives som det rådende tankesettet eller de dominerende fortolkningene som former organisasjonens praksis og beslutninger. Begrepet gir dermed innsikt i hvordan makt kan utøves på en usynlig og indirekte måte, gjennom etablerte normer, språkbruk og forventninger, uten at det nødvendigvis handler om bevisst undertrykking. I styresammenheng kan dette innebære at bestemte typer kunnskap eller erfaring som ansattrepresentanter bringer inn, ikke nødvendigvis har samme tyngde som for eksempel økonomisk eller strategisk kompetanse. Denne typen makt er ofte vanskelig å få øye på fordi den er innvevd i språk, praksis og forventninger (Falkum, 2008, s. 30).

Agendamakt bygger på dominans og handler om hvem som har innflytelse på hva som settes på dagsordenen. I styrer kan agendamakt vise seg gjennom hvilke saker som får plass i møtene, hvem som får taletid, og hvilke initiativ som fanges opp av styreleder eller administrasjon (Falkum, 2008, s. 30). Dersom ansatterepresentanternes forslag systematisk faller utenfor dagsordenen, kan dette potensielt skyldes en form for agendamakt som begrenser deres reelle påvirkning. Makt på dette nivået kan være både eksplisitt, gjennom bevisste prioriteringer, og implisitt, gjennom vaner og uuttalte normer (Falkum, 2008, s. 30). Opposisjon her kan bestå i å insistere på å få saker inn på dagsordenen, eller å utfordre hva som anses som viktig for styret å behandle.

Nivået etter er beslutningsmakt, som dreier seg om hvem som har myndighet til å fatte bindende vedtak. Når saker først er oppe til behandling, er det beslutningsmakt som avgjør hva og hvordan noe vedtas. I styrer, der ansatterepresentanter utgjør et mindretall, kan et negativt utfall være en opplevelse av at deres stemmer ikke tillegges nok vekt, eller at de ikke får gjennomslag for sine forslag (Falkum, 2007, s. 101). Her handler opposisjonen om å påvirke selve innholdet i beslutningene før de fattes (Falkum, 2008, s. 30-31).

Iverksettelsesmakt, det siste nivået i modellen, handler om kontroll over hvordan vedtak blir omsatt i praksis. Selv om en beslutning formelt er vedtatt, kan den justeres, forsinkes eller omgås i implementeringen. Dette aspektet er særlig relevant i konsernstrukturer med flere beslutningsnivåer. Vedtak ansatterepresentanter har kjempet frem kan miste effekt dersom gjennomføringsmakten ligger utenfor deres kontroll. Opposisjon her kan innebære å følge opp gjennomføringen av vedtak, stille kritiske spørsmål til framdrift, eller påpeke avvik fra det som ble besluttet (Falkum, 2008, s. 31).

### **3.0 METODE**

Dette kapitlet redegjør for studiens metodiske tilnærming. Først presenteres valg av forskningsdesign og gjennomføring av kvalitative intervjuer. Deretter beskrives rekruttering og utvalg, samt utviklingen av intervjuguiden. Videre presenteres datagrunnlaget og den tematiske analysemetoden. Avslutningsvis drøftes etiske hensyn knyttet til studiens gjennomføring.

### 3.1 Uformelle intervjuer

I dette prosjektet har vi valgt å anvende kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode. Valget bygger på anbefalinger i prosjektmandatet og en vurdering av hvilken metode som best kunne gi oss den informasjonen vi trengte for å svare på problemstillingen. Ettersom vi ønsket å få et bedre innblikk i personlige holdninger og erfaring til ansatterepresentanter i styrearbeidet, anså vi dette som den mest hensiktsmessige metoden. Intervjuene ga oss en mulighet til å oppnå dybdeforståelse fremfor bred representativitet. Vi valgte å bruke en uformell intervjumetode, der vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, men samtidig hadde frihet til å tilpasse spørsmålene underveis. Denne fleksibiliteten ga rom for at informantene kunne ta opp nye temaer, eller utdype svar underveis, noe vi vurderte som viktig for å kunne fange opp nyanser og få tilgang til informasjon som ellers kunne blitt oversett (Grønmo, 2016, s. 167-171). De fleste intervjuene ble gjennomført fysisk, men på grunn av geografiske begrensninger ble enkelte intervjuer gjennomført digitalt. Dette muliggjorde deltakelse fra de som ellers ikke kunne møtt opp, og bidro til økt geografisk spredning og tilgang til flere informanters perspektiver (Joshi, et.al., 2020, s. 1318).

#### 3.1.1 Rekruttering og utvalg

Utvalget i denne studien er et resultat av strategisk snøballutvelging gjennom e-post, der et begrenset antall startaktører fungerte som inngangsport til ytterligere informantkandidater. Gjennom vår kontaktperson i Aker, ble forslag til relevante kandidater, samt deres kontaktinformasjon, presentert. Disse kandidatene anbefalte deretter flere personer som de anså som relevante for studien. For å sikre et variert utvalg inkluderte informantene personer med ulik kunnskap om styrearbeid, og ulike kontaktflater i Aker, noe som førte til et nettverksbasert utvalg (Grønmo, 2016, s. 117). Snøballmetoden var særlig egnet for å komme i kontakt med informanter, og utvalgsprosessen fortsatte inntil metningspunktet var nådd. Dette metningspunktet ble opprinnelig fastsatt før intervjuprosessen, basert på populasjonens størrelse. Metningspunktet ble likevel tilpasset underveis i tråd med informantenes tilgjengelighet og prosjektgruppens kapasitet innenfor studiens rammer (Parker, et.al., 2019, s. 3-5).

Studiens populasjon, aktørene som forskningsspørsmålet gjelder for, består av styremedlemmer fra to Akerselskap (heretter kalt Aker X og Aker Y). Utvalget består av ansatterepresentanter med tillitsverv og øvrige styremedlemmer, da begge gruppens perspektiver ble ansett som verdifulle til å besvare vår problemstilling (Grønmo, 2016, s. 98).

Vi intervjuet syv ansattrepresentanter med tillitsverv og fire øvrige styremedlemmer fra de to selskapene.

Selv om snøballmetoden ble ansett som en hensiktsmessig rekrutteringsstrategi, ble dens potensielle begrensninger vurdert før, under og etter gjennomføringen. Ettersom flere av informantene ble rekruttert gjennom vår kontaktperson, kunne det oppstå en risiko for at informantenes svar ble påvirket av deres kjennskap til vedkommendes rolle i rekrutteringsprosessen (Weiss, 1994, s. 34). Videre kan snøballmetoden føre til skjevheter og utvalgsbias, ettersom rekrutteringen er avhengig av eksisterende nettverk og etablerte relasjoner. For å redusere denne risikoen ble metoden supplert med direkte rekruttering av informanter utenfor de anbefalte kandidatene (Parker, et.al., 2019, s. 4-5).

### *3.1.2 Intervjuguide*

Med utgangspunkt i Akers oppdragsmandat identifiserte vi sentrale tematiske områder som dannet grunnlaget for intervjuene. På bakgrunn av disse temaene utviklet vi en intervjuguide med temaer og spørsmål. Ettersom datainnsamlingen ble gjennomført av seks ulike intervjuere, anså vi det som hensiktsmessig å bruke en relativt strukturert intervjuguide for å sikre grad av komparabilitet og systematisk innhenting av data. Samtidig ble intervjuguiden revidert underveis i intervjuprosessen, da vi fikk erfaring med hvilke spørsmål som var relevante. Vi utformet to varianter av intervjuguiden, tilpasset informantens posisjon i styret: “ansattrepresentant med tillitsverv” og “øvrige styremedlem”(se vedlegg 2 og 3). I tråd med kvalitativ metodologi la vi vekt på å formulere åpne spørsmål for muliggjøre nyanserte svar, samt for å unngå å legge føringer (Grønmo, 2016, s. 168-169 og Weiss, 1994, s. 47-49).

## **3.2 Data**

Datagrunnlaget i denne studien består av elleve transkriberte, semistrukturerte intervjuer med ansattrepresentanter og øvrige styremedlemmer i to Akerselskap. Intervjuene ble gjennomført i perioden februar til mars 2025, ved Akers hovedkontor i Oslo. Til stede var det en informant og to intervjuere i hvert intervju. Alle intervjuene ble gjennomført på norsk, og varigheten var som regel én time, selv om enkelte intervjuer var noe kortere eller lengre.

### *3.2.1 Reliabilitet og validitet*

Validiteten i en studie er en viktig indikator for om den måler det den har til hensikt å måle. Dette er avgjørende for studiens kvalitet, og for å sørge for at resultatene gir et pålitelig

grunnlag for analysen. Høy validitet er derfor en forutsetning for å trekke troverdige konklusjoner. Samtidig representerer reliabilitet en metodisk utfordring i kvalitativ forskning, ettersom dataen ofte er kontekstavhengig og vanskelig lar seg replikere. For å styrke reliabilitet og validitet i dette prosjektet har vi derfor lagt vekt på systematikk i gjennomføringen. Det innebærer at datainnsamlingen er gjennomført etter en tydelig metodisk plan, at intervjudata er tolket og transkribert så presist som mulig, og at analyseprosessen er gjennomført med sikte på å unngå vilkårlige eller tilfeldige tolkninger. I tillegg har vi hatt nøye oppfølging fra veileder, som er med på å styrke oppgavens validitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Likevel kan reliabiliteten i studien påvirkes av at intervjuene ble gjennomført av ulike personer, noe som kan ha ført til variasjoner i spørsmålsstilling og intervjuteknikk. Bruken av to forskjellige intervjuguider kan også ha redusert sammenlignbarheten mellom informantgruppene. Videre representerer utvalget en mulig begrensning. Vi har intervjuet både ansattrepresentanter og aksjonærvalgte styremedlemmer fra to Akerselskaper, men reliabiliteten kunne vært styrket ytterligere gjennom inkludering av flere selskaper i konsernet. Det ville gitt et bredere datagrunnlag, og muligens flere nyanser i funnene. Perspektiver fra andre Akerselskaper kunne bidratt til økt variasjon og bredde i synspunktene, og dermed styrket studiens evne til å avdekke mønstre som er gyldige på tvers av selskapene i konsernet. Dette vil også styrke grunnlaget for å vurdere i hvilken grad funnene kan anses som overførbare til andre styrer og organisatoriske kontekster innenfor Akerkonsernet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276 og Grønmo, 2016, s.102-104).

### **3.3 Analysemetode**

Datamaterialet ble analysert ved hjelp av tematisk analyse, som egner seg godt for å identifisere mønstre i kvalitative data. Analysen fulgte en induktiv-deduktiv tilnærming, der vi både var åpne for fremvoksende temaer i materialet, og lot eksisterende teori informere tolkningen (Grønmo, 2016, s. 51 og Braun & Clarke, 2017, s. 297-298). Kodene ble deretter samlet og videreutviklet til overordnede temaer ved kontinuerlig sammenlikning av informantens utsagn med resten av datamaterialet. For å få oversikt og sammenlikne funn på tvers av intervjuene, laget vi en matrise der relevante sitater ble systematisert etter tema og informanter. Særlig hvilken rolle vedkommende har i styret, og hvilket selskap de representerer, var sentralt. Dette bidro til å identifisere likheter og forskjeller, og styrket grunnlaget for tolkningene våre. Vi var bevisste på vår egen rolle i analysearbeidet, og

hvordan vi som forskere påvirker både hva vi ser, og hvordan vi forstår datamaterialet. For å ivareta kvalitet sørget vi derfor for at flere personer kodet og kategoriserte de samme intervjuene (Grønmo, 2016, s. 275-277 og Braun & Clarke, 2017, s. 297-298).

### **3.4 Etiske betraktninger**

I dette forskningsprosjektet har vi lagt stor vekt på etiske hensyn for å sikre informantenes rettigheter, personvern og anonymitet. Gjennom etiske vurderinger sikret vi at forskningen ble gjennomført på en ansvarlig og etisk forsvarlig måte (NESH, 2023). Vi fulgte NESHs forskningsetiske retningslinjer og iverksatte nødvendige tiltak for deltakernes beskyttelse. Vi søkte til SIKT for godkjenning til å ta lydopptak, og etter godkjent søknad sendte vi ut et informasjonsskriv for å sikre informert samtykke. Gjennom hele forskningsprosessen har vi vært opptatt av å minimere mulige belastninger for informantene. Vi har tilrettelagt intervjuene slik at informantene føler seg trygge, ved å stille åpne spørsmål og legge vekt på en lyttende og respektfull tone. Vi har understreket deres rettigheter og mulighet til å avbryte deltakelsen når som helst. Disse tiltakene er i samsvar med NESHs retningslinjer om respekt for deltakernes integritet, sikkerhet og velferd (NESH, 2023).

#### *3.4.1 Informert samtykke*

Informantene signerte samtykkeskjema digitalt ved mottak av informasjonsskrivet eller manuelt før intervjuet. Vi innhentet også eksplisitt samtykke til lydopptak.

Informasjonsskrivet fulgte en standardmal fra SIKT og forklarte prosjektets formål, behandling av data og informantenes rettigheter (se vedlegg 4). De krysset av for deltakelse i dybdeintervju og eventuell publisering av anonymiserte opplysninger med mulighet for gjenkjenning basert på beskrivelsen av den enkelte.

#### *3.4.2 Personvern og anonymitet*

For å beskytte informantenes personvern er alle innsamlede data behandlet konfidensielt. Vi transkriberte intervjuene med Autotekst, et sikkert og effektivt verktøy levert av Universitetet i Oslo, og fulgte alle gjeldende retningslinjer for personvern og datasikkerhet. Dette sikret nøyaktig gjengivelse og ga grunnlag for en strukturert analyseprosess (Universitetet i Oslo, 2023). Videre ble transkripsjonene lagret på en sikker lagringsplattform i henhold til institusjonens retningslinjer. Av personvern hensyn ble alle transkripsjoner anonymisert ved å fjerne navn og andre identifiserbare opplysninger. Samtidig ble det kommunisert tydelig til

informantene at vi ikke kunne garantere fullstendig anonymitet, da utvalget er begrenset og informantenes roller potensielt kan gjøre dem gjenkjennbare for enkelte. Det ble også reflektert i samtykkeprosessen og informert i forkant av intervjuene. Dataene er behandlet i samsvar med godkjente retningslinjer for personvern. Etter fullført analyse vil dataene bli slettet i tråd med gjeldende retningslinjer.

## **4.0 FUNN**

Dette kapitlet presenterer de viktigste funnene fra våre kvalitative intervjuer med styremedlemmer i Aker X og Aker Y. Funnene er strukturert etter sentrale temaer som har fremkommet gjennom analyseprosessen: (1) informasjon til styret, (2) erfaringer fra styremøtene, (3) samarbeid, (4) rolleforståelse og trygghet, (5) kompetanse, (6) erfaringer med styrekurset, og (7) kombinasjonen av rollene som tillitsvalgt og ansattererepresentant. Kapitlet avsluttes med temaet (8) innflytelse, der vi oppsummerer hvordan disse faktorene samlet sett påvirker ansattererepresentanters mulighet til å utøve innflytelse i styrearbeidet.

### **4.1 Informasjon til styret**

Ifølge informantene er en vesentlig forutsetning for å kunne bidra på en god måte i styresammenheng, at de har satt seg inn i, forstått, og dannet seg meninger i forkant om sakene som skal opp for diskusjon i styremøtet. I intervjuene ble det klart at ansattererepresentantene la stor vekt på betydningen av forberedelser. Flere rapporterte å bruke mye tid på å sette seg inn i sakspapirer og dokumentasjon. Noen styremedlemmer, både ansattvalgte og eiervalgte, oppga for eksempel å bruke hele helgen på å sette seg inn i saksdokumentene. Ifølge informantene hang dette sammen med at det kunne være store mengder kompleks informasjon som ble sendt ut før styremøtene: *“Altså forberedelsesdokumentene er jo heavy. Der har vi jo en liten utfordring, som ansattererepresentanter”*. Videre rapporterte noen at tiden fra dokumentene ble sendt ut, og frem til styremøtet, kunne oppleves som for kort: *“Hvis det er noe som jeg tenker kunne vært bedre, så er det at papirene burde komme ut tidligere”*. En ansattererepresentant sier også at det kan variere når informasjonen sendes ut:

*“Det har hendt at vi får ting dagen før, og at man tenker “oi, skal vi diskutere det også?”. Og det kan være ting som er av litt større format, om det er oppkjøp eller ting*

*som er veldig hemmelige, som en veldig liten gruppe som er involvert i, og da kommer det ofte sent til styret”.*

Det at ansattrepresentanter rapporterer at de bruker mye tid på forberedelser til styremøtene, kan tyde på at de er motiverte for å bidra på en kvalifisert måte i styret. Likevel kan mengden informasjon, kompleksiteten i sakspapirene, og når de blir sendt ut, ha potensielle konsekvenser for deres faktiske bidrag og innflytelse (Falkum, 2008, s. 410). Dersom beslutningsgrunnlaget ikke er fullt forstått, kan dette redusere ansattrepresentanters mulighet til å stille kritiske spørsmål eller fremme alternative synspunkter. I et slikt tilfelle vil ansattrepresentanters bidrag kunne svekkes, eller potensielt utebli, på grunn av manglende forutsetninger for å bidra.

Videre kan variasjonen i når sakspapirer sendes ut, knyttes til begrepet om agendamakt. Agendamakt handler ikke bare om hvilke saker som behandles, men også *hvordan* og *når* de kommer på bordet (Falkum, 2008, s. 130-131). Når saker introduseres i siste liten, selv om dette kan skyldes faktorer som konfidensialitet, svekkes muligheten til grundige forberedelser og koordinering blant ansattrepresentantene. Sen utsendelse av sakspapirer kan føre til at enkelte aktører får bedre forutsetninger for å påvirke beslutninger enn andre, tross at dette trolig ikke er hensikten (Falkum, 2008, s. 410-411). Dette kan for eksempel være fordi de har vært med på å utforme saksgrunnlaget, eller fordi de har bedre faglige forutsetninger for å sette seg inn i materialet på kortere tid. På denne måten kan kombinasjonen av kort tid, høy kompleksitet og manglende rom for avklaringer, skape en situasjon der ansattrepresentanter får redusert innflytelse, til tross for at de i utgangspunktet er sterkt motiverte og forbereder seg grundig.

## **4.2 I styremøtene**

I styremøtene deltar ansattvalgte, aksjonærvalgte styremedlemmer og ledelsen, som av flere blir omtalt som “administrasjonen” eller “konsernsjefens team”. Her inngår blant annet CFO og jurist som kan bidra ved behov. I de to Akerselskapene rapporteres det å være mellom åtte og tolv styremøter årlig. Møtene gjennomføres både fysisk og digitalt. For de fysiske møtene er det en tydelig forventning om fysisk oppmøte. Møter på Teams er ofte kortere og tar gjerne for seg færre saker, for eksempel godkjenning av et anbud. Respondentene opplever at Teamsmøtene krever mindre forberedelser, men peker samtidig på svakheter ved den digitale møteformen. Flere uttrykker at Teams gir mindre rom for engasjement, og at det er

vanskeligere å komme til ordet. Det fysiske formatet beskrives som mer inkluderende og dynamisk. En informant sier: *«Det er mye mer dynamikk i de fysiske møtene enn det er i Teams-møtene. Jeg foretrekker disse»*. Som tidligere nevnt, forteller flere ansattrepresentanter at de ofte har begrenset med tid til å forberede seg til møtene, samtidig som de ofte må sette seg inn i et omfattende og komplekst saksgrunnlag. I tillegg uttrykker flere at selve styremøtene kan oppleves som for korte, noe som oppleves å begrense muligheten til grundige diskusjoner. En informant sier det slik:

*“Det er ikke rom for store diskusjoner på sånn måte, og det er veldig tight schedule på ting (...). Regien på styremøtene, den synes jeg er god, men av og til kunne man tenke seg å ha noen diskusjoner som går litt lengre og litt dypere”.*

Enkelte ansattrepresentanter beskriver en følelse av at de må “sitte på kanten av stolen” for å komme til ordet: *“Ting går så fort, så må det være helt sånn... nå!”*. Samtidig fremhever de diskusjon og dialog som en forutsetning for kunnskap i styret:

*“(…) et kriterium er jo å skape en god dialog rundt styrebordet. (...) kunnskap oppstår mellom to mennesker som bidrar med sin kompetanse. Så hvis du greier å få en sånn regi på det, så vil du få kunnskap rundt bordet”.*

En ansattrepresentant forteller om hvordan pausene i styremøtene også er korte, og at leder ikke nødvendigvis er tilgjengelig under dem:

*“Det er ofte sånn at styremedlemmene møtes utenfor styrerommet i de sjeldne pausene vi har. Styrelederen pleier som regel å unngå den sosiale settingen pausene gir, og er generelt lite tilgjengelig for de ansattevalgte under lunsjen”.*

Det at ansattrepresentanter opplever at det vies for lite tid til diskusjon som følger av at styremøtene går fort, kan ha implikasjoner for deres bidrag (Falkum, 2008, s. 410-411). Som én representant sier: *“Kunnskap oppstår i dialog mellom to mennesker”*. Når slike dialoger i styremøtet uteblir, kan den kollektive evnen til å utvikle nye innsikter og gode løsninger svekkes (Falkum, 2008, s. 343). Dersom ansattrepresentantene føler at det er krevende å ta ordet, fordi det strukturelle rommet ikke inviterer til det, kan styret gå glipp av viktig informasjon og alternative vurderinger. Falkum (2008, s. 343) beskriver dessuten hvordan manglende dialog og samarbeid kan åpne for at ledelsen utøver agendamakt alene, hvilket kan føre til økt motstand og opposisjon blant de ansatte. Motstand og opposisjon kan videre

tenkes å svekke styrets iverksettingsmakt. På disse måtene kan korte styremøter uten tilstrekkelig rom for dialog, potensielt føre til at beslutninger tas på et svakere grunnlag, og at det kan oppstå problemer med implementeringen av dem. Videre vil manglende tid til diskusjon i styremøter, kunne flytte ansattrepresentanters påvirkningsarena til utenfor styrerommet, hvilket vi kommer tilbake til senere.

I tillegg til styremøtets varighet og innhold, vil dynamikken i styrerommet kunne påvirke ansattrepresentanters bidrag. Flere ansattrepresentanter beskriver at det eksisterer en viss grad av grupperinger i styrene. Noen forteller at de kan tidvis merke en tredelt struktur basert på styreposisjon:

*“Altså, det er på en måte tre grupperinger i styret. Du har de ansattvalgte, og så har du de eksterne representantene, altså de som kommer eksternt fra. Og så har du de mer interne, altså konsernsjef, styreleder, eierrepresentantene”.*

Flere ansattrepresentanter påpeker at grupperingene kan bli mer synlige i pausene, men at det er varierende fra person til person hvorvidt de velger å utelukkende forholde seg til sin gruppe eller ikke. En respondent sier: *“Når vi har en stor pause, så ser du at noen prater med en tilfeldig, mens noen går til sin klikk”*. Videre rapporterer noen ansattrepresentanter om en styredynamikk som i enkelte tilfeller kan være preget av maktutøvelse: *“Men jeg har litt følelse av at man blir avfeid litt raskt noen ganger. Og det er en hersketeknikk”*.

Til slutt rapporterer noen ansattrepresentanter om en opplevelse av at beslutninger, i noen tilfeller, kan virke avklarte allerede før de trer inn i styremøtene:

*“Jeg opplever og føler at mange av beslutningene allerede er tatt. Så når det kommer i styret, så har egentlig de store eierne allerede bestemt seg, og alt er ferdig. Måten å påvirke på er jo kanskje å påvirke i forkant. Og gjerne med litt uformelle samtaler med enkelte. Tenker jeg, da. Og relasjonsbygging er kjempeviktig”.*

Et gjennomgående inntrykk er likevel at ansattrepresentantene opplever at bedriftsdemokratiet i Aker fungerer i praksis. En informant sier: *“Det styret som er nå, det er reelt. Og vi jobber reelt. (...) De skal ha skryt for det”*. En annen sier: *“Det er det beste styret jeg har vært i. Jeg har vært i mange styrer. Jeg sitter i andre styrer utenom også”*.

Grupperinger innad i styret kan ha konsekvenser for ansatterepresentanters innflytelse og bidrag. Dette blir særlig relevant når ansatterepresentanter uttrykker at beslutninger til tider oppleves som forhåndsavklart. Når den reelle påvirkningen forskyves til uformelle arenaer, kan dette innebære at de som ikke har tilgang på samme nettverk, i praksis får redusert innflytelse (Falkum, 2008, s. 328). Fra et maktteoretisk perspektiv, kan dette ses som en form for utilsiktet indirekte maktutøvelse, gjennom at noen får begrenset tilgang til beslutningsprosesser (Falkum, 2008, s. 433–434).

Videre kan man stille spørsmål til hvorvidt styremøtene oppleves som en arena for psykologisk trygghet. Dersom ansatterepresentanter opplever å bli "avfeid" eller møtt med hersketeknikker, kan dette muligens føre til at de velger å ikke ytre seg fordi det ikke oppleves som trygt, eller verdsatt av gruppen, å ta ordet. Dette kan føre til et dårlig ytringsklima i styremøtene. Samtidig er det viktig å understreke at representantene i liten grad uttrykker mistillit eller misnøye til styret som helhet. Tvert imot er det flere som gir uttrykk for at de opplever styret som reelt og velfungerende, og at bedriftsdemokratiet praktiseres i tråd med intensjonene. Det er derfor mulig å tolke disse funnene som uttrykk for en dualitet. På den ene siden opplever ansatterepresentantene at de har reell påvirkning, men på den andre siden beskriver de strukturelle og relasjonelle forhold som kan begrense deres bidrag og innflytelse.

#### 4.3 Samarbeid

Informantene trekker frem arenaer for diskusjon og dialog som en viktig forutsetning for godt samarbeid i styret. Blant ansatterepresentantene var det bred enighet om at tiden som settes av til diskusjon i styremøtene, er for knapp. Intervjuene viser imidlertid til at ansatterepresentantene kan samarbeide med ledelsen i forkant av styremøtene. Formen på samarbeidet før styremøtene varierte mellom selskapene, og var preget av både uformell dialog og mer formelle møter. I flere tilfeller handlet samarbeidet om å sikre forståelse, som i Akerselskapet hvor ansatterepresentantene fortalte om faste møter med CFO, der de kunne stille spørsmål: *“Vi har en liten brief med CFO der vi kan stille, kall det de dumme spørsmålene, for de er jo nøye på klokka, og vil helst bli ferdig på tiden”*. Dette trekkes frem som et viktig tiltak av ansatterepresentantene i dette selskapet. Dialogen mellom ansatterepresentanter og ledelsen kunne også være strategisk fra ledelsens side. En ansatterepresentant forteller: *“Vi diskuterer gjerne kontroversielle saker i forkant med administrasjonen. (...) Da vet vi hvorfor ting er foreslått, og vi kan si oss enig selv om det*

*kanskje ikke er ideelt*". En informant fra ledelsen underbygger dette slik: *"Vi har blitt flinkere til å ha uenighet tidligere i prosessen, så styremøtene blir mer effektive"*.

Når ledelsen investerer tid til å forklare saker, samt gjøre informasjon mer tilgjengelig, kan dette signalisere respekt for ansatterepresentanters rolle og verdien av deres stemme. Ved å håndtere uenighet og avklare uklarheter i forkant, kan styremøtene gjennomføres mer effektivt, med mindre tid brukt på misforståelser og grunnleggende avklaringer. Dette kan bidra til bedre beslutningskvalitet, særlig i komplekse saker, der det er behov for at alle styremedlemmer møter forberedt og med forståelse for de ulike hensynene. Det kan også styrke relasjonen mellom ledelse og ansatterepresentanter, ved at det legges til rette for åpenhet og dialog i forkant. Dette kan igjen fremme tillit og samarbeid i det videre styrearbeidet (Falkum, 2008, s. 323-326).

På den andre siden kan samtaler i forkant av styremøtene tenkes å gi enkelte aktører mulighet til å påvirke hvordan saker blir fremstilt og tolket. Når ledelsen får sette premissene for forståelsen av en sak før den tas opp i plenum, kan det forme hvordan ansatterepresentantene forholder seg til saken, og redusere rommet for kritiske spørsmål. Dette kan føre til at uenighet tones ned eller "avklares" på forhånd, noe som potensielt kan gjøre styremøtet mindre demokratisk og mer preget av en konsensus heller enn en reell meningsutveksling (Falkum, 2008, s. 63-64). Dette er i tråd med Falkums (2008, s. 343-344) begrep om agenda- og beslutningsmakt utenfor styrerommet, altså at makt ikke alltid utøves eksplisitt, men gjennom styring av informasjon og forståelsesrammer.

I begge selskapene samarbeider ansatterepresentantene med hverandre: *"Vi snakker alltid sammen før møtene. Ikke bare om hva vi mener, men for å forstå sakene bedre"*. Møtene og dialogen mellom ansatterepresentanter var også preget av en taktisk dimensjon: *"Vi prøver å snakke sammen på forhånd, vi ansatterepresentanter, særlig hvis det er saker vi vet kan bli litt følsomme. Da er det viktig å ikke komme helt spredt"*. Flere ansatterepresentanter fremhever viktigheten av å ha forberedt seg sammen for å kunne gå inn i styremøtene som en samlet front, og slik styrke sin påvirkningskraft i diskusjoner og beslutninger.

Ansatterepresentantenes samarbeid seg imellom i forkant av møtene, med mål om å gå inn som en samlet front, kan tolkes som en taktisk respons på en opplevd svakere maktposisjon (Falkum, 2008, s. 104). Ved å fremstå enhetlige kan de øke sjansen for å få gjennomslag i viktige saker. Dette kan også tolkes som en mulig respons på lav opplevd ytringseffektivitet,

der ansatterepresentantene ikke nødvendigvis opplever at deres innspill blir tillagt reell betydning i styrets beslutningsprosesser.

Kontakten mellom ansatterepresentanter og aksjonærvalgte utenfor styremøtet opplevdes imidlertid som begrenset. Dette stod i kontrast til hva flere ansatterepresentanter ønsket seg: *“Det kunne nok vært mer kontakt på tvers – med de andre i styret”* og *“Jeg kunne ønsket meg at det var en fast dag i måneden eller noe sånt hvor vi kunne hatt noen flere uformelle samtaler”*. Begrunnelsen for ønsket om mer uformell sosial kontakt med de aksjonærvalgte og ledelsen, lå ofte i at gode relasjoner var en forutsetning for samarbeid og påvirkning: *“Man må jo bygge en relasjon til de forskjellige styrerepresentantene hvis man skal fungere bra”* og *“Hvis du skaper relasjoner, så forstår du også hvordan du skal kommunisere. (...) De hører mer på deg”*. Noen påpekte også at selskapet ville hatt nytte av økt dialog på tvers av styreposisjonene: *“Jeg syns jo vi kunne ha unngått masse av de tingene vi har gjort i selskapet, hadde vi hatt bedre dialoger. Vi kunne spart milliarder, det er jeg sikker på”*. Dette kan tyde på at innflytelse i styret ikke kun handler om solide argumenter, men også om relasjoner og samarbeid. Når ansatterepresentanter har mindre kontaktflater med eiervalgte, kan de også få dårligere forutsetninger for å påvirke i det uformelle rommet (Falkum, 2008, s. 230-231). Videre viser intervjuene at ansatterepresentantene kan oppleve det som vanskelig å ta initiativet til mer uformell dialog med de aksjonærvalgte og ledelsen, og at slike initiativer kunne være betinget av erfaring og opplevd trygghet. På denne måten kan forskjeller i erfaring risikere å utgjøre ulikheter i innflytelse (Falkum, 2008, s. 230-231).

## **4.4 Rolle og trygghet**

### *4.4.1 Rolle*

I intervjuene spurte vi informantene om hvordan de oppfattet ansatterepresentanters rolle og ansvarsområde i styresammenheng. Mange presiserte at ansatterepresentanter har samme ansvar for å ivareta selskapets interesser som andre styremedlemmer. De fleste påpekte også hvordan ansatterepresentant-rollen i tillegg kan fungere som en ressurs for styret, da de sitter på erfaring, kunnskap og nettverk som de øvrige styremedlemmene ikke har. En aksjonærvalgt forteller blant annet om hvordan ansatterepresentanter kan skape støtte blant de ansatte i styrets beslutninger.

*“Altså, jeg har jo jobbet sammen med ansatterepresentanter mange ganger. Og du greier jo aldri å implementere en strategi eller gjennomføre en endring uten at du har hele teamet med deg”.*

Noen ansatterepresentanter rapporterte at de, i tillegg til hensyn til selskapet, opplevde ivaretagelse av ansatte som del av deres rolle og ansvar: *“Jeg tenker at min rolle er å ivareta stemmene til de ansatte, i styret, samtidig som du må ta ansvar for totaliteten”.* Et styremedlem utdyper hvordan ansatterepresentant-rollen kan innebære en krevende balansegang mellom selskapets interesser og ansattes interesser:

*“I spørsmål som dreier seg om lønn og andre ansettelsesvilkår, nedbemanning, rekruttering, kjøp og salg av virksomheter... Så har de ansatte, representantene, ofte en litt krevende rolle, fordi de tilhører en del av organisasjonen som kan bli berørt av de beslutningene som vi tar. Men når vi er i styrerommet, så skal det ikke være noen tvil om at vi må tenke på helheten, og utviklingen av helheten. Generelt så fungerer det imponerende godt”.*

Når det gjelder hvordan ansatterepresentantene opplever øvrige styremedlemmers forståelse av deres rolle, beskriver flere at det er varierende. Noen ansatterepresentanter føler seg forstått i rollen, mens andre opplever manglende forståelse, særlig fra utenlandske styremedlemmer: *“De utenlandske har jo ikke samarbeidsmodellen i samme grad som i Norge.(...) Det er kanskje litt ukjent for dem”.* Noen uttrykker et ønske om at andre styremedlemmer burde få økt innsikt i ansatterepresentanters særegne nytteverdi:

*“Men jeg skulle ønske at de hadde mer kompetanse på hva vi bringer inn. Vi er jo ikke styremedlemmer på samme nivå og linje som de aksjonærvalgene er vant til. Og det er ikke meningen heller”.*

Funnene peker på at ansatterepresentanters rolle i styret kan oppleves som kompleks og til tider underkommunisert, hvilket kan ha betydning for deres bidrag. På den ene siden fremhever informanter i ulike styreposisjoner at ansatterepresentantene har samme ansvar som andre styremedlemmer, og at deres nære kjennskap til organisasjonen gir styret en viktig ressurs. På den andre siden beskrives det hvordan noen ansatterepresentanter også opplever et

ansvar for å ivareta de ansatte. Rollen som både ansatt og styremedlem kan i så måte tenkes å føre til rollekonflikt, særlig i tilfeller hvor ansattes og selskapets interesser står i motsetning til hverandre. Dette kan også ses i lys av representantenes tillitsverv, hvilket vi kommer tilbake til senere. Noen av ansatterepresentantene rapporterer videre at deres egen rolleforståelse avviker fra andre styremedlemmers forståelse av rollen. Dette kan føre til rolleambiguitet, hvor varierende eller utydelige forventninger til utøvelsen av ansatterepresentant-rollen, kan skape usikkerhet blant representantene. Varierende forventninger kan også tenkes å medføre tap av legitimitet, dersom ansatterepresentanten utøver rollen på en måte som ikke samsvarer med andre styremedlemmers oppfatning av rollen.

#### 4.4.2 Trygghet

Som tidligere nevnt, opplever flere ansatterepresentanter at møtene har høyt tempo, og at det til tider kan være krevende å komme til ordet. Utover dette peker flere også på at det å tørre å ta ordet i seg selv kan være utfordrende, særlig for dem med mindre erfaring. En representant påpeker at ansatterepresentanter lett kan føle seg underlegne i styret, og oppleve at de ikke har samme “autoritet” som de aksjonærvalgte: *“Det er mange som ikke tør å si sin mening, fordi de har en overdreven respekt for aksjonærvalgte og ledelsen.”* En annen utdyper opplevelsen av å føle seg underordnet, og peker på at det å være ny som ansatterepresentant ofte kan innebære en krevende overgang:

*“Du blir jo litt kasta til ulvene.(...) For det er mange, tror jeg, som er ansatterepresentant-styremedlemmer, som anser seg selv som litt sånn... annenrangs styremedlemmer fordi man ikke er aksjonærvalgt”.*

En representant knytter sin lengre erfaring opp mot å føle på respekt fra de øvrige styremedlemmene:

*“Jeg tror nok at en del av de aksjonærvalgte... nå har jo jeg sittet så lenge, så jeg føler jo at jeg har respekt i forhold til kunnskap og sånn. Men jeg oppfatter vel at det er enkelte som syns det er forskjell på de aksjonærvalgte og de ansattvalgte”.*

En annen peker på hvordan manglende erfaring hos nye ansattrepresentanter kan føre til usikkerhet og passivitet i møtene:

*“Jeg har jo en lang erfaring gjennom masse forskjellige oppgaver og roller, men noen av de som kommer inn (...) de har ikke noe erfaring i det hele tatt. Så de blir veldig fort tause. Det blir overveldende”.*

Funnene viser at ansattrepresentanter, særlig de med mindre erfaring, kan kjenne på lav psykologisk trygghet i styremøtene, og at dette i enkelte tilfeller kan medføre passivitet (Edmodson & Lei, 2014, s. 29-30). Samtidig viser de kommende sitatene at taushet også brukes som et middel for å sikre gjennomslag.

#### *4.4.3 Taushet*

I intervjuene fremkommer det at ansattrepresentantene ofte er selektive i valg av saker de tar ordet i. Her virker det ikke nødvendigvis kun å handle om utrygghet, men også strategi. Flere ansattrepresentanter forteller at dersom man uttaler seg i for mange saker, risikerer man å miste gjennomslagskraft i de viktigste sakene. En ansattrepresentant peker på at innflytelse ikke handler om å være mest mulig aktiv, men å være relevant:

*“Det er jo ikke om å gjøre å si mest mulig i de styremøtene. Da føler jeg også at man kanskje kan bli litt irrelevant til slutt, hvis man alltid har en mening om alt mulig. Da blir du liksom... “nå kommer han igjen”, ikke sant?”.*

En annen sier:

*“Som ansattrepresentant, hvis du tar ordet i alle sakene, så er det vanskeligere å bli hørt i de sakene som du tenker er mest ... viktigste for deg. (...) Og da må du være bevisst på hvilke saker du tar ordet i, eller så blir du fort oppfattet som en kjeftesmelle som sitter og tar ordet i alle saker”.*

Den strategiske stillheten som er ment å øke gjennomslagskraft, kan samtidig risikere å bidra til en oppfatning av at ansattrepresentanter er mindre engasjerte enn øvrige styremedlemmer:

*“Det kommer an på hvilke saker du tar opp når du tar ordet, om du blir hørt på samme måte som aksjonærvalgt som ansattererepresentant. Så i enkelte av disse evalueringene er det nok noen som tenker at de ansattererepresentanter ofte (...) kunne vært mer aktive i styremøtene. Og da er det klart at... i et styremøte så er vi nok litt bevisste. Selvefølgelig er jeg veldig bevisst på hvilke saker jeg tar ordet i, og hvilke saker du kan målbære dine synspunkter”.*

Dette kan tyde på at ansattererepresentantene navigerer en kompleks balansegang mellom å bli sett på som saklige og relevante, og å ikke forstyrre etablerte normer. Den selektive tausheten kan i så måte forstås som en form for indirekte tilpasning til dominans, der aktørene tilpasser seg rådende spilleregler for å sikre ytringseffektivitet og oppnå gjennomslag (Falkum, 2008, s. 30). Samtidig kan denne taktiske stillheten tolkes av andre styremedlemmer som lavt engasjement. Dette kan tenkes å svekke oppfatningen av ansattererepresentantenes verdi i styresammenheng, og bidra til en negativ spiral hvor ytringseffektiviteten, og dermed påvirkningskraften, svekkes.

#### **4.5 Kompetanse**

I intervjuene påpeker ansattererepresentantene at det kan være utfordrende at styremøtene foregår på engelsk, særlig når det kom til fagterminologi:

*“Det er akkurat den tekniske engelsken, når du skal inn på og virkelig forklare hva du mener, så kommer du litt til kort – du får ikke fram det virkelige poenget. (...) Når du sitter i en sånn forsamling med ganske mye mektige mennesker som både har morsmålet på engelsk og har drevet med styrearbeid i 40 år (...) så blir det en liten vegg du må bestige for å være tøff nok til å få fram det du vil”.*

Likevel var det den økonomiske delen av styrearbeidet som fremstod som det største hinderet for deltakelse. Dette var til tross for at mye av forberedelsene før møtet, involverte forståelse av økonomi. En ansattererepresentant sier blant annet: *“Jeg har studert litt økonomi, men det er mye avansert i den økonomiske framlegginga. Alvorlig mye”.* En annen ansattererepresentant beskriver hvordan vedkommende, i møte med egen usikkerhet, velger å ha tillit til andres vurderinger i styret.

*“Hvis jeg ser noe jeg ikke har greie på og er usikker på, så støtter jeg meg til forslagsstiller. For de kommer jo inn i styret og selger sin sak om hvorfor vi skal si ja til det, hvorfor skal investere penger på det... Hvis det høres fornuftig ut stoler jeg bare på det, for jeg har ikke kunnskap om det”.*

Når den økonomiske informasjonen oppleves som for avansert, kan dette potensielt skape en følelse av å stå utenfor kjerneinnholdet i styresakene. Det kan bli vanskelig å vurdere innholdet kritisk, eller komme med egne innspill, fordi forståelsen av saksgrunnlaget mangler. Dette fører til et kompetanseproblem i den demokratiske beslutningsprosessen, da ikke alle deltakerne har kapasitet eller kompetanse til å bidra i alle beslutningene på lik linje (Falkum, 2008, s. 85). Det at noen ansattrepresentanter beskriver at de velger å stole på forslagsstilleres vurderinger, kan på den ene siden forstås som et uttrykk for samarbeid, tillit og anerkjennelse av andres kompetanse. På den andre siden kan tilliten tenkes å være en form for kompensasjon for manglende kompetanse. Dersom tillit erstatter aktiv deltakelse fordi ansattrepresentanter ikke føler seg kompetente til å utfordre eller stille spørsmål, kan dette svekke deres reelle innflytelse og bidrag til styrets verdiskapning (Falkum, 2008, s. 328). I forlengelsen av dette kan det være relevant å trekke inn diskusjonen om hvorvidt ansattrepresentanter i visse situasjoner kan forstås som “ledelsens gisler” (Hagen, 2010, s. 12). Kanskje kan man argumentere for at informanten i dette tilfellet trer inn i en slags gisselsituasjon, der rollen som ansattrepresentant, og derav begrenset kompetanse på for eksempel økonomi, fjerner muligheten til å gjøre noe annet enn å støtte opp om ledelsens beslutninger. I slike situasjoner kan representantenes stemme brukes som en form for legitimering, selv om den reelle medbestemmelsen er fraværende.

Selv om det var bred enighet blant ansattrepresentantene om at den økonomiske kompetansen ikke strakk til, var det viktig for dem å understreke at deres nytteverdi som styremedlemmer ikke burde knyttes for tett opp mot avansert økonomisk forståelse: *“Generell kompetanse på økonomi burde jo selvfølgelig vært der. Men vi har jo vårt eget fagfelt”* og *“Kommer du inn på spesialisert økonomi og markedsbit, så kan jeg slite (...). Men innen strategi og den type ting er vi viktige medspillere. Den selskapsviten vi har, den trenger du”*. Det som her omtales som “selskapsviten”, viser til en type kunnskap som er tett knyttet til virksomhetens indre liv; innsikt i arbeidsprosesser, organisasjonskultur og hvordan beslutninger vil oppfattes blant ansatte. Dette er kunnskap som bygger på erfaring og nærhet

til organisasjonen, og som ansatterrepresentantene fremhever som sin særegne styrke i styresammenheng: *“Vi kjenner jo organisasjonen ut og inn. Vi vet hva som beveger seg”*.

Noen informanter understreker videre at denne innsikten, også sett i lys av tillitsverv, gir ansatterrepresentanter evne til å forstå og tolke signaler fra gulvet. Slik kan de vurdere hvilke tiltak som vil fungere, eller feile, i møte med virkeligheten: *“En aktiv tillitsvalgt har et nettverk som er av umåtelig stor verdi. (...) De har veldig mye bedre forutsetninger for å vurdere hva slags virkning disse beslutningene vil ha ute i organisasjonen”*. For at denne typen kompetanse skal kunne utgjøre en styrke i styresammenheng, bør den imidlertid både anerkjennes og benyttes aktivt (Aker, 2024, s. 3). En informant forteller:

*“Vi har en rapport, hvor vi snakker om skader og pulssjekker. Og det er bare noen grafer, også går det et halvt år, og så har de grafene gått litt ned og litt opp. Men jeg tenker; ‘Hva betyr den grafen? Hvorfor er folk misfornøyd?’ Jeg vet det. Men det ble aldri tid til å diskutere hvorfor, eller om vi skal gjøre noe med det. For jeg kan gi deg grunn. Men det jeg er litt redd for, er at hvis jeg tar ordet på akkurat det, og forteller en grunn, så blir jeg sett på som ‘nå tok hen på seg fagforeningsshatten’. Akkurat den balansegangen der synes jeg er kjempevanskelig”*.

Flere ansatterrepresentanter uttrykker et ønske om at deres kompetanse og perspektiv ble mer etterspurt: *“Jeg føler at det blir feil for meg å si at ‘dette er ikke smart’, fordi vi ønsker at det var andre som spurte: Hva tenker dere som representerer de ansatte om dette?”* og *“Jeg skulle ønske at noen sa ‘hva synes dere ansatterrepresentanter om dette?’, i stedet for at vi må skyte inn.”* Noen knytter dette til manglende kunnskap om ansatterrepresentanters rolle: *“Jeg skulle ønske at de (eiervalgte) hadde mer kompetanse på hva vi bringer inn”*. Noen knytter det til en feiltolkning av ansatterrepresentanters motiver i styresammenheng:

*“Jeg mener at de (eiervalgte) ikke forstår vår rolle. (...) Jeg sier det jeg sier, ikke fordi jeg ønsker at mine medlemmer skal få høyere lønn eller mer fri (...) Jeg sier det fordi jeg tror at totalt sett så vil Aker tjene på det som et selskap”*.

Sitatene tyder på at noen ansatterrepresentanter kan oppleve frykt for å bli mistenkt for å representere særinteresser heller enn selskapets interesser, og at deres kompetanse og bidrag

på denne måten kan oppfattes som irrelevant av andre styremedlemmer. På den ene siden understreker ansatterepresentantene verdien av deres kompetanse i styresammenheng, og ønsker at denne etterspørres mer. På den andre siden frykter noen å bli oppfattet som lite objektive eller som “(...) *fagforeningsrepresentanter i forkledning* (...)” dersom de deler sin kunnskap. Denne ambivalensen kan knyttes til ulike forventninger til ansatterepresentantenes rolleutøvelse, hvilket kan skape grobunn for rollekonflikt og rolleambiguitet, som igjen kan svekke både tryggheten og prestasjonen i rollen (Anglin et al., 2022, s. 1475). Dersom ansatterepresentantene er usikre på hvordan andre forstår og vurderer deres rolle og kompetanse, kan dette kanskje føre til at representantene velger å ikke ta ordet i frykt for å bli misforstått. Dette kan muligens vise til et behov for en bredere forståelse av hva kompetanse i styret faktisk innebærer, og en tydeligere forståelse av ansatterepresentanters rolle blant andre styremedlemmer.

#### 4.6 Styrekurset

Flere av våre funn, særlig knyttet til ansatterepresentanters rolleforståelse og deltakelse i styrearbeidet, er i stor grad allerede kjent for Aker. Nettopp med bakgrunn i disse utfordringene ble det utviklet et styrekurs, med mål om å fungere som et verktøy for å styrke ansatterepresentantenes bidrag i styret. I tillegg til at kurset vektlegger en innføring i det juridiske rammeverket som ansatterepresentanter må forholde seg til, er det også utformet for å styrke den praktiske forståelsen av rollen. En sentral del av dette handler om å styrke ansatterepresentanters selvtillit, og tillit til at de kan bringe inn en unik verdi i styret.

En av kursholderne oppsummerte det slik:

*“Folk har fått denne redselen og frykten for å tale sine egne sjefer midt i mot, eller stille spørsmål ved deres måte å tenke på, (...) Skal man bygge opp selvtillit så må man for det første være klar i hva som ligger i grunnlaget for å i det hele tatt være styrerepresentant. Også må en være klar over hva som er i egenarten i det du selv har, og hvordan du skiller deg ut. Også må du rett og slett se på deg selv som en ressurs, og ikke som en som protesterer eller som er et problem, men en ressurs som tenker selv og gjør verdifulle vurderinger fra din rolle i organisasjonen”.*

Ansatterepresentantene som hadde deltatt på styrekurset, ga gjennomgående uttrykk for tilfredshet med kursets innhold og utførelse. En av respondentene trakk særlig frem

betydningen av at konsernsjefen deltok i en av sesjonene, og hvordan dette bidro til å signalisere at konsernet anerkjenner viktigheten av ansattererepresentantenes rolle:

*“(…) det kurset jeg var på var kjempebra. (…) Jeg kunne stille spørsmål. Sjefen var der jo selv for å kunne svare på spørsmål. Det viser jo at konsernet synes dette er viktig, at ansattererepresentanter er viktige”.*

Kursets nytteverdi ble særlig løftet frem for representanter med mindre erfaring, og for dem som kommer fra de nyere og mindre etablerte selskapene i konsernet: *“Spesielt hvis du er ny inn i styret, så får du en del tips og råd (gjennom kurset). Jeg tror det er viktig å kjøre (kurset) med jevne mellomrom”.* Når det gjaldt opplevd nytteverdi blant de mer erfarne representantene, var det flere av som opplevde innholdet som delvis repetisjon. Likevel beskrev flertallet kurset som nyttig og relevant. Flere trakk også frem at repetisjon i seg selv hadde en verdi: *“Helt nytt var det ikke egentlig, men (...) å få det repetert synes jeg alltid er relevant. Jeg synes det var kjempebra”* og *“For min del var det noe repetativt ettersom jeg har mye erfaring, men jeg synes likevel at det var mange viktige aspekter ved kurset”.* Samtidig var det også noen som påpekte at lang erfaring ikke nødvendigvis innebærer trygghet i rollen som ansattererepresentant. En respondent understreket at selv representanter med mange år i styrerommet kan vegre seg for å ta ordet. I lys av dette ble kursets fokus på å bygge selvtillit og trygghet i rollen trukket frem som særlig verdifullt, uavhengig av erfaringsnivå.

Videre var det flere av informantene som fremhevd at styrekurset også hadde verdi utover selve innholdet. Kurset ble beskrevet som en nyttig arena for uformell dialog, erfaringsutveksling og relasjonsbygging på tvers av konsernet. En ansattererepresentant beskrev hvordan det å møte ansattererepresentanter på tvers av ulike selskaper i konsernet skapte en opplevelse av fellesskap, særlig for de som hadde mindre erfaring med styrearbeid:

*“De med mindre erfaring, som trodde de var litt alene i posisjonen sin, synes det var fint å kunne stille spørsmål og føle at de var en del av et fellesskap. Jeg tror de synes det var fint å oppleve at det var en kultur man kunne delta i der man kan få støtte fra de med mer erfaring”.*

En annen ansattererepresentant påpeker hvordan styrekurset bidro til etablering av nyttige kontakter og nettverk på tvers av selskaper:

*“Det var også kjempebra fordi vi miksa folk fra forskjellige styrever, så vi fikk en meningsutveksling. Hvordan tenker de i Aker X-styret? Hvordan tenker de i Aker Y? (...) Man skaper noen bånd der man kan spørre senere”.*

Funnene indikerer at styrekurset i Akerkonsernet har bidratt til å styrke både rolleforståelse og psykologisk trygghet, særlig blant ansatterepresentanter med mindre erfaring. Kursets fokus på hvordan ansatterepresentant-rollen utøves i praksis, trekkes frem av informantene som et viktig tiltak for å redusere rolleambiguitet. Utover det faglige innholdet beskrives kurset også som en viktig arena for relasjonsbygging. Dette kan ses som en motvekt til uformelle og potensielt ekskluderende nettverk i styrerommet, og som et tiltak som bidrar til å bygge sosial kapital og tillit, hvilket kan styrke ansatterepresentanters påvirkningskraft i egne styrever. I tillegg til dette kan det tenkes at den felles forståelsesrammen og kunnskapsdelingen som finner sted i kurset, spiller en viktig rolle i å utjevne forskjeller knyttet til erfaringsgrunnlag. Dette kan skape likere forutsetninger for innflytelse og bidrag blant ansatterepresentantene i styrearbeidet (Falkum, 2008, s. 230-231).

#### **4.7 Tillitsvalgte i styret**

Underveis i prosessen ble vi oppmerksomme på at det i enkelte sammenhenger har vært reist kritiske spørsmål ved å kombinere rollene som tillitsvalgt og ansatterepresentant i styret. Bekymringene har handlet om mulig rollekonflikt, særlig knyttet til lojalitet og evnen til å representere selskapets interesser i styrearbeidet. Alle ansatterepresentantene vi intervjuet hadde tillitsverv, og stilte seg samlet sett positive til å kombinere rollene. En av dem uttrykte seg tydelig om kritikken:

*“De som påstår at som ansatterepresentant så kan du ikke samtidig være tillitsvalgt, vil jeg bare si, det er bare tull. (...) Med den rollen du har som tillitsvalgt, så har du òg en ekstra rolle innen styret. Og da vet du også hva som rører seg i selskapet, som gjør det naturlig at det er tillitsvalgte som er styrerepresentanter”.*

Flere pekte på at det i Aker er en etablert praksis å kombinere rollene som tillitsvalgt og ansatterepresentant: *“Det er vanlig her i Aker X at tillitsvalgte sitter som ansattvalgte styrerepresentanter. Det virker nesten som at det er et krav”.* Videre

påpekte flere informanter at tillitsvalgte har et bredt nettverk, og derfor kan fungere som et bindeledd mellom ledelsen og ansatte. En ansatterepresentant gir et konkret eksempel på dette:

*“Ta for eksempel en bedrift som ser en interessant investeringsmulighet for seg, som kan revolusjonere måten de produserer på. Det kan jo være en ganske krevende oppgave å få dette brakt opp i systemet, og få forståelse og gjennomslag for det. Da kan tillitsvalgte være et særdeles effektivt apparat å benytte seg av for å få brakt dette opp. (...) Vi “bypasser” linjene, ikke sant? (...) De tillitsvalgte kan være meget effektive verktøy og kommunikasjonslinjer. (...) Og hvis du spør ledelsen så vil de bekrefte at de har fått til ting som selskapet aldri hadde fått til hvis det ikke hadde vært for de tillitsvalgte”.*

Sitatet illustrerer hvordan tillitsvalgte besitter en form for agenda- og iverksettingsmakt, hvor de har nettverket og muligheten til å bidra til realiseringen og implementeringen av ulike tiltak. Videre fremhever en annen informant at hen opplever det som rettmessig at tillitsvalgte er ansatterepresentanter, da det var fagbevegelsen som var pådriveren for å sikre ansattes representasjon i styret:

*“Hvem var det som fikk igjennom dette med at det skulle være ansatterepresentasjon? Det var fagforeningen. (...) Jeg er imot, personlig, at folk utenfor fagforening, hvis det er fagforening der (i bedriften), er i styret. (...) For da har du ikke den viten om hele selskapet som vi sitter på, til å kunne bidra inn i styret”.*

Selv om de fleste informantene kun uttalte seg om fordelene ved å kombinere rollene, var det noen som pekte på potensielle fallgruver. Én ansatterepresentant beskrev utfordringen slik:

*“Altså den store utfordringen er å ikke bli navlebeskuende og gå ned i skyttergrava for noe man kanskje har stort hjerte for. Det tror jeg er den store fallgruven for en (tillitsvalgt) ansatterepresentant. Man tenker litt sånn... “drit i Norge, leve Toten” (...). Man er nødt til å ha et helhetsperspektiv på det”.*

Dette sitatet illustrerer hvordan det å besitte begge rollene kan innebære en krevende balansekunst, som krever kontinuerlig tilpasning. En aksjonærvalgt beskrev hvordan hen

opplevde at mestringen av balansegangen mellom rollene kunne variere mellom ansattrepresentanter:

*“Jeg tror noen føler på at de er veldig der som tillitsvalgte, og at det (tillitsvervet) er det som er deres (hoved)oppgave. Men det varierer. Og noen skjønner det. Og noen er veldig gode over tid. Fantastiske, vil jeg si. Så det varierer”.*

Ifølge Hagen (2017) er tillit en forutsetning for at tillitsvalgte i styret kan fungere som brobyggere. Sitatene over kan tyde på at tilliten til at ansattrepresentantene handler i tråd med selskapets beste til tross for at de har tillitsverv, ikke alltid er like tilstede hos de aksjonærvalgte. Til tross for dette var det overordnede inntrykket at flertallet av øvrige styremedlemmer anså kombinasjonen av de to rollene som overveiende positivt. Flere uttrykte at de tillitsvalgte ansattrepresentantene håndterer balansen mellom rollene på en god måte: *“De håndterer det med integritet og skikkelighet. Og da fungerer det fint”* og *“Jeg er positiv. Jeg opplever ikke at de blander sammen roller i styrearbeidet”*.

#### **4.8 Innflytelse**

Akermodellen bygger som nevnt på prinsipper om medvirkning og samarbeid i styringsprosesser. I det følgende oppsummerer vi hvordan funnene samlet belyser ansattrepresentanters innflytelse i styret. Samtidig som de fleste ansattrepresentantene rapporterer at de opplever å ha innflytelse i styret, viser funnene at denne innflytelsen tar ulike former og har visse betingelser. Til dels begrenses ansattrepresentanters innflytelse direkte gjennom styresammensetningen. En informant påpeker at man som ansattrepresentanter er i mindretall, og at man derfor har begrenset mulighet til å påvirke en beslutning som styret for øvrig er enige om: *“Vi kan jo stemme nei. Men når noen andre sier ja, så blir det jo ja, ikke sant? (...) Vi har aldri opplevd at vi har sittet på et vippepunkt”*. Utover dette viser vår analyse at ansattrepresentanters innflytelse og bidrag i styresammenheng påvirkes av en rekke andre faktorer som både er strukturelle, relasjonelle og individuelle.

Et sentralt premiss for aktiv og meningsfull deltakelse er tilgang til tilstrekkelig, forståelig og rettidig informasjon. Når saksdokumenter er omfattende, komplekse eller sendes ut for sent, kan dette redusere ansattrepresentantenes forberedelsesmuligheter og svekke deres evne til å stille kritiske spørsmål eller fremme alternative perspektiver. Styremøtenes form og

dynamikk spiller også en viktig rolle. Kort tid til diskusjon og høyt tempo kan begrense muligheten for deltakelse, særlig for representanter med lavere psykologisk trygghet eller mindre erfaring. Også opplevelsen av grupperinger i styret, og at beslutninger kan være forhåndsavklart, kan svekke opplevelsen av reell påvirkningskraft. Samtidig fremkommer det at uformelle dialogarenaer, både med ledelsen og andre representanter, kan kompensere for begrensninger og styrke både forståelse og innflytelse. Slike arenaer er ikke nødvendigvis like tilgjengelige for alle, og påvirkningskraft kan derfor betinges ytterligere av relasjoner og nettverk.

Rolleforståelse er også et viktig aspekt. Selv om ansatterepresentanter formelt har samme ansvar som øvrige styremedlemmer, erfarer flere at deres rolleforståelse preges av ambivalens og til dels uklarhet. Mange forsøker å balansere hensynet til ansatte med lojalitet til selskapets overordnede mål, noe som kan skape rollekonflikt. Frykten for å bli oppfattet som representant for særinteresser kan også bidra til taushet eller tilbakeholdenhet i møtene. Samtidig kan taushet fremstå som nødvendig for å opprettholde relevans, påvirkningskraft og legitimitet.

Kompetanse, og særlig økonomiforståelse, fremstår som en ytterligere barriere. Når innholdet oppleves som for teknisk, tyr flere til å stole på andres vurderinger. Dette viser hvordan ulikt erfaringsgrunnlag og kompetanse innad i styret, kan skape ulikhet i forutsetninger for innflytelse (Falkum, 2008, s. 230-231). Det har også kommet frem at noen ansatterepresentanter ønsker at deres kompetanse blir mer etterspurt i møtene. Dette kan tyde på at ansatterepresentantene ønsker seg mer innflytelse, men at de ikke opplever at kompetansen deres anerkjennes som relevant og nyttig i tilstrekkelig grad.

Styrekurset ser ut til å ha positiv effekt, særlig i å styrke ansatterepresentanternes trygghet, rolleforståelse og sosiale kapital. Dette kan bidra til å utjevne forskjeller og redusere barrierer for deltakelse og påvirkning. Samlet sett viser funnene at ansatterepresentanternes innflytelse i styresammenheng i liten grad begrenses av manglende vilje eller engasjement, men snarere av hvordan strukturelle forhold, sosiale dynamikker og kompetanseforståelser legger føringer for hvem som får rom til å ytre seg, og hvem som blir lyttet til.

## 5.0 KONKLUSJON

Formålet med prosjektet har vært å undersøke hvordan man kan styrke ansatterepresentanters bidrag inn i styrearbeidet i Aker. Hensikten har vært å beskrive og analysere ansatterepresentanters rolle, opplevelser og innflytelse i styret. Ved å undersøke hvordan situasjonen er i dag, setter prosjektet søkelys på områder hvor forbedring er mulig. En del av prosjektet har også dreid seg om å evaluere et eksisterende opplæringstilbud, styrekurset, for å måle effekten av dette tiltaket opp mot utfordringer ansatterepresentanter står ovenfor.

Denne rapporten har svart på følgende problemstilling: *Hvordan øke ansatterepresentanters bidrag til styrearbeidet i Aker?* Problemstillingen adresserer et ønske om involvering og samarbeid i Akers styre, i tråd med Akermodellen. Dataene i rapporten er samlet gjennom kvalitative intervjuer med informanter i ulike styreposisjoner i to Akerselskaper. I analysen besvares problemstillingen gjennom åtte hovedkategorier av funn, knyttet til relevant teori innenfor makt og opposisjon, tillit, psykologisk trygghet og roller.

Funnene i analysen tyder på at ansatterepresentanter både ønsker og forsøker å bidra aktivt i styrearbeidet. Ansatterepresentantene opplever et ansvar for å ivareta selskapets interesser på lik linje med øvrige styremedlemmer, samtidig som de har med seg innsikt fra organisasjonen. Styremedlemmer generelt vektlegger at ansatterepresentanter har mulighet til å bidra med perspektiver som ellers ikke ville vært tilgjengelige i styret, samtidig som at noen opplever at denne muligheten i varierende grad realiseres i praksis. Funnene peker hovedsakelig mot strukturelle og relasjonelle faktorer som begrenser ansatterepresentanters mulighet til å bidra. Bidraget preges blant annet av hvordan informasjon til styret blir gjort tilgjengelig, både når det gjelder tidspunkt, mengde og kompleksitet. Flere informanter uttrykker at dette påvirker deres mulighet til å stille spørsmål eller komme med alternative vurderinger. Styremøtenes form og dynamikk ser også ut til å påvirke muligheten for deltakelse. Flere av informantene peker på at møtene har høyt tempo og at det er lite tid til diskusjon. Dette kan gjøre det vanskelig å komme til ordet, særlig for dem med mindre erfaring eller for dem som opplever lavere psykologisk trygghet. I tillegg beskrives grupperinger, stram regi og varierende tilgang til uformell dialog som faktorer som kan begrense påvirkning.

Videre tyder funnene på at forskjeller i rolleforståelse kan skape høyere terskel for deltakelse blant ansatterepresentantene. Rolleforståelsen fremstår som sammensatt og preget av

ambivalens. Mange ansatterepresentanter beskriver en utfordrende balanse mellom å representere ansatte og å ta ansvar for helheten. Noen opplever uklare forventninger fra øvrige styremedlemmer, og frykt for å bli tolket som representanter for særinteresser. Dette kan føre til at noen blir tause, hvilket reduserer synlighet i møtene. Tausheten kan imidlertid også fungere som en strategi for ansatterepresentantene, for å oppnå relevans og øke gjennomslagskraft.

Funnene peker også på at kompetanse, særlig innen økonomi og språk, kan oppleves som en ytterligere barriere for deltakelse. Samtidig er det viktig for flere ansatterepresentanter å understreke at deres verdi som styremedlemmer ikke kan forstås ut ifra økonomisk kompetanse. Flere uttrykker et ønske om at deres særegne kompetanse i større grad blir etterspurt og anerkjent i styret. Videre fremstår relasjonsbygging på tvers av styreposisjoner som viktig for ansatterepresentantene. Flere peker på relasjoner som en forutsetning for innflytelse, og uttrykker et ønske om flere uformelle arenaer der de kan knytte kontakt. Styrekurset løftes frem som et godt tiltak for å styrke ansatterepresentanters rolleforståelse og kompetanse. I tillegg til dette, uttrykker flere at kurset fungerer som en arena for relasjonsbygging og erfaringsdeling, hvilket fremstår som styrkende for deres bidrag inn i styret. Flere peker derfor på at kurset har verdi utover selve innholdet, og at det kan bidra til forbedret samarbeid og læring på tvers av Akerkonsernet.

Rapportens viktigste bidrag er å synliggjøre hvilke betingelser som styrker eller begrenser ansatterepresentanters mulighet til å delta aktivt i styret. Basert på analysen av funn, konkluderer rapporten med at ansatterepresentanters bidrag i Akers styrearbeid kan økes gjennom bedre tilrettelegging for deltakelse. Konkrete tiltak kan innebære å sørge for tidlig og tilstrekkelig tilgang til sakspapirer, samt å justere møteformen for å gi bedre rom for diskusjon. Andre nyttige tiltak kan være å legge til rette for mer uformell dialog på tvers av styreposisjoner, anerkjenne og etterspørre ansatterepresentanters kompetanse i større grad, og fortsette utvidelsen av opplæringstilbudet. Ved å adressere de identifiserte utfordringene, kan Aker sikre at Akermodellens prinsipper fortsatt står sterkt i en tid preget av økt kompleksitet. Slik kan modellen bidra til å realisere målsetningen om styrket medbestemmelse og verdiskaping på tvers av Akerselskapene.

Studien er basert på intervjuer med informanter fra to Akerselskaper. Det var imidlertid vår hensikt å inkludere tre selskaper i studien. Ettersom vi manglet respons eller fikk avslag fra samtlige kontaktede representanter i det tredje selskapet, utgikk dette. Det kan derfor tenkes at funnene ville sett annerledes ut dersom vi hadde intervjuet informanter fra et tredje Akerselskap. Funnene gir innsikt i de to undersøkte selskapene, men kan ikke uten videre overføres til andre virksomheter. Erfaringer vil kunne variere, også innad i Akerkonsernet. Likevel kan man anta at noen forhold kan være relevante på tvers, da informasjonstilgang, møteform, rolleforståelse og psykologisk trygghet virker å være grunnleggende faktorer for vellykket styrearbeid. Videre forskning kan se nærmere på om funnene også gjør seg gyldige i andre konsern med liknende organisasjonsstruktur. Det kan også være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt funnene også er relevante hos andre selskaper i Akerkonsernet.

## **6.0 ANBEFALINGER**

Basert på intervjuene med styremedlemmer i de to Akerselskapene, har vi identifisert flere forhold som påvirker hvorvidt ansattrepresentanter får brukt sitt potensial i styrearbeidet. For å styrke ansattrepresentanters bidrag i styret, og dermed realisere Akermodellens målsettinger, presenterer vi i det følgende fem anbefalinger. Disse bygger på et helhetlig bilde av funnene i rapporten. Målet er ikke å standardisere styrearbeidet på tvers av selskaper, men å identifisere grep som kan fremme involvering og sikre at den unike kompetansen ansattrepresentanter besitter, blir aktivt benyttet.

### **6.1 Sørg for tidlig og tilstrekkelig tilgang til sakspapirer**

Flere ansattrepresentanter peker på at de ofte mottar omfattende og komplekse saksdokumenter, og at disse tidvis kan komme i kort tid før styremøtene. Dette kan gjøre det krevende for ansattrepresentantene å sette seg grundig inn i materialet, hvilket kan svekke deres mulighet til å stille kritiske spørsmål, foreslå alternativer eller delta aktivt i diskusjonen. Spesielt den økonomiske delen av styrearbeidet fremstår for mange som faglig kompleks og utfordrende. Ansattrepresentantene påpeker at de har fått kursing i økonomi, men at dette ikke har vært tilstrekkelig i møte med den økonomiske delen av styrearbeidet. Intervjuene viser også at flere av ansattrepresentantene opplever det som urealistisk at de skal ha samme økonomiske forståelse som øvrige styremedlemmer.

Dersom ansattrepresentanter ikke får tilstrekkelig tid eller støtte til å forstå beslutningsgrunnlaget, risikerer man at viktig innsikt og erfaring ikke blir brakt inn i beslutningsprosessen. For å styrke deres mulighet til å bidra informert og aktivt, bør det legges til rette for tett dialog i forkant av møtene. I Akerselskaper som tilrettelegger for faste møter med CFO allerede, bør dette videreføres. I andre selskap, der slike møter ikke er en integrert del av styreforberedelsene, anbefales det å innføre en tilsvarende praksis. Videre bør sakspapirer sendes ut i god tid før møtene. Det kan også være hensiktsmessig å vurdere hvordan sakene presenteres, med tanke på å gjøre innholdet mer tilgjengelig. Et konkret forslag er å inkludere korte sammendrag, eller forenklede fremstillinger av sentrale økonomiske vurderinger, i saksdokumentene. Tidlig tilgang og tilgjengelig presentasjon av sakene vil kunne redusere terskelen for deltakelse, øke tryggheten i rollen og styrke styrets samlede beslutningsgrunnlag.

## **6.2 Skap uformelle arenaer for dialog på tvers av styreposisjoner**

Intervjuene viser at kontakten mellom ansattrepresentanter og øvrige styremedlemmer ofte er relativt begrenset til styremøtene. Flere ansattrepresentanter etterlyser flere uformelle arenaer for kontakt og dialog, da de opplever at gode relasjoner er avgjørende for å forstå hverandres perspektiver og få gjennomslag i styrearbeidet. I dag fremstår kontakten på tvers av styreposisjoner ofte som tilfeldig eller begrenset. Uformell dialog kan bidra til å bygge tillit, styrke psykologisk trygghet og senke terskelen for å ta ordet i møtene. Dette er viktig ettersom flere ansattrepresentanter uttrykker en opplevelse av at deres påvirkningskraft i stor grad er relasjonelt forankret, og ikke kun et spørsmål om formell stemmerett.

For å tilrettelegge bedre for relasjonsbygging og erfaringsutveksling, anbefaler vi at det etableres uformelle møteplasser utenom styremøtene. Dette kan være i form av enkle tiltak som hyppigere felles middager før eller etter styremøter, kaffepauser med god tid, eller jevnlig samtalerom uten offisiell agenda. Det bør også vurderes om det kan være hensiktsmessig å ha separate møtepunkt med styremedlemmer, uten administrasjonen til stede, for å fremme friere meningsutveksling. Tanken er at ved å investere i uformelle arenaer for dialog, styrkes ikke bare samspillet i styret, men også muligheten for bedre informerte beslutninger. Det skaper mulighet for å diskutere saker i et lavere tempo, stille spørsmål det ellers kan være vanskelig å stille i plenum, og få innsikt i hvordan andre styremedlemmer tenker.

### **6.3 Juster møteformen for å gi bedre rom for diskusjon.**

Intervjuene viser at flere ansattrepresentanter opplever at styremøtene går for fort, og at forventningen om effektivitet kan gå på bekostning av reell diskusjon. Dette kan gjøre det krevende for ansattrepresentanter å komme til ordet, og flere forteller at det kan oppleves som både risikabelt og lite legitimt å stille oppklarende eller kritiske spørsmål i plenum. I noen tilfeller beskrives også en møtekultur preget av avbrytelser og nedvurdering av ansattrepresentanter, som kan virke svekkende på deltakelse. Samtidig trekkes det frem at pausene i styremøtene ofte er få og korte, hvilket begrenser muligheten for uformell dialog og påvirkning. Dersom det ble satt av mer tid til diskusjon i selve styremøtene, ville antakelig behovet for uformell kontakt og relasjonsbygging i forkant vært mindre. Innflytelsen ville da i større grad vært knyttet til selve styreprosessen, fremfor til sosiale relasjoner. Ved å utvide møtetiden, samt tilrettelegge bedre for åpen dialog i møtet, vil styret kunne dra nytte av mangfoldet av erfaringer og perspektiver som finnes blant medlemmene. Dette kan styrke både kvaliteten på beslutningene og opplevelsen av reell deltakelse og innflytelse blant ansattrepresentantene.

En slik endring fordrer bevisst møteledelse, hvor ulike perspektiver aktivt inviteres inn, og der det gis rom for å stille spørsmål og uttrykke uenighet uten å risikere å bli avbrutt eller avfeid. Dette kan bidra til å redusere bruk av hersketeknikker ved å tydeliggjøre at alle styremedlemmer, uavhengig av bakgrunn eller erfaring, har en legitim stemme i styret. En mer inkluderende møtekultur vil ikke bare styrke deltakelsen fra ansattrepresentanter, men også heve kvaliteten på beslutningsprosessene i styret som helhet.

### **6.4 Anerkjenn og etterspør ansattrepresentanters kompetanse**

Intervjuene viser at flere ansattrepresentanter ønsker at deres kompetanse og perspektiver i større grad blir etterspurt, og anerkjent, i styrearbeidet. Behovet for å bli direkte etterspurt kan knyttes til at flere ansattrepresentanter opplever en grad av utrygghet knyttet til hvordan deres perspektiver vil bli oppfattet av resterende styremedlemmer. Mange sitter på verdifull innsikt i arbeidsmiljø, organisasjonskultur og den praktiske gjennomføringen av beslutninger, altså kunnskap som ofte ikke er tilgjengelig for de øvrige styremedlemmene. Når denne kompetansen ikke aktivt inviteres inn i diskusjonen, kan ansattrepresentantene vegre seg for å ta ordet, særlig i saker der de frykter å bli oppfattet som partsrepresentanter snarere enn som fullverdige styremedlemmer.

En mer aktiv anerkjennelse av hva ansatterepresentantene bringer til bordet, for eksempel gjennom å stille dem direkte spørsmål, kan styrke både selvtillit og rollertrygghet blant representantene, samt øke kvaliteten på styrearbeidet i sin helhet. Å bli eksplisitt etterspurt signaliserer at ansatterepresentanters bidrag har en naturlig plass i styret, og kan bidra til å senke terskelen for deltakelse i diskusjoner. Dette kan være avgjørende for å realisere det fulle potensialet i styresammensetningen, og sikre at ulike typer kompetanse får komme til uttrykk i beslutningsgrunnlaget.

### **6.5 Fortsett med å utvide opplæringstilbudet**

Styrekurset anses av flere informanter som svært nyttig og relevant, særlig for å styrke tryggheten i rollen og avklare forventninger til ansatterepresentanters bidrag. Med bakgrunn i dette, og i tråd med flere informanters ønske, anbefaler vi at kurset videreføres og tilbys jevnlig. Et slikt tilbud kan bidra til å sikre kontinuitet i kompetansebyggingen, gi nye representanter en trygg inngang til styrearbeidet, og samtidig fungere som en verdifull arena for erfaringsdeling og refleksjon, også for de mer erfarne.

En sentral del av styrekurset handler om å styrke rolleforståelsen og bidra til økt trygghet i rollen som styremedlem. Funnene våre tyder på at dette er et viktig tiltak, spesielt for representanter som er nye i rollen. Samtidig peker flere informanter på at det i styret som helhet kan eksistere ulike oppfatninger av hva ansatterepresentanter er ment å bidra med, og hvordan deres rolle skiller seg fra øvrige styremedlemmer. Når rolleforståelsen varierer, kan det oppstå usikkerhet både om hvilke forventninger som gjelder, og hvordan bidragene deres blir oppfattet.

På bakgrunn av dette anbefaler vi at opplæringstilbudet utvides til å inkludere øvrige styremedlemmer, med vekt på innsikt i ansatterepresentanters rolle og hvordan deres perspektiver kan komme styret til gode. Det bør også inngå refleksjoner rundt Akermodellen og tradisjonen for å inkludere tillitsvalgte i styrer. Flere informanter beskriver dette som en styrke, særlig fordi tillitsvalgte ofte har tett kontakt med organisasjonen og god innsikt i hva som rører seg blant de ansatte.

Selv om kombinasjonen av tillitsverv og styreverv oppleves som verdifull av mange, forteller enkelte ansatterepresentanter at de kan være tilbakeholdne med å ta ordet i styremøtene. Dette

gjelder særlig i saker der de frykter å bli oppfattet som ensidig opptatt av de ansattes perspektiv, fremfor som styremedlemmer med et helhetlig blikk på selskapets beste. Dersom det etableres en tydelig og delt forståelse av hvorfor tillitsvalgte har en naturlig plass i styrerommet i Aker, og hvilken verdi denne doble rollen tilfører, kan terskelen for deltakelse senkes. Det vil kunne styrke den psykologiske tryggheten, redusere rollekonflikt, og gjøre det lettere for ansattererepresentanter å bidra med hele bredden av sin kompetanse.

## 7.0 LITTERATURLISTE

- Aker. (2024). *Arbeidsdokument: Akermodellen* [Brosjyre].
- Aker. (u.å.). *History*. <https://www.akerasa.com/history>
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44).  
Lovdata. Hentet 23. Februar 2025 fra: <https://lovdata.no/lov/1997-06-13-44/§6-4>
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, 48(6), 1469-1502.  
<https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). “Ytringsklima på arbeidsplassen”. *Arbeidstilsynet*.  
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>
- Braun, V., Clarke, V. (2017). “Thematic Analysis”. *The Journal of Positive Psychology* (Vol.12, Issue 3, 297-298). <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Falkum, E. (2008). *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Falkum, E. (2021). *Partssamarbeid og opposisjon i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Giddens, A., Sutton, P. W. (2017). *Sociology* (8.utgave). Cambridge: Polity.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gulbrandsen, T. (2001), «Makt og tillit». I Sosiologisk tidsskrift, 4, s. 297-327.

Hagen, I. M. (2017). *More company boards – Less board-level employee representatives*. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(4), 252–272.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-04-02>

Hagen, I.M. (2010) *Det mektige mindretallet. Ansattrepresentasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*. Fafo.  
[https://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20146.pdf](https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20146.pdf)

Joshi, A., Bloom, D.A., Spencer, A., Gaetke-Udager, K., Cohan, R.H. (2020). “Video Interviewing: A Review and Recommendations for Implementation in the Era of COVID-19 and Beyond”. *Academic Radiology (Vol.27, Issue 9)*.  
<https://doi.org/10.1016/j.acra.2020.05.020>

Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

NESH. (2023). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. 5.utg., revidert. Oslo: De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. ISBN: 978-82-7682-112-3

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Parker, C., Scott, S., Geddes, A. (2019). *Snowball Sampling*. Sage Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>

Solberg, F. (2021). *Styrearbeid – styreutvikling – styreledelse* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Universitetet i Oslo. 2023. *Autotekst: KI-drevet automatisk teksting på norsk*. Hentet fra: <https://www.uio.no/tjenester/it/aktuelt/om-it/2023/autotekst-1.html>

Weiss, R.S. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.

## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1: Prosjektmandatet

#### PROSJEKTMANDAT TIL PROSJEKTFORUM UIO FRA AKER ASA VÅREN 2025

Utvikling av Aker's samarbeidsmodell basert på  
Aker sine tradisjoner og gode praksiser.



Oppdrag våren 2025:

*Styrearbeid og opplæring i videreutviklingen av Akermodellen*

Aker ASA er et industrielt investeringsselskap med en lang historie, grunnlagt i 1841. Selskapet har utviklet sterke virksomheter og aktivt eierskap for å skape verdi både for aksjonærer og samfunnet. Aker er en ledende aktør innen kunnskapsbasert industri, og har et globalt nedslagsfelt.

Som aktiv eier jobber Aker for å bygge selskaper med sterke markedsposisjoner, og kombinerer industriell kompetanse med finansiell styrke for å utforske nye investeringsmuligheter. Aker fokuserer på globale megatrender med stort vekstpotensial, som:

Energiproduksjon og overgangen til ren energi

Digitalisering av industrien

Bærekraftig matproduksjon og ernæring

Aker spiller en aktiv rolle i styrene til sine porteføljeselskaper og bistår i deres utvikling og verdiskaping. Dette inkluderer både operasjonelle og strategiske forbedringer, finansiering og restrukturering. Selskapet vektlegger også samarbeid og partnerskap for å skape merverdi.

Aker har vært en viktig bidragsyter til utviklingen av den norske samarbeidsmodellen, som har skapt et effektivt og tilpasningsdyktig næringsliv. Gjennom et tett samarbeid med de ansattes organisasjoner har tillitsvalgte spilt en viktig rolle i gjennomføringen av store endringer, med samarbeidsmodellen som fundament.

#### Bakgrunn og formål

Det moderne arbeidslivet preges av rask teknologisk utvikling, komplekse endringer og økende usikkerhet. Den norske samarbeidsmodellen, som involverer ansatte i beslutningene, har vært effektiv i å møte slike utfordringer. Verdier som respekt, tillit, åpenhet og innflytelse er fortsatt relevante i dagens arbeidsmarked, og for at modellen skal forbli effektiv, er det nødvendig å utvikle den videre.

Aker består av flere selskaper som har egne tilnærminger til bedriftsdemokrati, men felles for dem er samarbeidet med de tillitsvalgte i krevende prosesser som integrasjoner og nedbemanning. Det finnes variasjoner i hvordan styrearbeid og tillitsvalgtes rolle er organisert, og det er et behov for å utvikle en mer målrettet strategi for opplæring av tillitsvalgte og forbedring av styrearbeidet.

## Utfordringer

Aker står overfor store endringer som følge av digitalisering, høyere marginpress og raskere beslutningsprosesser. Dette krever både fleksibilitet og læringsvilje fra de ansatte, samt en ledelse som respekterer betydningen av godt partssamarbeid. Internasjonalisering, nye forretningsmodeller og strategiske allianser kan utfordre dagens struktur og samarbeidskultur, noe som kan føre til lavere representativitet og involvering.

Ny teknologi og sosiale medier gir både muligheter og utfordringer, som direkte involvering av ansatte, men også risiko for manipulasjon og økt emosjonsstyring i beslutningsprosesser.

## Aktuelle problemstillinger

Ledelsen i Aker ser den norske samarbeidsmodellen som et sentralt verktøy for strategisk utvikling, der ansattes innsikt og deltakelse er viktige. Modellen må være tilpasset dagens arbeidsliv og forbli relevant for kunnskapsarbeidere som har høyere kompetanse og spesialiserte behov.

Samarbeidet mellom ledelse og ansatte må være preget av gjensidig tillit, åpenhet og forståelse for felles interesser. Den videre utviklingen av Akermodellen skal sikre høyere grad av involvering og lojalitet fra de ansatte, samtidig som kompetansenivået opprettholdes.

Prosjektet AM2.0 (Akermodellen 2.0) består av en gruppe tillitsvalgte og ansatte i HR og kommunikasjon fra ulike Aker selskaper. AM2.0 har som mål å styrke Akers samarbeidsmodell, og lage konkrete forslag til hvordan vi kan forbedre ansattes involvering i utviklingen av selskapene. En måte kan være å styrke ansattrepresentanternes bidrag i styrearbeid, blant annet gjennom styrekurset som ble utviklet høsten 2024.

## Organisering og gjennomføring

Aker ønsker å engasjere en gruppe på 4-6 studenter fra Prosjektforum ved masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo. Gruppen vil fokusere på hvordan Aker kan videreutvikle samarbeidsmodellen, med særlig vekt på styrearbeid og opplæring. Spørsmål som kan undersøkes:

Hvordan rekrutteres ansattrepresentanter til styrer?

Hvordan blir ansattrepresentanter oppfattet i styrer, og hvilke utfordringer møter de?

Hvordan påvirker tillitsverv i fagforeninger ansattrepresentanternes rolle og bidrag i styrearbeidet?

## PROSJEKTMANDAT TIL PROSJEKTFORUM UIO FRA AKER ASA VÅREN 2025

Hvordan påvirker Aker's nye styrekurs for ansattrepresentanter deres evne til å bidra konstruktivt i styrearbeidet?

Gruppen vil gjennomføre dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer med ledere, styremedlemmer, tillitsvalgte og ansatte i minst to av Aker's porteføljeselskaper.

I første fase vil gruppen sette seg inn i styrearbeid i Aker, kartlegge holdninger og forventninger, samt evaluere et styreopplæringskurs

Prosessen skal inkludere en dialogkonferanse der de viktigste funnene blir diskutert, og hvor mulige tiltak for videreutvikling av styrearbeidet vil bli presentert.

Gruppen rapporterer til AM 2.0 prosjektet ved kontaktperson Audun Melaas.

### Praktisk informasjon

**Oppdragsgiver:** Aker ASA, Postboks 65, NO-1324 Lysaker

**Besøksadresse:** Oksenøyveien 10, NO-1366 Lysaker

**Kontaktperson:** Audun Melaas

**E-post:** [audun.melaas@akerbp.com](mailto:audun.melaas@akerbp.com)

**Telefon:** +47 932 09 593

## Vedlegg 2: Intervjuguide for ansattrepresentanter

### Intervjuguide: tillitsvalgte ansattrepresentanter

#### Kartlegging

- Hvor lenge har du vært aktiv i styrearbeidet?
- Har du vært ansattrepresentant tidligere?
- Hvordan ble du valgt som ansattrepresentant?
- Hvor ofte avholdes styremøter?
  - (både møter i bedriften og konsernet)
- Er du tillitsvalgt?
- Hvilken fagforening er du tilknyttet?
- Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?

#### Tema: Oppfatning av egen rolle

- Hva tenker du inngår i din rolle (som ansattrepresentant) i styret?
  - Hva tenker du er din hovedfunksjon og ansvar som ansattrepresentant?
- Hvilke forventninger opplever du at stilles til deg i rollen som ansattrepresentant?
- Hvordan påvirker disse forventningene deg i styrearbeidet?
  - Hvorfor er det slik, tror du?
- Hvordan opplever du at andre ser på din rolle i styret?
  - Hva synes du om dette?
- Hva slags påvirkning føler du at du har i styrearbeid som ansattrepresentant?
  - Kan du beskrive i hvilken grad du føler at du kan påvirke beslutninger og diskusjoner i styrearbeidet?
- Er det noe du mener kunne vært annerledes i hvordan ansattrepresentantene arbeider i styret?

#### Tema: utfordringer i/med styrearbeidet

- Hvordan fungerer samarbeidet mellom ansattrepresentanter og de andre styremedlemmene i din mening?
  - Hvorfor er det slik, tenker du?
  - Hva tror du kan bidra til å forbedre samarbeidet?
  - Hva mener du er nøkkelkriteriene til et godt styresamarbeid?
- Hvordan opplever du at ansattrepresentanter generelt blir behandlet og oppfattet av andre styremedlemmer?
  - Hvorfor tenker du at du opplever det slik?

- Opplever du noen grupperinger i styret?
  - Hvordan føler du det påvirker dynamikken?
- Er det spesifikke aspekter ved styrearbeidet som føles krevende?
  - Hvorfor føles dette krevende?
- Har du opplevd at kompetansen du sitter på ikke strekker til i møte med styrearbeid?
  - Hvis ja,
    - Hvilken kompetanse følte du at du manglet?
    - Hvordan kan tiltak som styrekurset bidra til å gi ansattrepresentanter denne kompetansen?
  - Hvis nei,
    - Hvorfor det?

#### **Tema: Tillitsvalgt og Ans.rep kombinert: fordeler og ulemper**

(Dette skal kartlegge en generell holdning)

- Hva er dine tanker om å ha rollen som både ans.rep og tillitsvalgt?
- Hvordan opplever du at denne kombinasjonen kan påvirke styrearbeidet?
  - Hva er dine erfaringer med dette i praksis?
  - Har det noen innvirkning på dynamikken i styret? Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis ikke, hvorfor tror du det er slik?
- Kan du tenke deg noen utfordringer med denne kombinasjonen? (ans.rep og tillitsvalgt)
- Kan du tenke deg noen fordeler med denne kombinasjonen?
- Hvilke aspekter ved å ha erfaring som tillitsvalgt opplever du som mest relevant for styrearbeidet?
  - Hvorfor anser du disse aspektene som de viktigste?

#### **Tema: Formell og uformell dialog med ledelsen**

- Hvordan ville du beskrevet den *formelle* dialogen du har med ledelsen i tilknytning til styrearbeidet?
  - Hvorfor ville du beskrevet den slik?
- Hvordan ville du beskrevet den *uformelle* dialogen du har med ledelsen i tilknytning til styrearbeidet?
  - Hvorfor...?
- Opplever du at tillitsverv påvirker dialogen med ledelsen? Er det forskjell på dialogen med ledelsen hvis man er tillitsvalgt vs hvis man kun er ansattrepresentant?
  - Hvis ja, hvordan da?

- Hvis nei, hvorfor ikke, tenker du?

**Tema: Opplevde effekt av styrekurset**

- Har du deltatt på styrekurset?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?
  - Har du merket noen effekt blant de som har deltatt på styrekurset, hvis du omgås dem.
  - Tror du selv at du hadde fått utbytte av å delta i styrekurset?
- Hvis ja: Hvilke opplevelser sitter du igjen med etter å ha deltatt på styrekurset?
  - Hvorfor opplevde du det sånn, tror du?
- Er det noen temaer eller deler av styrekurset som du opplevde som særlig relevant for ditt styrearbeid?
  - Hvorfor opplevde du disse temaene som relevante?
- Er det noen temaer eller deler av styrekurset som du opplevde som mindre relevant for ditt styrearbeid?
  - Hvorfor opplevde du disse temaene som irrelevante?
- Opplevde du styrekurset som nyttig for ditt bidrag inn i styrearbeid?
  - Hvis ja, hvorfor det?
  - Hvis nei, hvorfor det?
- Hva syntes du om gjennomføringen av styrekurset og kursholderne?
- Er det noe ved kurset som du skulle ønske at ble vektlagt mer, eller noe som burde vært med? (forbedringspotensial?)
  - Hvorfor tenker du at dette burde vært med?
- Har styrekurset påvirket din forståelse av rollen som ansattrepresentant, og i så fall på hvilken måte?
- Merker du en endring før og etter du deltok på styrekurset?

Til slutt:

- Hva synes du har vært det viktigste vi har snakket om?
- Ønsker du å legge til noe før vi avslutter?

## Vedlegg 3: Intervjuguide for øvrige styremedlemmer

### Intervjuguide: øvrige styremedlemmer

#### Kartlegging:

- Hvor lenge har du vært aktiv i styrearbeidet?
- Hvordan ble du med i styret? - generalforsamling?
- Har du hatt noen flere styreverv i andre selskaper?
  - Hvordan er/var det i forhold til styret i Aker-bedriften du sitter i?
- Hvor ofte avholdes styremøter? (både møter i bedriften og konsernet hvis man er del av begge)
- Hvor mye tid bruker du på styrearbeid utenom møtene?
- Er du tilknyttet fagforening?
  - Hvis ja, hvilken?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- Har du vært ansattrepresentant eller tillitsvalgt noen gang?

#### Tema: Oppfatning av ansattrepresentanter

Styret består jo blant annet av ansattrepresentanter

- Hva tenker du inngår i rollen som ansattrepresentant i styret?
  - Hva tenker du er hovedfunksjonen og ansvarsområdet til en ansattrepresentant?
- Hvordan opplever du at ansattrepresentantene bidrar i styrearbeidet?
- Hvordan opplever du at andre ser på ansattrepresentanters rolle i styret?
  - Hva synes du om dette?
- Hva slags påvirkning føler du at ansattrepresentanter har i styrearbeidet?
  - Kan du beskrive i hvilken grad du føler at ansattrepresentanter kan påvirke beslutninger og diskusjoner i styrearbeidet?
  - I hvilken grad føler du at ansattrepresentanter bruker påvirkningskraften sin?
- Hva tenker du om balansen mellom ansattrepresentantenes perspektiv og de øvrige styremedlemmenes perspektiver i diskusjoner?
- Er det noe du mener kunne/burde vært annerledes i hvordan ansattrepresentantene arbeider i styret?

#### Tema: utfordringer i/med styrearbeidet

- Hvordan fungerer samarbeidet mellom ansattrepresentanter og de andre styremedlemmene i din mening?
  - Hvorfor er det slik, tenker du?
  - Er det noen utfordringer knyttet til samarbeidet?
  - Hva tror du kan bidra til å forbedre samarbeidet?

- Hva mener du er nøkkelkriteriene til et godt styresamarbeid?
- Hvordan opplever du at ansattrepresentanter generelt blir behandlet og oppfattet av andre styremedlemmer?
  - Hvorfor tenker du at det er slik?
- Opplever du noen grupperinger i styret?
  - Hvordan føler du det påvirker dynamikken?
- Føler du at du representerer en spesiell gruppering?

#### **Tema: Tillitsvalgt og Ans.rep kombinert: fordeler og ulemper**

(Dette skal kartlegge en generell holdning)

Det eksisterer en diskusjon i forhold til det å være tillitsvalgt og ansattrepresentant samtidig..

Det hevdes blant annet at det er vanskelig å være tillitsvalgt i styret fordi man kommer i konflikt mellom ansattes interesser og selskapets interesser. Er dette noe du har tenkt på?

- Hva er dine tanker om å ha rollen som både ans.rep og tillitsvalgt?
- Hvordan opplever du at denne kombinasjonen kan påvirke styrearbeidet?
  - Hva er dine erfaringer med dette i praksis?
  - Har det noen innvirkning på dynamikken i styret? Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis ikke, hvorfor tror du det er slik?
- Kan du tenke deg noen utfordringer med denne kombinasjonen? (ans.rep og tillitsvalgt)
- Kan du tenke deg noen fordeler med denne kombinasjonen?
- Hvilke aspekter ved å ha erfaring som tillitsvalgt opplever du som mest relevant for styrearbeidet?
  - Hvorfor anser du disse aspektene som de viktigste?

#### **Tema: Opplevde effekt av styrekurset**

Å være styremedlem krever jo en del kompetanse.

- Har du noen styrker sånn sett i styrearbeidet?
- Føler du at du mangler noen form for kompetanse i styrearbeidet?

Det har jo vært et styrekurs for ans.rep i Aker. Har du kjennskap til det?

- Hvis nei:
  - Ikke fortsett dette temaet.
- Hvis ja:
  - Har du merket noen endringer blant de som har deltatt på styrekurset når det kommer til styrearbeid?

Til slutt:

- Hva var det viktigste vi snakket om i dag?
- Ønsker du å legge til noe før vi avslutter?

## Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

### **Ansattrepresentanters rolle i styrearbeid**

#### **Formålet med prosjektet**

Dette er en forespørsel til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt.

Formålet med prosjektet er å:

- Kartlegge ansattrepresentanters oppfatning av egen rolle, kompetanse og samarbeid i styrearbeid. Dette inkluderer også hvordan øvrige styremedlemmer og administrerende direktører ser på ansattrepresentanters rolle. Det skal ses nærmere på eventuelle ulemper og fordeler ved å ha tilknytning til en fagforening og/eller tillitsvern, samt deres opplevelse av formell og uformell dialog med ledelsen i forbindelse med styrearbeid. Videre skal nytten av Akermodellens styrekurs vurderes. Gjennom å evaluere eksisterende tiltak og utarbeide konkrete anbefalinger for forbedring, ønsker prosjektet å legge til rette for en mer effektiv og inkluderende beslutningsprosess på alle nivåer i organisasjonen. Dette intervjuet er en del av et forskningsprosjekt i «prosjektforum» (SVPRO4000). Prosjektgruppen består av 6 masterstudenter fra masterprogrammet Organisasjon, Ledelse og Arbeid på Universitetet i Oslo.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi:

- Vi har gjennom vår kontaktperson i Aker, Audun Melaas, fått kontaktinformasjonen din. Dette er på bakgrunn av at du anses som en svært aktuell kandidat for forskningsprosjektet vårt. Dine perspektiver i styret vil kunne gi verdifull innsikt til vårt prosjekt, og ligge til grunn for anbefalinger til et forbedret samspill i Akers styrearbeid.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

- Universitetet i Oslo er ansvarlig for personopplysningene som blir behandlet i prosjektet.

- Lars Erik Kjekshus, professor ved det samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo, er prosjektansvarlig. Prosjektet inngår i et emne ved masterprogrammet Organisasjon, Ledelse og Arbeid. Oppdragsgiver for prosjektet er Aker ASA, ved kontaktperson Audun Melaas.

#### **Det er frivillig å delta**

- Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller hvis du senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Metoden vi skal benytte oss av for å samle inn data til prosjektet er dybdeintervjuer. Vi planlegger å ta opptak av intervju, for å sikre oss så detaljert data som mulig. Opptak vil ikke være tilgjengelig for noen andre enn prosjektdeltakerne og prosjektansvarlig. Opptak vil umiddelbart bli slettet ved prosjektets slutt (30.04.2025). Personopplysningene som samles inn om deg er navn, stillingstittel, tilhørighet til styre og eventuell tilknytning til fagforening. Disse opplysningene vil anonymiseres i prosjektrapporten.

#### **Kort om personvern**

- Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrevet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer utfyllende om personvern under.

Med vennlig hilsen,

**Lars Erik Kjekshus**

Professor og prosjektansvarlig

**Dea Henrikke Thorstensen Sommerlade, Lucy Coppes, Maja Aaøyen, Marte Skjoldt Taasen, Sofie Bakke Helgesen, Vårin Gjertsen**

Masterstudenter ved Universitetet i Oslo

Du kan lese mer om personvern på Den Nasjonale Forskningsetiske Komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora sine nettsider, kapittel B (hensyn til personer) og D (oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere).

- ISBN for nettversjon: 978-82-7682-112-3
- <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

#### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

- Prosjektgruppen og Inger Marie Hagen (ekstern veileder fra Arbeidsforskningsinstituttet) vil ha tilgang til personopplysninger om intervjuobjektene.
- Audun Melaas, kontaktperson for oppdragsgiver, vil ha tilgang til begrensede personopplysninger (navn, stillingstittel og kontaktinformasjon) fordi han bidrar i rekrutteringen. Han vil ikke ha tilgang til anonymisert data som innhentes i løpet av prosjektet.
- Selv om alle personopplysninger vil anonymiseres i prosjektrapporten, vil det ikke være mulig å sikre fullstendig anonymitet. Dette er fordi informasjon som fremkommer i intervjuene om deltakernes roller og erfaringer kan føre til indirekte identifisering.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har personverntjenestene ved SIKT (kunnskapssektorens tjenesteleverandør) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30.04.2025. Opplysninger og opptak vil da slettes.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge det er mulig å identifisere deg i datamaterialet har du en rekke rettigheter, blant annet retten til å be om innsyn og sletting. Les mer her:

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/den-registrertes-rettigheter/>

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Lars Erik Kjekshus, prosjektansvarlig og professor ved Universitetet i Oslo
- Vårt personvernombud: [personvernombud@uio.no](mailto:personvernombud@uio.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKTS vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ansattrepresentanter i styreutvalg: utfordringer, roller og samspill med ledelsen og styremedlemmer» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i dybdeintervju

☐ at anonymiserte opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (beskrivelse basert på det enkelte intervjuobjektet)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)