

Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?

En casestudie av statlig eierskap i Hydro- og Akersaken

Frank Ludvig Ludvigsen



Mai 2010

Masteroppgave i statsvitenskap

Institutt for statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?

En casestudie av statlig eierskap i Hydro- og Akersaken

Frank Ludvig Ludvigsen

© Frank Ludvig Ludvigsen

2010

Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?

Frank Ludvig Ludvigsen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

VI

Sammendrag

Oppgaven er en analyse av to konfliktsituasjoner hvor det statlige eierskapet er involvert. Hydrosaken, som handlet om opsjonsutbetalinger til toppledelsen og Akersaken som handlet om transaksjoner av underselskap fra Aker ASA til Aker Solutions. Sakene blir analysert ut fra de tre organisasjonsteoretiske perspektivene; det instrumentelle, det kulturelle og myteperspektivet. Problemstillingen for oppgaven er;

Hvilke ulike dimensjoner i Hydro- og Akersaken kan forklare hvorfor konfliktene fikk så stort omfang som de gjorde?

Det empiriske fokuset ligger på eierskapskonflikter fra 2007 til 2009 hvor det statlige eierskapet er involvert. I oppgaven argumenteres det for at disse sakene er komplekse og at det ikke finnes noen enkle forklaringer på hvorfor konfliktene oppstår, men at dette er avhengig av flere ulike dimensjoner som blir gjort rede for ut fra de tre perspektivene. I det instrumentelle perspektivet finner man at ulike strukturmessige faktorer, som lovverk, organisasjonsstruktur og forholdet mellom aktørene i konflikten spiller en rolle. Det kulturelle perspektivet ser på endringer og prosessen forbundet med dette samt stiavhengighet og hvordan de ulike aktørene i konfliktene matcher situasjonen. Myteperspektivet ser på omgivelsene og deres påvirkning på konfliktene. Medias feiltolkninger og misforståelser av sakene samt andre viktige aktører som juridiske og økonomiske eksperter påvirker utfallet i konfliktene. Det er foretatt en dokumentanalyse samt intervjuer med ulike nøkkelinformanter i forbindelse med oppgaven.

Analysen viste at både Hydro- og Akersaken er komplekse saker man best kan forstå ved å bruke alle tre perspektivene, da hvert perspektiv avdekker ulike dimensjoner av hvorfor konfliktene ble så omfattende som de gjorde.

Forord

Jeg ønsker å takke til min veileder Tom Christensen, som har hjulpet meg gjennom hele prosessen med denne oppgaven. Takk for god veiledning og oppmuntrende ord og et godt faglig samarbeid. Tilbakemeldingene dine har vært konstruktive og presise, noe jeg vet er kvaliteter vi begge setter pris på. Jeg setter også pris på faglige artikler og bøker jeg har fått låne av deg i løpet av prosessen samt forslag til hva jeg burde lese mer av.

Jeg vil også takke informantene i oppgaven som har tatt seg tid til å stille opp på intervju og velvillig tok meg i mot på sine kontorer. Dere har bidratt med unike synspunkter og informasjon. En takk rettes også til anonyme informanter.

Oslo 15.5.2010

Frank Ludvig Ludvigsen

Antall ord: 37.422

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	1
1.2	Det statlige eierskapet i historisk kontekst	3
1.3	Valg av teori og design	5
1.4	Avgrensing.....	7
1.5	Oppgavens oppbygging	8
2	Teoretisk rammeverk.....	9
2.1	Det instrumentelle perspektivet – Hierarkisk variant	10
2.2	Det instrumentelle perspektivet - Forhandlingsvariant	12
2.3	Det kulturelle perspektivet.....	14
2.4	Myteperspektivet	18
2.5	Forventninger til- og forholdet mellom perspektivene.....	21
3	Forskningsdesign og metode	24
3.1	Forskningsdesign	24
3.2	Metode	27
3.3	Reliabilitet og validitet	28
3.4	Tekstanalyse	30
3.5	Intervju.....	31
3.6	Kilder og kildekritikk	34
4	Eierskapskonflikter - Empirikapittel	36
4.1	Hydrosaken	37
4.1.1	Hydromodellen.....	37
4.1.2	Hydrosaken.....	37
4.1.3	Ekspertbruk	40
4.1.4	Møte mellom Andersen og Reinås	40
4.1.5	Det statlige eierskapets håndtering av saken.....	42
4.2	Akersaken	45
4.2.1	Motivasjonen for eierskapet	45
4.2.2	Eierskapsposisjoner	45
4.2.3	Transaksjonsselskapene	46
4.2.4	Gjennomgang av saken	47

4.2.5	Ekspertrapporter	49
4.2.6	Omgivelsene.....	50
4.2.7	Statens styrerepresentant	51
4.2.8	Akers pressekonferanse.....	52
4.2.9	Resultatet av konflikten.....	53
4.2.10	Etterspillet	54
5	Analyse.....	56
5.1	Det instrumentelle perspektivet - Hierarkisk variant.....	56
5.1.1	Hydrosaken.....	56
5.1.2	Akersaken.....	60
5.1.3	Oppsummering	61
5.2	Det instrumentelle perspektivet - Forhandlingsvarianten.....	62
5.2.1	Hydrosaken.....	62
5.2.2	Akersaken.....	64
5.2.3	Oppsummering	65
5.3	Det kulturelle perspektivet.....	66
5.3.1	Hydrosaken.....	66
5.3.2	Akersaken.....	68
5.3.3	Oppsummering	70
5.4	Myteperspektivet	71
5.4.1	Hydrosaken.....	71
5.4.2	Akersaken.....	73
5.4.3	Oppsummering	75
6	Oppsummering og konklusjon	78
6.1	Det instrumentelle perspektivet	78
6.2	Det kulturelle perspektivet.....	81
6.3	Myteperspektivet	83
6.4	Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?	86
	Litteraturliste	88
	Appendiks 1.....	96
	Figur 1	46
	Tabell 1.....	59

1 Innledning

Norsk statlig eierskap har et omfang av eierinteresser i ulike selskap som statsforetak, aksjeselskap og offentlige bedrifter som Posten og NSB. Deler av eierskapet blir forvaltet av ulike fagdepartement som Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. Det er et mål for det statlige eierskapet og legge mest mulig av eierskapet under samme departement. Nærings- og handelsdepartementet har fått i oppgave å forvalte store deler av det statlige eierskapet og har opprettet en egen eierskapsavdeling. ”Eierskapsavdelingen som ble etablert i 2002, har i dag ansvar for forvaltningen av statens eierskap i 23 selskap, en dobling av antall bedrifter under NHD siden 2000.” (Tranøy, Jordfald og Løken 2007:46).

I dag forvalter eierskapsavdelingen en portefølje på ca. 350 milliarder kroner (ibid: 46). Eierskap har vært viktig for Norge i lang tid. Det statlige eierskapet har hatt sine fordeler i form av økonomisk avkastning samt å kunne sikre nasjonal kompetanse og kontroll over naturressursene. ”Nasjonalt eierskap i store konsern innenfor for eksempel petroleumsvirksomhet eller kraftsektoren kan bidra til at hovedkontorer og kjernevirksomheter blir værende i Norge (St.meld. 18, 1998-1999:7).

Selskapene har hatt fordeler av det statlige eierskapet i form av en investor som har vært langsiktig, tålmodig og hatt nok finansiell tyngde til å kunne muliggjøre oppkjøp av konkurrenter, investeringer i nytt produksjonsutstyr og endringer av rammevilkår i dårligere tider. ”I mange tilfeller har offentlige foretak og institusjoner blitt etablert for å sikre politisk innflytelse på områder av stor samfunnsøkonomisk betydning (ibid: 7). Både det statlige eierskapet og selskapene har nyttet godt av hverandres kompetanse, industrielt og finansielt.

1.1 Problemstilling

I de senere årene har det statlige eierskapet fått mye oppmerksomhet i enkeltsaker og spesielt i konfliktsituasjoner. De konfliktene som har preget oppmerksomheten knyttet til statlig eierskap etter St. meld. 13, 2006-2007 har i første rekke vært Hydrosaken, som var knyttet til opsjonsutbetalinger til toppledelsen i 2007 og Akersaken, som var knyttet til transaksjoner av underselskaper med underskudd fra Aker ASA til Aker Solutions i 2009. I denne oppgaven

Ønsker jeg å se nærmere på disse konfliktene for å finne ut hva som gjør at konfliktene blir så omfattende som de gjør. Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilke ulike dimensjoner i Hydro- og Akersaken kan forklare hvorfor konfliktene fikk så stort omfang som de gjorde?

Tre organisasjonsteoretiske perspektiv vil bli brukt for å belyse forskningsspørsmålet. De tre perspektivene er det instrumentelle perspektivet (hierarkisk og forhandlingsvariant), det kulturelle perspektivet og myteperspektivet. Til sammen vil disse perspektivene svare for hvilke forhold som er avgjørende for at konfliktene ble så omfattende som de gjorde. Problemstillingen er relevant med hensyn til næringspolitikk i Norge, hvordan man forvalter det statlige eierskapet og kan være med på å peke på forhold knyttet til struktur, kultur og omgivelser som legger føringer for statlig eierskapsutøvelse i Norge.

I den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet vil jeg se nærmere på maktforholdene i sakene. Spiller det noen rolle hvor mye man eier av selskapet? Det statlige eierskapet har en betydelig større eierandel i Hydro enn Aker. Hvordan er dette med på å påvirke hierarkiet og aktørene i slike saker? Videre ønsker jeg også å se på lovverket for å se om man finner et klart lovverk i sakene, slik forutsetningen er i den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet. Ut fra forhandlingsvarianten av det samme perspektivet vil jeg se på de ulike aktørene og deres rasjonelle argumenter i saken. Jeg ønsker å se på både forhandlingene mellom selskapene og det statlige eierskapet, men også det politiske spillet rundt saken som foregikk på samme tid. Kan den politiske uenigheten mellom ulike partier på Stortinget være med å legge føringer for, eller påvirke forhandlingen mellom selskapet og det statlige eierskapet, eller må dette ses på som to uavhengige konflikter?

Ut fra det kulturelle perspektivet ønsker jeg å se på de uformelle normene og verdiene som eksisterer ved siden av de formelle normene. Er det statlige eierskapet preget av å være stivhengig, eller handler det uavhengig av tidligere beslutninger og historie? Spesielt i Hydro har det statlige eierskapet en lang historie hvor man som eier har hatt en viss avstand til selskapet på den industrielle siden, mens selskapet på den andre siden har hatt en ansvarsfølelse ovenfor sine eiere. Denne eierskapsmodellen har blitt kalt Hydromodellen, og vil være interessant å se på i forhold til de nye signalene om et mer aktivt statlig eierskap. Hvordan er det historiske forholdet mellom aktørene med på å legge føringer i konfliktene? Hvilken måte er mest passende (March og Olsen 1989) for aktørene å handle ut fra? March og

Olsen (1989) presenterer to ulike teorier i sitt bidrag, en aggregativ variant og en integrativ variant. I den aggregative varianten må man forstå aktørene som konkurrenter, hvor hver aktør ønsker mest mulig goder. Med dette mener man at aktørene fremmer egeninteresse, men opptrer innenfor visse spilleregler som lovverk og reguleringer. Integrative teorier på den andre siden bygger på en idé om fellesskap. Man forsøker å finne frem til en generell velferd innen rammen av felles sosiale verdier. Lederskapet er basert på bevissthet om stivhengighet, hvor man baserer orden på historie, forpliktelser og kollektiv fornuft. Kan man si at sakene som blir belyst i denne oppgaven har flest integrative eller aggregative trekk ved seg? Som et siste poeng ønsker jeg å se nærmere på March og Olsen (1989) sin teori om matching. Har det statlige eierskapet og selskapene erfaring nok til å kunne velge blant gode handlingsalternativ, eller er situasjonen så kompleks og tvetydig at man heller må støtte seg på Christensen og Røvik (2000) sitt bidrag *the ambiguity of appropriateness* for å kunne tolke konfliktene best mulig?

Ut fra myteperspektivet ønsker jeg å se nærmere på hvordan aktørene stiller seg til omgivelsene. Hvilke aktører ønsker man å opprettholde legitimitet ovenfor? Hvilke myter blir tatt i bruk for å gjøre dette, og har disse mytene en reell effekt? Hvordan er omgivelsene med på å påvirke det statlige eierskapet og selskapene i Hydro og Akersaken? Jeg ønsker også å se på hvilke aktører som kan sies å være de viktigste omgivelsene for det statlige eierskapet og selskapene og hvordan disse er med på å øke omfanget av de to konfliktene.

1.2 Det statlige eierskapet i historisk kontekst

Historisk kan man vise til et gjensidig forhold mellom det statlige eierskapet på den ene siden og ulike selskaper på den andre siden. Tranøy, Jordfald og Løken (2008:30-35) viser til fire ulike perioder for det statlige eierskapet i Norge. Den første perioden er statlig industrireising i etterkrigstiden, den andre perioden kalles fra industrireising til oljebygging, den tredje perioden er fristilling og avindustrialisering og den siste perioden er kalt delprivatisering og oljesmurt finansielt eierskap. Jeg støtter meg til denne historiske utgreiingen av den historiske utviklingen rundt det statlige eierskapet og vil ta utgangspunkt i denne når jeg på en kort måte går gjennom utviklingen til det statlige eierskapet etter andre verdenskrig i avsnittene under¹.

¹ I tillegg til Tranøy, Jordfald og Løken (2007) vil jeg benytte meg av St.meld 13, 2006-2007 og Tore Grønlie sine arbeider, se bla. Grønlie 1995 og 2003. Jeg vil også benytte Stortingsmelding 18 1998-1999 i denne utgreiingen.

Etter krigen var behovet for gjenreising av økonomien viktig. Staten investerte i ulike industribedrifter for å sikre sysselsetting og solide selskaper i landet. Norsk Hydro, Norsk Jernverk og bergverksnæringen er eksempler på industrier det statlige eierskapet engasjerte seg i. Staten skulle påta seg finansielle løft som private interesser ikke maktet (St.meld 18, 1998-1999:7). ”Ved siden av industrielle mål sto selvforsyningsmotivet og ideologiske føringer om nasjonal kontroll over sentrale naturressurser sterkt” (ibid:31). Etter Kings Bay ulykken i 1963 og oljekrisen på 1970-tallet var flere selskaper under økonomisk press som førte til en strukturendring av statsselskaper i denne perioden. ”Som følge av forslag fra Rasjonaliseringsdirektoratet ble Industridepartementets selskapsavdeling opprettet i 1965” (St.meld. 18: 1998-1999:7).

Utover 1970-tallet kan man si at fokuset til det statlige eierskapet skifter fra industri til energi, da det i løpet av dette tiåret ble påvist store oljereserver i Nordsjøen. Også i denne perioden var fokuset på å sikre statlig kontroll over naturressurser, men i tillegg ble satsingen på energi en strategisk satsing som skulle sikre kompetanse i landbasert industri. Statens motkonjunkturpolitikk i krisen på 1970-tallet fungerte godt og i slutten av perioden var det statlige eierskapet optimistisk med tanke på utvikling av industri og energi.

På 1980 og 1990-tallet ser man en utvikling som går i retning av at sentralforvaltningen blir for stor. Man løser dette med å fristille viktige oppgaver innenfor post, energi tele og offentlig kommunikasjon i nye mer fristilte selskaper utenfor sentralforvaltningen. Samtidig som forhandlingsøkonomien var på vei til å bli faset ut kom det press fra både inn- og utland med markedsøkonomiske mekanismer som var med på å øke presset om fristilling og konkurranse. Strukturer som statlige eide aksjeselskap og BA-selskap ble mer vanlig og en viktig mekanisme for å konkurranseutsette og fristille tidligere forvaltningsorganer.

I den siste perioden ser man at industrien ble bygd ned og erstattet med tjenesteproduksjon. I 2000 delprivatiseres Televerket og i 2001 blir Statoil tatt på børs. Grunnen for at dette er at de tidligere forvaltningsorganene nå har vokst seg så store og opererer multinasjonalt og er avhengig av ny tilførsel av kapital for å utvikle seg internasjonalt. I tillegg ønsket det statlige eierskapet å operasjonalisere effektiviteten sammenlignet med lignende selskaper i samme bransje og på den måten fikk man en verdsetting av selskapene til markedsverdi. Man begynte også med utbyttekrav til selskapene for å sikre at statsbudsjettene gikk rundt, da man var avhengig av aksjeutbytte for at nasjonalbudsjettene ikke skulle ta for mye av overskuddet fra petroleumsinntektene.

Som man kan se av det historiske forholdet mellom statlig eierskap og selskaper med statlige eierinteresser har forholdet vært preget av gjensidighet. Som selskap har man vært avhengig av statlig eierskap i krisetider og i faser preget av utbygging og ekspansjon. Som eier har staten vært avhengig av selskapene for å kunne sikre nasjonal kontroll av naturressurser og utbytte for å sikre balanse i statsbudsjettene. Forholdet mellom det statlige eierskapet og underlagte selskaper har på denne måten vært med på å utvikle velferdsstaten til den vi har i dag. For å få til dette har man bygget opp et tillitsforhold basert på respekt, ansvarlighet mellom partene, med mulighet for strategisk utvikling av selskapene.

Siden Eierskapsmeldingen (St.meld. 13, 2006-2007), har det statlige eierskapet fokusert mer på å være et aktivt eierskap som ønsker deltagelse i viktige beslutninger og har blitt mer opptatt av saklighet og informasjonsflyt mellom det statlige eierskapet og selskapene. Eierskapet har på denne måten ønsket å minske beslutningsavstanden mellom dem som eier og selskapet som fristilt organ. ”Regjeringen vil imidlertid ha klare mål med eierskapet, og kommunisere det i den løpende dialogen med selskapet. Dette vil kunne påvirke selskapenes handlinger og holdninger i slike forhold, uten at det gripes inn i enkeltavgjørelser” (St.meld., 13, 2006-2007: kap.7.1). Samme Stortingsmelding peker også på følgende: ”I følge aksjeloven/allmennaksjeloven § 6 – 12 og tilsvarende bestemmelser i de andre selskapslovene hører forvaltningen av selskapet under styret og daglig leder. Dette innebærer at den forretningsmessige ledelsen av selskapet og ansvaret for denne ligger hos selskapsledelsen” (ibid: kap. 3.2.3). Selv om man ikke ser en klar motsetning i disse to sitatene, vil man kunne finne en spenning mellom at det statlige eierskapet har klare mål og vil påvirke selskapets handlinger på den ene siden og at selskapsledelsen og styret skal drive den forretningsmessige driften i selskapet på den andre siden.

1.3 Valg av teori og design

Forholdet mellom det statlige eierskapet og selskapet med statlige eierinteresser må ut fra et organisasjonsteoretisk perspektiv tolkes som et forhold mellom to organisasjoner. Jeg vil ta utgangspunkt i Christensen m.fl. (2009) sine organisasjonsteoretiske perspektiver og supplere med flere andre organisasjonsteoretikere for å analysere dette forholdet. Ved å ta utgangspunkt i tre perspektiver vil jeg kunne bidra til å få kjennskap til flere dimensjoner som kan svare for hvorfor konfliktene fikk så stort omfang. Dette er en fordel sammenlignet med Tranøy og Løken (2009), som velger å konsentrere seg om "tykk" historisk institusjonalisme i

sin artikkel. ”I vårt tilfelle vil det si at på et hvert gitt tidspunkt vil den politiske styringen av selskapene være vesentlig begrenset og formet av den historisk gitte institusjonelle strukturen som kopler det politiske systemet til selskapene” (Tranøy og Løken 2009:4).

”Vi står ovenfor konkurrerende logikker, lojaliteter og påvirkningskilder, som er forankret i organisasjonens politiske og administrative ledelse, nedfelt i organisasjonens kultur og tradisjon og forankret i ytre handlingsmiljø og omgivelser. Derfor er det nødvendig å legge ulike perspektiver til grunn for å analysere offentlige organisasjoner” (Christensen m.fl. 2009:22).

Perspektivene vil kunne belyse ulike sider av konfliktene mellom det statlige eierskapet og selskaper. Perspektivenes ulike syn på handlingslogikk, oppfatning av hva politikk dreier seg om og hvilket syn man har på endring vil være med på å se konfliktene fra ulike dimensjoner. Til sammen vil perspektivene bidra til et mer helhetlig bilde av de to konfliktene.

Forskningsdesign handler om hvordan man vil gå frem for å svare på problemstillingen. I denne oppgaven ønsker jeg å se på Hydro- og Akersaken for å se på hvorfor disse konfliktene ble så store i omfang, ikke bare i forhold til media, men hvilke konsekvenser dette hadde for den institusjonelle strukturen, lovverk og omgivelser. Begge sakene ser ut til å ha påvirket disse faktorene. For å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte har jeg satt meg inn i sakene fra både statlig eierskap sin side og fra selskapssiden. Dette er gjort ved å lese ulike rapporter, lovtekster, artikler på internett, brev fra viktige aktører samt offentlige styringsdokumenter. I tillegg har det blitt gjennomført intervjuer med nøkkelinformanter som har tilført verdifulle innspill og informasjon som ikke alltid er offentlig tilgjengelig. På denne måten får man et balansert datamaterial, som kan belyse begge aktørenes ståsted, synspunkter og verdier.

Teorimessig vil det ikke bli tatt utgangspunkt i ett enkelt teoribidrag eller en enkelt teori, men et sammensatt teoretisk rammeverk for å få frem nyanser og kunne trekke linjer på best mulig måte. Hvert enkelt perspektiv vil på denne måten være med på å belyse ulike dimensjoner av konfliktene og til sammen være med på å gi et mer fullstendig bilde av konfliktene enn det de kunne gjort som selvstendige bidrag. Roness (1997) viser at man kan bruke organisasjonsteori som både supplerende og konkurrerende. I denne oppgaven må perspektivene forstås som utfyllende til hverandre. De belyser ulike sider av samme fenomen.

For å kunne besvare problemstillingen min er det viktig med god kjennskap til sakene og til de sentrale aktørene i sakene. Informasjonen i form av informanter og tekst foreligger først og fremst som data man bør behandle kvalitativt. Av den grunn mener jeg at det vil være best å svare på problemstillingen ved å bruke kvalitativ metode. På denne måten får man dyp kjennskap til aktørene og sakene snarere enn et overordnet blikk med høyere generaliseringspotensial, som er de kvantitative metodenes fordel. Kvalitativ metode er god som innsamlingsmetode på den måten at man får større detaljrikdom, flere meninger som vanskelig kan operasjonaliserer i et datasett, som igjen gjør det mulig å forklare kompleksiteten i sakene.

1.4 Avgrensing

For å få en presis problemstilling og en grundig analyse har jeg vært nødt til å avgrense oppgaven til kun å handle om to konflikter; Hydro- og Akersaken. Det finnes flere andre konflikter jeg kunne valgt, som for eksempel konfliktene rundt Telenors samarbeid med selskaper i u-land som bryter menneskerettighetene, eller toppledernes opsjoner i 2007 i samme selskap. Også fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassavdeling hadde flere konflikter bygget inn i seg, blant annet struktur, valg av toppledere og styrerepresentanter og spørsmål knyttet til hvordan man skulle kvitte seg med overflødig arbeidskraft i selskapet etter fusjonen. Likevel mener jeg at Hydro- og Akersaken er de to konfliktene som har vært av størst omfang og som har preget forholdet mellom det statlige eierskapet og selskapene mest de seneste årene. Media er enda opptatt av forholdet mellom det statlige eierskapet og Aker, men kanskje enda mer forholdet mellom politikerne og Kjell Inge Røkke.

Ved å avgrense meg til disse to konfliktene vil jeg avgrense meg i både tid og rom. I tid vil jeg fokusere på konflikter etter 2007, eller etter St.meld. 13 2006-2007, som jeg mener er et viktig dokument i forhold signaler fra det statlige eierskapet om å bli mer aktive i selskapene de har eierskapsinteresser i. På denne måten ønsker jeg ikke å forklare eller å generalisere til konflikter som skjedde før 2007, men forholder meg til de seneste årene for å få en så relevant og dagsaktuell oppgave som mulig. I rom vil jeg avgrense meg til å konsentrere meg om norsk statlig eierskap, og utelukker på denne måten andre lands eierskap og måte å organisere sitt eierskap på. Likevel pekes det på tre ulike måter å opptre som eier på; den amerikanske modellen, den tyske modellen og den nordiske modellen (Vitols 2001). Dette er kunnskap som vil bli tatt med i analysen, men generaliseringspotensialet til denne oppgaven vil være

norsk statlig eierskap. Videre vil jeg også avgrense meg i Norge på den måten at jeg ikke vil ta utgangspunkt i alle konflikter mellom statlig eierskap og selskaper med statlige eierinteresser, men konsentrerer meg om to konflikter. På denne måten blir utvalget mitt mindre enn populasjonen. Jeg mener likevel at disse to sakene er representative for dyptgående komplekse konflikter mellom statlig eierskap og selskaper og på denne måten kan brukes til å generalisere til resten av utvalget jeg har avgrenset meg til. ”In sum, it seems justifiable for case studies to function on two levels simultaneously, the case study itself and in a broader class of (difficult-to-specify) cases” (Gerring 2007:79).

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I *kapittel 2* vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som bygger på Christensen m.fl. (2009) sine tre organisasjonsteoretiske perspektiv.

I *kapittel 3* vil jeg presentere forskningsdesign og metode. Når jeg presenterer dette vil jeg redegjøre for og drøfte fremgangsmåte og forskningsmetode. Ulike metoder som intervju og tekstanalyse samt validitet og reliabilitet vil bli gjennomgått.

Kapittel 4 er empirikapittelet i oppgaven. Her vil jeg gå gjennom både Hydro- og Akersaken på en grundig måte. Her vil jeg ta utgangspunkt i både intervjuer, offentlige dokumenter og artikler i media for å dekke sakene fra ulike sider og for å danne et helhetlig inntrykk av hva som skjedde i sakene.

I *kapittel 5* vil jeg analysere empirien ut fra det teoretiske rammeverket. Her vil jeg konsentrere meg om hvordan man kan se sakene fra forskjellige dimensjoner ut fra de ulike perspektivene og på denne måten svare på hvilke dimensjoner som kan være med på å forklare hvorfor sakene fikk så stort omfang som de gjorde. Sakene er komplekse med flere sider og hensyn. Ved å bruke tre organisasjonsteoretiske perspektiv vil jeg få frem flere aspekter ved sakene enn om jeg hadde valgt å bruke ett eller to av perspektivene.

I *kapittel 6* vil jeg oppsummere funn og konklusjoner jeg har funnet ut fra de ulike perspektivene og foreslå veien videre for forskning basert på resultatene i oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil ulike organisasjonsteoretiske perspektiver og begreper bli presentert. Dette vil bli brukt videre for å fremstille drøftingen i oppgaven på en ryddig og systematisk måte. ”En organisasjonsteoretisk tilnærming til offentlig sektor forutsetter at man ikke kan forstå innholdet av den offentlige politikken og offentlige beslutninger uten å analysere styringsverkets organisering og virkemåte” (Christensen m.fl. 2009:9). For å forstå beslutninger, signalgiving og konflikter mellom det statlige eierskapet og andre aktører, vil de tre organisasjonsteoretiske perspektivene være gode som utgangspunkt, for å dekke analysen på en best mulig måte. Det tas utgangspunkt i Christensen m.fl. (2009) sine tre organisasjonsteoretiske perspektiver i oppgaven. Dette vil være et godt fundament for å gi svar på hvorfor det oppstår konflikter rundt det statlige eierskapet og hvorfor disse blir så omfattende som de gjør.

Man kan si at perspektivene har alternative forklaringsmåter og vil være et godt utgangspunkt for å drøfte. En endring ut fra et instrumentelt perspektiv vil være drevet av begrenset rasjonelle beslutninger og mål-middel tankegang. Samme endring kan ut fra et kulturelt perspektiv forstås som internt drevet prosesser som er avhengige av ytre påvirkningskilder, hvor valg man har tatt tidligere påvirker nåtidige og fremtidige beslutninger, også kalt stiavhengighet. Organisasjonskulturen, eller de uformelle verdiene og normene legger føringer for de formelle normene og disse påvirker hverandre gjensidig. ”Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får en organisasjon *institusjonelle trekk*, og man snakker om *institusjonaliserte organisasjoner*” (Christensen m.fl. 2009:52). Samme endring vil ut fra myteperspektivet tolkes som omgivelsenes påvirkning på organisasjonen hvor rasjonaliserte myter blir tatt opp i en organisasjon og vil være med på å endre handlingsmåte, organisering og verdiene man må ta hensyn til i en beslutning for å sikre organisasjonens legitimitet. I dette perspektivet hevder man at organisasjoner blir isomorfe, enten i form av en reell endring i organisasjonene, eller på overflaten, siden de tar opp de samme mytene og motene som omgivelsene. ”Isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions” (DiMaggio og Powell 1991:66). Noen (Røvik, 2007) mener at isomorfisme kan ha en reell endring på organisasjoner, mens andre (Brunsson, 2006) mener at isomorfisme først og fremst er en måte å få legitimitet i omgivelsene og ikke har en reell effekt på organisasjoner.

Videre i kapitlet vil de ulike perspektivene bli presentert og aktualisert for oppgaven. Forholdet mellom perspektivene vil bli gjort rede for mot slutten av kapitlet. Perspektivene kan være konkurrerende eller utfylle hverandre for å gi et mer helhetlig bilde av en situasjon. Man bør bruke perspektivene som konkurrerende hvis man ønsker å finne en, eller noen få gode forklaringsvariabler for at et fenomen skjer. Ønsker man derimot å belyse flest mulig sider av en sak, bør perspektivene utfylle hverandre. ”Det gjer at vurderingar av suksess byggjer på kor mykje *innsikt ein kan vinna gjennom bruk av teoriane under eitt*” (Roness, 1997:100).

2.1 Det instrumentelle perspektivet – Hierarkisk variant

Christensen m.fl. (2009) deler det instrumentelle perspektivet opp i to, en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. I den hierarkiske varianten blir ”... organisasjonen sett på som enhetlig, og det legges vekt på mål og kunnskaper om mål-middel-sammenhenger hos ledelsen i organisasjonen eller hos dem organisasjonen er et redskap for” (Christensen m.fl. 2009:34). Organisasjoner blir sett på som instrumenter for å nå klare mål hos ledelsen, som kan være politikerne, eierskapsavdelingen i Nærings- og handelsdepartementet, ministeren eller selskapsledelsen. Den formelle organisasjonsstrukturen viser til måten en organisasjon er utformet på. Ulike posisjoner, enheter og regler og oppgaver blir satt i sammen i en organisasjon og utgjør et hierarki. Her fokuserer man på posisjoner og roller til organisasjonsmedlemmene. Man ser på enhetene i organisasjonen og hvilke andre større enheter organisasjonen inngår i.

De ulike stillingene, eller posisjonene i organisasjonen blir sett på som upersonlige. ”Normene om hva som skal gjøres, eksisterer således uavhengig av de personene som til en hver tid er i posisjonene og de personlige trekkene disse har” (Christensen m.fl. 2009:37). Ut fra dette perspektivet ser man mer på oppgavene som ligger i posisjonen enn personlige egenskaper. En mangel på evne til å utføre arbeidet korrekt skyldes ut fra dette perspektivet mangler på stillingsinstrukser, regler og lover, eller ulike måter å oppfatte dette på. Et eksempel på dette kan være Hydrostyrets godkjenning av opsjoner, hvor man må ta utgangspunkt i at personene i styret er kompetente, men at det manglet kunnskap om, eller det var uklarerheter om regelverket for hva som må godkjennes i generalforsamling og ikke. Dette vises særlig igjen i rapportene til advokatselskapene BA-HR og Selmer som er uenige ut fra en juridisk posisjon om styret må ha generalforsamlingens støtte eller ikke for å godkjenne

utbetalingene. En slik formell uklarhet i lovverket er et godt eksempel på hvorfor det er viktig med klare stillingsinstrukser og et entydig lovverk.

Ledelsen på toppen bruker organisasjonen for å oppnå bestemte mål og handler ut fra rasjonell logikk. Først gjør man en analyse av målet, eller problemet man står ovenfor, deretter finner man ulike handlingsalternativer. Deretter analyserer man ulike konsekvenser av alternativene før man til slutt velger det handlingsalternativet med de beste konsekvensene. ”More specifically, the cost of a given course of action is equal to the highest valued alternative (or opportunity) that must be forsaken in choosing the course of action” (Dahl og Lindblom, 1953:164). Dette kalles full rasjonalitet og har blant annet blitt kritisert av Herbert Simon (1955), som lanserte begrepet begrenset rasjonalitet. Med dette mente Simon at det var umulig å klargjøre alle mulige konsekvenser av et valg og at dette var for tids- og ressurskrevende. Likevel mente Simon at det var mulig å kartlegge noen få handlingsalternativer og finne noen av konsekvensene for disse. En beslutning med rasjonelt begrensede aktører bygger på at en beslutning tas uten en helhetlig forståelse av situasjon eller alternativer og hvilke konsekvenser det kan ha – man er begrenset.

Det er Simons (1955) bidrag om begrenset rasjonalitet som blir lagt til grunn i det instrumentelle perspektivet. ”Med andre ord vil organisasjonen ha en beslutningsregel bygd på *satisfiering* i stedet for *maksimering*, hvor tilfredsstillende, men nødvendigvis ikke optimale, løsninger velges” (Christensen m.fl. 2009:36). Da Aker i 2009 valgte å flytte fem selskaper fra Aker ASA til Aker Solutions, kan denne handlingen ses på som begrenset rasjonalitet. Aker mente dette var en riktig beslutning å ta og at man ikke trengte å kalle inn til generalforsamling for å godkjenne transaksjonene. Handlingsalternativene med og fremdeles å ha selskapene i Aker ASA, legge selskapene ned eller å overføre dem til Aker Solutions ble vurdert sammen med alternativenes ulike konsekvenser. Ut fra et økonomisk ståsted var det rasjonelt å flytte dem til Aker Solutions. Konsekvensen av handlingen av at de to andre eierne i Aker Holding ikke ville godkjenne transaksjonene. Dette var en ukjent konsekvens for Aker ASAs del, som kanskje hadde vurdert andre alternativ om de hadde visst hvilken oppmerksomhet dette hadde fått i media og at det hadde svekket Akers og Røkkes rykte så mye som det gjorde. Eksempelet viser at det er vanskelig å kunne kartlegge alle konsekvensene av en beslutning før den blir tatt. Man forstår på denne måten ofte mer av beslutningsprosessene ved å ta utgangspunkt i begrenset rasjonalitet enn full rasjonalitet.

Den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet bygger på Webers byråkratiideal. ”*Hierarki* innebærer over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen” (ibid:37). Karrieremuligheter til å rykke opp i systemet og få en posisjon høyere oppe i det vertikale systemet er et insentiv for å gjøre en god jobb med tanke på kvalifikasjoner og prestasjon for å få mer ansvar og høyere lønn. Sammen med den vertikale fordelingen i et hierarki, finner man også horisontal spesialisering. Med dette mener man at oppgavene på ett og samme nivå blir delt mellom ulike avdelinger, som landbruksavdeling og byggsaker på kommunalt nivå er et eksempel på. ”Et annet eksempel er at man kan velge å ha eieroppgaver og tilsynsoppgaver i ett og samme departement eller dele dette på to departementer, slik det nå er blitt mer vanlig” (ibid:38). Et eksempel fra det statlige eierskapet er at det var Nærings- og handelsdepartementet som presset Reinås til å gå av som styreleder i Hydro. Likevel ville ikke departementet kommentere noe om hvem som kunne bli valgt som styreleder i StatoilHydro, etter sammenslåingen av selskapene, selv om Reinås var utpekt som en aktuell kandidat. Dette var Olje- og energidepartementets anliggende, sier Dag Terje Andersen i et intervju (NTB, 2007-4).

2.2 Det instrumentelle perspektivet - Forhandlingsvariant

I motsetning til den hierarkiske varianten fokuserer forhandlingsvarianten av dette perspektivet på at en organisasjon er sammensatt. Med dette mener man at ulike posisjoner, underenheter og ledere kan ha forskjellige mål, interesser og kunnskaper. Ingen aktører kan på egen hånd oppnå sine mål og ivareta sine interesser fullt ut. Utfallet vil være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom flere aktører. Denne varianten tar også utgangspunkt i begrenset rasjonalitet. Poenget med dette perspektivet er å klargjøre at personer i samme enhet kan ha ulike mål og interesser. Ved å ha en bestemt struktur i organisasjonen eller ta en beslutning vil en eller noen grupper i hierarkiet eller en avdeling i organisasjonen vinne frem, mens andre grupper eller avdelinger kan andre interesser og ikke vinne frem i interessehevdningen.

Perspektivet er viktig fordi det legger viktige premisser for hva en beslutning består av. Det er sjeldent at kun en gruppe interessenter får bestemme alt. Som regel er beslutningene et resultat av deliberering og konsensus, eller flertallsvoteringer hvor aktørene kan ha delvis- eller helt ulike interesser. En økonom i eierskapsavdelingen kan bli meget opptatt av utbytte og overskudd, mens en statsviter i samme avdeling er mer fokusert på å bruke selskapene for

å oppnå politiske målsettinger. Jurister i samme avdeling kan være mer opptatte av saksgangen og prosessen frem mot en beslutning enn hva selve beslutningen omhandler. Noen ganger vil målene og interessene til ulike aktører være like, mens det andre ganger vil være forskjellige interesser som råder. Da må man inngå et kompromiss, eller forhandling for å løse konflikten. Spesielt er denne varianten av det instrumentelle perspektivet interessant å bruke i forhandlinger mellom næringslivsledere og politikere, som i meget mange saker vil ha ulike mål og interesser for å gjøre noe. Staten kan på den ene siden være imot opsjoner ut fra et prinsipielt ståsted, men også fordi det fører til mindre utbytte for eierne, når ledelsen forsyner seg av kaken først. På den andre siden kan ledelsen være for opsjoner fordi man mener at dette gir gunstige insentiver til å gjøre en god jobb, som vil være formålstjenelig for alle, da en leder som gjør en god jobb leverer høyere overskudd. I denne konflikten blir man nødt å inngå et kompromiss eller forhandle seg frem til en løsning, slik Hydrosaken er et eksempel på.

Konflikten som beskrives i avsnittet over kan forstås som en uenighet mellom to aktører med høy posisjon i samme hierarki. Selskapsledelsen stiller svakere ut fra et maktforhold mellom dem og det statlige eierskapet. På den andre siden sitter de i bedriften hver dag og kan holde viktig informasjon tilbake. Det statlige eierskapet på den andre siden har mer makt, både som eier og statlig organ, men de sitter ikke på samme spisskompetansen og informasjonsmengde som ledelsen i selskapet gjør. Dette medfører at begge koalisjoner stiller med fordeler og ulemper i en forhandling som kan være avgjørende for utfallet. I tillegg representerer koalisjonene ulike interesser. Ledelsen ønsker et godt resultat, egne goder, men må også ta hensyn til ansatte, underselskaper og selskapsstrategi. Staten på den andre siden må ta hensyn til interesser som demokrati, offentlighet, media, opposisjonen på Stortinget, strategi, eierskapsmål og saklighet i forvaltningen. Disse interessene er noen av dem som er med på å definere en koalisjons mål, som legger føringer på hvilke argumenter som blir ført i en forhandling.

Heterogenitet, eller mangfold er viktig i dette perspektivet. ”Ut fra en slik forhandlingsvariant av det instrumentelle perspektivet oppfattes organisasjoner som *koalisjoner*, der hver av aktørene handler formålsrasjonelt ut fra egeninteresse” (Christensen m.fl. 2009:44). I den ene saken jeg ønsker å se nærmere på er styremedlemmene statens representanter i selskapene. Dette kan føre til at statens interesser noen ganger kan vris i en retning som sammenfaller bedre med styremedlemmenes egen interesse og motsatt. ”Så mens de fleste

organisasjonsformer mobiliserer slagside i en eller annen retning (Schnattschneider 1975), ser det ut til at styrene først og fremst balanserer ulike interesser. Slik sett kan de ha en effekt på beslutningsatferden selv om det ikke er observerbart i våre multivariate analyser” (Egeberg 1989:105). For eksempel kan det hende at noen styremedlemmer anser en sak som mindre viktig og bøyer seg for andre interessenter for å få ”goodwill” i andre saker. Da toppledelsen i Hydro sa fra seg 20 millioner av sin opsjonsutbetaling kan dette ses på som en handling for å skape goodwill til å bli ferdige med saken og komme seg videre uten å skade selskapet mer en nødvendig. Egeberg (1989) viser med dette at styrene sitter i en kompleks situasjon som må ivareta flere interesser. På denne måten kan det være vanskelig å skille beslutninger gjort av styret alene fra påvirkning fra andre interessegrupper beslutningen er i favør av. Dette gjør en studie av styret vanskelig og flerdimensjonal. Derfor er det viktig å forklare styrenes posisjon og beslutning fra alle tre perspektiver for å få et mest mulig fullstendig bilde av situasjonen.

2.3 Det kulturelle perspektivet

Dette perspektivet baserer seg på de uformelle normene og verdiene i en organisasjon som finnes sammen med de formelle normene og verdiene. En organisasjon som har utviklet uformelle normer ved siden av de formelle kalles ofte for en institusjonalisert organisasjon. Disse normene påvirker hverandre gjensidig og kan til tider oppfattes som motsetningsfulle eller konkurrerende, mens de andre ganger vil være utfyllende og passer sammen. En sterk organisasjonskultur, eller en høyt institusjonalisert organisasjon vil kunne føre til høyere grad av måloppnåelse da dette vil redusere graden av heterogenitet og spenninger som er med på å hindre en organisasjon i å oppnå en felles målsetting. Både indre og ytre press vil kunne bidra til å endre kulturen. Internt drevne prosesser oppstår i organisasjonen og kan over tid spre seg til hele organisasjonen og på denne måten føre til endring i handling eller oppfatninger. Det er den interne kulturen i organisasjonen som legger føringer for hvilke endringer som er mulig å gjennomføre. På den andre siden må den samme organisasjonen forholde seg til nære omgivelser. For å kunne gjøre dette på best mulig måte er det viktig å ha en felles referansebase. Det får man ved å ha like kulturer og oppfatninger. De ytre omgivelsene kan på denne måten presse en organisasjon til å endre kulturen for å bli akseptert av de nære omgivelsene.

Det finnes flere bidrag i forskningslitteraturen som har ulike utgangspunkt for om man kan endre en organisasjonskultur i ønsket retning eller om dette er en ukontrollert organisk prosess. Noen mener at man kan endre kulturen i ønsket retning, mens andre mener at dette er vanskelig og kanskje umulig. En tredje part mener at man kan endre en organisasjonskultur, men at det er en prosess man aldri vil ha full kontroll over og som kan føre til andre resultat enn dem som var ønskelige i utgangspunktet. Dette perspektivet ser endring som avhengig av internt drevne prosesser, som er et produkt av tidligere historie og beslutninger. Dette kalles ofte for stivhengighet. ”Stivhengighet kan ses på som en effekt af ‘kumulativ kausalitet’, der ser en utvikling som resultat af selvforsterkende prosesser (‘gode og onde sirkler’), og udgør et alternativ til forestillingen om likevægtsprosesser” (Nielsen, 2007:237).

Phillip Selznick blir sett på som en av de viktigste bidragsyterne innenfor kulturperspektivet. Selznick (1997) ser på endring som en evolusjonær utviklingsprosess i formelle organisasjoner. Endring er en tilpassing til indre forhold i organisasjonen og ytre forhold, som press fra nære omgivelser. ”Det forholdet en organisasjon har til sine ytre omgivelser, er bare en av kildene for institusjonell erfaring. Det finnes også et internt sosialt miljø som må ivaretas” (Selznick 1997:20). Organisasjoner blir sett på som unike, siden de indre og ytre forholdene organisasjonen har er ulikt andre organisasjoner. Man snakker om en divergens mellom organisasjoner. Denne ulikheten gir mangfold mellom organisasjoner og kan være med på å forklare hvorfor en vedtatt endring kan føre til handling i en organisasjon, mens andre organisasjoner som har vedtatt samme endring ikke får de samme effektene. Den unike interne kulturen gjør at organisasjoner er stivhengige og må foreta valg som er i samsvar med de institusjonelle verdier og normer. Dette er med på å begrense fremtidige muligheter og beslutninger knyttet til veivalg. Institusjonalisering er en prosess hvor organisasjonen blir fylt med verdier. ”Når dette skjer, går *organisasjonsledelsen* over til *institusjonelt lederskap* (Selznick 1997:103-104). Et eksempel på dette kan være opsjonssaken i Hydro. Tidligere har det statlige eierskapet holdt seg på avstand og lot lederskapet ta hånd om driften i selskapet. Den kjente Hydromodellen beskriver forholdet mellom det statlige eierskapet og lederskapet i Hydro. Når det statlige eierskapet legger seg opp i opsjonsutbetalinger til topplederne i selskapet, kan det forstås som noe som ikke er i tråd med det institusjonaliserte forholdet mellom Hydro og staten. Lederskapet i Hydro går derfor imot det statlige eierskapets anbefalinger og er på denne måten stivhengige i måten de opptrer på.

March og Olsen (1989) blir også sett som viktige bidragsytere innenfor kulturperspektivet. De skriver om the logic of appropriateness. Med dette mener de at ved å følge regler og prosedyrer som er passende i situasjonen man står ovenfor, vil man utvikle en egen identitet, både som individ og institusjon. Når man står i en situasjon ønsker man å finne ut *hvilken type* situasjon man står ovenfor. Deretter vil man identifisere de viktigste identitetene for seg selv og institusjonen man er en del av. Til slutt vil man se hva som forventes fra institusjonen før man velger den/de handlingsreglene som er mest passende for situasjonen. Denne prosessen kalles “matching”.

“The key assumption is that even in situations in which there is ex ante disagreement about values, there are processes of public discussion and private thought that arrive at better ex post social solutions than does bargaining, exchange or coalition formation in the service of prior preferences” (March og Olsen 1989:127).

Det finnes flere som har kritisert the logic of appropriateness, det viktigste bidraget er kanskje Christensen og Røvik (2000) som viser til at the logic of appropriateness ikke alltid lar seg gjennomføre så enkelt som March og Olsen (1989) beskriver. De peker på at identitetene mellom individ og institusjon ikke trenger å stemme overens. De viser også til at handlingsregler kan være formelle og uformelle og ofte konkurrerende i stedet for entydige. Matching kan ofte foregå i komplekse og turbulente kontekster. Sannsynlighet for avvik mellom identiteter, situasjoner og regler blir større i slike situasjoner, som kan medføre mangel på konsistens i forhold til den interne kulturen og det ytre presset. ”Accordingly, identities can at one extreme be determined based on dominant authoritative centers, but can also be the result of balancing many such authority centers” (Christensen og Røvik 2000:165).

Når det kommer til det statlige eierskapet vil dette perspektivet være godt for å se på stivhengighet. Historiske valg fra det statlige eierskapet og fra selskapsledelsen vil være med å legge premisser for hvordan eierskapet utformes. Interne prosesser og kultur vil være viktig å få innsikt i for å kunne analysere dette. Forholdet mellom eierskapet og Hydro, kalt Hydromodellen, er med på å legge føringer på utøvelsen og utformingen av eierskapet selv om man har blitt mer opptatt av et aktivt eierskap de senere årene. ”Konstitusjonelle regler (f. eks tokammersystem, kvalifisert flertal og vetoret), tilsigter således at vanskeliggjøre endringer, og politikerne forsøker ofte at kolonisere fremtiden i den forstand, at de søker at binde deres æfterfølgere til at føre samme politik som de selv har gjort” (Nielsen, 2007:245). Kulturperspektivet vil kunne forklare hvorfor ting ikke skjer slik det var intendert i

utgangspunktet og legger forklaringen på intern historisk utvikling som følger en bestemt sti. I konflikter vil det være relevant å fokusere på dette perspektivet fordi det er med på å legge føringer for hva som er passende og hva som er upassende atferd, både for eierskapet og for selskaper og deres styre så vel som selskapsledelsen.

March og Olsen (1989) skriver om integrative og aggregative institusjoner. "The traditions of aggregation define "the people" as a collection of individuals currently qualified to be treated as citizens" (March og Olsen 1989:118). Aggregative teorier tar ofte utgangspunkt i rasjonalitet og bytteforhold mellom aktørene. Som borger konkurrerer man om goder og forhandler seg frem til løsninger som er til det beste for seg selv. Politisk orden er basert på et rasjonelt bytteforhold. Ressursfordeling er det viktigste. Dette fører til at man får ulike sterke strukturer og aktører som dominerer maktbildet. Aktørene kan være mer opptatt av utbytte enn prosessen og prosedyrene man må gjennom for å få til dette. Dette gjør en aggregativ aktør mest opptatt av kalkulasjon og strategi. "Aggregative theories emphasize the supremacy of majority rule" (March og Olsen 1989:118). Det vil si at ikke alle kan bli tilfreds samtidig, siden ulike aktører ofte ønsker beslutninger som står i motsetningsforhold til hverandre. Man kan for eksempel ikke både forby og tillate opsjoner i statlig eide selskaper samtidig.

Integrative teorier, på den andre siden, tar ofte utgangspunkt i fellesskap og stivhengighet. Aktører har en felles moralsk ramme man handler ut fra. Denne moralske rammen er et sett av historiske normer som legger føringer på aktørers handling. Normsettet har utviklet seg over tid og har blitt utformet av fortiden. Det legger føringer for beslutninger i nåtiden og er med på å legge føringer for utviklingsmulighetene i fremtiden. Som leder skal man fremheve og verne rettigheter, hvor man styrer ut fra en tankegang og at "alle sitter i samme båt". "Integrative processes treat conflict of interest as the basis for deliberation and authoritative decision rather than bargaining. The key integrative processes of politics seek the creation, identification and implementation of shared preferences" (March og Olsen 1989:126). Disse prosessene gir beskyttelse mot rask endring, siden de bygger på en sakte tilpassing med støtte fra hele fellesskapet. Aggregative prosesser, på den andre siden, kan gjøre endringer fort, når det blir en endring i maktstrukturen. Da er konkurranseforholdene endret og dette åpner for at nye interesser kan beslutte å ta inn flere, eller kvitte seg med noen velferdsgoder.

Skillet mellom aggregativ og integrativ kan brukes på flere områder. For det første kan man bruke det for å skille offentlig og privat sektor fra hverandre. Selskapsledelsen og styret er mer utsatt enn eierskapsavdelingen, på den måten at stillingene og posisjonene ofte er åremål

med mulighet for fornyelse, eller ansettelse for en periode som kan fornyes med jevne mellomrom, mens en ansatt i eierskapsavdelingen oftest er fast ansatt. Dette kan forklare mer trege endringer i offentlig sektor, mens private aktører endrer seg raskere, men kanskje ikke like ofte. Videre vil dette skillet bli brukt i analysen av konfliktene mellom eierskapet og andre aktører. Er disse interessekonfliktene først og fremst preget av å være en interessekamp mellom eierskapet og andre, eller er det en prosess som bygger på et felles sett av historiske normer hvor man delibererer og tar felles beslutninger?

Scott (2008) skriver om tre pilarer, det regulative, normative og kognitive. Disse kan sammenlignes med de tre perspektivene som ble presentert i dette kapitlet. Det kulturelle perspektivet vil kjennetegnes av den normative pilaren til Scott, mens det instrumentelle perspektivet er rettet mot den regulative pilaren. "By posting an environment consisting not only of production pressures and technical demands, but also regulative, normative and cultural-cognitive elements, the relatively independent sources of informal versus formal structures are revealed" (Scott 2008:153). Jeg mener at perspektivene i denne oppgaven vil være med på å undersøke de samme strukturene og at konflikter i det statlige eierskapet må ses både ut fra formelle og uformelle strukturer for å få et helhetlig bilde. En hypotese kan være at det er forskjeller mellom de formelle og uformelle strukturene som fører til konflikter mellom det statlige eierskapet og andre aktører.

2.4 Myteperspektivet

"Mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har grodd fram over tid internt i organisasjonen, er myteperspektivet mer opptatt av verdier i omgivelsene og som er mer skiftende" (Christensen m.fl. 2009:75). Myter blir her forstått som sosialt skapte normer i institusjonaliserte omgivelser. For å opprettholde legitimitet overfor disse omgivelsene er det viktig at organisasjoner tar inn over seg disse mytene og viser til omgivelsen at organisasjonen har det samme verdigrunnlaget som andre. Myter kan være omskiftelige og korte, eller konsise og langvarige. Noen myter er brede og gjeldende for mange ulike organisasjonstyper, mens andre myter er smalere og gjeldende for et bestemt organisasjonsfelt.

Innenfor myteperspektivet pågår det en diskusjon om myters reelle effekt på organisasjonen. Forskere som Meyer og Rowan (1991) og Brunsson (2006), mener at myter har liten, eller

ingen effekt på organisasjonen. Poenget med myter er ikke den tilsiktede effekten de er ment å ha på organisasjonen, men snarere å opprettholde legitimitet i omgivelsene. ”Independent of their productive efficiency, organizations which exist in highly elaborated institutional environments and succeed in becoming isomorphic with these environments gain the legitimacy and resources needed to survive” (Meyer og Rowan 1991:53). For å opprettholde legitimitet er det viktig at organisasjonen *snakker* om mytene og fremstår som en organisasjon som har tatt inn over seg de gjeldende mytene. Hvordan man faktisk *handler* derimot er mindre viktig.

Brunsson (2006) skriver om window-dressing. Med dette mener han at en organisasjon har et vindu utad mot omgivelsene hvor man stiller ut de mytene man har tatt inn over seg som organisasjon. Hva som foregår bak dette vinduet i organisasjonens daglige drift kan være helt forskjellig fra det som er utstilt i vinduet. For Brunsson er det viktigste for en organisasjon hvordan man fremstår utad, ikke hvordan man handler. For å skille *handling* og *snakk* fra hverandre skisserer Brunsson (2006) opp to ulike idealtyper. Den første, *handlingsorganisasjonen*, handler slik den sier den handler. Den har homogene medlemmer, tydelige prosedyrer, definert hierarki og et entydig lovverk. Man kan sammenligne dette med et maskinbyråkrati med et klart mål. Her handler legitimitet om et bytteforhold mellom organisasjonen og omgivelsene. Den andre idealtypen Brunsson (2006) skriver om er *politisk organisasjon*. Denne type organisasjoner har et utvidet legitimitetsgrunnlag. Man finner forskjeller mellom de prosessene og den strukturen organisasjonen prøver å fremstille ovenfor omgivelsene og det som faktisk er gjeldende for organisasjonen. ”The technical environment evaluates and supports an organization in terms of its products and results; the institutional environment judges it on its structures, processes and ideologies” (Brunsson 2006:6).

”Politiske organisasjoner” er ofte forbundet med konflikter. Heterogene organisasjonsmedlemmer og kultur er med på å opprettholde dette. I tillegg har en politisk organisasjon ofte kontakt med flere og gjerne motstridende omgivelser. På denne måten må organisasjonen prøve å tilpasse seg ulike verdier og normer i omgivelsen. I en situasjon ser man det som fordelaktig å satisfiere en bestemt gruppe i omgivelsen, mens man i en annen situasjon ønsker å satisfiere helt andre aktører i omgivelsen. Man står i et stadig press på den måten at når man blir mer isomorf med noen deler av omgivelsen, vil man øke ulikheten til andre aktører i omgivelsene. De motstridende mytene omgivelsene holder fast ved må håndteres av organisasjonen for å opprettholde legitimiteten. Når man skal forholde seg til

motstridende krav i omgivelsene vil det være lettere å snakke om at man har tatt opp i seg bestemte myter enn faktisk handle ut fra dem. "But double talk and hypocrisy are also a natural result of interactions between representatives of the diverse interests and ideas reflected by the organization" (Brunsson 2006:29-30). Brunsson (2006) mener at hykleri er forbundet med hvordan en organisasjon faktisk handler og hvordan den kommuniserer utad at den handler. En handlingsorganisasjon vil være hyklerifri, mens en politisk organisasjon alltid vil være hyklerisk, med hensyn til kommunikasjon til omgivelsene og grad av måloppnåelse. "Reference to goals occurs in both models, but in the presentation model goals are described as instruments for guiding action, while in the result model they compensate for action" (Brunsson 2006:199).

Isomorfi er viktig for både Meyer og Rowan (1991) og Brunsson (2006). Isomorfi er en langvarig prosess som blir studert i ettertid over et større organisasjonsfelt. Det man ser er at organisasjonene har blitt mer like hverandre enn det de var i forkant av prosessen. DiMaggio og Powell (1991) skriver om tre isomorfityper. Tvangsmessig isomorfi blir forbundet med nære omgivelser tvinger en organisasjon til å bli isomorf ved hjelp av trusler, lovverk, reguleringer eller lignende. Den andre typen isomorfi prosess kalles ofte usikkerhetsdrevet isomorfi og er kjennetegnet av komplekse situasjoner hvor man er usikker på hva som er det riktige å gjøre. Her velger organisasjonene de samme enkle standardiserte løsningene som er tilgjengelige for alle. Brede rasjonaliserte myter er et eksempel på slike standardiserte løsninger. Den siste typen kalles ofte profesjonsdrevet isomorfi. Det finnes profesjoner, som for eksempel økonomer, jurister eller leger i ulike typer organisasjoner. Profesjonene er ofte bundet sammen av nettverk på tvers av disse organisasjonene. Disse nettverkene kan fremme bestemte typer løsninger eller sentrale tankesett som kan føre til at organisasjoner blir mer isomorfe.

På den andre siden innenfor myteperspektivet er det forskere som mener at myter har en reell effekt på organisasjoner. Man kan ikke skille snakk og handling fra hverandre, man må både handle og si at man handler for å opprettholde legitimitet i omgivelsene. "Ideer og praksis eksisterer ikke uavhengig av hverandre, men virker sammen på meget komplekse måter" (Røvik 2007:55). Røvik (2007) fremlegger virusteorien som går ut på at en myte, eller organisasjonsidé har inkubasjonstid i organisasjonen før den bryter ut, i likhet med et virus. Inkubasjonstiden kan i noen tilfeller være meget kort, mens andre ganger kan det ta flere år før sykdommen, eller myten blir en del av handlingen til en organisasjon. Det statlige

eierskapet må for eksempel først forstå hva aktivt eierskap er, så må man ta ideen opp i organisasjonen. Deretter må man kjenne myten om aktivt eierskap igjen i andre eierskap før man tilpasser myten til sitt eget område. Tiden denne institusjonaliseringsprosessen tar, er inkubasjonstiden til myten.

Røvik (2007) har et annet forhold til isomorfisme enn Meyer og Rowan (1991) og Brunsson (2006). Han mener at det er mulig å studere en enkelt organisasjon i stedet for organisasjonsfelt og se hvordan strategiske beslutninger blir tatt og forstå selve beslutningsprosessen som isomorfisme. Forskjellen er at man fokuserer på enkeltorganisasjoner *i* en prosess, ikke *etter* prosessen. På denne måten kan man diskutere om isomorfi for Røvik egentlig er en studie av strategiske beslutninger eller en form for isomorfisme. Ut fra DiMaggio og Powell (1991) sin definisjon av isomorfisme til kan man si at det er en form for isomorfisme, men bare hvis man er bevisst på at beslutningene som blir tatt er press fra omgivelsene for å gjøre organisasjonen mer lik andre. Om prosessen på den andre siden betraktes som strategiske beslutninger, som er uavhengige av omgivelsene, vil man ikke kunne påstå at Røvik (2007) skriver om isomorfisme.

2.5 Forventninger til- og forholdet mellom perspektivene

I kapittelet har jeg nå skissert opp tre ulike perspektiver med ulike forventninger om hva som vil være viktig å fokusere på når jeg skal analysere konflikter i det statlige eierskapet. I det instrumentelle perspektivet forventes lovverk, reguleringer, struktur og hierarki å være viktige forklaringer for å forstå disse konfliktene. Uklarheter i hva som skal besluttes på generalforsamling og hva som er styrets anliggende er en viktig årsak til konflikt. Strukturen mellom selskapet og eierskapet forventes å kunne føre til mer omfattende konflikter. Selskapet ønsker å være mest mulig autonome, mens det statlige eierskapet ønsker å være mest mulig aktive. Denne strukturen og uklarheten i hva eierskapet har rett til å gjøre ovenfor et selskap forventes å kunne føre til konflikt. Forventninger til et klart lovverk kan også være en faktor som fører til konflikt. I sakene jeg tar for meg har begge aktører egne fortolkninger av lovverket som de mener er riktige. Når lovverket forstås som klart for begge aktører, selv om de fortolker lovverket forskjellig forventes det at disse fortolkningene er med på å øke konfliktens omfang. Til slutt forventes det at det statlige eierskapet på den ene siden og selskapet på den andre siden danner ulike koalisjoner. Dette kan være politiske koalisjoner og koalisjoner mellom ulike organisasjoner. Forventningen er at disse koalisjonene støtter den

ene aktøren i konflikten og at dette fører til at konflikten blir mer omfattende og verdipreget enn den var i utgangspunktet. Medias dekning av sakene vil først og fremst være politisk motivert, siden begge sakene skjedde kort tid før et valg. Det vil kunne føre til misoppfatninger i media, som ikke er vant til å dekke slike saker, men har best kjennskap til politisk organisering og prosesser.

I det kulturelle perspektivet vil forklaringer knyttet til historiske prosesser internt i organisasjonen og de sosiale verdiene og normene som fungerer ved siden av det formelle være viktigst. Her vil stivhengighet være viktig for å forstå konfliktene. Når stiene mellom det statlige eierskapet og andre aktører ikke lar seg forene vil konflikter oppstå. Forventninger knyttet til det statlige eierskapets inngripen i Hydro ikke er forenelig med Hydromodellen og må ses på som et budd med kulturen, eller forholdet mellom det statlige eierskapet og Hydro. Dette vil føre til en mer omfattende konflikt. I Akersaken forventes det at selskapet vil støtte seg til sin største eier Kjell Inge Røkke når det statlige eierskapet går inn for å reversere transaksjonene. Selskapet opptrer stivhengig, siden de alltid har forholdt seg til sin største eier tidligere og vil gjøre dette også i denne saken. Det statlige eierskapet på den andre siden er vant med å være den største eieren og vil ha problemer med å forholde seg til større eiere.

Det statlige eierskapets nye eierskapsmelding (St.meld 13 2006-2007) forventes å påvirke konfliktene på den måten at det statlige eierskapet har lagt nye føringer for selskaper med statlig eierskap, blant annet i forhold til opsjonsutbetalinger. Det forventes at det tar tid før selskaper tilpasser seg slike institusjonelle endringer og at dette ikke er gjort i sakene. Den nest siste forventningen er at Hydro og det statlige eierskapet har en et langt forhold til hverandre og at dette fører til at konflikten blir integrativt preget. Forholdet mellom det statlige eierskapet og Aker på den andre siden har ikke vært like langvarig, derfor forventer jeg at denne saken blir mer preget av aggregative trekk. Den siste forventningen er at det statlige eierskapet og selskapene matcher situasjonen på ulike måter, som gjør at aktørene havner i en situasjon de ikke har erfaring med fra før. Dette gir tvetydige handlingsalternativ på grunn av en kompleksitet og uklarhet i situasjonen aktørene befinner seg i. Dette forventes å føre til en mer omfattende konflikt.

Myteperspektivet fokuserer på ulike deler av omgivelsen til det statlige eierskapet. Det forventes at demokratiske verdier, folkets meninger og ulike partiers politikk ikke alltid vil stemme overens med næringslivsledernes verdier og forventinger til eierskapet. Det statlige eierskapet må derfor satisfiere ulike aktører i omgivelsene på ulike tider. Det statlige

eierskapet kan ikke være konsistent i hvilke myter som er gjeldende i hvilke saker, men må spille på ulike myter i ulike kontekster for å opprettholde legitimitet i ulike deler av omgivelsene. For å opprettholde legitimitet ovenfor sine velgere må politikerne fremstå på en bestemt måte som er i samsvar med eierskapsmeldingen (St.meld 13, 2006-2007) og løftene politikerne har gått til valg på. For å opprettholde legitimitet i næringslivet kreves det at det statlige eierskapet er konsekvente og viser forståelse. Det forventes at det statlige eierskapets forsøk på å satisfiere flere ulike omgivelser på ulik tid fører til mer omfattende konflikter. Til slutt forventes det at konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapene får politiske konsekvenser. Konsekvensene kan være at ministere må gå av eller får mistillitsforslag mot seg, at man får en politisk debatt om statlig næringspolitikk og at det utvikler seg to ulike konflikter i sakene. Den ene kan sies å være konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapet, mens den andre er et politisk spill som henger sammen med valget i hhv. 2007 og 2009.

Forholdet mellom perspektivene vil kunne forstås som konkurrerende på den måte at de forsøker å gi forklaringskraft til ulike sider av samme fenomen. På den andre siden vil perspektivene også være utfyllende på den måten at forklaringen perspektivene gir i sin helhet vil være et bedre utgangspunkt for å få frem flere ulike sider og forklaringer på samme fenomen. Videre i oppgaven vil de konfliktfylte sakene gjennomgås. Sakene bygger på komplekse kontekster og turbulens der hvert perspektiv gir ulike forklaringer. Ved å bruke tre ulike perspektiver som har vært vellykket i flere tidligere studier (Christensen, Lægreid og Ramslien 2006), vil dette være et godt utgangspunkt for å få en mer helhetlig forklaring på konflikter i statlig eierskap enn om det kun hadde blitt brukt ett av perspektivene. Med dette som utgangspunkt skal perspektivene forstås som utfyllende i denne oppgaven.

3 Forskningsdesign og metode

3.1 Forskningsdesign

Grønmo (1996) peker på at det bør være oppgavens problemstilling som bør avgjøre dens forskningsdesign. Jeg ønsker å få greie på hva som skjer når uenigheter mellom det statlige eierskapet og selskaper blir så omfattende som i Hydro- og Akersaken. Her kreves det dybdekunnskap og nærhet til de mest sentrale aktørene i den bestemte konteksten for å svare på en tilfredsstillende måte. Jeg ønsker som skrevet tidligere å ta utgangspunkt i disse to konfliktene, eller casene i denne oppgaven. Det vil si at en komparativ casestudie. Styrken til casestudiet ligger i at ”datainnsamlingsprosessen er preget av nærhet til aktører og begivenheter, med vekt på detaljer og innlevelse, der data og analyse inkorporerer aktørens egne perspektiver” (Andersen 1997:34).

Når man skal analysere hva som skjer og hvilke likheter og forskjeller man finner mellom ulike kontekster der det statlige eierskapet er i konflikt med andre aktører vil det være formålstjenelig å utarbeide egne hypoteser først, men også ta med seg den informasjonen ulike aktører gir i analysen. Nærhet og få case vil kjennetegne forskningsdesignet i oppgaven. ”What distinguishes the case study method from all other methods is its reliance on evidence drawn from a single case and its attempt, at the same time, to illuminate features of a broader set of cases (Gerring, 2007:29). Noen forskere (Skog 2004 f. eks.) har skrevet at man bør ha en stor N for å kunne generalisere til en populasjon. Andre (Gerring 2007 og George og Bennett 2005) mener at man kan generalisere ut fra en mindre N, men at man da ikke generaliserer til en hel populasjon, men enheter som er like eller relativt like. I denne oppgaven vil det ikke være noe mål å kunne si noe om strukturer, kulturer, omgivelser, signaler og lovverk generelt for alle eierskapstyper og hvordan dette fører til konflikter. Oppgaven begrenses til å se på en type eierskap i konfliktsituasjoner. På bakgrunn av dette vil man kunne finne likheter mellom de ulike casene i oppgaven og generalisere til andre konfliktsituasjoner hvor det statlige eierskapet har en sentral rolle.

Gerring (2007) skriver at det er mulig å generalisere ut fra casestudier, men ikke med samme sikkerhet og i like stor grad som i kvantitative analyser med stor N. ”In short, the case study does not preclude a large N. It simply precludes a large *cross-case* N, by definition” (Gerring, 2007:31). Med dette mener Gerring (2007) at man må skille mellom populasjon, utvalg, case

og observasjoner. For eksempel kan casestudier ha mange observasjoner. Om disse observasjonene trekker i samme retning og er mange nok, mener Gerring (2007) at man kan trekke en slutning om kausaliteten mellom to fenomen i en bestemt kontekst. På denne måten vil både utvalget og generaliseringspotensialet begrense seg deretter, både i tid og rom. Det finnes flere definisjoner av case og casestudier. Jeg velger å bruke Gerring (2007) sin definisjon. "Case connotes a spatially delimited phenomenon (a unit) observed at a single point in time or over some period of time. It compromises the type of phenomenon that an inference attempts to explain" (Gerring 2007:19).

"One of the main advantages of case studies is their ability to serve the heuristic purpose of inductively identifying additional variables and generating hypotheses (George og Bennett, 2005:45). I tillegg til å være eksplorative, har casestudiet den fordelen at man ikke behøver å operere med like statistiske begreper som i statistiske analyser. George og Bennett (2005 19-22) viser også at casestudier er fordelaktige for å finne nye variabler, eksplorere kausalmekanismer og til å modellere komplekse relasjoner i ulike kontekster. Så langt i forskningslitteraturen rundt statlig eierskap i Norge er det ikke gjennomført noen studier som har til hensikt å finne variabler om hva som gjør at konflikter mellom eierskapet og andre aktører blir så omfattende. Derfor vil en casestudie være et godt utgangspunkt som man senere kan bruke i en statistisk analyse for å se om de ulike variablene er signifikante for flere enheter enn de som blir gjort rede for i oppgaven. Dette vil også føre til at man med større sikkerhet kan generalisere til større utvalg, og kanskje til en hel populasjon.

George og Bennett (2005) skriver om fire ulike design for casestudier i sin bok. Den første typen er "case av samme type vs. forskjellige case". "...if two cases fit into the same type according to their independent variables, our working assumption is that they should have similar outcomes" (George og Bennett 2005:252). Her er det et poeng å ha mest mulig like case, slik at utfallet også forventes å være likt for begge cases. Når utfallet blir forskjellig mellom to like case kan man si å ha funnet en ny sammenheng mellom uavhengig og avhengig variabel og på denne måten finne nye sammenhenger og variabler. Motsatt for forskjellige typer case, vil man forvente å få ulike utfall eller slutninger. Om det derimot viser seg at de forskjellige casene får samme type utfall, kan man ha funnet en ny kausalmekanisme og på denne måten ha bidratt med noe nytt. For denne oppgaven vil det i utgangspunktet fokuseres mest på like case, ettersom alle casene vil være konflikter mellom eierskapet og andre aktører.

Den neste type design er "most similar cases". "...when the preliminary classification of the cases indicates that two cases differ in only one independent variable and also in the dependent variable" (ibid: 252). Da er det den ulike uavhengige variabelen som forklarer hvorfor man har ulikt utfall på avhengig variabel og på denne måten kan dette være med på å gi oss ny innsikt innenfor et forskningsfelt. For oppgaven vil dette være interessant å se på hvis man finner at konfliktene jeg tar utgangspunkt i er ganske like når det kommer til variabler jeg trekker ut fra de teoretiske perspektivene. Er det kanskje bare en, eller noen få variabler som er ulike, kan man konkludere med at disse ikke har så stor forklaringskraft, siden begge typer case fører til konflikt. På den andre siden bør man være forsiktig med å gjøre dette, siden både kontekst, historie, politikere og lederskapet vil være ulikt i casene.

Den tredje typen design er "Most-likely og least-likely cases". "In a most-likely case, a single variable is at such an extreme value that its underlying causal mechanism, even when considered alone, should strongly determine a particular outcome" (ibid: 253). Når en slik case ikke går etter forventningene vil det være høyst interessant å finne ut hvorfor og se på hvilke andre variabler som kan være med på å påvirke utfallet i en annen retning enn man hadde forventninger om. Dette kan brukes når man skal prøve ut en teori, eller prøve ut en teori på nye områder for å se om den er gjeldende i andre kontekster. "Conversely, if a case is weakly determined or least likely for a single causal mechanism, and alternative hypotheses offer different predictions, but the causal mechanism still correctly predicts the outcome, then this constitutes a crucial case that offers the strongest possible support for the mechanism (ibid: 253). For oppgaven vil dette være interessant å se på hvis man finner en klar sammenheng mellom for eksempel uklar politisk signalgiving og konflikt. Hvis én case viser at det ser ut som signalgivingen har vært meget klar, men det fremdeles har oppstått konflikt, vil det være interessant å se på hvilke andre variabler enn "politisk signalgiving" som kan være med på å forklare utfallet.

Den siste typen design er "least similar case comparisons". "Finally, cases that are similar in their outcomes but differ on all but one independent variable constitute least similar cases" (ibid: 253). I dette designet vil den uavhengige variabelen hvor casene er like forklare utfallet. Er det for eksempel slik at man nesten ikke finner likheter mellom ulike konflikter mellom det statlige eierskapet og andre aktører, men at kun en, eller noen få variabler går igjen i alle casene, vil denne eller disse variablene være interessante å se nærmere på. Da kan man luke ut disse variablene som det som forklarer konflikter mellom eierskapet og andre aktører. Dette

kan for eksempel være mangelen for forståelse blant selskapsledere og konsernstyre for det politiske spillet, eller ekspertselskapenes rolle som tilbyder av rapporter som favoriserer oppdragsgivers ståsted i konflikten.

I denne oppgaven vil det være relevant å diskutere to ulike designtyper. Most similar system design kan brukes hvis konfliktene ligner mye på hverandre ut fra de ulike teoretiske perspektivene. Dette kan la seg gjennomføre i oppgaven siden det vil bli fokusert på konflikter mellom det statlige eierskapet og andre aktører. På den andre side vil casene variere på mer enn en eller noen få variabler da utgangspunktet for konflikt vil være forskjellig i ulike kontekster. Ulike lover vil bli brukt, noen ganger vil tvetydighet være en årsak, andre ganger kan mangel på lovverk kunne være en årsak. Strukturen vil også variere, for eksempel er statens eierandel i Aker Holding mindre enn i Hydro, i tillegg har ikke staten vært eier i Aker like lenge som Hydro. Kultur, verdier og normer vil også kunne variere fra case til case. Statens signalgiving kan også være mer klar i noen case enn andre. Til slutt vil det være forskjeller i hvilke omgivelser som påvirker aktørene mest fra konflikt til konflikt.

Most different system design på den andre siden brukes når alle casene vil henseile på utformingen av det statlige eierskapet, men vil også kunne være forskjellige på de uavhengige variablene. Trekk som kan ses på som gjennomgående i flere konflikter vil være utgangspunktet for oppgavens andre del, hvor spesifikke utformingsutfordringer knyttet til det statlige eierskapet vil gjennomgås. På denne måten vil det bli tatt utgangspunkt i at det vil være forskjeller mellom casene, men at det er mulig å finne noen variabler som er felles i både Hydro- og Akersaken. Disse variablene vil kunne forklare hvorfor det oppstår konflikter mellom det statlige eierskapet og andre aktører og kan generaliseres til å gjelde alle slike typer case innenfor begrensningen i tid og rom. Oppgaven vil ut fra denne argumentasjonen ta utgangspunkt i Most different system design som forskningsdesign.

3.2 Metode

I løpet av prosessen med oppgaven har både tidsskrifter, intervju og teoretiske- og metodiske bidrag blitt brukt for å samle inn data til oppgaven. Det vil si at både tekstanalyse og intervju benyttes som metode i oppgaven. Ved å bruke begge metodene vil man få et mer valid datamateriale, ettersom man kan sette seg inn i intervjuobjektets uttalelser og posisjon i konfliktsaken før man intervjuer. Man kan også etterprøve intervjuene ved å se på avisartikler

i ettertid for å se at det som er blitt sagt i en intervjusituasjon også er det som er blitt sagt i media når saken stod på for fullt. Dette har vært nyttig for å være mest mulig sikker på at respondenten ikke ”pynter” på sannheten når man kan lese seg opp på respondentens posisjon i saken på forhånd og etterprøve dette i og etter intervjuet. For å utnytte denne fordel fullt ut har jeg brukt semi-strukturert intervju.

3.3 Reliabilitet og validitet

Bryman (2004) skriver i sin bok *Social Research Methods* om ulike fordeler og ulemper med kvalitativ forskning. Et hovedpoeng hos Bryman (2004) er at kvalitativ forskning inneholder mange ulike forskningsmetoder. Observasjoner, intervju, fokusgrupper, språkbaserte fremgangsmåter (diskursanalyse, idé og ideologianalyse og argumentasjonsanalyse) og analyse av tekst og dokumenter er blant disse metodene (Bryman 2004:268). I samfunnsvitenskapelig metode skriver og snakker man ofte om validitet og reliabilitet. En studie må ha begge deler for å kunne tilfredsstillende forventninger til kausalitet og etterprøvbarehet.

Man forstår begrepet ”*External reliability*, by which they mean the degree to which a study can be replicated” (Bryman 2004:273). For kvalitative studier kan dette være vanskelig eller umulig å få til. LeCompte og Goetz (1982) mener det er nesten umulig, ettersom man ikke kan fryse en sosial kontekst på et visst tidspunkt og foreta studien i nøyaktig samme konteksten senere. Ting forandrer seg over tid, respondenter glemmer eller endrer på sine svar og verdier før man får gjennomført en slik studie. Datamateriale kan være vanskelig eller umulig å få tak i, tekster kan slettes fra internett, lovverket kan endres og informanter kan dø eller ikke være tilgjengelige. På den andre siden er det ikke slik at den eksterne reliabiliteten er helt fraværende i kvalitative studier. Setter man for eksempel seg godt inn i hva forskeren fra studiet man ønsker å etterprøve fokuserte på, var opptatt av og kunne mye om, vil sannsynligheten for å få de samme svarene fra respondentene bli høyere enn om man ikke gjør dette.

Man forstår begrepet ”*Internal reliability*, by which they mean whether when there is more than one observer, members of the research team agree about what they see and hear” (Bryman 2004:273). Når flere er enige om å tolke en observasjon på samme måte vil sannsynligheten for å ha gjort en feiltolkning være mindre enn om man tolker ut fra eget

grunnlag. Den indre reliabiliteten i min oppgave kan kritiseres for og kun bli tolket av meg. Gjennom intervju vil jeg alene gå gjennom og tolke utsagn basert på eget skjønn og kunnskap. På den andre siden vil jeg også benytte meg av tekster og avisartikler. På denne måten bruker jeg materiale som flere andre har tolket og lest, som tidligere har blitt gjennomgått av andre og som er offentlig tilgjengelig. Dette datamaterialet vil brukes, som skrevet tidligere, sammen med data fra intervjuer. Til sammen vil jeg kunne se etter likheter og forskjeller mellom tekster og intervju der dette er mulig og på denne måten styrke den indre reliabiliteten i oppgaven.

”*Internal validity*”, by which they mean whether there is a good match between researchers’ observations and the theoretical ideas they develop”. Her finner man en av kvalitativ forsknings styrker. Man studerer et objekt eller hendelse over tid, får dybdekunnskaper og observerer objektet i ulike kontekster. På denne måten vil man få et høyt nivå av samsvar mellom observasjonene på den ene siden og begrepene man bruker på den andre. Mens man i kvantitativ forskning ofte får statiske, lite fleksible og irreversible begreper, vil man i kvalitativ forskning kunne tilpasse oppgavens begrepssett og definisjoner etter observasjonene man gjør under veis. På denne måten vil man kunne beskrive et objekt med mer egnet ordbruk og definisjoner enn kvantitativ forskning kan.

”*External validity* which refers to the degree to which findings can be generalized across social settings” (ibid: 273). Dette er et problem med kvalitativ forskning, mens det er en av kvantitativ forskning sine største fordeler. Problemet med den eksterne validiteten for kvalitative studier er at N (utvalget) er ganske lite. Man kan ikke si noen sikkert om en hel populasjon uten å ha et representativt utvalg av den. Kvalitative studier har sjeldent det. Derfor, som skrevet tidligere i kapittelet, vil det ikke være noe mål for oppgaven å gjøre en generalisering som gjør seg gjeldende for konflikter mellom alle typer eierskap og andre aktører. Jeg velger å fokusere på norsk statlig eierskap og aktører knyttet opp mot næringslivet i bestemte styrer eller lederposisjoner. På denne måten kan jeg generalisere til konflikter mellom statlig eierskap og andre aktører etter 2007 og begrenser meg i rom til kun å si noe om Norge. På denne måten avskriver jeg ikke muligheten for å generalisere, men begrenser populasjonen av observasjoner til noen ganske få. Her mener jeg at casestudiet kan brukes til å generalisere (Gerring 2007), men kun til en begrenset populasjon. Nå har jeg vist til fordeler og ulemper knyttet til gjennomføring av kvalitative casestudier i forhold til reliabilitet og validitet. Som skrevet over finnes det flere metoder å bruke når man skal

gjennomføre en kvalitativ studie. Jeg vil nå gå gjennom tekstanalyse og intervju, siden det er disse metodene jeg kommer til å bruke for å samle inn data i denne oppgaven.

3.4 Tekstanalyse

En av fordelene med tekstanalyse er at dataene er repliserbare i ettertid, det vil si at den har høy grad av ekstern reliabilitet. "Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from data to their context" (Krippendorff 1980:21). Man må forstå symbolske meninger i teksten og lese meldinger ut fra konteksten den ble produsert i. Har man en avisartikkel fra rett etter Hydrosaken som skriver om obligasjoner på en ironisk måte for eksempel, vil det være stor sannsynlighet for at opphavspersonen har fått inspirasjon om å skrive artikkelen av mediadekningen som var rundt denne saken. Opphavspersonens posisjon i saken bør også kartlegges, er dette en tidligere LO-formann, en næringslivstopp, politiker eller samfunnskritiker? Dette er spørsmål det er viktig å vite noe om for å kunne tolke teksten på riktig måte. I noen tilfeller kan opphavspersonen ha direkte eller indirekte kontakt med personer i konfliktsakene, og av og til kan det være at aktører som er en del av konflikten skriver i avisene selv. Når dette er tilfellet vil det vært meget interessant å sammenligne det en informant har skrevet i aviser med den informasjonen jeg får i en intervjusituasjon.

"In any content analysis, the task is to *make inferences* from data to certain aspects of their context and to justify these inferences in terms of the knowledge about stable factors in the system of interest" (Krippendorff 1980:27). Disse slutningene må rettferdiggjøres gjennom teori fra tidligere studier. I oppgaven vil det bli brukt teori som utgangspunkt for å kunne si noe om hvorfor det blir konflikter mellom eierskapet og andre aktører. Ved å bruke organisasjonsteoretiske perspektiver som utgangspunkt, har oppgaven et teorigrunnlag som er vel utprøvd i akademia. Denne teorien vil bli brukt for å svare på problemstillingen og se ulike aspekter av konfliktene mellom det statlige eierskapet og selskaper ut fra de ulike perspektivene. Dette vil bidra til å kunne forstå flere ulike dimensjoner av fenomenet "konflikter mellom statlig eierskap og selskaper". I likhet med Krippendorff (1980) ønsker jeg å trekke slutninger fra datamaterialet jeg har tilgjengelig til spesifikke sider i konfliktene som blir gjennomgått i oppgaven. For å gjøre slutningene så spesifikke som ønskelig, brukers de organisasjonsteoretiske perspektivene som utgangspunkt i analysedelen av oppgaven og når konklusjoner trekkes i avslutningen av oppgaven.

Når jeg trekker slutninger vil datamaterialet i oppgaven kunne ses ut fra tre perspektiver. Datamaterialet blir på denne måten kategorisert i tre uavhengige variabler. Disse variablene skal forklare målet med denne undersøkelsen, eller den avhengige variabelen. Det vil si at datamaterialet skal kunne gi svar på problemstillingen som ble presentert i begynnelsen av oppgaven. "In any content analysis, *the kind of evidence needed to validate its results* must be specified in advance or sufficiently clear so as to make validation conceivable" (Krippendorff 1980:28). En av de største fordelene med å studere innhold, eller tekst er at datamaterialet ikke forandrer seg over tid. Det vil si at man kan studere samme objekt senere for å etterprøve datamaterialet og tolkningene av dette for å se om man får samme type slutninger. Så lenge forskeren er kontekstsensitiv, som jeg skrev om tidligere, vil man kunne trekke valide slutninger ut fra samme data, både på tidspunkt t^1 og t^2 .

3.5 Intervju

En av fordelene med intervju er at man får snakket med førstehåndskilder. "Elite interviews can shed light on the hidden elements of political action that are not clear from an analysis of political outcomes or other primary sources" (Tansey 2007: 765). Kjelstadli (1992) viser at man kan bruke kilder som levning eller beretning. "Alle rester fra fortida kan vi *bruke som levninger* fra den fortidssituasjonen de oppstod i" (Kjelstadli 1992:162). Kildene er da en del av fortiden og vi bruker dem som en puslebit for å få et helhetlig bilde av virkeligheten. "Når vi bruker en framstilling som levning etter en viss situasjon, er det vi som trekker slutningene om hvordan noe var. Men når vi bruker kilden som en beretning, bruker vi den som om vi leste en eldre kollega" (ibid: 165). Intervjuene i denne oppgaven ble brukt både som levninger og beretninger. De ble tolket som beskrivende utsagn om fortida, men også som normative utsagn. Intervjuene er primærkilder, eller en førstehåndskilde og vil på denne måten være gode for å få et helhetlig bilde av situasjonene jeg fordypet meg i. Jeg har brukt flere kilder som antas å ha motsatt tendens. "Dersom to med motsatt utgangspunkt hevder det samme, styrkes tilliten til det som fortelles (ibid:170). Jeg har tatt utgangspunkt i Kjelstadli (1992) når jeg valgte ut kilder til oppgaven. Dette var avgjørende når jeg valgte relevante kilder og i arbeidet med å bruke kildene på riktig måte.

"The term *qualitative interview* is often used to capture the different types of interview that are used in qualitative research" (Bryman 2004:318). Man kan benytte seg av både ustrukturerte-, semi-strukturerte-, og strukturerte intervju. I datainnsamlingsprosessen var det

mest formålstjenelig å benytte seg av semi-strukturert intervju. ”The researcher has a list of questions or fairly specific topics to be covered, often referred to as an *interview guide*, but the interviewer has a great deal of leeway in how to reply” (ibid: 321). På denne måten gjennomførte jeg intervjuene på en fleksibel måte og lot respondenten få utdype tema jeg var interessert i og kunne komme med oppfølgingsspørsmål under veis. Intervjuguiden ble brukt som et hjelpemiddel for å huske tema og spørsmål som var viktige for oppgaven, samtidig som intervjusituasjonen ikke ble for rigid for respondenten eller meg.

For å gjennomføre intervjuene på en ryddig og profesjonell måte sendte jeg ut et skriv til alle respondentene i forkant av intervjuene. Her presenterte jeg tema for oppgaven, forsikret at respondenten ble anonymisert i oppgaven og ba om tillatelse til å skrive noen ord om personen i et appendiks. Man kan enda se spor av Akersaken i media fra tid til annen. Dette viser at forholdet mellom det statlige eierskapet og Aker enda er et interessant tema for journalister å skrive om. På denne bakgrunn mener jeg at det er viktig å anonymisere informantene, slik de kan åpne seg og komme med den informasjonen de ønsker uten å være redde for at dette vil havne på forsiden i avisene når oppgaven leveres. Jeg valgte derfor og ikke å bruke opptaksutstyr under intervjuene, for å sikre at samtalen mellom meg og informantene er fortrolig og ikke kan brukes av personer med en annen agenda senere.

Informantene i oppgaven er eliteinformanter. Forskningslitteraturen rundt eliteintervju er i senere år blitt stor, blant annet Aberbach og Rockman (2002), Tansey (2007), Berry (2002) og Rivera m. fl. (2004) har kommet med viktige bidrag. Alle disse forskerne skriver om poenget med ”getting in the door”. Med dette mener man at det ikke alltid er like enkelt å få tak i slike informanter. Dette kan være et problem for denne oppgaven også, særlig med tanke på hvilke stillinger, posisjoner og omdømme disse informantene har og har hatt. Aberbach og Rockman (2002) og Goldstein (2002) skriver om hvordan man bør gå frem for å få tak i slike informanter, hvordan man bør gjennomføre intervjuene og hva man bør tenke på i forkant av intervjuene. Erfaringen er at det ikke var problematisk å få tak i informanter fra Hydrosaken, og de fleste nøkkelinformantene jeg ønsket kontakt med stilte opp på intervju.

Når det kommer til Akersaken derimot har flere informanter sagt at de ikke ønsker å stille til intervju, enten fordi de ikke ønsket å uttale seg i saken, eller fordi de var begynt i ny jobb og ikke hadde tid. Her ble jeg henvist meg til andrehåndskilder i saken. Dette viser at denne saken enda må ses på som betent med tanke på forholdet mellom det statlige eierskapet og Aker. Jeg har blitt informert fra sentrale kilder at forholdet er skjørt og at man ikke ønsker å

få unødvendig negativ omtale rundt forholdet mellom aktørene, da dette kan skade tilliten mellom aktørene. Jeg stiller derfor med flere og mer relevante informanter i Hydrosaken enn Akersaken, noe som kan være en ulempe. På den andre siden har Akersaken flere skriftlige og offentlig tilgjengelige dokument. Disse kan brukes sammen med artikler i aviser og tidsskrifter for å danne et så nøyaktig bilde av saken som mulig. Med dette ser jeg den metodiske svakheten med få informanter i Akersaken, men viser til det store utvalget av skriftlige dokumenter, som kan demme opp for mye av denne svakheten i datamaterialet informantene kunne ha gitt meg. Jeg viser til at det finnes over 10 ulike rapporter fra eksperter om transaksjonene fra Aker ASA til Aker Solutions i tillegg til ulike offentlige dokumenter, brev fra sentrale informanter og avisartikler.

Under selve intervjuene ble det brukt åpne spørsmål, slik at eliteinformantene kunne svare bedre for seg, få frem nyanser og artikulere seg på en måte de trives med. "... the basic approach of a semi-structured and largely open-ended interview still seems best to us" (Aberbach og Rockman 2002: 675-676). På den andre siden kan eliter ofte forsøke å manipulere intervjueren, siden de sitter på mye kunnskap, erfaring og detaljer. Derfor er det viktig å stille kritiske spørsmål, sette seg godt inn i konflikten, struktur og artikler før man intervjuer for å minske sannsynligheten for at dette skjer. Dette som særlig viktig for meg, da min erfaring med eliteintervju er minimal. Svarene fra tidligere intervju kombinert med det jeg har lest av avisartikler og vitenskapelige bidrag ble brukt aktivt i intervjusituasjonen for ikke å bli manipulert. Jeg benyttet meg også av noen kontrollspørsmål, i løpet av intervjuet for å være sikker på at informanten svarer det samme på spørsmål som ble formulert på en annen måte. Før intervjuene ble gjennomført hadde jeg skrevet empirikapittelet og dannet meg en forståelse av hvordan saken var og hvem som satt i hvilke posisjoner. Dette var en fordel på den måten at jeg hadde dannet meg en mening om hvordan ting henger sammen og hvem som var viktige aktører. Flere av informantene gav uttrykk for at jeg virket godt forberedt og kunne mye mer om saken enn de journalistene som tidligere hadde intervjuet dem om samme tema. Jeg fikk også tilbakemeldinger på noen tema i intervjuet at dette var informasjon jeg kunne mer om enn informantene.

Tansey (2007) skriver, som referert til tidligere i oppgaven, at elitespondenter kan bidra med informasjon utover det man finner i andre tilgjengelige kilder. De kan fortelle intervjueren om hvordan en saksgang virkelig var, hvem som snakket sammen og hvem som ikke snakket. De kan vise til ulike deler av både lovverk og signaler for å argumentere for

hvorfor de tok den siden de hadde i konflikten. På denne måten vil man kunne få frem mer data enn det som er beskrevet i tekster og aviser mens saken stod på som fullt og kort tid etter. Når respondentene har fått konflikten på avstand og man ikke lenger har et like høyt press fra media vil man kunne komme med ny, og nyttig informasjon som kanskje har blitt holdt borte fra media, nettopp fordi den var sensitiv og man ønsket å fremtre på en profesjonell måte. Når respondenter ikke sitter i samme posisjon som de gjorde da saken stod på for fullt vil man kanskje kunne være mer åpen og gi et mer fullstendig bilde av situasjonen enn det man ga til media. Denne potensielle fordelene er en av grunnene til at jeg velger å benytte meg av eliteinformanter i oppgaven.

Metodisk vil det være en fordel for oppgaven å kunne knytte sitater direkte til ulike informanter. I den etiske vurderingen på den andre siden er den en fordel for informantene om identiteten forblir skjult i oppgaven. Som skrevet tidligere i kapittelet er det enda en spenning mellom det statlige eierskapet og Aker, noe som veier tyngre i min vurdering enn den metodiske fordelene ved å sitere informantene direkte. Derfor har jeg inngått et kompromiss ved at jeg oppsummerer utsagn fra flere informanter i oppgaveteksten. På denne måten vil ikke sitatene kun være hentet fra en informant, men være utsagn som kan knyttes til flere informanter som har kommet med like utsagn på spørsmålene jeg har stilt dem. Anonymiteten til informantene vil på denne måten sikres på en bedre måte enn om jeg kun refererte til enkeltrespondenter. Dette er i tråd med god forskningsskikk og i tråd med fordelene om et mer åpent intervju, da informantene visste at de ville anonymiseres i oppgaven. Thargaard (2003:24) peker på grunnprinsippet om en etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet og utfordringen knyttet til å gjengi data på en nøyaktig måte samtidig som man sikrer deltakernes anonymitet.

3.6 Kilder og kildekritikk

Yin (2003:85) mener at en god casestudie må benytte seg av flere ulike kilder og at sammenfallende funn fra forskjellige kilder vil øke studiens troverdighet. Kjelstadli (1992:170) viser til noe av det samme når han skriver om intervjudata. Han mener at to informanter med motsatt tendens, det vil si at informantene kommer fra ulike "leirer" som hevder det samme vil tilliten til det som fortelles styrkes. I forbindelse med denne oppgaven har jeg intervjuet flere ulike informanter fra ulike "leirer", det kan være konsernledere, styrerepresentanter, personer i eierskapsavdelingen i NHD og tidligere politikere som er

relevante å intervju i denne sammenhengen. På denne bakgrunn ser man at flere av informantene har motsatt tendens. Dette er en styrke, på den måte at når ulike informanter mener det samme, kan dette bli sette på som mer troverdig enn om kun den ene "leiren" av informanter forteller det samme. En av de største fordelene med intervju er at man får førstehåndinformasjon og på denne måten unngår feiltolkninger, som kan forekommer i for eksempel avisartikler. Intervjuene vil på denne måten også kunne brukes for å sikre at de artiklene jeg velger å bruke i oppgaven forteller det samme som det informantene sier til meg i intervjuene. I tillegg kan jeg også bruke avisartiklene som utgangspunkt for intervjuer og be informantene om å utdype informasjon jeg mangler etter å ha lest artikler. På denne måten blir bruken av avisartiklene og intervjuer med informanter en måte å sikre seg mot feilkilder på, siden man bruker intervjuer for å sikre validiteten i artikler og omvendt. Den kanskje største ulempen med intervjuer er at man kan få intervju effekter. Dårlig formulerte spørsmål kan føre til skjevhet i dataene, eller refleksivitet, som vil si at informantene svarer det de tror intervjueren vil høre (Yin 2003:86). På den andre siden vil jeg som masterstudent ikke fremstå som en autoritet på feltet, samtidig som jeg intervjuer nøkkelinformanter, eller eliter, som sitter på erfaring og kompetanse nok til å svare slik de mener, i stedet for slik de tror jeg ønsker at de skal svare. Dette ser jeg som en fordel for meg i en intervjusituasjon.

Videre vil også andre kilder enn avisartikler og intervju bli benyttet. Ulike rapporter fra advokatselskaper som BA-HR og Selmer, rapporter fra ratingbyråer som Pareto og UBS og ulike offentlige dokumenter som St.meld 13.2006-2007, samt Akers revisjonsrapport og tidligere akademiske artikler som omhandler tema knyttet opp til min problemstilling (Tranøy og Løken 2009, Tranøy, Løken og Jordfald 2007, Askim m.fl. 2007 og Berge 2008). Brev som Brustads brev til Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité og Berit Kjølles brev til ledelsen i Aker, etter oppfordring fra Aker om å svare på en rekke spørsmål, som finnes offentlig tilgjengelig vil også bli benyttet. Samlet sett gir disse kildene gir et solid grunnlag å analysere både Hydro- og Akersaken.

4 Eierskapskonflikter - Empirikapittel

I dette kapitlet vil jeg legge frem Hydro- og Akersaken ut fra det datamaterialet jeg har tilgjengelig. Både avisartikler, offentlige dokumenter, ulike eksperters fortolkninger av lovverket, interne selskapsdokumenter og data fra intervju vil bli brukt for å gi en så nøyaktig beskrivelse av sakene som mulig. Først i kapitlet vil det bli gjort kort rede for virkningene sakene har i dag for å aktualisere mest mulig. Deretter vil selve sakene gjennomgås. Hydrosaken vil bli gjennomgått først, siden denne skjedde først i tid. Forholdet mellom det statlige eierskapet og Hydro, kalt Hydromodellen vil bli gjort rede for først. Etter dette er gjort vil Hydrosaken beskrives ut fra tilgjengelig datamaterial. I fremleggelsen av Akersaken vil det først bli gjort rede for det statlige eierskapets motivasjon til å kjøpe seg inn i Aker Holding. Deretter vil det bli gjort rede for eierskapsposisjonene, da dette kan oppfattes som noe uklart for personer uten god kjennskap til saken. Når dette er gjort vil selve Akersaken bli gjort rede for.

Hydrosaken la og legger føringer for regjeringens forhold til opsjonsutbetalinger, mens Akersaken legger føringer for hvordan man ønsker at saker forbundet med prosessen av forflytting av selskaper internt i et større konsern skal foregå og saksgangen i dette. Sakene har fremdeles varige virkninger og senest 11.01.10 var Næringsminister Trond Giske og Kjell Inge Røkke i møte i Shanghai for å prøve å legge saken bak seg (Bjerke, 2010). Den rødgrønne regjeringen har vedtatt å stemme mot fremtidige forslag om opsjonsutbetalinger til toppledere og går inn for at andre insentivbaserte lønnsordninger bør brukes i selskap med statlig eierskap. Hydrosaken førte også med seg at Jan Reinås måtte gå av som styreleder mens Eivind Reiten i ettertid har blitt harselert med i media for å være for opptatt av fallskjermer, bonus og opsjoner. I begge sakene har det statlige eierskapet fremstått som vaklende. Dette har det statlige eierskapet generelt, Nærings- og handelsdepartementet (NHD) og Næringsminister Dag Terje Andersen og Sylvia Brustad fått kritikk i media for. Kjell Inge Røkke gikk selv ut mot Brustad og etterlignet dialekten hennes i et forsøk på å fremstille henne som uvitende (Karlsen, Klungtveit og Lofstad 2009). "Staten mener at Aker har opptrådt uryddig og holdt tilbake viktig informasjon om avtalene fra sine medaksjonærer i Aker Holding. Aker mener på sin side at alt er håndtert riktig" (Bristøl og Andersen, 2009).

4.1 Hydrosaken

4.1.1 Hydromodellen

Hydro og statlig eierskap har en lang historie. Selskapet ble grunnlagt i 1905, og ca. 40 år senere ble oppkjøp av aksjer i Hydro et politisk mål. Man argumenterte for oppkjøpet på følgende måte; ”Det ville heller ikke være lett å sikre seg at aksjene forble i Norge, dersom de først ble solgt til private eller andre bedrifter. Den statlige eierandelen var en garanti mot utenlandske oppkjøp” (Johannesen, Rønning og Sandvik, 2007). Det statlige eierskapet skulle først og fremst sikre norske arbeidsplasser og norsk hovedkontor, ikke være en detaljplanlegger som skulle legge omfattende føringer på selskapet. Den politiske visjonen for å ha eierinteresser i store norske selskaper er at man ønsker å sikre norsk industri og arbeidsplasser, slik selskapsledelsen ikke kan legge ned arbeidsplasser etter eget ønske, men få godkjenning for å gjøre dette i generalforsamling. Etter en tid ble Hydro-modellen et kjent begrep på strukturen mellom det statlige eierskapet og Hydro som viser at staten som eier er passiv og at selskapet har stor grad av frihet med hensyn til hovedaksjonæren. Hydromodellen bygger på to pilarer. På den ene siden har selskapet stor frihet til å ta egne beslutninger i forhold til det statlige eierskapet. På den andre siden må selskapet vise ansvarsfølelse ovenfor det statlige eierskapet i daglig drift, i beslutningsprosesser og i forhold til strategi og økonomi. Når det statlige eierskapet utover 2000-tallet fremlegger visjoner om et mer aktivt eierskap som skal være med å legge føringer for drift og ulike prinsipper for lederlønninger med mer, er dette et klart brudd med tidligere strategier for det statlige eierskapet. Jeg vil nå gå gjennom Hydrosaken, og peker på at et aktivt eierskap i forhold til Hydro, som har en historie forbundet med passivt eierskap i over 50 år, som er vanskelig å reversere over natten.

4.1.2 Hydrosaken

I juni 2007 gav styreleder i Hydro Jan Reinås en orientering til Nærings- og Handelsdepartementet om at opsjonsprogrammet i Hydro skulle avvikles i tråd med regjeringens mål om at opsjonsprogram i selskap med statlige eierinteresser skulle avvikles innen to år. I denne forbindelse ble det delt ut store opsjonspakker som kompensasjon for fremtidig tapt inntekt til 35 ledere i selskapet. Styret med Reinås i spissen godkjente utbetalingene og sto derfor ansvarlig for beslutningen om å betale ut 210 millioner kroner i opsjoner (Lerø, 2007). NHD mente at denne utbetalingen var for stor og at den burde vært

behandlet i Hydros generalforsamling før den ble gjennomført. ”Allmennaksjelovens § 6-16 fastsetter at generalforsamlingen skal gi retningslinjer for tildeling av godtgjørelser til selskapets ledelse som er aksje eller aksjeverdibasert. Det er ikke gjort i dette tilfelle” (NTB, 2007-1).

Konsernstyret fikk kritikk på flere punkter. Blant annet var det i forbindelse med sammenslåingen mellom Hydros olje- og gassavdeling og Statoil som var grunnlaget for at opsjonsprogrammet skulle avvikles. Advokatselskapet BA-HR, mente at det var andre bonusordninger som ikke hadde vært i konflikt med allmennaksjeloven. BA-HR kritiserte også Hydrostyrets informasjon i forbindelse med behovet for avvikling av opsjonsprogrammet og mente at dette burde vært omtalt i Sammenslåingsplanen med Statoil.

”Som forklart i punkt 3 hadde styret derimot ikke kompetanse til alene å inngå avviklingsavtaler på vilkår som var klart bedre for lederne enn det som fremgikk av de opprinnelige opsjonsavtalene. Dette var følgelig ikke et lovlig handlingsalternativ for styret uten generalforsamlingens medvirkning” (Knudsen 2007).

Advokatselskapet Selmer, på den andre siden mente at styret hadde fullmakter til å betale ut opsjonene og konkluderte i sin rapport med;

”Etter vår vurdering omfattes ikke avviklingen av eksisterende ordninger av de nye reglene i allmennaksjeloven, jfr. § 6-16 a første ledd nr. 3, jfr. annet ledd og § 5-6 tredje ledd. (...) Styret behøvde ikke å innhente særskilt fullmakt fra generalforsamlingen for å gjennomføre den vedtatte avviklingen” (Normann, Rasmussen og Tysland 2007).

Videre blir konsernstyret kritisert for å utbetale for høye opsjoner. ”Vi kan vanskelig forstå denne bestemmelsen på annen måte enn at begrensningen om at opsjonsutbetalingen høyst kan utgjøre en årslønn således også gjelder ved avvikling av opsjonsordningen på grunn av eierskifte” (Knudsen, 2007). Hydro på sin side viser til en matematisk modell for opsjonsutbetalinger kalt Black-Scholes. Poenget er at man lar opsjonene variere med aksjeverdien på børsen. BA-HR viser til analyser utført av First Securities og Arctic Securities og konkluderte med at opsjonene er for høye i forhold til denne modellen. “De opprinnelige opsjonsvilkårene, herunder kravet om opptjeningstid og ansettelse (arbeidsplikt), plikten til å reinvestere i Hydro-aksjer (med avhendelsesforbud) og utbetalingsbegrensingen knyttet til en årslønn, er frafalt for 2005- og 2006-opsjonene” (ibid). Selmer på den andre siden mente at

utbetalingene var forsvarlige, men peker på at dette må oppfattes som en skjønnmessig vurdering.

“Det kan reises spørsmål om en større engangsutbetaling i avviklingsåret vil innebære at det etableres en ny godtgjørelse til erstatning for den gamle, og spørsmålet er da om denne engangsutbetalingen faller innenfor § 6-16 a første ledd nr. 3 og må godkjennes av generalforsamlingen” (Normann, Rasmussen og Tysland, 2007).

Grunnen for den juridiske uenigheten mellom advokatselskapene er vurderingen av om opsjonsutbetalingene skal tolkes som aksjeverdibasert utbetaling eller som en kontantutbetaling basert på den markedsmessige nåverdien av rettighetene til kompensasjon for lederne. Den første må godkjennes av generalforsamling, mens den andre gir styret fullmakter til og utføre utbetalingene.

De motstridende konklusjonene fra Selmer og BA-HR førte til spekulasjoner i media om hvilken rapport som var riktig. Det virket også som departementet ble overasket over at selskapene kunne komme med to så forskjellige slutninger i en slik sak. På den ene siden i saken står Hydro som mener at styret hadde fullmakter til å utbetale opsjonene på grunn av selskapets særlover i denne saken. Her refererer Hydro til lovverket som ble godkjent i generalforsamling i 2004.

”Ownership of the company/operation in which the Option Holder is employed changing, excluding demerger, in such a way as Hydro no longer has determining influence or more than 50 % ownership (cf. the Public Limited Companies Act § 1-3), the Option Holder (or the Option Holder’s estate) may exercise the allotted options within 12 months of the date of retirement...” (Normann, Rasmussen og Tysland, 2007:3).

Nærings- og Handelsdepartementet på den andre siden vektlegger BA-HR sin rapport og fremhever meget tydelig allmennaksjeloven § 6-16 og peker på bakgrunnen for loven i Ot. Prp. Nr. 55 (2005-2006:101) som viser til at "Departementet foreslår imidlertid at retningslinjer som gjelder aksje- og aksjeverdibaserte godtgjørelsesordninger, skal godkjennes av generalforsamlingen. Dette er i tråd med hovedprinsippet i rekommandasjonen om lederlønnfastsettelsen". Næringsminister Dag Terje Andersen og statssekretær Rikke Lind går ut mot Hydro og mener at departementets slutninger er de som skal være gjeldende.

4.1.3 Ekspertbruk

Bruk av jurister og advokatselskaper for å fremheve sin egen posisjon i saken er et poeng det er viktig å fremheve her. Advokatselskapene fungerer her som stråmenn for det statlige eierskapet (BA-HR) og Hydro (Selmer). Man ser et spill hvor man kan kjøpe seg juridiske råd og lovfertolkninger. Lovverket kan ikke ses på som uklart i denne saken, men i definisjonsspørsmålet om hvilken type utbetaling opsjonene er, står BA-HR og Selmer fritt til å utøve skjønn og kan derfor konkludere forskjellig. Den formelle organisasjonsstrukturen er ”en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres” (Christensen m. fl. 2009). I denne sammenhengen er det ment som at styret i Hydro skal fungere som representanter for eierskapet i selskapet og fremme aksjonærenes interesser. Generalforsamlingen er øverste beslutningskanal, det er her viktige saker som angår selskapet skal tas opp. Ved siden av den formelle strukturen kan man se på den normative strukturen, eller normene som spiller mer på tradisjoner, kultur og erfaringer. I denne sammenheng kan man si at det i løpet av årene staten har hatt eierinteresser i Hydro har oppstått uformelle normer om at det statlige eierskapet skal være distansert fra selskapet og i stor grad la selskapet styre.

Det er ikke alltid det er samsvar mellom formell og normativ struktur, for eksempel med tanke på det statlige eierskapets initiativ til å etterforske Hydrostyrets fullmakter i saken. For å sikre legitimitet griper begge parter tak i advokatselskapet som fortolker lovverket på en måte som er fordelaktig for aktørene. Man kan si at den objektive og likebehandlende jussen møter seg selv i døren og fungerer som et bestillingsverk, snarere enn objektiv og likebehandlende. Å søke legitimitet for sitt ståsted gjennom slike rapporter fra velrenommerte selskaper har blitt en nødvendighet for å få støtte av media og omgivelsene i slike saker de siste årene.

4.1.4 Møte mellom Andersen og Reinås

Den 04.08.07 hadde Næringsministeren og styreleder Reinås et telefonmøte. Her mener Reinås at Andersen gav han et ultimatum, hvor han måtte slutte som styreleder før konflikten mellom departementet og Hydro kunne avsluttes. ”- Statsråden gjorde det klart at min fratreden var en forutsetning for at han ville bidra til å få en avslutning på diskusjonen om styrets håndtering av avvikling av Hydros opsjonsordning. Jeg opplevde dette som et press fra en enkelt aksjonær, sier Reinås” (Branæs og Døvik, 2007). Næringsministeren kommenterer

selv i møte med Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité at ”...i en ny telefonsamtale samme dag meldte jeg tilbake at jeg ville kommentere positivt at styret ville legge opsjonssaken fram for bedriftsforsamlingen, og at Reinås da ville trekke seg av hensyn til situasjonen i Hydro” (Innst. S. nr. 125 (2007-2008)). Ut fra media er det vanskelig å trekke noen slutning med tanke på om det ble stilt noe ultimatum eller ikke. Det som er sikkert er at Reinås ikke hadde hatt støtte av det statlige eierskapet til å fortsette som styreleder i Hydro etter neste styrevalg og at det ble stilt spørsmål om hans habilitet i saken.

”Reinås sa blant annet at regjeringen hadde dolket ham i ryggen, og at han fikk en «fot i ræva for å ha gjort en god jobb»” (NTB, 2007-2). Andersen på den andre siden argumenterer med at statsministeren hadde klarert hva som skulle sies i samtalen med Reinås. På denne måten gjemmer Andersen seg bak Stoltenberg; ”– Ordet ultimatum kan jeg ikke bekrefte, men budskapet jeg formidlet til Reinås under samtalen var klarert med statsministeren, sier næringsminister Dag Terje Andersen” (ibid). Videre i intervjuet sier han ” Men slik situasjonen var nå, var styrelederens avgang viktig for Hydros omdømme og for muligheten til å komme videre” (ibid). Andersen mener med dette at det var viktig med Reinås sin avgang både for å sikre omdømme til Hydro og for å kunne la forholdet mellom eierskapet og Hydro bedre seg. Man kan si at hvis ikke Reinås gikk av ville forholdet mellom Hydro og det statlige eierskapet vært like ampert som under konflikten og Hydros omdømme ville da blitt enda mer svekket. Dette kan gå ut over aksjekurs, konkurransevne og forholdet mellom partene. I etterspillet av konflikten kom det frem at Andersen ikke kom med noe ultimatum om at Reinås måtte gå av, men at Andersen gikk klart ut og sa at Reinås ikke ville ha tillit fra de største eierne til å forsette som styreleder ved neste styrevalg (Innst. S. nr 125, 2007-2008).

Næringsminister Dag Terje Andersen mener at ”Reinås fikk beskjed om at opsjonsordningen måtte avvikles på billigst mulige måte. Det fikk han beskjed om allerede 21. juni” (Johansson, 2007). I følge lovverket skal ikke opsjonsutbetalinger overstige en årslønn. ”Opsjonsinnehaver kan maksimalt utøve opsjoner i et kalenderår som gir utbetaling tilsvarende opsjonsinnehavers årlige fastlønn (innebærer beløpsbegrensning og periodisering av utbetalingene)” (Knudsen, 2007:10). Konserndirektør Eivind Reiten var den opsjonsinnehaveren med høyest utbetaling. Han fikk opprinnelig utbetalt 19,8 millioner kroner i opsjoner. Dette er nesten fire ganger mer enn han i følge lovverket har lov til å ta ut (fastlønn på 5,6 millioner kroner i 2007), dette forklares av opsjoner som ikke har blitt tatt ut siden 2004. ”Eivind Reiten går ut i media og kaller påstanden om at han planla

opsjonsutbetalingene for løgn og ondsinnethet. Han sier at det ikke er riktig at konsernledelsen selv har vært delaktig i avviklingen av opsjonsprogrammet” (Branæs og Døvik, 2007). Reinås selv støtter opp om påstanden til Reiten og sier at dette var en avgjørelse konsernstyret har tatt uten noen medvirkning fra den øvrige ledelse. Juridisk kan styret kanskje forsvare avgjørelsen, men moralsk og ut fra et politisk ståsted blir dette vanskeligere. Arbeiderpartiet og den rødgrønne regjeringen har aldri stått i en posisjon hvor de har vært for skyhøye bonusutbetalinger til toppledere.

Når private selskap går bak ryggen på det statlige eierskapet for å utbetale opsjoner, får det konsekvenser. Det statlige eierskapet sitter med en betydelig makt i generalforsamlingen og ville stemt mot slike utbetalinger på generalforsamling. Hydrostyret visste dette og så derfor på andre mulige løsninger for å betale ut opsjonene. Når de velger å gjøre dette uten å klarere med eierne i selskapet, som de skal representere på en måte slik at deres interesser blir fremmet, er det vanskelig å forstå konsernstyrets representativitet i denne saken. Det statlige eierskapets reaksjoner på denne handlingen tolkes som en naturlig reaksjon for enhver eier med like interesser. I tillegg har det statlige eierskapet i lang tid gitt signaler til selskapet at det ikke er ønskelig å bruke opsjoner som bonus eller avlønning til lederne i selskaper staten har eierinteresser.

4.1.5 Det statlige eierskapets håndtering av saken

Saken om opsjonsutbetalingene til toppledelsen i Hydro er et eksempel på direkte kontakt mellom departement og selskap. Dette har i noen grad foregått i åpne brev/mail, mens andre ganger har det foregått i kanaler som ikke kan tilbakespores. Dette er tilfellet med telefonmøtene Andresen og Reinås hadde like før Reinås trakk seg som styreleder. I liten grad har Stortinget vært en aktiv del av prosessen og flere opposisjonsparti kritiserer måten regjeringen og departementet har opptråd i saken. Høyre, Fremskrittspartiet og Kristelig Folkeparti viser til brev fra styremedlemmene Olving, Mogren og Anker Nielsen til valgkomiteen i Norsk Hydro ASA av 14. august 2007 og fremhever følgende i Innst. S. nr. 125 (2007-2008: kap.3):

"I klar modstrid med Good Corp. Governance (god praksis for ejerstyring) og i det hele taget med den måde, hvorpå børsnoterede virksomheder med en international aktionærkreds forventes at håndtere ledelses- og medarbejderforhold.(...) På denne baggrund er vi helt uenige i den måde, hvorpå staten som mindretalsaktionær har ageret i relation til styrets

beslutninger, og i de ændringer regeringen har presset igennem uden om selskabets styrede organer, og uden hensyn til god praksis for ejerstyring”.

Andersen selv uttaler at:

”På bakgrunn av de synspunkter NHD hadde protokollert på generalforsamlingen, og det som var sagt på møtet 21. juni 2007, hadde NHD etter mitt syn gitt en klar tilbakemelding om statens holdning til å avvikle opsjonsordninger. Inngåtte avtaler skulle naturligvis holdes, men begrenses til nødvendige kostnader. Statens syn på fremtidig lederlønnsutvikling skulle også være klar” (Innst. S. nr. 125 (2007-2008, kap.1).

Prinsippet om at en mindretallsaksjonær legger seg opp i styrets beslutninger er uvanlig. Grunnen for dette er at man må ha mer enn halvparten av stemmene i generalforsamling for å vedta en endring av opsjonene. I tillegg er det slik at den vanligste instansen for å klage på slike beslutninger er å gå til konsernstyret. På den andre siden må det pekes på at Folketrygdfondet, Storebrand og KLP også ønsket å undersøke om styret har handlet i strid med sine fullmakter (Lerø, 2007). På bakgrunn av dette kan det sies at et flertall av aksjonærene i Hydro ønsket en gjennomgang av styrets beslutning og at kritikken fra disse styremedlemmer og opposisjonspartier kan tilbakevises av regjering og departementet. Samfunnsansvaret og hensynet til aksjonærenes utbytte er ikke blitt nok vektlagt i denne saken. Kritikken fra det statlige eierskapet og dets støttespillere går på det moralske aspektet ved denne saken, hvor man ikke ønsker å legge opp til en lederskapskultur som kan hente ut enorme opsjoner og bonuser uten å klarere dette med berørte parter, som eierne er i dette tilfellet. Kritikken fra det statlige eierskapet blir støttet fra flere hold og flere medier vektlegger også det moralske aspektet ved saken og støtter det statlige eierskapet i denne saken.

Opposisjonspolitikere kritiserte også Andersen for sin håndtering av saken. Høyres finanspolitiske talsmann Jan Tore Sanner uttaler at ”– Næringsministeren har opptrådt pinlig uprofesjonelt under hele saken” (NTB, 2007-3). Også høyreleder Erna Solberg går ut mot Andersen og sier hun er lei av regjeringens hykleri i denne saken. “– Hvis Andersen tror han har kvittet seg med problemet fordi han har kvittet seg med Reinås, kan jeg forsikre at han tar feil” (ibid.). Administrerende direktør i Kaupthing Jan Petter Sissener støtter Høyres utspill mot Andersen og trekker kritikken mot statens eierstyring enda lenger.

“- Jeg tror at investorer i utlandet kan bli engstelige. Staten overkjører både bedriftsforsamlingen og generalforsamlingen i selskapet. I tillegg velger staten å overse en avtale som ble inngått for flere år siden. Kong Ludvig den 14. sa at "Staten, det er meg". Det kan virke som om Andersen mener det samme” (Dagens Næringsliv 2007-2).

Næringsministeren på sin side forsvarer seg mot kritikken og peker på partienes ulike ståsted i næringspolitikken. *“- Hydro-saken avdekker et verdiskille i politikken. Arbeiderpartiet deler folks rettferdighetssans. Derfor har denne regjeringen satt foten ned for nye, gullkantede opsjonsavtaler i bedrifter hvor staten er medeier” (Bjørndal, 2007).* Videre peker han på Fremskrittspartiets og Høyres uklare politikk når det kommer til opsjoner og viser til at partiene kunne ha gjort noe med dette når de var i flertall på Stortinget. At minoritetseiere i selskap har rett til å gå inn i en prosess for å ytre sin mening, er en rett aksjonerer kan bruke i følge Allmennaksjeloven. Når opposisjonen på Stortinget og personer som representerer det private næringslivet går ut i media og kritiserer det statlige eierskapets handlinger, viser dette til en misnøye med regjeringens næringspolitikk generelt snarere enn en kritikk mot prosessen i denne bestemte saken. Å ytre seg om utenlandske investorers engstelighet for å investere i Norge når det statlige eierskapet opptrer aktivt virker som en misoppfatning. Flere andre private aktører med store eierposisjoner som også opptrer som aktive eiere støttet det statlige eierskapet i denne saken. Disse selskapene får ingen kritikk fra Sissener, noe som viser argumentet med en generell misnøye rundt regjeringens næringspolitikk snarere enn prosessen i denne konkrete saken.

Saken ender med at opsjonene blir kuttet fra den opprinnelige verdien på 210 millioner kroner til 190 millioner kroner i bedriftsforsamlingen 5. juli 2007. Reiten som opprinnelig fikk utbetalt 28 millioner kroner får i den reviderte utgaven utbetalt 19,8 millioner kroner, som også er over en årslønn. Samtlige ledere i Hydro fikk utbetalt mindre enn det de skulle hatt i forhold til den opprinnelige utbetalingen. Andersen er misfornøyd med utfallet i saken og sier at han skulle sett at opsjonsutbetalingene var lik null.

”Det er bedriftsforsamlingens oppgave å kontrollere styret, og det fikk en enstemmig tillitserklæring. Vi i departementet skal ikke opptre som overdommere overfor enkeltpersoner eller i enkeltsaker som bedriftsforsamlingen har godtatt. (...) Andersen sier at det ikke har vært aktuelt å innkalle til en ekstraordinær generalforsamling, slik staten som stor andelseier kan gjøre. - Det var ikke den typen situasjon. Og etter at bedriftsforsamlingen enstemmig har støttet styret, er det i hvert fall ikke spesielt lurt” (NTB, 2007-4).

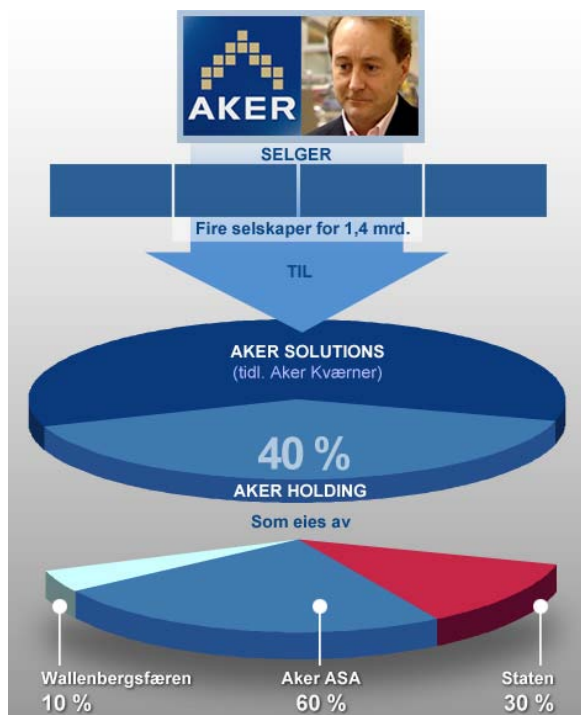
4.2 Akersaken

4.2.1 Motivasjonen for eierskapet

I juni 2007 inngikk daværende næringsminister Dag Terje Andersen en avtale med Kjell Inge Røkke om å kjøpe 12 prosent av Aker Kværner, som senere skiftet navn til Aker Solutions, gjennom holdingselskapet Aker Holding. Avtalen kostet staten 5 milliarder. Avtalen er viktig for å sikre nåværende og fremtidige arbeidsplasser og for å holde Aker i Norge uttaler NHD. Et halvt år senere viser det seg at prisen på aksjene sank med 1,2 milliarder, i oktober 2008 viser det seg at aksjeposten kun er verdt 1,1 milliarder kroner (Becker Langum 2008-1). Det statlige eierskapet gikk inn i Aker Holding på et industrielt grunnlag. Det vil si at det lå andre kriterier til grunn enn økonomisk profitt. Politikerne ønsket å sikre norske arbeidsplasser, beholde hovedkvarteret til Aker i Norge og hindre store forflyttinger av arbeidsplasser til utlandet. Med dette hadde det statlige eierskapet bestemte mål for å gå inn i Aker Holding, som i stor grad har blitt glemt av media og deres gjengivelse av saken. En investering som forsvarer ut fra et industrielt hensyn kan vanskelig kritiseres fra et finansielt ståsted, da vilkårene for eierskapet er forskjellig, både med tanke på profitt og varighet. Ut fra denne argumentasjonen kan man forstå hvorfor det statlige eierskapet forpliktet seg til en eierskapsavtale i Aker Holding i ti år. De ønsket et langsiktig og aktivt eierskap som primært skulle sikre norske interesser og arbeidsplasser. For å kunne forstå hva som faktisk skjer i denne saken er det viktig å være klar over hvem som eier hva. Derfor vil jeg kort gå gjennom relevante eierforhold før jeg presenterer saken (se figur 1).

4.2.2 Eierskapsposisjoner

Staten, ved NHD eier 30 prosent av Aker Holding og indirekte 12 prosent av Aker Solutions gjennom dette holdingselskapet. Eierandelene skal sikre norske interesser i selskapet og en solid norsk leverandørindustri og at Akers hovedkontor er lokalisert i Norge. Dette er mål man kjenner igjen fra Eierskapsmeldingen (St.meld 13, 2006-2007), hvor staten skal opptre som en aktiv og langsiktig eier med proaktive virkemidler.



Figur 1 (Illustrasjon: Ullriksen, 2009)

Røkke selv eier ca. 60 prosent av Aker Holding og indirekte 24 prosent i Aker Solutions. Han har også kontroll over Aker gjennom sin store eierposisjon der. Det viktigste poenget med Røkkes eierandel er at han eier aksjer i både Aker, Aker Holding og Aker Solutions.

Den siste eieren som er verdt å nevne er SAAB og Investor. Disse selskapene er kontrollert av den svenske industrifamilien Wallenberg. De eier 10 prosent i Aker Holding og indirekte 4 prosent i Aker Solutions.

”Eierskapet i Aker Holding er organisert etter en aksjonæravtale mellom partene, som blant annet innebærer at Aker og staten ble bundet i Aker Holding i ti år da avtalen ble inngått i 2007. Svenskene har gått inn på andre vilkår” (Bristøl og Andersen, 2009). Man kan spekulere i hvor god denne avtalen er for det statlige eierskapet med tanke på aksjefall og den lange forpliktelsen over ti år. Man kan forstå eierskapet som industrielt rettet, da vil investeringen kunne argumenteres for med tanke på norske arbeidsplasser og norsk hovedkontor, mens den ut fra et finansielt ståsted ikke har mye for seg. Det viser seg at så tidlig som i 2006 ble flere ministre, blant annet Jens Stoltenberg advart mot å kjøpe seg inn i Aker av konsernsjef i Statoil Helge Lund og konsernsjef i Hydro Eivind Reiten (NTB, 2009).

4.2.3 Transaksjonsselskapene

”Den andre april 2009 blir det kjent at delvis statseide Aker Solutions kjøper Akers eierandel på 46 prosent i Aker Oilfield Services, 50 prosent i Aker DOF Deepwater (tidligere Aker DOF Supply), 33 prosent i det børsnoterte teknologiselskapet Odin og 100 prosent i produkselskapet Midsund Bruk (...). I tillegg får Aker tilbakebetalt rundt 207 millioner kroner i aksjonærlån i selskapene som overtas av Aker Solutions” (Takla, 2009).

4.2.4 Gjennomgang av saken

Transaksjonene mellom Aker og Aker Solutions ASA kostet ca. 2 milliarder kroner. Flere analytikere reagerer umiddelbart på både betingelsene og prisen som skal betales for selskapene. Nærings- og handelsminister Sylvia Brustad ber Aker Holding den 3. april om en intern granskning av transaksjonene etter en enorm kritikk av transaksjonene i media. Moralsk finner det statlige eierskapet prosessen for transaksjonene som kritikkverdig og mener at de skulle vært orientert og fått uttalt seg før disse transaksjonene ble gjennomført. Opprinnelig skulle styreleder Øyvind Eriksen lede granskningen, men han erklærer seg inhabil i saken siden han har tette bånd til Aker ASA. Kristin Krohn Devold blir utpekt til å lede granskningen, men også hun mottar lønn fra Aker ASA for sitt styreverv. Det ender med at statens representant i Aker Holdingstyret, Berit Kjøll skal lede granskningen.

Brustad melder søndag 5. april at en uavhengig finansiell og juridisk granskning av transaksjonene skal gjennomføres. Det kommer inn ti ulike selskaper som melder sin interesse og det blir Pareto Securities som får ansvaret for den finansielle granskningen.

Mens granskningene pågår uttaler Brustad seg noe overraskende i media og kommer med noe som ligner på et ultimatum. Her ønsker hun at salgene enten annulleres eller tas opp i generalforsamling. Svaret fra Røkke lar ikke vente på seg og informasjonsdirektør Geir Arne Drangeid avviser ultimatumet og viser til at departementet ønsket en dialog gjennom Berit Kjøll, i stedet for en direkte dialog i media. ”- Departementet har understreket at de primært ønsker at slike diskusjoner foregår i Aker Holding-styret og vi har forholdt oss til Berit Kjøll” (Bjerke, 2009). Videre offentliggjør Drangeid en mail fra Berit Kjøll som viser at styrerepresentanten har vært informert om transaksjonene. Brustad hevder at departementet ikke var fullt informert i saken om transaksjonene. Berit Kjøll mottar en mail fra Aker hvor hun må gjøre rede for noen spørsmål. I mellomtiden er også Wallenbergfamilien blandet inn i saken og de gir sin støtte til Næringsministeren. På denne måten sitter NHD og Wallenberg til sammen på mer enn 1/3 av stemmene i styret. Manøveren som blir brukt for å unngå generalforsamling er at det er et datterselskap av Aker Holding som kjøper selskapene. På denne måten er det styret i dette selskapet, ikke moderselskapet det skal holdes generalforsamling i.

Denne manøveren har blitt kritisert av flere miljøer og medier og er med på å svekke tilliten mellom det statlige eierskapet og Røkke. Juridisk sett kan manøveren forsvares men ut fra et

moralsk ståsted er det galt å laste eiere i et annet selskap for å slippe å sitte med hele underskuddet for fem selskaper. Prisen for transaksjonene kan også diskuteres ut fra et moralsk ståsted, hvor prosessen til å finne frem til denne prisen på 2 milliarder kroner kan diskuteres. Det ble også satt spørsmål om vilkårene for opsjonslånet for å finansiere oppkjøpet.

Brustad sier i sitt innlegg til Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité om statens rolle i transaksjonene mellom Aker ASA og Aker Solutions at:

”På eiermøte den 13. mars tok departementet opp behovet for ryddighet ved interne transaksjoner - noe vi også mottok forsikringer om (...) Det vil ikke være samsvar med vanlig praksis at det skulle påhvile aksjeeierne et særskilt ansvar for å sørge for at de er fullt informert i alle store saker. I saker som dette er det selskapet som må sørge for en forankring og at aksjonærenes interesser og behov er ivaretatt.” (NHD, 2009).

Videre blir også Pareto sin finansielle granskningsrapport offentliggjort. Rapporten kom som en overraskelse på mange, siden det tidligere hadde vært sporet at Aker ASA hadde brukt Pareto sine tjenester for flere millioner kroner de siste årene. Pareto konkluderer noe overraskende for Aker ASA med at prisen for selskapene er for høy. ”Gjennomsnittlig forskjell mellom Pareto Securities’ verdivurderinger og den avtalte prisen er på ca. NOK 500 millioner” (Pareto, 2009). Pareto konkluderer videre i sin granskningsrapport (2009) med;

”Basert på vår verdivurdering kan ikke summen av de avtalte prisene i forbindelse med Transaksjonene forsvares, og Transaksjonene er således ugunstige for aksjonærene i Aker Solutions etter vår oppfatning. I lys av at avtalene er gjort mellom nærstående parter er dette særlig alvorlig” (Pareto, 2009).

Styremedlem i Aker Solutions Heidi M. Petersen, som mandag 6. april foreslo å ta opp saken om transaksjonene på en ekstraordinær generalforsamling velger å trekke seg fra sitt verv åtte dager senere i protest. Samme dag legger revisjonsstyret i Aker ASA frem gjennomgangen av transaksjonene i en pressekonferanse. Her hevder de at det har vært en ryddig prosess både finansielt og juridisk og at de ikke kan finne noen feil knyttet til prosessen i saken, men retter kraftig kritikk mot statens styrerepresentant Berit Kjøll.

Kjøll går ut i media samme kveld og presser Aker med å si at ikke hele sannheten er presentert i revisjonsrapporten. ”- At Røkke og hans menn frikjenner seg selv er ikke

overraskende. Dette er en subjektiv og intern selvgranskning fra Aker og Røkke. Den har flere faktafeil og inneholder ikke noe nytt” (NTB, 2009-2). Videre peker Kjøll på en muntlig avtale med Bengt A Rem, daglig leder i Aker Holding hvor de ble enige om at hvis det skulle foregå et møte som omhandlet orientering av interne salg fra et Aker selskap til et annet skulle hun som statens representant orienteres om dette. Samme kveld går Aker ASA med på å gå gjennom de finansielle aspektene ved saken og se nærmere på dette i generalforsamling. Dette innebærer at obligasjonslånet på to milliarder, som skal finansiere oppkjøpet av de fem selskapene, blir tatt opp, ikke selve transaksjonene i sin helhet, slik Brustad ønsket. Generalforsamlingen har derfor ingen dempende effekt i konflikten mellom partene.

4.2.5 Ekspert rapporter

I juridiske fagmiljøer er det stor uenighet om denne saken kvalifiserer til generalforsamling, hvor fem ulike miljøer er uenige. BA-HR, Wikborg-Rein og Thommesen advokatselskap sier at situasjonen ikke kvalifiserer til generalforsamling, mens Selmer og Wiersholm mener det motsatte. De tre førstnevnte selskapene representerer hhv. Aker Solutions og Aker ASA, mens de to sistnevnte selskapene representerer det statlige eierskapet og Wallenbergfamilien. For øvrig var det Selmer som utformet kontrakten mellom det statlige eierskapet og Aker i 2007 og som i løpet av konflikten legger mye prestisje i å få gjennom sine argumenter. Professor Johan Giertsen fulgte saken nøye gjennom hele påsken og offentliggjorde et eget notat hvor han og andre kollegaer går gjennom lovanvendelse og tolkninger i Akersaken.

”For det andre illustrerer nevnte informasjon spørsmålet om hvor langt et selskap (Aker ASA/ Aker Solutions ASA) kan informere et styremedlem i et annet selskap (Berit Kjøll, styremedlem Aker Holding ASA) om disposisjoner som skal foretas med selskaper der vedkommende ikke er styremedlem og der heller ikke vedkommendes ”oppdragsgiver” staten er aksjeeier (Aker Solutions ASA / Aker Solutions AS)” (Giertsen, 2009).

Også i denne saken ser man i likhet med Hydrosaken at advokatselskaper blir brukt aktivt for å fremme sitt eget ståsted i saken. Graden av skjønn er stor også i denne saken og derfor er ulike slutninger rundt bruk av samme lovverk så forskjellig. Man ser en aktiv bruk av ekspertselskaper, som er stråmenn i saken og går ut i media og fremmer sitt syn og sin vurdering av lovverket og argumenterer for hvorfor deres fortolkning er mer valid enn andre eksperter som konkluderer med det motsatte. På denne måten oppleves saken som enda mer komplisert enn den er i utgangspunktet. Juridisk tåkelegging og diskusjoner om lovanvendelse

på et meget høyt plan preger debatten og gjør den vanskelig å følge med på for folk flest. Også her, i likhet med Hydrosaken, ser man at aktørene i konflikten kjøper seg juridiske råd for å fremtre som den mest legitime aktøren i saken.

Saken går inn i en ikke-offentlig forhandling mellom staten og Aker. Her ser man et skifte i ordleggingen til Næringsminister Brustad og Statsminister Stoltenberg hvor det tidligere kravet om annullering av transaksjonene blir skiftet ut med hvilken pris som er riktig å ta for disse underselskapene. Dette er antagelig gjort etter anbefaling fra juridiske og finansielle rådgivere som har funnet at det ut fra rettslige hensyn ikke har foregått noen feil i prosessen, men at selskapene som ble kjøpt antagelig har blitt overpriset med ca 500 millioner. Røkke og Aker på den andre siden skifter også ordlyd og fremtrer som mer imøtekommende. De går med på å la en uavhengig investeringsbank gå gjennom transaksjonene og lage en aksjonsplan for selskapene slik de kan gi fremtidige utbetalinger og blir priset riktig. Det blir ikke gjort noen utbetalinger fra Aker Solutions til Aker ASA før denne rapporten foreligger. Både Stoltenberg og Røkke går ut i media og er enige om at det fremdeles er uenigheter mellom partene.

4.2.6 Omgivelsene

Tidligere direktør i Norges Handelsorganisasjon (NHO), Jens Ulltveit-Moe kommenterer saken på følgende måte; ”- Du kan ikke kritisere en hund for å bjeffe. En kapitalist i et hjørne vil gjøre alt for å komme seg ut av det - det har Røkke også gjort. Jeg synes han har utnyttet Dag Terje Andersens naivitet, men det får stå for Dag Terje Andersens regning” (NTB 2009-3). Mye av kritikken både fra Ulltveit-Moe, Kåre Willoch og andre kjente politikere og næringslivstopper kritiserer avtalevilkårene staten gikk inn i Aker Holding på. Her finnes flere hull som kan utnyttes og brukes om man ønsker det, spesielt når man sitter på en minoritetspost i selskapet. Dag Terje Andersen, som var Næringsminister da avtalen ble inngått blir oppfordret til å vurdere sin stilling som nåværende arbeids- og inkluderingsminister. Næringsminister Sylvia Brustad støtter likevel Andersen og gir han full støtte. ”- Det viktigste var her å beholde Aker Solutions på norske hender, og det har vi klart, sier Brustad (NTB 2009-4).

Her peker Brustad på at det var det industrielle aspektet som veide tyngst når staten gikk inn i Aker Holding. Det virker som at både Ulltveit-Moe og Willoch glemmer dette når de kritiserer næringsministeren og hennes forgjenger. Poenget med eierskapet var ikke primært

økonomisk profitt, men å være en industriell eier sikrer norske interesser, arbeidsplasser og norsk hovedkontor. Wallenbergfamilien er også kjent som en investor som er industrielt rettet og bør også forstås som dette i denne saken. Det statlige eierskapet legger andre aspekter enn profitt og finans til grunn for oppkjøpet. Kritikerne ser ut til å ha glemt denne strategien for statlig eierskap. På denne bakgrunn er ti års bindingstid ganske vanlig, siden en industriell investor sitter på mer tålmodig kapital og ikke selger seg ut og inn i selskaper etter som aksjekursen svinger.

Den 18. april ringte statsminister Jens Stoltenberg til Kjell Inge Røkke, her snakket de om prosessen videre og en ny verdivurdering av selskapene. ”- Jo mindre avstanden mellom den opprinnelige og den nye verdivurderingen er, jo mindre problematisk er disse handlene, sier Stoltenberg (Flydal og Lode, 2009). Telefonsamtalen viser at saken har gått så langt at departementet selv ikke kan kommunisere med Aker, men at dette må gjøres fra høyest mulig hold. Dette sier også noe om forholdet mellom Næringsministeren og Røkke, da kommunikasjon mellom dem foregår gjennom Stoltenberg, ikke den vanlige tredjeparten, Berit Kjøll. På den andre siden kan denne kontakten forstås ut fra logikken om aktivt eierskap som legger opp til mer uformell kontakt mellom partene. En hyppig kontakt, i stedet for kontakt på generalforsamling en gang i året er fordelaktig for det statlige eierskapet fordi det gjør at de kan påvirke selskapet oftere. Dette er også en fordel for selskapet, siden hyppig kontakt fører med seg mindre misforståelser og tolkninger om strategien for eierskapet. Stoltenbergs telefon til Røkke må derfor forstås som en handling i tråd med regjeringens ønske om et mer aktivt eierskap som bruker ulike kanaler for å kommunisere sin strategi.

4.2.7 Statens styrerepresentant

Statens representant i Aker Holding, Berit Kjøll blir utsatt for massiv kritikk i konflikten. Aker hevder at Kjøll ble informert om transaksjonene og tilbudte henne og det statlige eierskapet et møte sammen med Saab og Investor. I følge Aker takket Kjøll nei til dette møtet. Kjøll fikk beskjed om å orientere det statlige eierskapet om transaksjonene og trodde da det bare var snakk om ett selskap; Aker Oilfield. Da hun fikk dokumentet hun skulle presentere for Nærings- og handelsdepartementet fra Aker viser det seg at det inneholdt flere andre transaksjoner hun ikke var klar over. ”- Dette [dokumentet] fikk jeg altså få timer før jeg skulle i møtet med staten. Men i e-posten inneholdt informasjon om fire transaksjoner jeg aldri hadde sett (Flydal 2009). Kjøll hevder at dokumentet var ment som intern revisjon og

ikke skulle fremlegges for det statlige eierskapet, da dette kunne ses på som innsideinformasjon. Den 20. mai trekker Kjøll seg fra styrevervet i Aker Holding etter mye kritikk fra blant annet Aker og media. ”- Fordi eierne nylig har kommet frem til en omforent løsning, og selskapet nå går over i en ny fase, er dette et naturlig tidspunkt for meg å be om avløsning fra dette viktige styrevervet, sier Berit Kjøll i meldingen” (Thoresen, 2009). Hun peker på et dårlig samarbeidsmiljø i styret som ikke er til det beste for aksjonærene. Det kan også vises til uttalelser fra ulike personer i Aker og styremedlemmer som anklager henne for løgn som gjør det vanskelig å fortsette som styremedlemmer i selskapet. Forholdet mellom Kjøll og Røkke har antageligvis heller ikke vært godt ettersom det i den siste tiden før konflikten ble avsluttet foregikk kommunikasjon på andre nivå enn gjennom styrerepresentanten.

Det vil være viktig å gå litt nærmere inn på forholdet mellom Nærings- og handelsdepartementet og Berit Kjøll. Departementet har ikke hatt et bestemt styremedlem som skal representere det statlige eierskapet og har ikke dette i Aker Holding heller. Departementet utpekte Berit Kjøll som medlem av styret, ikke som Deres representant, men som en av flere representanter for aksjonærfellesskapet. Dette er et poeng både Aker ASA og media ikke ser ut til å ha fått med seg, da begge peker på at Kjøll er det statlige eierskapets representant i Aker Holding. Et konsernstyre skal representere alle eierinteresser, det er ikke slik at ulike medlemmer må representere ulike interesser. Dette er den vanligste formen for styreorganisering og den som ble lagt til grunn i departementet forut for Akersaken. Denne informasjonen er med på å klargjøre en misforståelse fra Aker ASAs side og kan forklare hvorfor kommunikasjonen mellom selskapet og det statlige eierskapet gikk gjennom andre kanaler enn Kjøll etter hvert som saken ble mer omfattende.

4.2.8 Akers pressekonferanse

Den 22. april har Røkke en pressekonferanse i Oslo hvor han skal gå gjennom den strategiske og finansielle planen for Aker Solutions i tiden frem over. Under pressekonferansen begynner han å imitere Brustad og hennes utsagn i forbindelse med saken.

”- «Je» er forbanna, imiterte Røkke. - «Je» er forbanna, gjentok han en gang til. Før han fortsatte: - Hun agerer ikke lenger bare som eier, men hun er generalforsamling, selskapets ledelse - og jaggu er hun ikke også styret i Aker Solutions. - Det er kanskje greit å få med seg

faktum først, og så tilpasse reaksjonen. - Jeg har problemer med å forholde meg til det når næringsminister sier «je er forbanna», sa Røkke.” (Andersen m.fl. 2009).

Røkke viser med dette til det dårlige forholdet, både personlig og profesjonelt mellom ministeren og han. Mangelfull dialog og et ampert forhold preger begge partene. Brustad på sin side avviser kritikken fra Røkke og sier at det ikke holder å kontakte Berit Kjøll i en så viktig sak, men at Aker burde tatt kontakt direkte med det statlige eierskapet forut for transaksjonene. Videre står hun fast på at Berit Kjøll gjør en god jobb og har full støtte fra regjeringen. ”– Alle har sin demokratiske rett til å uttale seg, men jeg har ikke vært like glad for alt som har blitt sagt. Jeg er stolt av dialekta mi, og det kommer jeg til å fortsette å være, sier Brustad og ler” (Langved 2009). Uttalelsen viser at ministeren ikke syntes noe om Røkkes uttalelser i media i denne saken, hvor en mer uformell kontakt mellom partene var å foretrekke. At Brustad og det statlige eierskapet ønsker å gjøre greie for det finansielle og juridiske aspektet ved denne saken kan forstås av flere grunner, både industrielt, moralsk og finansielt. Når Røkke går ut i media mot næringsministeren på en slik måte som han gjorde, viser dette at Aker tidligere har vært rimelig fristilte og kunne gjøre som de ville. Når det sitter flere parter med eierskapsmakt og beslutningsmyndighet i selskapet, ser dette ut til å være en ny og ukomfortabel situasjon for Røkke å være i.

Den tredje juni retter opposisjonen på Stortinget mistillitsforslag mot Sylvia Brustad i forbindelse med håndteringen av Akersaken. ”– Hun har gått sterkt ut med påstander det ikke har vært hold for, og som indirekte og direkte har skadet selskapet og skapt uro rundt arbeidsplassene i Aker-konsernet, sa Per Sandberg” (NTB, 2009-5). På den andre siden skriver regjeringspartiene ”i en felles uttalelse fra de rødgrønne partiene, Ap, SV og Sp, fastslår de parlamentariske lederne at de har full tillit til Brustad. Også statsminister Jens Stoltenberg (Ap) uttrykker i en kommentar til NTB at Brustad har hans fulle tillit og støtte” (NTB, 2009-5). Brustad går av som minister i forbindelse med valget senere i 2009.

4.2.9 Resultatet av konflikten

Den 11. mai blir det statlige eierskapet og Røkke er enige om at transaksjonene ikke skal reverseres og at de inngåtte vilkårene vil være gjeldende. Begge partene ventet på rapporten fra UBS, som skulle være den objektive rapporten om verditakseringen for selskapene. Her legges det til grunn at prisen var riktig og at Pareto Securities sin rapport inneholder feil og mangler. For Aker og Røkkes del kan dette ses på som en seier, hvor de hele tiden har hevdet

at de har gjennomført en prosess i tråd med regelverket. En pris for et selskap er den prisen markedet er villig å betale for det, ikke en estimert verdivurdering fra Pareto eller andre. Næringsministeren på sin side må se saken som et nederlag, hvor de ikke fikk reversert transaksjonene eller redusert prisen på selskapene, noen hun gikk tidligere tydelig ut i media og så på som et mål for henne, departementet og det statlige eierskapet. ”Etter en lang skittentøyvask mellom Aker ASA og Berit Kjøll, statens representant i Aker Holding, avgjorde en gransking at prissettingen var riktig, og at transaksjonene blir stående som de er - forutsatt at generalforsamlingen i Aker Solutions godkjenner dem” (Karlsen, Klungtveit og Lofstad, 2009). Den 8. juni godkjenner majoriteten av generalforsamlingen i Aker Solutions transaksjonene og godkjenner også obligasjonslånet på 2,5 milliarder kroner til finansiering av oppkjøpet.

Saken har som skrevet tidligere fått en meget finansielt preget dekning fra media, hvor det til tider helt har blitt glemt av at statens eierskapsinteresser først og fremst var industrielt rettet. Når Aker ASA overfører nye selskaper til Aker Solutions som ikke var en del av statens strategi i forhold til å sikre arbeidsplasser i Norge, i tillegg til at man må betale dyrt for selskapene, har dette en moralsk side ved seg. Dette er viktig å ha klart for seg for å kunne forstå saken og dens kompleksitet på en god måte.

4.2.10 Etterspillet

Som en følge av konflikten mellom det statlige eierskapet og Aker ble aksjonæravtalen mellom aktørene gjennomgått på nytt. Det ble argumentert for at ingen av partene hadde noe å vinne på en lignende konflikt i fremtiden og det ble ytret et gjensidig ønske om å revidere avtalen for å unngå at dette skulle skje.

”En revidert avtale skal sikre at eventuelle nye nærstående transaksjoner som vil kreve en behandling i generalforsamling i Aker Solutions ASA eller datterselskapene etter allmennaksjeloven eller aksjeloven § 3-8, skal behandles slik at de må få tilslutning fra et enstemmig styre i Aker Holding AS” (NHD, 2009-1).

På denne måten har det statlige eierskapet sikret seg vetorett mot transaksjoner fra Aker ASA til Aker Solutions ASA og omvendt. Dette kan sies å være et nødvendig, men gunstig tillegg i aksjonæravtalen til fordel for det statlige eierskapet. I tillegg til vetoretten er det foretatt et suppleringsutvalg i styret i Aker Solutions ASA hvor det er valgt inn to uavhengige

styremedlemmer samtidig som et av styremedlemmene tilknyttet Aker ASA er fratrudd. ”Med dette har eierne i Aker Holding, seg i mellom, avklart de spørsmålene som er reist i tilknytning til transaksjonene, og vil nå videreføre et godt eiersamarbeid til beste for utviklingen av Aker Solutions ASA-konsernet” (NHD 200-1).

5 Analyse

I dette kapittelet vil både intervju med informantene og tekster som har blitt referert til i oppgaven bli analysert ut fra de tre organisasjonsteoretiske perspektivene som ble presentert i det teoretiske rammeverket for oppgaven. I hvert av perspektivene vil først Hydrosaken bli diskutert, deretter Akersaken. Til slutt vil sakene bli drøftet i et oppsummeringskapittel under hvert perspektiv, for å kunne trekke slutninger om hva som er likt og hva som må forstås som ulikt i sakene ut fra hvert av perspektivene. Først vil det bli analysert ut fra det instrumentelle perspektivet, både som hierarkisk- og forhandlingsvariant, deretter kulturperspektivet og til slutt vil det bli analysert ut fra myteperspektivet. Når analysen er gjennomført vil det bli presentert hovedfunn og konklusjoner i et eget avsluttende kapittel for hele oppgaven.

5.1 Det instrumentelle perspektivet - Hierarkisk variant

5.1.1 Hydrosaken

Konsernstyret er et organ som skal representere eierne og deres interesser i viktige beslutninger. Beslutningen om opsjonsutbetalingene til toppledere ble en sak flere av de store eierne av Hydro ville se nærmere på etter det statlige eierskapet protesterte mot opsjonene. Sammen med KLP, Folketrygdsfondet og Storebrand, var det et flertall av eierne i Hydro som gikk inn for å granske prosessen om opsjonsutbetalingene. Ut fra et hierarkisk perspektiv, hvor eierne sitter på toppen av hierarkiet avviker konsernstyrets beslutning fra teorien. Styremedlemmer representerte andre aktører enn dem man skulle latt seg påvirke av. Dette kommer enda klarere frem etter beskjeden Jan Reinås fikk fra Dag Terje Andersen den 21. juni, om at utbetalingene måtte skje på billigst mulig måte. Ut fra Black-Scholes modellen ser man at variabelen for fremtidig aksjeutvikling er for optimistisk og at det ikke har tatt nok hensyn til usikkerheten knyttet til denne faktoren. Styrets tilsynelatende ignoranse ovenfor det statlige eierskapet indikerer at det har valgt å handle ut fra andre interesser og hensyn enn det statlige eierskapet har. Disse interessene kan sette styrerepresentantenes posisjon i fare, da det er eierne gjennom valgkomiteen som periodevis velger styrerepresentanter.

På den ene siden kan forholdet mellom styret og det statlige eierskapet forstås som en tett kopling med tanke på den kontinuerlige informasjonen som går fra den ene organisasjonen til den andre. På den andre siden forstås forholdet som en løs kopling på den måten at

Hydromodellen legger opp til stor grad av frihet til selskapet og dets styre fra en industriell side. "Koplingene kan dessuten skille seg fra hverandre etter hvilken grad de er løse eller tette, det vil si om en struktur består av mer eller mindre selvstendige enheter eller er tett integrert" (Christensen m.fl. 2009:40). Forholdet mellom det statlige eierskapet og styret forstås best ut fra en mellomposisjon av tett- og løs kopling. På den ene siden har de stor grad av frihet og opererer som selvstendige aktører jamfør Hydromodellen. På den andre siden foregår det en jevn flyt av informasjon og styringsdokumenter fra selskapet til departementet og motsatt. Dette er dokumenter selskapets styre må ta hensyn til, styre etter og ivareta i den daglige driften av selskapet, ved siden av lovverk og interne handlingsregler. Ut fra dette resonnementet kan man si at koplingen mellom konsernstyrer og det statlige eierskapet er delvis avstadsbasert. Med dette mener jeg at de ikke er tett koplet geografisk eller prosessmessig, men at man finner tettere bånd når det kommer til formålsprinsipper. Hydro og det statlige eierskapet har på et overordnet plan i stor grad samme felles mål.

Videre ser man at både det statlige eierskapet og Hydro bruker hver sitt advokatselskap for å legitimere prosessen og tolke lovverket på en måte som er fordelaktig for dem. Man kan tolke Hydro og det statlige eierskapet som to hierarkiske aktører på ulike nivå som benytter seg av ulike eksperter, hhv. Selmer og BA-HR som fortolker jussen på en måte som er fordelaktig for hver av dem. Hydro er hierarkiske på den måten at det er i selskapets styre beslutningene tas og selskapet sitter på mest kjennskap til prosessen forut for utbetalingene. Det statlige eierskapet på den andre siden er hierarkiske på den måten at de sitter i en betydelig eierskapsposisjon som gir dem innflytelse i selskapets strategier og dets styresammensetning, hvor deres interesser må ivaretas og tas hensyn til i beslutningsprosesser. Strukturelt kan dette føre til problemer på den måten at Hydro kan velge hvilken informasjon de ønsker å dele med det statlige eierskapet og hvilken informasjon man velger å holde tilbake. Grunnen for dette er som skrevet tidligere at Hydro sitter på førstehåndsinformasjon og selv står ansvarlig for å informere eierne om viktige beslutninger og prosesser. Aktørene må på denne måten se på som hierarkiske på ulike nivå.

Det har blitt en nødvendighet å få rapporter fra velrenommerte advokatselskaper i slike konflikter for å sikre sin egen posisjon og få støtte i media. Prinsippet om folkestyre og demokrati er viktig i denne sammenheng. Folket legger grunnlaget for maktbalansen på Stortinget hvert fjerde år. Når man fra statlig hold får en så stor konflikt som preger mediebildet i så stort omfang som Hydrosaken gjorde, ønsker regjeringen og ministeren for

departementet å fremme sitt ståsted på en tydelig måte gjennom media og opposisjonen på Stortinget ved å bruke argumenter med størst mulig tyngde, spesielt rett foran ett valg. Denne tyngden får man best frem ved å bruke ulike eksperter og bestille rapporter fra dem.

Ut fra en hierarkisk variant av det instrumentelle perspektivet må folket tolkes som den høyeste instansen i demokratiet, ved at man som parti og politiker står ansvarlige ovenfor dem hvert fjerde år. Derfor spiller media en viktigere rolle enn bare å dekke saken. De må forstås som den kanalen de fleste velgerne får informasjon om regjeringens håndtering av saken, som kan være avgjørende for hvilket parti de kommer til å stemme ved neste valg. Media kan derfor sies å være en viktig aktør i det politiske spillet, mens de i konflikten mellom det statlige eierskapet og Hydro spiller en mindre rolle. Generalforsamling blir i selskapssammenheng sett på som det viktigste beslutningsorganet. Viktige saker som enten er med på å endre selskapets utvikling, eller kan skade selskapets renommé og aksjekurs, bør tas opp i generalforsamling for å ha støtte fra en majoritet av eierne i selskapet.

Ut fra den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet kan ikke beslutninger tatt i generalforsamling overprøves av selskapsledelsen eller styre. Når det statlige eierskapet er uenig med konsernstyret om størrelsen på opsjonsutbetalingen til topplederne i Hydro er generalforsamlingen det beste organet å prøve sin sak i, spesielt når man sitter på en betydelig aksjepost i selskapet. Under selve Hydrosaken manglet departementet nok informasjon til å kreve ekstraordinær generalforsamling. De visste ikke hvor store opsjonene ville være. På den andre siden var dette noe styret i Hydro var klar over og burde informert eierne om. Det ble tidligere argumentert at Hydro hadde særlover som var godkjent på generalforsamling. Styret argumenterte med disse lovene for at opsjonene ikke trengte støtte fra generalforsamlingen. Departementet på den andre siden refererte til Ot. Prp. Nr. 55 (2005-2006:101), som sier at aksjeverdibaserte bonuser skulle godkjennes i generalforsamling. Dette er i tråd med eierskapsmeldingen som ble presentert på Oslo Børs tidligere samme år. Her la de til grunn at de ikke ønsket å avlønne ledere med opsjoner lenger, men ville holde allerede inngåtte avtaler, men at disse måtte avvikles på billigst mulig måte. Dette var noe styret i Hydro var kjent med og noe de burde forutsett at det ville komme en reaksjon på før de besluttet å utbetale opsjonene.

I Hydro er det statlige eierskapet den største eieren og sitter på en betydelig makt i form av sin eierposisjon. Å handle hierarkisk som den største eieren med et krav om å bli tatt hensyn til

når man tar beslutninger om opsjoner i denne størrelsesordenen er noe det statlige eierskapet nærmest burde kreve.

Aktørene i konflikten bruker ulike deler av lovverket for å fremme sin sak. De mener begge at de bruker det lovverket med mest tyngde. På denne måten kan man se lovanvendelsen til aktørene som hierarkisk, hvor begge prøver å finne frem til den loven som fremmer deres sak og på denne måten overprøver den andres lovfortolkning. Olsen (1986) viser til en firefeltsmatrise med variablene rasjonell kalkulasjon (lav/høy) og politisk kontroll (lav/høy). ”For det første gir idealet om å oppnå høye verdier på begge disse variablene et press på lederskapet om å bruke store ressurser på å utvikle ekspertise i organisasjonen og å legge vekt på at lederskapet deltar mye selv eller har god kontroll over de andre deltakerne” (Christensen m.fl. 2009:49). I dette tilfellet kan vi ikke si at det statlige eierskapet har god kontroll på de andre deltakerne og ender opp med høy verdi på variabelen rasjonell kalkulasjon og lav verdi på variabelen politisk kontroll (se figur 2). Dette vil ”... gi betydelige problemer med å iverksette ønskete endringer, det vil si at det kan ende opp med skrivebordsplaner” (ibid.:49). I en konfliktsituasjon vil ikke konflikten ende opp som en skrivebordsplan. Når dette er tilfellet vil en form for kompromiss være det mest riktige i en slik sak.

	Høy	Politisk kontroll	Lav
Høy	1		2 Hydrosaken
Rasjonell kalkulasjon			
Lav	3		4

Tabell 1

Det vil si at forholdene for å handle hierarkisk er til stede for det statlige eierskapet, men det er viktig å være klar over dynamikken mellom de to hierarkiske aktørene for å kunne forstå saken ut fra dette perspektivet. Man kan si at utgangspunktet for å handle som en hierarkisk overlegen aktør i dette tilfellet er begrunnet og i tråd med den hierarkiske strukturen i selskapet.

5.1.2 Akersaken

Akersaken kan i likhet med Hydrosaken tolkes på samme måte ut fra et strukturperspektiv. Generalforsamlingen er det høyeste organet for beslutning og styrerepresentanter skal representere eierinteressene i selskapet. Forskjellen i denne saken er at man har et styremedlem som skal representere det statlige eierskapet direkte. Det vil si at representantene for det statlige eierskapet og for Wallenbergfamilien representerer andre interesser enn det representantene for Aker og Røkke gjør. Det statlige eierskapet sitter i en klar mindretallsposisjon i Aker Holding, sammenlignet med Hydro. I tillegg er dette en mer kompleks sak på den måten at det dreier seg om flere selskap, flere styrer og uklarhet i forhold til *hvor* og *hvilket* konsernstyre som sitter med den endelige beslutningsmakten i saken. Forutsetningene for det statlige eierskapet for å handle som en hierarkisk aktør ikke er den samme i denne situasjonen som i Hydro. Saken om transaksjonene ble tatt opp på generalforsamling i Aker Solutions ASA, hvor det statlige eierskapet indirekte kontrollerer 12% av aksjene.

Fra Akers side ser man en effektiv bruk av strukturene i Akerkonsernet, hvor man benytter seg av datterselskap, underselskap og moderselskap for å unngå generalforsamling i Aker Holding, dette er forenelig med lovverket. Alle informantene jeg har snakket med sier at det ikke har vært spørsmål om lovverket i saken, men et spørsmål om tillit og ansvarsfølelse mellom aktørene. I tillegg er Aker ASA gjennom Kjell Inge Røkke den eieren med størst aksjepost i Aker Holding, noe som gjør at Aker kan handle som den hierarkisk overlegne aktøren i denne saken.

Statens styrerepresentant Berit Kjøll var ut fra et hierarkisk perspektiv underlagt det statlige eierskapet og skulle representere dem. Formelt sett var det enighet om at kontakt mellom Aker og det statlige eierskapet skulle foregå gjennom denne representanten. Kommunikasjonen mellom det statlige eierskapet og Aker tar på denne måten lengre tid. Dette er problematisk ut fra flere aspekter. For det første kan et mellomledd mellom aktørene

føre til misforståelser og feiltolkninger, som fører til at det statlige eierskapet ikke får den nøyaktig samme informasjonen som Aker formidlet. For det andre er det problematisk å gi en bestemt person `skylden` for misforståelser mellom selskapet og eierskapet, da det bør være en direkte åpen kommunikasjon i stedet for en forhandling med mellomledd. Dette kunne ført til mer nærhet mellom partene og kanskje vært med på å klargjøre aktørenes ulike ståsteder forut for konflikten.

Advokatselskaper som Wikborg-Rein, Selmer, BA-HR, Thommesen og Wierholm ble brukt. I tillegg ble DNB Nor, Pareto, First Securities, UBS og Goldman & Sachs brukt. Samlet sett har over ti ulike ekspertselskaper gjort analyser av transaksjonene i denne saken. Antageligvis flere. Bruk av ekspertselskap viser at lederskapet kan sikre seg deltakerrettigheter gjennom den formelle strukturen i organisasjonen. Flere av ekspertrapportene konkluderer med at gjennomføringen av transaksjonene er lederskapets ansvarsområde, ikke eierskapet. Dette styrker lederskapets formelle rolle i saken og sikrer dem deltakerrettigheter i prosessen. Lederskapet i Aker har sikret seg god representativitet i de fleste av Akerkonsernets styre, ved at flere styremedlemmer hadde verv i flere av konsernets selskaper. Dette kan være med på å sikre Aker en utvikling i tråd med egne ønsker og strategier, med mindre avhengighet til andre deltakere og eiere.

5.1.3 Oppsummering

I begge sakene er det et spørsmål om saken kvalifiserer til ekstraordinær generalforsamling eller ikke. Mens det i Hydrosaken er et definisjonsspørsmål som avgjør om det blir ekstraordinær generalforsamling eller ikke, er det i Akersaken et spørsmål om *hvilket selskap* generalforsamlingen skal avholdes i. Her ser man igjen noe av problematikken knyttet til muligheten for å handle hierarkisk for det statlige eierskapet. Muligheten er større i Hydro enn i Aker.

Bruken av ekspertselskap er fremtredende i begge saker. Man finner ulike selskaper som bygger ulike analyser på ulike data og på denne måten konkluderer forskjellig. Bruken av slike eksperter er viktig for å sikre omtaler i media som favoriserer egen posisjon i tillegg til at de er en viktig brikke i den uformelle forhandlingen mellom partene, hvor konfliktene til slutt løses. Ut fra det hierarkiske perspektivet kan det være problematisk at utenforstående eksperter får så stor makt i sakene uten selv å sitte i eier- eller beslutningsposisjon i selskapet. Dette gjør seg spesielt gjeldende når man ser hvor trofaste ekspertselskapene kan være

ovenfor oppdragsgiveren. Rapportene favoriserer i stor grad den aktøren som betaler for konklusjonene. Dette er en svakhet som på sikt kan føre til at det blir satt spørsmål til eksperters integritet i slike saker. Har man kommet til et punkt hvor faglig integritet er underordnet oppdragsgiveres lommebok? Spørsmålet er komplekst og har flere sider ved seg. I denne oppgaven er dette kun belyst ut fra selskaps- og eierskapssiden. Ekspertselskapenes egen side av saken er ikke belyst, da dette ikke inngår som en del av forskningsspørsmålet.

Formålet ved å belyse ekspertselskapenes rolle i oppgaven er for å vise at det finnes aktører med stor makt og innflytelse som ikke sitter i beslutnings- eller eierskapsposisjon selv, men som er med på å prege prosessen og resultatet av konfliktene. Ut fra den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet er dette problematisk, da man tar utgangspunkt i at det er de formelle deltakerne i en beslutningsprosess som sitter med makten og blir enige om en løsning. Deltakerne har da formelle deltakerrettigheter. Når man må ta hensyn til ulike og komplekse og ofte motstridende rapporter fra ekspertselskaper er dette med på å undergrave beslutningstakernes egen evne til å ta beslutninger. Flere aktører utenfor den formelle organisasjonsstrukturen som sitter med makt nok til å kunne påvirke prosessen og endre resultatet av konflikten.

5.2 Det instrumentelle perspektivet - Forhandlingsvarianten

5.2.1 Hydrosaken

I Hydrosaken må man skille mellom to ulike konflikter. Det ene er konflikten mellom det statlige eierskapet og Hydro. Den andre er det politiske spillet som foregikk på Stortinget og i media mellom regjeringen og opposisjonen. Som vist i empirikapittelet gikk flere partiledere i både Høyre, Fremskrittspartiet og Kristelig Folkeparti ut mot regjeringen og kritiserte regjeringen for en lite helhetlig næringspolitikk. Næringsminister Dag Terje Andersen og regjeringen forsvarer seg mot kritikken som har blitt reist i media og kaller dette et politisk verdiskille. Den politiske konflikten, eller det politiske spillet er interessant å se nærmere på fordi dette også påvirker konflikten mellom Hydro og det statlige eierskapet. På den ene siden skal ministeren være med å forhandle frem en løsning mellom eierskapet og selskapet. På den andre siden må ministeren også være en del av den politiske konflikten som foregår i media. Dette kan gi signaler til selskapets styre og ledelse som kan misforstås om man ikke klarer å skille de to konfliktene fra hverandre på en god måte. Regjeringen må føre en dobbel konflikt,

en med Hydro og en med opposisjonen og media som har alliert seg med meningsindustriens karakterer, som Ulltveit-Moe, Willoch og Lerø. Mens den ene konflikten foregår på en rolig, behersket og grundig måte, er det politiske spillet preget av verdiskiller og sterke meninger i media.

Ut fra denne analysen av konflikten skisseres det opp to parallelle konflikter. Det er viktig å holde disse konfliktene adskilt i størst mulig grad. Grunnen for dette er at mens man i konflikten mellom Hydro og det statlige eierskapet er opptatt av å løse konflikten, er man i det politiske spillet mest opptatt av å vise frem eget ståsted og argumentere for hvorfor den ene sidens næringspolitikk er mer helhetlig og gjennomtenkt enn den andres. I det politiske spillet vil man ikke kunne "vinne en konflikt" på den måten at den blir løst og aldri mer tatt opp til debatt igjen. Man er hele tiden opptatt av å vise seg selv fra den beste siden, mens man viser til hva den andre siden gjør feil.

Konflikten mellom Hydro og det statlige eierskapet er en tidsbegrenset konflikt, hvor man er opptatt av å vinne frem med tunge argumenter fremlagt av eksperter. Det politiske spillet på den andre siden er en konflikt som med jevne mellomrom blir diskutert i media. I det politiske spillet er man mindre opptatt av harde fakta og mer opptatt av verdiskiller. Når begge disse konfliktene pågår samtidig kan de bli påvirket av hverandre, spesielt konflikten mellom det statlige eierskapet og Hydro, da man fra selskapsside ikke alltid forstår det statlige eierskapet og politikernes dobbeltrolle, som må handle som en politisk aktør og en aktør for det statlige eierskapet samtidig. Konsernstyret i Hydro fikk kritikk for ikke å ha informert eierne grundig nok om opsjonsutbetalingene, samtidig som dette ble besluttet utenfor generalforsamling. I forkant av konflikten ser man en tilbakeholdenhet av informasjon fra konsernstyret til eierne. Jens Stoltenberg og Eivind Reiten hadde et møte i forkant av konflikten hvor de blant annet snakket om Hydros utvikling. På slutten av møtet, i følge flere av mine informanter, nevnte Reiten at de ønsket å avvikle opsjonsprogrammet. Stoltenberg, som ikke fikk informasjon om hvor store disse utbetalingene kom til å bli, sa at dette var i tråd med det statlige eierskapets strategi og så ikke noen problemer knyttet til dette. Hydro holdt med dette bevisst tilbake informasjon om opsjonenes størrelse, som er et godt eksempel på mangelfull informasjon fra selskapet til det statlige eierskapet. Ut fra et forhandlingsperspektiv ser man tydelige trekk av at Hydro sitter på mer informasjon enn det statlige eierskapet gjør og kan utnytte denne fordelene.

5.2.2 Akersaken

På samme måte som Hydrosaken, må man skille konflikten mellom Aker og det statlige eierskapet på den ene siden og det politiske spillet på den andre siden. Mens det politiske spillet handler om politiske verdiskiller, handler konflikten mellom det statlige eierskapet og Aker om prosessen om transaksjonene av selskaper fra Aker ASA til Aker Solutions. Saken viser godt hvordan det politiske spillet påvirker konflikten mellom det statlige eierskapet og Aker. På pressekonferansen den 22.04.2009 viser Kjell Inge Røkke tydelig at både han og selskapet har tatt seg nær av uttalelsene som var en del av det politiske spillet og uttaler at han blir provosert over meningsindustriens og medias negative omtaler av Aker (Andersen 2007). Dette var antageligvis med på å forlenge konflikten, da Aker i stadig større grad begynte å forsvare seg mot påstander i det politiske spillet i stedet for å forholde seg til den mer grundige og lovpregede konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapet.

Noe av problematikken i denne konflikten ligger i at Røkke som største eier i Aker ASA sitter på mer informasjon enn det statlige eierskapet. I tillegg til å være eier av selskapet har Røkke også en tett dialog med flere av topplederne og styremedlemmene i selskapet. Den skjeve informasjonstilgangen viser at aktørene i konflikten hadde ulike utgangspunkt. Dette er med på å prege konflikten på den måten at det statlige eierskapet fikk nødvendig informasjon om transaksjonene for sent. Dette ligner på Hydrosaken på den måten at det statlige eierskapet fikk informasjon om opsjonenes størrelse for sent. Kjølles begrensede informasjon til NHD i forkant av transaksjonene, kan kanskje best tolkes som en mangelfull forståelse av omfanget i saken fra styrerepresentantens side.

Når det kommer til selve forhandlingen bærer denne preg av å ha samme mønsteret som i Hydrosaken. Først blir det statlige eierskapet ekskludert i fra beslutningen om transaksjonene fra Aker ASA til Aker Solutions. Deretter bygger det seg opp en konflikt i media som får mye oppmerksomhet, hvor Aker som selskap tar seg nær av utspill knyttet til det politiske spillet. En viktig del av denne konflikten er også de ulike advokatselskaperens og ratingselskaperens rapporter som offentliggjøres på ulike tider i konflikten. De viktigste rapportene i denne saken er rapportene fra UBS og Goldman & Sachs, som var de endelige konklusjonene angående transaksjonene. Som et siste steg i forhandlingen ser man at konflikten går inn i en ikke-offentlig forhandling hvor partene sammen med eksperter setter seg ned rundt forhandlingsbordet for å finne en løsning sammen. Når partene først forhandler med

hverandre, uten å måtte ta like mye hensyn til media og opposisjonen ser man at konflikten blir løst forholdsvis raskt og på en profesjonell måte.

5.2.3 Oppsummering

I tillegg til folket, må regjering og departement ta hensyn til opposisjonen og Stortinget som institusjon. Høringer i kontroll- og konstitusjonskomiteen, utspill fra partiledere i andre partier, mistillitsforlag og åpne høringer i Stortinget er viktige institusjoner det statlige eierskapet er underlagt. Dette er en del av det politiske spillet man som minister, statssekretær og regjering er nødt å spille for å opprettholde legitimitet i omgivelsen. Dette vil jeg skrive mer om i myteperspektivet, men det finnes noen interessante poeng å ta med seg fra forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet. Det politiske spillet er med på å påvirke uenigheten mellom det statlige eierskapet og selskapene. Som minister i Nærings- og handelsdepartementet er man nødt å være en del av begge konfliktene. Dette er utgangspunktet for å forstå det politiske spillet og dets påvirkning på uenigheten mellom det statlige eierskapet og selskapene. Dette kan være med på å svare for hvorfor konfliktene fikk så stort omfang som det gjorde.

I Norge refereres det ofte til en venstre- og en høyreside i politikken, med ulike politiske verdier. Dette er særlig gjeldende i næringspolitikk, da høyresiden fører en mer liberal og markedsvennlig politikk enn det venstresiden gjør. I sakene har man derfor dialog i det offentlige rom med politikere fra den andre siden, i tillegg til selskapet man er i konflikt med. Regjeringen, NHD og ministeren må argumentere både ovenfor opposisjonen og selskapet. Måten man argumenterer ovenfor politikere på Stortinget er ikke alltid den samme ordleggingen som man bruker overfor selskapsledelsen. Når ministeren argumenterer ovenfor opposisjonspolitikere er man oftest opptatt av verdier og kan formulere seg på måter som kan tolkes som at arbeiderpartiets rettferdighetssans er tråd med folket som mener at opsjonsutbetalinger ikke kan rettferdiggjøres (Bjørndal, 2007). Når man står ovenfor selskapets lederskap på den andre siden er det viktigere å fokusere på detaljer, lovverket og prosessen forut beslutningen. Ordleggingen blir oftest oppfattet som mer objektiv og balansert i denne konteksten.

Poenget med å skissere opp forhandlingen mellom det statlige eierskapet og selskapet på den ene siden og det politiske spillet på den andre er at konfliktene påvirker hverandre. I konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapet kan opposisjonspolitikere ta til orde

for å støtte selskapsledelsen og gå ut i media å kritisere regjeringen med informasjon de har fått fra ulike næringslivsaktører. Øyvind Korsberg i Fremskrittspartiet er et eksempel på dette. På den andre siden kan også selskapet påvirkes av utspill som var politisk motiverte. Da saken for Akers del var ferdig behandlet den 1. april, mens det politiske spillet foregikk for fullt i media, var det flere i Aker som tok seg nær av dette. Geir Arne Drangeid, konserndirektør i Aker, gikk blant annet ut i media og kalte Brustads utspill om annullering av transaksjonene for lite gjennomtenkt. Det som senere kom frem var at utspillet ikke var ment for Aker og selskapets ledere, men et utspill til opposisjonen på Stortinget.

Ut fra forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet må man være klar over *hvem* aktørene henvender seg til. Dette gjelder både det statlige eierskapet og regjeringen. På den andre siden må både opposisjonen og selskapsledelsen bli flinkere til å forstå at den utøvende myndighet må forholde seg til ulike parter, både Stortinget, media, interesseorganisasjoner og selskapet. Om selskapsledelsen i begge sakene hadde forstått at aktører for det statlige eierskapet og regjeringen må forholde seg til flere ulike aktører og føre to parallelle konflikter, kunne store deler av konflikten i både Hydro- og Akersaken vært redusert i omfang.

5.3 Det kulturelle perspektivet

5.3.1 Hydrosaken

Ut fra det kulturelle perspektivet kan man trekke slutninger om at det har utviklet seg en normativ struktur ved siden av den formelle som har gitt lederskapet mye frihet til å kunne ta viktige beslutninger på egenhånd. I de siste årene og særlig etter eierskapsmeldingen (St.meld 13, 2006-2007) har man endret på utformingen av Hydromodellen på den måten at man fra statlig eierskapsside har ønsket en mer aktiv dialog og begynt å sette krav til både økonomisk avkastning og strategiske satsingsområder for selskapet, i tillegg til samfunnsansvar. I Hydrosaken brøt styret og toppledelsen med grunnlaget for Hydromodellen på den måten at utbetalingene av opsjoner foregikk uten å informere det statlige eierskapet i forkant, på tross av tydelige signaler fra eierskapet om hvordan de stilte seg til opsjoner. Man kan si at konsernstyret ikke viste nok kulturell sensitivitet ovenfor eierskapet. Når dette skjer brytes premissene for Hydromodellen.

Man kan ikke gi selskapet frihet til å ta viktige beslutninger når selskapet ikke lenger har samme ansvarsfølelse ovenfor det statlige eierskapet. Flere bidrag innenfor det kulturelle perspektivet peker på at kulturelle endringer tar lang tid (Nielsen 2005, March og Olsen 1989 Scott 2008 og Selznick 1997). Når det statlige eierskapet går inn for et aktivt eierskap og ønsker å ta del i beslutningsprosessene i større grad enn det som har vært tilfellet tidligere vil det ta tid før de nye handlingsrammene blir institusjonalisert i organisasjonen. Man kan si at de nye trekkene det statlige eierskapet tilførte Hydromodellen om mer deltagelse og aktiv styring ikke var institusjonalisert i selskapet. På denne måten kan Hydro som selskap, styret og dets toppledelse tolkes som stivhengige. Grunnen for dette er at de handlet slik de tidligere hadde handlet uten å ta innover seg de nye normene fra det statlige eierskapet.

Selznick (1997) ser på organisasjonsendringer som en evolusjonær prosess. I denne saken kan man forstå Hydro som et selskap som var i ferd med å ta inn over seg de nye føringene for et mer aktivt eierskap, men ikke hadde institusjonalisert normene i organisasjonen enda. En slik endring tar i følge Selznick (1997) tid å vende seg til. Eierskapet på den andre siden ønsket handling og mer deltakelse i selskapet ganske raskt sett ut fra dette tidsperspektivet, og var kanskje ikke fullstendig klar over at tilpassingen til ”den nye Hydromodellen” tok så lang tid. På denne måten kan man analysere seg frem til at tidligere institusjonelle rammer og stivhengighet er viktige forklaringsfaktorer for hvorfor det oppstod konflikt i denne saken. Selskapet hadde forholdt seg til en type eierskap i flere tiår forut for konflikten. Når man ønsker å endre dette forholdet tar det tid før de nye normene blir institusjonalisert i organisasjonen. Når staten går inn for en mer aktiv dialog med selskapet går man også implisitt inn for at selskapet ikke lenger trenger å utøve like stor ansvarsfølelse ovenfor sin største eier, fordi eieren selv ønsker å fremme egne standpunkter direkte. Dette kan være med på å forklare hvorfor konflikten fikk så stort omfang som den gjorde.

I konflikten mellom det statlige eierskapet og Hydro ser man tydelige aggregative trekk (March og Olsen 1989). Aktørene preges av å fremme egeninteresse innenfor et sett av lover eller lovverk. Dette har negative kollektive konsekvenser for alle involverte aktører. På den ene siden ser man selskapets styre og toppledelse som utbetaler opsjoner og ønsker å gjøre dette i stillhet uten inngripen fra eierskapet. Egeninteressen fra toppledernes side er en betydelig kontant utbetaling av opsjoner, mens det fra styrets side er en egeninteresse i å kunne stå for sine beslutninger, vise at de har blitt tatt på riktig grunnlag og at prosessen forut for konflikten er i tråd med gjeldende lovverk. Styrets autonomi kan være et samlebegrep for

dette. Det statlige eierskapet på den andre siden fremmer sine egeninteresser i å opptre som en mer aktiv eier. Man viste at man som eier ikke ønsket utbetalinger i form av opsjoner og deltok mer aktivt i beslutninger rundt selskapet enn man gjorde tidligere. Rapportene fra BA-HR og Selmer, som konkluderer forskjellig legger opp til at aktørene skal ta utgangspunkt i den rapporten som ligger nærmest deres synspunkt i saken og argumentere for eller mot at en ekstraordinær generalforsamling var nødvendig i saken.

Videre må man også se på muligheten for å finne integrative trekk (March og Olsen 1989) i denne saken. Man kan si at styret i Hydro skal representere eierne og på denne måten også er pålagt å representere det statlige eierskapet. Både konsernets toppledelse, dets styre og det statlige eierskapet har en samlet interesse i at Hydro går bra. På denne måten kan man si at aktørene er ”i samme båt”. Resultatet av konflikten ble at topplederne sa fra seg 20 millioner kroner, noe som må ses på som en liten endring, ettersom det ble utbetalt 190 millioner kroner i opsjoner. Man sikret seg mot raske endringer, men bygget heller på en sakte tilpassing som hadde støtte blant alle aktørene. Frasigelsen på opsjoner til 20 millioner kroner kan tolkes som at konsernstyret opptrådte på en måte som ikke var ønskelig fra eierskapssiden, men at det ikke var noe juridiske brudd i denne prosessen. Resultatet av konflikten har negative konsekvenser for begge aktørene. Ingen av aktørene fikk ”skylden” for konflikten i sin helhet, men man deler ”skylden” seg i mellom. Hydro tapte på å la konflikten gå så langt som den gjorde i form av rykte utad og forholdet med det statlige eierskapet. Det statlige eierskapet tapte på den måten at de ikke fikk gjennom sitt opprinnelige standpunkt om at hele opsjonssaken måtte tas opp på nytt i generalforsamling og at verdiene som ble utbetalt burde vært betraktelig mindre. Dette kan ha gitt signaler i næringslivet om et vakkende statlig eierskap. Den kulturelle tilpassingen aktørene gjør i løpet av konflikten for å komme frem til en løsning kan forstås som kulturelle forskjeller mellom aktørene, hvor man fikk en dypere kulturell forståelse for hverandre og kom frem til en konsensus med negative konsekvenser for begge parter. Man viste mer kulturell sensitivitet for hverandre i løpet av konflikten.

5.3.2 Akersaken

Forholdet mellom Aker og det statlige eierskapet har mye kortere historiske røtter enn man har i Hydro. Den korte perioden for eierforholdet i Aker, gjør at det ikke har blitt utviklet like tydelige institusjonaliserte rammer for forholdet mellom det statlige eierskapet og selskapet som i Hydro. På den andre siden kan man se at Aker har måttet forholde til Kjell Inge Røkke

gjennom hele selskapets historie og dette har dette vært med på å prege forholdet mellom selskapet og eierskapet. Røkkes betydelige posisjon er med på å prege selskapets forhold til det statlige eierskapet.

Selskapet som tidligere hadde et forholdsvis enhetlig eierskap har fått nye eiere som ikke ønsker at transaksjonene skal gjennomføres og finner seg selv i en ny situasjon. Ut fra teorien til March og Olsen (1989) om matching, ser man selskapet i en ny type situasjon hvor de ikke har erfaringer fra før, men velger å handle som tidligere. Selskapet hører på den største, mektigste og eldste eieren og ønsker å gjennomføre transaksjonene i tråd med denne strategien. Man ser et avvik fra tidligere situasjoner og regler som øker sannsynligheten for avvik. Dette kan føre til mangel på konsistens i forhold til den interne kulturen og de ytre omgivelsene. Det statlige eierskapet må oppfattes som en ny identitet med en viss makt i selskapet. Denne komplekse situasjonen kan som Christensen og Røvik (2000) beskriver, oppfattes som en situasjon hvor the logic of appropriateness ikke lar seg gjennomføre på en enkel måte. Dette kan være en forklaring for hvorfor konflikten ble så omfattende som den gjorde.

Ut fra stivhengighetsteorien kan man se Aker som bundet av historien, med tanke på at de handler på samme måte de alltid har gjort. Når Røkke og toppledelsen kommer med en strategi som man ønsker utført skjer dette på en effektiv måte. Selskapet har enda ikke lært å måtte ta hensyn til andre store eiere som kan ha andre interesser enn hovedaksjonæren. Aker ASA kunne med fordel tatt en telefon til departementet for å forsikre seg om departementet kjente til forholdene rundt transaksjonene. På den andre siden kan dette også ses på som statens styrerepresentant Berit Kjøll sitt ansvar. Stivhengighetsteorien viser med dette hvordan Aker tidligere har vært vant med å handle i forhold til signaler fra eierskapet. Den nye situasjonen med nye eiere er noe selskapet enda ikke har tilpasset seg, da dette er en organisasjonsendring som bør ses på som en evolusjonær prosess (Selznick, 1997) selskapet ikke har tilpasset seg til.

Som skrevet tidligere ser man også at det i denne konflikten er brukt flere ekspertselskaper oftere og i større omfang enn i Hydrosaken. Dette er med på å styrke tolkningen om at denne konflikten er mer aggregativt preget enn Hydrosaken. Man ønsker å finne lovfortolkninger som favoriserer ens eget ståsted i konflikten og å vinne frem med sin strategi. Bruken av eksperter viser tydelig at man er opptatt av at prosessen i forbindelse med transaksjonene skal være i tråd med lovverket. Rapportene konkluderer ulikt, noen passer best for Aker, mens

andre konklusjoner passer best for det statlige eierskapet. Kulturelt kan man tolke ekspertenes konklusjoner som støttespillere for de ulike ståstedene i konflikten som er med på å bygge opp rundt aktørenes institusjonelle fortolkningsramme. Når man får støtte fra anerkjente eksperter om at ens egen fortolkning av saken er den riktige måten å handle på, kan dette være med på å gjøre konflikten mer omfattende.

5.3.3 Oppsummering

I begge konfliktene ser man hvordan stivhengighet har vært med på å prege styrer og toppledelse i selskapene i forkant av konflikten. Det statlige eierskapet kan sies å ha gått fra et eierskap preget av avstand til å bli mer aktive i løpet av årene forut for konfliktene. Dette tar tid å vende seg til fra selskapssiden. Når det statlige eierskapet går inn i konkrete saker og ønsker å legge føringer for beslutninger som er tatt av selskapets toppledelse og styre, må dette tolkes som en ny situasjon for Hydro og Aker. Stivhengighet preget prosessen som førte til beslutning i begge sakene. Man er ikke vant til en situasjon hvor det statlige eierskapet har sterke meninger i enkeltsaker, men et eierskap som heller legger føringer for de lange linjene, strategi og samfunnsansvar. På den andre siden har det statlige eierskapet gitt tydelige signaler om at de ønsker å opptre som en mer aktiv eier, noe selskapene burde tatt inn over seg forut for konfliktene.

Som vist i begge sakene tar det tid å gjennomføre institusjonelle endringer, som når man skal involvere det statlige eierskapet i beslutningsprosesser. Når det statlige eierskapet går inn og legger føringer for handling i mer konkrete saker oppfattes dette som en ny situasjon for selskapene. På denne måten kan man tolke selskapenes dårlige tilpasning til et mer aktivt statlig eierskap som en evolusjonær prosess (Selznick 1997). Den institusjonelle omstillingen selskapene måtte tilpasse seg til tar tid og var ikke påbegynt eller fullført fra selskapenes side. Det statlige eierskapet på den andre siden tolket kanskje selskapenes tilpasning til et mer aktivt statlig eierskap som fullført, slik man fikk to ulike oppfatninger. På denne måten kan man tolke konfliktene ut fra teorien om stivhengighet og institusjonelle endringer som en evolusjonær prosess. Aktørenes ulike forventninger og forståelser av den andre parten kan være med på å forklare hvorfor konfliktene fikk så stort omfang.

Som et siste punkt i dette kapitlet er teorien om matching (March og Olsen 1989). I begge situasjonene møter selskapet som aktør en ny situasjon de ikke har erfaring med fra før. Man ser at selskapet som aktør opptrer på samme måte de gjorde tidligere, i tråd med teorien om

stivhengighet. Konfliktene har flere sider ved seg og må ses på som meget komplekse uten riktige og gale svar for handling. Når man mangler erfaring og handlingsalternativene ikke stemmer overens og trekker i samme retning er det vanskelig å handle. På denne måten ser man at Christensen og Røvik (2000), som peker på uklarheter, kompleksitet og usikkerhet i forhold til en matchingsituasjon blir mer relevant. Man må se begge konfliktene som en ny situasjon med uklare eller tvetydige handlingsalternativ som gjør det vanskeligere for aktørene å velge et bestemt handlingsalternativ, men hvor man må velge mellom ulike og delvis tvetydige alternativ.

5.4 Myteperspektivet

5.4.1 Hydrosaken

Ut fra et myteperspektiv kan man forstå regjeringens ståsted for å motsette seg opsjoner ut fra omgivelsene. Regjeringen er sosialdemokratisk og må forstås som en regjering mindre skiller mellom fattig og rik. Når et selskap staten har en så stor eierandel i som Hydro bestemmer seg for å utbetale opsjoner i denne størrelsesordenen, er man nærmest tvunget av omgivelsene til å gripe inn. Omgivelser i det politiske miljøet forventet at regjeringen skulle legge føringer for det statlige eierskapet, noe som også ble gjort i eierskapsmeldingen (St.meld. 13. 2006-2007). Når Hydro går mot disse politiske signalene og likevel utbetaler opsjoner uten godkjenning i generalforsamling blir det statlige eierskapet nødt å gripe inn. Flere aktører i omgivelsen, som media, opposisjonen på Stortinget og velgere forventer at dette blir gjort. Disse forventningene må det handles ut fra for å opprettholde legitimiteten i omgivelsene og for å vise at regjeringen er handlekraftig. Om det statlige eierskapet ikke hadde grepet inn i denne saken ville dette ført til et press fra opposisjonen, som kunne uttalt at regjeringen er handlingslammet og ikke evner å gjennomføre egne løfter i næringspolitikken. Dette ville igjen fått følger i media som kan være med på å svekke regjeringen ved valget, som skulle gjennomføres kort tid etter konflikten. Regjeringen må satisfiere flere omgivelser på samme tid og kan forstås som 'hykleriske' (Brunsson: 2006). Hykleri vil si at man ikke finner konsistens mellom det aktøren gir uttrykk for og slik aktøren faktisk handler.

Det statlige eierskapet må representere ulike interesser og verdier. Derfor vil også ulike myter bli plukket opp og brukt aktivt som utstilling, eller window-dressing (Brunsson 2006) for å vise hva regjeringen gjør. Ved å bruke myter knyttet til både nærhet til selskapene og myter

knyttet til avstand, vil man kunne balansere krav i omgivelsene med tanke på utformingen av eierskapet. Dette kan minne om Brunssons (2006) hyklerianalogi på den ene siden, hvor man har en form for dobbelt bokholderi. På den andre siden kan man trekke inn Røviks (2007) argument om at organisasjoner kan ta strategiske valg om hvilke myter de ønsker å bruke og hvilke de lar være å ta i bruk. I denne sammenheng ser man at det statlige eierskapet holder seg på avstand i Yara og Telenor, mens man i Hydrosaken valgte å gå inn for å stoppe utbetalingene. Dette viser at man i Hydrosaken prøvde å satisfiere velgere i størst mulig grad da dette var før valget. Utbetalingene i Telenor og Yara skjedde først etter valget, som førte til at disse sakene hadde mindre symbolverdi, og at det statlige eierskapet i større grad satisfierte opposisjonen på Stortinget og næringslivet generelt.

Hydrosaken er et godt eksempel å bruke for å drøfte om myter har en reell effekt på organisasjoner slik Røvik (2007) mener, eller om myter og organisasjonenes faktiske handling holdes adskilt, slik Brunsson (2006) og Meyer og Rowan (1991) mener. Det statlige eierskapet tok opp i seg myten om aktivt eierskap i tiden før St.meld 13 2006-2007. Selskapene fikk signaler om at det statlige eierskapet ikke ønsket å være like passivt som det hadde vært tidligere, men kom til å legge føringer på forskjellige områder som samfunnsansvar, lederlønninger og ulike formelle prosesser. Dette ble formalisert i eierskapsmeldingen (St.meld 13 2006-2007). Det statlige eierskapet har vært med på å legge føringer for samfunnsansvar i flere selskap og lagt føringer på strategisk plan. På andre områder som lederlønninger og formelle prosesser, som Hydro- og Akersaken er eksempler på har det statlige eierskapet opptrådt mer passivt. Man har godkjent at opsjonsavtaler skal avvikles uten å sette en maksgrense for hvor store opsjonene kan være og man har kun gitt signaler om at man må forholde seg til det statlige eierskapet på en formell måte og at prosesser som er avgjørende for selskaper må leveres skriftlig til departementet i god tid før avgjørelser tas.

På den ene siden kan man si at myten om aktivt eierskap har hatt en viss effekt på noen områder som samfunnsansvar og i dag også lederlønninger, men når sakene som blir tatt opp i denne oppgaven foregikk hadde ikke det statlige eierskapet kommet så langt at man handlet ut fra alle mytene aktivt eierskap innebærer. Dette kan tolkes som at mytene ikke hadde en reell effekt på det statlige eierskapet, hvert fall ikke på den tiden. På denne måten kan man si at Røvik (2007) på den ene siden har riktig, med tanke på at myten ”aktivt eierskap” har en reell effekt på det statlige eierskapets handlinger, men bare på bestemte områder. På den andre

siden har også Brunsson (2006) og Meyer og Rowan (1991) riktig, med tanke på de områdene av myten "aktivt eierskap" man valgte og ikke å handle ut fra. På denne måten kan man trekke slutning om at myten "aktivt eierskap" er en bred myte som kan handles ut fra på flere områder. Noen områder har en reell effekt, som føringer for samfunnsansvar er et eksempel på, mens andre er en form for window-dressing, som opsjonsutbetalinger kan være et eksempel på. Dette kan føre til at konfliktene i Hydro- og Akersaken fikk så stort omfang som de gjorde. Grunnen for dette er inkonsistensen i handlingene fra det statlige eierskapet. På den ene signaliserer de et aktivt eierskap og handler som en aktiv eier på noen områder, mens de på andre områder ikke gjør dette. En slik aktør kan være vanskelig for omgivelsene å forholde seg til, som kan ha ført til et større omfang av konfliktene.

5.4.2 Akersaken

Også i denne saken må man se på press fra omgivelsene som forklaringsfaktor for å forstå hvorfor aktørene handlet slik de gjorde i konflikten. Det statlige eierskapet måtte forholde seg til flere ulike aktører. Opposisjonen på Stortinget, særlig Erna Solberg uttalte seg ofte i saken. I tillegg var det flere andre viktige personer i regjeringens omgivelser som uttalte seg om saken på en måte som satt regjeringens næringspolitikk i et dårligere lys, her nevner jeg Kåre Willoch og Jens Ulltveit-Moe som de viktigste. I tillegg måtte det politiske lederskapet for det statlige eierskapet stå til rette for media, Stortinget, næringslivet ved NHO og ulike rapporter fra ekspertselskapene. Samtidig som man må stå til rette for disse krevende omgivelsene må man som politiker stå til rette for sine velgere, spesielt gjennom media og i kontakten med LO. Dette er med på å legge føringer for et enda sterkere press i konflikten enn utgangspunktet som kan være en forklaringsfaktor til at konflikten fikk et så stort omfang som den gjorde.

Bruken av ekspertselskap og rapporter er meget fremtredende i denne saken. Det ble publisert minst ti ulike ekspertrapporter i løpet av konflikten. I tillegg til dette kommer interne notater fra Aker og ulike skriv i departementet og Stortinget, som for eksempel det 12 sider lange brevet Brustad skrev til Stortinget for å gjøre greie for sine handlinger i saken. Til sammen snakker man om enorme mengder informasjon som media har hatt vanskeligheter med å presentere på en god måte. For eksempel har flere medier trodd at det statlige eierskapet hadde en direkte eierandel i Aker Solutions, noe som ikke stemmer, da de eier indirekte gjennom Aker Holding. Informasjonen er kompleks, faktabasert og vanskelig å tolke for

personer som ikke kjenner godt til denne type lovfortolkninger. I tillegg til dette har ulike rapporter blitt analysert av ulike selskaper som har hatt ulikt datamateriale tilgjengelig når de har analysert transaksjonene og prosessen rundt dem. Dette har medført store forskjeller i konklusjoner og anbefalinger og vært med på å gjøre denne konflikten enda mer kompleks for aktørene og omgivelsene, spesielt for media.

Antall rapporter fra ekspertsekskapene kan tolkes som at ingen av aktørene i saken ønsket å tape konflikten og derfor så det som nødvendig å tilegne seg mest mulig informasjon og argumenter i favør av deres ståsted i konflikten. Dette viser at begge aktørene ønsker å opprettholde sin legitimitet i omgivelsen og kanskje ser på legitimiteten i omgivelsene som viktig nok til å kunne betale enorme summer for rapportene som støttet aktørenes ståsted. Konflikten er bygget opp av både instrumentelle faktorer, kulturelle normer og mytiske tilnærminger. "By positing an environment consisting not only of production pressures and technical demands, but also of regulative, normative and cultural-cognitive elements, the relatively independent sources of informal versus formal structures are revealed" (Scott, 2008:153). Dette ser man enda tydeligere når man begynner å analysere omgivelsene og hvem aktørene i konflikten prøver å sikre sin legitimitet til.

For Akers del var det viktig å fremstå som et selskap som gjennomførte transaksjonene på riktig måte i forhold til gjeldende regelverk. Selskapet ønsket en solid gjennomgang av saken hvor de kunne vise at de gjorde transaksjonene på riktig måte i tråd med både strategi og lovverk. Det statlige eierskapet på den andre siden ønsket å fremstå som et profesjonelt eierskap man ikke skal manipulere for å sikre bedre avkastninger. Aktørene var med dette opptatt av de symbolske aspektene saken kunne gi uttrykk for. I denne konflikten ser man tydelig at hvordan Aker ønsker å fremstå for sine omgivelser ikke er forenelig med hvordan det statlige eierskapet ønsker å fremstå for sine omgivelser. I tillegg til dette må man ta hensyn til det politiske spillet, som ble gjort rede for i forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet. Som politisk leder av et departement står man ansvarlig for Stortinget og opposisjonen. I tillegg bør man være aktiv i media for å vise sine velgere hvorfor man handler på den måten man gjør. Dette gjør seg enda mer gjeldende i denne konflikten da det ikke var lenge til neste valg.

Det politiske spillet gjør media til en viktig aktør i denne konflikten. Det politiske lederskapet innkaller til pressekonferanser, uttaler seg i media og står til rette i Stortinget i offentlige høringer. I myteperspektivet er det viktig å forstå at media er den kanalen politikerne bruker

mest for å nå sine velgere. Man blir opptatt av hva som står i avisene i morgen og gjør sitt beste for å få best mulig omtale. Politikerne er på denne måten avhengige av hva som står i avisene i morgen og lever i et slags dag-til-dag-hysteri når valget nærmer seg. Når det statlige eierskapet blir innblandet i det politiske spillet og havner i samme situasjon som politikerne, er ikke det en heldig situasjon. Det statlige eierskapet må kunne tåle dårlig omtale i mediene og heller konsentrere seg om saklighet i konflikten mellom dem og selskapet i stedet for å ytre seg i media, dette er politikernes rolle.

5.4.3 Oppsummering

Som vist har aktørene måtte forholde seg til ulike omgivelser for å sikre sin legitimitet. Velgerne, media, andre aksjonærer, næringslivet og Stortinget er de viktigste omgivelsene i denne sammenheng. Andre eiere i samme selskap, toppledelsen i selskapet, ulike interesseorganisasjoner og meningsindustrien som ytrer seg i media er andre aktører man bør sikre sin legitimitet gjennom. "Most organizations have to demonstrate products, structures, processes and ideologies - all of which reflect the norms of their environment" (Brunsson, 2006:6). På denne måten må det statlige eierskapet spille et dobbeltspill; man kan ikke tilfredsstille NHO og LO samtidig, man kan heller ikke alltid tilfredsstille sosialdemokratiske velgere og representanter fra næringslivet samtidig. Man må velge hvilke aktører man ønsker å sikre sin legitimitet for strategisk, enten fullt og helt gjennom et knippe aktører i omgivelsen, eller sekvensielt. "... to talk in a way that satisfies one demand, to decide in a way that satisfies another, and to supply products in a way that satisfies a third" (ibid:27), er en av måtene det statlige eierskapet og politikerne kan handle for å få mest mulig legitimitet fra flest mulig i omgivelsene.

Ut fra denne analysen må det statlige eierskapet forstås som en politisk organisasjon mer enn en handlingsorganisasjon. "This organization has no need at all to produce coordinated action; its only basis for legitimation is that it reflects inconsistent norms" (Brunsson 2006:19). Myter om et aktivt eierskap, langsiktighet og fokus rettet mot strategiske eierinteresser og et finansielt fokus på utbytte er noen av disse inkonsistente normene det statlige eierskapet har tatt inn over seg. Når man møter et selskap med en klar strategi eller en beslutning det statlige eierskapet ikke har vært med på å utforme, krever flere av normene eierskapet har tatt opp i seg handling. På denne måten kan man også forklare konflikten; normer om et aktivt, langsiktig og strategisk eierskap går ikke alltid hånd i hånd med de finansielle strategiene fra

selskapenes side, noe som kan være med på å forsterke konfliktene og aktørenes legitimitetsproblem under konfliktene.

Begge konfliktene har kommet ganske nært et valg. På denne måten blir man opptatt av å vise at regjeringen har en forsvarlig næringspolitikk og at media, eller den andre aktøren i konflikten misforstår politikerne og deres næringspolitikk. Medias dekning av saken har vært utslagsgivende med tanke på omfang og oppmerksomhet i konflikten, spesielt i det politiske spillet. Derfor vil man ut fra et myteperspektiv kunne argumentere for at det statlige eierskapet i større grad bør skilles fra den politiske sfæren. Forslag om og enten etablere statens eierskapsenter (Grünfeldt og Jackobsen 2006), en form for fristilt direktorat (Tranøy, Askim, Claes og Mydske 2007 og Tranøy og Løken 2009) eller som en organisasjonsløsning som ligner på private equity fonds (Tranøy, Jordfald og Løken 2007) er forslag som bør nevnes i denne forbindelse.

Media kommuniserer sitt bilde av sakene. Noen ganger kan disse være fordelaktige for selskapet og næringslivet, mens det andre ganger kan være fordelaktig for den sosialdemokratiske regjeringen og deres næringspolitikk. Medias ulike dekning og meninger i sakene gjør at man får et mer helhetlig bilde av begge sakene. Problemet, på den andre siden er at få aktører i omgivelsene har ressurser nok til å sette seg inn i konfliktene fra medias ulike ståsteder, men forsøker å forstå en eller noen få sider av konfliktene. Dette kan være problematisk på den måten at man kan misforstå eller feiltolke handlinger fra aktørene i løpet av konflikten. Tidligere i oppgaven er det blitt vist til medias feiltolkninger og misforståelse av og i sakene. Når mediene har blitt en så viktig aktør som den er for å sikre legitimitet i omgivelsene, er aktørene i konflikten nærmest bundet til å få frem sitt syn av saken gjennom media.

Det er en tett kopling mellom det statlige eierskapet og politikere. Kanskje denne koplingen er for tett og man med fordel kunne skilt politikk og eierskap mer fra hverandre, slik Tranøy, Jordfald og Løken (2007:62-63) skriver om i sin artikkel "Krevende eierskap". Her peker de på økonomene Grünfeldt og Jakobsen (2006), som konkluderte med at eierskapet burde organiseres i et eierskapsenter utenfor sentralforvaltningen. Dette vil kunne være med på å hindre risikoen for at det statlige eierskapet blir like opptatt av hva som står i avisene i morgendagen som det politikerne er. På den andre siden kan dette ha konsekvenser på den måten at mye av forvaltningen av Norges verdier havner utenfor direkte parlamentarisk kontroll. Man må kunne balansere prinsippene om faglig autonomi og politisk kontroll på en

god måte. På den ene siden kan et eierskapsenter føre til et mer profesjonisert eierskap. På den andre siden kan det føre til at store deler av norske verdier blir forvaltet av noen få personer som det ikke kan stilles mistillitsforslag til på samme måte som man kan til ministre. Avveiningen er kompleks og balansen mellom politisk kontroll og faglig autonomi er stadig skiftende på den måten at man i noen saker må ha politisk kontroll, mens man i andre saker behandler på et rent administrativt nivå. Grad av avhengighet til legitimitet i omgivelsene er skiftende fra sak til sak.

6 Oppsummering og konklusjon

Bakgrunnen for denne studien har vært å finne ut av hvilke dimensjoner som ligger til grunn for at Hydro- og Akersaken ble så omfattende konflikter som de ble. I løpet av oppgaven har det blitt vist til at det finnes flere dimensjoner som er med på å forklare hvorfor sakene ble så omfattende og at alle tre organisasjonsteoretiske perspektivene belyser ulike dimensjoner av hvorfor sakene ble så omfattende. Det har blitt vist at både sakene og konteksten er kompleks og at det er vanskelig å gi en enkel forklaring på hvorfor sakene ble så omfattende. Jeg har diskutert ulike sider av konfliktene og pekt på noen forklaringsfaktorer i hvert av perspektivene i både Hydro- og Akersaken. I dette kapittelet vil jeg oppsummere funnene og konklusjonene og sammenfatte likhetene mellom Hydro- og Akersaken. Til slutt vil jeg foreslå veien videre for forskning i forlengelsen av resultatene basert på min oppgave.

6.1 Det instrumentelle perspektivet

I begge sakene har det vært uenigheter knyttet opp mot lovverket og man har brukt ulike rapporter fra eksperter for å styrke sin egen posisjon. I Hydrosaken var det BA-HR og Selmer som stod for rapportene, hvor ekspertselskapene hadde likt datamaterial og samme oppdragsgiver. Rapportene hadde ulike konklusjoner. BA-HR konkluderte med at opsjonene burde vært tatt opp på generalforsamling siden opsjonene måtte forstås som en kontant utbetaling basert på aksjekursverdien. Selmer på den andre siden mente at opsjonene var en del av den allerede avtalte avviklingen av opsjonsprogrammet og kunne forstås som en utbetaling basert på utbetaling av hva lederne i selskapet hadde arbeidet seg opp rettigheter til. Ekspertene er ikke uenige i selve lovverket, men snarere i hvordan man skal tolke opsjonsutbetalingen. På denne måten er ikke opsjonsutbetalingene en uenighet om hvordan man skal fortolke lovverket, men et definisjonsspørsmål om hvordan opsjonene skal forstås. Ulike definisjoner krever ulik behandling, hvor den ene krever at det blir tatt opp på generalforsamling, mens den andre ikke gjør det.

I Akersaken er det en enda mer aktiv og omfattende bruk av ekspertrapporter enn i Hydrosaken. Både juridiske og finansielle rapporter ble produsert av ulike selskaper. De juridiske rapportene viser en form for uenighet. Mens det statlige eierskapets og Wallenbergs rapporter fra egne advokater mener at transaksjonene burde vært tatt opp på generalforsamling i Aker Solutions ASA, mener de tre rapportene som ble bestilt av

Akerkonsernet at dette ikke var nødvendig. Også i denne saken er det et spørsmål om hvordan man fortolker transaksjonene. Skal disse tolkes som et kontant salg fra Aker ASA til Aker Solutions, eller skal de forklares som en del av den strategiske planen om å flytte selskaper til riktig morselskap, slik hvert selskap drev med sin kjernevirksomhet, som allerede var godkjent på generalforsamling.

Som man kan se er det ikke lovverket de ulike partene i konflikt er uenige om, men spørsmålet om hvordan man skal tolke og definere opsjonene og transaksjonene ut fra lovverket. Eksperttrappertene er med på å styrke begge siders posisjon og gjør at sakene blir mer omfattende enn det de var i utgangspunktet. På denne måten kan man sette spørsmål om bruk av eksperter, spesielt i Hydrosaken, da det statlige eierskapet bestilte rapporter fra BA-HR og Selmer uten å ha vært i kontakt med selskapet først. Spillereglene i en slik sak er klare på at styret i selskapet burde fått beskjed om at det statlige eierskapet hadde innvendinger mot opsjonene, slik styret kunne sett på dette først. Når man kontakter eksperter først og får rapporter fra dem uten at de har vært i kontakt med noen som jobber i Hydro signaliserer dette liten tillit fra det statlige eierskapet til Hydros styre. Dette kan også være med på å gjøre konflikten mer omfattende. I tillegg velger det statlige eierskapet å fokusere på BA-HR sin rapport. Dette viser at man ønsker å legge vekt på sin egen oppfatning av saken, ikke et fullstendig bilde om hvordan lovverket kan fortolkes. Det statlige eierskapet hadde muligheten til å ta for seg begge rapportene og vurdere dem, men valgte å forholde seg til BA-HR rapporten og legge til side rapporten fra Selmer. I en konfliktsituasjon kunne det vært rasjonelt å se begge rapportene under ett, snakket sammen for å komme til en løsning i forhandling mellom partene. Når man som aktør i en slik konflikt kun vektlegger rapporter som er fordelaktige for seg selv vil dette være med på å øke omfanget i konflikten. Dette gjelder både det statlige eierskapet og selskapene i både Hydro- og Akersaken.

Ut fra det instrumentelle perspektivet er hierarkiske strukturer viktig. Man legger føringer for hvordan saker skal behandles og at saksgangen og prosessen frem mot beslutning foregår på riktig måte. I både Hydro- og Akersaken ser man en tilbakeholdenhet av informasjon fra selskapssiden til eierskapssiden. I Hydro tok det lang tid før det statlige eierskapet fikk vite hvor store opsjonene ville bli, de fikk kun informasjon at Hydro ønsket å avvikle programmet i tråd med det statlige eierskapets retningslinjer. Flere aktører i Hydro burde vært klar over at det ville komme en reaksjon fra det statlige eierskapet både på opsjonenes størrelse, men etter hvert også på saksbehandlingen, med tanke på hvor lang tid det tok å formidle opsjonenes

størrelse til eierskapet, spesielt da opsjonene ble utbetalte før det statlige eierskapet visste hvor store de ble.

I Akersaken finner man samme tendens til å holde tilbake informasjon fra selskapet til det statlige eierskapet. Her sendes informasjonen på e-post til en styrerepresentant dagen før møtet uten at hun får beskjed om at alle transaksjonene må legges frem for departementet. Aker kontaktet heller ikke departementet for å forsikre seg om at de forstod innholdet i transaksjonene før de ble gjennomført. Man ser en tilbakeholdenhet av informasjon, hvor man holder informasjon tilbake til etter transaksjonene/opsjonene er gjennomførte og man får en reaksjon fra det statlige eierskapet. Som offentlig organ er departementet pålagt å følge en bestemt form for saksgang og rutiner og er i mange saker nødt til å ha forslag og informasjon skriftlig foran seg i god tid forut for en beslutning eller handling. Fra selskapers side er det ikke godt nok å 'hinte' frem på om utbetalinger av opsjoner eller transaksjoner, men dette må gjøres på en ryddig og etterprøvbar måte i tråd med de retningslinjer det statlige eierskapet har lagt. På den andre siden kan det statlige eierskapet være enda mer tydelige på at de ønsker informasjon forut for store beslutninger eller handlinger skriftlig fra styreleder i god nok tid til å kunne komme med en reaksjon før beslutningene finner sted. På dette punktet kunne det statlige eierskapet vært flinkere og utarbeidet vedtekter om hvordan informasjon fra selskapet til eierskapet bør skje forut for beslutninger/handlinger som innebærer store verdier eller endring av selskapsstrategi. På den andre siden må selskapene bli flinkere å spille med åpne kort ovenfor det statlige eierskapet og heller forsikre seg om at innholdet i en beslutning er forstått og godkjent i departementet en gang for mye enn en gang for lite.

Ut fra forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet har jeg vist at man finner to ulike konflikter, hvor det politiske spillet påvirker konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapene. Begge konfliktene foregikk kort tid før kommune- og regjeringsvalg, som har vært med på å øke omfanget av konflikt. Regjeringen ønsket å vise sine velgere at de har en fornuftig næringspolitikk og på denne måten gått inn i enkeltsaker i selskap som har ført en strategi som peker i en annen retning enn regjeringens næringspolitikk. Sakene har på denne måten blitt prinsipp saker for politikerne som ønsker å vinne oppmerksomhet før et valg. Opposisjonspolitikere på den andre siden ser dette som en mulighet til å svekke tilliten til den sittende regjeringen og øke oppslutning til eget parti. På denne måten blir det politiske spillet mer omfattende og er med på å påvirke konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapene. Media får på denne måten to interessante konflikter å dekke på en gang, en

mellom det statlige eierskapet og selskapet og en mellom politikerne på Stortinget. Forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet har avdekket de to parallelle konfliktene som er blitt kalt *konflikten mellom det statlige eierskapet og selskapene* og *det politiske spillet*.

6.2 Det kulturelle perspektivet

I begge sakene har stiafhengighet vært en viktig forklaringsfaktor for hvorfor sakene har fått så stort omfang som de gjorde. I Hydrosaken spilte Hydromodellen en viktig rolle for å kunne forklare forholdet mellom det statlige eierskapet og selskapet. Modellen bygger på to pilarer. For det første holder det statlige eierskapet seg på avstand industrielt, siden selskapet selv har mest kompetanse på dette feltet. Den andre pilaren modellen bygger på ligger i selskapet og spesielt styrets ansvarsfølelse ovenfor eierne, og da spesielt det statlige eierskapet. Som konsernstyre ønsker man å representere hele eierskapet og ta beslutninger som er fordelaktige for dem. Forholdet er på denne måten gjensidig og krever at begge partene forholder seg til de institusjonaliserte rammene for at modellen skal fungere. I Hydrosaken ser man at ansvarsfølelsen ovenfor det statlige eierskapet var forholdsvis lav, da informasjon om opsjonenes størrelse kom frem etter at opsjonene var utbetalt. Styre valgte og ikke å nevne opsjonsavviklingen på generalforsamlingen i mai og juni, men så på dette en beslutning de kunne ta selv. Ut fra dette ser man en mangel på kulturell sensitivitet fra styret til eierskapet. På den andre siden gikk det statlige eierskapet inn i en beslutningsprosess på gal måte og begynte å detaljstyre selskapet på andre arenaer enn generalforsamling. Man kan se at både selskapets styre og det statlige eierskapet handler mot føringene Hydromodellen legger til grunn.

I Akersaken er stiafhengighet viktig for å forstå selskapets lojalitet til Kjell Inge Røkke. Selskapet har alltid hatt en sentral eier som har sittet på mye makt i form av eierskap og innflytelse. Jeg har valgt å beskrive forholdet mellom Aker og Kjell Inge Røkke som stiafhengig, mens forholdet til nye eiere som det statlige eierskapet og Wallenbergfamilien ikke har samme institusjonaliseringsgrad og uformelle normer knyttet til seg. Når de sentrale aktørene i Aker Holding blir uenige om transaksjonene er det derfor naturlig for Akerkonsernet å stille seg bak Røkke, slik de alltid har gjort. På denne måten kan man se hvordan stiafhengighet i form av forholdet mellom selskap og dets eiere er institusjonalisert. I

begge sakene er denne stivhengigheten en viktig forklaringsfaktor for hvorfor sakene ble så omfattende som de gjorde.

I dette perspektivet har jeg også sett nærmere på det integrative og det aggregative. Jeg har vist at forholdet mellom selskapet og det statlige eierskapet først og fremst er preget av å være integrativt på den måten at begge parter ønsker det som er til det beste for selskapet og dets utvikling i form av industriell og finansiell utvikling. Under selve sakene derimot ser man tydelige tegn til at partene blir mer aggregative og fokuserer mest på egeninteresse i stedet for forståelse og imøtekommenhet til den andre parten. Dette er med på å gjøre sakene mer omfattende. På den andre siden har begge sakene blitt løst ved forhandlingsbordet, hvor begge parter har lagt frem fakta og man har deliberert seg frem til konsensus. Dette viser at det integrative har en betydelig innvirkning for muligheten til å løse slike saker. Grunnen for det er at man ved forhandlingsbordet ikke bare legger frem sin egen versjon, men at man også ser på hva en langvarig uenighet mellom partene kan føre til og hvordan dette vil påvirke aksjekurs, tillit, rykte og utvikling. Basert på dette har man i både Hydro- og Akersaken ønsket å løse konflikten på en effektiv måte for å skade selskapet og forholdet til det statlige eierskapet i minst mulig grad.

Som siste forklaringsfaktor ut fra det kulturelle perspektivet har jeg fokusert på matching. I begge sakene møter selskapet en ny situasjon som de ikke har erfaring med å handle ut fra. I Hydrosaken er det et aktivt eierskap som går direkte inn i selskapets beslutningsprosess og som setter spørsmål ved prosessen forut for utbetalingene og størrelsen på opsjonene. Dette er en ny situasjon for Hydro som de ikke har klare alternativ å handle ut fra. Det ender derfor med at de handler slik de har gjort tidligere, som vi si å beholde avstanden til det statlige eierskapet i stedet for å imøtekomme dem.

I Akersaken har jeg vist at selskapet matcher situasjonen til slik man har gjort tidligere ved å støtte opp rundt Røkke og handle ut fra hans strategi og ønsker i stedet for å ta hensyn til hele eierskapet som helhet forut for beslutningen om transaksjonene. Dette var også med å prege konflikten, siden alle juridiske ekspertrapportene fra Akerkonsernet favoriserte Røkke og Aker ASAs syn på transaksjonene. Når Aker velger å gi uforbeholden støtte til deres største eier og i mindre grad ta hensyn til nye eiere, som må anses å være dyktige og profesjonelle med tanke på erfaring og kompetanse på eierskapsutøvelse, viser dette at Aker matcher denne nye situasjonen på samme måte som de alltid har gjort. Når man velger å ta lite hensyn til det statlige eierskapet i denne saken, vitner det om en mangelfull situasjonsforståelse fra

Akerkonsernets side, både forut for, og i saken. På denne måten mener jeg at selskapene og deres styrever mistolker situasjonen, siden de ikke har erfaring med lignende situasjoner selv og handler slik de alltid har gjort. Det statlige eierskapet på den andre siden ønsker å opptre på en ny måte, som en mer aktiv eier. Da er det en dårlig løsning fra selskapenes side å opptre ut fra tidligere erfaringer, siden disse ikke passer med den situasjonen man faktisk er i. Her viser jeg at matching er viktig for å forstå selskapenes reaksjon på det statlige eierskapet innblanding i sakene og at matching basert på tidligere erfaringer i en ny situasjon kan føre til at konfliktene blir enda mer omfattende. I tillegg har jeg vist at matching ikke alltid er en enkel prosess, spesielt ikke i komplekse og turbulente situasjoner og viser med dette til *the ambiguity of appropriateness* og Christensen og Røviks (2000) refleksjoner knyttet til matching i slike situasjoner.

6.3 Myteperspektivet

I begge sakene har aktørenes legitimitet og forhold til omgivelsene vært viktig i dette perspektivet. Perspektivet har også vært med på å støtte opp om funnene i forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet, hvor jeg trakk slutninger om at det fantes to konflikter i sakene, en mellom det statlige eierskapet og selskapene og en annen som er blitt kalt det politiske spillet. Myteperspektivet har vært med på å avdekke påvirkningen disse konfliktene har hatt på hverandre og sett på hvilke omgivelser de ulike aktørene i begge konfliktene ønsker å satisfiere.

I Hydrosaken ser man at konflikten kom kort tid før kommunevalget i 2007. Før valg er det viktig for politikerne å fremstå på en profesjonell og troverdig måte for å sikre sin legitimitet ovenfor velgerne, slik representant og parti får flest mulig stemmer og makt. Dette gjør at det politiske spillet i disse sakene blir enda mer fremtredende siden den politiske opposisjonen også ønsker mer politisk makt i form av flere stemmer og blir mer fremtredende i media hvor de kritiserer den sittende regjeringens næringspolitikk. Regjeringens eierskapsutøvelse blir på denne måten kritisert fra flere hold på ulike arenaer. I Hydrosaken ønsket regjeringen å vise sosialdemokratiske velgere at man ikke ønsket store lønnsforskjeller i Norge. Opposisjonen og Hydroledelsen og konsernstyret på den andre siden mente at det statlige eierskapet ved Næringsministeren utøvde sin myndighet på en uforsvarlig måte og burde ta kritikk på dette. I tillegg ser man kritikken fra selskapet ved Eivind Reiten, som mener at det statlige eierskapet utøvte sin myndighet på en uprofesjonell måte og burde tatt kontakt med selskapets styre

først. De mente at eierskapets mulighet for utøvelse av eierskapsmakt først og fremst skal skje på generalforsamling. De ulike aktørene satisfierer ulike deler av omgivelsen som er med på å gjøre konflikten mer omfattende, siden ulike deler av omgivelsene krever ulike resultat av prosessen.

I Akersaken ser man også at konflikten kom kort tid før Stortingsvalget i 2009. Dette er på samme måte som i Hydrosaken med på å gjøre konflikten mer omfattende på den måten at opposisjonen er mer kritisk enn ellers og ønsker å ta stemmer fra den sittende regjeringen for å få mer makt etter valget. Derfor blir det aktivt utøvd kritikk mot regjeringens næringspolitikk i det offentlige rom gjennom media. En aktiv opposisjon kombinert med medias interesse for å skrive om politiske konflikter før et valg gjør også denne konflikten mer omfattende. Dette gjør seg spesielt gjeldende i aviser som Dagens Næringsliv, E24 og Aftenposten, som kan sies å være opposisjonsvennlige aviser i denne regjeringsperioden. Aktørene i konflikten satisfierer også i denne saken ulike deler av omgivelsen. Akerkonsernet satisfierer først og fremst næringslivet og interessene til utenlandske investorer, som begge ønsker et mer passivt og mindre statlig eierskap. Opposisjonen henvender seg til egne velgere i tillegg til at de ønsker å ta stemmer fra regjeringspartiene, mens AP, AV og SP prøver å satisfiere deler av media, egne velgere og store støttespillere som LO. I tillegg må regjeringen satisfiere Stortinget i form av å stille i spørretimer, debatter i kontroll- og konstitusjonskomiteen. Regjeringens satisfiering av ulike deler av omgivelsen, som ofte har ulike krav til utfallet av konflikten er med på å gjøre politikerne "hykleriske". De ønsker for eksempel å tilbakeføre transaksjonene når de snakker til velgerne, mens de ønsker en grundigere granskning av prosessen forut for transaksjonene og godkjenningen av obligasjonslånet som skulle finansiere oppkjøpene når de henvender seg til selskapene.

I begge sakene ser man at legitimitet ovenfor ulike omgivelser er viktig for å sikre politisk makt, resultatet av konflikten og for å fremstå som en profesjonell aktør. Den nære koblingen mellom det statlige eierskapet som en byråkratisk institusjon og Næringsministerens rolle som politiker gjør dette mer vanskelig og er med på å gjøre konfliktene mer omfattende. Konfliktene mellom det statlige eierskapet og selskapene var preget av juss, økonomiske estimater og ekspertvurderinger. Konflikten i det politiske spillet på den andre siden var mer preget av store ord og verdier og fant sted i et offentlig forum preget av to aktører med ulike verdier som var urokkelige, snarere enn imøtekommenhet for å løse eierskapskonfliktene.

Som et siste poeng i myteperspektivet har medias rolle i sakene blitt analysert. De har vært med på å sette i gang det politiske spillet i sin dekning av eierskapskonfliktene. Problemet med media og deres dekning av sakene har vært mangelfull kompetanse i å dekke slike saker. Media har først og fremst henvendt seg til de parlamentariske utfordringene knyttet til disse sakene. Dette er gjort på en god måte. Problemet ligger i at de samme journalistene også dekker selve saken og skal sette seg inn i hva god corporate governance er og hvordan den blir utøvd fra både det statlige eierskapet og selskapssiden. Tilbakemeldingen fra flere av informantene er at dette er gjort på en dårlig måte og at media mangler kompetanse på dette området. Flere journalister har brukt de samme prinsippene som er gjeldende i en parlamentarisk sammenheng når de har gjengitt sakene og ikke klart å skille utøvelse av makt i et selskap fra utøvelse av makt i et parlamentarisk system. Det er problematisk og gjør at folket danner seg et misforstått bilde av sakene. For eksempel er det ingen av artiklene som omhandler sakene som har gått inn på interne handlingsregler i selskapene. Dette er et viktig poeng som er avgjørende å forstå for å kunne si noe som helst om hvilken myndighet selskapets styre har, hva som bør gjennomgås på generalforsamling og hvordan prosedyrene for å ta opp en beslutning eierskapet har innvendinger mot.

Et eksempel på dårlig dekning av Akersaken fra medias side er det statlige eierskapets motivasjon for å gå inn i Aker Holding. "... departementsråd Reier Sjøberg anser at det er Aker Holdings hovedoppgave å følge opp aksjonæravtalen generelt og spesielt rette fokus på internttransaksjoner mellom Aker Solutions og øvrige Aker-selskaper" (Langved 2009). Statens egne notater for å gå inn i Aker Holding er som følger; "Statens engasjement i Aker Holding er viktig for å sikre norsk forankring av Aker Solutions, som er et viktig industriselskap med stor betydning for norsk verdiskaping, og norske arbeidsplasser" (NHD, 2009). På denne måten vrir media sannheten i en retning som best mulig er med på å øke konfliktnivået i stedet for å dekke sakene på best mulig måte. Det er klart at det statlige eierskapet ikke gikk inn i Aker Holding for å fokusere på internttransaksjoner i konsernet, men hadde et industrielt fokus da de kjøpte seg inn i selskapet. Dette er en grov misforståelse fra medias side, som er med på å gjøre konfliktene mer omfattende.

6.4 Et aktivt, langsiktig og konfliktfullt eierskap?

Overskriften i dette kapittelet og for oppgaven spiller på overskriften i eierskapsmeldingen (St.meld. 13, 2006-2007) *Et aktivt og langsiktig eierskap*. Det er tette bånd mellom eierskapsavdelingen som byråkratisk institusjon og Næringsministeren som politisk aktør. Dette tette forholdet gjør at eierskapskonflikter kan bli politiske konflikter og medføre mer kompleksitet og gjøre konflikter mer omfattende. Forholdet mellom politikerne og forvaltningen er nødvendig, siden makt bør bli utøvd av dem som er valgt, ikke av byråkrater. På den andre siden er forholdet problematisk med tanke på konsekvensene uenigheter mellom det statlige eierskapet og selskapene kan få. Opsjoner med en verdi på 210 millioner og transaksjoner av selskaper til en verdi på ca. 2 milliarder, hvor staten eier ca 30 % av dette igjen (= ca. 666 millioner) er forholdsvis små summer i konteksten statlig eierskap, som eier verdier for ca. 350 milliarder. Det statlige eierskapet er og har vært en langsiktig og tålmodig eier som har engasjement i viktige norske selskaper. I de siste årene har de lagt føringer for selskapene i form av samfunnsansvar, avlønning av topplederne og avkastning. På denne måten har de også blitt mer aktive eiere. Likevel er det begrenset hvor aktive og detaljpreget man skal og kan være som eier.

Å gå inn i detaljstyring av selskapene utenfor generalforsamling er som regel en form for eierskapsutøvelse de fleste eiere, inkludert det statlige eierskapet holder seg borte fra. I sakene ser man at det er politikerne, som er avhengig av hva som står i avisene i morgen som tar initiativet for å reversere beslutninger som er tatt i selskapets styre. Dette er en svakhet ved organiseringen av det statlige eierskapet. Man må kunne tåle kritikk uten å måtte gå imot egne prinsipper om at selskapet sitter med mest kompetanse industrielt og bør styre dette i størst mulig grad selv. Når det politiske dag-til-dag-hysteriet blir gjeldende for det statlige eierskapet blir eierskapet uforutsigbart og kan få svekket tillit i næringslivet.

På den andre siden er man avhengig av demokratisk støtte for å kunne utøve eierskapsmakt i selskapene. Derfor er det riktig og viktig at øverste leder i departementet er en politisk aktør. Demokratiske prinsipper bør veie tyngre enn prinsippet om et forutsigbart og fristilt eierskap, da et slikt eierskap kan miste sin legitimitet raskt. Dette indikerer at det vil være klokt å beholde det statlige eierskapets organisering slik det er i dag. Man er bedre tjent med å ha et eierskap som fra tid til annen blir kritisert i media enn å ha et eierskap fristilt fra politikerne med mye makt til få byråkrater. Utfordringen ligger i å la færrest mulig saker bli rammet av politikken. Dette er en felles utfordring for både selskaper og regjeringen. Det vil også være noe

opposisjonen kan være tjent med, da et eierskap som fungerer bra vil styrke den generelle tilliten til det offentlige i befolkningen. På denne måten vil kanskje den beste organiseringsformen for statlig eierskap være et aktiv, langsiktig og konfliktfullt eierskap? Man vil aldri kunne hindre at noen saker blir tatt av politikken, men at det bør være et felles mål å redusere antallet konflikter til et minimum. Tatt i betraktning de alternative organiseringsformene for statlig eierskap vil dagens struktur være minst like gode som alternativene.

I løpet av oppgaven har jeg vist at konfliktene er komplekse og har flere dimensjoner ved seg. Når jeg skal foreslå veien videre for forskning vil det være interessant å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode kan brukes på eierskapskonflikter i andre tidsperioder, både for fremtiden og fortiden for å se om de samme funnene som er gjeldende i denne oppgaven også er gjeldende da. Det vil også være interessant å ta for seg andre land for å se på organiseringen av eierskapet der og gjøre en komparativ studie av konfliktene og hyppigheten av dem. I kvantitative studier vil det være interessant å se på flere ulike konflikter over flere år og over flere land for å se om variablene jeg har brukt også er valide for en større populasjon.

Helt til slutt ønsker jeg å presentere et annet tema enn statlig eierskap som er interessant å se på for personer med interesse for offentlig forvaltning. I begge sakene jeg har tatt for meg har sentrale aktører blitt kalt inn til Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité. Denne komiteen har gjennomført sine høringer før Riksrevisjonens rapporter har blitt gitt ut og har på denne måten vært med på å prege disse rapportene. Det vil være interessant å se nærmere på forholdet mellom Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité og Riksrevisjonen, som i aller høyeste grad bør være objektiv og fristilt. Er det slik at Riksrevisjonens arbeider noen ganger kan bli påvirket av politiske institusjoner på samme måte som det statlige eierskapet blir påvirket av det politiske spillet i konfliktsituasjoner? Dersom det viser seg at også Riksrevisjonen blir påvirket av politikken, kan en dypere studie av forholdet mellom politikk og forvaltning på dette nivået være interessant for å studere enda nærmere.

Litteraturliste

Intervju

Drangeid, Geir Arne	Oslo, 12.02.2010
Andersen, Dag Terje	Oslo, 03.03.2010
Reiten, Eivind K.	Oslo, 23.03.2010
Rabl, Georg-Fredrik og Kallevig, Morten M.	Oslo, 18.03.2010

Litteraturliste

- Aberbach, Joel D. and Bert A. Rockman (2002): "Conducting and Coding Elite Interviews", *PS: Political Science and Politics* 35: 4, 673-676
- Andersen Mads A., Vinding Anne, Matre Jostein og Brenna Jarle (2009) "Røkke hånet Brustad: Imiterte statsrådets dialekt" *Verdens Gang* 22.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=572067>, lastet opp 19.01.10.
- Andersen, Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*, Fagbokforlaget, Bergen
- Askim, Josten, Claes, Dag Harald, Mydske, Per Kristen, og Tranøy, Bent Sofus (2007): "Nettverksnæringer mellom offentlig forvaltning og privat marked", i D.H. Claes, A. Lie og P.K. Mydske, red., *Nyliberalismen - Ideer og politisk virkelighet* (2007), Universitetsforlaget, Oslo
- Becker Langum Cecilie (2008-1) "Røkkes milliarddeal" *Dagens Næringsliv* 24.10.08, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1521907.ece>, lastet opp 08.01.10.
- Berge Øyvind M. (2008) "Trøbbel i Paradis? -en casestudie av partssamarbeidets møte med nye styringsformer i Norsk Hydro", Masteroppgave, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo
- Berry, Jeffrey M. (2002): "Validity and Reliability Issues in Elite Interviewing", *PS: Political Science and Politics* 35: 4, 679-682
- Bjerke, Espen (2009) "Det er mildest talt uryddig" *Dagens Næringsliv* 08.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/energi/article1647772.ece>, lastet opp 18.01.10.

- Bjerke, Espen (2010) "Ble venn med Røkke igjen" *Dagens Næringsliv* 11.01.10, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/energi/article1816053.ece>, lastet opp 12.01.10.
- Bjørndal, Bente (2007) "Andersen: Et veiskille i politikken" *Dagens Næringsliv* 06.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1150046.ece>, lastet opp 20.01.10.
- Branæs, Kjetil og Døvik Olav (2007) "Reinås går av" *Nrk.no*, 05.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.3119662>, lastet opp 15.01.10.
- Bristøl, Mona og Andersen, Tor Øyvind (2009) "Dette er Aker-saken" *E24* 14.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://e24.no/boers-og-finans/article3025489.ece>, lastet opp 13.01.10
- Brunsson, Nils (2006): *The Organization of Hypocrisy*, Copenhagen Business School Press, København
- Bryman, Allan (2004): *Social Research Methods*. Oxford University Press, Oxford
- Christensen, Tom, Lægred, Per og Ramslien, Arne R. (2006). *Autonomi og styring. Organisasjonsformer på utlendingsfeltet*. Universitetsforlaget, Oslo
- Christensen Tom, Lægred Per, Roness Paul G. og Røvik Kjell Arne (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo
- Christensen, Tom og Røvik, Kjell Arne (2000): "The Ambiguity of Appropriateness", i Morten Egeberg og Per Lægred (red.): *Organizing Political Institutions*. Universitetsforlaget, Oslo
- Dagens Næringsliv (2007-1) "Reinås går på dagen" *Dagens Næringsliv* 05.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/energi/article1149426.ece>, lastet opp 13.01.10
- Dagens Næringsliv (2007-2) "Sissner tordner" *Dagens Næringsliv* 06.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1149767.ece>, lastet opp 20.01.10.
- Dahl, Robert og Lindblom, Charles E. (1953) *Politics, Economics and Welfare*, University of Chicago Press, Chicago
- DiMaggio, Paul J. og Powell, Walter W. (red.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago og London
- Egeberg, Morten (red) (1989) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*. TANO forlag, Oslo.
- Flydal Eiliv Frich (2009) "- Aldri informert om milliardsalget" *Dagbladet* 09.04.09, tilgjengelig fra URL:

http://www.dagbladet.no/2009/04/09/nyheter/aker_solutions/aker_holding/innenriks/aker/5689467/, lastet opp 19.01.10.

- Flydal Eiliv Frich og Lode Veslemøy (2009) "Derfor ringte Jens til Røkke" *Dagbladet* 19.04.09, tilgjengelig fra URL: http://www.dagbladet.no/2009/04/19/nyheter/innenriks/politikk/aker_solutions/arbeiderpartiet/5807557/, lastet opp 19.01.10.
- George, Alexander L. & Andrew Bennett (2005): *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MA: MIT Press, Cambridge
- Gerring, John (2007) *Case study Research - principles and practices*, Cambridge University Press, Cambridge, USA.
- Giertsen, Johan (2009) "Næringsministeren vs. Aker - Et forsøk på å kartlegge fakta og rettsspørsmål" *Universitetet i Bergen*, 14.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.uib.no/filearchive/akersaken.pdf>, lastet opp 18.01.10.
- Goldstein, Kenneth (2002): "Getting in the Door: Sampling and Completing Elite Interviews", *PS: Political Science and Politics* 35: 4, 669-672
- Grünfeld L.A. og Jackobsen E.W. (2006) *Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Grønlie, Tore (1995) "Styrenes styring - et mangfold av styreroller". I Grøndal og Grønlie (red.) *Fristillingens grenser: statsaksjeselskapet - styringsproblemer og reformprosesser gjennom 50 år* Fagbokforlaget, LOS-senteret, Bergen.
- Grønlie, Tore (2003) *Fra entreprenørskap til avkastningskrav. Statens eierskapsengasjement i næringsvirksomhet 1945-2003*. Eierberetningen for 2002 for Nærings- og handelsdepartementet, Oslo.
- Grønmo, Sigmund (1996) "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen" i [Kvalitative metoder i samfunnsforskning](#), [Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg \(red.\)](#) Universitetsforlaget, Oslo
- Haraldsen Christian H., Lynum Frank, Stenseng Sverre og Snnanå Lars Magne (2007) "Her startet Reinås' fall" i *E24*, lastet opp 22.10.09, tilgjengelig fra URL: <http://e24.no/naeringsliv/article1931704.ece>
- Innst. S. nr. 125 (2007-2008) "Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen vedrørende Nærings- og handelsdepartementets eierskapsutøvelse overfor Norsk Hydro ASA med vekt på opsjonssaken og styreleder Jan Reinås' avgang" *Stortinget.no*, 05.02.08, tilgjengelig fra URL: <http://www.stortinget.no/no/Saker-og->

publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2007-2008/inns-200708-125/2/, lastet opp 15.01.10.

- Johannessen Finn Erhart, Rønning Asle, Sandvik Pål Thonstad (2007) "Hydro blir Norges største industrikonsern" *Kraft Nytt*, 12.02.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.kraftnytt.no/default.asp?page=21865&article=33772>, lastet opp 27.01.10.
- Johansson, Ida (2007) "Slik ble Reinås dolket i ryggen", *Nettavisen* 08.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.nettavisen.no/innenriks/article1274553.ece>, lastet opp 13.01.10.
- Karlsen Kirsten, Klungtveit Harald F. og Lofstad Ralf (2009) "Fremstiller mistillitsforslag mot Sylvia Brustad" *Dagbladet*, 03.06.09, tilgjengelig fra URL: http://www.dagbladet.no/2009/06/03/nyheter/sylvia_brustad/aker/politikk/6544956/, lastet opp 12.01.10.
- Krippendorff, Klaus (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park, California
- Kjeldstadli, Knut (1992): *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget*. Universitetsforlaget: Oslo
- Knudsen, Gudmund (2007) "Norsk Hydro ASA - Avvikling av opsjonsavtaler for toppledere" *BA-HR*, 03.08.07, tilgjengelig fra URL: http://74.125.77.132/search?q=cache:moM_ivgZ1d4J:www.regjeringen.no/upload/NH/D/Vedlegg/Rapporter%25202007/hydro_rapportbahr_070803.pdf+bahr+opsjon&cd=9&hl=en&ct=clnk&gl=no, lastet opp 12.01.10.
- Langved, Åshild "Skylder på Røkke" *Dagsavisen* 28.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article412775.ece>, lastet opp 19.01.10.
- LeCompte, Margareth D. og Goetz, Judith Preissle (1982). "Problems of reliability and validity in educational research." *Review of Educational Research*, Vol. 52, No.2, pp. 31-60, American Educational Research Association, Sage Publications
- Lerø, Magne (2007) "Reinås på glattisen" *Ukeavisen Ledelse* 30.07.07, tilgjengelig fra URL: http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/20070730/reinas_pa_glattisen/, lastet opp 12.01.10.
- March, James G. og Olsen, Johan P. (1989): "The Search for Appropriate Institutions", i James G. March og Johan P. Olsen: *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*.

- Meyer, John W. og Rowan Brian (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" , i Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago og London
- NHD (2009) "Nærings- og handelsminister Sylvia Brustads innlegg i Kontroll- og konstitusjonskomiteen" *regjeringen.no* 20.05.2009, tilgjengelig fra URL: http://www.regjeringen.n.o/nb/dep/nhd/aktuelt/taler_artikler/minister/narings--og-handelsminister-brustad/2009/narings--og-handelsminister-sylvia-brust.html?id=562835, lastet opp 18.01.10
- NHD (2009-2) "Enighet om Aker-transaksjonene" *regjeringen.no* 11.05.2009, tilgjengelig fra URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/pressepenter/pressemeldinger/2009/enighet-om-aker-transaksjonene.html?id=560707>, lastet opp 25.04.10
- Nielsen, Klaus (2005). "Introduction: Institutionelle tilgange inden for samfunnsvitenskapene", i Klaus Nielsen (red.): *Institutionel Teori. En tværfaglig introduction*. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde
- Normann, Kristin, Rasmussen Dag Erik og Tysland Sverre S. (2007) "Selmers uttalelse i Hydro-saken" *Selmer* 03.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.selmer.no/storypg.aspx?id=421&ver=1&zone=0>, lastet opp 12.01.10.
- NTB (2007-1) "Reinås presset til å gå av" *Stavanger Aftenblad* 05.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://web3.aftenbladet.no/innenriks/article491174.ece>, lastet opp 12.01.10
- NTB (2007-2) "Ultimatum klarert med Stoltenberg" *Dagens Næringsliv* 05.08.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1149519.ece>, lastet opp 20.01.10.
- NTB (2007-3) "-Pinlig uprofesjonelt av Næringsministeren" *Dagens Næringsliv* 05.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1149521.ece>, lastet opp 20.01.10
- NTB (2007-4) "Regjeringen anser Hydro-saken som avsluttet" *Stavanger Aftenblad* 07.08.07, tilgjengelig fra URL: <http://web3.aftenbladet.no/innenriks/article492273.ece>, lastet opp 20.01.10.
- NTB (2009-1) "Advarte mot Røkke" *Dagens Næringsliv* 15.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1649812.ece> lastet opp 18.01.10

- NTB (2009-2) ”Kjøll: De lyver” *Dagens Næringsliv* 14.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/article1649554.ece>, lastet opp 18.01.10
- NTB (2009-3) ”Ulltveit-Moe mener Røkke har lurt staten” *Dagbladet* 20.04.09, tilgjengelig fra URL: http://www.dagbladet.no/2009/04/20/nyheter/innenriks/kjell_inge_rokke/aker/aker_solutions/5835614/, lastet opp 19.01.10.
- NTB (2009-4) ”Willoch: - Andersen bør vurdere sin stilling” *Dagbladet* 20.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/index.php?string=aker+solutions&page=3>, lastet opp 19.01.10.
- NTB (2009-5) ”Ber Brustad gå etter Aker-saken” *Vårt Land* 03.06.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.vl.no/samfunn/article4374140.ece>, lastet opp 19.01.10.
- Olsen, J.P. (1986) ”Statsstyre og reformforslag”, i A. Bratholm m.fl. (red.) *Samfunn, Rett, Rettferdighet. Festskrift til Torstein Eckhoff*. Tano forlag, Oslo. (Også trykt i J.P. Olsen (1988): *Statsstyre og institusjonsutforming*. Universitetsforlaget, Oslo.)
- *Ot.prp. nr. 55 (2005-2006) ”Om lov om endringer i aksjelovgivningen mv.” regjeringen.no*, tilgjengelig fra URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/otprp/20052006/otprp-nr-55-2005-2006-.html?id=401810>, lastet opp 15.01.10.
- Pareto (2009) ”Vurdering av Aker Solutions’ kjøp av virksomheter fra Aker - Finansielle og strategiske implikasjoner” *Pareto Securities* 10.05.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter%202009/Pareto%20Securities%20%20Vurdering%20av%20Aker%20Solutions'%20kj%C3%B8p%20av%20virksomheter%20fra%20Aker%20-%20100509.pdf> [link], lastet opp 18.01.10
- Peters, Guy B.(2005). *Institutional Theory in Political Science. The “New Institutionalism”*. Continuum, London.
- Rivera, Sharon Werning, Kozyreca, Polina M. og Sarovskji Eduard G. (2004): “Interviewing Political Elites: Lessons from Russia”, *PS: Political Science and Politics* 35 (4): 683-688.
- Roness, Paul G. (1997): *Organisasjonsendringar. Teoriar og strategiar i studiet av endringsprosessar*. Fagbokforlaget, Bergen.

- Scott, W. Richard (2008): *Institutions and Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks
- Selznick, Philip (1997): *Lederskap*, Tano Aschehoug, Oslo..
- Simon, Herbert (1955) "A behavior model of Rational Choice" Carnegie institute of technology, California
- Skog, Ole-Jørgen (2004): *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming*. Ad Notam Gyldendal, Oslo
- St. meld. 13 (2006-2007) *Et aktivt og langsiktig eierskap*. *Stortinget.no*, tilgjengelig fra URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-13-2006-2007-.html?id=441137>, lastet opp 12.01.10.
- St. meld. 18 (1998-1999) *Bedrifter hvor staten v/ Nærings- og handelsdepartementet har eierinteresser*, Det kongelige Nærings- og handelsdepartement, Oslo
- Takla, Einar (2009) "Alt om Aker-saken" *Dagens Næringsliv*, 04.04.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1649237.ece>, lastet opp 18.01.10.
- Tansey, Oisín (2007): "Process Tracing and Elite Interviewing: A Case for Non-probability Sampling" i *PS: Political Science and Politics* 40: 4, 765- 772, Cambridge University Press, Cambridge
- Thargaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Thoresen, Kamilla (2009) "Kjøll trekker seg" *Dagbladet* 20.05.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.dagbladet.no/2009/05/20/nyheter/innenriks/aker/6316049/>, lastet opp 19.01.10.
- Tranøy, Bent Sofus, Jordfald, Bård og Løken, Espen (2007) "Krevende eierskap" FAFO-rapport 2007:20 i FAFOs rådsprogram 2006-2008.
- Tranøy, Bent Sofus og Løken, Espen (2009) "Rødgrønn politikk ovenfor delprivatiserte selskaper: Aktiv retorikk møter passiviserende institusjoner" FAFO - rapport 2009, Oslo.
- Ullriksen, Ellen (2009) "Illustrasjon av Akers transaksjoner" *tv2nyhetene*, 20.05.09, tilgjengelig fra URL: <http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/her-er-akersakens-abc-2675614.html>, lastet opp 19.01.10.

- Vitols, Sigurt (2001): “Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK”, i Hall, P, og Soskice D. (red) 2001: *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press, Oxford
- Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and methods*. Andre utgave, Sage Publications, California.

Appendiks 1

OM INFORMANTENE...

Andersen, Dag Terje

Andersen var Nærings- og handelsminister fra september 2006 til juni 2008. Han var ansvarlig statsråd under Hydrosaken. Andersen er i dag Stortingspresident og medlem av Arbeiderpartiet. Av yrkesbakgrunn har Andersen arbeidet som smelteverkstedsarbeider og skogsarbeider. Han har blant annet vært ordfører i Lardal (1987-1992), politisk rådgiver for Utenriksdepartementet, partisekretær for Arbeiderpartiet (1992-1996), statsråd for Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2008-2009) og Landbruksdepartementet(1996-1997). Andersen har også vær medlem og leder for ulike Stortingskomiteer.

Drangeid, Geir Arne

Drangeid var konserndirektør i Aker ASA med ansvar for informasjon og samfunnskontakt. Han var aktiv i Akersaken og hadde flere intervju med media for å fremme Aker ASAs side av Akersaken. Han har vært ansatt i Akerkonsernet i over 14 år. Her har han blant annet vært informasjonsdirektør for Aker Maritime og informasjonsdirektør med ansvar for investor relations i Aker Kværner. Drangeid begynte som post executive vice president i corporate communications i Aker Solutions ASA den 1. mars. Han har bakgrunn som journalist.

Kallevig, Morten M.

Kallevig er avdelingsdirektør i Nærings- og handelsdepartementets eierskapsavdeling. Han var aktiv i Hydrosaken.

Rabl, Georg-Fredrik

Rabl er seniorrådgiver i Nærings- og handelsdepartementets eierskapsavdeling. Han var aktiv i Akersaken.

Reiten, Eivind K.

Reiten var generaldirektør i Hydro fra 2001 til 2009 og øverste leder i Hydro under Hydrosaken. Reiten er utdannet sosialøkonom og har hatt en rekke politiske verv for Senterpartiet, blant annet som statssekretær, Fiskeriminister og Olje- og energiminister. Reiten har ved flere anledninger tatt avstand fra Stoltenberg-regjeringens næringspolitikk og fremstår som en av de fremste kritikerne mot denne politikken..