

# MASTEROPPGAVE

Ansattes opplevelser av kortsiktig eierskap  
– et casestudie.

Magne Matuz-Thingnæs

1. mai 2016

Masterstudium i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



## Forord

Det er deilig å endelig kunne sette et punktum etter fire års studier ved Høgskolen i Østfold. Det har vært en svært lærerik, men krevende prosess.

Å ta fatt på studier etter mange år i arbeidslivet gjør at jeg tilegner meg og nyttiggjør ny kunnskap på en annerledes måte enn jeg gjorde når jeg studerte sist for 25 år siden. Kunnskap kan ses på bakgrunn av egne erfaringer og et større perspektiv enn tidligere. Diskusjoner og samtaler med forelesere og medstudenter, både i og utenfor klasserommet, har vært ekstra nyttig.

Dette masterstudium i organisasjon og ledelse kunne ikke vært gjennomført uten de viktigste personene i mitt liv, min familie. Takk, kjære Marika for at du har støttet meg hele veien i dette prosjektet. Jeg vet at det har blitt mye ekstra på deg i disse fire årene, allikevel har du stått ved min side helt til mål. Tusen takk! Kjære Ingeborg og Sigrid, nå er pappa endelig ferdig! Dere har ventet lenge og vært tålmodige. Jeg har virkelig fått kjenne det når dere gjentatte ganger har spurt: «Når er du ferdig med skolen så vi kan gjøre noe morsomt sammen i helgene?». Jeg gleder meg virkelig til å ha mere tid sammen med dere alle!

Takk også til Norsk Gjenvinning som har latt meg gjennomføre denne undersøkelsen. Takk til min kontaktperson, Marit, for konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner i forbindelse undersøkelsen og denne avhandlingen. Takk også til deltakerne som velvillig stilte opp til intervju. Denne undersøkelsen kunne ikke blitt gjennomført uten dere.

Frode, takk for kyndig veiledning, gode diskusjoner og den interesse du har vist for mitt arbeide. Ditt bidrag har hjulpet meg til å se et større bilde!

Innholdet i denne masteravhandlingen står for forfatterens regning.

Magne Matuz-Thingnæs

Sarpsborg, 1. mai 2016.

## Sammendrag

Denne undersøkelsen tar for seg ansattes opplevelser av kortsiktig eierskap. I dette casestudiet undersøkes det hvordan de ansatte i Norsk Gjenvinning konsernet opplever å bli kjøpt opp av en eier med et kortsiktig eierperspektiv, i dette tilfellet en private equity aktør (PE-aktør). Kortsiktig eierskap er en egenskap som ofte forbindes med PE-aktører. Typisk eies selskapene i 5-7 år før de enten selges eller noteres på børs.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse i divisjonene Industri og Gjenvinning ved hjelp av fokusgruppeintervju. Fokusgruppene er i tillegg adskilt på nivå og det er totalt gjennomført 5 fokusgruppeintervju. Tilsammen 16 deltakere er intervjuet i undersøkelsen. Fokus i undersøkelsen har vært *hva* de ansatte *opplever* i forbindelse med det kortsiktige eierskapet og *hvorfor*. Funnet i undersøkelsen beskriver derfor virkeligheten slik den oppfattes av disse aktørene, og følgelig ikke hvordan den oppfattes av andre, eksempelvis toppledelsen eller PE-aktøren selv.

Avhandlingens teorigrunnlag har jeg hentet fra litteratur om fusjoner og oppkjøp (M&A), samt psykologiske kontrakter. Begrenset forskning omkring ansattes opplevelser av kortsiktig eierskap gjorde det nødvendig å benytte teori som ligger litt på siden, men som allikevel er relevant for avhandlingens problemstilling.

Undersøkelsen avdekker interessante funn og konkluderer med at det er flere forhold som man bør ta hensyn til når man står ovenfor et kortsiktig eierskap. For det første er det viktig å tydeliggjøre virksomhetens mål og strategier for å skape en felles forståelse og trygghet omkring hvor man er på vei.

Det andre forholdet tar for seg finansielle og industrielle mål. Når en PE aktør kjøper opp en virksomhet og setter finansielle mål, så blir det ekstra viktig å sette og formidle de industrielle målene. Finansielle mål for å sikre at eierfondet sitter igjen med en positiv avkastning etter at virksomheten er solgt eller børsnotert, kan alene oppfattes som et trussel mot de faglige og industrielle målene.

Videre trenger de ansatte å få utløp for sitt engasjement og de trenger noen gode handlingsstrategier. Følelsen av å bli hørt, tydelige kommunikasjonskanaler og

kontinuitet i arbeidsrutiner vil kunne bidra til å sikre en følelse av tilhørighet blant de ansatte og redusere følelsen av usikkerhet rundt egen jobb.

Det siste forholdet peker på at man bør forutsette at det oppstår usikkerhet. En erkjennelse om at usikkerhet vil oppstå, gjør virksomheten i stand til å forberede og gjennomføre tiltak som demper opplevelsen av usikkerhet. Slike tiltak kan være tydelig topp-ned kommunikasjon, sosial støtte og forståelse, lyttende lederskap og medbestemmelse.

Denne studien vil forhåpentligvis kunne bidra med ideer og innsikt som andre kan bygge videre på, enten det gjelder videre forskning, utøvende HR arbeid eller om man representerer en PE-aktør.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning og bakgrunn for valg av problemstilling</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstilling .....	2
1.2	Undersøkelsens kontekst.....	4
<b>2</b>	<b>Teorier</b> .....	<b>6</b>
2.1	Forskning omkring eierskifter .....	7
2.2	Fusjoner og oppkjøp (M&A).....	8
2.3	Psykologiske kontrakter .....	9
2.4	Ansattes opplevelser og handlingsstrategier.....	13
2.4.1	Anxiety theory .....	14
2.4.2	Social identity theory .....	16
2.4.3	Acculturation theory .....	18
2.4.4	Role conflict theory.....	22
2.4.5	Job characteristics theory .....	23
2.4.6	Organizational justice theory .....	25
2.5	Forventninger til funn .....	26
<b>3</b>	<b>Forskningsmetodikk</b> .....	<b>28</b>
3.1	Valg av metode .....	28
3.2	Fokusgrupper .....	31
3.3	Utvalg og strategi for datainnsamling.....	32
3.3.1	Snowball sampling og metning .....	35
3.3.2	Rekruttering av deltakere .....	36
3.4	Innsamling og behandling av data .....	36
3.5	Gyldighet.....	39
3.6	Etske hensyn .....	40
<b>4</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>42</b>
4.1	Organisatorisk usikkerhet .....	42
4.2	Mellom fag og finans .....	46
4.3	Vi–Dem.....	51
4.4	Personlig usikkerhet.....	55
<b>5</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>59</b>
5.1	De fire kategoriene .....	59
5.2	En femte kategori?.....	71
5.3	Forskjeller mellom divisjoner.....	74

5.4	Forskjeller mellom nivå.....	76
6	<b>Avslutning</b> .....	78
6.1	Min rolle og kjennskap til NG.....	78
6.2	Begrensninger i studien og veien videre.....	79
6.3	Anbefalinger.....	82
	Litteraturliste .....	86
Vedlegg 1	Intervjuguide .....	91
Vedlegg 2	Forespørsel om deltakelse.....	98
Vedlegg 3	Godkjenning fra NSD.....	100

## 1 Innledning og bakgrunn for valg av problemstilling

«I produksjonssfæren var kapitalismens innføring av arbeidskontrakten et frakoblingsredskap som skilte individets arbeidskraft fra resten av personen. Man solgte sin arbeidskraft, men ikke sin sjel.» (Hylland Eriksen, 2008, s. 45).

Dagens liberalistiske markedsøkonomi er i vår vestlige verden milevis unna hva vi kjenner som paternalismen, der storbonden eller brukseieren utviste en nærmest faderlig omsorg og kontroll som satte arbeidstakerne i en uselvstendig stilling. Vår tids arbeidstakere er i en helt annen situasjon og er blant annet ivaretatt i lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. («arbeidsmiljøloven»). Allikevel er det svært mange faktorer som kan påvirke forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Denne studien tar for seg hva som skjer i organisasjonen når en virksomhet kjøpes opp i sin helhet. Dette er selvsagt ikke noe nytt og uvanlig, og skjer tvert imot daglig. Privatpersoner, aksjeselskap, investeringselskap og andre virksomheter gjør strategiske oppkjøp eller fusjoner for å skaffe seg konkurransefortrinn i et marked, eller som en ren investering. I perioden 2001-2007 er det registrert til sammen 39 500 eierskifter i Norge (Samdal, Skjølaas, Grünfeld, & Grimsby, 2012, s. 17). De 39 500 eierskiftene har funnet sted i 27 000 bedrifter. Det betyr at omtrent en tredjedel av bedriftene som har eksistert i perioden skiftet eier en eller flere ganger. Dermed berører eierskifter en stor andel av bedriftene i næringslivet. Det spesielle forholdet jeg ønsker å studere er hva som skjer i organisasjonen når virksomheten kjøpes opp av en eier med et kortsiktig eierperspektiv. I denne undersøkelsen er det kortsiktige eierskapet representert av et private equity (PE) fond som forvaltes av en PE-aktør.

Det er en generell oppfatning i litteraturen omkring oppkjøp og fusjoner at de ansatte reagerer med angst, stress, fravær, sinne og manglende engasjement (Nikandrou & Papalexandris, 2008; Bhal, Bhaskar & Ratnam, 2009). De ansatte har ingen kontroll over selve oppkjøps- eller fusjonsprosessen, vet ofte lite om fremtiden og målsettingen, og i tillegg risikerer de endringer i stilling, arbeid og relasjoner.

## 1.1 Problemstilling

Dette er et aktuelt tema, fordi samfunnet er betydelig globalisert og kapitalmarkedet har økende dominans. Nasjonale og internasjonale virksomheter bruker oppkjøp og fusjoner som strategiske verktøy og for å kapre nye markeder.

“Companies will continue to merge and acquire for two reasons: to further strategic purposes and to achieve a global presence.” (Marks & Mirvis, 1992, s. 18)

Eierskap gjennom PE fond har blitt mye mer vanlig i Norge de siste 10-15 årene, uten at spørsmålene omkring hvordan dette påvirker organisasjonen er særlig belyst. Dagens PE foretak skapte verdier for 11,4 milliarder kroner i 2003. De samme foretakene hadde en verdiskaping på over 41 milliarder kroner i 2012 (Menon, 2014).

Det meste av litteraturen som tar for seg den norske PE bransjen har en juridisk eller økonomisk tilnærming. Et eksempel på dette er det anerkjente tidsskriftet *Praktisk økonomi & finans* som vier hele utgave nr. 3 i 2012 til eierendringer (eierskifter) generelt og eierendringer i private bedrifter spesielt. Av totalt 96 sider fagstoff om blant annet rettslige vurderinger, økonomiske effekter, due diligence og oppkjøpsmodeller, var kun fem sider (s. 91-95) viet forholdet til de ansatte som ble berørt ved eierendringer. Også her var det svært lite å hente om ansattes reaksjoner ved eierskifter, noe som forteller at denne problemstillingen er svært aktuell. Det meste omhandlet sentrale arbeidsrettslige spørsmål ved virksomhetsoverdragelse sett i lys av arbeidsmiljøloven. Eksempelvis hvilke ansatte som overføres når virksomheten får ny eier (§ 16-2), om de ansatte kan nekte overføring og reservasjonsrett (§ 16-3), overføring av lønns- og arbeidsvilkår (§ 16-2), vern mot oppsigelse (§ 16-4) og kollektiv informasjons- og drøftelsesplikt.

Det er tidligere gjennomført få systematiske statistiske studier av oppkjøpsfonds innvirkning på ansatte (Fox & Marcus, 1992). Selv om de siste års forskning på menneskelige og psykologiske aspekter rundt oppkjøp og fusjoner har økt i omfang, domineres fortsatt litteraturen som omhandler oppkjøp og fusjoner av finans- og markedsstudier (Carthwright & Schoenberg, 2006). Eierskap gjennom PE fond er en næring med betydelig vekst, derfor er det viktig å forske på nettopp



ansattes opplevelser og reaksjoner på kortsiktig eierskap. Goergen, O'Sullivan og Wood (2014) viser til en økende uenighet omkring PE-aktørers rolle og hvordan slike oppkjøp påvirker de ansatte i bedriften som kjøpes opp. Bredden på diskusjonen går fra dem som mener at PE-aktører reiser ny frisk kapital og løser opp fastlåste byråkrati, til dem som ser på PE-bransjen som selve synliggjøringen av rovt kapital på jakt etter kortsiktig finansiell avkastning uten noen form for hensyn til de ansatte (Goergen et al., 2014, s. 145)

I denne undersøkelsen er det det kortsiktige eierskapet som interesserer meg, ikke den spesielle eierformen som PE ofte utgjør. Mitt fokus er på organisasjonen og de ansatte, om de påvirkes eller handler annerledes som følge av at deres nye eiere har et kortsiktig eierperspektiv. Det er eventuelle konsekvenser av et kortsiktig eierskap som er interessant. Jeg håper at funn i undersøkelsen vil kunne bidra med innsikt og kunnskap som kan være til nytte for både PE aktører og virksomheter eid av PE fond. Kan det tenkes at man kan forbedre samhandling, arbeidsprosesser, arbeidsmiljø og effektiviteten (også økonomisk) om man tar hensyn til disse forholdene? Eier produserer ikke resultatene alene, det gjør de sammen med de ansatte. Om de ansatte påvirkes av problemstillingen, kan det i så fall påvirke resultatet?

Avhandlingens problemstilling er derfor:

### **Hvordan oppleves det å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap?**

Siden avhandlingen tar for seg ansattes opplevelser, er det allerede nå viktig for meg å presisere at vi nettopp derfor beskriver *opplevelser*. Opplevelsene som beskrives i denne undersøkelsen er deltakernes egne og derfor høyst subjektive. Opplevelsene vil påvirkes av deltakernes subjektive erfaring, sansepåvirkning (persepsjon), emosjonell tilstand (følelse), tankeprosesser, motivasjon m.m. De ansattes opplevelser er dermed et resultat av ytre omstendigheter og egen personlighet. Undersøkelsen beskriver deltakernes subjektive virkelighet og subjektive opplevelse av virkeligheten, og utgjør således det grunnlaget de former sine handlinger på, ikke en objektiv «virkelighet».

## 1.2 Undersøkelsens kontekst

Undersøkelsen tar for seg konsernet Norsk Gjenvinning. Forfatteren av denne avhandlingen har selv vært ansatt i Norsk Gjenvinning ved to tilfeller, fra 1996-2002 og 2013-2014. Det betyr at jeg har vært ansatt både før og etter det siste eierskiftet i konsernet og jeg legger ikke skjul på at dette har vekket min interesse for problemstillingen. Om min rolle som forsker påvirkes av at jeg har vært tidligere ansatt i virksomheten som undersøkes, vil bli drøftet senere i kapittel 6.1.

Norsk Gjenvinning (NG) er landets ledende avfalls- og gjenvinningsaktør og leverer tjenester til både privat næringsliv, offentlig sektor og privatpersoner. Virksomheten har omkring 1.400 ansatte og omsatte i 2014 for 4,1 mrd. NOK. NG har røtter tilbake til 1926 da Adolf Jahr startet en liten skraphandel i Oslo. Jahr familien var som eiere vært aktive, synlige og engasjerte. I de store vekstfasene på 80 og 90 tallet var det liten avstand mellom eiere, ledelse og de øvrige ansatte. Gründerånd og innovasjon var viktige begrep. Var man villig til å stå på og gjøre sitt beste, kunne man gjøre en god karriere i selskapet. Norsk Gjenvinning ble sett på som en trygg arbeidsgiver som tok vare på sine ansatte og selskapet hadde flere prosjekt med blant annet Frelsesarmeen og Friomsorgen for å få straffedømte og tidligere innsatte i fengsler tilbake i arbeid. I 1990 gikk Norsk Skogsindustrier AS og M. Peterson & Søn AS inn på eiersiden og overtok tilsammen ca. 41 % av aksjene i selskapet fra familien Jahr. Kraftig vekst og innovasjon gjorde det nødvendig å få inn større industrielle eiere som også kunne sikre avsetningen av blant annet returpapir. Konsernet ble i 1999 solgt til det internasjonale selskapet CGEA-Onyx (idag Veolia Environmental Services) som utviklet Norsk Gjenvinning videre i en tiårsperiode. Vinteren 2010/2011 selges konsernet til VV Holding AS, et selskap som kontrolleres av Altor Fund III.

Altor Found III er et såkalt private equity fond. Private equity (PE) brukes som et samlebegrep for investeringer i unoterte selskaper og omtales gjerne som *aktiv eierkapital*, da PE aktørene ofte er aktivt og direkte inne i utviklingen av virksomhetene som kjøpes opp. Fondene har svært ofte til hensikt å bidra til en videreutvikling og/eller en omstrukturering av selskapene, før de etter en tid legges ut for salg til andre selskaper eller børsnøteres. I følge Norsk

Venturekapitalforening (NVCA) er typisk eiertid for PE-aktører mellom 3 og 7 år (NVCA, 2016).

NG har således gjennomløpt mange eierskifter over tid, og det siste PE-oppkjøpet er sånn sett et av flere oppkjøp/eierskifter.

Ved oppkjøpet av Norsk Gjenvinning iverksatte Altor noe de omtalte som et *akselerasjonsprogram*, som i løpet av 100 dager skulle legge frem en forretningsplan for det nye selskapet. Gjennom nyhetsoppslag og innsikt i private equity selskapers forretningsstrategier, kom det frem at man kunne forvente at Altor ville trekke seg ut ved salg eller børsnotering etter 5-7 år. Det spesielle i denne sammenhengen er dermed erkjennelsen av at eierskapet mest sannsynlig blir kortsiktig, og det må være rimelig å anta at dette kan påvirke eller berøre de ansatte i virksomheten. Eller spiller det egentlig ingen rolle? Er den organisatoriske avstanden til eierne så stor at det ikke betyr noe om de er kortsiktige eller langsiktige eiere?

I dette kapitlet har jeg presentert avhandlingens problemstilling og forsøkt å plassere den inn i en kontekst. I påfølgende kapittel vil jeg gjøre rede for en del viktige forhold ved forskning omkring eierskifter og det teorigrunnlaget jeg har valgt å benytte meg av for å forstå problemstillingen og analysere funn i undersøkelsen.

## 2 Teorier

I denne delen av avhandlingen vil jeg redegjøre for teorier og forskning som har relevans for avhandlingens problemstilling, og som i tillegg forhåpentligvis vil kunne gi svar eller kaste lys over funn i undersøkelsen. Jeg vil med andre ord redegjøre for avhandlingens teoretiske grunnlag.

Hvilken plass har egentlig mennesket i en oppkjøpsprosess? Hva utsettes de ansatte for, hvordan oppleves oppkjøpet og hvilke handlinger kan dette eventuelt føre til? Bolman og Deal (2009) bruker det de kaller en «Human resource-ramme» når de beskriver egenskaper ved både mennesker og organisasjoner, og hva som skjer i krysningspunktet mellom dem. Human resource-perspektivet ser på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre. Da kan man jo spørre seg hva en organisasjon egentlig er. En ofte brukt definisjon er:

«... et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.» (Etzioni (1982) i Jacobsen & Thorsvik, 2009, s. 13).

Begrepet «sosialt» viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre i et «system», dvs. en kontekst. Disse menneskene skal dermed i fellesskap «realisere bestemte mål». I tilfellet Norsk Gjenvinning settes disse bestemte målene av konsernets eier, representert ved styret, og det blir opp til konsernledelsen å sørge for at målene nås. Men disse målene når man ikke uten resten av de ansatte i konsernet. Det er rimelig å anta at de ansatte i konsernet også er opptatt av at selskapet gjør det best mulig og når sine mål, slik at arbeidsplasser sikres og fremtiden føles trygg. Det oppstår dermed en gjensidig avhengighet her mellom konsernet og de ansatte. Men når eieren har et kortsiktig perspektiv, kan det da tenkes at dette gjensidige forholdet påvirkes? For Altor (ny eier) er Norsk Gjenvinning et investeringsobjekt hvor man i løpet av relativt få år forventer vekst og avkastning. Beveger man seg dermed bort fra grunntankene ved Human resource perspektivet til Bolman og Deal (2009, s. 164) om at selskaper som gjør det godt, er dyktigere enn andre til å forstå, ivareta og respondere på behovene hos ansatte (og kunder)? Eller viktigere, oppfatter de ansatte de slik? Da er vi tilbake ved avhandlingens problemstilling. Hvordan oppleves det å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap?

## 2.1 Forskning omkring eierskifter

Etter omfattende søk i databaser og andre kilder til forskning og litteratur omkring eierskap generelt og kortsiktig eierskap spesielt, ser det ut til at eierskiftelitteraturen har mangler i forhold til de ansattes reaksjoner. Litteraturen om kortsiktig eierskap, hvor blant annet private equity fond står for oppkjøp av virksomheter, er i stor grad konsentrert rundt juridiske og økonomiske forhold, oppkjøpsprosesser, eiers styring og involvering m.m. (se for eksempel Barber & Goold, 2007; Samdal et al., 2012; Slåtto, 2008).

Fusjoner og oppkjøp (mergers and acquisitions) er den delen av eierskiftelitteraturen som i størst grad tar for seg de ansattes opplevelser og handlingsstrategier ved eierskifter. Allikevel er det en mangel på studier som tar for seg de ansattes opplevelser og hvordan de påvirkes av oppkjøp og fusjoner (Carthwright & Cooper, 1993a; Carthwright & Schoenberg, 2006; Edwards & Edwards, 2011).

“Despite the prevalence of international mergers and acquisitions (M&A) there is a dearth of studies that draw on employee accounts of how they are affected by the associated restructuring.” (Edwards & Edwards, 2011, s. 505)

Derfor ønsker jeg å avdekke hvordan det oppleves å være ansatt og arbeide i en virksomhet som har en eier med et uttalt kortsiktig eierperspektiv. Undersøkelsen har til hensikt å bevege seg ned på individnivå og et ansattperspektiv for å belyse problemstillingen. Det er i dette perspektivet at eierskiftelitteraturen virkelig blir mangelfull, noe som bekrefter at denne undersøkelsen er både interessant og viktig.

Hva gjør kortsiktig eierskap med folk og hva gjør folk da? Med andre ord, hva er de ansattes opplevelser og holdninger, og hvilke handlingsstrategier utløser dette eventuelt hos de ansatte. *Svik, sorg, motstand, sinne, angst, stress og usikkerhet* er ord som ofte brukes i litteraturen for å beskrive ansattes følelser etter et oppkjøp (Nikandrou & Papalexandris, 2008). Og i etterkant av oppkjøp rapporteres det ofte om at ansatte utfører negative handlinger som *uteblivelse fra arbeidet, nedsatt effektiv arbeidstid, sabotasje og økte feilrater* (ibid., 2008). På en annen side er det også gjennomført studier som viser at de ansattes reaksjoner tvert imot preges av motivasjon heller enn usikkerhet (Terikangas, 2012). Den underliggende

årsaken til dette er at oppkjøpene ble oppfattet som en mulighet i stedet for en trussel i virksomheten som ble oppkjøpt. Dette understreket nettopp det forholdet at opplevelsene og responsen preges av hvordan man fortolker oppkjøpet.

## 2.2 Fusjoner og oppkjøp (M&A)

Mangelfull litteratur og forskning omkring konsekvenser av kortsiktig eierskap gjør at jeg må hente bidrag fra litteratur og forskning som ligger litt på siden av min problemstilling. Som tidligere nevnt er fusjoner og oppkjøp den delen av eierskiftelitteraturen som i størst grad tar for seg de ansattes opplevelser og handlingsstrategier ved eierskifter. En fusjon kan for enkelhets skyld defineres som en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap. På samme forenklete måte kan oppkjøp ses på som kjøp av mer enn 50 % av aksjene eller eierandelene i en eksisterende virksomhet eller full overtakelse av en virksomhet. Innen litteraturen på dette feltet er det svært vanlig å bruke begrepene «M&A» (mergers & acquisitions) og «mergers», selv om man adresserer oppkjøp (Enehaug & Thune, 2007). Terikangas og Very (2006) hevder at begrepene oppkjøp og fusjon ofte er svært dårlig definert. Selv om begrepene innebærer forskjellige organisatoriske endringer, brukes de utilsiktet og om hverandre. De hevder videre at kun 3% av fusjoner og oppkjøp i virkeligheten er fusjoner. Begrepet fusjon brukes gjerne av kjøperen som et diplomatisk våpen for å mildne motstand hos selskapet som kjøpes (ibid., 2006, s. 40).

Altors oppkjøp av Norsk Gjenvinning vinteren 2010/2011 var ikke en fusjon. Det var heller ikke et oppkjøp i den forstand som ofte beskrevet i litteraturen om M&A, hvor bedriften som kjøpes opp skal tilpasses i forhold til organisasjon og funksjon med virksomheten som stod for oppkjøpet. I tilfellet med Norsk Gjenvinning var det snakk om en ren virksomhetsoverdragelse fra CGEA-Onyx til Altor. Selv om det var en ren virksomhetsoverdragelse, ble blant annet økonomidirektør og konsernsjef relativt raskt byttet ut. De organisasjonsmessige endringene berørte i første omgang konsernledelsen, sentral administrasjon og tilhørende stabsfunksjoner.

Oppkjøp av en virksomhet må kunne sees på som en ekstrem form for organisasjonsendring. Endringsprosessen som organisasjonen gjennomgår kan omhandle flere forhold, som for eksempel endring av oppgaver, teknologi, mål og strategi. Endring i organisasjonens struktur kan innebære endringer i hvordan arbeidsoppgaver fordeles og koordineres, hvordan organisasjonen kontrolleres eller valg av belønningssystem. Verdier, normer og antakelser kan endres som følge av endret organisasjonskultur. Endring kan også berøre prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring. Alle disse formene for endringer vil påvirke og endre de interne maktforholdene i organisasjonen og føre til at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s. 352).

### 2.3 Psykologiske kontrakter

Man kan hevde at det er en typisk oppfatning i arbeidslivet at arbeidsgiversiden vektlegger økonomiske hensyn til driften av organisasjonen, mens arbeidstakersiden er opptatt av hvordan mennesker behandles og tas vare på. Dette er selvsagt forenklet og svært lite nyansert, men jeg bruker dette eksempelet for å beskrive hva som legges i begrepet *psykologiske kontrakter*. I slike tilfeller vil mange ansatte oppleve at arbeidsgiver ikke holder sin del av avtalen. De føler seg sviktet ved at arbeidsgiver bryter det som ble opplevd som en gjensidig avtale dem imellom.

På en annen side vil arbeidsgiversiden også kunne oppleve manglende lojalitet og tillitsbrudd fra sine ansatte. Uteblivelse fra arbeidet, trenering av arbeidsprosesser og offentlig uthenging av arbeidsgiver er eksempler på dette. I begge tilfeller snakker vi om gjensidig avhengige parter som opplever at deres *forventninger* ikke innfris. Forventningene kan være basert på både formelle og uformelle avtaler, og de kan være både uttalte og ikke uttalte. Dermed er det ikke sikkert at partene er kjent med hvilke forventninger og avtaler som motparten faktisk opplever er gjeldende. Blant forskere innenfor organisasjonspsykologien ser man ofte på psykologiske kontrakter som et utforskende rammeverk brukt for å kunne forutsi og forstå ansattes holdninger og handlinger (Conway & Briner, 2005, s.

16). Psykologiske kontrakter brukes ofte for å forstå og forklare hvordan ansatte påvirkes av økonomiske og sosiale endringer, som for eksempel press fra utenlandske konkurrenter, nedbemanninger og demografisk mangfold. Fokuset rundt forskningen tar i stor grad for seg to forhold. Det første er psykologiske kontraktens innhold og struktur, og det andre forholdet er hvilke effekter kontraktsbrudd har på ansattes holdninger og handlinger (ibid. s. 16).

Psykologiske kontrakter som begrep ble først innført på 1960-tallet av Argyris, Levinson og Schein da de skrev om forventninger ved arbeidsforhold som ikke var uttalt og klart definert, men som likevel var med på å styre forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Guest, 1998; Conway & Briner, 2005). I artikkelen «Is the psychological contract worth taking seriously?» redegjør Guest (1998, s. 650-651) for flere definisjoner av psykologiske kontrakter, og han hevder at det ikke er konsensus om en felles definisjon blant forskere. I en tidlig definisjon hevder Schein (1978) at psykologiske kontrakter kan ses på som et sett med uskrevne gjensidige forventninger mellom den enkelte ansatte og organisasjonen. Kotter (1973) går hakket videre når han hevder at psykologiske kontrakter kan ses på som en implisitt kontrakt mellom en enkeltperson og hans organisasjon som spesifiserer hva hver forventer å gi og motta fra hverandre. Felles for disse tidlige definisjonene er at de har et individ-organisasjon perspektiv og at de i liten grad vurderer om det finnes andre forhold og relasjoner som påvirker psykologiske kontrakter. I 1989 presenterte Rousseau en definisjon av begrepet som både da og i ettertid ses på som banebrytende.

“The term *psychological contract* refers to an individual's *beliefs* regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations.” (Rousseau, 1989, s. 123).

I denne definisjonen tok Rousseau et mye mer individualistisk utgangspunkt og så på hva hver enkelt part opplever. Begrepet ble dermed ikke sett på som balanserte forventninger og bidrag mellom partene, Rousseau mente at fokuset bør være på hvordan innholdet i kontrakter oppfattes og tolkes av den enkelte. Med det mener hun at det er den enkeltes oppfatning og forventning av løfter som ligger til grunn og ikke et likeverdig forhold mellom partene basert på forventninger. Videre mener Rousseau at organisasjoner ikke kan oppfatte, det er det individer som gjør.



En av utfordringene med å gi en presis definisjon det er konsensus om, er nettopp det forholdet at psykologiske kontrakter dreier seg om forventninger, antakelser og oppfattede løfter og forpliktelser (Guest, 1998). Dette er ikke absolutte begrep og varierer i forhold til blant annet psykologisk engasjement hos partene som inngår i psykologiske kontrakter. Eksempelvis er det forskjell på ikke å innfri forventninger og ikke å innfri forpliktelser. Derimot er de fleste forskere enige om at psykologiske kontrakter må ses på som en toveis utveksling av oppfattede løfter og forpliktelser (Guest & Conway, 2002, s. 22).

Hvilke forventninger vi har og hva vi føler oss forpliktet til, vil ofte variere fra ansatt til ansatt i ulike ansettelsesforhold. Noen er svært opptatt av arbeidsmiljøet, følelse av trygghet og godt samarbeid, mens andre er opptatt av for eksempel lønn, fleksibel ferieavvikling og fleksibel arbeidstid.

I litteraturen skilles det ofte mellom to grunnleggende typer psykologiske kontrakter vi kan inngå, de *relasjonelle* og de *transaksjonelle* (Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998). Forholdet mellom relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter er ikke gjensidig utelukkende, men bør heller tenkes på som to ytterligheter i et kontraktsmessig kontinuum (Rousseau, 1995, s. 91). I tabellen under redegjøres det for typiske kjennetegn ved relasjonelle og transaksjonelle psykologiske kontrakter.

<b>Relasjonelle kontrakter</b>	<b>Transaksjonelle kontrakter</b>
Emosjonell involvering i jobben.	Klare avtaler om økonomiske goder og belønning opp mot bestemte ytelser.
Involverer hele mennesket.	Begrenset personlig involvering.
Arbeidsforhold uten tidsrammer.	Begrenset tidsramme på arbeidsforholdet (maksimum 2-3 år).
Både skrevne og uskrevne betingelser.	Skrevne betingelser.

Mye av innholdet kan være implisitt slik at forventninger og forpliktelser mellom partene kan være ukjent for andre.	Mye av innholdet vil være eksplisitt og lett å forstå for andre.
--	--

---

Tabell 1. Fritt etter Einarsen og Skogstad (2005, s. 280)

Rousseau bruker begrepet “a fair day’s work for a fair day’s pay” når hun beskriver begrepet *transaksjonelle kontrakter*. Klare økonomiske incitament, begrenset personlig og emosjonelt engasjement i arbeidet, begrenset tidsramme, lite fleksibilitet og manglende kunnskapsutvikling er kjennetegn ved denne typen kontrakter. Utgangspunktet er instrumentelt og preges blant annet av arbeidsforholdets begrensede varighet.

I den motsatte enden av kontinuumet som Rousseau (1995) omtaler, finner vi *relasjonelle kontrakter*. Som tabell 1 antyder, handler relasjonelle psykologiske kontrakter om en emosjonell involvering av hele mennesket som fokuserer på kunnskapsutvikling og et langsiktig arbeidsforhold uten at innholdet i den psykologiske kontrakten nødvendigvis er eksplisitt. Det legges vekt på selve relasjonen mellom partene som holder i kontrakten og man forventer og forplikter seg til å vise lojalitet og omsorg ovenfor hverandre for å ivareta et godt samarbeidsforhold. I dette perspektivet oppleves en slags avhengighet der lojalitet mot organisasjonen gis i bytte mot trygghet og utvikling.

Som tidligere nevnt har Norsk Gjenvinning røtter tilbake til 1926 da Adolf Jahr startet en liten skraphandel i Oslo. Som eier var Jahr familien svært aktive og synlige, og det var liten avstand mellom eiere, ledelse og de øvrige ansatte. Norsk Gjenvinning ble sett på som en trygg arbeidsgiver som tok vare på sine ansatte, gjenvinningsbransjen var en vekstnæring i kraftig utvikling og var man villig til å stå på og gjøre sitt beste, kunne man gjøre en god karriere i selskapet. De ansatte opplevde at de hadde en sikker jobb. Man kan godt si at Norsk Gjenvinning sin identitet var preget av innovasjon og kunnskapsutvikling, langsiktighet og trygghet (også økonomisk), miljøansvar og samfunnsansvar. Dette er en identitet som inneholder mange elementer fra relasjonelle psykologiske kontrakter. Partene er dypere involvert på det emosjonelle plan i forhold til blant annet langsiktighet og et miljø- og samfunnsansvar med en sterkere opplevd kulturell samhandling.

Et interessant spørsmål er om psykologiske kontrakter endres som følge av Altor sitt kortsiktige perspektiv? Kan det tenkes at utvekslingen av oppfattede løfter og forpliktelser mellom ansatte og Norsk Gjenvinning (representert ved eier/ledelse) påvirkes slik at psykologiske kontrakters kontinuum beveger seg fra typisk relasjonelle kontrakter til kontrakter preget av mer transaksjonell karakter? Man kan tenke seg at en psykologisk kontrakt som er opparbeidet over lang tid og hvor man opplever at man vil hverandre vel, erstattes med en psykologisk kontrakt som fokuserer mer på et økonomisk bytteforhold. Altor er selvsagt opptatt av at alt operativt arbeid utføres i henhold til lover og forskrifter. Et godt utviklet styringssystem, interne og eksterne revisjoner, ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001er viktige verktøy i arbeidet med å sikre god forretningsdrift og compliance. Men samtidig er og blir Norsk Gjenvinning et investeringsobjekt, hvor Altor forventer en avkastning som kan realiseres etter 5 til 7 år, for eksempel ved salg eller børsnotering av virksomheten.

Hvilket perspektiv har de ansatte, ser de på den nye eieren som en frelser eller slakter, eller opplever de at det ikke har betydning?

#### 2.4 Ansattes opplevelser og handlingsstrategier

I denne delen av teorikapittelet vil jeg forsøke å gi et bilde av hva forskning og litteratur forteller og beskriver om hvordan ansatte opplever en fusjon eller et oppkjøp, og hvilke handlingsstrategier de kan tenkes å velge som følge av disse opplevelsene.

Seo og Hill (2005) har i sin oversiktsartikkel *Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. An integrative framework* gjennomgått mer enn 100 bøker og artikler skrevet for både akademikere og utøvere om emnet fusjoner og oppkjøp. I følge dem er svært lite av litteraturen som fokuserer på menneskers påvirkning av oppkjøp og fusjoner basert på teori eller empiri. I stedet har de fleste forskerne studert emnet induktivt og retrospektiv, og mange av funnene har blitt sett på som generaliserbare «oppskrifter» for å lede og gjennomføre integrasjonsprosesser i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Dermed har det blitt foreskrevet talløse varianter av praksis og løsninger for å gjennomføre suksessrike

organisasjonsendringer etter en fusjon eller oppkjøp, uten et tydelig teoretisk eller empirisk grunnlag (ibid., s. 424). Videre mener Seo og Hill (2005) å kunne identifisere seks underliggende teorier i litteraturen om fusjoner og oppkjøp. Teoriene identifiseres på bakgrunn av tema som skiller seg ut implisitt eller eksplisitt i deres gjennomgang av en betydelig mengde litteratur om ansattes opplevelser og handlingsstrategier som følge av organisasjonsendringer i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Følgende teorier ble identifisert: (a) *anxiety theory*, (b) *social identity theory*, (c) *acculturation theory*, (d) *role conflict theory*, (e) *job characteristics theory* og (f) *organizational justice theory* (ibid., s. 424).

Oversiktsartikkelen til Seo og Hill (2005) gir en generell og oppsummerende oversikt over de mest fremtredende teoriene innen M&A litteraturen. I det neste vil jeg gjøre en gjennomgang av de seks teoriene over, men min antakelse er at enkelte av teoriene er mer aktuelle enn andre i denne undersøkelsen. Eksempelvis kan det tenkes at teoriene om anxiety, social identity og acculturation er mer aktuell enn de andre teoriene. Intervjuer, analyse og drøfting senere i denne avhandlingen vil avdekke dette nærmere.

#### 2.4.1 Anxiety theory

Den første av de seks teoriene Seo og Hill (2005) identifiserer i sin gjennomgang av litteraturen omkring fusjoner og oppkjøp, er *anxiety theory*.

Oppkjøp og fusjoner innebærer svært ofte omfattende organisasjonsendringer og kan utsette de ansatte for bekymringer og angst. Det er en generell oppfatning at engstelse og bekymring er utbredt, og særs gjeldende i det de ansatte i en virksomhet innser at de står ovenfor en mulig fusjon eller et oppkjøp (Carthwright & Cooper, 1993a; Ivancevitch, Schweiger & Power, 1987). Usikkerhet og engstelse omkring egen arbeidssituasjon og fremtidige karrieremuligheter er ikke uvanlig i slike omorganiseringer, selv om det kan oppleves ulikt blant de forskjellige ansatte i organisasjonen. Bekymring og stress er også svært vanlige reaksjoner om man oppfatter en trussel om tap av arbeid (Nikandrou & Papalexandris, 2008). Dette kan gi utslag i at ansatte utviser kontraproduktiv

atferd som uteblivelse fra arbeidet, nedsatt effektiv arbeidstid, sabotasje og økte feilrater (ibid., 2008).

I tilfellet med Norsk Gjenvinning kan det tenkes at overgangen fra en industriell eier med røtter tilbake til Jahr familien, over til en finansiell eier med en kortsiktig tidshorisont påvirker de ansatte i virksomheten. Da Norsk Gjenvinning ble kjøpt opp av det franske selskapet Veolia (tidligere Onyx), kom det tydelig frem at oppkjøpet ble gjort for å styrke deres posisjon i det nordiske markedet, og at oppkjøpet passet meget godt inn i Veolias etablerte organisasjon med en allerede fremtredende industriell karakter. De ansatte i Norsk Gjenvinning så på oppkjøpet som en mulighet til ytterligere vekst og profesjonalisering. Usikkerhet omkring selskapets fremtid og egen arbeidsplass med Altor som eier, kan føre til både bekymringer, stress og angst. På en annen side kan det være at ansatte eller ansattgrupper ser på den nye eieren som en mulighet til økte investeringer, ny teknologi og større markedsandeler. Ansatte kan til og med se på dette som en mulighet til starte på nytt og bli kvitt «organisatorisk daukjøtt».

Det er dermed naturlig å tenke seg at individer reagerer forskjellig og opplever ulikt nivå av stress og uro i forbindelse med oppkjøp og fusjoner. Noen opplever det som en trussel, mens andre ser på endringen som en mulighet til forandring til noe bedre. Ivancevitch, Schweiger & Power (1987) har identifisert tre ulike vurderinger av M&A prosesser som kan bidra til å forklare hvorfor individer opplever ulike stressnivå. De tre vurderingene er: 1) *irrelevant*, 2) *positiv* og 3) *stressende*. Dersom de ansatte opplever at endringen ikke har noen effekt, vurderes den som irrelevant. En positiv vurdering av M&A prosessen innebærer at situasjonen ses på som en mulighet, for eksempel til å bevare eller forbedre egen selvtillit, utvikling eller posisjon i virksomheten. Dersom endringen vurderes som stressende, kan individer og organisasjonen rammes hardt. Dårligere selvtillit og mindre tro på egen utvikling og posisjon i virksomheten er vanlig dersom M&A prosessen oppfattes som stressende. Andre velger å slutte. Forskning viser at det er nøkkelpersoner og de mest talentfulle som først forlater en virksomhet utsatt for fusjon eller oppkjøp (Marks & Mirvis, 1985; Carthwright & Cooper, 1993; Gutknecht & Keys, 1993).

Alvorlighetsgraden av endringen og resultatene på individer og organisasjon bestemmes ut fra en kognitiv vurdering og intensiteten av opplevd stress. Når man opplever og vurderer endringen som stressende skapes det gjerne «worst case» scenarioer som distraherer ansatte fra daglige gjøremål og gjør dem nærmest besatt av hvordan oppkjøpet eller fusjonen påvirker deres hverdag (Marks & Mirvis, 1985). Stress øker folks årvåkenhet og søken etter informasjon, men kan også føre dem til å forenkle og forvrengte det de hører. Mennesker utsatt for stress er spesielt oppmerksomme ovenfor «dårlige nyheter» (ibid., 1985). Effekten av opplevd stress er kumulativ og en serie av tilsynelatende ufarlige endringer kan bygge seg opp til store og betydningsfulle endringer sett med de berørtes øyne. Forskning på personer under stress, viser at de ofte forstørrer de negative sidene ved en situasjon og overvurderer sannsynligheten for negative hendelser (Marks & Mirvis, 1985).

Langvarig stress kan ha en betydelig psykologisk effekt på de berørte. Depresjoner, angst, sinne, tap av selvtillit, redusert tilfredsstillelse knyttet til jobb og karriere samt uteblivelse er vanlig respons i forbindelse med M&A (Ivancevitch et al., 1987, s. 23).

#### 2.4.2 Social identity theory

*Social identity theory* er den andre teorien som identifiseres i review artikkelen til Seo & Hill (2005).

I følge social identity theory (SIT) stammer deler av individers sosiale identitet fra medlemskap i grupper som for eksempel organisasjon, alder, religion eller profesjon (Ashforth & Mael, 1989). Slik sosial klassifisering har to funksjoner. For det første bidrar det til at individer kognitivt kan kategorisere, sortere og definere *andre* mennesker og sin sosiale omgivelse. For det andre bidrar slik sosial klassifisering til at individer kan plassere eller definere *seg selv* i den sosiale omgivelsen. Sosial identifisering kan derfor ses på som oppfatningen av enheter opp mot menneskelige grupperinger (ibid., 1989). Allikevel er det viktig å merke seg at slik sosial identifisering ikke er et enten/eller forhold. I hvilken

utstrekning mennesker identifiserer seg med oppfattede kategorier og grupperinger, er et spørsmål om grader.

Når to (eller flere) organisasjoner med sin særegne identitet slås sammen i en fusjon eller gjennom et oppkjøp, er det åpenbart at det kan oppstå store utfordringer knyttet til identitet. Dermed er identitet knyttet til organisasjon, profesjon eller gruppe utsatt i slike endringsprosesser. Hogg og Terry (2000) hevder at *organisatorisk identitet* representerer noe av det viktigste som individer assosierer med sitt medlemskap i en organisasjon.

“Indeed, for many people their professional and/or organizational identity may be more pervasive and important than ascribed identities based on gender, age, ethnicity, race and nationality.” (Hogg & Terry, 200, s. 121.)

Ved fusjoner og oppkjøp har man typisk en eller to organisasjoner som må forlate en gammel og adoptere en ny organisasjonsidentitet. Social identity theory forutser at ansatte som påvirkes av en slik prosess vil forsøke å bevare og kjempe for sin gruppes posisjon og innflytelse i den nye organisasjonen.

Altors oppkjøp av Norsk Gjenvinning var hverken en fusjon eller et oppkjøp som innebar at to (eller flere) organisasjoner ble slått sammen. Allikevel kan man hevde at de nye eierne representerte noe nytt, og en næring og identitet som var fremmed for de fleste ansatte i Norsk Gjenvinning. Norsk Gjenvinning sin identitet har vært preget av innovasjon og kunnskapsutvikling, langsiktighet og trygghet (også økonomisk), miljøansvar og samfunnsansvar. De ansatte har vært dypere involvert på det emosjonelle plan i forhold til blant annet langsiktighet og et miljø- og samfunnsansvar med en sterkere opplevd kulturell samhandling. Eksempler på dette er de nevnte prosjektene med blant annet Frelsesarmeen og Friomsorgen for å få tidligere innsatte i fengsler tilbake i arbeid. I tillegg må innsamling og gjenvinning av avfall kunne anses som både samfunnsnyttig og verdifullt for miljøet. Hvis ansatte eller grupper av ansatte i Norsk Gjenvinning anser at det er store forskjeller mellom deres «gamle» identitet og Altors «nye» identitet, kan det påvirke de ansattes opplevelse av å arbeide i selskapet.

Organisatorisk identitet har klare koblinger til social identity theory, med antakelsen om at medlemskap i (sosiale) grupper er viktig for danne og utvikle menneskers selvbilde (Bartels, Douwes, de Jong & Pruyn, 2006). Organisatorisk

identitet er ofte latent og blir mer fremtredende ved større endringer som for eksempel fusjoner og oppkjøp (ibid., 2006). Tilhører jeg vinnerne eller taperne? Har det konsekvenser for meg eller min gruppe? Kan jeg identifisere meg med mine nye kollegaer? Hvordan påvirkes min forpliktelse til ny organisasjon? Dette er eksempler på spørsmål som kan vekkes til live i en M&A prosess.

Begrepene *organisatorisk identitet* og *organisatorisk forpliktelse* kan gi grobunn for begrepsforvirring, og enkelte teoretikere forveksler identitet med forpliktelse og bruker begrepene om hverandre (Ashforth & Mael, 1989; Bartels et al., 2006). Organisatorisk identitet reflekterer i hvor stor utstrekning det organisatoriske medlemskapet er innlemmet i selvbildet, mens organisatorisk forpliktelse fokuserer på ansattes holdninger til egen organisasjon ved å vurdere et kost-nytte forhold (Bartels et al., 2006). For en ansatt i Norsk Gjenvinning kan graden av organisatorisk identitet eksempelvis fortelle noe om i hvor stor utstrekning den ansatte bærer sitt uniformerte arbeidstøy med stolthet, hvilke følelser som vekkes når man forteller om sin arbeidsgiver m.m. Den organisatoriske forpliktelsen kan på en annen side beskrive den ansattes vilje til å yte ekstra innsats uten å bli bedt om det, følge vedtatte prosedyrer, bidra til lavt sykefravær m.m.

Her kan vi se paralleller til psykologiske kontrakter og Rousseau (1995) sitt kontinuum mellom relasjonelle og transaksjonelle kontrakter. Det synes å være likheter mellom organisatorisk identitet og relasjonelle kontrakter i en ende av et kontinuum og organisatorisk forpliktelse og transaksjonelle kontrakter i den andre enden. Muligens beskriver de noe av det samme fenomenet.

### 2.4.3 Acculturation theory

Seo og Hill (2005) tar frem acculturation theory som den tredje fremtredende teorien innen M&A litteraturen og definerer dette begrepet ved hjelp av Berry (1980):

”Originally from anthropology, acculturation is defined as changes in both groups that occur as a result of contact between cultural groups” (Berry, 1980 i Seo & Hill, 2005, s. 428).



Kultur generelt og organisasjonskultur spesielt er begrep som er vanskelig å definere og det er ofte konkurrerende definisjoner blant forskere (Barney, 1986; Schein, 1990). Edgar H. Schein hevder at et av problemene med å definere organisasjonskultur kommer av tvetydigheten ved begrepet og konseptet organisasjon (1990, s. 111). På tross av disse utfordringene, er organisasjonskultur vanligvis definert som et komplekst sett av verdier, holdninger, antagelser og symboler som definerer måten en organisasjon driver sin virksomhet (Barney, 1986, s. 657). En organisasjon består av både enkeltindivider og grupper med sin egen unike kultur, og en organisasjons kultur må derfor ses på som en blanding av flere subkulturer. Følgelig vil fusjoner og oppkjøp kunne oppleves forskjellig av enkeltindivider og grupper av ansatte. De forskjellige opplevelsene av fusjoner og oppkjøp kan føre til at prosessen med å føre de forskjellige kulturene sammen skjer på forskjellige måter.

I følge Nahavandi og Malekzadeh (1988) er det fire forskjellige moduser som beskriver hvordan denne tilpassingen av kulturer skjer. *Dekulturering* innebærer at medlemmer av en organisasjon ikke beholder sin gamle kultur eller erstatter den med en ny, *assimilering* betyr at medlemmer av en organisasjon adopterer kulturen til en annen organisasjon, *separasjon* innebærer at medlemmer av begge organisasjoner beholder sin opprinnelige kultur og til sist *integrasjon* som betyr at det er endringer i begge organisasjoner. Hvilken modus en slik tilpassing av organisasjonskulturer følger vil preges av blant annet likheter og ulikheter mellom organisasjonene. Brudd eller konflikt i den kulturelle tilpassingen kalles ofte for *kulturkrasj*. Acculturation theory påpeker at disse modus og hvilke tilnærming integrasjonen følger, ikke velges av oppkjøper alene, men også er avhengig av reaksjoner fra selskapet som kjøpes opp. Deres interesse i oppkjøpet eller fusjonen avhenger av om de oppfatter oppkjøperen som attraktiv og i hvilken grad de oppfatter at dette vil påvirke deres eksisterende kultur (Teerikangas & Very, 2006). På denne måten blir ansattes opplevelser og holdninger sentrale for å forstå hvordan de ansatte opplever å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap.

Det er to organisasjonskulturer som føres sammen i denne undersøkelsen. Den ene organisasjonen er de nye eierne med sin unike kultur, verdier og identitet. Den andre organisasjonen er Norsk Gjenvinning med en annen unik kultur, verdi og identitet. Hvilken av modusene dette møtet mellom kulturer følger vil muligens

kunne kaste lys over hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap. Et syn eller perspektiv som maksimerer forskjellene mellom de to organisasjonene vil kunne hevde at en av Norsk Gjenvinnings verdier (kulturelle) består i å gjenvinne avfall og at de nye eiernes verdier (kulturelle) består i å tjene penger på de som tjener penger.

Når organisasjonskulturer oppleves forskjellig, kan det skyldes at kultur er noe som læres. Kultur utvikles, og er det en gruppe lærer over tid når gruppen løser felles problem for å overleve i et eksternt miljø og problem med intern samhandling (Schein, 1990).

“Such learning is simultaneously a behavioral, cognitive, and an emotional process.” (Schein, 1990, s. 111)

Til mitt formål gir det mening å tenke seg at en hvilken som helst definert gruppe med en felles historie kan ha en egen kultur, og at det derfor innenfor en organisasjon kan finnes mange forskjellige kulturer og subkulturer.

I tilfellet med fusjoner og oppkjøp, glemmer man dessverre ofte å vurdere kompatibiliteten mellom kulturer, og tema kommer ikke opp før handelen er gjennomført (Schein, 1990). Dette kan føre til kulturkrasj, kontroverser og problemer med å integrere kulturer inn i den nye organisasjonen. For å unngå slike problem, kan det være nyttig å vurdere kompatibiliteten før oppkjøp eller fusjon gjennomføres, være bevisst eventuelle forskjeller og trene på den forestående endringen. I arbeidet med å kartlegge kulturen til en bestemt gruppe eller organisasjon, er det til hjelp å skille mellom tre grunnleggende og fremtredende forhold: (1) synlige artefakter, (2) verdier og (3) grunnleggende antakelser (ibid., 1990). *Synlige artefakter* kan observeres og føles idet en går inn i en organisasjon. Det kan være alt fra kleskoder, fysiske forhold som utsmykning og omgivelser, språk og hvordan man henvender seg til hverandre, emosjonelt uttrykk, historier og myter, til mer håndfaste forhold som produkter og rapporter. *Verdier*, normer, filosofier og ideologier kan være uttrykte eller reelle, og kan avdekkes ved hjelp av intervjuer, spørreskjema eller andre verktøy egnet til slike undersøkelser. Åpne intervju kan være svært nyttige for å avdekke hva folk tenker og føler om egen kultur, kanskje mer enn spørreskjema som lettere preges av forskerens forutinntatthet. Mer om dette i metodekapittelet. En gruppes

*grunnleggende antakelser* kan undersøkes og avdekkes ved ytterligere observasjoner og fokuserte dybdeintervju blant motiverte medlemmer av gruppen. De grunnleggende og underbevisste antakelsene sier noe om hva gruppen tar for gitt og hvordan dette påvirker deres oppfattelser gjennom prosesser, følelser og handlinger.

Teerikangas og Very (2006) hevder på sin side at man bør være forsiktig med å spå eller forutse betydningen og påvirkningen av kultur og kulturforskjeller på en M&A prosess.

“To conclude, it seems that one has to be careful with predicting the impact of organizational, national or other cultures on M&A.” (Teerikangas og Very, 2006, s. 35)

Et av deres hovedargumenter er at å måle eller kartlegge kultur og dens påvirkning kan forenkles og dekke over andre grunnleggende prosesser. Teerikangas og Very (2006) viser til tre komplekse områder som gjør det vanskelig å studere effekten av kultur i forbindelse med fusjoner og oppkjøp.

For det første påpeker de at selve *kulturbegrepet* er forbundet med en iboende kompleksitet. Når man snakker om kulturforskjeller i en M&A prosess, hvilken kultur snakker vi da om? Snakker vi om nasjonale- eller organisatoriske kulturer? Stammekulturer eller subkulturer? Hvilken tilnærming eller hvilket perspektiv forskere ser på begrepet med vil kunne påvirke resultatet. Det er flere disipliner som tar for seg kulturbegrepet, for eksempel sosiologi, antropologi, psykologi og organisasjonsteori. Hver av disse disiplinene har sine tradisjonelle tilnærminger til kulturbegrepet, noe som kan bidra til at man vektlegger ulike forhold i en analyse av organisasjonskultur og kulturforskjeller i en M&A prosess.

For det andre viser Teerikangas og Very (2006) til *kompleksiteten* omkring selve M&A prosessen. Betydningen av kultur i en M&A prosess vil variere og utvikles over tid. I tillegg vil betydningen av kultur påvirkes blant annet av valgt integreringsstrategi, hvilken modus aktørene velger (se Nahavandi og Malekzadeh, 1988), kulturelle tilpassinger og den innsats som legges ned av ledelsen.

Det tredje komplekse området, berører selve *metodikken* som benyttes når betydningen av kultur i en M&A prosess undersøkes. Hva er studiets fokus?

Studerer man oppkjøp eller fusjoner? Som tidligere nevnt brukes begrepene om hverandre, selv om det er organisatoriske forskjeller. Teerikangas og Very hevder i tillegg at man ofte konstruerer sammenhenger når man studerer utfallet av en fusjon eller et oppkjøp. En slik konstruert sammenheng kan være et studie av kulturens betydning for en M&A prosess målt ut fra økonomiske resultat, omsetning, aksjekurs eller avkastning.

#### 2.4.4 Role conflict theory

Teori om rollekonflikt er den fjerde teorien som Seo og Hill (2005) identifiserer i sin gjennomgang av M&A litteraturen. De viser til Katz og Kahn (1978) som sier at rollekonflikt-teorien forklarer at psykologiske spenninger oppstår når individer engasjeres i ulike roller som ikke er kompatible (Seo & Hill, 2005, s. 430). Stress som følge av uklare roller kan føre til lavere produktivitet og lavere jobbtilfredsstillelse (ibid., s. 425). Rolletvetydighet kan skyldes usikkerhet omkring hva som er forventet i en rolle. Tidligere har jeg gjort rede for at forventninger også er et viktig begrep innenfor psykologiske kontrakter.

I følge Igarria & Guimaraes (1993) kan effekten av rolletvetydighet og rollekonflikt brukes til å bestemme eller forutsi jobbtilfredsstillelse. Videre hevder de at det er en direkte kobling mellom jobbtilfredsstillelse, organisatorisk forpliktelse og turnover intensjon. Økt jobbtilfredsstillelse gir økt organisatorisk forpliktelse, mens redusert jobbtilfredsstillelse gir økte turnover intensjoner.

I forbindelse med oppkjøp og fusjoner er det naturlig at det kan oppstå rollekonflikter som for eksempel skyldes usikkerhet i forbindelse med nye jobbkrav og lojalitetshensyn til nye og tidligere kollegaer. De fleste ansatte i Norsk Gjenvinning har beholdt sine arbeidsoppgaver og sin rolle etter Altors oppkjøp. Det kan dermed tenkes at rollekonflikter ikke er et stort problem i denne sammenheng. De fleste vil mest sannsynlig fortsette i sin rolle og utføre det arbeidet de er satt til å utføre, uansett hva de måtte føle og tenke om de nye eierne. Det er lite trolig at det vil oppstå rollekonflikter blant sjåførere eller operatører som transporterer, håndterer og sorterer avfall eller utfører andre tjenesteytende

oppgaver. De vil fortsette sitt arbeide som før. Dermed er teorien om rollekonflikter kanskje ikke like relevant for denne avhandlingen.

På en annen side vil et eventuelt nytt styresett, nye mål og strategier som er påvirket, eller oppfattes som påvirket av det kortsiktige eierskapet, kunne skape konflikter omkring roller og forventninger, særlig blant dem som skal utøve ledelse og oppfylle mål og strategier. Roller og posisjoner som kan tenkes påvirket av dette er eksempelvis ledere og mellomledere av divisjoner eller operative avdelinger og HR-ledelse.

En årsak til dette kan være at lederrollen settes under press når de ansatte opplever egne og andres roller som uavklarte, og utøvelse av ledelse kan bli en hårfin balansegang. I en organisasjon hvor roller er uklare og dårlig definert, vil strukturelle tiltak fra leder oppfattes som instrumentelle mot rolleavklaring og er derfor positivt relatert til underordnedes tilfredshet. I en organisasjon hvor roller er klare og godt definert, vil strukturelle tiltak fra leder oppfattes som unødvendig kontroll og tilstedeværelse og er derfor negativt relatert til underordnedes tilfredshet (Sims og Szilagyi, 1975, s. 194).

#### 2.4.5 Job characteristics theory

Teori om jobbkaraktistika brukes ofte når forskere skal forklare ansattes holdninger og handlinger i forbindelse med fusjoner og oppkjøp (Seo og Hill, 2005). I følge Seo og Hill (2005, s. 431) hevder flere forskere at ansattes holdninger og handlinger etter et oppkjøp eller en fusjon rett og slett kan reflektere endringer i de ansattes jobbkaraktistika og arbeidsmiljø etter en fusjon.

Hackman og Oldhams teori om jobbkjennetegn (jobbkaraktistika) er en av de mest innflytelsesrike teoriene på hvordan forhold ved jobben påvirker mennesker (Einarsen og Skogstad, 2005, s. 174). Hackman og Oldham (1975) beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for vår jobbtrivsel. De fem kjennetegnene er (1) *ferdighetsvariasjon*, (2) *oppgaveidentitet*, (3) *oppgaveviktighet*, (4) *autonomi* og (5) *tilbakemelding*. Modellen de utviklet sier for eksempel at mangfoldig bruk av ferdighet, oppgaveidentitet og

oppgaveviktighet (betydning) påvirker ansattes opplevelse av arbeidet som meningsfullt. Videre bidrar autonomi til ansattes opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet. Tilbakemelding bidrar til at ansatte får kjennskap til resultatene av arbeidet. Eksempelvis kan tøffere krav og styring fra ny eier i forhold til økt tidspress, rendyrking av arbeidsoppgaver og redusert autonomi tenkes å påvirke arbeidsmiljøet og de ansattes jobbtrivsel. Om de ansatte i en virksomhet opplever at en fusjon eller et oppkjøp påvirker de fem sentrale kjennetegnene over i negativ retning, risikerer man en forverring av arbeidsmiljøet og en økning i belastende forhold ved jobben.

Seo og Hill (2005) velger å se på teorien om jobbkarakteristika i et bredere perspektiv enn Hackman og Oldham (1975). I tillegg til å vurdere jobbkarakteristika knyttet til selve arbeidsoppgavene, mener Seo og Hill at det er relevant å inkludere andre dimensjoner ved arbeidsmiljøet som karrieremuligheter, arbeidsrelasjoner, nettverk, status og jobbsikkerhet (2005, s. 431). Det gjør de fordi de mener at disse forholdene også kan spille en viktig rolle i forhold til ansattes holdninger og handlinger etter en fusjon eller oppkjøp.

En ansatt sitt arbeidsforhold i en virksomhet kan ses på som en investering i arbeidsrelasjoner, karriere, nettverk og status. Over tid kan man ha opparbeidet forventninger om avansement, status og høyere lønn. Dersom den ansatte får en ny overordnet eller en ny rolle som følge av en fusjon eller et oppkjøp, hva skjer da med denne investeringen? Det er ikke utenkelig at vedkommende opplever at han eller hun må starte på ny for å bygge relasjoner, sikre egen karriere og status. Forventningene om avansement og høyere lønn som takk for langvarig, trofast og hard innsats kan brått forsvinne, og man opplever at status og karriere er under press. I dette tilfellet snakker vi om endringer i direkte relasjoner til nærmeste overordnede, men det er også rimelig å anta at ansatte opplever tilsvarende dersom vi snakker om organisatoriske endringer, eksempelvis på eiernivå. Ny eier og store endringer i toppledelsen, vil kunne påvirke ansattes forventninger som er bygget opp over tid.

#### 2.4.6 Organizational justice theory

Den siste teorien Seo og Hill (2005) identifiserer i deres gjennomgang av litteratur og forskning på fusjoner og oppkjøp, er rettferdighetsteorien. Rettferdighetsteori, eller «equity teori» er en motivasjonsteori med utgangspunkt i balanseteori og transaksjonsteori (Adams (1963) i Einarsen og Skogstad, 2005, s. 387). Med utgangspunkt i menneskesynet innebygd i «det økonomiske mennesket», er teorien basert på at mennesket (den ansatte) sammenligner seg selv med andre i sitt forsøk på å maksimere sin egen nytte eller redusere egne ulemper.

Rettferdighetsteorien hevder at den enkelte sammenligner forholdet mellom egen innsats og resultatet av denne med andres resultat av deres innsats. Den ansatte forventer å få samme igjen (likhet) for innsatsen som andre mottar for sin, selv om innsatsen varierer.

I mange tilfeller involverer fusjoner eller oppkjøp avgjørelser i forhold til utvelgelse og omplassering av ansatte. Rettferdighetsteorien kan bidra til viktig teoretisk innsikt i forhold til hvordan disse avgjørelsene oppfattes og hvilke handlingsstrategier som eventuelt utløses. Det er rimelig å anta at ansatte som opplever at de har blitt behandlet rettferdig, med større sannsynlighet vil utvikle holdninger og handlinger som støtter endringene, enn dem som opplever at de har blitt urettferdig behandlet. Ansattes opplevelse og reaksjon på slike endringer kan påvirkes av opplevd rettferdighet ut fra hva som er ens egen norm for rettferdighet (distributive justice) og hva som er forventet ut fra regler og prosedyrer (procedural justice).

Teorien som er redegjort for i dette kapitlet skal bidra til å forstå hvordan ansatte opplever et eierskifte generelt og spesielt om et kortsiktig eierskap påvirker deres opplevelser og handlingsstrategier. Som tidligere nevnt brukes ofte psykologiske kontrakter av forskere innenfor organisasjonspsykologien som et utforskende rammeverk for å kunne forutsi og forstå ansattes holdninger og handlinger. Videre må Seo og Hills sine teorier ses på som et konseptuelt rammeverk som kan øke forståelsen for hvilke problemstillinger som kan oppstå i forbindelse med oppkjøp og fusjoner, i tillegg til psykologiske effekter på de ansatte og mulige handlingsstrategier.

## 2.5 Forventninger til funn

Allerede tidlig i arbeidet med denne avhandlingen skaper man seg forventninger om hvilke funn en slik undersøkelse kan avdekke. I arbeidet med problemstillingen og begrensningen av denne skapes det forventninger til funn. Det skapes også forventninger til funn etter hvert som man dykker dypere og dypere ned i teorien rundt problemstillingen. Annen forskning og litteratur rundt problemstillingen setter i gang egne tanker og ideer om hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap. Disse tankene og ideene, sammen med teori og annen forskning, brukes så til å utarbeide intervjuguiden. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet og valgt ut, nettopp fordi jeg som forsker anser at disse spørsmålene kan belyse avhandlingens problemstilling og i tillegg noen av mine forventninger.

At jeg tidligere har arbeidet i organisasjonen som undersøkes, både før og etter siste oppkjøp, har i tillegg skapt noen forventninger til funn. Når man opplever endrede holdninger og handlinger blant de ansatte som kan tenkes å være påvirket av det nye eierskapet, så bidrar det til å skape forventninger til funn. Jeg har skrevet om min rolle som forsker i kapittel 6.1.

Med utgangspunkt i teori og empiri hentet fra litteratur om M&A prosesser, blir det spennende å se om *usikkerhet* omkring egen jobb og fremtid også i denne undersøkelsen vil fremstå som et tydelig funn. Som nevnt tidligere i kapittelet, er det en generell oppfatning at engstelse og bekymring er utbredt i forbindelse med oppkjøp og fusjoner (Carthwright & Cooper, 1993a; Ivancevitch, Schweiger & Power, 1987; Marks & Mirvis, 1985; Nikandrou & Papalexandris, 2008). Denne usikkerheten blant de ansatte kunne jeg med selvsyn erfare i den perioden jeg var ansatt i virksomheten.

I tillegg er jeg spent på om de ansatte opplever økt avstand til eier og konsernledelse. Med avstand mener jeg at de ansatte med stor sannsynlighet opplever at ny eier representerer et brudd sammenlignet med tidligere eierskap i virksomheten. Organisatorisk identitet har klare koblinger til social identity theory, med antakelsen om at medlemskap i (sosiale) grupper er viktig for danne og utvikle menneskers selvbilde (Bartels, Douwes, de Jong & Pruyn, 2006). Det



kan dermed tenkes at ansatte plasserer seg selv og sine kollegaer i en gruppe og Altor i en annen gruppe (Vi-Dem). Organisatorisk identitet er ofte latent og blir mer fremtredende ved større endringer som for eksempel fusjoner og oppkjøp (ibid., 2006).

I dette kapitlet har jeg gjort rede for avhandlingens teoretiske grunnlag. Jeg har vist til at det generelt sett er en mangel på studier omkring ansattes reaksjoner på oppkjøp og fusjoner, og at det er spesielt få studier som tar for seg ansattes opplevelser av kortsiktig eierskap. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i psykologiske kontrakter og Seo og Hill (2005) sitt integrerende rammeverk for å forklare og forstå de ansattes opplevelse omkring M&A prosesser og kortsiktige eierskap.

I det neste kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av metode, begrunne utvalget, forklare valgt strategi for innsamling av data og hvordan disse dataene er behandlet i etterkant.

### 3 Forskningsmetodikk

Dette kapittelet handler om de metodene jeg har valgt for å kunne gjennomføre denne undersøkelsen. Jeg vil begrunne mitt utvalg og strategi for innsamling av data, samt forklare hvordan jeg har gått frem for å samle inn og behandle data. Kapittelet avsluttes med en vurdering rundt gyldighet og ikke minst etiske hensyn.

Valg av metode og forskningsdesign er avgjørende for at avhandlingens problemstilling skal kunne besvares best mulig. I oppstarten av arbeidet med avhandlingen var hovedfokus å finne et tema eller en problemstilling jeg ønsket å skrive om. Veileder, medstudenter, venner og ektefelle var nyttige diskusjonspartnere som gjorde det lettere å forkaste enkelte problemstillinger og gå videre med andre. I denne innledende fasen var det lett å la seg avspore med tanker om *hvordan* undersøkelsen kunne gjennomføres og om det var praktisk gjennomførbart. *Hva* som skulle undersøkes, altså problemstillingen, risikerte å bli forkastet fordi jeg ikke hadde metodikken klart for meg. En viktig erkjennelse ble til slutt å ikke la metode styre valg av problemstilling! Etter hvert stod jeg igjen med problemstillingen omkring kortsiktig eierskap og mulige konsekvenser.

#### 3.1 Valg av metode

Det er ikke uvanlig at metodedelen i masteravhandlinger starter opp med en lengre utredning om både kvalitativ og kvantitativ metode. Jeg ønsker å redegjøre svært kort om forskjellene mellom de to metodene i tabellen under og heller bruke tid på å forklare hvorfor jeg valgte den metoden jeg valgte.

<b>KVANTITATIV METODE</b>	<b>KVALITATIV METODE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Deduktiv, tester forklaringer</li><li>• Hypotese</li><li>• Utvalget er basert på statistiske prinsipper</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Induktiv, bygger forklaringer</li><li>• Problemstilling/Spørsmål</li><li>• Gjennomtenkt utvalg rik på informasjon</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ønske om å generalisere til en større populasjon</li> <li>• Standardisert</li> <li>• Tallmateriale, ønske om å kunne forutsi noe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ønske om å forstå oppfatninger og erfaringer i dybden</li> <li>• Deltakere, ikke objekter</li> <li>• Ønske om å fortolke og bidra med kunnskap på området.</li> </ul>
--	--

Tabell 2. Egne notater fra forelesning av J. Cheek ved HIØ, Halden 13. mars 2015.

Avhandlingens problemstilling og det teoretiske grunnlaget gjorde at jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ tilnærming. Jeg ønsker å finne ut hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap. Det vil trolig være store variasjoner i de ansattes opplevelser. Enkeltansatte eller grupper av ansatte bryr seg kanskje ikke, mens det kan være andre som opplever det kortsiktige eierskapet som både usikkert og krevende. Jeg har valgt å studere psykologiske kontrakter og eierskiftelitteraturen med fokus på oppkjøp og fusjoner for å forstå de ansattes opplevelser og eventuelle handlingsstrategier. Handlingsstrategiene de ansatte eventuelt måtte velge er basert på subjektive opplevelser, noe som kan bidra til å forklare forskjeller i opplevelser og handlinger.

Kvalitativ metode er rettet mot det subjektive, og jeg er på jakt etter menneskers opplevelser og oppfatninger. Jeg ønsker ikke å teste en hypotese med håp om at det statistiske grunnlaget lar meg generalisere utenfor utvalget. Det betyr at denne undersøkelsen viser hvordan et mindre antall ansatte i Norsk Gjenvinning opplever sin situasjon, og at man kan ikke statistisk generalisere utover denne gruppen. Generalisering utover selve utvalget, blir i så fall en teoretisk generalisering.

Min tilnærming vil være induktiv, fordi jeg har et ønske om å forstå, oppdage oppfatninger, erfaringer og gå i dybden. Kvalitativ metode gjør meg (forhåpentligvis) i stand til å svare på problemstillingen, med et gjennomtenkt utvalg, rik på informasjon. Jeg ønsker å bygge forklaringer og bidra med kunnskap og forståelse rundt valgt problemstilling. Det finnes lite empirisk forskning rundt avhandlingens problemstilling fra før, også dette peker i retning av en kvalitativ undersøkelse. Viss forskningen hadde et klart fundert

teorigrunnlag og jeg var opptatt av hvor mange som opplevde kortsiktig eierskap på ulike måter, ville kvantitativ tilnærming vært riktigere.

Når problemstillingen bærer preg av et åpent spørsmål, er det behov for et dypdykk og en utforskende undersøkelses type. Jeg synes Jakobsen (2005) beskriver det bra når han forklarer den største forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming:

«Forskjellen ligger i hvor åpen forskeren er for nye innspill og overraskende informasjon i løpet av datainnsamlingen. Kvantitative tilnærminger er ofte lite åpen for informasjon som ikke er kjent på forhånd, mens kvalitative tilnærminger er mer åpne.» (Jakobsen, 2005, s. 124)

Videre forklarer han når vi bør benytte oss av en kvalitativ tilnærming:

«Vi bør velge denne tilnærmingen når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksplorering. Eksplorering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir.» (Jacobsen, 2005, s. 124)

Slik jeg vurderer det, er fordelen med å velge en kvalitativ tilnærming først og fremst åpenheten og muligheten til å få tak i opplevelser, erfaringer, detaljer, nyanser og det unike. Det passer bra med problemstillingen i denne avhandlingen. En av de største ulempene med kvalitativ tilnærming er at metoden ofte er svært ressurskrevende. Intervju og transkribering av data tar mye tid, og det blir derfor nødvendig å begrense utvalget til få deltakere. Få deltakere representerer ikke nødvendigvis resten av populasjonen, dermed vil det bli vanskelig å generalisere.

Før jeg redegjør for utvalget i undersøkelsen og begrunner utvalget, vil jeg si noe om selve undersøkelsesopplegget. Kvalitativ forskning deles ofte i fire grunnleggende typer/metoder:

1. Kvalitativ observasjon
2. Kvalitative intervju
3. Kvalitativ dokumentundersøkelse
4. Kvalitativ undersøkelse av lyd- og bildemateriale.

De fire grunnleggende metodene kan brukes enkeltvis eller i kombinasjon, avhengig av hvilken type data som skal samles inn. Hver av metodene vil ha sine

fordeler og begrensninger. For eksempel redegjør Creswell (2014, s. 191) for flere fordeler og begrensninger ved intervju som metode. Han oppsummerer blant annet at intervju er nyttig når det ikke er hensiktsmessig eller mulig å observere deltakerne. Deltakerne kan komme opp med data som er historisk viktig, og forskeren kan kontrollere og styre rekkefølgen på spørsmålene som stilles under intervjuene. Blant begrensningene er det ifølge Creswell (2014) verdt å nevne muligheten for indirekte og filtrert informasjon som formidles ut fra perspektivet til den som intervjues. Informasjonen som samles inn skjer ikke nødvendigvis i deltakernes naturlige omgivelser og forskerens tilstedeværelse kan påvirke innsamlede data.

### 3.2 Fokusgrupper

Jeg har i denne avhandlingen valgt å benytte meg av intervju, nærmere bestemt fokusgrupper. Fokusgrupper er ikke noe nytt og ble anvendt allerede på 1920 tallet. I tiden fra 1950 til 1980 forsvant imidlertid fokusgrupper som metode innen samfunnsvitenskapelig forskning på grunn av manglende oppmerksomhet og økt fokus på andre metoder (Liamputtong, 2010, s. 66). Populariteten til bruk av fokusgrupper har i dag igjen økt, spesielt innen forskning på offentlig helse.

Jeg har valgt å benytte meg av fokusgrupper for å samle inn data, fordi fokusgruppe intervju er noe mer enn et dybdeintervju. Det er en gruppe mennesker som kommer sammen for å diskutere en bestemt problemstilling eller et bestemt tema. Dynamikken til deltakerne i fokusgruppen veksler mellom å gi og ta, og stimulerer deltakerne til å reflektere og analysere over sitt eget syn mer enn de ville gjort i individuelle intervju (ibid., 2010, s. 83). Dette fikk jeg bekreftet etter et av intervjuene. Etter at intervjuet var avsluttet, henvendte en av deltakerne seg til meg og gav tilbakemelding på at fokusgruppeintervjuet fungerte svært bra. I stedet for at man ble usikker og redd for å ordlegge seg feil i et en-til-en intervju, opplevde deltakeren en god dynamikk, gode diskusjoner og trygghet i gruppen.

Om dynamikken i gruppen er god og samtalen styres godt av moderatoren, kan man få tak i inngående kunnskap og data som ikke nødvendigvis ville kommet frem under individuelle intervju.

Fokusgrupper kan være en fornuftig metodikk for å avdekke om det er forskjellige erfaringer mellom for eksempel ansattgrupper i organisasjonen.

### 3.3 Utvalg og strategi for datainnsamling

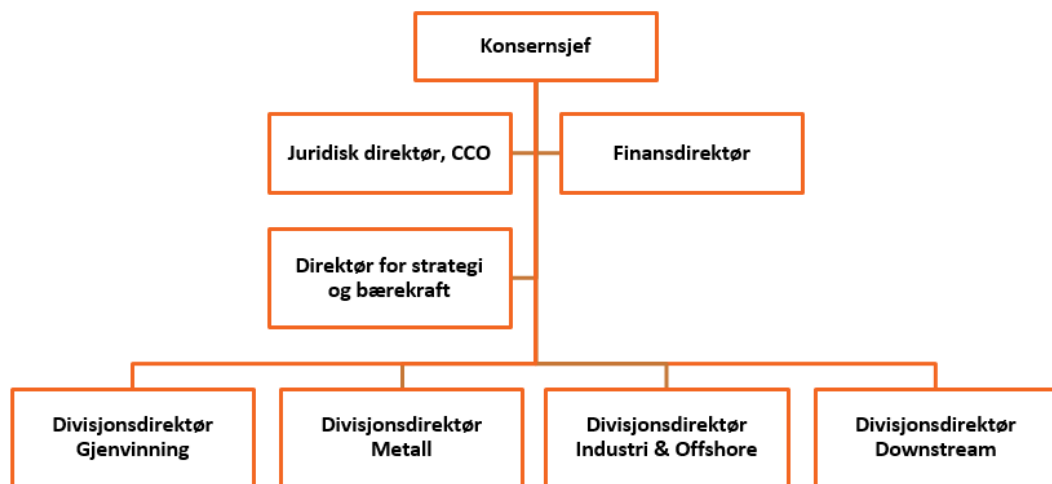
Utvalget som skal studeres og bidra med data i en undersøkelse, skiller seg vesentlig fra hverandre i kvantitative og kvalitative undersøkelser.

I kvantitative undersøkelser håndterer vi ofte et stort og randomisert utvalg. Logikken bak dette er basert på statistisk sannsynlighetsteori og bidrar til økte muligheter for generalisering fra utvalget til en større populasjon. I kvalitative undersøkelser fokuserer vi gjerne på små utvalg som er valgt ut med omhu. Styrken og logikken ved denne typen utvalg er muligheten til å velge et utvalg rikt på informasjon som tillater en å gå i dybden. Patton (2002) bruker uttrykket *purposeful sampling* for å beskrive denne logikken. Ved hjelp av *purposeful sampling* kan forskeren gjøre et utvalg som i større grad bidrar til å besvare forskerens spørsmål. Det finnes ikke noen god norsk oversettelse på begrepet *purposeful sampling*, men det må kanskje bli noe slikt som *informasjonsmaksimerende datautvelgelse*.

Med om lag 1.400 ansatte er Norsk Gjenvinning den ledende arbeidsgiveren innen gjenvinning og miljøtjenester i det norske markedet. For min forskning er det avgjørende å reflektere over utvalget som skal benyttes til datainnsamling. Alle de 1.400 ansatte er på en eller annen måte berørt av konsernets eierskap og dermed potensielle respondenter eller deltakere i min undersøkelse. Om jeg skulle benyttet meg av individuelle intervju for å få tak i den generelle opplevelsen av å arbeide i en organisasjon med kortsiktige eierskap, burde jeg muligens gjennomføre intervju med deltakere fra alle nivå og full bredde i organisasjonen. Dette ville blitt svært ressurskrevende, og med en begrensning på mellom seks og ti intervju, ville innsamlet data mest sannsynlig ha en begrenset kvalitet. Ved i

stedet å velge ut fokusgrupper ut fra prinsippene om purposeful sampling (Patton, 2002) håper jeg å sitte igjen med data som er maksimert. Jeg må velge ut fokusgrupper og deltakere som jeg tror vet, kjenner til, mener, har opplevd eller erfaring fra hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap. I tillegg er det ønskelig med deltakere som har lang fartstid i virksomheten og som gjerne har opplevd flere eierskifter i løpet av de årene de har vært ansatt.

Norsk Gjenvinning er organisert i divisjoner (se figur 1). Konsernledelsen består av konsernsjef, juridisk direktør, finansdirektør, direktør for strategi og bærekraft samt fire divisjonsdirektører. Jeg har valgt å ikke benytte konsernets toppledelse i en fokusgruppe. Årsaken er at det å være toppleder har en iboende støy og det vil uansett være forbundet med risiko og usikkerhet å være toppleder i et stort konsern. Det vil dermed være begrensninger i denne undersøkelsen i forhold til utvalget og hvor data kommer fra. Mer om begrensninger i kapittel 6.2. Data som skal kaste lys over problemstillingen vil komme fra stab, mellomledere, ledere og operatører som er ansatt i stillinger under divisjonsdirektørene.



Figur 1. Fritt fra hjemmesiden til Norsk Gjenvinning (30.05.2015).

<http://www.nggroup.no/>

En av strategiene som Patton (2002) viser til innenfor purposeful sampling er *maximum variation sampling*. Her er hensikten velge ytterligheter for å få fram

variasjoner rundt forskningstema. Divisjonen *Gjenvinning* representerer mye av kontinuiteten i Norsk Gjenvinning konsernet. Her er en betydelig del av konsernets kjernevirksomhet plassert og forretningsområdet har røtter tilbake til Jahr familien og NG slik mange kjenner det mer enn 20 år tilbake i tid. Mange av dagens ledere, fagpersoner, operatører og sjåførere i denne divisjonen var også ansatt på den tiden. Divisjonen *Industri* er bygget opp i løpet av de siste 20 årene, i all hovedsak ved oppkjøp av små og mellomstore aktører som tilbyr tjenester innenfor kommunalteknikk, industri og offshore. Dermed representerer de noe annet, sammenlignet med divisjon Gjenvinning. Før de ble kjøpt opp av Norsk Gjenvinning var de stort sett etablert som privateide foretak. Ut fra prinsippene om maximum variation sampling (Patton, 2002) velger jeg å etablere fokusgrupper i divisjonene Gjenvinning og Industri.

Å samle deltakere til en fokusgruppe fra alle nivå i eksempelvis divisjon gjenvinning, vil mest sannsynlig kunne forstyrre den ønskede dynamikken jeg tidligere har omtalt som ønskelig og spesiell for fokusgrupper. Det er ikke utenkelig at operativt personell vil føle seg bundet eller hemmet av tilstedeværelsen til for eksempel driftssjefer, eller vise versa. Dermed ønsker jeg å etablere to fokusgrupper i hver divisjon, en for mellomledere, ledere og stab (LS) og en for operatører, sjåførere og annet operativt personell (OP). Dermed vil noe være likt og noe være forskjellig med hensyn til fokusgruppens sammensetning.

	Divisjon Gjenvinning	Divisjon Industri
Fokusgruppe	1) Mellomledere, ledere og stab (LS)	2) Mellomledere, ledere og stab (LS)
Fokusgruppe	3) operativt personell (OP)	4) operativt personell (OP)

Tabell 3. Fokusgrupper



Kodene «LS» og «OP» vil bli brukt når jeg referer til utsagn fra intervjuene, eksempelvis «Divisjon Industri-OP» som da betyr et sitat fra en deltaker i fokusgruppen i divisjon industri bestående av operativt personell.

Eierskifte representerer en forandring og det er rimelig å anta at grupper og funksjoner som er mer utsatt for disse forandringene vil reagere sterkere på disse endringene enn dem som ikke er påvirket på samme måte. Hvis vi antar at mange operatører og driftsledere representerer en kontinuitet, vil et eierskifte bidra til diskontinuitet? Mellomledere møter press og utfordringer fra ledere over seg og ansatte som han eller hun er satt til å lede. Mellomleder-rollen er i utgangspunktet krevende. Endrede retningslinjer, strategier og styringssystem fra ny eier kan øke presset på mellomlederen. På en annen side er det ikke sikkert at sjåfører eller operatører merker eller bryr seg stort om virksomhetens eierskap.

I figur 3 har jeg satt opp fire fokusgrupper, i virkeligheten ble det faktisk 5 fokusgruppeintervju. I neste underkapittel forklarer jeg hvorfor.

### 3.3.1 Snowball sampling og metning

Det er svært viktig å være lyttende og våken for innspill underveis i datainnsamlingen. Det hender ofte at det fremkommer opplysninger som indikerer at det bør gjennomføres andre intervjuer individuelt eller i form av fokusgrupper, av respondenter som sitter på verdifull og fyldig informasjon. Denne strategien kalles av Patton (2002) for *Snowball sampling*. Jeg benyttet meg av denne strategien allerede før de avtalte intervjuene startet. Etter at intervjuguiden var forkastet og omarbeidet flere ganger, ønsket jeg å teste den ut. Jeg kontaktet derfor en gruppe i Norsk Gjenvinning som representerte en stabsfunksjon i industridivisjonen og spurte om de kunne tenke seg å delta i et testintervju. Det samtykket de til. Underveis og etter intervjuet stod det klart for meg at data som kom frem under intervjuet hadde god kvalitet og relevans for problemstillingen, og at det ville være bortkastet om ikke jeg benyttet meg av disse data. Etter intervjuet spurte jeg derfor deltakerne om de ville svart annerledes om det ikke var et testintervju. De mente at de ville svart det samme om det var et reelt

intervju. Jeg fikk godkjenning fra deltakerne til å anvende innsamlet data i undersøkelsen og de signerte på samtykke til å delta i undersøkelsen. På denne måten endte jeg opp med fem fokusgrupper, selv om jeg hadde skissert et utvalg med fire fokusgrupper i forkant av undersøkelsen.

Når det gjelder størrelsen på utvalget innen kvalitativ analyse finnes det ingen regler (Patton, 2002, s. 244.). Metningspunktet oppstår når ytterlig data ikke gir ytterlig informasjon som er av betydning for problemstillingen.

### 3.3.2 Rekruttering av deltakere

For å få tak i gode deltakere med relevant informasjon til undersøkelsen, bad jeg om et møte med HR avdelingen i Norsk Gjenvinning. Der la jeg frem min strategi for utvelgelse av deltakere og de kom opp med en liste over mulige deltakere som hadde lang fartstid i konsernet og passet inn i de ulike fokusgruppene jeg hadde satt opp.

Det ble valgt ut en kontaktperson i hver fokusgruppe som jeg kontaktet på e-post og/eller telefon. Denne kontaktpersonen fikk vite av meg hvilke andre deltakere jeg ønsket å komme i kontakt med, og organiserte en tid som passet for gruppen. I forkant av intervjuet mottok alle deltakere en forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet som er utarbeidet til undersøkelsen (se vedlegg 2). Denne forespørselen inneholder en samtykke del som ble signert av deltakerne før intervjuene startet.

### 3.4 Innsamling og behandling av data

Kvaliteten på en undersøkelse er ikke bedre enn de data som samles inn. For å få svar på avhandlingens problemstilling er det avgjørende at man stiller relevante spørsmål som kan belyse problemstillingen og i tillegg sikrer dataene på en slik måte at de kan bearbeides i etterkant.

Det finnes ingen fasit som angir eksakt hvordan man skal gå frem for å analysere og tolke data fra en undersøkelse som dette, men det finnes flere anbefalinger. Hvordan man til slutt løser dette styres av egne valg, enten fra en innfallsmetode eller hva som fungerer best for en selv. Uansett er det avgjørende for undersøkelsens gyldighet at forskeren kan beskrive analyseprosessen og dokumentere fremgangsmåten.

For å forsikre meg om at all informasjon fra fokusgruppeintervjuene ble tatt vare på, benyttet jeg meg av en digital opptaker. Intervjuguiden (vedlegg 1) fungerte godt og hjalp meg til å holde fokus og sikre nødvendig fremdrift under samtalene. Intervjuguiden hadde en semistrukturert form med åpne, romslige innledningsspørsmål til ulike kategorier og tilhørende oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble utarbeidet underveis mens jeg arbeidet med avhandlingens teoretiske grunnlag. Arbeidet med teorien og mitt eget kjennskap til feltet, skapte noen forventninger til funn og gjorde meg i stand til å lage en intervjuguide som jeg opplevde fungerte godt, holdt samtalene i gang og ga gode data til undersøkelsen. Intervjuguiden hadde også godt med plass til egne notater og kommentarer i forhold til viktig utsagn, kroppsspråk, uttrykk m.m. Deltakerne har ikke fått anledning til å lese intervjuguiden, hverken før eller etter intervjuene. Under intervjuene opplevde jeg at jeg måtte holde igjen når jeg ante at deltakerne nærmet seg og muligens satt på interessant og relevant informasjon i forhold til min problemstillingen. Man må virkelig akte seg for ikke å stille ledende spørsmål. Ved slike tilfeller benyttet jeg meg ofte av åpne oppfølgingsspørsmål som «Hvorfor tror du det er slik?», «Hva legger du i det?» og «Hva kan det skyldes?».

Ved første anledning etter at hvert intervju var avsluttet, gjerne senere samme dag, sørget jeg for å skrive et memo. For meg var det viktig og riktig å skrive et memo mens inntrykkene var ferske, og det var en fin måte å få nedtegnet mine opplevelser og hovedinntrykk fra fokusgruppeintervjuene. Merriam beskriver dette på følgende måte:

«You write a separate memo to yourself capturing your reflections, tentative themes, hunches, ideas, and things to pursue that are derived from this first set of data.» (Merriam, 2009, s. 170)

Senere under arbeidet med data, på jakt etter kategorier (funn), vendte jeg stadig tilbake til mine memo for å forsikre meg om at jeg ikke over- eller undertolket data, med andre ord, avvek kraftig fra opplevelser og inntrykk nedskrevet i mine memo. Memo er egne tanker og egen tolkning og dermed en viktig del av det metodiske arbeidet.

Intervjuene er transkribert ordrett og påført linjenummer. Arbeidet var svært tidkrevende og en sann test i utholdenhet. Det er mulig å kjøpe denne tjenesten og antall aktører på markedet er mange. Allikevel tror jeg det er viktig å gjøre dette arbeidet selv fordi analyseprosessen pågikk hele tiden mens jeg transkriberte intervjuene. Etter at de fem fokusgruppe intervjuene var transkribert, hørte jeg på opptakene gjentatte ganger mens jeg leste den transkriberte teksten og streket under det jeg mente sto frem som viktige data. Jeg forsøkte hele tiden å ha problemstillingen i tankene når jeg arbeidet med den transkriberte teksten og mine memo. Jeg plasserte koder som jeg mente passet sammen i større hovedgrupper.

Deretter startet arbeidet med å sammenligne hovedgruppene for å lete etter likheter og ulikheter, på jakt etter data som passer inn i et tema/kategori. Merriam (2009) kaller denne sammenligningen for *constant comparison* og Creswell (2014, s. 199-200) sier følgende om å arbeide frem kategorier:

«Use the coding as well as for generating a small numbers of *themes* or categories...»,

og

“These themes are the ones that appear as major findings in qualitative studies and are often used as headings in the findings sections (or in the findings section of a dissertation or thesis) of studies.”

De endelige kategoriene (funn) blir presentert i kapittel 4. Før jeg kommer så langt, vil jeg si noe om undersøkelsens gyldighet og etiske hensyn.

### 3.5 Gyldighet

Undersøkelser som dette krever et kritisk blikk og en kritisk gjennomgang for å foreta en vurdering av gyldigheten. Undersøkelsens gyldighet påvirker nytte og verdi for forskeren, deltakere og andre som leser avhandlingen.

I følge Silverman (2010, s. 292) bør alle samfunnsvitenskapelig undersøkelser basere seg på en form, preget av et selvkritisk blikk. Han lister opp et sett av kriterier og spørsmål som man bør benytte under forskningsarbeidet (s. 294). Her er et utvalg:

- Er valgt forskningsmetodikk passende for å belyse problemstillingen?
- Finnes det klare koblinger mot eksisterende kunnskap eller teori?
- Er det redegjort for valg av undersøkelsesenheter, datainnsamling og analyse?
- Ble datainnsamlingen og journalføringen gjennomført systematisk?
- Hvor systematisk er analysen?
- Finnes det relevante diskusjoner rundt bearbeidingen av data, utvikling av tema og kategorier samt forskerens argumenter?

Validiteten sier noe om styrken og gyldigheten til innsamlet data, med andre ord om en metode faktisk kan brukes til å undersøke det den sier at den skal undersøke. Reliabilitet sier noe om avhandlingens konsistens og pålitelighet. Kvale og Brinkmann (2015, s. 276) bruker som kriterium for undersøkelsens reliabilitet om resultat kan gjentas på andre tidspunkter og av andre forskere ved hjelp av den samme metoden.

Med disse kriteriene i bakhodet har jeg forsøkt å presentere en tydelig problemstilling og et relevant teorigrunnlag. Videre er jeg valgt en metodikk som jeg mener er egnet til å forstå, oppdage oppfatninger, erfaringer og gå i dybden. Under arbeidet med denne avhandlingen har jeg forsøkt å ivareta alle disse forholdene og reflektere over eget arbeid og valg. Eksempelvis har jeg ved flere anledninger endret og finjustert på intervjuguiden (før intervjuprosessen) for ikke å legge ordene i munnen på deltakerne og heller skape gode, åpne spørsmål som starter de gode samtalene. Min rolle som forsker og de valg jeg har gjort, er

uten tvil svært viktig for undersøkelsens gyldighet. Under neste punkt vil jeg redegjøre for et annet viktig forhold som alltid bør vurderes av forskeren, nemlig etiske hensyn.

### 3.6 Etiske hensyn

Etiske hensyn og vurderinger er en viktig del av forskningsarbeidet. Etiske problemstillinger bør prege forskningen fra start til slutt for å ivareta enkeltpersoner, grupper, organisasjoner, samfunn m.m. Kvale og Brinkmann (2015, s. 97-98) redegjør for etiske problemstillinger ved syv stadier i kvalitativ forskning. *Tematiseringen* bør ikke diskutere kun den vitenskapelige verdien av det som søkes, men også hensyn til forbedring av den menneskelige situasjon som utforskes. Under *planleggingen* innhentes deltakernes informerte samtykke til å delta i studien, det sørges for konfidensialitet og vurderes hvilke konsekvenser studien kan ha for deltakerne. I selve *intervjusituasjonen* må forskeren klarlegge intervjurapportens konfidensialitet og samtidig vurdere om intervjusituasjonen påvirker deltakeren i form av for eksempel apati, stress eller endret selvbilde. Når forskeren *transkriberer* må konfidensialitetshensynet igjen vurderes og den skriftlige transkripsjonen må være lojal. De etiske sidene ved *analysen* berører spørsmål om hvor dypt og kritisk intervjuene skal analyseres og om deltakerne bør være med på å bestemme hvordan deres uttalelser skal tolkes. Ved å vurdere hvor kritiske spørsmål som kan stilles en intervjuperson, bidrar forskeren til å *verifisere* og sikre kvaliteten på kunnskapen som legges frem. Forskerens *rapportering* må også vurderes etter konfidensialitetsprinsippet, og det må vurderes hvilke konsekvenser den offentlige rapporten har for deltakere, gruppen eller organisasjonen de representerer.

Stadiene over må ses på som usikkerhetsområder som forskeren må forholde seg til gjennom hele undersøkelsen. Prosessen er dynamisk og man kan ikke forutse hvilken informasjon som dukker opp underveis i undersøkelsen.

Deltakerne i undersøkelsen har uansett på hvilket som helst tidspunkt kunnet velge å trekke seg fra undersøkelsen og kreve data slettet.

Dette kapitlet har handlet om de metodene jeg har valgt for å kunne gjennomføre denne undersøkelsen og hvorfor metodikken er valgt. Videre har jeg begrunnet undersøkelsens utvalg og beskrevet hvordan jeg har samlet inn og behandlet data. Avslutningsvis redegjorde jeg for viktige forhold som kan påvirke undersøkelsens gyldighet og til slutt de viktige etiske hensyn som må utvises.

I neste kapittel vil jeg gjøre rede for de funn og hovedkategorier jeg har kommet frem til i denne undersøkelsen.

## 4 Analyse

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de funn og hovedkategorier jeg har kommet frem til i denne undersøkelsen. Jeg vil med andre ord svare på avhandlingens problemstilling og redegjøre for hvordan det oppleves for ansatte å arbeide i en organisasjon hvor eierne har et kortsiktig perspektiv. Det er viktig for meg å presisere at deltakernes *opplevelser* og det jeg beskriver i avhandlingen generelt og analysedelen spesielt, ikke nødvendigvis er beskrivende for det som *virkelig* skjer. Eiers mål, strategi og intensjoner kan kun bekreftes av eier selv.

Etter en systematisk gjennomgang av innsamlede data (se kapittel 3.4) har jeg samlet data som jeg mener belyser avhandlingens problemstilling i fire kategorier. De fire kategoriene har jeg kalt «Organisatorisk usikkerhet», «Mellom fag og finans», «Vi-Dem» og «Personlig usikkerhet». I de påfølgende underkapitlene vil jeg gjøre rede for de fire kategoriene ved å avdekke både likheter og ulikheter i innsamlet data. Ved hjelp av data vil jeg forsøke å gi et bilde av informantenes situasjon. Hva beskriver de og hvordan er deres arbeidssituasjon? Hva er likt og hva er forskjellig?

Rekkefølgen jeg presenterer kategoriene under, er ikke tilfeldig. De tre første kategoriene beskriver de ansattes opplevelser av eierskiftet ut fra organisatoriske forhold, mens den fjerde og siste kategorien beskriver de ansattes opplevelser ut fra et mer personlig perspektiv.

### 4.1 Organisatorisk usikkerhet

Denne kategorien handler om de ansattes opplevelser omkring egen organisasjon og hvordan de opplever at organisasjonen er påvirket av eiers kortsiktige perspektiv. Deltakerne beskriver noe de kaller for ustabil organisasjon, eller *organisatorisk usikkerhet*.

Gjentatte ganger under intervjuene forteller deltakerne at de opplever organisasjonen som ustabil. De forteller at de ikke aner hvilke planer eier eller konsernledelse har for selskapet og at de ikke vet hvor de er på vei. Flere bruker



«skute-metaforen» som beskrivelse på hvordan de opplever dette. Skuta er Norsk Gjenvinning konsernet, alle er om bord, men ingen vet hvor de skal. Når de går opp på broen for å sjekke om noen har kontroll, så er det tomt der! Usikkerheten knytter seg til at man tidligere opplevde å ha klare mål og strategier, mens nå har dette blitt mer uklart. Mål og strategier er knyttet til det finansielle (bedriften skal bli mer verdt), mer enn det organisatoriske (bedriften skal bli god og derfor tjene penger). Noen av deltakerne sa følgende:

Divisjon Industri-LS: «Det er vel det jeg sa i sted at jeg føler at mange av de målene er dårlig kommunisert. Litt utydelig kommunisert. Hva er det de ønsker? Hvor der det vi skal hen? Hva er målet?»

Divisjon Industri-OP: «...men når det gjelder strategi og mål, hvis du skal si, så er det helt fraværende! Vi har jo ingen strategi, vi har ingen mål! Ikke som jeg har klart å avdekke i hvert fall.»

Divisjon Industri-OP: «Nei altså, personlig for min del så skulle jeg gjerne ønske å vite hvor de egentlig vil hen! At vi visste hvor de vil hen!»

Deltakerne opplever at fagmiljø og kunnskap som er bygget opp over mange år og som ble sett på som en viktig del av fremtidens Norsk Gjenvinning, nærmest settes til side til fordel for finansielle mål og strategier. Denne opplevelsen er så sterk at jeg har valgt å behandle den som en egen kategori i kapittel 4.2. Dette skaper stor usikkerhet blant de ansatte og fungerer dårlig som styringsgrunnlag for ledere som kommer i skvis mellom faglige og finansielle hensyn.

Divisjon Industri-LS: «...det er økonomi det hele dreier seg om. Ene og alene. Det er jo bare hvordan kan vi stable noe på beina som kan selge, selges for mere enn det..., går jeg ut fra at noe av det er det. Men, jeg tenker nettopp dette her med hvilke, hvor, hvor vil, altså vi er en bransje som skal innover i fremtida, ikke sant. Dette med avfall er fremtidens bedrift, men det er ingen ide om det fra ledelsen sin side, i hvert fall som de kommuniserer. Hvordan ser fremtidens NG ut?»

Divisjon Industri-LS: «Og på veien dit så ødelegger de jo da masse i forhold til fagområdet vårt...»

Deltakerne forteller videre om stadige *omorganiseringer* som følge av manglende mål og strategier. De forteller at det er tungt å jobbe på denne måten og at de sliter med å finne sin plass/rolle i organisasjonen. En av deltakerne uttalte følgende:

Divisjon Industri-LS: «I og med at organisasjonen er i endring, så endrer man jo roller også. Man klarer ikke finne den plassen sin i like stor grad da som man gjorde før.»

Divisjon Industri-LS: «Nei, i konseptet legger jeg inn at man omstrukturerer hele tiden, nye ting som skal skje, man mangler målsetting og strategier, man setter i verk noe og så fullfører man det ikke, kanskje river ned noe som man har for å bygge opp noe nytt som ikke kommer, vi starter med å lage store søknader, gjør veldig mye ting for så bare å legge det ned igjen plutselig sånn at...»

Videre beskriver deltakerne noe de kaller for «forsøksarbeid i storskala». De opplever at endringer i organisering og arbeidsprosesser tvinges igjennom. Dette skjer uten at man på forhånd sjekker om det finnes ansatte i virksomheten som sitter på kunnskap eller erfaringer som kan være av betydning for disse endringene. Dermed opplever de ansatte at deres erfaring og kompetanse ikke er viktig og det forventes at man «spiller på lag». Deltakerne bruker ord som «manglende takhøyde» for å beskrive fenomenet. Dette gjelder ikke kun for ledere og mellomledere, men også ansatte generelt. Videre beskrives det en *konkurranseskultur* hvor du enten er med eller imot, og kravet og presset om å «mønstre på» er stort. Med det mener deltakerne at de som «spiller på lag» og ikke stiller spørsmål ved endringer blir sett på som lojale, mens de som sier ifra og stiller kritiske spørsmål opplever at de ikke passer inn og nærmest blir bedt om «å finne seg noe annet å gjøre». En av dem som ble intervjuet brukte begrepet «fit in or fuck off» for å beskrive denne opplevelsen. Utsagnet er såpass kraftig at jeg har valgt å ikke angi i hvilken fokusgruppe dette ble sagt. Under er et par andre utsagn som beskriver deres opplevelser omkring dette.

Divisjon Industri-LS: «...folk blir rett og slett fryst ut fordi de ikke gidder å være med eller fordi de har en annen mening.»

Divisjon Industri-LS: «Er du ikke med så er du imot!»

Kombinasjonen av at de ansatte opplever en utbredt konkurranseskultur og manglende takhøyde skaper usikkerhet og oppfattes som destruktivt. De mener at ledere har et *begrenset handlingsrom*, blant annet fordi de føler at leder helst ikke skal ha egne meninger, har en utrygg rolle og lite støtte ovenfra.

Divisjon Gjenvinning-OP: «Min personlige mening er at Altor skal ikke ha noen ledere med egne meninger, de skal noen som gjør som de sier. Det er min oppfatning, hvorvidt det er riktig, det skal jeg ikke stå for.»

Samme deltaker mener til og med at ledere preges av handlingslammelse, beslutningsvegring og opptrer nærmest som «nikkedukker» ovenfor konsernledelse og eier.

Divisjon Gjenvinning-OP: «De sitter mest som en nikkedukke føler jeg, enn at de sitter der og kan ta avgjørelser.»

Et annet forhold som knyttes opp til denne kategorien er *stadige lederskifter*. Deltakerne opplever at det har vært hyppige og gjentatte skifter av mellomledere og ledere på alle nivå i organisasjonen etter Altors overtagelse. Ledere er skiftet ut i konsernledelsen, sentral stab, på divisjonsnivå, regionsnivå og på lokasjon.

Det er svært vanlig at ansatte slutter i forbindelse med både omorganiseringer og oppkjøp. Jeg har tidligere nevnt at dyktige nøkkelpersoner ofte er blant de første til å frivillig forlate en organisasjon ved fusjoner og oppkjøp (Marks & Mirvis, 1985; Carthwright & Cooper, 1993; Gutknecht & Keys, 1993). I tillegg er det rimelig å anta at ny eier har sett et forbedrings potensiale som de ønsker å realisere. Omorganiseringer blir dermed viktige ledd i forbedringsarbeidet. Når slik informasjon har dukket opp under intervjuene, har det derfor vært viktig for undersøkelsen å stille oppfølgingsspørsmål om hvorfor de tror mellomledere og ledere har sluttet. Poenget med dette har vært å forsøke å finne ut om de relaterer bytte av ledere til ny eier og det kortsiktige eierperspektivet, eller om de mener det skyldes noe helt annet.

Operativt personell i begge divisjoner (industri og gjenvinning) ser ut til å være spesielt opptatt av disse lederskiftene. I intervjuguiden er det ikke spørsmål knyttet opp til dette punktet og informasjonen er dermed kommet fritt fra deltakere. En av deltakerne sier kort og godt:

Divisjon Industri-OP: «Det har vært jævlig gjennomtrekk på ledere.»

En annen beskriver i tillegg hvordan dette oppleves:

Divisjon Gjenvinning-OP: «Ja, jeg synes jo sånn i forhold til utskiftingen av alt av ledelse og sånne ting, de har jo kjørt over med en lav sko, det gir jo en veldig negativ tankegang da, for å si det sånn.»

Negativ tankegang og usikkerhet forbundet med stadige lederskifter kan skyldes blant annet at de ansatte opplever at deres arbeidsmiljø i form av arbeidsrelasjon, nettverk og jobbsikkerhet utfordres. De ansatte kan tenkes å se på sitt arbeidsforhold som en investering i arbeidsrelasjoner, karriere, nettverk og status. Hvis de stadig opplever å få nye ledere, hva skjer da med denne investeringen? Må han eller hun starte om på nytt for å bygge relasjoner og føle en trygghet for fremtiden?

Eneste fokusgruppe som skiller seg ut i en mer positiv retning i forhold til den organisatoriske usikkerheten jeg har beskrevet over, er ledere/mellomledere i divisjon gjenvinning. At denne gruppen opplever det annerledes enn operativt personell i samme divisjon, kan skyldes at de er nærmere beslutningstakerne. De opplever at mål, strategier og visjon fra konsernledelsen er tydelige og at de får støtte til å gjennomføre dette. De utfordres som ledere og mellomledere og opplever dette som positivt.

Divisjon Gjenvinning-LS: «Jeg tror det er mye klarere hvor selskapet vil nå enn før...»

Denne fokusgruppen beskriver ingen negative opplevelser i forhold til kategorien organisatorisk usikkerhet.

Deltakerne i alle fokusgruppene er enige om at lederrollen er satt under et større press som følge av det kortsiktige eierskapet. Ledere og ansatte i stab opplever å sitte mer i skvis mellom faglige og økonomiske spørsmål nå enn tidligere. Mer om dette i neste kapittel som jeg har kalt *mellom fag og finans*.

## 4.2 Mellom fag og finans

Norsk Gjenvinning ville aldri kunnet vokse fra en liten skraphandel i 1926 til å bli landets ledende avfalls- og gjenvinningsaktør, om det ikke var for at man blant annet har hatt et betydelig fokus på både en faglig utvikling og økonomisk vekst.

En faglig utvikling sørger for at man er oppdatert og i stand til å møte morgendagens marked. God økonomisk vekst bidrar til at fremtidsplaner kan realiseres.

Deltakerne opplever at koblingen mellom faglig og økonomisk vekst utfordres. De beskriver at det har skjedd en ensretting fra det industrielle til det finansielle som følge av eierskiftet. Med det mener deltakerne at, mens man tidligere var opptatt av langsiktige faglige og økonomiske resultat, er man med ny eier mer opptatt av finansielle kortsiktige mål. Deltakerne i undersøkelsen har lang fartstid i virksomheten. Gjennomsnittlig ansettelsestid er i overkant av 16 år og enkelte av deltakerne har dermed opplevd flere eierskifter i selskapet. De ansatte har utviklet seg i takt med selskapet og føler seg både engasjert og forpliktet i forhold til Norsk Gjenvinnings langsiktige utvikling, men opplever at fokuset på det finansielle og kortsiktige utfordrer denne forpliktelsen. I deres øyne foregår det nå en «kamp» mellom det industrielle og det finansielle. Et av flere utsagn som vitner om denne opplevelsen kan ses her:

Divisjon Industri-OP: «..., altså du skjønner at de er ute etter å tjene penger. Mest mulig penger på kortest mulig tid!»

Det ser ut til at *identitet* spiller en stor rolle i denne sammenhengen, med det mener jeg at de ansatte opplever at Altor representerer noe nytt og helt annet, både i forhold til tidligere eiere og den identiteten som er bygget opp blant de ansatte i selskapet. Det er rimelig å anta at Altor som eier er opptatt av å utvikle Norsk Gjenvinning til et selskap som både leverer gode tjenester til markedet og gode økonomiske resultat, men de ansatte ser ut til å tvile. Det ser ut til at kortsiktigheten som forbindes med PE-aktører bidrar til at deltakerne tviler i forhold til eiers motiver. Tvilen forsterkes kraftig når de ansatte i tillegg opplever usikkerhet i forhold til mål, strategi og hvor «skuta er på vei». De ansatte stiller spørsmål ved om Altor ønsker å utvikle Norsk Gjenvinning med fokus på fag og bærekraftige løsninger tilpasset markedet, eller om de kun er ute etter å øke verdien av selskapet? Dette skaper mye usikkerhet og stress blant de ansatte.

En strategi som har til hensikt å utvikle Norsk Gjenvinning videre med fokus på fag og bærekraftige løsninger tilpasset markedet, kan muligens bidra til at verdien

av selskapet øker. Det henger mest trolig sammen, men det er ikke slik de ansatte opplever det.

Deltakerne bruker blant annet beskrivelser som «pengehaier» og «høye menn med masse penger» når de omtaler Altor som ny eier. De beskriver det som både betenkelig og kynisk at noen skal «tjene penger på de som tjener penger». En av deltakerne sier blant annet:

Divisjon Industri-LS: «Vi er, i og med at vi jobber, de jobber liksom ikke med avfall, men det gjør vi. Hvis det går an å si det sånn? Det er, de har bare, de skal bare styre det på mange måter, mens de egentlig ikke jobber med det.»

Andre deltakere beskriver hvordan de opplever at Altor har fjernet seg fra det virksomheten egentlig driver med. Når deltakerne besøker hovedkontoret på Lysaker ser de bilder på veggene av personer i hangglidere og personer som går med pulk over Nordpolen. Bildene er ment å representere selskapets verdier. De forteller at det føles som om man entrer kontoret til et eventbyrå. Deltakerne forteller at de savner bilder av dem som aktivt håndterer avfall og yter tjenester til markedet hver dag. De ønsker seg bilder av operatører, spylebiler, metallhauger og papirballer, bilder som forteller at «dette er oss» og «dette jobber vi med». Jeg har tidligere i kapittel 2.4.3 *Acculturation theory* vist til Schein (1990) som sier at *synlige artefakter*, for eksempel bilder, er en av tre grunnleggende og fremtredende forhold som kan anvendes i arbeidet med å kartlegge kulturen til en bestemt gruppe eller organisasjon.

Deltakerne opplever alle et *svakere faglig fokus* etter eierskiftet. De opplever at de har fjernet seg fra det de egentlig holder på med, å levere gode avfall- og gjenvinningstjenester til markedet. Manglende faglig styring og fokus bidrar til at deltaker opplever at det nærmest er det samme hva de driver med, bare de leverer gode tall hver måned:

Divisjon Industri-OP: «Jeg på har følelsen at det er samme hva vi gjør bare vi tjener penger egentlig, og at de ikke har noe forhold til hva vi egentlig gjør.»

Dette påvirker de ansattes opplevelse av at deres bidrag betyr noe og at deres arbeid oppfattes som meningsfylt. Det oppleves frustrerende og bidrar til at motivasjon, innsatsvilje og stolthet reduseres. Deltakerne opplever at det har forsvunnet mange fagpersoner ut av selskapet etter at Altor overtok, spesielt i

forbindelse med bytte av ledere som jeg fortalte om i forrige kapittel. Her er beskrivelsen til en av deltakerne:

Divisjon Industri-LS: «Ja, jeg tror nok det *NN* sier er riktig, det var liksom folk som hadde jobbet i avfallsbransjen lenge som satt i ledelsen da, og som hadde mere eierskap til det rett og slett. Og så bytta vi ut alle ikke sant, med sånne helt ferske økonomifolk som egentlig ikke klarte også se hva faget helt dreide seg om og dermed så ble jo hele, alt ble jo liksom rettet mot det der økonomiske målet. Og ikke...» (NN = anonymisert)

For ledere og ansatte i fagstab er det frustrerende å befinne seg i det som tidligere ble beskrevet som «forsøksarbeid i storskala», på jakt etter finansielle mål. Det kjennes sårt når de opplever at endringer tvinges igjennom selv om de ansatte mener de har erfaringer fra tidligere som tilsier at endringene mest sannsynlig ikke vil ha ønsket effekt:

Divisjon Industri-LS: «Det virker som liksom det mangler litt sånn ydmykhet i forhold til hva som ligger av fagkompetanse og hva som ligger av erfaring...»

Divisjon Industri-LS: «Ja, og det kjennes sårt for oss som er fagpersoner, det kan jeg...»

I alle fokusgrupper er man enige om at både medbestemmelse og påvirkning er redusert etter at de fikk nye eiere, og dette er spesielt fremtredende hos ledere og ansatte i fagstab. Det kan være utfordrende å fungere som leder eller å sitte i stab med ansvar for faglige spørsmål når medbestemmelse og påvirkning er redusert. Ansatte i en fagstab opplever dette tydeligst og kommer i en direkte skvis da de oftest ikke har virkemidler som råderett over egne budsjett eller beslutningsmyndighet i en linjeorganisasjon.

Divisjon Gjenvinning-LS: «...altså du har mindre grad av, kan du si medbestemmelse eller påvirkningen vår har nok minket etter de her nye eierne kom hit.»

Alle deltakere er enige om at ny eier bidrar til et mye *sterkere økonomisk fokus* på bekostning av et faglig fokus. De opplever tøffere krav, mindre påvirkningskraft og i tillegg større avstand mellom konsernledelse og ansatte i produksjon. Denne avstanden eller distansen vil bli behandlet som egen kategori i neste kapittel som jeg har kalt *Vi-Dem*.

Divisjon Industri-LS: «Det jeg kunne se var at når vi var eid av Veolia, så følte vi at vi hadde trange rammer og at det var tøffe krav, men de krava er blitt trangere. Etter at det er ble Altor, så har krava på oss blitt satt enda høyere og krava til ytterligere fortjeneste og overskudd blitt enda tøffere. Vi har fått mindre påvirkningskraft etter at vi bytta konsern og konsernledelse. Og det er blitt større avstand mellom ledelse i konsernet og ned i produksjon.»

Opplevelsen av en ensrettingen mot finansielle resultat, forsterkes åpenbart nok en gang av den kortsiktigheten som ofte forbindes med PE-aktører. De ansatte er usikker på eiers intensjoner. Krav til økt inntjening, kostnadskutt, omorganiseringer og andre forhold som de ansatte kobler opp mot denne ensrettingen mot finansielle resultat, tolkes i de aller fleste tilfeller med skepsis av deltakerne. De relaterer denne ensrettingen til det kortsiktige eierskapet, og i deres øyne gjøres dette for å øke verdien av selskapet slik at eier sitter igjen med mer enn de har investert i selskapet etter at de har trukket seg ut. Jeg synes følgende utsagn beskriver godt hvordan deltakerne opplever denne «dra-kampen» mellom fag og finans:

Divisjon Industri-LS: «Altor har et mål for øyet, ett fokus, det er at butikken leverer de tallene de har sagt at de skal levere. Jeg tror ikke Altor har så spesielt høy personalpolitikk og bryr seg så veldig mye om hvor de pengene genereres hen altså. Det har de overlatt til de selskapene de eier, så Altor som eierstruktur har nok ett fokus og det er å forvalte kapitalen til disse som har skutt penger inn i fondet og få det til å øke mest mulig. Og hvordan du oppnår det, det er en dritt.»

Nok en gang vil jeg presisere at deltakernes *opplevelser* og det jeg beskriver i avhandlingen generelt og analysedelen spesielt, ikke nødvendigvis er beskrivende for det som *virkelig* skjer. Eiers mål, strategi og intensjoner kan kun bekreftes av eier selv.

Ut fra analysen i dette kapittelet virker det altså som om eierskiftet har påvirket og endret de ansattes opplevelser i forhold til faglige og finansielle spørsmål. Denne ensrettingen mot finansielle resultat som de beskriver, er kommet tydelig frem i intervjuene uten at jeg som intervjuer har berørt temaet. I tillegg ser det ut til at eiers troverdighet er svekket, og at de ansatte er usikker på Altors intensjoner i lys av det kortsiktige eierperspektivet. Deltakerne bruker gjentatte ganger metaforen «Å pynte bruden» når de forklarer endringer og snakker om eiers motiv:



Divisjon Industri-LS: «Pynte bruden!»

Divisjon Industri-LS: «Selge den, men inni det er råttent! (ler) Det er sånn vi bruker mye penger på å pynte tingene istedenfor å bygge opp på en ordentlig måte, tenker jeg.»

Denne opplevelsen er hemmende for organisasjonen og dens utvikling. Omstruktureringer og endringer tolkes ofte med skepsis og usikkerhet, og ses på som tiltak for å «pynte bruden» og klargjøre selskapet for børsnotering eller salg. Compliance-programmet som er innført i hele selskapet er et eksempel på dette. Med Compliance menes etterlevelse av lover, forskrifter, tillatelser, nulltoleranse mot korrupsjon og konkurranseskadelig atferd m.m (nggroup, 2016). Det ser ut til at deltakerne er innforstått med at compliance er viktig, men samtidig kan det oppleves som at dette gjøres for at Norsk Gjenvinning skal fremstå som «best i klassen» blant andre aktører i bransjen og dermed «pyntes opp».

Divisjon Industri-LS: «Ja, vi er så gode NG, vi er lagånd, vi er akkreditert, vi er sertifisert i de fire standarder, vi har TQM, har så..., ikke sant, men det er bare å pynte, ikke sant.»

I det neste kapittelet presenterer jeg den tredje kategorien som tar for seg de ansattes opplevelse av økt distanse. Jeg har kalt kapittelet *Vi-Dem*.

### 4.3 Vi-Dem

“By their very nature, mergers produce an «us versus them» relationship, exacerbated by the natural tendency for people to exaggerate the differences between their two companies.” (Marks & Mirvis, 1992, s. 22).

Som jeg har vært innom tidligere, representerer Altors eierskap noe nytt og totalt forskjellig fra tidligere eierskap. Fra å være en familieeid bedrift, ble de senere kjøpt opp av tunge industrielle eiere og nå sist et investeringsfond. Sitatet fra Marks og Mirvis (1992) forteller noe om den iboende egenskapen som gjerne finnes i eller trer frem ved en fusjon. Som tidligere nevnt, så er Altors overtakelse av Norsk Gjenvinning ingen fusjon, men allikevel er det to parter (Altor og NG) med ulik identitet, kultur og bakgrunn som skal fungere sammen med de utfordringer som eventuelt måtte oppstå. Hvis ansatte eller grupper av ansatte i

Norsk Gjenvinning anser at det er store forskjeller mellom deres «gamle» identitet og Altors «nye» identitet, er det rimelig å anta at det kan påvirke de ansattes opplevelse av å arbeide i selskapet. Dette kapittelet tar for seg den distanse deltakerne opplever til Altor. Det må presiseres at deltakerne noen ganger blander sammen Altor som eier og konsernledelsen som er lokalisert på Lysaker, da de opplever at konsernledelsen på en måte representerer og personifiserer eierne. Det interessante i denne sammenhengen er at det dermed ikke bare skapes et skille mellom ansatte i Norsk Gjenvinning og dem i Altor, men også et skille mellom ansatte i Norsk Gjenvinning og dem som er ledere på Lysaker.

Et forhold som bidrar til at deltakerne opplever denne avstanden, er at de føler at de *ikke blir hørt*. Deltakerne beskriver at de har et stort engasjement og en stor interesse i sitt arbeide, men at de ikke har noen å «spille ball» med. Jeg har vært inne på dette forholdet tidligere da jeg beskrev opplevelsen av «forsøksarbeid i storskala» i kapittel 4.1. De opplever det som frustrerende å ikke bli hørt, spesielt når de føler at de sitter inne med relevant kunnskap og erfaring som de ønsker å formidle oppover i organisasjonen.

Divisjon Industri-LS: «Vi har jo ikke noe kontakt med øverste sjiktet, nei vi har jo ikke det. Ikke i det hele tatt! Vi føler jo det at ikke vi blir hørt. Det er jo ikke noe vits å prøve å si noe, det er det ikke.»

Divisjon Industri-OP: «Nei, det er jo mange ganger vi ikke synes selv at vi blir tatt seriøst. Liksom som jeg sa i sted at vi sier ifra om en ting og så blir det liksom ikke hørt. Og det er, det er veldig synd da når du skal drive en butikk, så er de ansatte de viktigste brikkene du har.»

Divisjon Gjenvinning-OP: «Nei, også opplever vi nå i hvert fall og jeg for min del at det spiller ingen rolle hva vi har å si om vårt arbeid hvis det skal investeres i noe for eksempel, eller utføres en jobb som, vi har jo tross alt noen års erfaring vi også, men det blir ikke hørt på, det skal bare gjøres sånn og sånn.»

Deltakerne opplever at forholdene som beskrives over er endret med ny eier og at det er blitt til det verre. De har tidligere beskrevet ledere og mellomledere med et begrenset handlingsrom som nærmest preges av beslutningsvegring og ifølge deltakerne spiller det en rolle i denne sammenheng:

Divisjon Gjenvinning-OP: «Jeg tror vel det at de sitter inne i Oslo og bare sier at sånn skal det være, også føler jeg vel det at de mellomlederne og sånt noe ikke har så veldig mye å si lengre. Før så, før så tok de mere avgjørelsen, føler jeg. Nå er det alt inne fra Oslo og ettersom jeg forstår på de, så får de lite informasjon de også. De skal bare gjøre sånn! Ferdig med det!»

Når de ansatte opplever at avstanden til eier og konsernledelsen har økt, at de ikke blir hørt og at det ikke nytter å si ifra, da blir de oppgitte, frustrerte og lei. I tillegg gjør det noe med deres selvbilde. De føler seg redusert til «brikker». Metaforen med brikker er hyppig brukt under intervjuene. Denne opplevelsen går på bekostning av å se sitt bidrag som viktig og en del av noe større, at deres bidrag virkelig betyr noe og verdsettes.

Divisjon Industri-LS: «Altså nærheten til de ansatte og personalet, den er jo omtrent borte. Du er jo en brikke, vil jeg si.»

Divisjon Industri-OP: «Er bare en brikke i systemet!»

Divisjon Industri-OP: «Nei, altså når det er et sånt stort selskap, så er du bare en maur.»

Når deltakerne opplever å ikke bli hørt, at det er stor avstand til eier og konsernledelse og i tillegg føler seg redusert til «brikker», da vil de søke etter trygghet, anerkjennelse og dialog et annet sted. Alt tyder på at det lokale arbeidsmiljøet er viktigere enn noen gang. Når de ansatte opplever dette Vi-Dem forholdet, føles det bra og meningsfylt å styrke forholdet til likesinnede i «kampen mot en felles fiende». Som tidligere nevnt bidrar slik sosial klassifisering til at individer kan plassere eller definere *seg selv* i den sosiale omgivelsen. Det er gjennomgående i intervjuene at det sterke og gode *lokale arbeidsmiljøet* er av stor betydning, og for mange av deltakerne er det det som har holdt de tilbake og gjort at de ikke har sluttet.

Divisjon Industri-OP: «Den største grunnen til at de fleste er her er jo på grunn av det arbeidsmiljøet vi har her da, lokalt.»

Divisjon Industri-LS: «Arbeidsmiljøet er vel det som har holdt meg her i hvert fall.»

Det sterke lokale arbeidsmiljøet fører også til at lojaliteten er lokal, kanskje på bekostning lojaliteten til eier:

Divisjon Industri-LS: «For mitt vedkommende vil jeg si at lojaliteten den ligger her på huset, uavhengig av Altor.»

Hvem er så *Dem* i deltakernes øyne? Som jeg sa innledningsvis i dette kapitlet blander noen ganger deltakerne Altor som eier med konsernledelsen i Norsk Gjenvinning. Min vurdering er at det trolig ikke spiller så stor rolle, da ansattes opplevelser av det kortsiktige eierperspektivet ikke er alene knyttet til Altor eller konsernledelsen, men baserer seg på en totalopplevelse. *Dem*, enten det er Altor eller konsernledelsen, forbindes med en identitet som representerer noe nytt, både i forhold til tidligere eiere og den identiteten som er bygget opp blant de ansatte i selskapet. Tidligere kom det frem at deltakerne omtaler eierne som både «pengehaier» og «høye menn med masse penger».

Den distansen de ansatte opplever, gjør at de lager sine egne karakteristikk av «Altors menn og kvinner» og egne tolkninger i forhold til opplevd distanse. De mener blant annet at Altor ser på seg selv som bedre og «for gode» i forhold til deltakerne som representerer noe av «det gamle» i Norsk Gjenvinning. I tillegg tror ikke deltakerne at Altor egentlig bryr seg så mye om enkeltmenneskene i selskapet.

Divisjon Industri-LS: «Og nå at de brenne for dette her og det er liksom litt sånn vanskelig å tro på de. Ehh..., det er det, altså, men det føles som om det som betyr noe ikke sant, for at disse her gutta som er høyt utdannet innenfor økonomifaget, skal være genuint opptatt av ytre miljø og søppel, det er liksom noe som ikke stemmer, på det banale nivået der da, men det henger liksom ikke helt i hop, når de etterpå går inn og setter seg i sin svære SUV og kjører (ler). Men du skjønner det blir en sånn miss match da med hva de..., men jeg vet ikke om det er så enkelt, men det er litt vanskelig å tro på.»

Divisjon Industri-LS: «Jeg har følelsen av at de ser på seg selv som for gode på en måte.»

Divisjon Industri-LS: «Men eh..., det tror jeg også *NN*, men jeg tror ikke de bryr seg så mye om enkeltmenneskene.» (*NN* = anonymisert)

Deltakerne forteller i tillegg at de tror Altor egentlig ønsker å ha og opprettholde denne distansen de opplever. De mener at engasjement i enkeltmennesker og ufrivillig søkelys virker forstyrrende for Altor når de har dette kortsiktige

eierperspektivet som krever omstruktureringer, «kutt til beinet» og «pynting av bruden».

Divisjon Industri-LS: «For jeg tror nemlig sann at Altor har hatt en rolle som egentlig ikke ønsker å synes.»

Divisjon Gjenvinning-OP: «Så det er veldig stor forskjell fra det var i Veolia. For det virket som om de ville satse, her virker det mere som om de skal skjære ned til beinet for å få et bra resultat.»

Ledere og mellomledere i divisjon gjenvinning skiller seg ut i en mer positiv retning også i denne kategorien. Selv om de uttaler at deres medbestemmelse og påvirkning er redusert med det nye eierskapet, så opplever de allikevel at Altor er tett på. Større avstand og opplevelsen av ikke å bli hørt, det sier de ikke noe om.

Divisjon Gjenvinning-LS: «Veolia var nok også mye lenger unna, føler jeg, sann at når vi hadde, når vi hørte noe fra Veolia, var det via noen hele veien nedover, nå føler du at, jeg føler vel Altor mye tettere på oss. Det er i hvert fall mitt syn.»

Så langt i analysekapittelet har jeg redegjort for hvordan deltakerne opplever det kortsiktige eierperspektivet ut fra organisatoriske forhold med kategoriene *Ustabil organisasjon*, *Mellom fag og finans* og *Vi-Dem*. Men hvordan oppleves dette ut fra et mer personlig perspektiv? Hva gjør det med de ansatte? Det skal jeg gjøre rede for i neste kapittel som jeg har kalt *Personlig usikkerhet*.

#### 4.4 Personlig usikkerhet

Hva er så effekten av de tre kategoriene over? Denne undersøkelsen har avdekket at kortsiktighet skaper betydelig usikkerhet blant de ansatte. Jeg har derfor valgt å kalle den siste kategorien i denne undersøkelsen og dette kapittelet for *Personlig usikkerhet*. Kategorien fremstår som et meget tydelig funn og samtlige deltakere beskriver en opplevelse av usikkerhet knyttet til det kortsiktige eierskapet. Det er ingen større forskjeller hverken mellom divisjoner eller internt i divisjonene.

Usikkerheten er først og fremst knyttet til egen jobb og fremtid. Deltakerne forteller at de er usikre på om de har en jobb å gå til om et halvt år, ett år eller to år. Å være ansatt i en virksomhet som du ikke er sikker på om du har jobb i

fremover oppleves usikkert, upersonlig og svekker tilhørigheten. Mangelen på informasjon, mål og strategi forsterker usikkerheten ytterligere. Usikkerhet kombinert med rollen som forsørger og private forpliktelser skaper mye stress og uro blant deltakerne. Dette er spesielt fremtredende hos operatører i begge divisjoner og kan forklares med kombinasjonen av lav utdanning og frykten for å miste jobben i et tøft arbeidsmarked. Deltakerne frykter blant annet at virksomheten skal kvitte seg med så mange ansatte som mulig for å «pynte på» de finansielle resultatene eller at deler av virksomheten skal legges ned eller splittes opp og selges.

Divisjon Gjenvinning-OP: «Det er jo på en måte blitt litt mere usikkert også med fremtiden etter at de kom inn i bildet.»

Deltakerne forteller at usikkerheten er tydelig og fremtredende med de nye eierne og det er få av de som tenker at de har en stabil og trygg jobb. Flere av deltakerne forteller videre at de aldri har følt seg så usikker som nå i forhold til egen arbeidsplass fremover.

Divisjon Gjenvinning-OP: «Jeg går ikke sånn og tenker at det er en stabil og trygg jobb, jeg kan ikke tenke langt av gangen.»

At usikkerheten er knyttet opp mot det kortsiktige eierskapet kommer tydelig frem under intervjuene. Deltakerne forteller om økt usikkerhet omkring egen jobb og fremtid i tiden etter Altor sitt oppkjøp. Denne usikkerheten er normal og forventet i en oppkjøpsprosess (Nikandrou & Papalexandris, 2008), men det som er interessant er at deltakerne beskriver at usikkerheten er kommet sterkere tilbake den siste tiden. Altor har på tidspunktet undersøkelsen er gjennomført eid Norsk Gjenvinning konsernet i fem år og de ansatte forventer at et salg eller en børsnotering er nært forestående.

Divisjon Gjenvinning-LS: «Jeg opplever det vel kanskje som noe mer spenning rundt «hva skjer hvis de selger?». Det er vel det jeg tenker. Særlig nå som det begynner å gå noen år da, for det nærmer seg jo dramatisk antakeligvis.»

Divisjon Industri-OP: «Her sitter vi og venter på å bli kjøpt opp på nytt igjen.»

Når de ansatte opplever usikkerhet, stor avstand, at de ikke blir hørt, manglende mål og strategi og så videre, så påvirker det deres *engasjement*. De forteller at de brant mer for jobben tidligere og at de har mistet noe av pasjonen for det de driver

med. De har mistet følelsen av at deres bidrag teller og i denne fortvilelsen taper de engasjement. De ansatte er jo egentlig veldig engasjerte i sitt arbeid og lojale mot Norsk Gjenvinning, men svært oppgitte og frustrerte over ledelsen som ikke imøtekommer og hjelper de slik at de kan lykkes.

Divisjon Industri-LS: «Når det går over til usikkerheten, så bruker folk mere krefter på den usikre biten enn de gjør på det de faktisk burde gjort.»

Divisjon Industri-LS: «Nei, men det kommer til det kortsiktige perspektivet, det er ikke, hvorfor skal jeg gjøre den innsats for å...»

Igjen skiller ledere i gjenvinningsdivisjonen seg ut i en mer positiv retning. Deres engasjement ser ikke ut til å være påvirket på samme måte.

Divisjon Gjenvinning-LS: «Så jeg, jeg opplever det faktisk som engasjerende, men selvfølgelig tøft, og det skal de jo være da.»

De ansatte opplever at *stoltheten* er redusert. De er mindre stolt i forhold til egen jobb og de er mindre stolt av Norsk Gjenvinning som arbeidsgiver. Opplevelsen av at deres jobb ikke er viktig, at de ser på seg selv som «brikker» og opplevelsen av et svakere faglig fokus til fordel for et sterkt finansielt fokus, er eksempler på forhold som påvirker de ansattes stolthet. De ansatte forteller at de og virksomheten tidligere ble lagt merke til hos kunder og i bransjen fordi de var dyktige og annerledes i positiv forstand, mens nå opplever de seg i beste fall som ordinære og at man har fjernet seg fra det man egentlig holder på med. De ansatte er mindre stolt enn tidligere over Norsk Gjenvinning sin identitet og hva virksomheten representerer.

Divisjon Gjenvinning-OP: «Det var litt mere, ja det var litt mere stolthet over å jobbe for det, for da, sånn sett nå så er det mye usikkerhet, mye surr, og som sagt det der med å komme ut til kunder og forsvare det vi gjør, det er, det er ikke noe moro.»

Unntaket i forhold til dette punktet, er igjen ledere i divisjon gjenvinning som opplever at Norsk Gjenvinning har utviklet seg i en mer profesjonell retning.

Divisjon Gjenvinning-LS: «Det er jo enda mer industrialisert, du kan si vi var mere gjenvinningsbedrift før, men vi blir mer og mer profesjonelle synes jeg da, vi blir, vi bygger en produksjonshall da og det er en, det er på en måte en fabrikk vi bygger da. Det er blitt litt annerledes nå.»

Selv om det er enkelte forskjeller mellom fokusgruppene i forhold til engasjement og stolthet, er det et gjennomgående funn at det er mye usikkerhet forbundet med det kortsiktige eierskapet. Usikkerheten forsterkes veldig av lite tydelige mål og strategier, kombinert med at de ansattes engasjement rundt langsiktige og faglige spørsmål ikke når frem.

I denne delen av avhandlingen har jeg presentert fire kategorier fra undersøkelsen som jeg mener belyser avhandlingens problemstilling. Ved hjelp av de fire kategoriene «Organisatorisk usikkerhet», «Mellom fag og finans», «Vi-Dem» og «Personlig usikkerhet» har jeg forsøkt å gi et bilde av informantenes situasjon.

I det neste kapittelet vil jeg studere de fire kategoriene nærmere for å svare på avhandlingens problemstilling. Teori og annen empiri vil bli brukt for å drøfte om funn i undersøkelsen har støtte og relevans for problemstillingen.



## 5 Drøfting

I det forrige kapittelet presenterte jeg data fra den kvalitative undersøkelsen som ble gjennomført i form av fem fokusgruppeintervju i to divisjoner. Ved hjelp av egne ord og egen forståelse av data, sammen med deltakernes egne ord, har jeg forsøkt å gi et bilde av hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med et kortsiktig eierskap. Måten deltakerne beskriver og begrunner sine opplevelser på og den dynamikken som oppstår i form av konstruktive diskusjoner under fokusgruppeintervjuene, gjør at jeg som intervjuer/forsker opplever det hele som troverdig. Jeg har ingen grunn til å tvile på at de opplysningene som gis ikke er sanne eller at deltakerne bevisst eller ubevisst villeder meg, seg selv eller andre deltakere. At jeg som forfatter av denne avhandlingen ved to anledninger har vært ansatt i den virksomheten som undersøkes, både før og etter det siste eierskiftet, har gitt meg en dypere innsikt og forståelse i de data som formidles av deltakerne. Min rolle som forsker vil bli ytterligere diskutert i kapittel 6.1.

For at funn i undersøkelsen ikke skal fremstå som kun en fortelling om de ansattes opplevelser, er det nødvendig å drøfte funn i undersøkelsen opp mot teori og annen empiri. Avhandlingens teoretiske grunnlag ble presentert i kapittel 2. Den første delen av kapittelet tok for seg psykologiske kontrakter og hvordan psykologiske kontrakter kan brukes som et utforskende rammeverk for å kunne forutsi og forstå ansattes holdninger og handlinger. I den andre delen av kapittelet gjorde jeg rede for Seo & Hill (2005) sin oversiktsartikkel *Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. An integrative framework*, hvor forfatterne har gjennomgått mer enn 100 bøker og artikler skrevet om emnet fusjoner og oppkjøp. Seo og Hill (2005) mener å kunne identifisere seks underliggende teorier i litteraturen om fusjoner og oppkjøp som kan hjelpe oss å forstå hvordan ansatte opplever å gå igjennom et oppkjøp eller en fusjon.

### 5.1 De fire kategoriene

Den første kategorien *organisatorisk usikkerhet* ble beskrevet av deltakerne med begrep som manglende mål og strategi, stadige omorganiseringer, forsøksarbeid i

storskala, konkurransekultur, ledere med begrenset handlingsrom og stadige lederskifter. «Skute-metaforen» som blir brukt på Norsk Gjenvinning konsernet av flere av deltakerne, er egentlig ganske beskrivende for hele denne kategorien. Metaforen forteller ikke kun om at deltakerne opplever at det mangler mål og strategi og at man ikke vet i hvilken retning skuta er på vei. Metaforen forteller også at det er uklarerheter om hvordan skuta skal struktureres (omorganiseringer), hvordan skuta skal fungere (forsøksarbeid i storskala), hvem som er offiserer på skuta (stadige lederskifter) og besitter de den myndigheten de behøver (begrenset handlingsrom)?

En av deltakerne forklarte svært billedlig hvordan det ser ut når eierne (Altor) står inne på land og diskuterer hva de skal gjøre for noe med dette skipet, hvordan det skal se ut, hvilke egenskaper det skal ha og slike ting. Samtidig flyr folk rundt ombord på skipet uten mål og mening, hvor det kun er sporadisk lederskap av noen som febrilsk forsøker å utrette ett eller annet. Deltakeren konkluderte til slutt med at det tegner et uoversiktlig bilde; «...det er et uoversiktlig bilde, veldig uoversiktlig bilde av hvem vi er og hva vi skal.».

I følge *role conflict theory* er en *rolle* et sett av forventninger knyttet til atferd i en stilling (Seo & Hill, 2005, s. 430). Rolletvetydighet eller usikkerhet innebærer dermed at det er usikkerhet i forhold til hva som er forventet i en bestemt rolle. En oppkjøpsprosess innebærer at eksisterende kulturer, strukturer og arbeidsforhold forstyrres og endres. Disse endringene eller overgangene er som oftest hverken tydelige eller kortvarige, en oppkjøpsprosessen setter tvert imot ofte i gang langvarige organisatoriske endringer (Marks & Mirvis, 1992). Slike langvarige organisatoriske endringer i forbindelse med M&A prosesser skaper ofte rollekonflikter og rolletvetydighet (se for eksempel Ivancevitch et al., 1987).

Altors overtakelse var et rent oppkjøp og de fleste ansatte i Norsk Gjenvinning har dermed beholdt sine arbeidsoppgaver og sin rolle også etter oppkjøpet. Sjåførere og operatører som transporterer, håndterer og sorterer avfall eller utfører andre tjenesteytende oppgaver, vil i all hovedsak fortsette sitt arbeide som før. Det kan dermed tenkes at rollekonflikter ikke er et stort problem i denne sammenheng. På en annen side vil et eventuelt nytt styresett, nye mål og strategier som er påvirket, eller oppfattes som påvirket av det kortsiktige eierskapet, kunne skape konflikter

omkring roller og forventninger, særlig blant de som skal utøve ledelse og oppfylle mål og strategier. Ansatte kan for eksempel oppleve rollekonflikter dersom oppkjøpet fører til nye jobbkraav eller implementering av endringer som påvirker forholdet til kollegaer og kunder.

Struktur og tydelige mål initiert av ledelsen, er av større betydning ved høyere forvaltningsnivåer hvor rolleavklaring er nødvendig og avgjørende for å tydeliggjøre den riktige veien til underordnede mål (Sims og Szilagyi, 1975, s. 197). Når deltakerne beskriver at de er usikre på hvor «skuta er på vei», stadige omorganiseringer, forsøksarbeid og stadige lederskifter, så kan det tolkes som at rollen som mellomleder og leder ikke er tydelig nok definert og kommunisert. Usikkerhet rundt påvirkning, kontroll og hvem som egentlig bestemmer skaper stress, som igjen kan føre til lavere motivasjon og økt misnøye (Igarria & Guimaraes, 1993). Marks og Mirvis (1992) påpeker at tydelig lederskap og to-veis kommunikasjon er avgjørende for å avklare og utvikle roller i den nye organisasjonen etter et oppkjøp eller en fusjon.

I kategorien *mellom fag og finans* beskriver deltakerne at det har skjedd en ensretting fra faglige og økonomiske resultat til finansielle resultat som følge av eierskiftet, og endringen beskrives som en negativ opplevelse. Med det mener deltakerne at, mens man tidligere var opptatt av langsiktige faglige og økonomiske resultat, er man med ny eier mer opptatt av finansielle kortsiktige mål.

*Acculturation theory*, som er en av teoriene som Seo og Hill (2005) identifiserer i sin oversiktsartikkel, kan bidra til å forstå denne opplevelsen. Kulturbegrepet har sitt utspring fra antropologien og begrepet organisasjonskultur ble introdusert på begynnelsen av 1960 tallet (Teerikangas & Very, 2006, s. 32). Begrepet organisasjonskultur er vanligvis definert som et komplekst sett av verdier, holdninger, antagelser og symboler som definerer måten en organisasjon driver sin virksomhet (Barney, 1986, s. 657).

I denne undersøkelsen er det to parter eller organisasjonskulturer som møtes, Altor og Norsk Gjenvinning. PE-aktøren Altor kjøper opp avfalls- og gjenvinningskonsernet Norsk Gjenvinning. Altor ble etablert i 2003, Norsk Gjenvinning i 1926. Altor lever av å kjøpe opp og investere i selskaper, Norsk

Gjenvinning lever av å levere gjenvinnings- og miljøtjenester. Som man kan se er det mange ulikheter mellom de to selskapene. En av de tydeligste er kanskje det forholdet at Norsk Gjenvinning har drevet med avfall og gjenvinning i 90 år, mens Altor ble etablert for 13 år siden med formål å tjene penger på å kjøpe opp, investere og selge virksomheter.

Det ser ut til at deltakerne beskriver en *kulturkrasj*. Kulturkrasj oppstår når mennesker oppdager at ting kan gjøres på forskjellige måter, eksempelvis kommunikasjon, ledelse, styring og oppfølging, hvorpå de konkluderer med at egen måte å gjøre ting på er den beste (Marks & Mirvis, 1992). Videre kan *kultursjokk* ses på som en emosjonell reaksjon hos mennesker når de ikke kan forstå, kontrollere eller forutse en annen parts handlinger (Elsass & Veiga, 1994). Dette resulterer ofte i at man angriper og anklager de andre og forsvarer sitt eget. Et syn eller perspektiv som maksimerer forskjellene mellom de to organisasjonene vil kunne hevde at en av Norsk Gjenvinnings verdier (kulturelle) består i å yte miljøtjenester og gjenvinne avfall, og at de nye eiernes verdier (kulturelle) består i å tjene penger på de som tjener penger. Når de ansatte bruker uttrykk som «pengehaier» og «høye menn med masse penger» når de omtaler Altor, er det et eksempel på at man angriper de andre og forsvarer sitt eget. Disse uttrykkene er i tillegg eksempler på den opplevde avstanden ansatte forteller om i kategorien Vi-Dem.

De ansatte virker svært engasjerte, men frustrerte over det de opplever som en rasing av etablerte fagmiljø og at man fjerner seg fra det man egentlig driver med og har drevet med i «alle år». Tap av egen kultur og opplevelse av en ny kulturell dominans etter en M&A prosess, kan bidra til økt angst hos de ansatte og økt motstand mot ytterligere forsøk på organisatorisk integrering (Hogan & Overmyer-Day, 1994).

De ansattes opplevelse av manglende mål og strategi blir nærmest som å «kaste bensin på bålet» i denne sammenhengen. Når de ikke kan forstå, kontrollere eller forutse eiers og konsernledelsens handlingsstrategier (se Elsass & Veiga, 1994), ser det ut til at mange av endringene som iverksettes oppleves som feilgrep og at man går i feil retning. Den part som kjøper opp en annen virksomhet har en viktig

rolle i forhold til gjennomføringen av integrasjonsprosessen og kan i stor grad påvirke graden av kulturkrasj:

“Despite the myth that cultural differences always impact M&A, extant research has shown that the integration strategy adopted by the buying firm will dictate the amount of interactions between the participating firms and hence the level of culture clash occurring.” (Teerikangas & Very, 2006, s. 37)

Når de ansatte opplever at mål og strategier er underkommunisert og ingen vet hvor «skuta er på vei», da kan det være vanskelig å forstå hvorfor endringer iverksettes. Dermed oppfattes og tolkes mange av endringene i verste mening som tiltak for å «pynte bruden» i jakt etter kortsiktig profitt. Sterk sentralisering og lite informasjon plasserer de ansatte i «mørket» sammen med rykter og usikkerhet.

”This often produces “worst case” scenarios that distract employees from regular duties and cause them to be obsessed with the impact of the combination upon themselves and their work areas.” (Marks & Mirvis, 1985, s. 51)

En av lederne i divisjon industri sa følgende: «Når det går over til usikkerheten, så bruker folk mere krefter på den usikre biten enn de gjør på det de faktisk burde gjort.» Rikelig og riktig informasjon blir dermed svært viktig. I forbindelse med M&A er kommunikasjon det viktigste verktøyet som kan iverksettes for å håndtere de ansattes forventninger (Bartels et al., 2006, s. 64).

Opplevelsene de ansatte knyttet til kategorien *mellom fag og finans* bør også ses i lys av psykologiske kontrakter. I en fersk artikkel viser Goergen, O’Sullivan og Wood (2014) til at skifte av ledelse er en av *nøkkelkarakteristikkene* ved oppkjøp gjennom PE-fond, og at en konsekvens av dette er at lederne som kommer inn har lettere for å *bryte implisitte kontrakter* med de ansatte. I tillegg er det vanskelig for innkommende ledere å måle og verdsette verdien av organisasjonens menneskelige ressurser og deres kombinerte og individuelle evner (ibid., 2014).

Deltakerne beskriver at de har endret syn på Norsk Gjenvinning som arbeidsgiver og virksomhet. Tidligere ble Norsk Gjenvinning sett på som en trygg arbeidsgiver som tok vare på sine ansatte, og virksomhetens identitet var preget av innovasjon, kunnskapsutvikling, langsiktighet, trygghet, miljøansvar og samfunnsansvar. Dette er en identitet som inneholder mange elementer fra relasjonelle psykologiske kontrakter, hvor partene er dypere involvert på det emosjonelle plan

i forhold til blant annet langsiktighet og et miljø- og samfunnsansvar, med en sterkere opplevd kulturell samhandling.

I teorikapittelet stilte jeg noen spørsmål som jeg synes det er verdt å gjenta her. Det ene spørsmålet var om psykologiske kontrakter endres som følge av Altors sitt kortsiktige perspektiv? Det ser ut til at svaret på det spørsmålet er ja, men at årsaken ikke er det kortsiktige eierskapet i seg selv. Som jeg nettopp viste til er skifte av ledelse en av nøkkelkarakteristikkene ved oppkjøp gjennom PE-fond, og at en konsekvens av dette er at lederne som kommer inn i virksomheten har lettere for å bryte implisitte kontrakter med de ansatte (Goergen et al., 2014). I så fall er det kjennetegn ved integrasjonsprosessen og det faktum at ledelsen ofte skiftes ut ved PE-oppkjøp som er årsaken til at psykologiske kontrakter ofte brytes, ikke det kortsiktige eierskapet i seg selv. Kortsiktig eierskap er derimot et kjennetegn hos PE-aktører.

Det neste spørsmålet jeg stilte i teoridelen var om det kan tenkes at utvekslingen av oppfattede løfter og forpliktelser mellom ansatte og Norsk Gjenvinning (representert ved eier/ledelse) påvirkes slik at psykologiske kontrakters kontinuum beveger seg fra typisk relasjonelle kontrakter til kontrakter preget av mer transaksjonell karakter? Jeg tror svaret er ja også her, fordi det skjer noe når en organisasjonskultur med særegne verdier og identitet som er utviklet i nær 90 år, skal ledes av personer som representerer en annerledes organisasjonskultur, også med særegne verdier og identitet. I de ansattes øyne er det store forskjeller mellom disse to organisasjonskulturene og de opplever det som betenkelig at noen skal tjene penger på de som tjener penger. Relasjonen og lojaliteten til Norsk Gjenvinning generelt og «det gamle» Norsk Gjenvinning spesielt ser ut til å være meget sterk. Denne sterke relasjonen og lojaliteten bidrar i tillegg til å forsterke den distansen ansatte opplever til konsernledelsen og Altor.

Når de ansatte beskriver denne ensretting fra faglige og økonomiske resultat til finansielle resultat som en negativ opplevelse, så henger det trolig sammen med at de opplever brudd i oppfattede løfter og forpliktelser som er utviklet over mange år, i enkelte tilfeller flere tiår. Svært mange arbeidstakerstudier støtter at brudd på psykologiske kontrakter kan brukes som en viktig forklaringsvariabel for holdninger og atferd (Guest & Conway, 2002, s. 24). Når de ansatte opplever at

eier og ledelse inntar et sterkere økonomisk fokus, opplever de samtidig et svakere faglig fokus. Man kan se det som at man beveger seg på et slags kontraktmessig kontinuum (Rousseau, 1995), fra typisk relasjonelle kontrakter over til kontrakter preget av mer transaksjonell karakter. At fusjoner og oppkjøp har størst betydning for den relasjonelle delen av psykologiske kontrakter, støttes av Shield, Thorpe og Nelson (2002):

“It is relational obligations that employees are likely to perceive as damaged by merger.” (Shield et al., 2002, s. 364)

Kommunikasjon er også viktig i forbindelse med psykologiske kontrakter. Guest og Conway (2002) hevder at selve kommunikasjonen av psykologiske kontrakter kan være vel så viktig som innholdet som kommuniseres:

“By implication, the process of communicating the psychological contract can be as important as its content.” (Guest & Conway, 2002, s. 23)

Jeg vil tro at det er svært få bedriftsledere som kommuniserer direkte om psykologiske kontrakter og bruker begrepet aktivt til daglig, da begrepet er en «merkelapp» vi setter på atferd og samspill. Kommunikasjon av mål, strategier og arbeidsreglement er eksempler på transaksjonelt innhold i psykologiske kontrakter som vil være eksplisitt. De relasjonelle kontraktene kommuniseres ofte implisitt i form av hvordan man omgås, oppfattede forventninger, verdier og uskrevne regler. At de ansatte opplever en større distanse til eier og konsernledelse, kan bidra til brudd på de relasjonelle kontraktene. Og de ansattes opplevelse av manglende mål og strategier, kan bidra til brudd på de transaksjonelle kontraktene. Dermed ser det ut til at ansattes opplevelse av manglende mål og strategi også er av betydning for psykologiske kontrakter.

I kategorien *Vi-Dem* forteller deltakerne at de opplever en økt avstand til eier og konsernledelse, at de ikke blir hørt, om manglende tilbakemeldinger og at de føler seg som brikker i et spill. Videre forteller de at det lokale arbeidsmiljøet er sterkt og avgjørende for at mange ikke slutter.

I følge social identity theory (SIT) stammer deler av individers sosiale identitet fra medlemskap i grupper som for eksempel organisasjon, alder, religion eller profesjon (Ashforth & Mael, 1989). Som tidligere nevnt i teorikapittelet har slik sosial klassifisering to funksjoner. For det første bidrar det til at individer

kognitivt kan kategoriserer, sortere og definere *andre* mennesker og sin sosiale omgivelse. For det andre bidrar slik sosial klassifisering til at individer kan plassere eller definere *seg selv* i den sosiale omgivelsen. Jeg har tidligere i dette kapitlet vist til forskjeller mellom de to identitetene representert ved Norsk Gjenvinning og eieren Altor. Betydningen av å høre til i en gruppe, for eksempel en organisasjon eller en bestemt profesjon, er av stor betydning for oss mennesker. Hogg og Terry (2000) hevder at *organisatorisk identitet* representerer noe av det viktigste som individer assosierer med sitt medlemskap i en organisasjon.

En M&A prosess kan påvirke flere av disse identitetene, eksempelvis organisasjonsidentitet, profesjonsidentitet og arbeidsgruppeidentitet, og innebærer at en eller begge organisasjoner må oppgi sin gamle organisatoriske identitet og adoptere en ny. I slike tilfeller kan M&A prosessen oppfattes som en trussel mot stabiliteten og fortsettelsen av de ansattes identitet (Bartels et al., 2006; Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). I følge SIT kan man anta at ansatte i en slik prosess vil reagere med å forsøke å opprettholde en positiv posisjon for sin egen gruppe i den nye organisasjonen (Bartels et al., 2006). Det avgjørende er om M&A prosessen oppfattes som en trussel eller ikke. Bartels et al. (2006) viser til forskjellige reaksjoner når ansatte mister eller svekker sin identitet til en organisasjon eller gruppe. Det kan være et ønske om å slutte, lavere selvtillit, stress, lavere produktivitet og til og med sykdom.

De fleste deltakerne i undersøkelsen forteller om økt avstand, manglende tilbakemeldinger, at de føler seg som brikker, at de ikke blir hørt og at eierne ser på seg selv som for gode for resten av Norsk Gjenvinning. Videre bruker de karakteristikkene «pengehaier» og «høye menn med masse penger» og de forteller om et sterkt lokalt arbeidsmiljø. Det kan virke som at deltakerne har gått til «krig» mot en felles «fiende», at de ansatte gjennom Norsk Gjenvinning sin etablerte organisasjonsidentitet opplever eiers nye identitet og eiers planer for utvikling av en ny organisasjonsidentitet som en trussel. Det kan hende at de ansatte tidligere ikke har reflektert spesielt over egen identitet og hva Norsk Gjenvinning sin organisasjons identitet representerer, men en større organisatorisk endring kan utløse slike refleksjoner.



“According to Albert and Whetten (1985), organizational identity is often latent. Only in times of considerable change – such as organizational restructuring, fast growth, mergers or downsizing – will elements of organizational identity become salient.” (Bartels et al., 2006, s. 52)

Etableringen av en ny organisasjonsidentitet etter Altors oppkjøp, oppfattes av de ansatte som en trussel mot den etablerte organisatorisk identiteten og de ansattes organisatoriske forpliktelse. Ansatte som opplever en sterk organisatorisk identitet og tilhørighet, er mer tilfredse, blir med større sannsynlighet værende og er villige til å yte en ekstra innsats (Van Dick et al., 2006, s.77). Under intervjuene kom det frem at mange av deltakerne er mindre tilfredse og mindre villig til å yte en ekstra innsats. Dette kan dermed tolkes som et tegn på at de opplever en svakere organisatorisk identitet og tilhørighet etter oppkjøpet. Som en av deltakerne sa: «Nei, men det kommer til det kortsiktige perspektivet, det er ikke, hvorfor skal jeg gjøre den innsats for å...».

En nøkkelen til suksess i en M&A prosess blir dermed å sikre en følelse av tilhørighet blant de ansatte og å gi et positivt grunnlag for ansattes sosial identitet. For å opprettholde en sterk organisatorisk identitet hos de ansatte i en M&A prosess, er det en del forhold man bør ta hensyn til (Van Dick et al., 2006, s.77). For det første bør ledelsen satse på kontinuitet i arbeidsrutiner, arbeidslag og kommunikasjonskanaler. Det vil kunne bidra til å redusere følelsen av usikkerhet rundt egen jobb. En annen viktig faktor er klar kommunikasjon, som kan brukes til å bygge opp en forståelse rundt den nye organisasjonsidentiteten og veien videre. Slik kommunikasjon bør ta opp alle spørsmål som for eksempel potensielle tap av arbeidsplasser, men også konsekvent understreke de positive elementene i den nye organisasjonen for å fremme identifikasjon med ny organisasjon.

Innenfor alle fokusgrupper svarte man at man opplevde å få svært lite informasjon før, under og etter Altors oppkjøp, både i forhold til Altor som selskap, fremdriftsplaner og eventuelle konsekvenser av eierskiftet. Det ble mye gjetting, googling på nettet og full fart på «ryktebørsen». I tillegg har vi tidligere nevnte opplevelse av manglende mål og strategi hos deltakerne. Opplevelsene de ansatte beskriver avviker dermed fra de forhold en bør ta hensyn til i en M&A prosess (se Van Dick et al., 2006) og vil derfor kunne bidra til at de ansatte opplever en

svekket organisatorisk identitet og en svekket organisatorisk forpliktelse. Tilstrekkelig, riktig og relevant informasjon fra eier og konsernledelse kan dermed være avgjørende for ansattes identitet og forpliktelse til den nye organisasjonen etter oppkjøpet.

Hackman og Oldhams teori på jobbkjennetegn (jobbkarakteristika) kan også brukes til å forstå de ansattes negative opplevelser rundt kategorien *Vi-Dem*. Hackman og Oldham (1975) beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for vår jobbtrivsel. De fem kjennetegnene er (1) *ferdighetsvariasjon*, (2) *oppgaveidentitet*, (3) *oppgaveviktighet*, (4) *autonomi* og (5) *tilbakemelding*. Modellen de utviklet sier for eksempel at mangfoldig bruk av ferdighet, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet (betydning) påvirker ansattes opplevelse av arbeidet som meningsfullt. Videre bidrar autonomi til ansattes opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet. Tilbakemelding bidrar til at ansatte får kjennskap til resultatene av arbeidet.

Med utgangspunkt i listen over kjennetegn som påvirker egen jobbtrivsel, kan man se at deltakerne opplever en negativ utvikling i forhold til *oppgaveidentitet*, *oppgaveviktighet* og *tilbakemelding*. Deltakerne sa blant annet at «...at jeg gjør en viktig jobb, jeg er viktig, mitt bidrag er viktig og det, det, den følelsen tror jeg de har mistet litt.» og «Jeg på har følelsen at det er samme hva vi gjør bare vi tjener penger egentlig, og at de ikke har noe forhold til hva vi egentlig gjør.». Begge disse utsagnene er eksempler på at de ansatte ikke føler samme oppgaveidentitet og oppgaveviktighet som tidligere. Dermed kan det tenkes at eget arbeid ikke oppleves som like meningsfullt som tidligere.

Når det gjelder tilbakemeldinger, er de fleste deltakerne enige om at de fikk mer tilbakemeldinger tidligere. Ledelsen bestod tidligere av mennesker med lang fartstid i virksomheten og med en sterk faglig orientering. Noen av deltakerne beskrev at de tidligere lederne var flinkere til å gi tilbakemelding og si at de var fornøyd med den jobben som var utført, og at man følte at man ble sett og satt pris på. De fleste deltakerne er enige om at tilbakemeldinger er noe man i beste fall får lokalt og at tilbakemeldinger på utført arbeid fra konsernet uteblir. Det kan skje at tilbakemeldinger kommer på lokale informasjonsskjermer, men det oppleves som upersonlig og forsterker ytterligere opplevelsen av avstand til ledelsen. Som en av

deltakerne sa: «Jeg ønsker meg egentlig bare en klapp på skulderen som en anerkjennelse for den jobben jeg gjør.» Slike negative opplevelser kan føre til at eget arbeid ikke oppleves som like meningsfullt som tidligere.

Som nevnt under teorikapitlet, velger Seo og Hill (2005) å se på teorien om jobbkarakteristika i et bredere perspektiv enn Hackman og Oldham (1975). I tillegg til å vurdere jobbkarakteristika knyttet til selve arbeidsoppgavene, mener Seo og Hill at det er relevant å inkludere andre dimensjoner ved arbeidsmiljøet som karrieremuligheter, arbeidsrelasjoner, nettverk, status og jobbsikkerhet (2005, s. 431). Det gjør de fordi de mener at disse forholdene også kan spille en viktig rolle i forhold til ansattes holdninger og handlinger etter en fusjon eller oppkjøp.

Fra intervjuene er det gjennomgående at deltakerne opplever en svekket jobbsikkerhet og mange er usikre på fremtiden. Tap av nettverk kan være en konsekvens av at de ansatte opplever organisasjonen som ustabil. Hvordan ser de ansatte på sin egen status når de opplever at egen ledelse fjerner seg og ikke er interessert i hva de driver med? Lokalt ser det ut til at arbeidsrelasjoner er bevart. Ut ifra de inntrykk jeg sitter igjen med etter å gjennomført disse intervjuene, må jeg si meg enig med Seo og Hill (2005) som velger å se på teorien om jobbkarakteristika i et bredere perspektiv enn Hackman og Oldham (1975). Dimensjonene som de velger å inkludere i tillegg, ser ut til å kunne spille en viktig rolle i forhold til ansattes holdninger og handlinger etter en fusjon eller oppkjøp.

I kategorien *personlig usikkerhet* forteller deltakerne om økt usikkerhet i forhold til egen jobb og fremtiden, mindre engasjement og en mindre stolthet i forhold til egen jobb og virksomheten. *Anxiety theory*, en av teoriene som Seo og Hill (2005) identifiserer i sin oversiktsartikkel, kan bidra til å forstå denne opplevelsen.

Oppkjøp og fusjoner innebærer svært ofte omfattende organisasjonsendringer og kan utsette de ansatte for bekymringer og angst. Det er en generell oppfatning at engstelse og bekymring er utbredt, og særs gjeldende i det de ansatte i en virksomhet innser at de står ovenfor en mulig fusjon eller et oppkjøp (Carthwright & Cooper, 1993a; Ivancevitch et al., 1987). På en annen side er det også gjennomført studier som viser at de ansattes reaksjoner tvert imot preges av motivasjon heller enn usikkerhet (Terikangas, 2012). Den underliggende årsaken til dette er at oppkjøpene i disse studiene ble oppfattet som en mulighet i stedet for

en trussel blant ansatte i virksomheten som ble oppkjøpt. Jeg kommer tilbake til hvilken betydningen dette kan ha i kapittel 5.2.

I tilfellet med Norsk Gjenvinning ser det ut til at overgangen fra en industriell eier til en finansiell eier har påvirket de ansatte slik at de opplever økt usikkerhet og engstelse. Som tidligere nevnt kan dette gi utslag i at ansatte utviser kontraproduktiv atferd som uteblivelse fra arbeidet, nedsatt effektiv arbeidstid, sabotasje og økte feilrater (Nikandrou & Papalexandris, 2008). Slik angst kan i tillegg utløse handlinger ut fra et overlevelsesperspektiv, hvor den ansatte engasjerer seg i et politisk spill og posisjonering for å beskytte egen status, makt og prestisje (Ivancevitch et al., 1987). Et slikt politisk spill kan forklare hvorfor deltakerne opplever en økt *konkurranseskultur*. Deltakerne opplever at kravet og presset om å «mønstre på er stort». Deltakerne mener at de som «spiller på lag» og ikke stiller spørsmål ved eksempelvis endringer blir sett på som lojale, mens de som sier ifra og stiller kritiske spørsmål opplever at de ikke passer inn og nærmest blir bedt om «å finne seg noe annet å gjøre». Deltakerne opplever i tillegg at mange leder har et begrenset handlingsrom og er preget av handlingslammelse. Dette kan også være en konsekvens av den samme usikkerheten for fremtiden som fremstår som et tydelig funn i undersøkelsen. Ledere og andre ansatte som frykter for egen jobb og fremtid, vil dermed være mer tilbøyelige til å «spille på lag», unngå upopulære avgjørelser og holde en lav profil for å fremstå som lojale og beskytte egen posisjon i organisasjonen. En av deltakerne sier at: «Konkurranseskultur, posisjonering, alle de ordene der som gjør selvfølgelig at arbeidsmiljøet blir sånn tilspisset rett og slett, det er...».

Marks og Mirvis (1985) bruker begrepet «merger syndrome» som en viktig forklaring når effekten man håpet på uteblir etter en fusjon eller et oppkjøp. De hevder at ansatte i virksomheter som er blitt kjøpt opp, svært ofte plages av frykt og usikkerhet fordi de utsettes for nye systemer og må tilfredsstille en ny ledelse (Marks & Mirvis, 1985, s. 50).

Økt usikkerhet kan også forklares ut fra et kulturelt perspektiv ved hjelp av *acculturation theory*. Denne teorien er brukt tidligere i drøftingskapittelet for å forklare opplevelsene i kategorien *mellom fag og finans*. Der ble det vist til at tap av egen kultur og opplevelse av en ny kulturell dominans etter en M&A prosess,

kan bidra til økt angst hos de ansatte og økt motstand mot ytterligere forsøk på organisatorisk integrering (Hogan & Overmyer-Day, 1994). At en kulturkrasj eller kulturell mismatch kan resultere i økt angst støttes også av Carthwright & Cooper (1993a). I tillegg kan det resultere i lavere nivåer av organisatorisk forpliktelse og jobbtilfredsstillelse.

«The adverse impact of cultural incongruity was found to result in low levels of organizational commitment and job satisfaction and increased anxiety.»  
(Carthwright & Cooper, 1993a, s. 330)

Lavere nivåer av organisatorisk forpliktelse og jobbtilfredsstillelse som følge av avvikende organisasjonskultur mellom Norsk Gjenvinning og eier/konsernledelse, kan dermed forklare hvorfor de ansatte opplever at de er mindre engasjerte og at de føler mindre stolthet for eget arbeid og egen arbeidsgiver.

## 5.2 En femte kategori?

I arbeidet med å analysere og drøfte de fire kategoriene, avdekkes det en femte kategori som kan vise seg å bli en slags «fellesnevner» for de fire forgående kategoriene. Jeg har valg å kalle denne fellesnevneren eller kategorien for *parkert*.

De ansatte er jo egentlig veldig engasjerte og lojale mot Norsk Gjenvinning, men de opplever seg nærmest som «parkert» fordi de ikke får utløp for sitt engasjement. Deltakerne har lang fartstid i selskapet og de forteller med stor interesse om sitt arbeide, sine kollegaer og har mange tanker om Norsk Gjenvinning sin fremtid. Men de får ikke noe utløp for dette. De etterspør både kulturelle- og strukturelle løsninger som kan hjelpe de og organisasjonen til å komme videre. Eksempler på dette er kategoriene *Vi-Dem* (kulturelt) og *organisatorisk usikkerhet* (strukturelt). De ansatte er glad i sin arbeidsplass, men får på en måte ikke lov til å være det, fordi de opplever at det mangler mål, strategi, tydelig identitet og en ny felles organisasjonskultur. De ansatte opplever at eier er illojal mot etablert organisasjonskultur. Et eksempel på dette er «kampen» mellom det industrielle og det finansielle. De ansattes negative opplevelse av denne «kampen» kan dermed ødelegge potensialet i selskapet til å nå nettopp de finansielle målene.

Engasjementet til de ansatte kom tydelig til syne under intervjuene. Deltakerne slo i bordet, tappet med penner, brukte skjellsord og bannet. De fortalte med stor innlevelse om betydningen av eierskiftet, Norsk Gjenvinning og egen jobb.

Kritikken fra de ansatte går på at de er oppgitte over lederne som ikke hjelper dem med å lykkes. Et eksempel på dette er opplevelsen av ikke å bli hørt. I et studie av en sammenslåing av flere helseinstitusjoner i Storbritannia (Cortvriend, 2004) påviste man den samme opplevelsen av ikke å bli hørt blant de ansatte.

Metodikken var tilvarende denne undersøkelsen, et kvalitativt studie gjennomført med fokusgruppeintervju.

“An ability to voice concerns but feeling that these concerns were not listened to lead to feelings of disempowerment.” (Cortvriend, 2004, s. 183)

og videre,

“Although this was not discussed explicitly it was obvious that the feeling that decisions had been made despite what people might say prior to the changes, led participants to feel demoralised and disempowered” (Cortvriend, 2004, s. 183)

Å føle seg demoralisert og umyndiggjort er gode beskrivelser på denne femte kategorien og opplevelsen av å bli «parkert». Når deltakerne ikke får løst inn sitt engasjement blir de frustrerte, demotiverte og mister tilhørighet. Deltakerne ønsker det beste for selskapet og viser en ekstrem lojalitet gjennom sitt engasjement.

Ansatte fra begge divisjoner forteller at Altors eierskap også har ført til en del forbedringer som økte investeringer i biler og utstyr, styrking av intern opplæring og mulighet til å ta fagbrev i logistikk og gjenvinningsfaget.

Divisjon Industri-OP: «...det har vært veldig bra med Altor da, sinnssykt mye nytt utstyr på plass. Og det er veldig bra.»

Divisjon Industri-OP: «De har jo, de har jo gjort noe bra, for vi har jo fått en utdannelse, vi har jo fått et fagbrev og det er jævlig bra, det synes jeg er veldig positivt at vi, da føler du liksom det at du har fått noe igjen for å ha gidde å stå på, at de faktisk ordnet det. Det var veldig bra!»

Allikevel ser det ut til at de positive sidene havner i skyggen av følelsen av å bli «parkert». Det positive blir borte fordi det negative dominerer og dermed er det mye energi på avveie. De ansatte trenger å ta ut denne energien til fordel for hele

virksomheten, og dette peker i retning av en utfordring Norsk Gjenvinning står overfor i en mulig siste fase før et salg eller en børsnotering.

Jeg synes de to sitatene under fra en deltaker er beskrivende for de ansattes opplevelse av å bli «parkert», hvordan deltakeren mistrives og trives på samme tid og den sterke lojaliteten til selskapet, faget og kunden.

Divisjon Industri-OP: «Nei, det er jo mange ganger vi ikke synes selv at vi blir tatt seriøst. Liksom som jeg sa i sted at vi sier ifra om en ting og så blir det liksom ikke hørt. Og det er, det er veldig synd da når du skal drive en butikk, så er de ansatte de viktigste brikkene du har. Så det kan vi vel si at vi har merket og det er veldig, du skjønner, det er ikke, altså du skjønner at de er ute etter å tjene penger. Mest mulig penger på kortest mulig tid!»

Deltakeren forteller at dette svekker eget engasjement, før fortsettelsen:

Divisjon Industri-OP: «Men jeg, altså jeg trives godt, trives og mistrives i jobben min på samme tid, på grunn av at jeg har gode kollegaer som samarbeider bra og jeg liker å jobbe og jeg liker å jobbe med folk ute. Å jobbe med kunder og at kundene er fornøyd, det er jævla viktig for meg. Det er det viktigste av alt, for uten fornøyde kunder så har vi ikke en jobb.»

Det kan godt tenkes at de ansatte så på Altors oppkjøp som en positiv mulighet og starten på noe nytt og spennende. Jeg har tidligere vist til at det er gjennomført studier som viser at de ansattes reaksjoner tvert imot preges av motivasjon heller enn usikkerhet i forbindelse med et oppkjøp (Terikangas, 2012). Den underliggende årsaken til dette er at oppkjøpene ble oppfattet som en mulighet i stedet for en trussel i virksomheten som ble oppkjøpt. Hvis ansatte som hadde denne positive innstillingen i utgangspunktet når Altors oppkjøp ble annonsert, senere opplevde å bli «parkert», da har man mistet gode ambassadører for oppkjøpsprosessen og katalysatorer på vei mot en ny felles organisasjonskultur og identitet.

### 5.3 Forskjeller mellom divisjoner

Det ser ut til at det er en forskjell mellom divisjonene i forhold til hvordan de opplever det kortsiktige eierskapet. Det er ting som tyder på at det kan ha både historiske og strukturelle årsaker.

Divisjon Gjenvinning har i sin operative form vært en del av Norsk Gjenvinning konsernet siden 1960 tallet, da man startet med innsamling av returpapir og containertransport. Utviklingen har skjedd gjennom betydelig organisk vekst, men også mange mindre oppkjøp. Tilhørigheten til konsernet har vært sterk hele veien og virksomheten har blitt sett på som en kjernevirksomhet i Norsk Gjenvinning konsernet. Dermed har divisjonen utviklet seg i takt med resten av konsernet og har blitt viet mye oppmerksomhet. Divisjonen har vært igjennom alle tidligere eierskifter i Norsk Gjenvinning. God vekst innen konsernets kjernevirksomhet, opplevelsen av flere eierskifte og sterk identitet med resten av konsernet har dermed ført til at divisjon Gjenvinning har en mer positiv tilnærming til Altor som eier sammenlignet med divisjon Industri. Overgangen har troligere vært mykere og forbundet med mindre frykt og usikkerhet.

Strukturelt sett er gjenvinningsanleggene spedt over hele landet og tydelig integrert som en del av logistikken og nedstrømsløsningen for avfallet som håndteres. Det er gjort betydelige investeringer i bygg og utstyr som er permanent forankret. Det er dermed forventet at eventuelle endringer av betydning og nedskjæringer rammer mindre anlegg som ikke driver tilstrekkelig effektivt og lønnsomt, men at divisjonen som helhet vil bestå i fremtiden, rimelig uforandret i forhold til dagen modell. Dette reduserer usikkerheten og gir økt forutsigbarhet for de ansatte i divisjonen.

Det er forskjeller innad i divisjonen, men det vil jeg kommentere i kapittel 5.4.

Divisjon Industri har en betydelig kortere historikk i konsernet. Divisjonen er bygget opp i løpet av de siste 20 årene, i all hovedsak ved oppkjøp av små og mellomstore aktører som tilbyr tjenester innenfor kommunalteknikk, industri og offshore. I 2000 og 2001 kom eksempelvis selskapene KAMAS AS og Oslo Follo Miljø AS inn i konsernet etter overtakelser. Disse selskapene var tidligere privateide familieforetak med sterk lokal tilknytning. De ansatte var dyktige i sine



fag, hadde stort engasjement, god lønn, jobbet svært mye overtid, hadde goder som julebord på fjellet m.m. Etter hvert som selskapene ble mer og mer integrert i Norsk Gjenvinning konsernet, ble den lokale og familiære tilknyttingen til virksomhetene tonet ned, overtid ble i henhold til bestemmelser i arbeidsmiljøloven og goder ble faset ut og på nivå med resten av konsernet. Det har vært en god del motstand mot disse endringene og den harmoniseringen som er gjennomført i forhold til resten av konsernet. De ansatte har dermed andre opplevelser relatert til det å bli kjøpt opp av en stor aktør og følgelig er skepsis mot Altor og det nye eierskapet større i denne divisjonen.

Industri divisjonen opererer i en nisje som leverer tjenester innen industri og kommunalteknikk. Investeringer er knyttet opp til mer eller mindre mobilt utstyr som for eksempel høytrykkspumper, vakuumlaster og suge-spylebiler. Mobilt utstyr og det forholdet at de opererer i en nisjepreget bransje, gjør at de frykter for at lokasjoner lettere kan legges ned, flyttes eller selges ut av Norsk Gjenvinning. Eksempelvis ble det fortalt under intervjuene at deltakerne tolket navneendringene som ble gjennomført i 2015, hvor NG Sikkerhet AS byttet navn til Norsk Makulering AS, og Norsk Gjenvinning Entreprenør AS, 13-Gruppen AS og 13 Byggentreprenør AS byttet til et nytt fellesnavn, R3 Entreprenør, som tiltak for å lettere kunne splitte opp og selge ut deler av konsernet.

Man kan oppsummere med at selv om mellomledere og ledere i divisjon Gjenvinning forteller om både økt usikkerhet, mindre medbestemmelse og redusert påvirkning, så fremstår de som mer positive i forhold til det kortsiktige eierskapet enn mellomledere og ledere i divisjon Industri. Det er ingen store forskjeller mellom operativt personell i divisjonene Gjenvinning og Industri.

At operativt personell i begge divisjoner er så unisone i sine tilbakemeldinger, kan skyldes at operativt personell (i begge divisjoner) som eksempelvis kjører lastebiler, sorterer avfall og håndterer produksjonsutstyr, verdsetter kontinuitet, ønsker å ha en grei dag på jobben og å gjøre en god jobb. Hackman og Oldhams (1975) teori om jobbkarakteristika forteller oss hvordan forhold ved jobben påvirker mennesker og at jobbtrivsel kan påvirkes. De beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for vår jobbtrivsel, (1) *ferdighetsvariasjon*, (2) *oppgaveidentitet*, (3) *oppgaveviktighet*, (4) *autonomi* og

(5) *tilbakemelding*. I tillegg til å vurdere jobbkarakteristika knyttet til selve arbeidsoppgavene, mener Seo og Hill at det er relevant å inkludere andre dimensjoner ved arbeidsmiljøet som karrieremuligheter, arbeidsrelasjoner, nettverk, status og jobbsikkerhet (2005, s. 431). Når operativt personell i begge divisjoner beskriver de samme negative opplevelsene knyttet til problemstillingen, kan man anta at de ansatte opplever negative endringer i Hackman og Oldhams (1975) jobbkarakteristika og/eller dimensjonene beskrevet av Seo og Hill (2005).

#### 5.4 Forskjeller mellom nivå

Mellomledere og ledere i divisjon Gjenvinning fremstår som mer positive i forhold til det kortsiktige eierskapet, sammenlignet med operativt personell i egen divisjon. De forteller at de opplever mål og strategi som tydelige og at man er mer profesjonalisert enn tidligere. Derimot ser det ut til at ledere mellomledere og ledere i divisjonen ikke kommuniserer mål og strategier tydelig videre *nedover* i egen divisjon, for operativt personell opplever stor usikkerhet omkring fremtiden og «hvor skuta er på vei». De beskriver en opplevelse av manglende mål og strategier.

At operativt personell reagerer sterkere på denne usikkerheten kan ha sammenheng med et trangt arbeidsmarked med få ledige stillinger. Mange ansatte i denne gruppen mangler formell kompetanse i form av fagbrev og annen relevant utdanning. Dette følger samme forklaringsmodell som når nøkkelpersoner ofte slutter først ved større endringer som for eksempel en M&A prosess, fordi de vil unngå å bli sagt opp, har en høyere «markedsverdi» på arbeidsmarkedet og generelt en sterkere tro på at de får seg en ny jobb. (Marks & Mirvis, 1985; Carthwright & Cooper, 1993; Gutknecht & Keys, 1993).

I divisjon Industri er det ingen tydelige forskjeller på nivå. Mellomledere, ledere, stab og operativt personell forteller om negative opplevelser forbundet med det kortsiktige eierskapet. Manglende mål og strategier, stadige omorganiseringer, stadige lederskifter, manglende faglig fokus, ensretting mot finansielle mål, opplevelsen av å være «brikker» og usikkerhet omkring egen jobb og fremtid er forhold som går igjen og beskrives i alle fokusgrupper i divisjonen. En historikk

med dårlige erfaringer i forhold til overtakelser og oppkjøp, kombinert med en struktur som antas å være mer egnet for nedleggelse, flytting eller salg, kan også i denne sammenheng bidra til at det ikke er tydelige forskjeller innad i divisjon Industri.

Funnene i denne undersøkelsen forteller oss at det klassiske Marxistiske (Karl Marx, 1818-1883) perspektivet på *arbeid versus kapital* ikke passer inn som en generell forklaringsmodell på de ansattes opplevelser. I dette perspektivet var den levende varen *arbeidskraft* en viktig forutsetning for produksjonen. Arbeidernes bidrag i produksjonen var basert på at de ene og alene eide sin arbeidskraft, og denne arbeidskraften kunne arbeiderne selge på et arbeidsmarkedet til de som var i besittelse av *pengekapital*.

Tvert imot ser vi ansatte som er svært engasjerte og lojale mot Norsk Gjenvinning. De har lang fartstid i selskapet og de forteller med stor interesse om sitt arbeide, sine kollegaer og har mange tanker om Norsk Gjenvinning sin fremtid. Men de får ikke noe utløp for dette. Som tidligere nevnt i dette kapittelet etterspør de ansatte både kulturelle- og strukturelle løsninger som kan hjelpe de og organisasjonen til å komme videre. Eksempler på dette er kategoriene *Vi-Dem* (kulturelt) og *organisatorisk usikkerhet* (strukturelt). De ansatte er glad i sin arbeidsplass, men får på en måte ikke lov til å være det, fordi de opplever at det mangler mål, strategi, tydelig identitet og en ny felles organisasjonskultur.

I det neste og avsluttende kapittelet vil jeg si noe om min rolle som forsker, jeg vil si noe om begrensninger i studien og foreslå mulig videre forskning, samt redegjøre for teoretiske og praktiske konsekvenser av undersøkelsen.

## 6 Avslutning

Det har vært både spennende og lærerikt å gjennomføre denne undersøkelsen. Jeg har fått mye ny kunnskap om forskning og litteratur omkring M&A og ny innsikt i ansattes opplevelser gjennom fokusgruppeintervjuene. Resultatet av min nye kunnskap og innsikt er nå kommet til uttrykk i denne avhandlingen. Undersøkelsen bidrar med svar og reiser nye spørsmål omkring problemstillingen. Forhåpentligvis vil undersøkelsen i tillegg bidra til ytterligere forskning på området.

### 6.1 Min rolle og kjennskap til NG

Å studere egen organisasjon eller en organisasjon man kjenner godt, kan være en utfordrende balansegang og krever til tider at man må håndtere både nærhet og distanse.

En stor fordel med å studere en organisasjon man kjenner er lokalkunnskapen (Repstad, 2012, s. 243). Min lokalkunnskap til Norsk Gjenvinning gjennom to perioder, både før og etter det siste oppkjøpet, bidrar til at jeg kan hverdagsspråket, vet hva som opptar folk og kjenner den *uformelle* organisasjonen. Viktig er også kjennskap til kritiske hendelser som har påvirket organisasjonen og fenomener det ikke snakkes høyt om. Denne lokalkunnskapen har hjulpet meg i jakten etter teori og forskning som kan belyse min problemstilling. Kunnskap om Norsk Gjenvinning har også vært viktig i forbindelse med å utarbeide en god intervjuguide som gir svar på de spørsmål jeg ønsker å få svar på. Lokalkunnskapen bidrar også til at en kan avsløre «røyk uten ild» og kjenne igjen «tomme tønner» (ramler mest). Det er til stor hjelp å kunne sile ut tomsnakk under intervjuene og ikke minst senere når dataene skal analyseres.

En mulig ulempe ved å studere en organisasjon en kjenner godt eller er direkte involvert i kan være at man «ikke ser skogen for bare trær». Med det menes at man er så tett innpå begivenhetene at en ikke lengre har det fulle overblikk.

Dermed står man i fare for å preges av holdninger som «du vet jo hvordan det er her hos oss?». Som tidligere ansatt og nå i en forskerrolle kan jeg risikere å bli anklaget av tidligere kollegaer for å ha en skjult agenda.

Andre kritiske forhold handler om tolkning av data og rapportering. Bevisst eller ubevisst kan det være vanskelig å unngå å la seg påvirke av forutfattede meninger og fordommer. Å rapportere til en organisasjon med tidligere kollegaer kan også være problematisk. Ved å presentere funnene slik de er funnet, risikerer en å måtte forholde seg til kritikk fra tidligere kollegaer og avslørende data står i fare for å bli pyntet på slik at de «uskadeliggjøres». Slike forhold avdekker etiske problemer og krever både mot og styrke i forskerrollen (se kapittel 3.6).

Denne avhandlingen ble lagt frem for Norsk Gjenvinning i slutfasen, etter at analyse, drøfting og avslutning var skrevet. Dette ble gjort for å fange opp eventuelle feil i opplysninger knyttet til eksempelvis historikk og for at Norsk Gjenvinning skulle få innsikt i avhandlingen og mulighet til å kommentere før innlevering. Tilbakemeldingene fra Norsk Gjenvinning var gode og konstruktive, men man opplevde at avhandlingen var for negativ og at det var for få positive opplevelser. Nyttige og oppklarende diskusjoner førte til enkelte presiseringer og mindre endringer som ikke påvirket avhandlingens gyldighet. I denne prosessen kjente jeg ved flere anledninger at jeg måtte si nei til endringer som jeg ikke kunne stå inne for. Akademisk og forskningsmessig redelighet krever at funn presenteres slik de er funnet, selv om funnene kan vise seg å være ubehagelige eller noe annet enn en hadde håpet på.

“The trustworthiness of a qualitative study also depends on the credibility of the researcher. Although researchers can turn to guidelines and regulations for help in dealing with some of the ethical concerns likely to emerge in qualitative research, the burden of producing a study that has been conducted and disseminated in an ethical manner lies with the individual investigator.” (Merriam, 2009, s. 234).

## 6.2 Begrensninger i studien og veien videre

Enhver studie har sine avgrensninger og denne undersøkelsen er ikke noe unntak. Det er naturligvis en rekke andre forhold som det hadde vært både naturlig og

interessant å undersøke i forhold til avhandlingens problemstilling, men denne avhandlingens styrke er at den er en kvalitativ undersøkelse som går i dybden. Undersøkelsen i denne avhandlingen kan bygges videre på av andre.

Undersøkelsen er gjennomført fem år etter at Altor kjøpte opp Norsk Gjenvinning. Om undersøkelsen hadde vært gjennomført kort tid etter oppkjøpet ville dataene trolig beskrevet foreløpige *inntrykk* og *forventninger* hos de ansatte og ikke opplevelser og erfaringer gjennom flere år som denne undersøkelsen har avdekket. På en annen side kan hendelser i løpet av de fem årene som ikke er knyttet direkte opp mot det kortsiktige eierskapet, underbevisst bli koblet opp mot eierskapet. Både positive og negative opplevelser risikerer å kobles til eierskapet uten at det nødvendigvis er noen kobling. Et eksempel på dette er et nytt lønssystem og gjennomsnittsberegning av overtid som ble innført i virksomheten i løpet av denne perioden. Negative erfaringer hos mange ansatte risikerer å bli koblet direkte til eier og konsernledelse.

En annen begrensning ved denne undersøkelsen knytter seg til utvalget. Norsk Gjenvinning har ca. 90 anlegg over hele landet. Dermed kan geografiske og markedsmessige variasjoner påvirke de ansattes opplevelse av det kortsiktige eierskapet. Det samme gjelder for variasjoner i eksempelvis antall ansatte, arbeidsmiljø, oppgavevariasjon og autonomi. Det kan ikke utelukkes at ansatte for eksempel ved anlegg på Vestlandet og Midt-Norge har andre opplevelser av eierskapet enn det som fremkommer i denne undersøkelsen.

Denne utforskende undersøkelsen består som sagt av et lite utvalg og det kan derfor ikke generaliseres. Derimot kan funn i undersøkelsen bidra til ideer om videre forskning med ny empiri og teori som igjen kan gi grunnlag for generalisering.

“Working hypotheses that take account of local conditions can offer practitioners some guidance in making choices – the results of which can be monitored and evaluated in order to make better decisions in the future.” (Merriam, 2009, s. 225).

En annen begrensning i denne studien er det utvalget som jeg har utelatt. Hvorfor jeg valgte divisjonene Industri og Gjenvinning har jeg argumentert for ut fra ideene om *purposeful sampling* og *maximum variation sampling* (Patton, 2002). Dessuten er kvalitativt metode svært ressurskrevende og begrensninger måtte gjøres. Det utelatte utvalget jeg tenker på er dem som har *sluttet*. Hvilke erfaringer

sitter de på? Det kan tenkes at mange av de var nøkkelpersoner som forskning viser at ofte slutter først i slike prosesser (se for eksempel Marks & Mirvis, 1985). Men det kan også hende at disse personene sitter på sterke opplevelser i forhold til det nye eierskapet som gjorde at de sluttet. Ansatte som har sluttet har også opplevd og reagert på oppkjøpet. Man må anta at dem som valgte å slutte er mer negative enn dem som valgte å bli. Dermed kunne denne undersøkelsen vært mer negativ og gir kanskje et for positivt bilde av situasjonen. Dette utvalget ble tidlig strøket, da det er rimelig å anta at en deltakelse fra dem som har sluttet, muligens ville gjort det vanskeligere å få godkjenning til å gjennomføre undersøkelsen. Noe som også fører undersøkelsen over på den positive siden.

Men det er også en annen stor gruppe som er utelatt i denne undersøkelsen, konsernledelsen og eier, Altor. Jeg tidligere forklart at årsaken er at det å være toppleder har en iboende støy og at det vil uansett være forbundet med risiko og usikkerhet å være toppleder i et stort konsern. Allikevel, hvordan opplever de dette? Det ville vært meget interessant om det kunne blitt forsket på deres opplevelser av det kortsiktige eierskapet.

Deltakerne i denne undersøkelsen etterlyser for eksempel klare mål og strategier fra ledelsen, og mener at man det finansielle fokuset dominerer i forhold til det industrielle og faglige fokuset. Hvilke vurderinger gjør eier og konsernledelse rundt disse forholdene før og etter oppkjøpet? Har de klare mål og strategier i forhold til hvordan «skuta» skal se ut, hvilke funksjoner den skal inneha og i hvilken retning den skal seile, og har de i tillegg en bevisst HR-strategi for å ivareta de ansattes interesser og engasjement? Det ville vært interessant å se om en slik undersøkelse kan avdekke funn som forklarer de ansattes opplevelser i denne undersøkelsen. Finnes det koblinger? Ytterligere forskning vil kunne bidra til å avdekke om denne uklarheten er en funksjon av PE, eller om dette er noe som er spesielt for *dette* caset. Eller er det noe som «lett kan skje» ved PE eierskap?

En slik undersøkelse må ikke ta for seg Norsk Gjenvinning konsernet, dessuten er det rimelig å anta at et eierskifte i konsernet vil skje i løpet av en relativt kort periode. Det er nå mer enn fem år siden oppkjøpet av Norsk Gjenvinning og i gjennomsnitt har Altor vært eier av selskap i egen portefølje i overkant av seks år (Altor, 2016). Videre forskning kan ta for seg en annen virksomhet eid av en PE-

aktør, gjerne med to parallelle undersøkelser, en som tar for seg de ansattes opplevelse og en som tar for seg konsernledelsen og eiers opplevelser. En sammenstilling av resultater vil kunne bidra til ny innsikt innenfor dette feltet. Undersøkelsen kan gjennomføres i form av en kvalitativ undersøkelse, enten med fokusgruppeintervju eller individuelle intervju. En eventuell *triangulering* med kvantitativ analyse og et utvalg som dekker hele organisasjonen, vil styrke muligheter for generalisering av funn. Det teoretiske grunnlaget for en slik undersøkelse bør ta utgangspunkt i M&A litteraturen, gjerne med Seo & Hill (2005) sitt integrerende rammeverk som utgangspunkt.

### 6.3 Anbefalinger

I denne siste delen av avhandlingen vil jeg forsøke å gi noen anbefalinger og peke på forhold som bør fokuseres på når man står ovenfor et kortsiktig eierskap.

Jeg mener at Seo og Hill (2005) sitt integrerende rammeverk og psykologiske kontrakter gir god innsikt i M&A prosesser og bidrar til å forstå de ansattes opplevelser omkring kortsiktige eierskap. Avhandlingens teoretiske grunnlag har dermed gjort meg i stand til å sette meg inn i problemstillingen, skape noen forventninger omkring funn, og analysere og drøfte data i undersøkelsen. Teorigrunnlaget gir innsikt som kan anvendes av virksomheter som enten forbereder eller er i ferd med å gjennomføre et oppkjøp eller en fusjon, for at prosessen skal fungere best mulig for alle parter.

Hva er så de praktiske konsekvensene av denne undersøkelsen? Ut fra deltakernes opplevelser, kan det virke som om *kortsiktighet* og *troverdighet* nærmest er en motsetning. Det kan i hvert fall oppfattes slik dersom tiltak ikke iverksettes. Jeg vil nå gi noen anbefalinger om forhold som bør vies spesiell oppmerksomhet når man står ovenfor et kortsiktig eierskap og gi noen forslag til tiltak.

Tydelig kommunikasjon av mål og strategier er det første forholdet jeg vil ta frem. De ansatte beskriver at de opplever stor usikkerhet omkring hvor «skuta er på vei». Stadige lederskifter, omorganiseringer, uklare roller og «forsøksarbeid i storskala» er eksempler på forhold som bidrar til denne usikkerheten. I tillegg opplever de at mål og strategi er dårlig *kommunisert*. Dette bidrar til at de også



opplever stor usikkerhet om egen fremtid og egen jobb. Denne usikkerheten kan føre til redusert produktivitet, egosentriske handlinger, mentale og fysiske lidelser samt redusert motivasjon (Seo & Hill, 2005, s. 425). For å unngå dette bør man kommunisere mål og strategi tydelig slik at det skapes noen forventninger hos de ansatte om at «skuta er på rett vei».

“Communication is the most important tool that can be implemented to manage the employees’ anticipations.” (Bartels et al., 2006, s. 64)

Hvis ikke risikerer man å tape energi i form av produktivitet og engasjement.

Den andre anbefalingen tar for seg forholdet mellom de finansielle målene og de industrielle målene. Norsk Gjenvinning og de ansatte i virksomheten har utviklet en fagkunnskap over lang tid. Faglige og industrielle målsetninger har blitt påvirket av markedet, på samme måte som markedet har påvirket målene. De ansatte opplever ikke at Altor som eier har kompetanse og kunnskap til å utvikle Norsk Gjenvinning industrielt. I følge deltakerne har Altor ingen industrielle interesser, kun finansielle. Dermed blir det ekstra viktig å formidle de industrielle målene når en PE aktør kjøper opp en virksomhet. At Altor setter finansielle mål som skal bidra til en avkastning på samlet investering i selskapet, er forståelig og logisk. Poenget er at om man har så tydelige finansielle mål, så trenger man også å ha tydelige industrielle mål, ellers klarer man ikke nå målene. Det er naturlig at det skjer både organisatoriske og strukturelle endringer i forbindelse med oppkjøp. Kanskje skjer det til og med i større grad når man kjøpes opp av en PE-aktør, da denne typen eierskap ofte omtales som *aktivt eierkapital*. Dermed blir det ekstra viktig å forklare hvorfor man gjør disse endringene, med andre ord en tydeliggjøring av de industrielle målene.

Videre trenger de ansatte å få utløp for sitt engasjement og de trenger noen gode handlingsstrategier. Eier og konsernledelsen må hjelpe de ansatte til å kanalisere sin energi og sitt engasjement ved å ha gode handlingsstrategier. At mål og strategier generelt må tydeliggjøres er en sak, med de ansatte må i tillegg oppleve følelsen av å bli hørt, tydelige kommunikasjonskanaler og kontinuitet i arbeidsrutiner. Dette vil kunne bidra til å sikre en følelse av tilhørighet blant de ansatte og redusere følelsen av usikkerhet rundt egen jobb. Eier produserer ikke resultatene alene, det gjør de sammen med de ansatte. Dermed er det viktig å forbedre samhandling, arbeidsprosesser, produktivitet og trygge arbeidsmiljøet

slik at man i felleskap skaper vekst i virksomheten. Ansatte kunne bidratt mer til å nå finansielle målsettinger dersom de ikke opplevde følelsen av å bli «parkert». Dette er kanskje det viktigst forholdet å ta tak. Her er mye uforløst energi blant de ansatte som kommer til syne gjennom frustrasjon, tapt motivasjon og svekket tilhørighet. Det er viktig å «veksle» denne energien inn i konstruktiv atferd til fordel for hele Norsk Gjenvinning. Hvis ikke risikerer man at den tapte energien brukes til kontraproduktiv atferd og fokus på det negative.

Den siste anbefalingen er; forutsett at det oppstår usikkerhet. Usikkerhet er en av de mest fremtredende reaksjonene hos ansatte beskrevet i litteraturen omkring M&A (se for eksempel Carthwright & Cooper, 1993a; Ivancevitch, Schweiger & Power, 1987). En erkjennelse om at usikkerhet vil oppstå gjør virksomheten i stand til å forberede og gjennomføre tiltak som demper opplevelsen av usikkerhet. Slike tiltak kan være tydelig topp-ned kommunikasjon, sosial støtte og forståelse, lyttende lederskap og medbestemmelse (Seo & Hill, 2005, s. 426). Igjen risikerer man at den energien og det engasjementet som finnes i de ansatte svekkes eller rettes mot andre forhold enn det som gagnar bedriften. Dette kom også frem under intervjuene.

Divisjon Industri-LS: «Når det går over til usikkerheten, så bruker folk mere krefter på den usikre biten enn de gjør på det de faktisk burde gjort.»

Anbefalingene og tiltakene over er ikke ment som universalløsninger, men peker på forhold som med fordel kan vies ekstra oppmerksomhet i forbindelse med kortsiktig eierskap. Det ser ut til at det er ekstra viktig i de tilfellene hvor det er tydelig avvikende kulturer og identiteter mellom oppkjøper og virksomheten som kjøpes opp. Man kan jo spørre seg om opplevelsene som fremkommer i denne undersøkelsen ville vært like fremtredende i tilfeller der en PE-aktør kjøper opp en finansinstitusjon, ut fra prinsippet om at «like barn leker best»?

Videre forskning omkring kortsiktig eierskap og hvordan de ansatte påvirkes, vil kunne bidra med kunnskap som viser om funn i denne undersøkelsen kun gjelder for Norsk Gjenvinning, eller om det er mer generelt for PE-bransjen. Allikevel kan det se ut som om de fire første kategoriene peker på funn som er nokså vanlig i forbindelse med oppkjøp og kortsiktig eierskap. Teorigrunnlaget i avhandlingen har direkte likheter med flere av kategoriene, eksempelvis *Vi-Dem* og *Social*

*identity theory* (Seo & Hill, 2005), *organisatorisk usikkerhet* og *Role conflict theory* (Seo & Hill, 2005), og *personlig usikkerhet* og *Anxiety theory* (Seo & Hill, 2005). Den femte kategorien «parkert» fremstår som mer spesiell. Kategorien ble en slags «fellesnevner» for de fire andre kategoriene. Forskjellig historikk, identitet og organisasjonskultur mellom Altor og Norsk Gjenvinning, og uklarheter rundt de industrielle målene spiller en viktig rolle i den forbindelse og peker på at kategorien «parkert» er mer spesiell for dette caset.

Denne studien vil forhåpentligvis kunne bidra med ideer og innsikt som andre kan bygge videre på. Jeg håper andre kan la seg inspirere til å forske videre på hvordan kortsiktig eierskap påvirker ansatte og at PE-aktører gjør egne vurderinger rundt problemstillingen i fremtidige oppkjøp. Eierskap i form av PE fond er økende i antall, mer aktuelt enn noen gang og flere vil bli «rammet» i fremtiden.

## Litteraturliste

Altor, (2016). *Om Altor*. Hentet 09.04.2016 fra <http://altor.no/#about>

Ashforth, B., E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39

Barber, F. & Goold, M. (2007). The strategic secret of private equity. *Harvard business review*, 85(9), 53-61.

Barney, J., B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665

Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.

Bhal, K., T., Bhaskar, A., U., & Ratnam, C., S., V. (2009). Employee reactions to M&A: rolle of LMX and leader communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 604-624.

Bolman, Lee G., & Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Carthwright, S., & Cooper, C., L. (1993a). The psychological impact of mergers and acquisitions on the individual: A story of building society managers. *Human Relations*, 46(3), 327-347.

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17, 1-5

Conway, N., & Briner, Rob B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press

- Cortvriend, P. (2004). Change management of mergers: the impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Services Management Research*, 17(3), 177-187.
- Creswell, J., W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P.A. (2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management*, 17, 69–79
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2015). Perceptions of employee voice and representation in the postacquisition period: Comparative and longitudinal evidence from an international acquisition. *Human Relations*, 68(1), 131–156
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2011). Company and country effects in international mergers and acquisitions: Employee perceptions of a merger in three European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 33(3) 505–529
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Elsass, P., & Veiga, J. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser (AFI Rapport 1/2007). Hentet fra <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Fox, I., & Marcus, A. (1992). The causes and consequences of leveraged management buyouts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 17(1), 62.
- Goergen, M., O’Sullivan, N., & Wood, G. (2014). The consequences of private equity acquisitions for employees: new evidence on impact on wages, employment and productivity. *Human Resource Management Journal*, 24(2), s. 145-158.

- Guest, David E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, David E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), s. 22-38.
- Gutknecht, J. E., & Keys, J. B. (1993). Mergers, Aquisitions and takeovers: maintaining morale of survivors and protecting employees. *The Academy of Management Executive*, 7(3), s. 26-36.
- Hogan, E., & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 248-281.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140
- Hylland Eriksen, T. (2008). *Globalisering. Åtte nøkkelbegreper*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems*, 9, 145-174.
- Ivancevitch, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10(1), 19-35.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Liamputtong, P. (2010). *Qualitative Research Methods*. South Melbourne: Oxford University Press

Marks, M. L. (2006). Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions, and Downsizings: Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, 35(4), 384–399.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers & Acquisitions*, 50-55.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with “Survivor Sickness”. *Organizational dynamics*, 21(2), 18-32.

Menon. (2014). *Verdiskapningsanalyse- De Aktive Eierfondene i Norge*. Hentet 20. mars 2015 fra [www.menon.no](http://www.menon.no):

<http://menon.no/upload/2014/05/26/verdiskapningsanalyse.pdf>

Merriam, S. (2009). *Qualitative Research. A guide to Design and Implementation* San Francisco: Jossey-Bass

Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13(1), 79-90

Nikandrou, I., & Papalexandris, N. (2008). Employee responses to acquisitions: evidence from Greek firms. *Employee Relations*, 30(2), 104-120

Norsk Gjenvinning Norge AS, nggroup, (2016). *Compliance-programmet*. Hentet 12.03.2016 fra <http://www.nggroup.no/compliance/compliance-program/>

Norsk Venturekapitalforening, NVCA, (2016). *Om aktive eierfond*. Hentet 10.03.2016 fra <http://www.nvca.no/om-aktive-eierfond/>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Repstad, P. (2012). *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Samdal, G., Skjølaas, K., Grünfeld, L. A., & Grimsby, G. (2012). Eierskifter i norsk næringsliv. Markedsforhold, økonomiske effekter og Eierskiftealliansens erfaringer. *Praktisk økonomi & finans*, 2012(3), 13-27
- Seo, M-G., & Hill, N. S., (2005). Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443
- Shield, R., Thorpe, R., & Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contracts. *Strategic Change*, 7(11), 357-367
- Sims, H. P., & Szilagy, A. D. (1975). Leader Structure and Subordinate Satisfaction for Two Hospital Administrative Levels: A Path Analysis Approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 194-197
- Slåtto, D. (2008). *En studie av eierstyringen i den norske private equity-bransjen Aktivt eierskap og balansert målstyring*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). D. Slåtto, Bergen.
- Teerikangas, S. (2012). Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Reactions. *Journal of Management*, 38(2), 599-639
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17, 31-48



## Vedlegg 1 Intervjuguide

### Intervjuguide

Alle deltakere får i starten av intervjuet muntlig informasjon om undersøkelsen av intervjuer.

Informasjonsskrivet har de fått utdelt på forhånd og intervjuer sørger for å få underskrift på samtykke til deltakelse i studien senest ved starten av intervjuet.

#### 1. Dagens eierstruktur

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Informasjon</b></li><li>• <b>Mål</b></li><li>• <b>Forskjeller</b></li></ul> <p>Kan dere fortelle om på hvilken måte dere ble informert om Altors overtakelse av Norsk Gjenvinning og hvordan dere opplevde denne overtakelsen?</p>	a. Hvordan ble dere informert om Altors overtagelse av NG?
	b. Hvilken informasjon fikk dere om Altor og deres mål og hensikt med oppkjøpet av NG?
	c. Etter å ha vært eiet av Jahr familien i 64 år gikk Norsk Skogsindustrier AS og M. Peterson & Søn AS inn på eiersiden og overtok tilsammen cirka 41 prosent av aksjene i selskapet fra familien Jahr. I 1999 ble konsernet solgt til det internasjonale selskapet CGEA-Onyx (idag Veolia Environmental Services). Vinteren 2010/2011 selges konsernet til Altor. Opplever dere at det er forskjeller mellom disse eierskapene, fra familiebedrift til industrielle eiere og så til et kortsiktig eierskap? I så fall, hva opplever dere er forskjellig?

## 2. Kultur og identitet

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organisasjonskultur</b></li><li>• <b>Forskjeller</b></li><li>• <b>Identitet</b></li><li>• <b>Tilhørighet</b></li></ul> <p>Hva mener dere er forskjellen på NG og Altor som selskap? Har dette gjort noe med NG?</p>	<p>a. Hvordan vil dere karakterisere organisasjonskulturen (verdier, normer, holdninger m.m.) til Altor kontra NG?</p>
	<p>b. Har det vært utfordringer når disse to kulturene skal fungere sammen? I så fall hvilke utfordringer og hvorfor?</p>
	<p>c. Hvordan har Altors eierskap påvirket NG sin identitet?</p>
	<p>d. På hvilken måte har oppkjøpet påvirket deres opplevelse av tilhørighet og medlemskap til bedriften?</p>

### 3. Frihet og ansvar

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Autonomi</b></li><li>• <b>Tilbakemeldinger</b></li><li>• <b>Rettferdighet</b></li><li>• <b>Roller</b></li></ul> <p>Hvordan opplever dere at styringen av for eksempel mål, strategi og daglige gjøremål er påvirket etter Altors overtakelse?</p>	<p>a. Hvilken betydning mener dere Altors eierskap har for egen autonomi?</p>
	<p>b. På hvilken måte har eierskiftet påvirket tilbakemeldinger på utført arbeid og følelsen av at arbeidet verdsettes?</p>
	<p>c. Hvordan har eierskiftet påvirket opplevelsen av rettferdig godtgjørelse og «lønn som fortjent»?</p>
	<p>d. Hvordan påvirkes deres roller av eierskapet? Er rollene for eksempel blitt tydeligere eller uklare og tvetydige?</p>
	<p>e. Kan dere si noe om eierskiftet har påvirket samhandlingen mellom de ansatte og grupper av ansatte?</p>

#### 4. Arbeidsmiljøet

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Arbeidsmiljø</b></li><li>• <b>Jobbtilfredsstillelse</b></li><li>• <b>Organisasjonsforpliktelse</b></li><li>• <b>Anerkjennelse</b></li></ul> <p>Hvilke tanker har dere om arbeidsmiljøet og hvordan opplever dere at det er påvirket av Altors oppkjøp?</p>	a. Hvordan påvirker eierskapet arbeidsmiljøet?
	b. På hvilken måte er egen jobbtilfredsstillelse/tilfredshet påvirket?
	c. Hvordan påvirker Altors eierskap graden av organisasjonsforpliktelse?
	d. Hvordan påvirker det korte eierperspektivet de ansattes opplevelse av å bli behandlet med respekt og rettferdighet?

## 5. Engasjement

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Egeninteresse</b></li><li>• <b>Vilje til å stå på</b></li><li>• <b>Motstand</b></li><li>• <b>Samarbeid grupper</b></li></ul> <p>På hvilken måte har eierskiftet påvirket de ansattes engasjement, vilje og lyst til å stå på ekstra for bedriften?</p>	<p>a. Hvordan påvirkes forholdet til egen arbeidsgiver av Altors oppkjøp? Tenker en for eksempel mer på seg selv og mindre på kolleger enn tidligere?</p>
	<p>b. På hvilken måte har eierforholdet påvirket viljen til å stå på ekstra for bedriften?</p>
	<p>c. Hvordan påvirkes graden av motstand og vilje til endring som følge av eierskiftet?</p>
	<p>d. Hvordan påvirker Altors eierskap samarbeidet og forholdet mellom ulike grupper?</p>

## 6. Egen karriere

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Syn på arbeidsgiver</b></li><li>• <b>Egen karriere</b></li><li>• <b>Karrieremuligheter</b></li><li>• <b>Turnover intensjoner</b></li></ul> <p>Hvordan ser dere på Norsk Gjenvinning som fremtidig arbeidsplass etter eierskiftet?</p>	<p>a. Kan dere fortelle om Altors oppkjøp har endret egen oppfatning av NG som arbeidsgiver?</p>
	<p>b. Kan dere si noe om eierskiftet har ført til at dere er mer opptatt av dere selv og egen karriere nå enn tidligere?</p>
	<p>c. Mener du eierskiftet har påvirket dine karrieremuligheter i NG. I så fall, hvordan?</p>
	<p>d. Har eierskiftet ført til at du ser deg om etter ny jobb oftere enn tidligere? I så fall, hvorfor?</p>

## 7. Personlige opplevelser

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Stress, engstelse, trygghet</b></li><li>• <b>Motivasjon</b></li><li>• <b>Lojalitet</b></li></ul> <p>Har eierskiftet ført til at dere opplever mer stress eller engstelse, for eksempel i forhold til mindre trygghet for fremtid og endret jobbsikkerhet?</p>	<p>a. På hvilken måte har eierskiftet påvirket dere? Føler dere for eksempel stress, engstelse, mindre trygghet for fremtiden og endret jobbsikkerhet?</p>
	<p>b. Hvordan er din egen motivasjon påvirket av eierskiftet?</p>
	<p>c. Hvordan har Altors eierskap påvirket din lojalitet og forpliktelse til NG?</p>

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### ”Hvordan oppleves det å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap?”

#### Bakgrunn og formål

Dette prosjektet er et masterstudium som gjennomføres av Magne Matuz-Thingnæs ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Prosjektets formål er å forstå hva som skjer når en virksomhet kjøpes opp i sin helhet av en eier med et kortsiktig eierperspektiv.

Vinteren 2010/2011 selges Norsk Gjenvinning konsernet til VV Holding AS, et selskap som kontrolleres av Altor Fund III. Gjennom nyhetsoppslag og innsikt i private equity selskapers forretningsstrategier, kom det frem at man kunne forvente at Altor ville trekke seg ut ved salg eller børsnotering etter 5-7 år. Dermed er det kortsiktige eierperspektivet annonsert, og det må være rimelig å tro at dette på ulike måter kan påvirke eller berøre de ansatte. Spørsmålet er på hvilken *måte* dette påvirker de ansatte og hva de *gjør* med det.

Følgende personer er forespurt om å delta: Ledere, ansatte i stab- og støttefunksjoner og ansatte i operative stillinger i divisjoner, regioner og lokasjoner. Deltakerne er forespurt om å delta fordi man antar at de kan gi riktig og rikelig informasjon omkring forskningsprosjektets problemstilling.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Spørsmålene i undersøkelsen tar for seg hvordan det oppleves å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap. Datainnsamlingen vil skje gjennom gruppesamtaler ledet av meg. Det vil bli tatt notater og gjort lydopptak.



Intervjuene vil vare i ca. 1-1,5 time.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og følge personvernombudets retningslinjer. Lydopptakene vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Etter at opptakene er transkribert og studiet er gjennomført og vurdert, vil opptakene bli slettet. De transkriberte tekstene vil være fullt anonymiserte og deltaker eller arbeidssted vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2016.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ingen opplysninger fra deg bli benyttet i studien.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Magne Matuz-Thingnæs, mobil 917 06 367 eller [magne.matuz-thingnas@Hiof.no](mailto:magne.matuz-thingnas@Hiof.no), eventuelt veileder Frode Hübertz Haaland, telefon 69 21 52 67 eller [Frode.Haaland@Hiof.no](mailto:Frode.Haaland@Hiof.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

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

## Vedlegg 3 Godkjenning fra NSD

### Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Frode Haaland  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag Høgskolen i Østfold  
Remmen  
1757 HALDEN

Vår dato: 21.10.2015

Vår ref: 44778 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.09.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>44778</i>	<i>Hvordan oppleves det å arbeide i en organisasjon med kortsiktig eierskap?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Haaland</i>
<i>Student</i>	<i>Magne Matuz-Thingnæs</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

*OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)*

*TROMSØ NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyre.svarva@svt.ntnu.no)*

*TROMSØ NSD SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.no](mailto:nsdmaa@svt.no)*

Kopi: Magne Matuz-Thingnæs magne.matuz-thingnes@borregaard.com



Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Østfold sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 30.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak