

SNF-rapport nr. 05/11

En fusjon mellom likeverdige?
Integrasjonen av Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter

av

Helene Loe Colman, Fafo
Eivind Falkum, Fafo
Inger Stensaker, NHH/SNF

SNF-prosjekt 6172
Integrasjonsprosjektet

Prosjektet er et samarbeid mellom SNF, IRIS og Fafo, finansiert av Statoil

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, MAI 2011

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0759-9 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0760-5 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Innholdsfortegnelse

Overordnede mål og resultater fra integrasjonen	1
Integrasjon av oppgaver og mennesker	3
Vurdering av prosessen	5
Utvikling av endringskapasitet	7
Partssamarbeidet i integrasjonen	10
Et samlende initiativ	10
Formelle og dynamiske strukturer i Fase 1 av integrasjonen	11
Partssamarbeidet i Fase 2 – UPN 2008	12
Trekke ved prosessen som kan forklare forskjeller	14
Strukturelle forskjeller som forklaring	14
Kulturkræsje i partssamarbeidet som forklaring	15
Oppsummering og en anbefaling	17
Utvikling av en global identitet	19
Hva er identitet?	19
Hvorfor er identitet viktig i fusjoner?	21
Stereotypiske oppfatninger av hvem "ex-Hydro" og "ex-Statoil" er	22
Få utfordringer knyttet til før-fusjonsidentitet	22
Ledelsesforklaringen	24
Sosial identitetsforklaring	24
Statoil et norsk eller/og et globalt selskap?	25

Overordnede mål og resultater fra integrasjonen

Da fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter ble annonsert i desember 2006, ble tre overordnede målsetninger presentert: Fusjonen skulle muliggjøre en enda mer offensiv internasjonal vekst, den skulle bidra til å videreutvikle virksomheten på norsk sokkel og den skulle bidra til utviklingen av nye og alternative energikilder. Drivkraften og rasjonale bak fusjonen var vekst og det var stort fokus på å bygge videre på det beste fra begge selskapene.

Forskningen på fusjoner og oppkjøp viser at under en tredjedel av alle fusjoner og oppkjøp vurderes som vellykkede. Selv om det er gode strategiske grunner for en fusjon, kan utfordringene ved integrasjon av aktiviteter og mennesker føre til at målsetningen ikke nås. Den menneskelige faktoren blir ofte trukket frem som det aller vanskeligste i slike prosesser.

Det er selvfølgelig ikke alltid slik at man trenger å integrere de fusjonerende organisasjonene tett. I forskningen vises det til to spørsmål som er viktig å stille seg for å avgjøre hvor tett man skal integrere organisasjonene. For det første må man vurdere graden av strategisk avhengighet. Dersom virksomhetene er svært avhengig av hverandre bør de integreres tett. Men dette må veies opp mot det andre aspektet som dreier seg om behovet for autonomi. I noen tilfeller vil det være fornuftig å bevare organisasjonene mest mulig intakt og opprettholde identiteten til de enkelte selskapene ved å la være å integrere bedriftene og menneskene.

I fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter ga ledelsen tidlig uttrykk for at virksomhetene skulle integreres tett. Det er som regel en forutsetning for å kunne ta det beste fra begge og sikre kunnskaps- og erfaringsdeling. Ledelsen var også opptatt av å forsikre om at dette var en fusjon og ikke et oppkjøp, og det ble kommunisert at det var en fusjon mellom to likeverdige parter. Ved å flagge høyt at fusjonen var likeverdig la ledelsen listen høyt. Det er sannsynlig at slike utsagn tidlig i prosessen har skapt forventninger til både løsninger som skulle bli valgt og prosessen som ble planlagt og gjennomført. Ambisjonene for integrasjonen var med andre ord høye.

I følgeforskningsprogrammet har vi sett spesielt på hvordan integrasjonen ble gjennomført. Vi har selvfølgelig hatt de overordnede målene med fusjonen i bakhodet, men vårt mandat var eksplisitt knyttet til feedback og vurdering av integrasjonen og ikke måling av fusjonsresultatene som sådan. Vi har derfor tatt utgangspunkt i ledelsens målsetning om å sikre en **tett og reell integrasjon** gjennom å bygge på **det beste fra begge selskaper** og ved å behandle de to selskapene og menneskene i dem som **likeverdige**. I vår sluttrapportering har vi vurdert i hvilken grad man har oppnådd disse integrasjonsmålene.

Overordnede resultater og erfaringer

Hvordan nå målene:

- Tett og reell integrasjon
- Bygge på det beste fra begge
- Likeverd



Målsetning med fusjonen:

- Internasjonal vekst
- Videreutvikle norsk sokkel
- Ny & alternativ energi

Hvilke resultater er vi opptatt av?

1. Integrasjon
 - Er oppgaver integrert?
 - Er mennesker integrert?
2. Prosess
 - Har det vært en prosess basert på likeverd?
3. Endringskapasitet
 - Står man bedre rustet til å gjennomføre fremtidige endringer?



For å vurdere disse aspektene ved integrasjonen har vi sett på tre typer indikatorer. For det første er vi opptatt av i hvilken grad man faktisk har gjennomført en tett integrasjon og vi ser da på integrasjon av både oppgaver og mennesker. For det andre vil det være viktig å vurdere om prosessen kan sies å være basert på likeverd. For det tredje er vi opptatt av å undersøke om integrasjonen og den prosessen man har lagt opp rundt dette har bidratt til å utvikle en langsiktig kapasitet for endring i organisasjonen.

Over 10 forskere har vært involvert i følgeforskningsprogrammet på integrasjonen og vi har gjennom 3 år fulgt prosessen, samlet data, og bidratt med feedback til ulike deler av organisasjonen. Totalt har vi et omfattende datamateriale som består av ulike typer data over tid. Våre kvantitative data er hentet fra hele selskapet, men vi har vurdert det slik at det verken er mulig eller hensiktsmessig å prøve å dekke hele selskapet i innsamlingen av dybdeinformasjon. Vi valgte derfor å fokusere spesielt på tre forretningsenheter: Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN), den Internasjonale virksomheten (INT) og Teknologi og Ny Energi (TNE). Valget var delvis basert på våre forventninger om at disse forretningsområdene ville stå ovenfor svært ulike utfordringer siden den norske virksomheten måtte omstilles og tilpasses den avtagende produksjonsveksten i Nordsjøen, mens den internasjonale virksomheten ville trappes opp og teknologi og ny energi måtte bygges opp mer langsiktig. Følgeforskningen har gjennomført opp mot 300 intervjuer med ledere og ansatte på ulike nivåer, vi har analysert kvartalsvise resultater fra Statoil sin egen "Integration Monitoring Survey" (IMS) og gjennomført egne spørreundersøkelser. I tillegg har vi gjort bruk av dokumenter, deltatt på møter og gjort observasjoner. Det er utarbeidet en rekke rapporter og forskningsartikler gjennom prosjektet. Ved den offisielle avslutningen av prosjektet i desember 2010 hadde vi gitt ut 22 publikasjoner og veiledet 22 studenter i utarbeidelsen av totalt 19 masterutredninger.

3-år med følgeforskning

- Forskning i sann tid
- Feedback til Statoil
- Systematisk kunnskapsutvikling



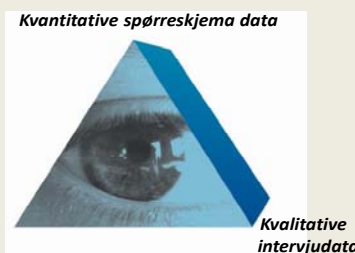
Data materialet inneholder:

- **300** intervjuer
- Kvartalsvise integration monitoring survey (IMS) resultater

Analysene inkluderer:

- 22 publikasjoner (per des 2010)
- 19 Masterutredninger (22 studenter)

Observasjoner
& dokumenter



I denne rapporten oppsummerer vi de overordnede funnene fra følgeforskningen. I boken "A Merger of Equals?" utdyper vi hvordan vi har kommet frem til disse konklusjonene. Vi arbeider også videre med våre analyser og håper at vi skal utvikle nye forskningspublikasjoner som går enda mer i dybden og eventuelt belyser nye sider ved dette materialet i flere år fremover. Nedenfor presenterer vi altså våre overordnede konklusjoner slik vi vurderer integrasjonen per desember 2010.

Integrasjon av oppgaver og mennesker

Når vi vurderer graden av integrasjon som er oppnådd gjør vi bruk av to kriterier som er vel etablert i forskningen på fusjoner og oppkjøp. For det første ser vi på i hvilken grad oppgavene er integrert og da er vi opptatt av om aktiviteter og arbeidsprosesser utføres likt uavhengig av tidligere selskapstilhørighet. Det andre kriteriet omtales ofte som sosial integrasjon og da ser vi på om menneskene er integrert. Vi er blant annet opptatt av i hvilken grad personer fra de to fusjonerende selskapene samhandler, utveksler kunnskap og erfaringer og om de ser på seg selv som en del av en felles enhet fremfor å gi uttrykk for "vi" og "de" holdninger.

I fusjonen mellom Statoil og Hydro valgte man å tegne opp hele organisasjonskartet på nytt. Selv om den nye selskapsstrukturen bærer preg av å være bygget opp likt den tidligere Statoil organisasjonen ser vi på etableringen av en helt ny organisasjon som et tegn på at oppgaver er godt integrert. Alle enheter og personer i de to virksomhetene måtte forholde seg til den nye organisasjon som ble etablert først på land (2007) og senere også i driftsmiljøene (2009). En tett integrasjon av oppgaver

kan også oppnås ved at man velger systemene og strukturene til den største eller dominerende aktøren, mens den mindre aktøren må tilpasse seg. Her valgte man imidlertid å bygge opp en helt ny organisasjon som alle ansatte ble plassert inn i.

Integrasjon av oppgaver og mennesker

- Integrasjon av oppgaver
 - Utvikling av ny organisasjon med tverrgående prosesseiere
 - Felles strukturer & prosesser på de ulike installasjonene i UPN
 - Men fortsatt skjøre strukturer som må gå seg til
- Integrasjon av mennesker
 - Melde interesse for stillinger i ny organisasjon
 - Fokus fremover istedenfor kulturelle ulikheter
 - Få spor av "vi" og "de" holdninger
- Beste fra begge valgt og implementert?



Menneskene ble integrert ved at de fikk melde sin interesse for to stillinger i den nye organisasjonen. Man søkte så langt det var mulig å møte ansattes ønsker om ny stilling. Som vi vil drøfte nærmere i del tre av dette dokumentet var det overraskende få spor av "vi" og "de" holdninger, selv om mange hadde helt klare beskrivelser av hvordan kulturene og arbeidsmåtene i de to selskapene var forskjellig. Slike kulturelle ulikheter syntes ikke å komme i veien for en tett integrasjon av både oppgaver og mennesker. Ledelsen arbeidet systematisk med å utvikle en ny felles identitet og var ekstremt opptatt av at gamle holdninger ikke måtte sementeres. Mange ga også uttrykk for at prosjektene som ble etablert i forbindelse med integrasjonsprosessen, hvor personer fra tidligere Statoil arbeidet tett med personer fra tidligere Hydro, bidro til å sikre tett integrasjon fordi her ble menneskene sveiset sammen mens de utførte konkrete og viktige oppdrag.

Når det gjelder spørsmålet om man har valgt det beste fra begge i de nye og integrerte løsningene er dette noe vi finner vanskelig å besvare. I sitt fokus fremover, på en felles og enhetlig identitet, var det svært få personer i de to virksomhetene som ønsket eller klarte å beskrive hva den enkelte virksomheten var best på. I løpet av de tre årene vi har samlet data har vi dermed ikke fått noe entydig bilde av hva henholdsvis Hydro og Statoil er best på og vi kan dermed heller ikke vurdere om de har evnet å hente ut dette. Våre data tyder på at det samme gjelder for ledere og ansatte i den fusjonerte virksomheten. Enkelte ledere gir uttrykk for at de er usikre på om man har tatt det beste fra begge, og i IMS'en og intervjuer med de ansatte kommer frem at mange ansatte også finner dette punktet uklart.

Vår konklusjon er imidlertid at både oppgaver og mennesker synes å være godt integrert. Det betyr imidlertid ikke at alle er fornøyd, eller at alt virker knirkefritt. Nye organisatoriske løsninger vil være skjøre konstruksjoner og der er alltid en viss fare for at ting sklir tilbake til gamle måter å arbeide på. Utgangspunktet for å kunne ta ut synergier fra en tett organisatorisk integrasjon synes imidlertid absolutt å være tilstede.

Vurdering av prosessen

I tillegg til graden av integrasjon vil det være viktig å vurdere om prosessen som har vært gjennomført kan sies å være basert på likeverd. Har det vært en god og effektiv integrasjonsprosess? Vi har gjennom de tre årene følgeforskningen har pågått gjort en rekke vurderinger av dette basert på ulike kriterier. I vår overordnede vurdering som vi presenterer her har vi basert oss på teorier om organisatorisk rettferdighet, noe som i økende grad blir brukt for å forstå og analysere integrasjonsprosesser.

Denne teorien tilsier at vi må se på tre ulike dimensjoner: Først må vi se på hvordan "godene" er fordelt. I fusjonsprosesser vil det være relevant å se på hvordan stillinger allokeres og hva som ligger til grunn for lokaliseringsbeslutninger (hvor skal hovedkontoret ligge, hvor skal viktig forretningsområder styres fra osv.?). Er slike beslutninger basert på likhet, kompetanse/effektivitet eller særskilte hensyn? For det andre må rettferdigheten i prosedyrene vurderes og det handler om måten slike beslutninger er tatt på. I hvilken grad er beslutningsprosessene gjennomsiktige, inkluderende og mulig å reversere? Til sist vurderes interaksjonen mellom ulike parter i selskapene og da vurderer vi om tilstrekkelig informasjon er gitt og om ulike parter opptrer med respekt ovenfor hverandre.

I fusjonen mellom Statoil og Hydro var enkelte beslutninger tatt allerede ved annonsering av fusjonen. Det gjaldt blant annet hvem som skulle lede det fusjonerte selskapet. Som i mange andre fusjoner valgte man å la lederen fra det ene selskapet (Helge Lund fra Statoil) få topplederjobben, mens den andre lederen (Eivind Reiten fra Hydro) ble styreleder. Andre lederstillinger på høyt nivå ble fordelt slik at Statoil som var en betydelige større aktør fikk 2/3 av posisjonene mens Hydro fikk 1/3. Dette er også en relativt vanlig måte å fordele lederstillinger. Det er ikke realistisk med en så stor forskjell i størrelse at fordelingen skjer etter et prinsipp om absolutt likhet (dvs. 50/50). I lokalisering av aktiviteter søkte man å finne en hensiktsmessig geografisk balanse og åpnet for lokalisering flere steder. Hovedkontoret ble imidlertid lagt til Stavanger mens den internasjonale forretningsenheten fikk hovedlokalisering i Oslo. I fordelingen av stillinger til de ansatte fikk man som tidligere nevnt melde interesse for stillinger i den nye og integrerte organisasjonen. I forbindelse med beslutninger om nytt navn ble det mye støy i media. Valg av selskapsnavn er symbolsk viktig og spesielt dersom ansatte identifiserer seg sterkt med selskapet og det opprinnelige navnet. I dette tilfellet valgte man et midlertidig navn bestående av begge selskapene (StatoilHydro), det vil si at man også i navnevalget gjorde et balansert valg, noe som også er relativt vanlig i fusjoner. Samtidig sikret man at beslutningen var reversibel ved eksplisitt å uttale at den var midlertidig. Oppsummert er vår vurdering at goder har blitt distribuert på en rettferdig måte hvor enheter og individer har blitt behandlet likeverdige. Der er ingen tegn i våre data på noen systematiske forfordelinger. Tvert imot synes prinsippet om likeverd og balanse å ha styrt allokerings- og lokaliseringsbeslutningene.

Vurdering av prosessen

- **Distribusjon av goder** 
 - Allokering av posisjoner basert på proporsjonal likhet
 - Ansattes oppfattelser tyder ikke på forfordeling
- **Prosedyre rettferdighet** 
 - Stor grad av involvering i beslutningene om løsninger & prosess
 - Muligheter for å selv påvirke fremtidig posisjon
 - Håndtering av uforutsette hendelser
- **Interaksjonsrettferdighet & interne relasjoner** 
 - Utviklingen i relasjonen mellom ledelsen og fagforeningene
 - Tilliten mellom ledelsen og ansatte (offshore)



Når det gjelder beslutningsprosessene og prosedyrene som ligger til grunn for disse, finner vi at der har vært stor grad av involvering av de ansatte gjennom fagforeningene. Alle prosjektgrupper som arbeidet med integrasjonen var sammensatt av personer både fra Hydro og fra Statoil (ofte basert på et 50/50% prinsipp) og med representanter fra både ledelsen og de ansatte. All dokumentasjon av prosessene som ble kjørt i forbindelse med planlegging og gjennomføring av integrasjonen viser utstrakt involvering og et stort antall fagforeningsrepresentanter som er mobilisert. Den enkelte ansatte har også blitt involvert ved "melde interesse" prosessen som ble kjørt i bemanningen av ny organisasjon. Et viktig prosessgrep som ble tatt var å dele opp integrasjon i to faser, hvor første fase i hovedsak berørte den landbaserte virksomheten og forløp i 2007, mens andre fase strakk seg over lenger tid (2008-2009) og involverte driftsmiljøene. Vi har vurdert dette som et smart trekk av flere grunner. Det muliggjør fokusering av ressurser og ivaretagelse av daglig drift i den første fasen. I tillegg venter man med å integrere de delene av virksomheten hvor man sannsynligvis vil møte størst motstand, og det vil sikre en mer effektiv prosess på land. Det er viktig å presisere at vår vurdering av prosedyrene baserer seg i stor grad på planene som var lagt for beslutningstaking og for prosessen. Hvordan prosessen faktisk forløp fanger vi opp i den tredje dimensjon som omhandler interne relasjoner.

De interne relasjonene og interaksjonen mellom ulike grupper i organisasjon utspilte seg svært forskjellig i de to ulike integrasjonsfasene. Den første fasen av integrasjonen ble omtalt som samarbeidsmodellen fordi den var preget av et enormt godt samarbeid både mellom de ulike fagforeningene og mellom foreningene og ledelsen. Basert på våre intervjuer med sentrale deltakere av integrasjonsprosjektet (IPT) fikk vi et klart inntrykk av gjensidig respekt mellom de ulike partene. I fase 2 i UPN delen av virksomheten ble det imidlertid konflikt langs flere linjer. I tillegg til at det ble konflikt mellom foreningene og ledelsen var der interne uenigheter mellom de ulike fagforeningene.

Det kan se ut som at man i denne fasen ikke utviste den nødvendige respekten ovenfor hverandre. Vi ser tegn til at kravene til interaksjonsrettferdighet ble brutt. Endringene som skulle gjennomføres for å integrere offshoredelene av virksomheten var ambisiøse og basert på en idé om at en felles driftsmodell skulle innføres. Vi mener at der er flere tegn på at ledelsen tok høyde for de ambisiøse målsetningene og sannsynlig motstand mot dette, ved at de la opp til en enda mer inkluderende (og lenger) prosess og enda sterkere incentiver. Man var imidlertid grunnleggende uenig i modellen som ble valgt og den bemanningsmessige dimensjoneringen av organisasjonen. Vår konklusjon er at det ikke vil være mulig å organisere seg vekk fra en slik uenighet. På et eller annet tidspunkt vil det komme en konfrontasjon og spørsmålet er bare når og hvordan den vil utspille seg. Konflikthåndtering blir da særdeles viktig og det å utvise respekt for andres ståsted og synspunkter likeså. Våre data viser helt klart at relasjonen mellom fagforeningene og ledelsen i UPN ble svekket i fase 2 og ansattes tillit til toppledelsen ble samtidig redusert. De utfordrende relasjonene var i liten grad knyttet til tidligere selskapstilhørighet, selv om dette kan ha vært et moment i forhold til de interne uenighetene mellom fagforeningene.

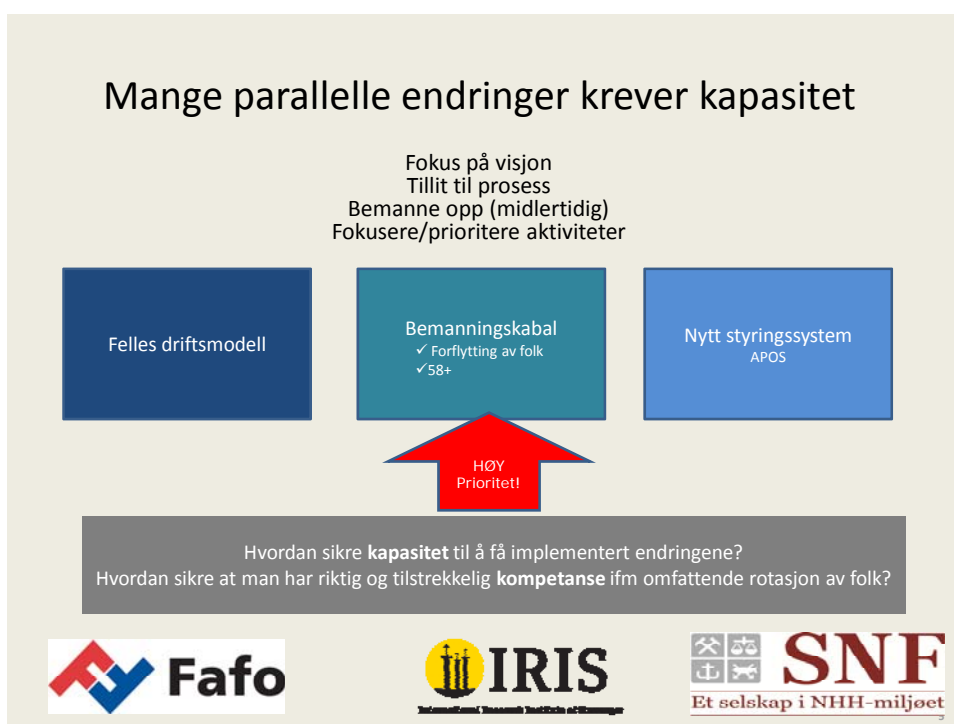
Vår konklusjon er at likhetstankegangen har preget beslutninger som ble tatt knyttet til fordeling av goder og også i planleggingen av prosessen. Integrasjonen ble organisert og planlagt på en forbilledlig måte, og store finansielle og menneskelige ressurser ble investert. Det går imidlertid ikke an å se vekk fra de store utfordringene som oppsto i fase 2 i forbindelse med innføring av ny driftsmodell. Vi vil komme tilbake med en mer utdypende forklaring på dette, men her konkluderer vi med at de interne relasjonene ikke ble tilfredsstillende ivaretatt. Det vil si at man ikke lyktes i måten man håndterte konflikter og at man synes ikke å ha opptrådt med respekt ovenfor hverandre i kampens hete, selv om likhet og balanse rådet i planene og i teorien.

Utvikling av endringskapasitet

Med den økte endringstakten mange bedrifter opplever, hvor endringsprosesser blir initiert hyppigere og mange parallelle prosesser kjøres samtidig eller overlapper i tid, vil det være viktig å gjennomføre endringsprosesser på en slik måte at de bidrar til å bygge langsiktig kapasitet for endring og omstilling. Endringskapasitet betyr evnen til å gjennomføre endringer til minimum kostnad. Vi er da opptatt av organisatoriske kostnader (som redusert effektivitet, lavere produktivitet, redusert tillit til ledelsen, langvarige konflikter i organisasjonen), så vel som direkte finansielle utlegg. Bedrifter som gjennomfører store omstillinger hyppig har en utfordring med å ivareta den daglige driften mens de kjører store omstillingsprosesser. I tidligere forskning (blant annet på Statoil) har vi sett at der er en rekke tiltak ledelsen kan iverksette for å øke kapasiteten for endring. Ofte må der en viss investering til for å klare å utvikle kapasiteten i organisasjonen, men dette vil kunne gi avkastning neste gang man skal gjennomføre en stor omstilling.

Dersom vi ser på endringene som ble initiert for å integrere Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter vil vi se at her er en rekke parallelle initiativ som iverksettes. For eksempel i UPN skulle man innføre en felles driftsmodell for å sikre oppgaveintegrasjon og en felles måte å utføre arbeidet, rotere omtrent 1/3 av personellet for å sikre menneskelig integrasjon, og innføre styringssystemet APOS som var nytt for de som tidligere hadde arbeidet i Statoil. I intervjuene vi gjorde offshore kom det frem at mange ansatte opplevde at det var (for) mye som skulle endres samtidig. Dette er et klassisk

eksempel på multiple endringer. I en analyse av den nye driftsmodellen vurderte vi det slik at det var fornuftig å innføre disse endringene noenlunde parallelt fordi de henger så tett sammen. Dersom en ansatt først skal skifte plattform og lære seg den plattformspesifikke modellen og så et halvt år senere skal lære seg en ny felles driftsmodell, vil ikke det nødvendigvis være enklere enn å måtte håndtere flere parallelle endringer. Forskingen er også tvetydig i forhold til tempo og rekkefølge på endringer. Mens noen peker på at raskt tempo er avgjørende, finnes også bevis for det motsatte. Det som er helt klart er at tempoet må tilpasses den konkrete endringen som skal gjøres og den organisatoriske konteksten. Mange ansatte mente at endringene gikk alt for fort i fase 2, men sammenlignet med integrasjonsprosesser generelt gikk innføring av ny driftsmodell over lang tid. Den nye modellen ble fasett inn over ett år, og planleggingen av modellen varte i nesten 2 år, noe som var betydelig lenger enn opprinnelig planlagt.



Tidligere forskning har vist at kapasiteten for å gjennomføre endringer kan økes ved at ledelsen formidler en tydelig visjon av hvordan selskapet skal se ut etter endringen er implementert. Dersom det er vanskelig å gi et tydelig bilde av resultatet, kan tillit til prosessen også bidra til å skape kapasitet. Der er også en rekke tiltak ledelsen kan iverksette for å midlertidig øke kapasiteten i organisasjonen for eksempel ved å sette inn ekstra ressurser eller å være tydelig på hva som skal prioriteres, og kanskje enda viktigere hva som skal nedprioriteres.

Vi gjennomførte 174 intervjuer i UPN i de tre årene vi fulgte integrasjonsprosessen. Spesielt ved den intensive intervjurunden høsten 2009 (4-5 måneder etter innføring av ny driftsmodell) var det tydelig at ledelsen prioriterte arbeidet med å få nytt mannskap på plass. Der var stort fokus på å sikre riktig kompetanse ute på plattformene og tilstrekkelig kapasitet. Blant annet tillot man doble skift offshore

og var svært nøye med å prioritere hva som skulle gjøres av aktiviteter. I tillegg hadde man stort fokus på å støtte og styrke mellomlederne og linjelederne i sitt arbeid for å få på plass ny bemanning og felles driftsmodell.

Endringskapasitet

- Flere tegn på at kapasitet for endring er utviklet
 - Organisatorisk fleksibilitet for fremtiden bygget inn i nye løsninger
 - Opparbeidet endringskompetanse blant mellomledere
 - God kompetanse på prosjektorganisering
 - En rekke tiltak iverksatt for å sikre kapasitet
- **MEN** fremtidig endringskapasitet krever gjenopprettelse av tillit
 - Relasjonen mellom fagforeningene & ledelsen
 - Sikre nødvendig og riktig kompetanse offshore



Ser vi på løsningene som ble valgt for eksempel offshore, bærer felles driftsmodell og en kontinuerlig rotasjon preg av å være fremtidsrettede løsninger som vil kunne bidra til å møte og håndtere fremtidige utfordringer knyttet til forflytting av mannskap til nyere felter. Etableringen av en prosjektorganisasjon for å styre og gjennomføre integrasjonen synes også å ha bidratt til å utvikle endringskapasitet. Dette fordi ansvaret tydelig plasseres i en midlertidig struktur slik at driften skjermes i den ordinære strukturen og kompetansen på prosjektorganisering kan mobiliseres igjen ved neste omstilling. Prosjektene har også i mange tilfeller fungert som en støttespiller for mellomlederne som har kunnet fokusere på å ivareta sine underordnede og sikre riktig kompetanse og styring av aktiviteter.

Det er dermed en rekke indikasjoner som tyder på at Statoil etter fusjonen og integrasjon har utviklet en kapasitet for fremtidige endringer. Men, der er også tegn til at konfliktene som utviklet seg i prosessen vedvarer. Dersom disse ikke blir skikkelig håndtert vil endringskapasiteten som er utviklet ikke nødvendigvis gi god avkastning. Langvarig brudd i viktige relasjoner vil helt åpenbart redusere kapasiteten for fremtidige omstillinger.

I neste avsnitt vil vi gå nærmere inn i partssamarbeidet og drøfte relasjonen mellom fagforeningene og ledelsen i fase 1 og fase 2 av integrasjonen.

Partssamarbeidet i integrasjonen

Med partssamarbeid sikter vi til forholdet mellom ledelsen i virksomheten og fagforeningene. Til partssamarbeidet regner vi de formelle og representative samarbeidsorganene der både ledelse, ansatte og/eller tillitsvalgte deltar. Partene kan enten forhandle seg fram til løsninger i slike organ, eller utvikle løsningene i fellesskap ved hjelp av dialog og samarbeid.

Hvordan fagforeninger og partssamarbeidet kan virke i en fusjon og integrasjon av to selskap er lite belyst både i arbeidslivsforskningen, i organisasjons- og ledelsesforskningen og i fusjonsforskningen. Integrasjonsforskningen har gitt oss muligheten til å bidra med kunnskap om dette.

Et samlende initiativ

Umiddelbart etter at fusjonen mellom Statoil og Hydro var annonsert i desember 2006 tok fagforeningen Industri & energi i Hydro initiativ til en samling av alle fagforeningene fra begge selskapene. Samlingen ble avviklet over to dager i januar 2007. Kostnadene ble dekket av Statoil og Hydro. Alle foreningene deltok. De ga sin støtte til fusjonen som en riktig industriell beslutning. De ble enige om hvilke krav som skulle stilles, og disse ble oversendt ledelsen.

Alle fagforeningene fra begge selskapene hadde en samling i januar 2007

- 90 tillitsvalgte deltok og ble enige om:
 - å støtte fusjonen og å opptre som én interessegruppe
 - å etablere et felles Fagforenings Forum der alle deltok
- Kravene deres var
 - ingen oppsigelser
 - alle ansatte skulle tilbys jobb med samme innhold som de hadde
 - flytting og pondling skulle være frivillig og kompenseres



Kravet om at ingen skulle sies opp var allerede nedfelt i fusjonserklæringen fra styrene i de to selskapene. De andre kravene ble også innfridd av ledelsen. Dermed var det duket for utviklingen av godt partssamarbeid i integrasjonen av de to selskapene.

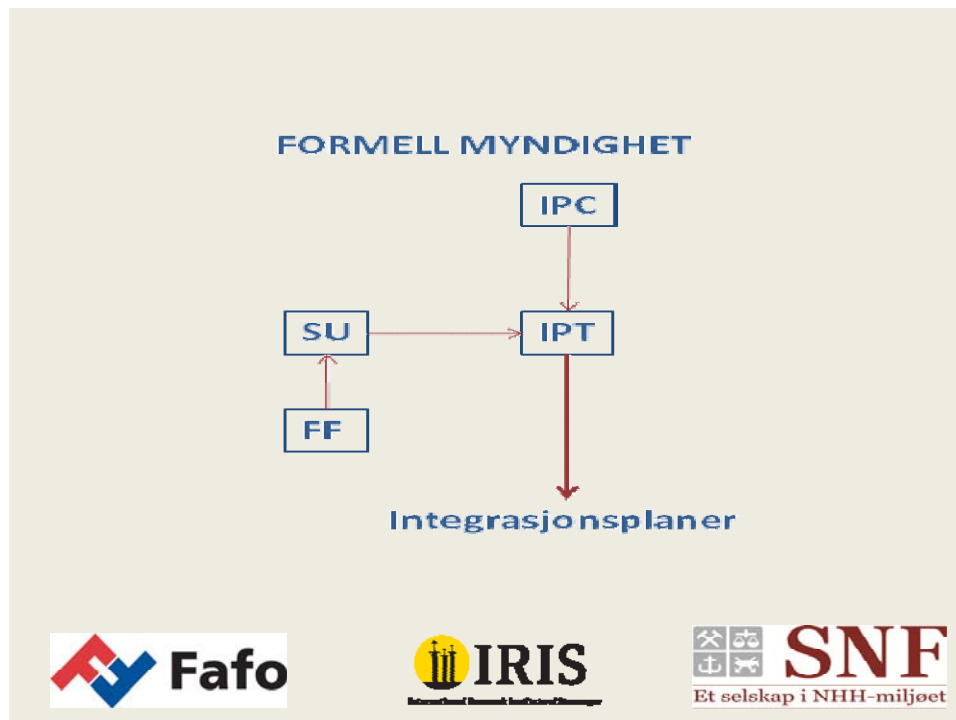
Det er to ting som er særlig oppsiktsvekkende. For det første at alle fagforeningene vedtok å opptre som en samlet interessegruppe overfor ledelsen. Dette ble hilst velkommen av styre og ledelse. Ledelsen slapp å måtte forhandle om løsninger med hver enkelt forening i hvert selskap, som ville vært alternativet uten en slik samling av interessene til de ansatte.

Det andre var opprettelsen av Fagforenings Forum (FF) som bærer av de felles interessene i integrasjonsprosessen. De vedtok at hver forening skulle ha en stemme, og ikke en stemmeandel ut fra antall medlemmer i hver forening, slik det er vanlig. Alle interesser skulle gis den samme muligheten til å påvirke prosessene. Ledelsen vedtok å dekke forumets kostnader til to konsulenter fra LO.

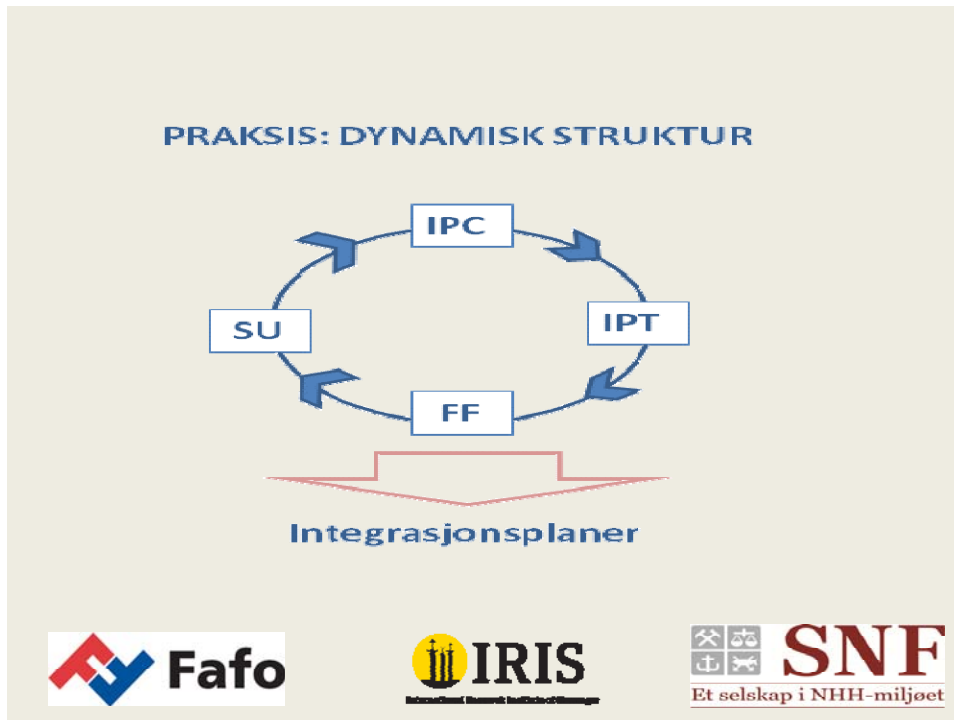
Disse grepene var svært viktige både for effektiviteten i integrasjonsplanleggingen, i partssamarbeidet og i fagforeningenes innflytelse i integrasjonen.

Formelle og dynamiske strukturer i Fase 1 av integrasjonen

I prinsippet hadde selskapene ingen plikt verken etter avtale eller lov til å inkludere fagforeningene og deres tillitsvalgte i planleggingsfasen. Det de var forpliktet til var å informere sine respektive foreninger om strategiene og eventuelt behandle dem i sine respektive samarbeidsfora. Figuren under viser den formelle strukturen i partssamarbeidet i planleggingen av integrasjonen, det vil si den første fasen etter at fusjonen ble annonsert.



Integration Planning Committee (IPC) var et rent ledelsesorgan med deltakere fra begge selskapene. Den hadde beslutningsmyndigheten når planene skulle legges. Integration Planning Team (IPT) hadde representanter fra ledelsen og IPC, og i tillegg representanter fra Fagforeningsforum/Samarbeidsutvalget og verneombud. Dermed ble integrasjonsplanleggingsteamet også et partsorgan. Teamet utredet og planla integrasjonen i detalj og ledet iverksettingen av planene i virksomheten. SU er samarbeidsutvalget som ble etablert etter at Fagforeningsform (FF) var dannet. SU hadde deltakere fra ledelsen og fagforeningene og kunne i prinsippet ta opp hva som helst.



I praksis fungerte denne strukturen langt mer dynamisk, slik figuren ovenfor viser. Initiativ kunne tas av alle de fire organene. Alle spilte på lag og det er nærliggende å karakterisere dette som en velfungerende beslutningsstruktur der felles interesser fant hverandre og der motsetninger ble løst raskt og effektivt.

Modellen viser at integrasjonen ledet til en videreføring og utvikling av bedriftsdemokratiet i forhold til etablerte ordninger. Gjennomføringen av planleggingsfasen og sammenslåingen var svært effektive og oppnådde alle målsettingene på de tidspunktene de skulle. Dette er temmelig uvanlig i endringsprosesser, og mange har hevdet at dette ikke hadde gått like uproblematisk uten det gode partssamarbeidet, og at den viktigste forutsetningen var at fagforeningene ble enige seg i mellom i forkant av behandlingen.

Partssamarbeidet i Fase 2 – UPN 2008

Mens Fase 1 kan beskrives som noe nær et perfekt partssamarbeid om forhold som var veldig viktige for integrasjonen, oppsto det problemer i Fase 2. Fase 1 omfattet hele selskapet unntatt offshore

produksjonen og den landbaserte produksjonen (raffinerier for eksempel). Likevel deltok alle fagforeningene i gjennomføringen også av Fase 1. Etter suksessen i Fase 1 var det i stor grad forventet både at de samme prinsippene skulle gjelde i Fase 2 når de to selskapenes oljeinstallasjoner skulle integreres, og at den skulle gjennomføres med en like stor suksess. Det gikk ikke helt sånn, slik figuren under viser.

I starten på Fase 2, høsten 2007 og våren 2008, var ledelsen og fagforeningene enige om at integrasjonen av de to selskapene på norsk sokkel skulle bidra til mer effektiv og sikker drift, realisere synergier i fusjonen, standardisere prosesser og systemer, lage beste praksis og en lik kultur på plattformene, helt i tråd med de industrielle intensjonene i fusjonen. Da de skulle konkretisere hva som lå i disse punktene oppdaget de uenigheter.

Partssamarbeidet i Fase 2 (UPN - 2008)

Enighet om	Uenighet om Ny Driftsmodell
1. effektiv og sikker drift	1. standardiseringsmodellen
2. realisere synnergier i fusjonen	2. nedbemanningsmålene
3. standardisere prosesser og systemer	3. sikkerhetsnivået
4. lage beste praksis	4. miljøfarer
5. lik kultur på alle plattformer	5. beslutningsprosessen
	6. konsulentbruken
	7. bruk av media

Den største uenigheten var nok knyttet til hvor mye som kunne standardiseres. Ledelsen mente at prosedyrer for kontroll, vedlikehold, produksjon og så videre skulle være så like som mulig på alle plattformer. På den måten skulle de ansatte etter hvert kunne jobbe på de fleste plattformer, og det ville gi en større fleksibilitet. De ansatte mente at dette ikke var mulig ettersom forskjellene mellom installasjonene var for store. Både standardiseringen, nedbemanningsplanene organiseringen av vedlikeholdet, opplæringsprogrammene, og sikkerhetsnivåene var kilder til uenighet, motsetninger og etter hvert konflikt. Konflikten kulminerte i april 2008 da ledelsen la fram Ny driftsmodell som et omforent dokument, noe fagforeningene mente det ikke var. Dette fikk minst fem klare konsekvenser:

- Konflikten førte til at ledelse og fagforeninger sluttet å samarbeide, og i stedet begynte å forhandle om rettigheter – altså en mindre konstruktiv relasjon
- Enkelte av fagforeningene gikk ut i media på egenhånd, samarbeidet mellom fagforeningene gikk i oppløsning, og de sto ikke lenger samlet som en enhet
- Motsetningene ble etter hvert løst, men de forsinket innføringen av ny driftsmodell med et halvt til ett år. (Felles driftsmodell ble implementert i juli 2009)
- Den nedbemanningen som ledelsen foreslo ble forhandlet ned til det halve
- Det ble forhandlet fram et opplærings- og nedbemanningsløp som var lengre enn ledelsens forslag

I det følgende søker vi en forklaring på forskjellene på partssamarbeidets rolle i Fase 1 og Fase 2. Vi presenterer tre mulige forklaringer: Trekk ved prosessen, strukturelle forskjeller, og kulturkræsj mellom fagforeningene.

Trekk ved prosessen som kan forklare forskjeller

Det er flere klare forskjeller på prosessene i fase 1 og fase 2. Fase 1 var en tidsavgrenset planleggingsfase som ble avsluttet med den formelle gjennomføringen av fusjonen og omplasseringen av alle ansatte i ledelses-, stabs- og forvaltningsfunksjoner. Fase 2 besto av planlegging og gjennomføring i et av forretningsområdene, hovedsakelig i UPN og bare produksjonsenhetene i området. Ansatte i produksjonen jobber skift, er langt borte fra hjemmet i lengre perioder og er isolert fra omverden. De er utsatt for større risiko for liv og helse i produksjon og omgivelser enn det landansatte er. Alle fagforeninger vil legge vekt på sine medlemmers sterke interesser i slike prosesser.

Fra endrings- og omstillingsstudier generelt vet vi at ansatte er mer fornøyde med både gjennomføring og virkningene av dem dersom partssamarbeidet har vært godt og begge parter har fulgt de prosedyrene de har vært enige om. Da UPN ledelsen la fram ny driftsmodell i april 2008 som et omforent vedtak, mens fagforeningene mente den ikke var ferdigbehandlet, ble dette oppfattet som et slikt brudd på prosedyrer. De etterfølgende motsetningene kan til en viss grad forklares med dette.

Strukturelle forskjeller som forklaring

Fase 1 var ganske enestående ut fra strukturelle hovedkriterier. Alle fagforeningene kom sammen og etablerte en felles forståelse, oppslutning og holdning til integrasjonen. Selv om selskapene ikke var forpliktet til det, etablerte de en egen samarbeidsstruktur som gjaldt planleggingen og forberedelsene til den formelle gjennomføringen av fusjonen og integrasjonen. Det siste, og kanskje viktigste når disse to første foreutsetningene var til stede var at alle partene deltok i prosessen og brukte den tiden som trengtes for å

1. finne fram til og begrunne målsettingene med fase 1 i integrasjonen

2. drøfte og oppnå enighet om mål og delmål
3. bli enige om virkemidlene for å sette målene ut i livet

Fase 2 la opp til den samme prosessen med den samme deltakelsen og med det samme engasjementet. Den viktigste strukturelle forskjellen er antakelig at det ble brukt mindre tid på å drøfte, avklare og videreutvikle målsettingene i den nye driftsmodellen, og dermed ble det heller ikke mulig å oppnå full enighet. Det forkludret iverksettingen en del.

Kulturkræs i partssamarbeidet som forklaring

De to selskapene har blitt til i to veldig forskjellige tidsepoker. Hydro har vokst opp med dialog og avtaleverket som modell, mens Statoil ble etablert på 1970-tallet som var preget av lovregulering og etableringer av formelle tilsynsordninger i arbeidslivet.

Samarbeidskulturen i Hydro

Norsk Hydro Aktiekvælstofselskab ble etablert i 1905. Det har vært en drivkraft i industrialiseringen av Norge, samtidig som det har hatt en viktig rolle i utviklingen av partssamarbeidet og forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere slik vi kjenner det i dag.



Selskapet har forholdt seg til alle de politisk ladede konfliktene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere på 1920 tallet, og fikk støtte fra politi og militære i streiken på Menstad i 1931. Det opplevde tøværet med utviklingen av Hovedavtalen mellom Norges Arbeidsgiverforening og LO i 1935. Etter krigen deltok selskapet i produksjonsavtalen fra 1946. Da den kalde krigen mellom de allierte og øst-blokklandene utviklet seg fra 1948 og framover var det mange Hydroarbeidere som

hadde kommunist sympatier. Det er i nyere tid vist at de ble overvåket av etterretningsvesenet i samarbeid med folk fra selskapet. Samarbeidsforsøkene på 1960 tallet ble en anledning til å løse opp mange av de motsetningene som hadde grodd fast gjennom de historiske hendelsene. Bildeserien på siden foran er ment å vise denne utviklingen.

Både studiene og ledere og ansattes beskrivelser forteller at dagens samarbeidskultur i Hydro er uformell. Tillitsvalgte og ledere utvikler personlige relasjoner som gjør det mulig å drøfte ting i forkant av de formelle møtene der beslutningene tas. Det heter for eksempel at ansattes representanter i styret som regel er konserntillitsvalgte eller hovedtillitsvalgte og at de blir enige med generaldirektøren om hvordan de skal forholde seg til sakene som skal opp i det kommende styremøtet. Slike mekanismer gir begge parter både makt og forutsigbarhet i beslutningsprosessene. Fagforeningene og partssamarbeidet i Hydro før fusjonen karakteriseres som effektivitetsorienterte med et pragmatisk forhold til hva det var mulig å oppnå.

Samarbeidskulturen i Statoil

Statoil er et langt yngre selskap enn Hydro. Det ble etablert som et statlig oljeselskap ved stortingsvedtak i juni 1972. Alternativet ville vært å overlate oljeletingen og produksjonen til de store internasjonale oljeselskapene. På denne tiden kom det en internasjonal nasjonaliseringsbølge i oljesektoren, og 70 og 80 slike statlige selskap ble etablert verden over i samme periode. Dette politiske valget fikk store implikasjoner for utbyggingen av det norske utdanningssystemet, forskningssystemet, næringsstrukturene og verdiskapingen, og har det fortsatt. Fusjonen mellom Hydro og Statoil er på mange måter en naturlig forlengelse og videreutvikling av den samme industrielle strategien.

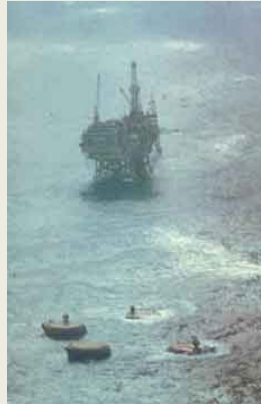
Mens Hydro vokste opp med avtaler mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som den viktigste reguleringsmekanismen ble Statoil til i en tid der troen på lovverket som reguleringsmekanisme var stor, faktisk større enn noe tiår både før og etter 1970-tallet. En av flere grunner til politikernes sterke tro på lovregulering av arbeidstakernes rettigheter var Kings Bay-ulykken med 23 døde gruvearbeidere på Svalbard i 1963. Da ble det fremmet ønske om at arbeiderne skulle være representert i virksomhetenes styrer fordi de kunne gi eierne informasjon som ingen andre hadde om faktiske forhold på arbeidsplassene, og den informasjonen kunne hindre at slike ulykker oppsto. Dette ble nedfelt i Aksjeloven i 1972, og arbeidstakerne fikk utvidede sikkerhetsbestemmelser med Arbeidsmiljøloven i 1977. Statoil har selv vært utsatt for store ulykker som Bravo-utblåsningen og Alexander Kielland forliset.

Samarbeidskulturen i Statoil er preget av disse sammenhengene. Partssamarbeidet er formalisert. Prosedyrene for initiativ og hvor drøftinger, forhandlinger og beslutninger skal tas følger de formelle og lovbestemte prosedyrene i større grad enn i mange andre selskap. Samtidig har selskapet smertelig erfart risikoen ved å operere i farlige farvann. Samarbeidskulturen i Statoil har vært og er fortsatt preget av:

1. Høyt fokus på helse, miljø og sikkerhet
2. Formelle samarbeidsprosedyrer og etterprøvbare forhandlinger og beslutninger
3. Forhandlinger om rettigheter



Bravo utblåsningen



Alexander Kielland forliset

En tredje mulig forklaring på forskjellene i Fase 1 og Fase 2 av integrasjonen er dermed de ulike samarbeidskulturer i de to selskapene. Når en leder fra en samarbeidskultur som er opptatt av å opptre formelt korrekt, ivareta helse og sikkerhet som betingelse for effektivitet og lønnsomhet, og som er vant til å forhandle om løsninger møter en motpart som fører dialogene uformelt på kammeret, og som er vant til å finne pragmatiske løsninger på problemene, er det duket for misforståelser og skinnenigheter. Presentasjonen av Ny Driftsmodell i UPN som et omforent vedtak avdekket skinnenigheter mellom ledelsen og fagforeningene. Det måtte gås mange nye runder før disse skinnenighetene var ryddet av veien og alle parter hadde kommet fram til en ny felles forståelse. Den var imidlertid ikke tuftet på samarbeid og felles forståelser, slik som i fase 1, men på forhandlinger om partenes respektive interesser.

Oppsummering og en anbefaling

En hovedlærdom av integrasjonsprosjektet er at partssamarbeid er mange ting. Det avhenger av den økonomiske og kulturelle sammenhengen som den enkelte arbeidsplassen er en del av. Derfor må partssamarbeid, fagforeninger og tillitsvalgte forstås på sine premisser før det kan anvendes konstruktivt i utviklings-, endrings- og omstillingsarbeid. Vi har oppsummert lærdommen om partssamarbeidets rolle i integrasjonen som i figuren på neste side.

Hva har vi lært?

- Med flere fagforeninger i et selskap vil alle tjene på samordning av interessene
- Integrasjonen og resultatene vil tjene på felles intensjoner hos ledelse og fagforeninger
- Felles forståelse av virkeligheten må bygge på begge parters fortolkninger
- Beslutninger og planer må bygge på de reelle interessene, oppfatningene og intensjonene hos alle
- Uenighet mellom fagforeningene reduserer de ansattes innflytelse
- Begge parter er ansvarlige for resultatet



Vår sterkeste anbefaling til Statoil og alle fagforeningene i selskapet er å sette inn de kreftene som skal til for å gjenvinne det store potensialet som lå i Fagforeningsforum og et samlet korps av tillitsvalgte som fremmet en felles stemme. Det vil helt klart være til fordel for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Utvikling av en global identitet

I Statoil-Hydro fusjonen var det planlagt en tett integrasjon og sammensmelting av de to tidligere selskapene. Dette innebærer både at strukturer, aktiviteter og prosesser må kobles sammen, men også at det må utvikles en felles kultur og en felles identitet. Det å utvikle en felles organisasjonsidentitet er antatt å være viktig etter en fusjon for å sikre felles oppfatning av hvem organisasjonen er, hvem den er til for og hvilke mål den har.

Et av målene med Statoil-Hydro fusjonen var internasjonal vekst. Spesielt komplisert er det å utvikle en felles forståelse av hvem man er i en fusjon mellom globale organisasjoner, som ikke bare består av forskjellige identiteter forankret i tidligere selskapstilhørighet, men også forskjellige nasjonale identiteter forankret i nasjonale kulturer. Organisasjonsidentitet utvikles i samspill mellom organisasjonen og dens omgivelser. Når organisasjonen er etablert i mange forskjellige land, innebærer dette en mengde forskjellige omgivelser og kulturelle kontekster. Utfordringen blir da å utvikle en global identitet på tvers av landegrensene.

I en kvalitativ intervjustudie med ansatte i Statoils kontorer i Calgary, London, Jakarta, Houston, Rio, Harstad, Oslo og Stavanger undersøkte vi hvordan Statoils verdier blir forstått og tolket i de forskjellige datterselskapene og hvordan dette bidrar til utviklingen av en global identitet for selskapet. Vi intervjuet både ledere og medarbeidere i forskjellige funksjoner.

Våre funn viser at det å være "et norsk" selskap er en kjernedimensjon i Statoils organisasjonsidentitet. Dette innebærer at en global oppfattelse av "hvem vi er i Statoil" er tuftet på Statoils "norskhet". Våre analyser viser at selv om nasjonalitet i utgangspunktet kunne virke differensierende og skape avstand mellom hovedkontor og datterselskaper, bidro det heller til en felles, samlede oppfatning av "hvem Statoil er", og på denne måten bidro det til utvikling av en felles, global identitet på tvers av både landegrensene og tidligere organisasjonstilhørighet.

Hva er identitet?

Sosial identitet og gruppetilhørighet

Identitet på individnivå dreier seg om "hvem jeg er" som person. Som individer utvikler vi en forståelse av hvem vi er basert på de sosiale gruppene eller kategoriene vi oppfatter at vi tilhører. Disse kan være sosiale kategorier som etnisitet, utdanningsbakgrunn, arbeidsorganisasjon eller kjønn. På denne måten blir svaret på hvem jeg er for eksempel; jeg er en norsk mannlig ingeniør som jobber i Statoil. Samtidig søker vi som individer at omgivelsene skal anerkjenne oss og respektere oss, med andre ord; vi ønsker at andre skal oppfatte oss som attraktive. Ved at identitet utvikles gjennom sosiale grupper, innebærer dette at vi søker å tilhøre grupper vi anser som attraktive. På den andre siden har individer en tendens til å oppfatte de sosiale gruppene de selv tilhører og personer som er lik seg selv som mer attraktive enn andre.

Arbeidsorganisasjon representerer en viktig sosial kategori for mange mennesker. Med andre ord, organisasjonen individet jobber i kan være viktig for hvordan han eller hun definerer seg selv og en viktig del av "hvem jeg er". Det å jobbe i en organisasjon som andre oppfatter som attraktiv er nært knyttet til hvor sterkt en arbeidstaker identifiserer seg med arbeidsplassen.

Det at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen har vist seg å ha flere konsekvenser for organisasjonen. Forskning viser at individer som identifiserer seg med organisasjonen i større grad er villig til å bidra til organisasjonens mål og at de generelt har større lojalitet til organisasjonen.

Organisasjonsidentitet: "hvem" vi er som organisasjon

Identitet på organisasjonsnivå dreier seg om hvem "vi" er som organisasjon. Organisasjonsidentitet gir seg uttrykk i beskrivende karakteristika de ansatte mener kjennetegner organisasjonen. Organisasjonsidentitet blir utviklet gjennom samhandling i organisasjonen. De ansatte tolker hendelser og handlinger, og uttrykker dette i utsagn i samhandling med kolleger. Gjennom at de ansatte samtaler om hva som kjennetegner organisasjonen, utvikles en felles forståelse av "hvem vi er", med andre ord en felles organisasjonsidentitet. For eksempel; en forståelse av at "vi er en byråkratisk organisasjon" eller "vi er en innovativ organisasjon".

Organisasjonsidentitet blir utviklet i relasjon til omverdenen og relevante andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med, for eksempel kunder, leverandører og konkurrenter. Hvem "vi" er som organisasjon, blir altså utviklet i relasjon til hvem "de andre" vi sammenligner oss med er. På den andre siden blir organisasjonsidentitet påvirket av hvordan organisasjonsmedlemmene tenker omgivelsene oppfatter dem. Dette kalles "image" og dreier seg om hva vi tror "de andre" mener og tror om vår organisasjon. Dette betyr organisasjonsidentitet blir utviklet både ved at vi sammenligner oss med andre, og ved at "de andre" kommuniserer hva de mener "vi er".

Hva er identitet?



- Sosial identitet og gruppetilhørighet i integrasjonsprosesser ved fusjoner
- Organisasjonsidentitet: "hvem" vi er som organisasjon



Hvorfor er identitet viktig i fusjoner?

Gjennom en fusjon endrer grensene til organisasjonen seg, og dermed utfordres også “hvem vi er” som organisasjon. Hvem dette “vi” er, forandrer seg til å inkludere flere og andre mennesker. Fusjonspartneren, “de”, blir en tydelig referanse og sammenligning for hvem “vi” er, og ikke minst hvem “vi” vil bli etter fusjonen. På denne måten representerer en fusjon en trussel mot organisasjonens identitet.

Fusjonslitteraturen legger vekt på det å skape en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser er viktig for om fusjonen blir vellykket eller ikke. En felles identitet er antatt å skape felles målforståelse og opplevelse av fellesskap. Samtidig viser forskning at trusler mot identitet både kan føre til motstand, konflikter, men også til konstruktiv handling og læring.

Hvorfor er identitet viktig i fusjoner?

- En fusjon endrer organisasjonens grenser
 - Utfordrer “hvem vi er” som organisasjon
 - Hvem er “de” og hvem vil “vi” bli etter fusjonen?
- En fusjon representerer en konfrontasjon mellom to distinkte sosiale grupper
 - Inter-gruppe sammenligning: kan resultere i “oss” og “dem” holdninger, in-gruppe bias og intergruppe konflikter





En fusjon representerer en konfrontasjon mellom to distinkte sosiale grupper

De fusjonerende partene representerer to forskjellige sosiale grupper eller kategorier med distinkte sosiale identiteter. På denne måten representerer en fusjon et møte mellom to tydelige sosial grupper med distinkte identiteter. En fusjon endrer de ansattes organisasjonstilhørighet og kan føre til tap av identifikasjon og konflikter mellom ulike grupper i organisasjonen.

Stereotypiske oppfatninger av hvem "ex-Hydro" og "ex-Statoil" er

Vi fant at de ansatte i begge tidligere selskaper hadde stereotypiske oppfatninger av hva som karakteriserte de to fusjonspartnerne. Fusjonspartnerne ble beskrevet i forhold til hverandre. Med andre ord, selskapene ble "relevante andre" å sammenligne seg med. Ansatte fra Statoil beskrev hva som karakteriserte Statoil gjennom å sammenligne med hva de mente karakteriserte Hydro, og motsatt. Det var ingen systematiske forskjeller i hvordan ansatte fra de to selskapene beskrev organisasjonene. Med andre ord, ansatte fra tidligere Hydro beskrev ex-Statoil på samme måte som ex-Statoil ansatte beskrev ex-Statoil og motsatt; ex-Hydro ble karakterisert på samme måte både av ex-Hydro og ex-Statoil ansatte.

Stereotypiske oppfatninger av hvem "ex-Hydro" og "ex-Statoil" er:

 <p>"ex-Statoil"</p> <ul style="list-style-type: none">- Entreprenørånd- Konsensus drevet- Byråkratisk- Lange beslutningsprosesser	 <p>"ex-Hydro":</p> <ul style="list-style-type: none">- "Lean" organisasjon- Kostnadsfokusert- Prosjektlederkompetanse- Autoritær lederstil
---	---

Ex-Hydro ble karakterisert som å ha korte beslutningsveier, være kostnadsfokusert, gode på prosjektstyring og å ha en autoritær lederstil. "Ex-Statoil" ble karakterisert som å ha entreprenørånd, være konsensus drevet, byråkratisk og å ha lange beslutningsprosesser. På denne måten tegnet det seg et tydelig og karikert bilde av hvordan de ansatte i begge organisasjoner oppfattet seg selv og fusjonspartneren.

Få utfordringer knyttet til før-fusjonsidentitet

StatoilHydro fusjonen representerte på denne måten en fullstendig integrasjon av to tidligere konkurrenter, med forskjellige karakteristika og tydelig sosiale identiteter, hvor det kunne forventes "kulturkræsj" og konflikter mellom ulike grupper i integrasjonsprosessen.

Til tross for dette fant vi at det var få konflikter langs tidligere organisasjonstilhørighet. I motsetning til hva tidligere fusjonsforskning vitner om, viser denne studien få tegn på interne konflikter knyttet

til identitet. Det nye fusjonerte selskapet ser ut til å representere noe som de fleste ansatte kan identifisere seg med. De ansatte i det nye selskapet rapporterer i medarbeiderundersøkelser at de identifiserte seg med det nye Statoil og at det var få "oss" og "dem" holdninger basert på tidligere selskapstilhørighet i den nye organisasjonen. De konfliktene som oppstod var mellom andre sosiale grupper enn tidligere organisasjonstilhørighet.

I alle organisasjoner finnes det mange sosiale kategorier eller grupper folk identifiserer seg med. I Statoil kan slike grupper være relatert til fag, geografi eller fagforening. De spenninger og konfliktene vi observerte i integrasjonsprosessen var i liten grad tuftet på relasjonen mellom eks-Hydro og eks-Statoil, men heller mellom ulike geografiske plasseringer i Norge, eller mellom ledelse og ansatte. Til tross for dette kan det virke som om det i noen tilfeller, når konflikter i selskapet blir omtalt, at det blir argumentert for at årsaken ligger i forskjellige selskapsidentiteter og kulturer. En slik etterpå-rasjonalisering er vanlig å se i integrasjonsprosesser, men dreier seg nødvendigvis ikke om at selskapene har uforenlige verdier og normer, eller uforenlige oppfatninger av hvem eller hva de skal være.

Få utfordringer knyttet til før-fusjonsidentitet

- Få tegn til in-gruppe adferd basert på tidligere selskapstilhørighet
 - Før-fusjonsidentitet virket irrelevant i integrasjonsprosessen
 - Ansatte rapporterer få "oss" og "dem" holdninger
- Få tegn til gruppekonflikter langs tidligere selskapstilhørighet
 - Andre gruppe tilhørigheter som spiller inn i integrasjonsprosessen

Hvordan kan vi forklare dette?



Det er flere måter å forklare funnene våre på. I de neste avsnittene tar vi for oss to mulige forklaringer som til dels utfyller hverandre. Den ene dreier seg om hvordan integrasjonsprosessen ble planlagt og gjennomført, ledelsesforklaringen. Den andre henger sammen med den første, men dreier seg om organisasjonenes status og identitetsmekanismer som også er uavhengig av hvordan integrasjonsprosessen ble planlagt og gjennomført.

Ledelsesforklaringen

En forklaring på mangelen på konflikter knyttet til tidligere selskapstilhørighet finnes i hvordan integrasjonsprosessen ble planlagt og ledet. Fusjonen ble kommunisert som en fusjon mellom likeverdige parter. Tiltross for at Statoil var betydelig større enn Hydro, ble det tatt flere grep for å legge til rette for at sammenslåingen virkelig skulle bli en fusjon mellom likeverdige parter. Et viktig prinsipp i integrasjonsprosessen var likhet og lik behandling av ansatte fra de to selskapene, uavhengig av tidligere selskapstilhørighet. Det var fokus på likhet i allokering av ressurser og i hvordan beslutninger ble tatt.

Ledelsesforklaringen

- Fusjon mellom likeverdige parter
 - Størrelses og makt ulikhet ble søkt minimert i integrasjonsprosessen
 - Likhet som viktig prinsipp i integrasjonsprosessen
- Integrasjonstiltak
 - “melde interesse” prosess som utløste individuelt basert adferd, og ikke gruppe adferd



Bemanning av den nye organisasjonen ble gjort etter en “melde-interesse” prosess, hvor ansatte indikerte hvor de ønsket å jobbe. Dette utløste handling basert på individuelle preferanser og ikke handling basert på gruppetilhørighet. Dette innebar at hvorvidt en ansatt kom fra tidligere Hydro eller tidligere Statoil var ikke viktig når organisasjonen ble laget.

Ved at tidligere selskapstilhørighet ikke ble relevant i forbindelse med beslutninger eller fordeling av forskjellige ressurser, var det ikke grobunn for at det ble opplevd systematiske urettferdigheter eller at den ene parten hadde større beslutningsmakt enn den andre. Dette kan ha bidratt til balansering av en åpenbar størrelsesforskjell, og at det ble få konflikter mellom de tidligere fusjonspartene.

Sosial identitetsforklaring

I tillegg til at integrasjonsprosessen ble planlagt for å sikre likeverd, var også selskapene “likeverdige” i den forstand at de begge ble oppfattet som organisasjoner med mye kompetanse og høy status som det var attraktivt å jobbe i. Selv om det var klare oppfatninger av at virksomhetene hadde forskjellige egenskaper, var det ingen systematiske oppfatninger av at den ene organisasjonen var bedre enn

den andre. I og med at individer søker å tilhøre attraktive organisasjoner, er den relative statusforskjellen mellom organisasjoner som fusjonerer viktig for hvordan ansatte oppfatter fusjonen. I Statoil-Hydro fusjonen gjorde det at begge selskapene ble oppfattet som å ha høy status at ikke de ansatte i noen av selskapene opplevde et fall i status som følge av fusjonen.

En annen viktig faktor i utvikling av en felles, overordnet organisasjonsidentitet etter fusjonen er at selskapene hadde flere trekk som gjorde at de ble oppfattet som relativt like. Til tross for stereotypiske oppfatninger av kjennetegnene ved de to tidligere organisasjonene, er begge norske selskap med flere felles trekk enn motsetninger. De ansatte fokuserte på at det tross alt var flere likheter enn ulikheter ved selskapene, og at forskjellene mellom Statoil og Hydro egentlig var små sammenlignet med forskjellene mellom dem og andre oljeselskaper i verden. Felles norsk bakgrunn og opplevelse av likhet kan ha gjort det lettere for partene å akseptere en felles, inkluderende identitet i den nye organisasjonen.

Sosial identitetsforklaring

- Få status forskjeller
 - Begge organisasjoner oppfattet som attraktive arbeidsgivere
- Sosiale grupper som krysset selskapsgrenser
 - Profesjonell og utdanningsbakgrunn
 - Geografisk tilhørighet
- Utvikling av overordnet identitet



En tredje viktig faktor er at det i begge organisasjoner var sosiale grupper de ansatte identifiserte seg med som krysset tidligere selskapstilhørighet. Dette var for eksempel geografisk plassering eller utdanningsbakgrunn. Dette kan også ha bidratt til en opplevelse av et felles "vi".

Statoil et norsk eller/og et globalt selskap?

Funnene viser at selv om selskapet har en global ambisjon og en eksplisitt global identitet, er denne identiteten dypt forankret i det "norske". Det viktigste identitetsutsagnet og det mest vanlige svaret på "hvem er Statoil" er "vi er et norsk selskap". Ansatte, uavhengig av geografisk plassering, svarte: "Statoil er et norsk oljeselskap", når de ble bedt om å beskrive selskapet.

På den måten blir oppfatningen av "norskhet" en slags fellesnevner som binder ansatte i og utenfor Norge sammen. Det er det som karakteriserer "hvem vi er" på tvers av landegrensene.

Det å være et norsk selskap ble knyttet til både lokalisering av hovedkontor og utviklingen av selskapet på norsk sokkel. Samtidig ble Statoil beskrevet som et selskap tuftet på norske verdier. Det vil si, Statoils verdier ble tolket som å representere, både på godt og vondt, en norsk måte å være på og å gjøre ting på.

Statoil: et norsk eller/og et globalt selskap?

- Identitetsutsagn: "Statoil er et norsk selskap":
 - Bidrar til integrasjon på tvers av de tidligere selskapene og på tvers av nasjonale grenser
- Statoils verdier er forankret i det å være "norske"
 - Caring, open, hands-on and courageous



Hos ansatte i Norge, ble de sterke norske eierinteressene og det at Statoil er et viktig selskap for Norge deler av beveggrunnen for karakteristikken. Ansatte utenfor Norge oppfattet at det å være et norsk selskap er noe som skiller Statoil fra konkurrentene.

Samtidig er det viktig å huske på at organisasjonsidentitet utvikler seg i samspill med omgivelsene og er forankret i den kulturelle sammenhengen organisasjonen befinner seg i. Oppfatningen av Statoil, er avhengig av hvilken oppfatning aktører som media, partnere, leverandører og konkurrenter har. Denne varierer fra land til land. Dette er det viktig å ha i tankene i forbindelse med den framtidige veksten i selskapet, som forventes å skje internasjonalt.