

StatoilHydro



StatoilHydro og fremveksten av en ny, felles organisasjonsidentitet etter fusjonen

Skrevet av

Kaja Cecilie Thorstensen Barstad

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, vår 2009

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Associate Professor Marcus Selart

StatoilHydro og fremveksten av en ny, felles organisasjonsidentitet etter fusjonen

Av

Kaja Cecilie Thorstensen Barstad

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg hvorvidt det er i ferd med å utvikle seg en ny, felles identitet i StatoilHydro vel et år etter at fusjonen mellom Statoil og Hydro ble gjennomført. Studiet belyser spesielt hvilke konflikter som kan oppstå i møtet mellom to tidligere hovedkonkurrenter, gjennom at en ”vi” og ”de” tankegang kan oppstå. Utredningen belyser også navnedebatten som startet i kjølvannet av fusjonsplanene, og hvorvidt den har påvirket dannelsen av en ny identitet i selskapet. Dette er konkretisert i følgende problemstilling:

I hvilken grad er det i ferd med å bygge seg opp en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro etter fusjonen?

For å belyse problemstillingen valgte jeg å gjennomføre en undersøkelse ved å intervjuer tolv ansatte i StatoilHydro i Bergen, seks ansatte fra ex-Statoil og seks ansatte fra ex-Hydro. Intervjuene avdekket at det eksisterer mange felles oppfatninger blant de ansatte knyttet til ”hvem er vi” i StatoilHydro, som er en forutsetning for organisatorisk identitet. Samtidig eksisterer det delvis et gap mellom det ledelsen forfekter at selskapet står for gjennom det offisielle verdigrunnlaget, og det medarbeiderne arbeider etter i det daglige. Videre viser det seg at det per i dag til en viss grad eksisterer grupperinger og en ”vi” og ”de” tankegang i selskapet, men at denne tankegangen er svakere enn det som var naturlig å forvente på forhånd med hensyn til at de to selskapene var hovedkonkurrenter før fusjonen. Den lave graden av grupperinger i selskapet tyder på at en ”vi” og ”de” tankegang bare i liten grad har en negativ effekt på identitetsbyggingen i selskapet. Intervjuene avdekket videre at navn- og logo var av større viktighet for de tidligere Hydro-ansatte enn de tidligere Statoil-ansatte. Dersom det endelige utfallet av navn- og logo i selskapet blir ”Statoil” mente majoriteten av respondentene fra både ex-Statoil og ex-Hydro at dette kunne ha en negativ effekt på integrasjonsprosessen og oppbyggingen av en ny identitet. Årsaken var at dersom det permanente navnet blir Statoil, kan dette tolkes som om fusjonen var mer et oppkjøp enn en sammenslåing, og at Hydros olje- og gassdivisjon nå er kommet inn under Statoil.

Utredningen konkluderer med at det er i ferd med å vokse frem en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro, men at den enda er i en utviklingsfase. Per i dag ser det ut til å delvis eksistere et gap mellom hva ledelsen forfekter at selskapet står for gjennom de offisielle verdiene, og det medarbeiderne arbeider etter i det daglige. Det ser også ut til at det til en viss grad eksisterer grupperinger og en ”vi” og ”de” tankegang i selskapet, noe som kan

bidra til å hemme oppbyggingen av en ny, felles identitet. Videre ser det ut til at navnedebatten per i dag bare i liten grad har en innvirkning på identitetsbyggingen i selskapet. Samtidig er det en risiko for at navnedebatten får større innvirkning når den endelige beslutningen blir tatt og dersom det permanente navnet blir Statoil, da dette kan vekke negative reaksjoner blant de tidligere Hydro-ansatte. Dersom de ansatte fra ex-Hydro opplever at ex-Statoil blir for dominerende i integrasjonsprosessen, vil dette øke risikoen for at de vil prøve å videreføre sitt tidligere selskaps identitet i stedet for å delta i oppbyggingen av en ny felles identitet i StatoilHydro.

Forord

Denne utredningen tar for seg identitetsbildet i StatoilHydro etter fusjonen. Prosessen fra jeg begynte med utredningen og frem til i dag, har vært lang, men lærerik. Utredningen har gitt meg en mulighet til å spesialisere meg innen et tema jeg på forhånd hadde stor interesse for, organisasjonsidentitet. Å skrive om organisasjonsidentitet har til tider vært krevende, da det er et tema som har blitt definert på ulike måter innenfor de ulike teoretiske fagretningene. Selv om utredningen har vært interessant rent faglig, har det også vært en stor glede å lære mer om StatoilHydro, som jeg mener er et av Norges viktigste og mest interessante selskap.

Denne utredningen kunne ikke blitt gjennomført uten god hjelp og kontakt med StatoilHydro. Av den grunn vil jeg rette en stor takk til de tolv respondentene som takket ja til å la seg intervju. I tillegg ønsker jeg å takke alle de i StatoilHydro som la til rette for at intervjuene kunne bli gjennomført, og som med hvert sitt bidrag gjorde det mulig å gjennomføre denne utredningen. Til slutt vil jeg også takke veileder, Marcus Selart, som kom med verdifulle og konstruktive innspill til utredningens struktur og innhold.

Ønsker for øvrig å gjøre oppmerksom på at jeg har valgt å ikke trekke inn de aller seneste utviklingene i nyhetsbildet angående StatoilHydro. Dette inkluderer blant annet den siste utviklingen i navnedebatten, der Statoil-navnet har blitt utpekt som forslaget styret vil anbefale på generalforsamlingen i StatoilHydro i mai 2009.

God lesning!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	6
1.0 Innledning.....	8
1.1 Problemformulering	10
1.2 Problemstilling	11
1.3 Begrunnelse for problemstilling.....	11
1.4 Progresjon.....	12
2.0 Situasjonsanalyse	13
2.1 Innledning.....	13
2.2 Statoil	13
2.3 Hydro.....	13
2.4 Forholdet mellom Statoil og Hydro før fusjonen	14
2.5 Sammenslåingen av Hydros olje- og gassdivisjon med Statoil.....	14
2.6 Utfordringer ved fusjonen knyttet til dannelsen av en ny identitet	16
2.6.1 Utviklingen av en felles identitet	16
2.6.2 Debatten om navn- og logo	18
2.7 Casestudiet - StatoilHydro i Bergen.....	19
3.0 Teori	20
3.1 Innledning.....	20
3.2 Fusjonsprosesser og de implisitte kostnadene.....	20
3.3 Organisasjonsidentitet	22
3.3.1 Begrepsavklaring.....	22
3.3.2 Corporate Branding	23
3.3.3 Image.....	25
3.3.4 Organisasjonskultur.....	26
3.3.5 Sentrale aspekter av identitet.....	26
3.3.6 Identifisering med en organisasjon	31
3.4 Sosial identitetsteori	32
3.4.1 Begrepsavklaring.....	32
3.4.2 Unikheten til gruppen.....	34
3.4.3 Ulikhet og sammenlignbarhet	34
3.4.4 Prestisjen til gruppen.....	35
3.4.5 Oppmerksomhet på utgrupper	35
4.0 Modell	35
5.0 Metode.....	38
5.1 Innledning.....	38
5.2 Problemstillingen	38
5.3 Forskningsdesignet.....	39
5.4 Metodisk tilnærming	40
5.5 Innsamling av data	41
5.6 Utvalg av enheter	44
5.7 Beskrivelse av hvordan data ble analysert	46
5.8 Refleksjon over i hvilken grad metode var velegnet.....	48
6.0 Funn og resultater.....	49
6.1 Innledning.....	49
6.2 Hypotese 1.....	50
6.2.1 Felles oppfatninger om ”hvem er vi i StatoilHydro”	51
6.2.2 Samhandling og felles tolkning om hva organisasjonen er.....	55
6.2.3 Språkbruk og kommunikasjon	57

6.2.4 Det sanselige: grafiske symboler på identitet.....	60
6.2.5 Følelser og følelsesmessig appell.....	60
6.2.6 Fremtid i StatoilHydro	64
6.3 Hypotese 2.....	65
6.3.1 Unikheten til gruppen.....	66
6.3.2 Ulikhet og sammenlignbarhet	68
6.3.3 Prestisjen til gruppen.....	70
6.3.4 Oppmerksomhet på utgruppen	71
6.4 Hypotese 3.....	74
6.4.1 Viktigheten av navnet som identitetsbærer	74
6.4.2 Det nye navnet som symbol på noe annet.....	76
6.4.3 Det midlertidige navnet - StatoilHydro.....	78
6.4.4 Fra StatoilHydro til Statoil?	79
7.0 Diskusjon.....	81
7.1 Innledning.....	81
7.2 ”Det eksisterer felles oppfatninger og tolkninger av ”hvem er vi” i StatoilHydro i Bergen et drøyt år etter fusjonen”	81
7.2.1 Gap mellom de offisielle verdiene og de ”etterlevde” verdiene	81
7.2.2 Verdien om åpenhet	83
7.2.3 En organisasjon preget av dominerende fra ex-Statoil	83
7.2.4 Fremtid i StatoilHydro	84
7.2.5 Vurdering av hypotese 1	85
7.3 ”Det eksisterer grupperinger mellom de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil i StatoilHydro i Bergen”	85
7.3.1 Motstand mot å ta i bruk motpartens arbeidsprosesser og teknologi	86
7.3.2 Synlighet rundt forfremmelser og lønnsstigning.....	86
7.3.3 Formildende faktorer.....	87
7.3.4 Vurdering av hypotese 2	88
7.4 ”Navn- og logo har en symbolsk verdi, og er derfor gjenstand for følelse av identitet blant de ansatte”	89
7.4.1 Navn- og logo som identitetsbærer	89
7.4.2 Statoil-navnet som symbol på noe annet.....	89
7.4.3 Navnet som symbol.....	90
7.4.4 Vurdering av hypotese 3	90
8.0 Avslutning	92
8.1 Oppsummering/konklusjon	92
8.2 Praktiske implikasjoner av studien.....	94
8.3 Begrensninger/ Forslag til fremtidig forskning.....	95
Litteratur og kilder	96

1.0 Innledning

Organisasjonsidentitet er et tema som har fått økende oppmerksomhet i Norge de siste årene. Fremdeles er det gjort få studier og skrevet lite om organisasjonsidentitet i norske selskaper, men stadig flere får øynene opp for viktigheten av det (Kvåle & Wæraas, 2006). En forklaring på at organisatorisk identitet er blitt mer aktuelt kan henføres til globaliseringen og den økende konkurransen mellom bedrifter. Grunnen til dette er at denne konkurransen dreier seg i stor grad om å få oppmerksomhet og å bli oppfattet på en positiv måte i markedet. I dag er organisasjoner mer åpne og gjennomsiktige enn de var tidligere. Både kunder og andre interessenter setter høye krav til at bedrifter handler i tråd med samfunnets normer og verdier (Hatch & Schultz, 2004). Dette gjør at bedrifter blir mer opptatt av spørsmål knyttet til identitet, som ”hvem er vi”, hvordan blir vi oppfattet, og hvilket inntrykk av oss selv ønsker vi å formidle.

I en fusjon vil to bedrifters identitet i mange tilfeller gå til grunne til fordel for en ny felles identitet i det sammenslåtte selskapet. Fusjoner kan oppleves som slitsomt av de ansatte, da de i tillegg til å måtte håndtere tap av identitet, som regel må takle et større arbeidspress enn normalt, håndtere usikkerheten med hensyn til fremtidige oppgaver og samtidig prøve å få frem egen styrke og kompetanse (Meyer, 2007). Integrasjonsfasen er kritisk for å skape en vellykket fusjonsprosess. Samtidig er denne fasen komplisert, og forskning indikerer at et mangelfullt fokus på de menneskelige ressursene kan forklare hvorfor mange fusjoner ikke klarer å hente ut de potensielle gevinstene (Enehaug & Thune, 2007). Hva slags vekt som tillegges organisasjonsidentitet og organisasjonskultur, kan ha stor betydning for hva slags forhold de ansatte vil ha til bedriften. I en integrasjonsprosess vil de ansatte være tvunget til å håndtere tap av den identiteten som var gjeldende før fusjonen. Dersom de ansatte føler at de mister identiteten som eksisterte før fusjonen, vil dette kunne føre til større motstand mot integrasjonsprosessen (Kvåle & Wæraas, 2006). En slik situasjon kan oppstå dersom integrasjonsprosessen blir dominert av den ene parten, for eksempel dersom motparten i større grad vinner igjennom med sine arbeidsmetoder og prosesser.

Ved å satse på identitetsbygging i en fusjonsprosess vil det være mulig å unngå å miste nøkkelansatte. Dersom selskaper er i stand til å få de ansatte til å identifisere seg sterkt med bedriften, for eksempel ved å få dem til å føle en sterk tilhørighet og stolthet til

organisasjonen, kan dette medvirke til at de ansatte vil oppleve en høy byttekostnad i forhold til å bytte jobb. I tillegg kan det slå positivt ut på de ansattes effektivitet, da en sterk identifisering med organisasjonen kan resultere i økt commitment til arbeidsoppgavene (Ashforth & Mael, 1989).

I en fusjon går vanligvis to selskaper som tidligere har vært konkurrenter over i en ny fase hvor de skal smeltes sammen til ett selskap. Dersom det har eksistert en konkurransementalitet mellom selskapene før fusjonen, kan dette vanskeliggjøre integrasjonsprosessen. I noen tilfeller, som for eksempel før fusjonen mellom SAS og Braathens, var det en uttrykt bevissthet og motivasjon innad om å kjempe mot det andre selskapet, og det var bygget opp en kultur i selskapene hvor mye av identiteten var basert på et ytre fiendebilde (Meyer, 2007). Det eksisterte en "vi" og "de" tankegang, der "vi" var forbundet med noe positivt, og "de" var forbundet med noe negativt. Denne tankegangen fortsatte å gjøre seg gjeldende flere år ut i integrasjonsprosessen. Selv om det kan være positivt med en bevissthet rundt konkurrenten fordi det skaper identitet og konkurranseånd, vil en slik situasjon være vanskelig å snu over natten hvis ledelsen bestemmer seg for å fusjonere. Dersom det eksisterer en konkurransementalitet mellom to selskaper som skal fusjonere, kan det resultere i at det blir vanskeligere å bygge opp en felles identitet etter en fusjon (Meyer, 2007).

Selskaper kan ta i bruk ulike virkemidler for å styre identiteten etter en fusjon. De ulike uttrykkene for identitet kan være alt fra visjon, verdigrunnlag og selvschildringer til grafiske og visuelle uttrykk, som for eksempel selskapets navn og logo. Slike uttrykk for identitet kan bli sett på som symboler for organisasjonen, som kan bli tolket både internt i organisasjonen og eksternt blant de ulike interessentene (Kvåle & Wæraas, 2006). I en fusjonsprosess vil valg av navn- og logo i det nye selskapet ofte kunne gi tydelige signaler om integrasjonsprosessen. Et nytt navn og logo kan for eksempel gi signaler om at selskapet ønsker å starte på ny frisk. I motsatt fall, dersom den dominerende parten i fusjonen får gjennomslag for sitt navn, vil dette kunne tolkes som at fusjonen i realiteten var et oppkjøp. Selv om valg av navn- og logo kan virke bagatellmessig for allmennheten, kan slike symbolske uttrykk gi så viktige signaler til de ansatte, at det kan være med på å påvirke i hvilken grad integrasjonsprosessen ender opp som vellykket eller ikke (Meyer, 2007).

For å belyse dette emnet om fusjoner og organisasjonsidentitet mer utfyllende vil jeg i denne utredningen gå nærmere inn på en av de siste års mest omtalte fusjoner i Norge. Helt siden Statoil og Hydros olje- og gassdivisjon bestemte seg for å fusjonere i slutten av desember 2006, har denne fusjonen stått i sentrum for store diskusjoner i media. I dag, et drøyt år etter at fusjonen ble gjennomført, 1.oktober 2007, har allerede integrasjonsprosessen kommet et godt stykke på vei, og arbeidet med å danne en felles identitet er i gang. Det vil av den grunn være interessant å undersøke nærmere hvordan det har gått i møtet mellom de to tidligere identitetene til Statoil og Hydro, og å få belyst i hvilken grad det er i ferd med å vokse frem en ny, felles identitet i StatoilHydro. For å undersøke dette har jeg valgt å avgrense oppgaven til StatoilHydro i Bergen, da det er her integrasjonen har vært mest merkbar mellom Statoil og Hydro.

1.1 Problemformulering

I en fusjon hvor to ulike identiteter møtes er det sannsynlig at disse vil gå til grunne til fordel for en ny felles identitet. I denne oppgaven ønsker jeg å belyse i hvilken grad det er i ferd med å skapes en ny felles identitet i StatoilHydro. Jeg vil i hovedsak undersøke i hvilken grad det eksisterer felles oppfatninger av ”hvem er vi” i StatoilHydro, som er et viktig uttrykk for det nye selskapets identitet. I denne oppgaven vil identitet bli forstått som noe som utvikler seg på en dynamisk måte i samspillet mellom kultur, visjon og stakeholder image. I dette samspillet skjer det meningsdannelse og tolkningsprosesser som legger føringer for hvordan identiteten utvikler seg i selskapet.

I møtet mellom to identiteter i en integrasjonsprosess, vil problemer kunne oppstå. Spesielt vil det i en fusjon mellom to tidligere konkurrenter være en risiko for at de ansatte starter med en ”vi” og ”de” tankegang, der ”vi” er forbundet med noe positivt, og ”de” er forbundet med noe negativt. Jeg ønsker å gå dypere inn i det identitetsbildet som eksisterer i StatoilHydro i dag, ved å undersøke om det eksisterer en slik tankegang i selskapet. Dersom en slik tankegang er gjeldende, kan dette bidra til å vanskeliggjøre oppbyggingen av en ny felles identitet.

I forbindelse med fusjonen mellom Statoil og Hydro har det vært et spesielt stort mediefokus knyttet til valg av endelige navn- og logo i det nye selskapet. De ansatte har opplevd en debatt som kan ha skapt økt fokus på at navn- og logo er en viktig del av identiteten. Dette sannsynliggjør at de ansatte vil tillegge utfallet av navnedebatten en symbolsk betydning. Jeg ønsker derfor å undersøke hvorvidt navn- og logo kan være gjenstand for en følelse av

identitet blant de ansatte i selskapet. Videre ønsker jeg å gå nærmere inn på i hvilken grad det endelige valget knyttet til navn- og logo kan ha en innvirkning på identitetsbyggingen i selskapet.

1.2 Problemstilling

Utredningens formål er å undersøke om det er i ferd med å utvikle seg en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro. Det vil si om det er i ferd med å skapes noen felles oppfatninger og meninger knyttet til spørsmålet ”hvem er vi” i StatoilHydro. For å utdype og forklare identitetsbildet som eksisterer i selskapet i dag, ønsker jeg å trekke inn aktuelle faktorer som kan øke konfliktnivået og motstanden i integrasjonsprosessen. Dette vil bli gjort gjennom å undersøke om det eksisterer en ”vi” og ”de” tankegang i selskapet. Siden StatoilHydro's navn- og logo har fått så stort fokus i media etter fusjonsplanene ble offentliggjort, kan det ha medvirket til å påvirke integrasjonsprosessen. Debatten kan således ha påvirket utviklingen av en ny organisasjonsidentitet i selskapet. For å få en enda bedre forståelse av identitetsbildet i StatoilHydro, ønsker jeg derfor å undersøke om navn- og logo er en viktig identitetsbærer for de ansatte i selskapet.

Jeg har valgt følgende problemstilling:

I hvilken grad er det i ferd med å bygge seg opp en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro etter fusjonen?

For å besvare denne problemstillingen har jeg utviklet en modell som blir presentert senere i utredningen.

1.3 Begrunnelse for problemstilling

Når man velger problemstilling er det mange hensyn å ta. Problemstillingen må være mulig å gjennomføre med tanke på den tid og de ressurser man har til rådighet. I tillegg bør den være av interesse for enten selskapet selv eller ha en samfunnsmessig betydning. Den problemstillingen jeg har valgt mener jeg er av interesse både for StatoilHydro, academia og samfunnet generelt. Den gir et interessant innsyn i integrasjonsprosessen i et av Norges viktigste og mest prestisjefylte selskap, hvis handlinger vekker stor allmenn interesse i Norge. Dette ikke minst fordi staten er største eier i StatoilHydro, og fordi StatoilHydro er Norges største selskap. Media har rettet søkelyset mot fusjonen, og ulike problemstillinger knyttet til

sammenslåingsprosessen har skapt stort engasjement hos det norske folk (spesielt debatten om navn- og logo).

I tillegg til at problemstillingen er interessant samfunnsmessig, er den interessant for StatoilHydro da den kan gi en pekepinn på hvor langt på vei selskapet har kommet når det gjelder opparbeidingen av en ny identitet. Til tross for at det blir gjennomført mange interne undersøkelser i StatoilHydro, har det i følge selskapet selv, ikke blitt gjennomført noen undersøkelser som går direkte på identitet. Det vil derfor være av interesse også for dem å gå nærmere inn på dette temaet, fordi kulturelt og identitetsmessig fellesskap er en fordel for et selskap da det sikrer at alle drar i samme retning. Det er også en fordel i forhold til å administrere organisasjonen, fordi det sikrer at den blir mer oversiktlig, og behovet for kontrollsystemer blir mindre. Dette kan slå positivt ut for selskapet fordi det åpner for et mer kostnadseffektivt system, noe som også vil være gunstig i forhold til de ansatte, fordi kontrollsystemer ofte kan ha en demotiverende effekt.

Til slutt vil jeg si at problemstillingen er interessant rent faglig, da den belyser teori om organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentitet har som nevnt fått økende fokus i Norge de siste årene, men til tross for dette er det fremdeles et tema som det til nå ikke har vært forsket så mye på.

1.4 Progresjon

Utredningen legges opp ved å starte med en situasjonsanalyse der det kort blir beskrevet Statoil og Hydros historie før fusjonen, og forholdet selskapene har hatt til hverandre opp gjennom tidene. Deretter vil jeg gå nærmere inn på de utfordringene selskapet har stått overfor etter fusjonen i forhold til integrasjonsprosessen og oppbyggingen av en ny identitet. I denne delen vil også casestudiet bli nærmere presentert. Etter dette vil jeg i kapittel 3 presentere et teoretisk rammeverk som i hovedsak tar for seg organisasjonsidentitet, corporate branding og sosial identitetsteori. Jeg vil videre i kapittel 4 presentere en modell som gir et bilde av hvordan jeg forstår identitetsbildet i StatoilHydro og hvilke forventninger jeg har til funn og resultat. I kapittel 5 vil jeg presentere det metodiske rammeverket som jeg har valgt å legge til grunn for utredningen. I kapittel 6 vil jeg presentere de funn og resultater som fremgikk fra undersøkelsen. Etter dette vil jeg i kapittel 7 diskutere problemstillingen i lys av de resultater og den teori som har blitt presentert tidligere i oppgaven. Til slutt vil jeg i kapittel 8 oppsummere og konkludere, samt vurdere praktiske implikasjoner av studien.

2.0 Situasjonsanalyse

2.1 Innledning

Statoil og Hydro har vært to svært viktige og prestisjefylte selskaper i Norge gjennom en lang tidsperiode, og de har begge hatt en avgjørende betydning i forhold til det norske oljeeventyret. Jeg vil i denne delen kort fortelle om selskapenes historie og forholdet de har hatt til hverandre i årene før fusjonen. Videre vil jeg gå nærmere inn på situasjonen som har oppstått etter at fusjonsplanene ble gjort kjent, og hvilke utfordringer StatoilHydro har stått overfor i forhold til identitetsbygging i det sammenslåtte selskapet.

2.2 Statoil

Selv om Statoil var Norges største selskap før fusjonen i 2007, er selskapet et relativt ungt selskap. Det ble opprettet i 1972 (etter at det ble oppdaget oljeforekomster i norske farvann), under navnet Den norske stats oljeselskap AS. Selskapet ble opprettet på grunnlag av et vedtak i Stortinget, og staten var på det tidspunkt eiere av selskapet, som skulle fungere som regjeringens kommersielle instrument i utviklingen av norsk olje- og gassindustri. (Internmagasin StatoilHydro, 2007). Statfjord-feltet ble funnet i Nordsjøen i 1974, bare to år etter opprettelsen av Statoil. Statfjord startet produksjon i 1979, og Statoil overtok som operatør i 1981. Statoil ble derved det første norske selskapet som fikk operatøransvar for et felt på Gullfaks i Nordsjøen. Statfjord-feltet i Nordsjøen viste seg å få enorm betydning for den videre utbyggingen av sokkelen.

I 2001 ble Statoil omgjort til et allmennaksjeselskap med notering på Oslo Børs og New York Stock Exchange, og det var også på det tidspunktet at selskapet skiftet navn til Statoil ASA. På fusjonstidspunktet var Statoil operatør for 39 olje- og gassfelt på norsk kontinentalsokkel (StatoilHydros hjemmeside, 2008).

2.3 Hydro

Hydro er et av Norges eldste selskaper, og historien til selskapet begynte for over hundre år siden da Sam Eyde la grunnlaget for etableringen av Norsk hydro-elektrisk Kvælstofaktieselskab i 1905. Forretningsidéen var på oppstartstidspunktet industriell framstilling av mineralgjødsel. Senere ekspanderte Hydro innenfor metallproduksjon, og sent på 1960-tallet tok selskapet steget inn i oljebransjen med sin deltakelse i Ekofisk-feltet. På

fusjonstidspunktet var Hydro operatør for 13 olje- og gassfelt på norsk kontinentalsokkel (StatoilHydros hjemmeside, 2008).

2.4 Forholdet mellom Statoil og Hydro før fusjonen

Statoil og Hydro var konkurrenter i flere tiår (ca 30 år) før fusjonen ble gjennomført. Konkurransforholdet har hele tiden endret seg mellom de to selskapene, og mens Norsk Hydro var den tradisjonelt store, tok det ikke lang tid før Statoil ekspanderte og tok selskapet igjen ved å vokse seg enda større. Med tiden ble det stadig klarere at det var umulig for Statoil og Hydro, som begge hadde staten som største eier, å konkurrere mot hverandre om store internasjonale anbud. Dette la grunnlaget for forhandlingene som startet fusjonsplanene. Allerede i 2004 ble det kjent at ledelsen i Statoil og ledelsen i Hydro hadde forhandlet i hemmelighet om en eventuell fusjon. Først i 2006 klarte de to partene, med Helge Lund og Eivind Reiten som ledere i henholdsvis Statoil og Hydro, og med støtte fra statsminister Jens Stoltenberg, å komme frem til en løsning. Begrunnelsen som ble gitt for at fusjonen var nødvendig var relatert til den internasjonale konkurransesituasjonen hvor det ble vurdert som stadig viktigere at de norske selskapene stod sammen for å vinne store internasjonale oppdrag. Det ble også pekt på verdiskaping som et motiv, og at Statoil og Hydro kunne skape større verdier sammen enn hver for seg (Internmagasin StatoilHydro, 2007)

2.5 Sammenslåingen av Hydros olje- og gassdivisjon med Statoil

Det var den 18. desember 2006 at styrene i henholdsvis Statoil og Hydro kunngjorde fusjonsplanene mellom Statoil og Hydros olje- og gassdivisjon. De to selskapene ble vedtatt fusjonert på selskapenes generalforsamlinger sommeren 2007, og 1.oktober 2007 ble selskapet etablert under det midlertidige navnet StatoilHydro. På fusjonstidspunktet var Statoil den dominerende parten med omlag 25 000 ansatte, mens Hydro på sin side hadde ca 5000 ansatte. Til tross for de store forskjellene i antall ansatte, var det i følge ledelsen ikke et oppkjøp av Hydro fra Statoil sin side, men en fusjon mellom to likeverdige parter.

Selskapets forretningsstrategi, visjon og verdier

StatoilHydro er i dag et integrert olje- og gasselskap med base i Norge. Selskapet er den ledende aktøren på norsk kontinentalsokkel og driver i tillegg med betydelige internasjonale aktiviteter, basert på virksomheter i mer enn 40 land og med ca 29 500 ansatte. Selskapets aktiviteter omfatter blant annet letevirkosmhet (leter etter nye olje- og gassforekomster) og drift, i fellesprosjekter med andre olje- og gasselskaper, og på egenhånd. Markedene hvor

selskapene opererer endrer seg raskt, noe som stadig skaper nye muligheter for ekspansjon. Selskapet har en olje- og gassreserve på 6,8 milliarder fat og har en daglig produksjon på 1,7 millioner fat. I følge selskapet selv er StatoilHydro blant verdens mest miljøeffektive produsenter og transportører av olje og gass, og har i dag et stort fokus på utviklingen av ny energi (StatoilHydros hjemmeside, 2008).

Visjonen til StatoilHydro er å oppnå langsiktig vekst og å fortsette å utvikle teknologier og håndtere prosjekter som kan møte verdens energi- og klimautfordringer på en bærekraftig måte. I følge selskapet selv uttrykker verdiene – *modig, åpen, tett på, omtenkstom* – kraften og energien i StatoilHydro på sitt beste. Det nye verdigrunnlaget er noe ledelsen i StatoilHydro har satt fokus på, og selskapet har brukt mye ressurser på å få medarbeiderne til å ta til seg de nye verdiene. Verdiene er en del av StatoilHydro sitt arbeid med å styre identiteten, og vil bli utdypet mer senere.

Integrasjonsprosessen og lederkabal

For at fusjonen skulle bli gjennomført på en best mulig måte ble det før fusjonen satt ned et utvalg som skulle ha ansvar for integrasjonsprosessen. Hilde Aasheim, med bakgrunn fra Hydro, ble valgt til leder for integrasjonsprosessen. Det ble satt ned et utvalg på 200 personer fra begge selskaper. Målsettingen var å få til en sammenslåing uten at organisasjonen skulle oppleve intern uro og spekulasjoner. I forhold til lederkabal - hvem som fikk beholde jobben og hvem som måtte gå - var løsningen i StatoilHydro at det skulle være omtrent to tredjedeler ledere fra Statoil og en tredjedel fra Hydro. På ledernivå to og tre, som omfatter rundt 470 ledere, var det fra oppstarten 73 % fra Statoil og 27 % fra Hydro. Hvordan fordelingen er i dag er ikke klart, da dette blir vurdert av StatoilHydro som interne data de ikke ønsker å legge frem. Begrunnelsen er at alle er ”ansatt på like fot”, og derved er ikke fordelingen lenger relevant. Løsningen på lederkabal har generelt blitt omtalt som rettferdig, da antall ledere som kom fra hvert av selskapene var basert på en andelsmessig standard, og ikke overlatt til tilfeldighetene eller en skjønnsmessig vurdering.

Selskapets etiske rammeverk

StatoilHydro opererer ofte i land der det i liten eller ingen grad eksisterer en demokratisk styreform. Selskapets etiske profil har av den grunn blitt utfordret i flere av ”de krevende” landene. Spesielt etter at korrupsjonsskandalen i Libya ble kjent, har StatoilHydro satt fokus på å styrke egne etiske retningslinjer. For å få de ansatte til å følge de etiske retningslinjene,

har det blitt gjennomført en rekke tiltak internt i selskapet. I dag er det mulig for de ansatte å ringe en egen etikkhjelpelinje dersom de har spørsmål knyttet til det etiske rammeverket. På etikkhjelpelinjen kan de uttrykke bekymring eller søke råd med hensyn til StatoilHydros lovmessige eller etiske forretningsatferd. Det etiske rammeverket er også blitt satt i fokus av StatoilHydros konsernsjef, Helge Lund. Etter fusjonen har han oppfordret de ansatte til å være med på å utvikle en bedriftskultur basert på åpenhet og samarbeid. I følge Lund skal det nye selskapet kunne gjøre forretninger også i krevende land uten å komme i konflikt med selskapets etiske regelverk. Ved å fokusere på etikk, slik StatoilHydro her gjør, ønsker selskapet, som en stor og viktig aktør i Norge, å være i forkant og vise vei innenfor etiske retningslinjer. Fokus på etikk er svært viktig, fordi dersom selskapet handler uetisk, vil det kunne bidra til å svekke selskapets rykte, og enda verre, det kan svekke Norges rykte internasjonalt som en ansvarlig og demokratisk nasjon.

2.6 utfordringer ved fusjonen knyttet til dannelsen av en ny identitet

2.6.1 utviklingen av en felles identitet

Hydro og Statoil har begge hatt en unik historie som har formet de to selskapene på hver sin måte. Da fusjonsplanene ble klare, var det en utbredt oppfatning at det beste fra hver av de to selskapene nå måtte bevares i arbeidet med å skape en ny felles kultur og identitet i selskapet. Av den grunn ble det satt press på at Statoil, som dominerende part, ikke skulle overkjøre Hydros kultur og identitet. Et drøyt år etter fusjonen ble gjennomført, er det spennende å se nærmere på hva som er status i denne delen av integrasjonsprosessen. Det er et uttrykt ønske i selskapet at den nye identiteten skal være basert på den nye visjonen, den oppdaterte forretningsstrategien og det nye verdigrunnlaget (Aftenposten, 2008).

Identitet og verdier er tett knyttet sammen i StatoilHydro, og verdiene har stått sentralt i arbeidet med å danne en ny identitet i selskapet. De tidligere verdidokumentene ”The Hydro way” og Statoilboken har blitt lagt til side til fordel for et nytt verdigrunnlag. Målet er å få de ansatte til å handle i tråd med det nye verdigrunnlaget, og på den måten gjøre verdiene gjeldende i det nye selskapet. Dersom det er stor grad av samsvar mellom det selskapet forfekter at det er gjennom de offisielle verdiene, og de etterlevde verdiene de ansatte arbeider etter, vil dette kunne skape et helhetlig og tydelig inntrykk av selskapet eksternt. Verdiene vil således påvirke hvordan de eksterne omgivelsene oppfatter organisasjonen, og på den måten være et uttrykk for selskapets identitet.

Det nye verdigrunnlaget i StatoilHydro er en blanding av de verdiene som var i Statoil og Hydro før fusjonen. Fire verdiord fanger opp StatoilHydros kjerneverdier: *Modig, åpen, tett på og omtenkstom*. Verdiene ”tett på” og ”omtenkstom” går igjen fra ”Vi i Statoil”, mens ”modig” kommer fra Hydro. ”Sannferdig” som var en verdi i Statoil, er nå skiftet ut med ”åpen” (Internmagasin for StatoilHydro, 2007). Det kommer tydelig frem at verdiene fra tidligere Statoil er dominerende i forhold til verdiene i det nye selskapet, da tre av verdiene kommer fra ex-Statoil, mens bare en av verdiene kommer fra ex-Hydro.

Den ene grunnverdien, ”åpen”, som kan relateres til å fremstå som åpen og ærlig, kan ikke sies å ha vært etterlevd i like stor grad i selskapet. Nylig måtte to av topplederne i StatoilHydro fratres sine stillinger på grunn av en korrupsjonssak i Libya. Tidligere har også Eivind Reiten måttet gå av som styreleder i StatoilHydro på grunn av denne saken. Selv om korrupsjonsskandalen i hovedsak kom fra Hydro og hadde funnet sted før fusjonen ble gjennomført, kan det stilles spørsmålstejn ved hvorvidt verdien om åpenhet kan sies å være reell i det nye selskapet.

I det pågående arbeidet som nå gjøres med å etablere en ny identitet i StatoilHydro er det ifølge styreleder Svein Rennemo (Aftenposten, 2008) blitt tatt hensyn til kultur, arbeidsprosesser og verdier. I tillegg har også selskapets nye navn- og logo blitt vektlagt som en viktig del av identitetsbyggingen:

”Et selskaps identitet består av mange elementer. Navn og logo har selvsagt stor betydning, men enda viktigere er den kultur, de arbeidsprosesser og de verdier som preger selskapets aktivitet. Det er på disse områdene vi skal skape noe som er sterkere enn de to selskapene var hver for seg. Og samtidig: Når verdigrunnlaget og forretningsstrategien videreføres gjennom selskapsnavn, logo og visuell identitet forsterker de hverandre.” (Svein Rennemo, Aftenposten, 2008)

I det følgende vil jeg gå kort inn på navnedebatten som startet da fusjonsplanen ble gjort kjent. Deretter vil jeg gå nærmere inn på hvordan denne debatten har fortonet seg ved å trekke frem de meninger som har gjort seg gjeldende.

2.6.2 Debatten om navn- og logo

Debatten om navn- og logo har vart i omlag to år nå, og startet med det samme fusjonsplanene ble gjort kjent for allmennheten i desember 2006. Bakgrunnen for debatten var at daværende styreleder i Hydro, Jan Reinås, stilte som krav for fusjonen at det måtte skje et navneskifte. Selv om årsaken til dette kravet ikke ble offentliggjort, er det mye som tyder på at de ønsket å gjøre fusjonen mer spiselig for de Hydro-ansatte. Et nytt navn ville kunne symbolisere at det var en fusjon mellom to likeverdige parter, og ikke et oppkjøp av Hydro.

I mars 2007 ble StatoilHydro kjent som det nye selskapets midlertidige navn, mens selskapets detaljhandelsvirksomhet skulle fortsette å drives under navnet Statoil. Med et navn som "StatoilHydro" var det flere som forventet at Hydro-delen av navnet ville forsvinne, og på dette tidspunktet ga daværende olje- og energiminister Odd Roger Enoksen signaler om at både StatoilHydro og Statoil var gode permanente navn for selskapets hovedaksjonær (staten). I fusjonsavtalen, som ble vedtatt i mai 2007, ble det likevel slått fast at styret skulle finne et nytt permanent navn. Allerede i desember 2007 ble det klart at en ikke ville rekke å legge frem forslag til nytt navn på generalforsamlingen i 2008, og ny frist ble satt til generalforsamlingen våren 2009.

Helt siden ultimatumet om navneskiftet ble kjent, har debatten rast i media rundt argumenter for og mot navneskiftet. Meningene har vært mange, både relatert til hva selskapet burde hete, og relatert til kostnadene forbundet med bytte av navn- og logo. Noen har argumentert for at selskapet burde fortsette å hete StatoilHydro, andre for at navnet burde være Statoil, og til slutt er det mange som har ment at selskapet burde få nytt navn og logo.

I denne debatten har mange tatt til orde for at det er for kostnadskrevenende å bytte navn. StatoilHydro har tidligere engasjert Det Norske Veritas (DnV) til å beregne hva kostnadene ved de ulike alternativene vil være. I følge DnV vil en omprofilering av selskapets bensinstasjonsvirksomhet koste brutto ca 1,9 milliarder kroner. Dette er en kostnad som bortfaller siden det er bestemt at denne delen av virksomheten skal beholde Statoil-navnet. Grunnen til at selskapets bensinstasjonsvirksomhet fortsatt skal hete Statoil er at det er et kjent navn, og av den grunn var det betydelige verdier knyttet til selskapets navn og posisjon på dette området. Hele 90 % av kostnadene for en eventuell omprofilering var også knyttet til denne delen av selskapet. Siden det nå bare er konsernenheten som skal bytte navn, vil den gjenstående omprofileringen være beregnet til å koste ca 150-200 millioner kroner

(StatoilHydros hjemmeside, 2007). Deler av dette er kostnader selskapet uansett vil få, fordi én felles visuell profil må implementeres på så vel gamle Statoil- og Hydro-installasjoner som på de deler som i dag bærer StatoilHydros profil. I tillegg kommer kostnader til markedsføring, som også er en kostnad selskapet uansett vil måtte ta. Med andre ord kan det se ut til at kostnaden med et navneskifte ikke vil være så høy som tidligere antatt.

Argumentet om høye kostnader ved bytte av navn- og logo har derfor i stor grad blitt uinteressant fordi grunnlaget for debatten om kostnader ikke lenger er det samme. Dette har endret fokus fra kostnader til merkevarebygging. Nå ønsker man å se mer på hva som vil være positivt for selskapet, ved at navnet må være ”spiselig” og helst motiverende for de ansatte, og i forhold til at selskapet må få frem at de satser mer på fornybar energi. Et nytt navn bør derfor ha en positiv effekt i forhold til å symbolisere den nye forretningsstrategien.

2.7 Casestudiet - StatoilHydro i Bergen

I denne masterutredningen har jeg valgt å avgrense oppgaven til å skrive om StatoilHydro i Bergen. Det er to grunner til denne avgrensningen. For det første er dette en masteroppgave, og i det ligger det at det eksisterer begrensninger på tid og ressurser. Det var derfor verken tid eller ressurser til rådighet til å undersøke hele StatoilHydro, da dette er et stort og mangfoldig selskap som sannsynligvis har flere identiteter. For det andre er det mange som peker på at kontorene plassert andre steder i Norge, eksempelvis i Harstad og Stavanger, i stor grad er dominert av ansatte fra ex-Statoil, og derfor i liten grad er blitt berørt av fusjonen. Dette skyldes at Hydro enten hadde få eller ingen ansatte på disse stedene. Det er først og fremst i Bergen at fusjonen har fått konsekvenser for de ansatte, noe som henger sammen med at det var her store deler av Hydro sin virksomhet holdt til. Av den grunn fant jeg det mest hensiktsmessig å begrense oppgaven til StatoilHydro i Bergen, da det er dette området som er mest berørt av integrasjonen mellom de to selskapene.

I dag jobber det ca 3300 ansatte fordelt på syv ulike kontorsteder i StatoilHydro i Bergen. De fleste jobber på StatoilHydro sine to store kontorkomplekser. Disse ligger på tomter som grenser til hverandre – det gamle Statoilbygget på Sandslihaugen og det gamle Hydro i Sandsliveien. De avdelingene jeg har konsentrert meg om i denne sammenheng er teknologi og ny energi (TNE) og Human Resources (HR). Dette er avdelinger som kan sies å være relativt representative for resten av de ansatte i StatoilHydro i Bergen. Utvalget som har blitt brukt i denne oppgaven vil bli diskutert mer utfyllende i metodekapitlet.

3.0 Teori

3.1 Innledning

I denne utredningen har jeg tatt for meg en av de mest omtalte fusjonene i Norge den senere tiden. Det er av den grunn naturlig at jeg starter med å gå kort inn på fusjonsteori og de utfordringene bedrifter som fusjonerer står ovenfor. Hovedfokuset mitt i denne oppgaven er å finne ut hva som har skjedd i møtet mellom de to identitetene til Statoil og Hydro vel ett år etter fusjonen, og undersøke om det er i ferd med å etableres en ny felles identitet i selskapet. Teori om organisasjonsidentitet vil derfor stå sentralt, og således bli viet størst plass i oppgaven.

Organisasjonsidentitet er et komplekst begrep, som er blitt definert på ulike måter i ulike fagkretser opp gjennom årene. Jeg har i denne oppgaven valgt å forstå organisasjonsidentitet i et corporate branding perspektiv. Fokuset vil ikke være på merkevarebygging, som kjennetegner ”den første bølgen av corporate branding”. Istedenfor vil identitet bli forstått som noe som vokser frem i samspillet mellom kultur, visjon og stakeholder image, det som kjennetegner ”den andre bølgen av corporate branding”.

I fusjoner hvor allerede etablerte identiteter møtes, vil det ofte oppstå konflikter og motstand i den påfølgende integrasjonsprosessen. For å belyse dette nærmere, ønsker jeg å trekke inn sosial identitetsteori. Dette er en teori som kan bidra til å forklare hvorfor en integrasjon mellom to tidligere konkurrenter kan bli vanskelig. For å få en helhetlig forståelse av identitetsbildet som eksisterer i StatoilHydro i dag, vil det være naturlig å trekke inn denne teorien, da den kan gi dypere innsikt i hvorfor selskap kan oppleve problemer i en fusjonsprosess.

3.2 Fusjonsprosesser og de implisitte kostnadene

Fusjoner er svært vanlig både i Norge og internasjonalt, og nesten daglig kan man lese om selskaper som fusjonerer i det norske og internasjonale næringsliv. Selv om fusjoner og oppkjøp kommer i bølger (Harford, 2005), er diskusjonen om drivkreftene bak dem, og hvilke implikasjoner de får fremdeles et høyst aktuelt tema. Et motiv som hyppig blir avgitt som drivkraft bak fusjoner og oppkjøp er ønsket om å ta ut effektiviseringsgevinster og synergieffekter. Begrunnelsen kan derfor være at selskapene sammen kan skape større verdi,

eller kapre mer verdi enn de kan hver for seg (Jacobsen & Lien, 2001). Problemet i denne sammenheng er at bedriftsledere i mange tilfeller ”glemmer” å regne på, eller undervurderer hvordan de menneskelige ressursene i bedriften reagerer på en beslutning om sammenslåing. Mange ledere fokuserer i for stor grad på de tekniske kostnadene og gevinstene, og risikerer av den grunn å overse kostnadene knyttet til de menneskelige ressursene (Hillestad, 2005). Dersom ledere overser viktigheten av å løse problemstillinger knyttet til organisasjonskultur og organisasjonsidentitet i en integrasjonsprosess, vil det øke risikoen for at fusjonen ender opp med å koste mye mer enn først antatt. Dette kan resultere i at de potensielle gevinstene blir vanskeligere å ta ut.

Mange fusjoner ender opp med å mislykkes på grunn av at de synergieffektene som lå til grunn for fusjonen ikke klarer å bli hentet ut (Enehaug & Thune, 2007). Dårlig planlegging av integrasjonsprosessen kan slå negativt ut, dersom ledere har oversett kostnadene knyttet til organisasjonskultur- og identitet, og til de menneskelige ressursene. Dette gjelder spesielt i fusjoner hvor sammensmeltingen medfører at ansatte fra de to selskapene blir blandet sammen i nye organisasjonsstrukturer. Kostnader som i mange tilfeller blir oversett er utgifter knyttet til opplæring, midlertidig produktivitetstap som følge av maktkamp og usikkerhet, og kostnader forbundet med selve integrasjonsprosessen (Hillestad, 2005).

En fusjon vil ofte bli opplevd som en belastning av de ansatte, da de i tillegg til å håndtere tap av identitet, i mange tilfeller må arbeide mer enn de normalt ville gjort. Flere vil også oppleve en belastning ved at det vil være større usikkerhet knyttet til fremtidig stilling i selskapet. Samtidig skal de prøve å gjøre en god jobb, og få frem sine styrker og kompetanse (Meyer, 2007). I en slik situasjon oppleves det ofte som svært viktig for de ansatte å bli hørt i prosessen, at de oppfatter det som skjer som rettferdig og at de får en felles forståelse av hvorfor dette er nødvendig. En opplevelse av rettferdighet er også viktig for å få de ansatte til å akseptere og ta til seg de endringene som blir gjort i organisasjonen. I forbindelse med en integrasjonsprosess vil det ofte oppstå endringer knyttet til arbeidsprosesser og måter å jobbe på. I slike tilfeller er det vanlig med motstand mot endring (Dent & Goldberg, 1999). Motstand mot endring er vanlig, og det vil ikke gjøre situasjonen bedre dersom de ansatte oppfatter endringene som urettferdige. Det er av den grunn viktig at de ansatte føler at de blir hørt i integrasjonsprosessen, fordi de da kan oppleve en større grad av rettferdighet.

I en fusjonsprosess vil ansatte måtte håndtere tap av identitet, da identiteten som eksisterte i de to selskapene før fusjonen i de fleste tilfeller går til grunne til fordel for en ny identitet i det sammenslåtte selskapet. I fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassdivisjonen har det vært utfordringer knyttet til organisasjonsidentitet. Begge selskapene hadde over lang tid opparbeidet en egen identitet, og gjennom fusjonsprosessen ble disse identitetene utfordret. De ansatte har derfor vært gjennom en prosess der de på den ene siden sannsynligvis har hatt et behov for å bevare sin identitet, som kan gi dem følelse av stolthet og særpreg, på den andre siden har de sannsynligvis også hatt et behov for å etablere en ny felles identitet i det nye selskapet. Det å få til en balanse mellom disse to hensynene er ikke lett (Per Tronsmo AFF, 2000). Organisasjonsidentitet er derfor et sentralt tema knyttet til en fusjon, som vil representere en utfordring for det sammenslåtte selskapet. I neste avsnitt vil jeg gå nærmere inn på organisasjonsidentitet, og teorier knyttet til organisasjonsidentitet.

3.3 Organisasjonsidentitet

3.3.1 Begrepsavklaring

Organisasjonsidentitet kan på en enkel måte bli forklart som svaret på spørsmålet: ”hvem er vi?”. Albert og Whetten sin gjennomgang av identitetskonseptet i 1985 i ”Organizational Identity” har på mange måter vært det mest kjente bidraget, og la grunnlaget for mye diskusjon opp gjennom årene om organisasjonsidentitet. Albert og Whetten argumenterte for at dersom en skulle undersøke organisasjonsidentitet burde fokuset være på de faktorene som er *sentrale, unike og varige* i organisasjonen. Disse karakteristikene har blitt kritisert av mange forskere, og det er flere som argumenterer for at en organisasjons identitet er flytende og ikke stabil, og derfor at den i liten grad vil være varig (Schultz et al. 2005).

Organisasjonsidentitet er et komplekst begrep som ikke er blitt brukt på en entydig måte opp gjennom årene. Det eksisterer derfor flere tilnærminger til begrepet organisasjonsidentitet. Hatch og Schultz (2000) skiller i sin definisjon av identitet mellom to ulike tilnærminger til identitet; den organisasjonsteoretiske (organizational identity) og den bedriftsøkonomiske tilnærmingen (corporate identity).

Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen har hentet mye inspirasjon innenfor fag knyttet til psykologi, sosialantropologi og sosiologi og tar utgangspunkt i at organisasjonsidentitet er

noe som *vokser frem over tid* og gir organisasjoner et distinkt særpreg. Dette er i tråd med Albert og Whetten (1985) sin beskrivelse av organisasjonsidentitet, nemlig at det er det sentrale, varige og særegne ved en organisasjon. Det er med andre ord svaret på spørsmålet om ”hvem er vi”, og ” hva står vi for” i organisasjonen. Innenfor denne retningen er derfor organisasjonsidentitet et uttrykk for hva medlemmene i organisasjonen oppfatter, føler og tenker om sin egen organisasjon. Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen består av tilnærminger som på sin side forstår organisasjonsidentitet som noe som *kan skapes og styres*. I dette perspektivet er identitet nært knyttet til image og omdømme, og er mye brukt innenfor markedsføringsmiljøer og amerikanske business schools (Kvåle & Wæraas, 2006).

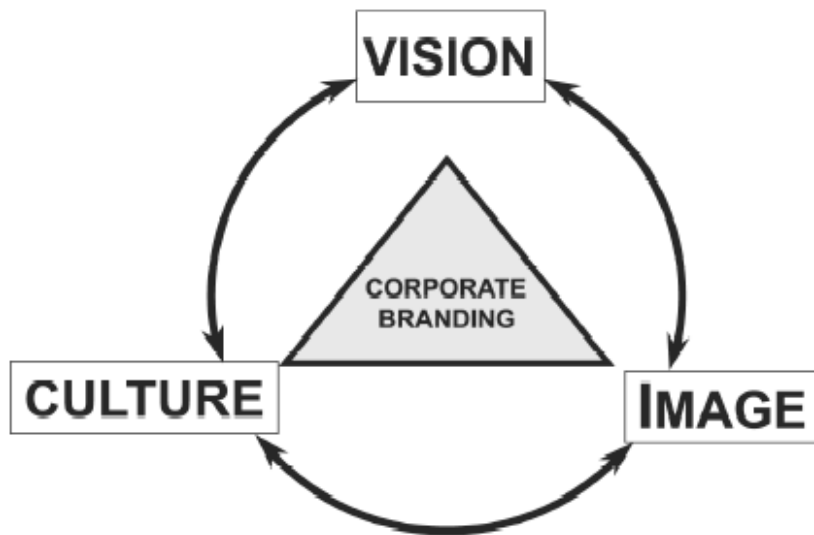
I denne oppgaven velger jeg først og fremst å forstå organisasjonsidentitet som noe som vokser frem over tid, og vil derfor i første rekke ta i bruk en organisasjonsteoretisk tilnærming. Samtidig mener jeg at det til dels er mulig å styre eller påvirke identiteten, og velger derfor også å inkludere den bedriftsøkonomiske tilnærmingen. En kombinasjon av begge tilnærmingene er i tråd med corporate branding perspektivet, som vil bli utdypet nærmere i neste avsnitt.

3.3.2 Corporate Branding

Corporate branding legger vekt på at det er organisasjonen selv, og ikke produktene skapt og markedsført av selskapet, som representerer hovedmuligheten for å differensiere selskapet, og for å oppnå en konkurransemessig fordel. Ifølge Schultz et al (2005; 48) kan corporate branding bli beskrevet som *“the process of creating, nurturing, and sustaining a mutually rewarding relationship between a company, its employees, and external stakeholders”*. Corporate branding er et begrep med flere betydninger, og det vil her bli avgrenset til å omfatte samspillet mellom organisasjonens kultur, identitet, visjon og stakeholder image. Denne formen for corporate branding bygger på arbeidet fra Schultz et al. (2005), og er kjent som ”den andre bølgen av corporate branding”. Mens tradisjonell merkevarebygging kan ansees som utgangspunkt i ”den første bølgen av corporate branding”, har den andre bølgen et fokus på at corporate branding går gjennom fundamentale endringer, og at det blir mer kryssdisiplinært og strategisk drevet. Den andre bølgen av corporate branding er kryssdisiplinert i forhold til at den integrerer konsepter og erfaringer fra flere disipliner, som strategi, markedsføring, integrert kommunikasjon, bedriftsidentitet og organisasjonsteori.

Organisasjonsidentitet ligger til grunn for corporate branding, og er selve det konseptuelle fundamentet for den andre bølgen av corporate branding. Årsaken til at identitet står så sentralt innenfor corporate branding perspektivet, er at hvert selskap utvikler en identitet, fordi det ligger i den menneskelige natur å personifisere ting som vi har et forhold til (Schultz et al. 2005). Startpunktet for corporate branding er ideen om organisasjonsidentitet – hvem er vi som organisasjon – og de relasjonene som blir skapt gjennom identitet, både til de eksterne omgivelsene (hvem tror andre at vi er?), men også den kulturen som har vokst frem i organisasjonen (hvor kommer vi fra, og hva er våre innarbeidede praksiser?). Identiteten til et corporate brand kan derfor sies å utvikle seg på en dynamisk måte. En del av dynamikken kommer fra samhandlingen som skjer mellom organisasjonen og omgivelsene, og den samhandlingen som skjer eksternt mellom interessentene. Denne interaksjonen gir tilbakemeldinger til selskapet om hvordan det blir oppfattet av andre. Den andre delen av en organisasjons identitet utvikler seg gjennom organisasjonens selvinnsett, som utvikler seg gjennom analyse av de konkurransemessige omgivelsene, og gjennom artikuleringer av organisasjonens kultur, verdier, forventninger og ønsker (Schultz et al. 2005). De to ulike delene er ikke uavhengige, istedenfor påvirker de hverandre gjennom kontinuerlige meningsdannelsesprosesser. Derfor er det dynamiske grunnlaget til et corporate brand skapt gjennom samspeillet mellom kultur, identitet og image. Fundamentet til corporate branding ligger på den måten innenfor den organisasjonsteoretiske tilnærmingen til identitet og organisasjonsidentitet. Likevel har corporate branding også til dels en bedriftsøkonomisk tilnærming til identitet, da det prøver å fange opp erfaringer og faglige bidrag fra markedsføring og visuell identitet. Blant annet prøver corporate branding å lede identiteten til dels gjennom å definere en fremtidig visjon for ”the corporate brand” for på den måten å prøve å påvirke i hvilken retning identiteten skal utvikle seg (Schultz et al. 2005).

De fire kjerneelementene, kultur, identitet, visjon og stakeholder image er innenfor den andre bølgen av corporate branding relatert til hverandre som illustrert i figuren.



Figur 3.3: *The Corporate Branding Tool Kit* (Schultz et al. 2005: 50)

Figuren illustrerer hvordan "the corporate brand" er basert på overensstemmelsen av de ulike elementene: Hvem vi hevder at vi er, er relatert til våre hverdagslige meninger og atferd (identitet -kultur relasjonen); om kundene erfarer en sammenheng mellom forventningene basert på hva merkevaren hevder den er, og deres erfaringer basert på interaksjon med organisasjonen (kultur -image relasjon); og om visjonen som organisasjonen kommuniserer fra toppledelsen er anerkjent og støttet av organisasjonsmedlemmer (visjon -kultur relasjonen). Corporate brand identitet oppstår i samspillet mellom visjon, kultur og image, og defineres som hvordan "vi" oppfatter oss selv som en organisasjon. Image og kultur vil bli utdypet mer i neste avsnitt.

3.3.3 Image

Image er et begrep som har blitt forstått på ulike måter i litteraturen. Det er spesielt to hovedtilnærminger til image som har vært synlig innenfor organisasjonsteorien og disiplinene markedsføring og PR. Ifølge Dutton & Dukerich (1991) er image de interne organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva de eksterne synes om organisasjonen.

Risikoen med å definere image som hvordan organisasjonsmedlemmer tror at andre oppfatter dem basert på deres egne persepsjoner, er at de ikke blir flink nok til å ta til seg hvordan de blir oppfattet eksternt. Det som kan skje da er at identitet og image blir sperret i en intern narsissistisk tankegang. Narsissisme impliserer at organisasjonen er definert og blir arbeidet etter basert på persepsjonene til organisasjonsmedlemmer alene, og at behov, tolkninger og feedback fra eksterne interessenter blir ignorert av organisasjonsmedlemmer (Schultz et al.

2005). Derfor vil image her forstås som ”måten en organisasjons produkter og tjenester fremstår og oppfattes på” (Wæraas, 2004: s64). Det vil si at image bare vil være knyttet til de eksterne oppfatningene av organisasjonen.

3.3.4 Organisasjonskultur

Ifølge Schein (1992) kan kultur i en gruppe eller organisasjon defineres som; ”*shared assumptions and beliefs about the world and their place in it, the nature of time and space, human nature, and human relationships*”. Bedriftens kultur vil ha stor innflytelse på medarbeiderne, fordi kulturen vil gi en opplevelse av hva som er passende og respektabelt å gjøre.

Kultur er som nevnt tidligere i oppgaven en viktig del av corporate branding perspektivet. Et kultur-visjon gap utvikler seg dersom toppledelsen ønsker at selskapet skal gå i en retning som ikke er støttet av de ansatte. Dersom ledelsen for eksempel setter mål som er for ambisiøse, og som derfor ikke er reelle, er det en risiko for at de ansatte reagerer med demotivasjon og kynisk atferd. På samme måte kan et misforhold mellom kultur og image føre til forvirring blant kunder om hva selskapet står for (Schultz et al. 2005).

Image og kultur er viktige deler av corporate branding perspektivet og er av den grunn sentrale aspekter som vil være med i analysen senere i oppgaven. Samtidig har denne oppgaven et hovedfokus på identitet (som også er en viktig del av corporate branding). Jeg vil derfor gå dypere inn i identitetskonseptet i de to neste avsnittene. Først vil jeg gå inn på de ulike aspektene av identitet og deretter gå nærmere inn på hvilke fordeler en organisasjon kan ha av at de ansatte identifiserer seg med en organisasjon.

3.3.5 Sentrale aspekter av identitet

Identitet er et komplekst begrep, men det er noen elementer knyttet til det som står svært sentralt. Knyttet til begrepet organisasjonsidentitet er det helt essensielt at det må eksistere en del *felles oppfatninger* av hva som er sentrale, unike og til en viss grad vedvarende trekk ved organisasjonen. Dette har stått sentralt i den organisasjonsteoretiske tilnærmingen av identitet, og er også tatt inn i corporate branding perspektivet. Et annet sentralt aspekt av identitet er samspillet mellom kultur, image og visjon. I dette samspillet står *samhandlingsprosesser* sentralt, da organisasjonsidentitet er dynamisk, og på mange måter blir formet gjennom samhandling og meningsdannelse internt i selskapet og mellom de interne og eksterne

omgivelsene. Det er i dette samspillet at det kan danne seg felles tolkninger rundt spørsmål knyttet til ”hvem organisasjonen er”. Sentralt i forhold til identitet står også *språkbruk og kommunikasjon* i organisasjonen, *følelser og følelsesmessig appell, det sanselige*, og ulike *uttrykk for identitet* (Kvåle & Wæraas, 2006). Jeg vil i denne delen gå nærmere inn på disse ulike elementene av identitet. Grunnen til det er at disse elementene bør taes i betraktning dersom en ønsker å måle identitet (Kvåle & Wæraas, 2006).

Felles oppfatninger

Felles oppfatninger er et sentralt element av identitet, fordi dersom begrepet organisasjonsidentitet skal gi mening, må det være et minimum av felles oppfatninger i organisasjoner av hva som er sentrale, unike og relativt vedvarende trekk ved virksomheten. (Albert & Whetten, 1985). Det er noe organisasjonsmedlemmene har til felles, og som inneholder svar på spørsmål om ”hvem vi er” som organisasjon. Dersom det ikke eksisterer noen felles oppfatninger om de verdiene og de trekkene som er gjeldende i organisasjonen, vil dette kunne være et tegn på at identiteten ikke er klar og sterk. Dette vil kunne slå negativt ut for en organisasjon da den i slike tilfeller kan risikere at det ikke er samsvar mellom det selskapet forfekter at den er eksternt og det de ansatte arbeider etter internt. Dette gapet kan i verste fall føre til at de ansatte blir demotiverte, samtidig som kundene blir forvirret over hva selskapet virkelig står for (Schultz et al. 2005).

Samhandling: internt og eksternt

Samhandlingsprosesser er en forutsetning for organisatorisk identitet, da identitet er et sosialt og relasjonelt fenomen. Samhandlingsprosesser kan skje internt i organisasjonen eller i interaksjon mellom organisasjonen og omgivelsene. Interaksjon og samhandling står svært sentralt i en integrasjonsprosess, fordi det da vil oppstå endringer i forhold til hvordan man skal arbeide sammen, hvilke lederstiler som er akseptable, ny teknologi, et nytt verdsett også videre. I slike situasjoner søker de ansatte i interaksjon med andre å forstå hva som skjer rundt dem.

Dersom et selskap skal klare å få de ansatte til å enes og stille seg positiv til de endringene som skal gjennomføres i organisasjonen må det i følge Balogun (2006) oppstå et skifte i de delte antagelsene og oppfatningene som gjelder i organisasjonen. Et skifte i de delte oppfatningene krever at de mentale kart eller minnemodeller som individer har om egen organisasjon må endres. I stabile tider vil individer i stor grad handle og respondere etter

mentale programmer. I en endringssituasjon vil disse måtene å handle på bli utfordret og mest sannsynlig bryte sammen, noe som kan resultere i at de ansatte må tilpasse seg nye roller på jobben, ny teknologi, nye arbeidsmetoder osv. I slike situasjoner vil atferden sannsynligvis bli mer bevisst, og de ansatte vil prøve å reetablere de delte oppfatningene og returnere til en mer stabil arbeidsmetode. Dette gjøres gjennom samhandling og interaksjon, og gjennom ulike diskusjoner oppstår det en slags meningsdannelse i organisasjonen – sensemaking, som videre påvirker i hvilken grad de ansatte følger opp og gjennomfører det som ønskes fra ledelsen sin side (Balogun, 2006). Dersom ledelsen i et selskap er klar over denne prosessen med meningsdannelse, kan de bli bedre i stand til å delta i diskusjonene og på den måten forme og skape en positiv meningsdannelse. For at dette skal være mulig må toppledelsen eller andre de betror seg til som endringsledere være ute i organisasjonen og snakke med folk, dele historier, lytte og sette eksempler gjennom egen atferd og handlinger. Innenfor corporate branding perspektivet står det sentralt at ledelsen her også må være flinke til å lytte til de ansatte. De ansatte vil ofte søke etter en organisasjons identitet og verdier som støtter deres oppfatninger av sin egen individuelle identitet. Her er selskapet i en sterk posisjon for å tilby en slik identitet, og aktivt involvere de ansatte i konstruksjonen av identiteten (Schultz et al. 2005). I kontrast til den første bølgen av corporate branding, der det ofte ble brukt ulike media for å kommunisere hva merket stod for til de ulike interessentene, er den andre bølgen av corporate branding en sosial prosess som går frem og tilbake innenfor organisasjonen. Denne prosessen er en sensemaking og sensegiving prosess mellom toppledelsen og de ansatte (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Samhandlingsprosesser kan også skje mellom organisasjonen og *de eksterne omgivelsene*. I følge Dutton og Duckerich (1991) kan eksterne oppfatninger om en organisasjons identitet sette i gang en del prosesser innad i organisasjonen, som igjen kan skape endring av identiteten. Image kan på den måten påvirke et selskaps identitet. Gjennom kontakt med andre, sammenligning og forhandling om en korrekt tolkning av organisasjonen, vil ulike mekanismer bli satt i gang, og resultatet kan videre ende opp med en endring i organisasjonens identitet og oppfatninger av seg selv. Media er en svært sentral del av de eksterne omgivelsene til StatoilHydro da selskapet har en tendens til å få mye fokus, som Norges største selskap. Saker som omhandler selskapet som får stor spalteplass i media, kan på den måten være med å påvirke selskapets oppfatninger av ”hvem det er”.

Språkbruk og kommunikasjon

Språkbruk og kommunikasjon er et annet viktig element knyttet til identitet. Gjennom kommunikasjon kan de ansatte i organisasjonen komme frem til en felles tolkning av hva organisasjonen er, og hva som for eksempel kan være den sentrale målsettingen og rollen til organisasjonen (Selznick, 1957). Dersom corporate branding skal gi mening, er organisasjoner avhengig av å ha en åpen kommunikasjon hvor de ulike interessentene har mulighet for å stå åpent frem med meningene sine. Corporate branding innebærer at ledelsen har fokus på å lytte til de ulike interessentene og er i kontinuerlig interaksjonen med dem. Dersom toppledelsen blir for dominerende vil det begrense mulighetene for corporate branding, fordi corporate branding er en samarbeidsinnsats innenfor organisasjonen, som krever dialog med og mellom ansatte for å bestemme den beste måten å kreativt uttrykke merket på (Schultz et al. 2005).

Følelser og følelsesmessig appell

Følelser og identitet er nært bundet sammen. Identitet kan fremkalle visse følelser samtidig som identitet blant annet består av følelser. Følelser de ansatte har til en organisasjon kan være alt fra positive følelser som tilhørighet og stolthet til negative følelser som sorg og aggresjon. Dersom et selskap har en *sterk positiv identitet* kan dette resultere i at de ansatte knytter seg til organisasjonen. Et tegn på at de har knyttet seg til og identifiserer seg med organisasjonen er at de føler en sterk tilhørighet og stolthet til organisasjonen (Kvåle & Wæraas, 2006). På samme måten kan en *uklar og negativ identitet* i et selskap resultere i at de ansatte ikke føler tilhørighet eller stolthet i forhold til organisasjonen, og derfor ikke ønsker å identifisere seg med den.

Styring av identitet er nært knyttet til det å framstille seg selv med attraktive egenskaper som vekker de rette følelsene. Følelsesmessig appell blir i dag ansett som å være et avgjørende suksesskriterium. Corporate branding kan i den sammenheng bli forstått som et konsept som kan bidra til å skape følelsesmessig tilknytning til organisasjonen fra viktige interessenter i omgivelsene (Kvåle & Wæraas, 2006).

Det sanselige: navn- og logo, uniformer eller klesdrakt

Til slutt kan det argumenteres for at identitet er orientert mot det sanselige. I følge den visuelle design skolen dreier identitet seg først og fremst om det visuelle og ”de ytre trekkene av organisasjonen”. Dette synet har blitt kritisert av ”den andre bølgen av corporate branding”

for å være ”sugar coating”. I følge Schultz et al. (2005) reduserer dette synet om at merkevarebygging bare dreier seg om design, merkevarebygging til sugar coating og dermed undervurderer en slik tilnærming viktigheten av atferd. Merkevarebygging eller corporate branding dreier seg om mye mer enn bare utøvelse av design programmer. En annen kritikk av dette synet har vært at slike designprogrammer ofte har liten rot i organisasjonen. Istedenfor blir det i de fleste bedrifter bestemt og drevet av et lite toppstyrt lederteam (Schultz et al. 2005). Corporate branding dreier seg om mer enn bare det visuelle. Samtidig tar corporate branding opp i seg en del fra den visuelle skolen i forhold til at det visuelle og grafiske må stemme overens med resten av identitetsbyggingen i selskapet. Dette kan sees i sammenheng med at corporate branding er en kryssdisiplinær konstruksjon (Schultz et al. 2005). Det vil si at corporate branding tar opp i seg og bygger på mange ulike fagretninger, deriblant den visuelle identiteten. På den måten utgjør den visuelle identiteten et element av corporate branding.

Uttrykk for identitet

Identitet kan komme til uttrykk gjennom direkte interaksjon med organisasjonen, samt gjennom visjoner, verdier, grafiske uttrykk (eksempelvis navn og logo) og andre fremstillinger og symbolske handlinger som blir gjennomført for å kommunisere internt og eksternt hva selskapet står for, og ”hvem det er” (Kvåle & Wæraas, 2006). Den visjonen et selskap uttrykker eksternt, og det verdigrunnlaget selskapet forfekter at det arbeider etter, er svært sentrale uttrykk for identitet. I StatoilHydro har det vært stort fokus fra ledelsen sin side på viktigheten av verdiene, og det har blitt gjort mye for å fremme verdiene både internt og eksternt. Dette indikerer at det har vært en bevisst strategi i StatoilHydro å bruke verdigrunnlaget som et uttrykk for identitet.

Fysisk og visuell utforming av organisatoriske kjennetegn kan også være uttrykk for identitet. Eksempler på slike sanselige uttrykk kan være navn- og logo, uniformer og klesdrakter. Visuelle uttrykk som uniformer, eller hvilken kleskode som eksisterer i organisasjonen, kan være med å vise omverdenen hvem organisasjonen er eller ønsker å være. Siden disse uttrykkene for identitet er så synlige for alle interessenter, vil dette fort kunne bli materiale for media. Spesielt stort fokus i media får kanskje et selskaps merkevarenavn, fordi dette ofte fremstår som et synlig uttrykk for identitet. Av den grunn er mange selskap villige til å bruke mye ressurser på å utvikle en merkevare som kan bidra til å gjøre identiteten til selskapet attraktivt utad. Det å uttrykke identitet gjennom navn- og logo var viktig for Telenor da

selskapet skaffet seg ny logo i februar 2006. I følge pressemeldingen gjorde de dette for å ”skille seg tydelig ut i den internasjonale konkurransen og bidra til at Telenor fremstår som ett konsern” (Kvåle og Wæraas, 2006: 39). StatoilHydro vurderer i dag å skifte navn- og logo for å uttrykke den nye identiteten i selskapet. Selskapet har nå et større fokus på fornybar energi enn det har hatt tidligere. Et visuelt uttrykk som har en større miljømessig profil kan derfor være passende, fordi det kan bidra til å skaffe selskapet legitimitet i omgivelsene.

Nært knyttet til begrepet organisasjonsidentitet står *identifisering*. Dersom de ansatte oppfatter identiteten i selskapet de arbeider for som sterk og positiv, vil de i større grad ønske å identifisere seg med selskapet. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på identifisering, og betydningen dette har for en organisasjon.

3.3.6 Identifisering med en organisasjon

I følge Ashforth og Mael (1992) er et individs identifisering med organisasjonen; ”*en oppfattet enhet med organisasjonen og opplevelsen av organisasjonens suksess og motgang som sin egen*”. Organisasjonsidentifisering kan derfor oppstå når en ansatt integrerer det synet han/hun har på egen organisasjon inn i sin egen identitet, det vil si at det blir selvdefinerende (Whetten & Godfrey, 1998). Med bakgrunn i sosial identitetsteori har det vist seg at mennesker lettere er i stand til å identifisere seg med en organisasjon som har mange positive attributter enn dersom den har flere negative attributter. Slik kan det at en organisasjon har positiv organisasjonsidentitet medvirke til at flere av de ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Sosial identitetsteori vil bli diskutert mer utfyllende senere i oppgaven.

Organisasjonsidentifisering har lenge blitt sett på som en kritisk del innenfor organisasjonsteori, ved at det både har påvirkning på tilfredsheten til individet og effektiviteten til organisasjonen (Ashforth og Mael, 1989). Teoretisk og empirisk arbeid har ofte blandet sammen organisasjonsidentifisering med relaterte konsepter som ”commitment” og internalisering. Ifølge Ashforth & Mael (1989) må det skilles mellom disse begrepene, da commitment og internalisering heller kan sies å være konsekvenser av identifisering. Dersom de ansatte identifiserer seg med organisasjonen vil dette kunne slå ut i økt commitment og lojalitet til organisasjonen, og dermed bidra til økt produktivitet. Høyere produktivitet blant de ansatte vil kunne utgjøre et konkurransefortrinn for selskapet.

Det har vist seg at identifisering med en organisasjon både før og etter en fusjon er mer positivt relatert for medlemmer av den dominerende organisasjonen enn for den dominerte organisasjonen (Van Knippenberg et al. 2002). I forhold til StatoilHydro fusjonen var Statoil den dominerende organisasjonen med ca 25 000 ansatte før fusjonen, mens Hydro var den dominerte organisasjonen med ca 5000 ansatte. Det vil derfor være å forvente at de ansatte fra ex-Statoil identifiserer seg sterkere med det sammenslåtte selskapet enn de fra ex-Hydro. Det vil være naturlig å forvente dette da den dominerende parten ofte vinner gjennom med flere av sine arbeidsrutiner og prosesser i integrasjonsprosessen enn den dominerte parten. Det er vanskelig å måle dette, men det er liten tvil om at Statoil, som har vært mye større enn Hydro (spesielt i forhold til antall ansatte), har vært den dominerende parten i fusjonen. Dette kommer også til uttrykk gjennom valg av verdiene. Da verdigrunnlaget til StatoilHydro ble introdusert, kom tre av verdiene fra ex-Statoil, mens bare én kom fra ex-Hydro.

Til nå er ulike teorier knyttet til fusjoner og organisasjonsidentitet blitt presentert. For å forstå bedre de utfordringene StatoilHydro har blitt stilt overfor i forbindelse med dannelsen av en ny felles identitet i selskapet, kan det være nyttig å gå nærmere inn på sosial identitetsteori. Sosial identitetsteori kan gi forklaringer på hvorfor motstand og konflikter kan oppstå internt når to selskap som tidligere har vært konkurrenter skal fusjonere.

3.4 Sosial identitetsteori

3.4.1 Begrepsavklaring

Sosial identitetsteori (SIT) er et begrep nært knyttet til organisasjonsidentitet. SIT er en teori som i hovedsak har blitt utviklet av Henri Tajfel og John Turner og den går ut på at mennesker har en tendens til å klassifisere seg selv og andre inn i ulike sosiale grupper (Ashforth og Mael, 1989). Sosial identitet er ifølge Tajfel (1982) definert som *”den delen av et individs selvinnsett som stammer fra dets medlemskap i en sosial gruppe eller grupper sammen med verdien og den emosjonelle signifikansen av relasjonene.”* Selv om deres tanker dreide seg om identifisering med grupper, kan dette settes i sammenheng med hvordan individer identifiserer seg med organisasjoner. SIT er også relevant i forhold til fusjoner, fordi det forteller oss noe om hva som skjer når identitetene fra to selskaper møtes. Ved en fusjon vil individer blant annet bruke teknikker for å klassifisere og rangere de ulike aktørene,

deriblant seg selv, for å takle den nye situasjonen. Sosial identitetsteori kan også forklare hvorfor og hvordan det oppstår konflikter og/eller integrasjonsvansker mellom de møtende identitetene.

Den sosiale identiteten utgjør sammen med den personlige identiteten en samlet oppfatning av hvem man er som person og hvor man passer inn i et sosialt system (self-concept). Den sosiale identiteten står derfor svært sentralt i menneskets totale forståelse av seg selv og sin virkelighetsoppfatning. Hvilken sosial gruppe en person tilhører kan bli bestemt ut fra ulike kriterier. Det er for eksempel åpenbart at de fleste vil kunne klassifisere seg selv og andre i grupper etter kjønn (mann/kvinne), nasjonalitet (engelsk, amerikansk etc), politisk gruppe (sosialist, konservativ) og lignende. Samtidig finnes det også mindre åpenbare kriterier, som er kriterier som blir oppfattet som relevante, som for eksempel utdanning og arbeidsplass (Hogg & Abrams, 1998). Menneskers oppfatning av hvem de er, eller av hvilken type mennesker de er, og hvordan de relaterer seg til andre, er i stor grad bestemt ut fra hvilken gruppe de føler tilhørighet til.

Den sosiale identiteten kan være forbundet med positive eller negative verdikonnotasjoner. En kriminell gruppe vil typisk vekke negative assosiasjoner, mens populære musikere eller idrettsstjerner vil skape positive assosiasjoner.

Sosial klassifisering skaper to effekter. For det første bidrar det til å forenkle de sosiale omgivelsene, noe som gir individet en systematisk måte å definere andre på. For det andre gjør sosial klassifisering det mulig å plassere seg selv i de sosiale omgivelsene (Ashforth and Mael, 1989). Det vil si at en vil vurdere sin egen og andres tilhørighet til ulike grupper, om de er i inngruppen eller utgruppen, og delvis på grunnlag av dette sette personen det er snakk om i et positivt eller negativt lys (Turner, 1978; Meyer, 1996).

Ifølge Tajfel vil et resultat av disse kategoriseringsprosessene være at forskjellene innenfor en gruppe vil bli minimalisert og ulikheter mellom gruppene vil bli overdrevet (Meyer, 1996). Videre er det en tendens at gruppemedlemmer i en inngruppe betrakter medlemmer av en utgruppe på en relativt uniform måte. Gruppene vil ofte sammenligne seg med de andre gruppene, der de vil prøve å maksimere forskjellene, og i tillegg sikre en fordel for inngruppen. Her vil det også være slik at inngruppen vil bli sett på i et mer positivt lys enn utgruppen (Meyer, 1996).

Det finnes ulike faktorer som forsterker eller forminsker inn- og utklassifisering. Dette er det viktig å være oppmerksom på i forhold til en fusjon, fordi en sterkere grad av inn- og utklassifisering kan ha konsekvenser for konfliktnivået i fusjonen. Forsterkende faktorer som øker sannsynligheten for at individer identifiserer seg mer med grupper enn organisasjonen er; differensiering av gruppen gjennom en unik identitet, prestisjen til gruppen, oppmerksomheten på at det eksisterer utgrupper eller konkurransen mellom grupper. I tillegg eksisterer det andre faktorer som likhet, delte mål, felles historie også videre (Ashforth & Mael, 1989). Jeg vil her gå nærmere inn på fire av faktorene som jeg mener er mest relevant i forhold til en fusjon, nemlig unikheten til gruppen, ulikhet og sammenlignbarhet, prestisjen til gruppen og til slutt oppmerksomhet på utgrupper.

3.4.2 Unikheten til gruppen

En faktor som ofte kan øke tendensen til at de ansatte identifiserer seg mer med en gruppe enn organisasjonen er unikheten til en gruppes verdier og praksiser i forhold til sammenlignbare grupper. Da Mael (1988) gjorde en undersøkelse på en religiøs skole, ble det funnet en positiv assosiasjon mellom oppfattet unikhete av skolens verdier og praksiser, og identifikasjonen med skolen (Ashforth & Mael, 1989). I en fusjon mellom to selskap som begge har hatt en *unik* identitet, kan det være større grunn til å tro at begge parter på hver sin side identifiserer seg mer med den gruppen av ansatte som de tidligere arbeidet sammen med.

3.4.3 Ulikhet og sammenlignbarhet

Dersom to selskaper som skal fusjonere tidligere har blitt sammenlignet med hverandre internt og eksternt, vil dette øke sannsynligheten for at de ansatte identifiserer seg mer med grupper enn det nye, sammenslåtte selskapet. Det vil spesielt være grunn til å tro at sammenligning har skjedd dersom de to selskapene tidligere har drevet med samme type virksomhet. Ofte er det slik at to selskap som skal fusjonere gjerne har utført de samme typene av tjenester eller produsert de samme produktene, men har gjort det på ulike måter. Da vil det kunne oppstå en tankegang om at slik gjør ”vi” det, noe som er forbundet med noe positivt, og slik gjør ”de” det, noe som er forbundet med noe negativt. Dersom motparten i en fusjonsprosess får gjennom sine tidligere rutiner og verdier i det nye selskapet, vil dette kunne øke motstanden mot en integrasjonsprosess. Årsaken er at den tidligere konkurrentens arbeidsmetoder og prosesser er noe de i fortiden kan ha forbundet med noe negativt, og av den grunn ikke er arbeidsmetoder de ønsker å tilegne seg.

3.4.4 Prestisjen til gruppen

Individer ønsker å identifisere seg med en vinner. Dette er basert på argumentet om at gjennom sammenligning mellom grupper, påvirker sosial identifisering selvtilliten. Individer identifiserer seg ofte kognitivt med en vinner. Dette er delvis på grunn av bandwagon - effekten som ofte gjelder i organisasjoner, der hvor populær støtte for et individ eller en idé plutselig får gjennomslag, og eskalerer, og på den måten skaper en "vinner".

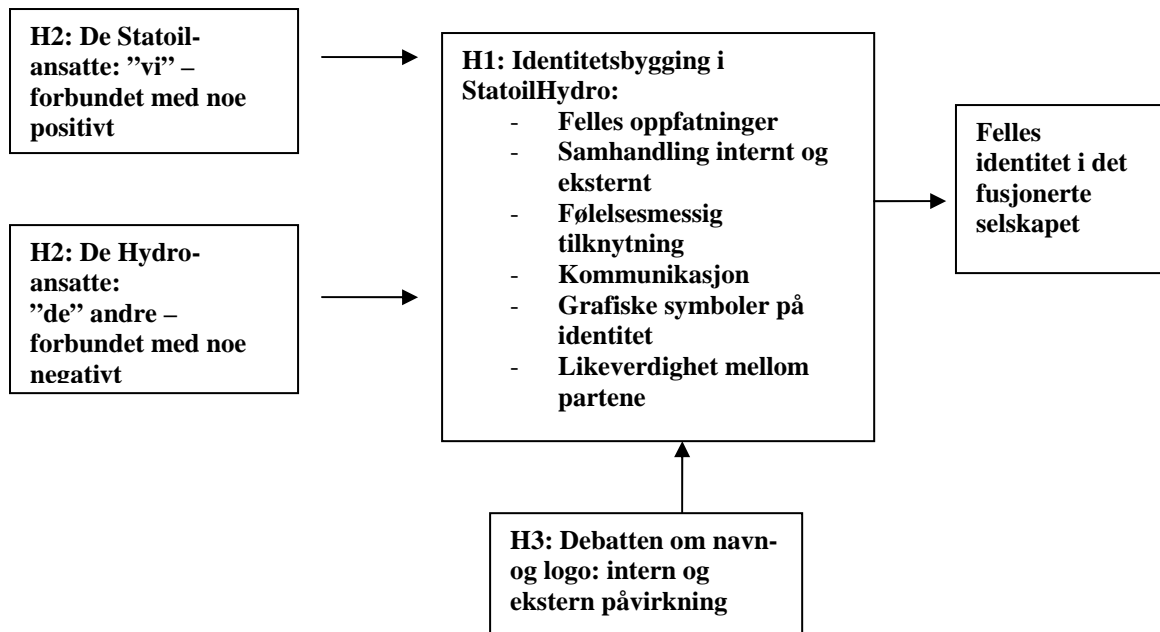
3.4.5 Oppmerksomhet på utgrupper

Identifisering er også assosiert med eksistensen av utgrupper. Dersom en gruppe er oppmerksom på andre utgrupper vil dette kunne forsterke bevisstheten rundt egen inngruppe. Dersom det eksisterer utgrupper har individer en større tendens til å øke egen inngruppes homogenitet, enn dersom det ikke eksisterte noen utgrupper. Dersom det eksisterer konkurranse mellom gruppene, vil gruppelinjene bli dratt mye skarpere. Verdier og normer vil bli fremhevet, og "vi" og "de" ulikheter akselererer (Ashforth & Mael, 1989).

I teorikapitlet har nå teori om fusjoner, organisasjonsidentitet (sett i et corporate branding perspektiv) og sosial identitetsteori blitt utarbeidet og presentert. For å kunne sette disse teoriene i sammenheng med problemstillingen har jeg utarbeidet en modell. Denne modellen vil bli presentert og diskutert nærmere i neste kapittel.

4.0 Modell

For å belyse problemstillingen som ble beskrevet i introduksjonskapitlet, har jeg valgt å lage en modell. Denne modellen tar utgangspunkt i de teoretiske bidragene jeg har presentert tidligere i oppgaven, og er utformet for å vise hvilke forhold jeg anser som relevant i møtet mellom identitetene til Statoil og Hydro i Bergen. Modellen gir også et visuelt bilde av prosessen som har foregått knyttet til oppbyggingen av en identitet i det nye selskapet.



Modell 4.1: Identitetsbygging i StatoilHydro

For å belyse identitetsbyggingen i StatoilHydro, er denne modellen strukturert inn i tre hypoteser. De ulike hypotesene kan hver for seg bidra til å belyse og forklare de ulike aspektene av identitetsbildet i StatoilHydro.

Hypotesene

For at begrepet organisasjonsidentitet skal gi mening, må det eksistere et minimum av felles oppfatninger i organisasjonen knyttet til "hvem er vi" i dette selskapet (Kvåle & Wæraas, 2006). Første skritt for å undersøke om det er i ferd med å utvikle seg en ny, felles organisasjonsidentitet, blir derfor å undersøke om det er i ferd med å utvikle seg noen felles oppfatninger og tolkninger knyttet til "hvem er vi" i StatoilHydro. Basert på dette er den første hypotesen som følger:

H1: Det eksisterer felles oppfatninger og tolkninger av "hvem er vi" i StatoilHydro i Bergen et drøyt år etter fusjonen.

For å forstå hva som skjedde i møtet mellom de to identitetene til henholdsvis Statoil og Hydro, kan det være hensiktsmessig å forstå hvilke konflikter som kan oppstå når to selskap som tidligere har konkurrert plutselig skal smeltes sammen. Grupperinger kan oppstå ut fra en "vi" og "de" tankegang, og risikoen øker for at de ansatte identifiserer seg mer med

grupperinger innad i selskapet enn med organisasjonen som helhet. Det kan for eksempel være en risiko for at de ansatte identifiserer seg sterkere med den gruppen av ansatte som de jobbet med tidligere (ex-Hydro eller ex-Statoil), og i mindre grad med det nye selskapet. Dette kan skape motsetninger, og hindre dannelsen av en ny, felles identitet i selskapet. Neste skritt for å få et klarere bilde av problemstillingen blir derfor å undersøke om det eksisterer grupperinger innad i selskapet. Basert på dette er den andre hypotesen som følger:

H2: Det eksisterer grupperinger mellom de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil i StatoilHydro i Bergen.

Denne følelsen av ”vi” og ”de” kan også henspeiles til navn- og logo i selskapet. Det er grunn til å tro at de Hydro ansatte har negative følelser knyttet til Statoil-navnet, fordi Statoil alltid har vært en hovedkonkurrent. Etter en fusjon vil også det nye navnet kunne gi symbolsk mening i forhold til integrasjonsprosessen. Et nytt navn kan symbolisere at selskapet skal begynne på ny frisk. Dersom Statoil-delen av navnet blir beholdt, vil det gi grobunn til synet om at Statoil i realiteten kjøpte opp Hydro. Debatten om navn- og logo i det nye selskapet har vekket mye interesse hos media. Siden media har en tendens til å påvirke omgivelsene, kan denne debatten ha påvirket de ansatte til å sette ekstra stort fokus på betydningen av navn- og logo. Det blir derfor vanskelig å studere utviklingen av en ny, felles identitet i selskapet uten å inkludere navnedebatten. Basert på dette er den tredje hypotesen som følger:

H3: Navn- og logo har en symbolsk verdi, og er derfor gjenstand for følelse av identitet blant de ansatte.

De tre hypotesene belyser hver for seg ulike aspekter av problemstillingen. Sammen kan de bidra til å forklare hva som har skjedd i møtet mellom identitetene til Statoil og Hydro. På den måten vil de være med på å forklare i hvilken grad det er i ferd med å utvikle seg en ny felles identitet i det nye selskapet et drøyt år etter fusjonen.

Forventninger om funn

I denne utredningen forventer jeg å finne at det enda ikke har utviklet seg en ny felles identitet i det sammenslåtte selskapet. Jeg forventer at Statoil og Hydro, som tidligere har vært konkurrenter, har en ”vi” og ”de” tankegang, som kan virke hemmende for identitetsbyggingen i selskapet. I forhold til valg av navn- og logo forventer jeg at det er

viktig for de ansatte fra ex-Hydro at selskapet enten får et nytt navn eller beholder StatoilHydro navnet, da dette vil være med på å symbolisere likeverdighet mellom partene i fusjonen. Jeg forventer også at de ansatte både fra Statoil og fra Hydro har sterke meninger om navn- og logo, noe som har blitt forsterket av alt fokuset navnet har fått i media.

5.0 Metode

5.1 Innledning

Hovedkilden for denne utredningen som er et casestudie av StatoilHydro i Bergen, er semi-strukturerte intervjuer, materiell om arbeidet med integrasjonen, verdier, og ulike magasin som blir distribuert eksternt/internt. I tillegg er det brukt annen informasjon som har vært tilgjengelig på StatoilHydros nettsider. Materialet fra nettsidene, internaviser, brosjyrer og lignende, har StatoilHydro utarbeidet selv, og denne informasjonen baserer seg derfor på deres egen presentasjon av hvordan integrasjonen har foregått så langt.

I dette kapitlet ønsker jeg å gjøre rede for metodiske valg og tilnæringsmåter. For å kunne utdype de valg jeg har foretatt vil jeg ta i bruk en trinnvis prosess som tar for seg de ulike fasene av en undersøkelse trinn for trinn (Jacobsen, 2002). I denne trinnvise prosessen vil valg av problemstilling bli presentert først, siden denne legger grunnlaget for resten av diskusjonen. Deretter vil valg av forskningsdesign, som er nært knyttet til problemstillingen, bli presentert. Videre vil det bli gjort rede for de valg som er tatt knyttet til metodisk tilnærming, det vil si hvorvidt tilnærmingen skal være kvalitativ eller kvantitativ. Det neste trinnet som vil bli diskutert vil være valg av innsamlingsmetode og utvalg av enheter. Deretter gjenstår det å utdype valg knyttet til analyse av data, og til slutt komme med en refleksjon over hvorvidt metoden var velegnet til å få frem et mest mulig riktig bilde av sannheten.

5.2 Problemstillingen

Man skiller gjerne mellom eksplorerende og testende problemstillinger, der mitt valg falt på en eksplorerende tilnærming. En eksplorerende problemstilling innebærer at man ønsker å finne ut mer og utdype sin kunnskap innenfor noe man foreløpig vet lite om.

Organisasjonsidentitet er et begrep som fremdeles er under diskusjon i ulike forskningsmiljø, og det eksisterer derfor fremdeles ikke noen etablerte målevariabler for å måle identitet.

Derfor mener jeg at det er gunstig å ta i bruk en eksplorerende tilnærming, fordi dette er en relativt åpen tilnærming som er passende i situasjoner der det ikke eksisterer så mye kunnskap om temaet.

I hvilken grad funnene fra studiet vil gi deskriptive eller kausale svar (eller begge deler) vil avhenge av måten problemstillingen er formulert på (Saunders et al. 2007). Hensikten med deskriptiv forskning er å få frem et riktig bilde av for eksempel mennesker og situasjoner. Forskning som etablerer et kausalt forhold mellom variabler kan være kausale studier. Vekten ligger her på å studere en situasjon eller et problem for å bli i stand til å forklare forholdet mellom variablene. I denne oppgaven ønsker jeg å utforske hva som har skjedd i møtet mellom identitetene til Statoil og Hydro. Problemstillingen er derfor utformet på en måte som resulterer i deskriptive svar og ikke kausale sammenhenger.

5.3 Forskningsdesignet

Forskningsdesign er planen for hvordan en kan finne svaret på problemstillingen. Det viktige her er å finne metoder for å svare på problemstillinger som gir et mest mulig riktig bilde av den kunnskapen en leter etter. Forskningsdesign bør derfor være godt gjennomtenkt i forhold til teori og problemstilling slik at den sikrer en mest mulig riktig fremstilling av sannheten.

Det eksisterer først og fremst to måter å oppnå ”sannhet” i forskning på (Grønhaug & Ghauri, 2002). Den første måten er gjennom induksjon, det vil si å konkludere basert på empiriske observasjoner. Den andre måten er gjennom deduksjon, det vil si å konkludere basert på logiske resonnementer der eksisterende modeller eller teorier testes. Induksjon innebærer med andre ord forskning før teori, mens deduksjon innebærer teori før forskning. Tilnærmingen vil her være deduktiv siden jeg vil teste en allerede etablert teori. Utredningen vil på den andre siden også kunne sies å være induktiv i den forstand at hypoteser og teoretisk relevans framkommer underveis, og gjennom datamaterialet som gir grunnlag for å danne konklusjoner basert på empiriske observasjoner (Andersen, 1997). I følge Ringdal (2001) vil praktisk forskning gjerne ha elementer både av induksjon og deduksjon, og i tråd med dette vil denne oppgaven også være en kombinasjon av induksjon og deduksjon.

Jeg har valgt en casestudie som basis for denne oppgaven. Dette er fordi det var mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen, hvor jeg ønsker å skaffe meg dybde innsikt. I følge Fisher (2007) vil casestudier være hensiktsmessig dersom en ønsker å oppnå en dypere

forståelse for en situasjon. Et casestudium er idealet dersom en ønsker å foreta en helhetlig analyse av et komplekst hele, noe som innebærer at man må gå i dybden. Casestudiet jeg har valgt er StatoilHydro sin avdeling i Bergen. Ifølge Meyer (2001) vil multiple case forbedre validiteten og beskytte mot ikke-nøytrale syn. Jeg har likevel valgt å kun basere meg på ett case, fordi det caset jeg har valgt i seg selv er svært omfattende. Av den grunn ville det vært svært vanskelig å få et dypt og rikt innsyn i flere case med de tidsmessige og ressursmessige begrensningene man har som masterstudent.

På grunn av tidsbegrensningene vil det være vanskelig å gjennomføre noe annet enn en cross-sectional studie. Det vil si at undersøkelsen ikke vil bli gjennomført over lang tid, men på et spesifikt tidspunkt (Saunders et al. 2007). Alle intervjuene er derfor gjennomført på samme tidspunkt (i den grad det var mulig). Fordelen med å gjennomføre intervjuene i løpet av en kort tidsperiode var at det reduserte risikoen for at respondentene skulle bli påvirket av utenforliggende faktorer som kunne inntreffe i løpet av intervjuperioden.

Generaliserbarhet

Casestudier i seg selv mangler representativitet, og det kan derfor ikke bli hevdet at det som skjer i ett case er typisk for alle case. Fordelen med casestudier ligger i hovedsak i dets mulighet til å gi innsikt i noe. Siden StatoilHydro er et meget stort og mangfoldig selskap, som strekker seg ut over store deler av Norge, i tillegg til å være operasjonelle i 40 land, vil det være naturlig å anta at det eksisterer multiple identiteter innad i selskapet. Det vil derfor ikke være mulig å generalisere resultatene fra studiet til resten av de ansatte i StatoilHydro. I hovedsak kan funnene fra studiet generaliseres til StatoilHydro i Bergen. Siden fokuset her er på StatoilHydro, det vil si et selskap med en helt spesiell historie og kultur, og som i dag er den eneste store oljeaktøren i Norge, vil det også være problematisk å generalisere funnene til andre organisasjoner.

5.4 Metodisk tilnærming

I forhold til metodisk tilnærming kan man skille mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Samfunnsvitenskapelig metode har i lengre tid vært dominert av positivismen, noe som har resultert i at kvantitativ forskningsmetode har blitt fremhevet som den mest velegnede metoden innenfor de aller fleste fagfelt. Posivismen har fokus på det som er positivt gitt, altså det som kan måles og registreres. Denne tilnærmingen til studier har blitt utpekt som best fordi den bygger på utvikling av generelle lover, og testing og verifisering av disse

(Johannessen et al., 2004). I senere tid har man likevel erkjent et behov for en dypere helhetsforståelse av ulike fenomener, og kvalitativ metode har blitt mer og mer anerkjent i akademia, på grunn av dets interpreterende og deskriptive fordeler. Dette casestudiet har en kvalitativ tilnærming til organisasjonsidentitet. Casestudier er generelt av kvalitativ art, da en ønsker å finne en dybdeinnsikt i noe. I dette casestudiet fant jeg det mest hensiktsmessig å ta i bruk intervju, noe som vil bli diskutert grundigere senere i metodekapittelet.

5.5 Innsamling av data

Etter at problemstillingen, forskningsdesignet og metodisk tilnærming er valgt, vil neste skritt være å bestemme hvordan data skal bli samlet inn. Før jeg bestemte meg for å velge semi-strukturerte intervjuer, undersøkte jeg om StatoilHydro hadde samlet inn aktuell informasjon som kunne være med på å belyse problemstillingen, eller som var relevant for temaet organisasjonsidentitet. Ifølge de kontaktpersonene jeg hadde i StatoilHydro ble det gjennomført medarbeiderundersøkelser jevnlig, og jeg kunne få tilgang til disse om ønskelig. Dessverre var disse medarbeiderundersøkelsene i liten grad egnet for problemstillingen jeg hadde valgt. I denne oppgaven er det valgt en problemstilling som passer best sammen med en eksplorerende og kvalitativ tilnærming, og av den grunn ville en spørreundersøkelse i liten grad vært egnet. I tillegg var spørreundersøkelsen i liten grad relevant i forhold til det valgte temaet casestudiet skulle belyse. Dette har sammenheng med at organisasjonsidentitet er et tema som vanskelig kan fanges opp gjennom en spørreundersøkelse, da identitet involverer følelsesmessig tilknytning til et selskap, og i slike tilfeller er det vanskelig å formulere standardiserte spørsmål som kan gi innsikt i dette. Siden det ikke eksisterte noen andre undersøkelser i StatoilHydro som kunne være av interesse for oppgaven, ble det klart at den beste måten å samle inn data på var å gjennomføre en egen undersøkelse og samle inn primærdata.

Jeg valgte å ta i bruk semi- strukturerte individuelle intervjuer. Grunnen til at jeg valgte semi-strukturerte intervjuer var at jeg i liten grad visste hvilke svar jeg ville få av respondentene, samtidig som jeg ønsket å holde meg til temaer innenfor organisasjonsidentitet. Jeg forberedte en del spørsmål (se vedlegg) som ble fulgt under intervjuet, samtidig som jeg la opp til at respondentene i stor grad kunne snakke ganske fritt. Dermed kunne jeg se hvilke elementer respondentene vektla. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt for å oppnå en personlig tone, i tillegg til at jeg da kunne følge med på kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Ofte

kan det ikke-verbale være like viktig som det verbale, og for å være sikker på at jeg forstod hva respondentene uttrykte om temaet, var det viktig å være tilstede.

Siden jeg skulle gjennomføre intervjuene alene, var det også hensiktsmessig å ta i bruk båndopptaker. Fordelen med båndopptaker er at det er mulig å ta opp hva som blir sagt og tonen respondenten bruker (Fisher, 2007). Hovedfordelen var nok likevel at jeg kunne ha fokus på å lytte, og stille oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig, noe som kunne vært vanskelig hvis jeg skulle tatt notater samtidig. Før jeg startet intervjuet ba jeg alltid om tillatelse av respondenten til å bruke båndopptaker. Alle respondentene godtok at jeg tok i bruk båndopptaker. Jeg la også vekt på å bevare anonymiteten deres gjennom å merke innspillingene med ulike koder som ingen andre enn jeg kunne finne. I tillegg slettet jeg båndopptakene kort tid etter at jeg hadde transkribert intervjuene.

Validitet

Siden jeg hadde valgt semi- strukturerte intervjuer var det svært viktig å sikre høy validitet gjennom å stille oppfølgingsspørsmål hvis noe var uklart, og på den måten få klarert eventuelle misforståelser underveis. Derfor var jeg ekstra påpasselig med å lytte, stille oppfølgingsspørsmål og gjenta det som ble sagt med egne ord for å være sikker på at det som ble sagt ble forstått på riktig måte. Dette gjorde intervjuformen svært krevende, og jeg valgte derfor å ikke intervju mer enn tre stykker per dag.

Det var vektlagt i oppgaven at jeg ønsket å gjennomføre alle intervjuene på omtrent samme tidspunkt. Dette var vanskelig å få til fordi mange av respondentene var svært opptatte og reiste mye. Likevel klarte jeg å få alle intervjuene gjennomført innenfor en tidsramme på ca to uker. En fordel med å gjennomføre intervjuene på relativt samme tidspunkt, er at det reduserer risikoen for at andre forhold påvirker meningene til respondentene. Dersom intervjuene ikke blir gjennomført på samme tidspunkt, risikerer man at deler av utvalget har skiftet mening både på grunn av tiden som har gått eller på grunn av andre interne eller eksterne forhold (for eksempel positive eller negative medieoppslag).

Reliabilitet

I tillegg til å gjennomføre intervjuene tok jeg i bruk andre informasjonskilder for å sikre høy reliabilitet. På den måten kunne jeg vurdere om de andre kildene pekte i "samme retning", og samsvarte med de resultatene og funnene jeg fant gjennom intervjuene. Her tok jeg først og

fremst i bruk artikler fra media, da dette er en ekstern informasjonskilde, og av den grunn i stor grad er objektiv. I tillegg ble det brukt informasjonskilder fra StatoilHydro selv, heriblant materiell om arbeidet med integrasjonen, ulike magasin som selskapet distribuerer internt og eksternt, og selskapets nettsider. Som nevnt tidligere, har materialet fra StatoilHydro blitt utarbeidet av selskapet selv, og er deres egen presentasjon av virkeligheten. Av samme grunn var jeg ekstra kritisk til materiell fra StatoilHydro, da denne informasjonen i liten grad kunne ansees som objektiv.

Utforming av spørsmålene

I utformingen av spørsmålene til intervjuet la jeg vekt på at spørsmålene skulle være åpne. Likevel måtte intervjuet ha en viss struktur, for å lede respondentene inn på riktig spor i forhold til at det de svarte på skulle være relevant for problemstillingen og temaet.

I den første delen av intervjuet var jeg ute etter at respondentene skulle fortelle om ”hvem er vi” i StatoilHydro. Men det er ikke alltid lett å komme på de assosiasjoner og tanker man har om et tema, fordi svært mange assosiasjoner er lagret i menneskets underbevissthet (Supphellen, 2000). Det var derfor en utfordring å få tak i de underbevisste assosiasjonene. For å unngå dette problemet lot jeg respondentene krysse av på et assosiasjonskart utarbeidet av Aaker (1997) helt i begynnelsen av intervjuet. Dette assosiasjonskartet bestod av ulike grupper personlighetstrekk, der respondenten skulle krysse av dersom han/hun mente at ordet passet for selskapet (se vedlegg 2). Det å ta i bruk en personlighetsskala for å finne selskapets identitet ble også gjort av Davies & Chun (2002) i deres studie av image og identitet. Selv om assosiasjonskartet bidro til studien ved å gi innblikk i hvilke assosiasjoner de ansatte hadde om StatoilHydro, var det først og fremst ment for å vekke tankeprosesser og assosiasjoner hos respondentene, før de gjennom intervjuet ble spurt grundigere om identiteten i selskapet. Hensikten var derfor å sette i gang noen tankeprosesser før de fikk spørsmål som ”hvordan vil du beskrive; hvem er vi i StatoilHydro?”.

Til tross for at respondentene fikk hjelp til å komme på assosiasjoner (ved hjelp av assosiasjonskartet), hendte det at respondentene stod fast og hadde problemer med å svare på de åpne spørsmålene. I de tilfellene hadde jeg noen stikkord klare som kunne lede dem inn på temaer de kunne snakke om (se vedlegg 1; intervjuguide). Dette fungerte relativt bra, for selv om respondentene ikke tok opp tråden i forhold til de stikkordene jeg ga, løsnet det i forhold til spørsmålet og de kom på det de ønsket å si.

Et annet problem når en skal gjennomføre undersøkelser er sensur, det vil si at respondenter noen ganger velger å holde tilbake meningene sine om et emne av ulike grunner, som for eksempel at de er flau eller bekymret for å bli oppfattet som politisk ukorrekte (Supphellen, 2000). Denne selvpålagte sensuren kan skje bevisst eller ubevisst. Det finnes flere ulike teknikker som forsøker å distansere respondenten som person fra undersøkelsen, blant annet People- Projective Technique (PPT), som går ut på at respondenten skal besvare spørsmål slik hun eller han tror andre respondenter ville svart på disse spørsmålene. Ved å spørre hvordan en tror at andre vil svare på et spørsmål, kan det for eksempel være at respondenten ikke lenge føler seg som den som svarer på spørsmålet, men istedenfor besvarer spørsmålet for "Ola" og "Kari". Jeg prøvde å bruke denne teknikken ved å spørre "Hva tror du generelt andre i ex-Hydro/ex-Statoil mener om dette", på de spørsmålene hvor respondentene kunne få en følelse av å være politisk ukorrekt om de svarte sannheten.

5.6 Utvalg av enheter

Etter at metoden for datainnsamling var klar, ble neste trinn å finne metoder for å få tak i et mest mulig representativt utvalg. Siden problemstillingen var av en kvalitativ og eksplorerende art var det gunstig å ha en tilnærming med et lite utvalg, og å ha ustrukturerte spørsmål med åpen slutt (Fisher, 2007). Intervjuformen stilte av den grunn krav om å gå i dybden, og det var derfor ikke mulig på grunn av tid og ressurser å intervju så mange som ønskelig. Jeg valgte derfor å dybdeintervjue et utvalg på 12 respondenter, noe som er relativt mange i forhold til den tid og de ressurser man har tilgjengelig i en masteroppgave. Samtidig mente jeg at det var viktig å ha såpass mange på grunn av risikoen for å foreta utvalgsfeil, for eksempel gjennom at noen få respondenters subjektive oppfatning ble ansett for å være det korrekte bildet. Likevel ville det nok i en annen sammenheng med mer tid og ressurser vært gunstig å intervju enda flere respondenter. Dette fordi det jobber såpass mange i StatoilHydro i Bergen, og for i enda større grad å sikre at en unngår utvalgsfeil. På den andre siden kan det at utvalget ikke var så altfor stort være en fordel, fordi det da var større rom for å bruke mer tid og ressurser på å tolke og analysere dataene.

Da caset i denne utredningen er StatoilHydro i Bergen måtte jeg finne et utvalg som kunne være representativt for denne delen av virksomheten. I samarbeid med en kontaktperson i StatoilHydro fikk jeg hjelp av to ansatte i StatoilHydro, en som jobbet på Sandslihaugen, og en som jobbet i Sandsliveien (de to hovedbyggene til StatoilHydro i Bergen). De to ansatte

oppgå, basert på en beskrivelse jeg hadde utarbeidet på forhånd, seks navn hver (til sammen tolv navn) som jeg igjen kunne ta kontakt med vedrørende et intervju. Beskrivelsen jeg oppga var at jeg ønsket et utvalg som bestod av seks fra ex-Hydro, og seks fra ex-Statoil, ingen ledere, og de skulle være generelt representative for avdelingen (kjønn, alder, ansiennitet og lignende). Dette resulterte i at jeg fikk oppgitt navn til tolv medarbeidere, som alle sa ja til å bli intervjuet. Utvalget ble da, som ønsket på forhånd, tolv respondenter.

Beskrivelsen av de ulike respondentenes kjønn, stilling, ansvar og tidligere selskap er oppsummert nedenfor i tabellen. Jeg har her prøvd å unngå å bli for spesifikk da det ellers vil være mulig å finne tilbake til respondentene, noe som kan ødelegge anonymiseringen. Utvalget var relativt representativt i forhold til de ulike faktorene jeg hadde oppgitt. Det var en jevn spredning av antall menn og kvinner, alder og ansiennitet, og det var heller ingen av respondentene som hadde lederansvar, med unntak av en respondent, som hadde lederansvar over ca 10 ansatte. Denne personen svarte svært likt de andre respondentene, og hadde et relativt lite lederansvar (med tanke på størrelsen på organisasjonen) så min vurdering er at det fungerte fint å inkludere denne personen i utvalget. Blant respondentene i utvalget kom majoriteten fra avdelingene teknologi og ny energi (TNE) og Human Resources (HR). Dette er avdelinger som er relativt representative for resten av selskapet i Bergen. Begge avdelingene har også i stor grad vært berørt av integrasjonsprosessen.

	Kjønn	Stilling	Lederansvar	Tidligere selskap
Respondent 1	Mann	Fysiker	Nei	ex-Hydro
Respondent 2	Kvinne	Fagspesialist	Nei	ex-Hydro
Respondent 3	Kvinne	Rådgiver	Nei	ex-Hydro
Respondent 4	Mann	Geofysiker	Nei	ex-Hydro
Respondent 5	Kvinne	Biostratograf	Nei	ex-Hydro
Respondent 6	Mann	Geolog	Nei	ex-Hydro
Respondent 7	Kvinne	Geolog	Nei	ex-Statoil
Respondent 8	Mann	Ingeniør	Ja	ex-Statoil
Respondent 9	Mann	Geolog	Nei	ex-Statoil
Respondent 10	Mann	Fagspesialist	Nei	ex-Statoil
Respondent 11	Mann	Ingeniør	Nei	ex-Statoil
Respondent 12	Kvinne	Geolog	Nei	ex-Statoil

Tabell 5.1: Utvalget av respondenter fra StatoilHydro i Bergen

Årsaken til at jeg ønsket at utvalget skulle inneholde like mange fra ex-Hydro som fra ex-Statoil, var at jeg ville undersøke om de kunne ha ulike oppfatninger av hva som var

gjenstand for følelse av identitet i selskapet. Dermed ville det å intervju både ansatte fra ex-Statoil og ex-Hydro gi en mer helhetlig forståelse av problemstillingen, og få frem et bilde av hvordan de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil oppfatter hverandre vel et år etter fusjonen. I tillegg ville dette gi rom for sammenligning av oppfatningene til de ansatte som tidligere hadde jobbet i ulike selskaper.

Det var svært positivt at alle som ble spurt svarte ja til å la seg intervju, dette for å unngå at det ble skjevheter i utvalget. En av grunnene til at alle respondentene sa ja, var sannsynligvis at alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og på arbeidsplassen deres. At intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen var også en fordel fordi dette ga en mulighet til å observere hvordan det var på arbeidsstedet deres i forhold til interaksjon mellom de ansatte, kleskoder, stressnivå osv. Dette var svært nyttig i forhold til å få forståelse av organisasjonen. En annen grunn til at alle respondentene sa ja kan ha vært at de så på dette som en mulighet til å snakke om integrasjonsprosessen og identitetsbyggingen i selskapet. Dette kan tyde på at de ansatte hadde noe på hjertet knyttet til dette temaet.

5.7 Beskrivelse av hvordan data ble analysert

Når en skal analysere intervjuer må de først transkriberes og deretter bearbeides. For å transkribere intervjuene slik at de blir gjengitt så riktig som mulig er det viktig at de blir transkribert med det samme intervjuet er gjennomført, slik at man har de ferskt i minne. Jeg prøvde derfor å transkribere intervjuene samme dag, eller dagen etter at hvert intervju ble gjennomført. Dette var viktig for å huske i hvilke sammenhenger respondentene brukte ironi og sarkasme, og for å notere det ikke-verbale budskapet fra intervjuet.

Da jeg hadde transkribert dataene fra intervjuene satt jeg igjen med ca syv sider fra hvert intervju, det vil si mellom 80 og 90 sider til sammen. For å kategorisere dem begynte jeg å lese gjennom hvert intervju, der jeg uthevet interessante poeng, for så å skrive ned underpunkter og stikkord i marginen. Deretter lagde jeg et dokument der jeg skrev inn hvert spørsmål og hva hver av respondentene hadde skrevet i stikkordsform. På den måten var det mulig å undersøke hvilke punkter flere hadde svart likt på, for så å finne ut i hvilken grad det eksisterte trender i svarene. Her kunne jeg også se om det eksisterte forskjeller i svarene mellom respondentene fra ex-Hydro og ex-Statoil, og på den måten var det mulig å sammenligne svarene på en oversiktlig måte. Da dette var gjort ferdig, hentet jeg frem kategorier fra teoridelen, og begynte å strukturere de ulike svarene under de teoribaserte

kategoriene. Med andre ord kan tilnærmingen sies å ha vært induktiv i begynnelsen (empiribasert), før jeg etter hvert strukturerte kategoriene etter teori, og deretter hadde en deduktiv tilnærming. I tabell 5.2 har jeg gjort rede for hvilke kategorier som ble brukt og bakgrunn for valg av kategoriene.

<i>Kategorier</i>	<i>Bakgrunn</i>
H1: Undersøke felles oppfatninger og tolkninger knyttet til identitet StatoilHydro	
Felles oppfatninger av "hvem er vi i StatoilHydro"	Ligger til grunn for organisasjonsidentitet
Samhandling og felles tolkning om hva organisasjonen er	Meningsdannelse om organisasjonen etter fusjonen
Fellesstrekk i forhold til kommunikasjon og språkbruk	Uttrykk for "hvem er vi" i StatoilHydro
Fellestrekk i forhold til grafiske symboler/visuelle uttrykk for identitet	Uttrykk for "hvem er vi" i StatoilHydro
Følelser og følelsesmessig appell	Gir uttrykk for om identiteten er positiv og sterk
Fremtid i selskapet	Gir uttrykk for om identiteten er positiv og sterk
H2: Undersøke om de ansatte identifiserer seg mer med grupper enn med selskapet som helhet	
Unikheten til gruppen	Øker sannsynlighet for å identifisere seg med gruppe
Ulikhet og sammenlignbarhet	Øker sannsynlighet for å identifisere seg med gruppe
Prestisjen til gruppen	Øker sannsynlighet for å identifisere seg med gruppe
Enighet med utgruppen	Øker sannsynlighet for å identifisere seg med gruppe
H3: Undersøke om navn- og logo er en viktig identitetsbærer i selskapet	
Navn som identitetsbærer	Viktigheten av navn- og logo i dannelsen av en ny identitet
Navn- og logo som symbol på forhold knyttet til integrasjonen	Utfallet kan gi rom for tolkning internt og eksternt

Tabell 5.2: Kategoriene som ble brukt for å strukturere intervjuene

I de tilfellene der det var mulig å strukturere og sammenligne svarene på en oversiktlig måte, vurderte jeg å ta i bruk en kji-kvadrat test (X^2) for å undersøke om funnene var signifikant eller ikke. Kji-kvadrat er en statistisk test som måler grad av avvik mellom en teoretisk modell og observerte data (Keller & Warrack, 2003). Testen brukes i krysstabeller for å finne ut om variablene har noen effekt på hverandre, det vil si om de samvarierer eller korrelerer med hverandre. Det større X^2 -tallet er, det større differanse er det mellom de observerte og de forventede frekvensene, og det større sjans er det for at det er en sammenheng og at H_0 må forkastes (Keller & Warrack, 2003). Kji-kvadrat test er en statistisk metode som er velegnet dersom det er mulig å sammenligne to grupper (her ex-Statoil og ex-Hydro). Siden jeg har valgt å sammenligne to grupper i denne utredningen hadde det vært interessant å ta i bruk en slik test. Samtidig er tilnærmingen i denne utredningen kvalitativ, noe som medfører et

relativt lite utvalg. Utvalget viste seg derfor å ikke være av en stor nok størrelse til at forutsetningen for å ta i bruk en kji-kvadrat test var tilstede. Dersom det er ønskelig å undersøke nærmere om funnene i denne oppgaven er statistisk signifikante, bør det derfor gjennomføres en etterfølgende undersøkelse av en mer kvantitativ art, og med et større utvalg. Siden forutsetningen for en kji-kvadrat test ikke var tilstede i denne utredningen har jeg valgt å vise frem funnene og resultatene i hovedsak gjennom å ta i bruk sitater fra respondentene, og gjennom å illustrere funnene i figurer og tabeller.

5.8 Refleksjon over i hvilken grad metode var velegnet

Det finnes styrker og svakheter ved de fleste metodiske tilnærminger. For å minimere svakhetene har jeg prøvd å ta i bruk en metode som passet best mulig til den problemstillingen og det temaet (organisasjonsidentitet) jeg har valgt. I denne oppgaven falt min vurdering på en kvalitativ tilnærming, da jeg mente at det ville være det mest gunstige i forhold til denne utredningen. En generell svakhet ved kvalitativ metode er at det kan gjøres *tolkningsfeil*. For eksempel vil det alltid være en mulighet for at jeg har misforstått hva enkelte av respondentene mente, eller misoppfattet noen poeng. Denne svakheten var jeg klar over på forhånd og var noe jeg prøvde å minimere på ulike måter. Blant annet var jeg opptatt av å stille oppfølgingsspørsmål, eller gjenta det respondenten sa med andre ord for å forsikre meg om at jeg hadde forstått riktig, og på den måten sikre høy validitet. Siden jeg brukte båndopptaker under intervjuene ble dette lettere da jeg kunne bruke all energi på å lytte og forstå det som ble sagt.

En annen svakhet som kan oppstå ved kvalitativ metode er at jeg på en indirekte måte kan ha gitt uttrykk for hva studiet dreide seg om, og at respondentene til en viss grad kan ha blitt utsatt for *en undersøkelseeffekt*. Det er derfor en risiko for at de kan ha svart det de trodde jeg ønsket å høre. At slike undersøkelseeffekter kan oppstå var jeg svært bevisst på i forkant av intervjuet. Jeg prøvde derfor å formulere spørsmålene på en mest mulig nøytral måte. I stedet for å spørre ”om tilhørighetsfølelsen *har gått ned* etter fusjonen”, spurte jeg heller ”føler du at tilhørighetsfølelsen *har endret seg* etter fusjonen”. På den måten prøvde jeg å stille minst mulig ledende spørsmål. De svarene respondentene kom med var imidlertid såpass klare og bestemte, at det virket som om at dette var et tema de hadde klare meninger om, og ikke noe de fant på underveis.

I forhold til temaet jeg har valgt, organisasjonsidentitet, er det slik at det ikke er utarbeidet noe "fasitsvar" på hvordan det best kan bli målt for å gi et mest mulig korrekt bilde av sannheten. Valget av indikatorer på organisasjonsidentitet er et tema som fremdeles er under diskusjon. I denne utredningen ble organisasjonsidentitet undersøkt ved hjelp av intervjuer, og dermed har jeg i stor grad basert meg på den rapporteringen som ble gitt fra de ulike respondentene. Spørsmålene til intervjuet ble basert på hvordan organisasjonsidentitet har blitt definert i teorien, og ved hjelp av de ulike elementene som identitet kan sies å bestå av. I hvilken grad denne metoden å måle identitet på kan sies å være korrekt, vil være et subjektivt spørsmål. Dersom intervju skal brukes og det eksisterer begrensninger knyttet til tid og ressurser, vil det imidlertid være vanskelig å måle identitet på noen annen måte. Observasjon kunne vært et alternativ, men det ville sannsynligvis vært mye mer tid - og ressurskrevende.

Til slutt bør det nevnes at intervjuene ble gjennomført relativt kort tid (ca to måneder senere) etter at korrupsjonsskandalen ble avdekket i oktober 2008, da to toppsjefer måtte gå. Dette var hendelser som kan ha påvirket identiteten både gjennom image og omdømme, og gjennom egen refleksjon. Likevel virket det som om at dette var et tema som bare i liten grad opptok respondentene. Dersom de nevnte saken var det stort sett bare ett sted i intervjuet, i forhold til spørsmål knyttet til hva de *ikke var stolt over*. Det vil si at de i hovedsak bare nevnte korrupsjon og etiske gråsoner som et problem da jeg konkret spurte om det eksisterte forhold ved StatoilHydro de ikke var stolt over.

6.0 Funn og resultater

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere de funn og resultater som kom frem under intervjuene. Siden jeg gjennomførte semi- strukturerte intervjuer var det lagt opp til at respondentene skulle svare ganske fritt, slik at de kunne basere svarene på egen refleksjon og ikke på grunnlag av begrensede alternativ. Dette førte til at respondentene vektla ulike faktorer, noe som skapte stor bredde og variasjon i svarene. Til tross for dette, var det mulig å finne noen trender i forhold til likheter/ulikheter i svarene som ble gitt, og jeg har i dette kapitlet fokusert på disse trendene og hva som underbygger dem.

Der det har vært mulig har jeg prøvd å ta i bruk kategoriene presentert i metodedelen, for deretter å vise frem prosentsetninger og stolpediagrammer. Det er viktig å være oppmerksom på at jeg har valgt en kvalitativ og ikke en kvantitativ tilnærming, og i tråd med dette er utvalget relativt lite. Målet er derfor bare å peke på trender i forhold til underliggende meninger og holdninger. Det vil ikke være et mål å prøve å kvantifisere tall som skal være representative for hele organisasjonen (Barbour, 2008).

Intervjuene var som nevnt anonyme, dette for å sikre at de som ble intervjuet svarte så nært opp til sannheten som mulig. For å ta hensyn til anonymiteten deres vil jeg unngå å peke på demografiske forhold (som for eksempel alder og kjønn) i presentasjonen av funn og resultater. Grunnen til dette er at det generelt var stor spredning i utvalget knyttet til de ulike demografiske variablene, og det ville av den grunn gått utover anonymitet dersom disse variablene skulle trekkes inn. I tillegg var det ikke mulig å finne noen interessante trender knyttet til demografiske forhold, da utvalget var for lite og for spredt i størrelse til at det ville gitt noen mening.

Dette kapittelet vil bli strukturert etter hver hypotese, der hver av hypotesene vil bli diskutert i henhold til de funn og resultater som kom frem under intervjuene. Funn og resultater vil her i hovedsak bli presentert etter de teoribaserte kategoriene som ble gjort rede for i metodekapittelet (se tabell 5.2).

6.2 Hypotese 1

”Det eksisterer felles oppfatninger og tolkninger av ”hvem er vi” i StatoilHydro i Bergen et drøyt år etter fusjonen.”

For å måle om denne hypotesen er korrekt eller ikke vil jeg gå nærmere inn på de ulike *elementene av identitet* som ble presentert i teoridelen. Dermed vil jeg først presentere funn og resultater knyttet til om det eksisterer felles oppfatninger av ”hvem er vi” i StatoilHydro. At det eksisterer et minimum av slike felles oppfatninger er en forutsetning for organisatorisk identitet (Albert & Whetten, 1985). Det neste skrittet vil være å undersøke den meningsdannelsen og de felles tolkningene organisasjonsmedlemmene har gjort knyttet til

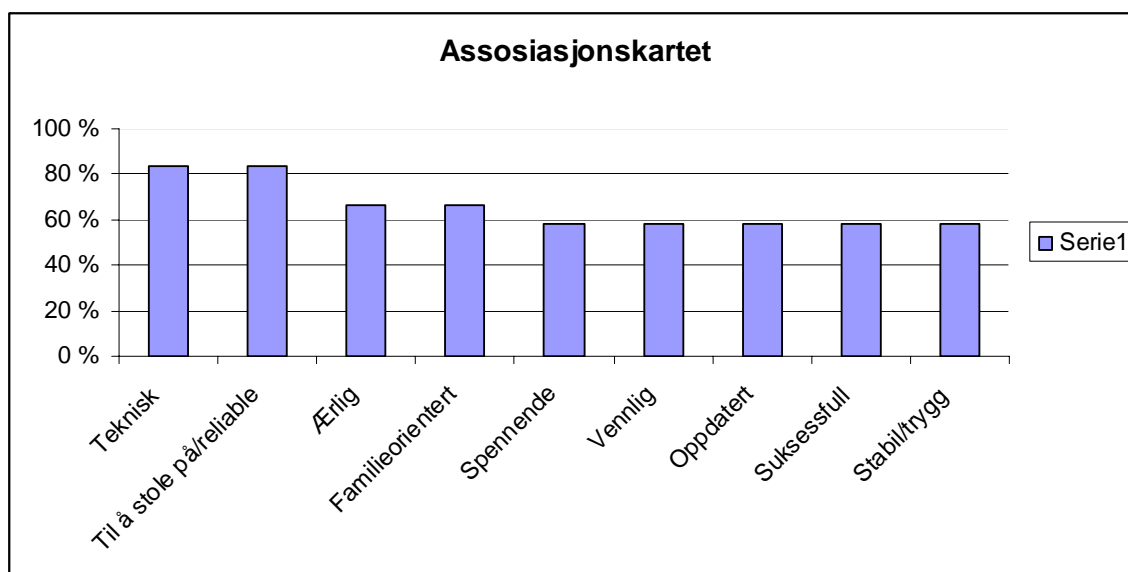
identiteten i StatoilHydro. Slik meningsdannelse oppstår gjerne i samspill med de interne og eksterne omgivelsene. Det tredje skrittet vil være å få frem i hvilken grad det eksisterer noen grad av felles språk og estetikk (kommunikasjon) i selskapet, noe som kan gi indikasjoner på at det eksisterer en felles identitet i selskapet (Kvåle & Wæraas, 2006). Til slutt ønsker jeg å gå nærmere inn på de funnene jeg har gjort knyttet til den følelsesmessige appellen selskapet har i forhold til de ansatte. Dette kan være følelser som tilhørighet, stolthet, at de tar til seg selskapets verdier som sine egne, også videre. Etter å ha presentert funn og resultater knyttet til de ulike elementene av identitet, ønsker jeg å diskutere og oppsummere de viktigste funnene i neste kapittel, i diskusjonsdelen. I diskusjonsdelen vil jeg også komme med en vurdering over hvorvidt hypotesen kan sies å være korrekt eller ikke.

6.2.1 Felles oppfatninger om ”hvem er vi i StatoilHydro”

For å finne ut om det eksisterte felles oppfatninger i StatoilHydro ble det brukt to metoder. Den første metoden var å be respondentene om å fylle ut et assosiasjonskart der de kunne krysse av på de ordene som passet for StatoilHydro. Den andre metoden var å spørre respondentene om de kunne beskrive ”hvem er vi” i StatoilHydro. I det følgende vil resultatene fra de to metodene bli nærmere diskutert.

Assosiasjonskartet

I begynnelsen av intervjuet fikk respondentene utlevert et assosiasjonskart der de skulle krysse av ved de ordene som de mente passet for StatoilHydro. Resultatet viste at det eksisterte en viss enighet omkring hvilke assosiasjoner som passet, og hvilke assosiasjoner som ikke passet for selskapet. Jeg har i stolpediagrammet under tatt med assosiasjonene som flest respondenter hadde krysset av for (se vedlegg 2 for å se assosiasjonskartet og oversikt over hva alle respondentene krysset av for i tilfeldig rekkefølge).

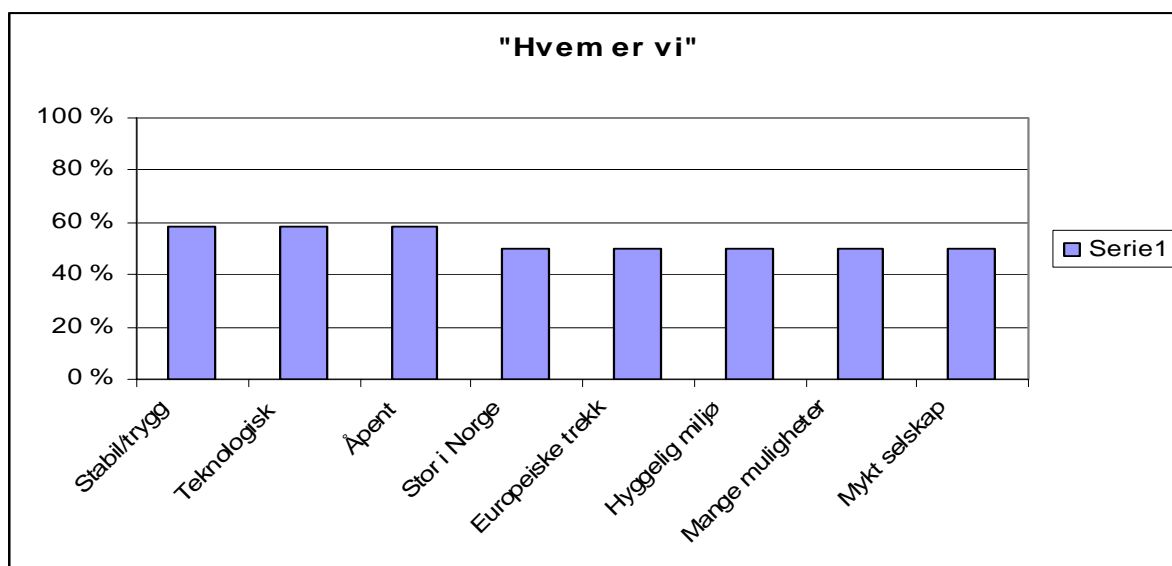


Figur 6.1: Assosiasjonene de ansatte mente passet for StatoilHydro

Her ser vi at ordene ”teknisk” og ”til å stole på” ble nevnt av ca 83 % av respondentene som riktig for StatoilHydro. Dette viser at det er en klar oppfatning blant de ansatte om at selskapet er teknisk, at det har mye tung kompetanse, og at det er til å stole på. Verdiene ”ærlig” og ”familieorientert” ble også nevnt av mange, med ca 67 % oppslutning blant respondentene. Familieorientert er en positiv verdi som viser at respondentene har en oppfatning av at selskapet legger til rette for at de skal kunne ha et godt familieliv ved siden av den jobben de utfører i firmaet.

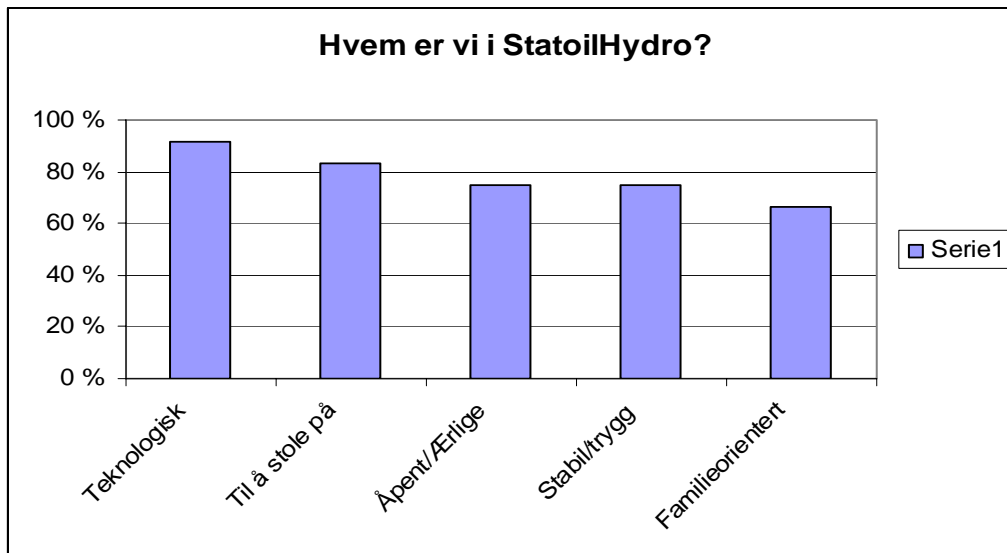
Hvem er vi i StatoilHydro

Til spørsmålet om respondentene kunne beskrive ”hvem er vi” i StatoilHydro måtte respondentene selv prøve å komme med ord/ assosiasjoner. Siden spørsmålet var relativt åpent formulert, var det naturlig at svarene ville variere mer og at færre vil svare det samme som de gjorde på assosiasjonskartet. Til tross for at svarene varierte mer (som forventet) var det noen faktorer som gikk igjen, og ble nevnt av hele 58 % av utvalget. Jeg har nedenfor oppsummert svarene i en tabell og tatt med de svarene som mer enn 50 % av respondentene hadde en delt oppfatning om. De faktorene som ble nevnt av mindre enn 50 % av respondentene har jeg ikke tatt med da de i liten grad kan beskrives som felles oppfatninger.



Figur 6.2: Respondentenes svar på "hvem er vi" i StatoilHydro

Basert på svarene fra spørsmålet om "hvem er vi" kan identiteten beskrives som *stabil/trygg, teknologisk og åpent*. I tillegg var det flere som pekte på at selskapet var stort i norsk sammenheng, at det hadde europeiske trekk i forhold til at det var flatere hierarki enn flere av de internasjonale oljeselskapene. Videre var det mange (ca 50 %) som pekte på at det var hyggelig miljø i selskapet, og at det var "mykt", det vil si at omtenkksomhet stod sentralt. Mange pekte også på at selskapet var kjennetegnet ved store muligheter for personlig og faglig utvikling. Det er ganske tydelig at svarene fra assosiasjonskartet og fra "hvem er vi" har mange likhetstrekk, og at de kan relateres til hverandre. Ved å koordinere svarene fra de to metodene, og ved å gå dypere inn i hvem som hadde svart hva, var det mulig å se at oppslutningen omkring noen av svarene økte. Det ble for eksempel klart at noen hadde krysset på assosiasjonskartet for at StatoilHydro er "stabil/trygg", men ikke nevnt det i forhold til spørsmålet om "hvem er vi" i StatoilHydro. Det er mulig at respondentene valgte å ikke nevne enkelte av faktorene/assosiasjonene begge steder fordi de ikke ønsket å gjenta seg selv. Ved å gå nærmere inn på hvem som har svart hva, kan vi se at oppslutningen knyttet til noen av faktorene går opp (se vedlegg 3 for å se hva de ulike respondentene har svart samlet). Svarene er oppsummert i figur 6.3. I figuren er svarene fra ex-Hydro og ex-Statoil oppgitt samlet, da det var stor enighet om disse faktorene blant begge grupper.



Figur 6.3: Oppsummering svarene fra assosiasjonskart og ”hvem er vi”.

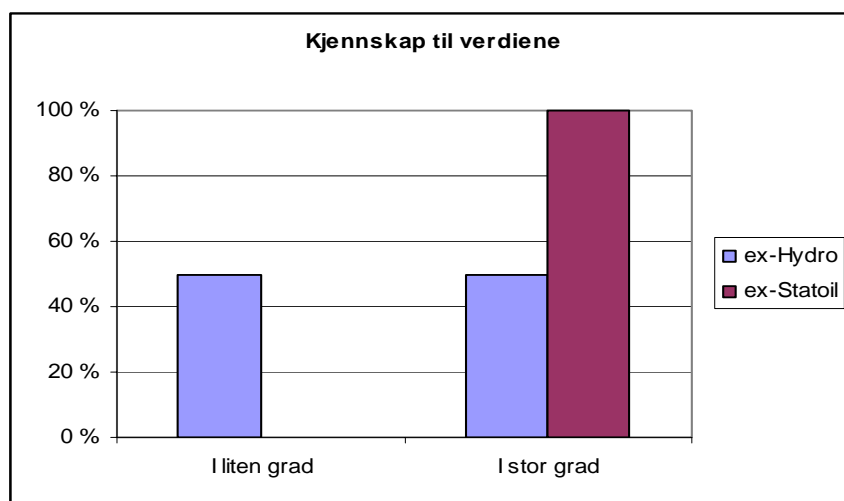
I figur 6.3 kan vi se at det er stor enighet knyttet til at selskapet er teknologisk, til å stole på, åpent /ærlig, stabil/trygg, og til slutt også familieorientert. Vi ser her en relativt stor enighet omkring disse faktorene, da de alle har mellom 60 – 90 % oppslutning blant respondentene. Det er mye som tyder på at dette er felles oppfatninger knyttet til hvordan de ansatte oppfatter seg selv og selskapet de jobber i; ”hvem er vi i StatoilHydro”.

”Hvem er vi” og verdiene

De fire verdiene som står sentralt i StatoilHydro i dag – modig, åpen, tett-på og omtenksom, skal på mange måter utgjøre essensen i identiteten. Ideelt sett skulle nok ledelsen i StatoilHydro ønsket at respondentene nevnte alle de fire verdiene som hovedpoeng til spørsmål om identitet i selskapet. Imidlertid var det bare *to av verdiene* som ble nevnt; åpenhet og omtenksomhet. ”Åpenhet” ble nevnt i stor grad, da det var mange som sa at ærlighet og åpenhet stod sentralt i selskapet. ”Omtenksomhet” ble også nevnt av flere i beskrivelsen av identiteten, blant annet var det mange som sa at selskapet var ”mykt”. Det kan derfor virke som om de ansatte mener at to av verdiene (åpen og omtenksom) i stor grad passer til hvordan de oppfatter seg selv og bedriften de jobber i, ”hvem er vi” i StatoilHydro. Siden ”tett-på” og ”modig” i liten grad ble nevnt til spørsmålet om identitet, kan dette være et tegn på at de ansatte i liten grad mener at disse verdiene er gjeldende i selskapet.

Generelt var det god kunnskap om verdiene, dette kom frem blant annet ved at alle respondentene var klar over selskapets fokus på verdiene. De fleste klarte også i mer eller

mindre grad å gjengi verdiene (75 % svarte at de kjente godt til verdiene). Et mindretall (25 %) kjente til verdiene i liten grad og ga uttrykk for at det ikke var noe de brydde seg om. Dersom vi skiller svarene som kom fra respondentene fra ex-Statoil fra de som kom fra ex-Hydro, ser vi at respondentene fra ex-Statoil i større grad ga uttrykk for at de hadde kjennskap til verdiene enn de fra ex-Hydro.



Figur 6.4: Svar om kjennskap til verdiene blant ex-Hydro og ex-Statoil ansatte

Tallene fra figur 6.4 tyder på at de ansatte fra ex-Statoil i større grad har internalisert verdiene enn de ansatte fra ex-Hydro. Dette kan henge sammen med at det sammenslåtte selskapet har valgt å ta i bruk tre verdier fra ex-Statoil i det nye verdigrunnet (åpen, tett-på og omtenkning), og bare en verdi fra ex-Hydro (modig).

6.2.2 Samhandling og felles tolkning om hva organisasjonen er

I teoridelen ble det vektlagt at samhandlingsprosesser er en forutsetning for organisatorisk identitet, siden identitet er et sosialt og relasjonelt fenomen. Det er gjennom samhandlingsprosesser at meningsdannelsen skjer. Det kom frem flere eksempler på meningsdannelse under intervjuene. En av respondentene uttrykte at han hadde diskutert en av verdiene med en kollega rett før intervjuet. Han uttrykte følgende da jeg spurte om han husket verdiene i StatoilHydro:

”Grunnen til at jeg husket verdien ”tett på” var litt tilfeldig, fordi at jeg diskuterte det i gangen nå i sted. Vi snakker jo av og til om dette forholdet mellom de som sitter høyere oppe

og oss, altså at lederne skal være tett på oss. Men jeg har jo også et ansvar til å være tett på...”

Det at verdien ”tett på” ble diskutert i et møte mellom to kollegaer, peker i retning av at de ansatte danner seg mening om verdiene gjennom interaksjon og samhandling med andre internt i organisasjonen. De nye verdiene til selskapet blir diskutert mellom kollegaene og gjennom denne interaksjonen blir mye av meningsdannelsen gjort, noe som igjen kan påvirke hvilke holdninger de ansatte vil ha til disse verdiene, og om de vil internalisere dem. I dette tilfellet ble verdien ”tett på” diskutert, og en positiv meningsdannelse oppstod. I forhold til flere av de jeg snakket med kan det virke som at ”tett på” kan være en fornuftig verdi i den fasen organisasjonen nå er inne i med store endringer. Årsaken til dette er at det sannsynligvis er et stort behov for å bli sett og hørt i en situasjon hvor mange opplever at det som var, ikke lenger skal gjelde. Samtidig ble ikke verdien nevnt blant noen av respondentene til spørsmålet om ”hvem er vi” i selskapet. Det kan derfor virke som om ”tett på” er en verdi som passer for den situasjonen selskapet er i, samtidig som den ikke er en verdi som er karakteristisk for identiteten i det sammenslåtte selskapet.

I tillegg til at organisasjonsidentitet kan utvikle seg i samhandling internt i organisasjonen, kan den utvikle seg i samhandling med de eksterne omgivelsene, noe som er i tråd med corporate branding perspektivet beskrevet tidligere. De eksterne omgivelsene kan blant annet være familie og venner, men også media. Under intervjuet var det flere av respondentene som trakk frem ulike saker fra de eksterne omgivelsene, spesielt fra media. En faktor som ble nevnt av flere var ”ærlighet”, som står sentralt i forhold til identiteten til StatoilHydro. Ærlighet er blant annet knyttet til åpenhet, som er en av de fire kjerneverdiene til StatoilHydro. En av respondentene uttrykte som følger:

”I det store og hele er vi et veldig ærlig selskap. Det tror jeg på, men det er jo ikke nødvendigvis alle lederne som er det, kjenner jo en del saker fra media”.

En annen respondent svarte som følgende:

”Jeg føler jo at vi er ryddige og ærlige, og vi har alltid de beste intensjoner selv om et annet bilde kanskje blir tegnet i pressen. Ærlighet står sentralt.”.

Dette indikerer at respondentene har lagt merke til de sakene som kommer frem i media, men vil ikke uten videre ta det innover seg. De mener selv at ærlighet og åpenhet står sentralt. Dette kom frem under beskrivelsen av identiteten, hvor disse faktorene stod sentralt. Samtidig har det nettopp vært stort presseoppslag om at Hydro har vært innblandet i korrupsjon. Dette kan være tegn på organisatorisk narsissisme. Det vil si at de ansatte ikke uten videre vil ta innover seg disse medieoppslagene. Flere av respondentene argumenterte for at de selv i større grad enn media hadde grunnlag for å bedømme om StatoilHydro var ærlig eller ikke.

6.2.3 Språkbruk og kommunikasjon

I forhold til språkbruk og kommunikasjon er det mye som peker i retning av at det har vært en ulik kultur på disse områdene i de to selskapene. Mye peker i retning av at ex-Hydro var en mer effektiv organisasjon, preget av at lederne tok raske beslutninger, og dersom en beslutning ble tatt, var den tatt. På samme måte virker det som at Statoil hadde et større fokus på at beslutningen skulle være forankret i organisasjonen, selv om det tok lengre tid å ta beslutningen. Dette kan tyde på at Statoil kan ha vært mer demokratisk, men mindre effektiv enn Hydro. At det virkelig var slik i de to selskapene var en utbredt tanke blant de fleste respondentene. En ex-Hydro uttrykte som følger da jeg spurte om ”hvordan vil du beskrive, hvem er vi i StatoilHydro”:

”Hadde du spurt meg mens jeg var i Hydro, ville jeg sagt at vi var veldig modige, og grådige effektive, vi var beslutningsdyktige og lite byråkratisk. Vi hadde på en måte en småbedriftskultur, men var en stor bedrift. Mens nå føler jeg ikke at vi kan si de samme tingene. Beslutningene går mye tregere, og det er også mange ting som går tregere som ikke burde gå tregere, og som jeg tror kanskje er lett å legge merke til når en kommer fra den bedriften som er minst.”

En annen ex-Hydro uttrykte også at Hydro var mer effektiv i forhold til kommunikasjon og det å ta beslutninger:

”Nå skal så mange mene noe om alt, altså litt mer tungrodd. Vi kommer ikke i mål så fort som vi gjorde i Hydro lenger. Nå er det veldig mye styrende dokumentasjon som skal sammenstilles fra de ulike selskapene.”

Flere pekte på at mye av ineffektiviteten fra ex-Statoil hadde kommet inn i StatoilHydro. Beslutningsvegring var et ord flere ex-Hydro ansatte brukte om ansatte fra ex-Statoil. En ex-Hydro uttrykte som følger:

Men jeg merker godt kulturforskjellene når vi har kommet inn i Statoil egentlig. For det er jo egentlig det som har skjedd. Det går tilbake til det vi snakket om tidligere, ineffektivitet, byråkrati, den største frustrasjonen er sinnssyk beslutningsvegring på mange nivå...

Jo, jeg får jo f.eks hundre mail om dagen. Synes at mailsystemet misbrukes, det er en helt annen kultur på kommunikasjon. Ofte får jeg saker som jeg trodde hadde blitt løst eller delegert, så kommer de tilbake igjen. Altså typisk sånne omkamper, folk som ikke forholder seg til en prosess som har blitt gjort, eller en beslutning som har blitt tatt. Sånn var det ikke i Hydro, der var det, sånn smekk nå er en beslutning tatt, alle gjorde det, og forholdt seg til det.

Flere av respondentene fra ex-Hydro mente altså at mye av ineffektiviteten som var gjeldende i ex-Statoil var kommet inn i den nye organisasjonen, og pekte på dette som noe negativt. Videre mente mange at den effektiviteten som var gjeldende i Hydro før fusjonen hadde vært en positiv del av kulturen i Hydro. De fleste ansatte fra ex-Hydro hadde altså en tendens til å peke på positive sider ved ex-Hydro (effektivitet og beslutningsdyktighet), og peke på negative sider ved ex-Statoil (ineffektivitet og beslutningsvegring). Til kontrast mente mange av respondentene fra ex-Statoil at denne ”effektive” kulturen i ex-Hydro slett ikke var så bra. En fra ex-Statoil uttrykte som følger:

”Merker det litt på stilen, jeg oppfatter Statoil ledere generelt som litt mer runde i kantene. En del av de Hydro lederne er litt mer opptatt over at ”de har mer de skal ha sagt”. Jeg tror ikke de var fullt så sterke på hvordan de skal levere det, men leveransen ”det og det leverer du”. Vi bryr oss mer om hvordan det skal skje også. Jeg tror rett og slett at det har vært et litt bedre arbeidsmiljø i Statoil. Men nå er jo jeg ex-Statoil også, men ut fra det jeg hører rundt omkring, så oppfatter jeg det litt slik.”

Det er altså en utbredt holdning at ex-Statoil var et mykere selskap, mens Hydro var tøffere. En annen utbredt holdning var at respondentene snakket mest positivt om det selskapet de selv kom fra. De fleste fra ex-Hydro mente for eksempel at den kulturen de hadde hatt tidligere var bedre enn den som var i ex-Statoil, og omvendt. Til tross for disse holdningene var det også et par respondenter som mente at en balansegang mellom de to kulturene hadde

vært det beste. En ex-Hydro som mente at en balansegang hadde vært best, uttrykte som følger:

”Ting er mye mer demokratisk i Statoil, de har et mye større ønske om å ta alle med på råd før de bestemmer seg for noe. Det er veldig lite sånn at en leder bestemmer, ”en leder koordinerer slik at en gruppe kan bestemme”. Altså, jeg tror at en balanse er sunt, altså det er bra å ha en sikkerhetsventil dersom en skal ta viktige beslutninger. I Hydro var det jo slik at Tore Torvund styrte alt, og ganske langt ned til tider. Det blir litt det samme som med demokrati, demokrati er definitivt ikke den mest effektive styringsformen, altså hvis du skal kjøre et land med marginale ressurser, og langsiktighet og sånt. Litt det samme blir det her, at måten Hydro ble styrt på var kanskje mer effektivt, men samtidig så var det ingen sikkerhetsventiler, hvis noen ikke hadde tenkt seg godt nok om da. Jeg tror på en balansegang, altså en del av ansvaret til en leder er jo å ta beslutninger, så noen beslutninger må de ta... Jeg håper jo at vi klarer å lande ned et sted i mellom, men jeg føler jo at vi ikke har landet enda, ikke i det hele tatt.”

Mye tyder på at det i dag eksisterer *en kultur preget av Statoil* i selskapet. Flere av respondentene tok til orde for at Statoil hadde vært den dominerende parten etter fusjonen. En respondent fra ex-Hydro uttrykte som følger:

”Det ble jo sagt at vi skal ta det beste fra hvert selskap, men det er jo en tyngde på Statoil i både verktøy og prosesser da, sånn som jeg ser det. Det var ikke helt sånn vi var vant til å jobbe i Hydro.”

En annen fra ex-Hydro la til: *”Merker at vi har kommet inn i Statoil”*

En annen fra ex-Statoil var også enig i at selskapet var dominert av Statoil og uttrykte som følger:

”Selskapet er dominert av Statoil. Det er bra, fordi Hydro folk er så skvetne, de er reddere for sjefen. Var ganske diktatoriske i Hydro. Statoil tok mer hensyn.”

En tendens mot at Statoil har vært dominerende i integrasjonsprosessen var på mange måter å forvente. Statoil var et mye større selskap enn Hydro på fusjonstidspunktet, så det var ikke

overraskende å finne en tendens mot at ex-Statoil har vunnet gjennom med flere av sine arbeidsmetoder og prosesser enn ex-Hydro.

6.2.4 Det sanselige: grafiske symboler på identitet

Innenfor det sanselige eksisterer all fysisk og visuell utforming av organisatoriske kjennetegn. Dette kan være alt fra uniformer og kleskoder til navn- og logo i selskapet. Noe som er svært synlig i organisasjonen er kleskoder. Kleskoder sier mye om miljøet, i forhold til hvordan en ønsker å fremstå utad (i møte med samarbeidspartnere, kunder og lignende). I StatoilHydro eksisterer det på mange måter en kleskode. Det er utbredt i organisasjonen at klærne skal ha et relativt uformelt preg, det vil si at de er avslappet samtidig som de er ordentlige. At det eksisterer en kleskode kom frem på to måter. For det første kunne jeg observere kleskoden da jeg var på arbeidsplassen til StatoilHydro flere ganger og intervjuet, og dermed oppholdt meg mye der i arbeidstiden. For det andre ble dette synet på kleskoden uttrykt av flere av respondenter under intervjuene. Flere nevnte gjennom intervjuet at det var en avslappet atmosfære i StatoilHydro, og at dette var noe klærne bar preg over. Den uformelle kleskoden ga inntrykk av en rolig og avslappet stemning på arbeidsplassen.

Det var også en utbredt holdning at det ikke var mulig å skille en ex-Statoil fra en ex-Hydro basert på utseendet. En ex-Statoil uttrykte:

”Måten de kler seg på eller oppfører seg på er veldig likt. Du kunne aldri merket det.”

Denne uformelle klesstilen var gjeldende i begge selskaper før fusjonen, og kan derfor beskrives som en likhet mellom de to selskapene, og kan ha virket formildende i integrasjonsprosessen, da likheter har en tendens til å binde sammen.

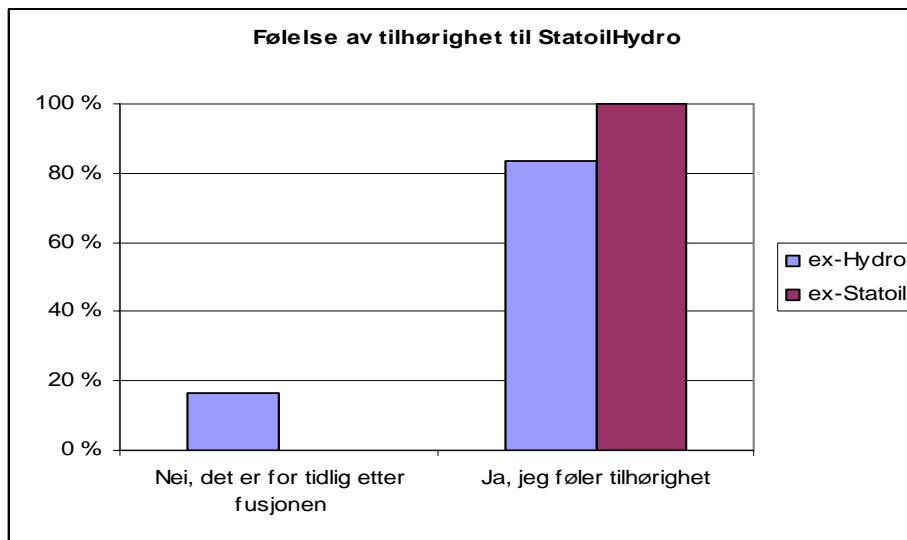
I tillegg til kleskoden i selskapet, er også navn- og logo et grafisk uttrykk for identitet. I dag er navn- og logo fremdeles ikke avgjort. I hvilken grad navn- og logo kan påvirke oppbyggingen av en felles identitet kommer jeg tilbake til under hypotese tre.

6.2.5 Følelser og følelsesmessig appell

Følelser er også sentralt når det gjelder identitet, fordi identitet kan være med på å fremkalle visse følelser samtidig som identitet blant annet består av følelser, som for eksempel tilhørighet og stolthet eller sorg og aggresjon.

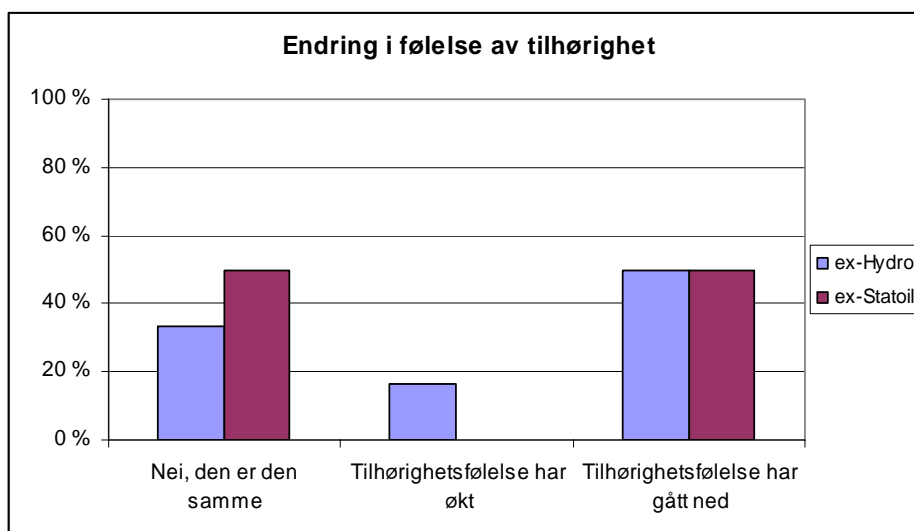
Tilhørighetsfølelse

På spørsmålet om respondentene *følte noen form for tilhørighet* til selskapet etter fusjonen, svarte alle fra ex-Statoil og majoriteten fra ex-Hydro at de følte tilhørighet til selskapet (se figur 6.5). Dette er et tegn på at de identifiserer seg med selskapet, og at de på et vis er knyttet til det.



Figur 6.5: Følelse av tilhørighet blant de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil

Til spørsmålet om følelsen av tilhørighet *var den samme* etter fusjonen, var det svært spredte meninger (se figur 6.6). Verdt å merke seg er at så mange som halvparten av respondentene mente at følelsen av tilhørighet hadde gått ned etter fusjonen. Dette kan indikere at respondentene i mindre grad enn før identifiserer seg med selskapet, og at lojalitetsfølelsen for selskapet har gått ned.



Figur 6.6: Endring i følelse av tilhørighet etter fusjonen

En fra ex-Hydro uttrykte som følgende:

”Ja jeg føler jo en viss tilhørighet, men det har endret seg, altså før følte vi det at vi var en storfamilie Hydro. Nå har det blitt sånn megastort, jeg har rett og slett ikke helt oversikt enda på ting. Så det har endret seg, selvfølgelig har du jo en tilhørighet, men du er så mye på farten og reiser så mye, og har så mange ulike arbeidsoppgaver og da blir det litt sånn. Det var litt mer samhold før.”

En annen ex-Statoil pekte på at det var sterkere tilhørighet før, fordi da hadde man en felles fiende:

”Det var nok mer før, for da hadde du fienden rett her borte, da hadde du Hydro oppe på haugen.”

Andre pekte på at ved å ta tiden til hjelp, ville følelsen av tilhørighet komme tilbake igjen:

”Ja, tilhørighetsfølelsen har endret seg, og det tar litt tid før en føler den samme tilhørighet til StatoilHydro som en gjorde til gamleselskapet, - det gjør det. Men vi er på vei, det er vi absolutt.”

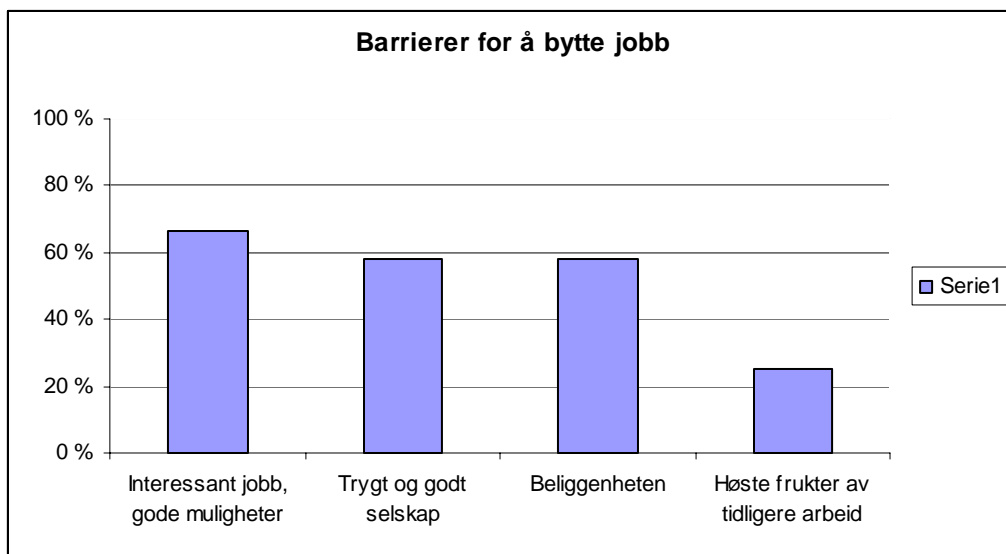
En annen ex-Statoil uttrykte også at det ikke har gått lang nok tid:

”Fremdeles merker jeg at det er etter fusjonen. Fremdeles er det perioder der jeg savner den gamle jobben min. Men det er tilpasninger som må til, vi er jo midt i en vanvittig stor fusjon. Jeg føler nok en like sterk tilhørighet til StatoilHydro som til Statoil, men fremdeles har vi nok

en liten vei å gå. Det må fremdeles gjøres en del tilpasninger. Vi har ikke fått helt roen etter fusjonen enda. Det har bare gått et år, og det tar nok litt lenger tid.”

Barrierer for å bytte jobb

I forhold til barrierer for å bytte jobb, vil det være positivt for selskapet dersom de ansatte opplever en følelsesmessig tilknytning som er så sterk at de ikke ønsker å bytte til en annen arbeidsgiver. Dette kan i tillegg til følelse av tilhørighet være knyttet til lojalitet. Basert på svarene i forhold til følelse av tilhørighet, kan det virke som om denne barrieren er blitt mindre etter fusjonen, da halvparten mente at følelse av tilhørighet var lavere enn tidligere. På spørsmålet om hvilke barrierer de ville hatt mot å bytte jobb, ble følgende oppgitt:



Tabell 6.7: Oppgitte barrierer for å bytte jobb

Hovedbarrieren som ble oppgitt for å bytte jobb, var at det er en interessant jobb, og det er gode muligheter for personlig og faglig utvikling (ca 67 % oppga denne barrieren). Den gode muligheten for personlig og faglig utvikling ble også nevnt tidligere i intervjuet som noe som kjennetegner StatoilHydro. En respondent uttrykker som følger:

”Nei, det er nok mulighetene, hvis du har lyst til å være i Norge, så er mulighetene uten sidestykke, det er egentlig ingen som kan matche oss i Norge. Internasjonalt er det nok litt annerledes.”

At selskapet er trygt og godt blir også nevnt av mange, 58 % oppgir dette som en barriere. Trygt og stabilt er tydeligvis noe som er en svært viktig del av identiteten til StatoilHydro, da

dette var en faktor som også kom høyt opp under ”hvem er vi” spørsmålet og på assosiasjonskartet.

To av begrunnelsene som ble oppgitt som barrierer for å bytte selskap; ”beliggenheten”, og det å ”høste frukter av tidligere arbeid”, kan i liten grad sies å være fordeler knyttet til positive sider ved firmaet. Begrunnelsen om ”beliggenheten” dreide seg om at det i liten grad eksisterte andre muligheter for jobb i Bergen (hele 58 % nevnte dette). Dersom de ønsket å bytte jobb ville det involvere å flytte til en annen by, eller til et annet land. På grunn av fusjonen mistet de ansatte også muligheten til å bytte jobb. Før kunne de ansatte true med å bytte over til konkurrenten dersom de for eksempel ønsket høyere lønn, men nå var dette alternativet tatt vekk. En respondent uttrykte som følger:

”Hvis det var et godt alternativ hadde jeg ikke sett noen grunn til å bli værende her. Jeg gjør jobben min her, finner jeg noe annet har jeg ingen kvaler med å slutte. De i ledelsen tenker ikke så voldsomt på vårt ve og vel, det må du ta ansvar for selv. Må helst være litt stabilt og trygt da. For ellers kan en fort stå uten jobb.”

Den andre begrunnelsen var at flere av dem nå ønsket å høste frukter av tidligere arbeid. De hadde nå opparbeidet seg en god stilling i selskapet, og det ville derfor være dumt å slutte. Denne begrunnelsen kan ikke sies å være unik for StatoilHydro, men er en mer generell barriere knyttet til karrierebygging som mange kan oppleve uavhengig av selskap. Hovedbarrierene for å bytte jobb som kan sies å være spesielle eller unike for StatoilHydro, kan derfor sies å være at det eksisterer mange muligheter for de ansatte i selskapet, og at det er et trygt og godt selskap å jobbe i.

6.2.6 Fremtid i StatoilHydro

Til spørsmålet om respondentene ønsket å jobbe lenge i selskapet svarte alle respondentene ja. Samtidig var det tre respondenter som nevnte at dersom det hadde eksistert andre gode alternativer, ville de vært åpne for dette. Flere mente imidlertid at det ikke eksisterte gode nok alternativer i Bergens-området, og at på grunn av usikre tider med finanskriser, ville de tenkt seg om to ganger før de takket ja til å jobbe i et av de mindre oljeselskapene. En av respondentene uttrykte som følger:

”Ja, jeg innser at jeg vil være her til jeg er pensjonist. Nettopp for det vi snakket om i sted, det er finanskrisen, og her er det trygt og godt. Selv om en tjener kanskje 50 % mer i sånne oljemygger, så kan de fort gå dunken i sånne tider, de må få penger i fra overskudd i finansbransjen, og der kan det plutselig ikke være noe overskudd.”

En annen respondent uttrykte som følger:

”Dette er en stabil, trygg arbeidsplass, for meg er dette et godt hjem En trygg, god arbeidsplass.”

Ut fra svarene som fremkom til spørsmålet om fremtid i StatoilHydro, var det klart at de fleste ønsket å jobbe videre i selskapet. Finanskrisen har resultert i at det per i dag er mye større risiko forbundet med å bytte selskap, da små oljeselskap kan risikere å gå konkurs i slike tider. Det at StatoilHydro er *trygt og godt* var derfor en viktig årsak til at mange ga uttrykk for at de ønsket å bli værende i sin nåværende jobb.

Jeg har til nå gjennomgått funn og resultater som var relevante i forhold til hypotese 1, og har i den sammenheng knyttet hypotesen opp mot de ulike elementene av identitet som ble presentert i teoridelen. I hvilken grad hypotesen kan sies å være korrekt eller ikke, vil bli diskutert og konkludert på i kapittel 7.

6.3 Hypotese 2

”Det eksisterer grupperinger mellom de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil i StatoilHydro i Bergen.”

Statoil og Hydro var som kjent erkekonkurrenter før fusjonen, da begge var to av de største virksomhetene innenfor olje- og gass i Norge. I slike tilfeller vil det alltid være en viss sannsynlighet for at de to selskapene tidligere har opparbeidet seg en identitet basert på en konkurransementalitet, der ”vi” er forbundet med noe positivt, og der ”de andre” er forbundet med noe negativt. Dersom det har eksistert en ”vi” og ”de” tankegang før fusjonen, vil det være en risiko for at denne tankegangen fortsetter etter fusjonen. Dette kan igjen skape konflikter og motstand mot integrasjonen og hemme selskapets forsøk på å opparbeide seg en

ny identitet. Det vil derfor være grunn til å undersøke om en slik ”vi” og ”de” tankegang eksisterer mellom de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil. For å undersøke om dette er tilfellet, ønsker jeg å presentere funn og resultater i henhold til sosial identitetsteori. I den sammenheng har jeg tatt i bruk fire av de forsterkende faktorene som Ashforth & Mael (1989) beskriver som vil øke sannsynligheten for at det eksisterer inn- og utgrupper i selskapet. De fire faktorene som jeg mener er mest relevant i denne sammenheng er unikheten til gruppen, ulikhet og sammenlignbarhet, prestisjen til gruppen, og til slutt synligheten til utgruppen.

6.3.1 Unikheten til gruppen

Både Statoil og Hydro hadde svært distinkte identiteter før fusjonen. De to gruppene av ansatte kan derfor sies å begge komme fra ”unike” grupper, som er en forsterkende faktor for at grupperinger skal oppstå. I svarene gitt i intervjuene fremkom det et skille mellom respondentene fra ex-Statoil og respondentene fra ex-Hydro i hvordan de vektla unikheten til sin gamle arbeidsplass. Respondentene fra ex-Hydro kom til stadighet med sentimentale utsagn om at de savnet det som hadde vært i Hydro. Respondentene fra ex-Statoil derimot vektla i liten grad at de savnet sitt gamle selskap, eller den unike identiteten og kulturen de hadde vært en del av tidligere.

Årsaken til at respondentene fra ex-Statoil i liten grad påpekte savnet til sin tidligere arbeidsplass, kan ha vært at mye av den kulturen og identiteten som hadde vært i Statoil før fusjonen fremdeles er gjeldende i det nye selskapet. Som tidligere nevnt, var det mange som mente at Statoils kultur og identitet fremdeles var dominerende i StatoilHydro.

Flere av respondentene fra ex-Hydro (ca 50 %) uttrykte et savn til sitt gamle selskap. Det ble påpekt at Hydro hadde vært noe helt unikt, noe de ikke klarte å finne tilbake til i StatoilHydro, i alle fall ikke på kort sikt. Flere av respondentene pekte tilbake på at de identifiserte seg mye sterkere med Hydro enn de gjorde med StatoilHydro. Mange hadde problemer med å ta til seg de nye verdiene i StatoilHydro, og foretrakk verdiene fra Hydro. En av respondentene fra ex-Hydro uttrykte som følger:

”Jeg identifiserte meg mye mer med Hydro sine verdier som var mot, respekt, målrettethet og samarbeid. Av de fire verdiene StatoilHydro har, identifiserer jeg meg mest med mot eller modig. Det var også en verdi jeg identifiserte meg sterkt med i Hydro. Jeg synes verdiene til

StatoilHydro er helt grei. Men jeg kan ikke helt forklare det. Jeg hadde veldig sterk identitetsfølelse til Hydro.”

Mange av respondentene fra ex-Hydro følte at de identifiserte seg sterkere med Hydro fordi det var noe unikt forbundet med å jobbe i Hydro. Selskapet var av mye mindre størrelse enn StatoilHydro, og samtidig anerkjent for sine positive trekk. En ex-Hydro uttrykte at det var lettere å være stolt over Hydro:

”Jeg kan ikke si at jeg ikke er stolt over å jobbe i StatoilHydro, men når jeg snakker med folk så kommer det vel alltid frem at jeg har jobbet i Hydro. Det var jeg stolt over. Foreløpig er StatoilHydro litt for stort og upersonlig.”

Dette indikerer at det i dag eksisterer en situasjon der de fra ex-Statoil i større grad enn de fra ex-Hydro identifiserer seg med StatoilHydro. Dette er i tråd med den tendensen som kom frem tidligere, at ex-Statoil har vært den dominerende parten i det nye selskapet.

Til tross for at flere av respondentene fra ex-Hydro pekte tilbake på at Hydro hadde vært noe unikt, var det også enkelte av respondentene fra begge selskap som pekte på likhetstrekk mellom selskapene. Først og fremst blir det nevnt at begge er norske selskaper, som har norske trekk, noe som skiller dem fra de internasjonale selskapene. Med norske trekk ble det vektlagt at begge selskapene var familievennlige og arbeidstakervennlige. En av respondentene fra ex-Hydro uttrykte som følgende:

”StatoilHydro er veldig familievennlig og arbeidstakervennlig. Tror det gjør det lettere for integrasjonen at de to selskapene har hatt en veldig sterk fellesfaktor her.”

En annen respondent fra ex-Statoil uttrykte at det er mange likhetstrekk mellom Statoil og Hydro, men at det er noen andre grupper innad i selskapet (her engelskmennene) som jobber på en annen måte:

”Vi prøver alltid å være litt forsiktige når vi går inn i andre land da, prøver alltid å gjøre de riktige tingene osv. Men også det å dele informasjon, kunnskap osv, ikke være redd for å hjelpe andre, men engelskmennene gjør jo ikke det, uten at de kan se at de vinner på det selv. Det er det som er forskjellen da. Og det er typisk både for Statoil og Hydro, og de folkene der,

veldig sammenfallende sånn sett da. Vi kommer fra universitetsmiljøene vi geologene, og da har du samme tradisjon.”

Det at enkelte av respondentene trakk frem likheter mellom de to selskapene er positivt. Likheter kan bidra til å skape bånd mellom mennesker. Det er derfor positivt at enkelte av respondentene trekker frem likheter, da dette vil være med på å fremme bånd mellom de to gruppene, og bidra til at gruppeskillene forsvinner.

Som en oppsummering over hvorvidt faktoren om unikheter er en faktor som forsterker grupperingene mellom ansatte fra ex-Statoil og ex-Hydro, ser det ut til at dette kan være tilfelle, siden begge selskapene hadde en svært unik identitet og kultur før fusjonen. Samtidig ser det ut til at respondentene fra ex-Hydro i større grad enn respondentene fra ex-Statoil pekte tilbake på den identiteten og kulturen de hadde opplevd i sitt gamle selskap. Årsaken til dette kan være at identiteten og kulturen som var gjeldende i Statoil før fusjonen fremdeles er dominerende i det sammenslåtte selskapet. Respondentene fra ex-Statoil trengte derfor ikke å peke tilbake på det som hadde vært tidligere, da det fremdeles er mye av den samme identiteten og kulturen som er gjeldende i selskapet. En annen sentral tendens var at flere av respondentene pekte på *likheter* mellom de to selskapene. En slik tendens kan ha en positiv effekt i integrasjonsprosessen, da likheter har en tendens til å binde sammen. Fokus på likheter mellom de to selskapene kan på den måten bidra til å minske bevisstheten rundt forskjeller mellom gruppene.

6.3.2 Ulikhet og sammenlignbarhet

Statoil og Hydro har drevet innenfor samme type virksomhet og vært hovedkonkurrenter i det norske markedet i mange år. Siden dette er to av de største selskapene i Norge, og siden begge har drevet med olje- og gassproduksjon, har det vært naturlig å sammenligne dem både internt og eksternt opp igjennom årene. Internt har denne sammenligningen foregått ved at de ansatte har sammenlignet sin egen bedrift med hovedkonkurrenten. Eksternt har denne sammenligningen foregått gjennom alt fra diskusjon med familie og venner, til medieoppslag i Norges største aviser. Grad av sammenlignbarhet kan derfor sies å ha vært høy – noe som forsterker inn- og utklassifisering.

De to selskapene har opp gjennom årene utviklet egne arbeidsprosesser og teknologier, og det har gjerne oppstått en tenkning om at den måten de selv jobbet på var den beste. Deres egne

arbeidsmetoder og prosesser ble gjerne forbundet med noe positivt, mens den måten konkurrentene jobbet på fikk mer negative vinklinger. At en slik tankegang har vært gjeldende gjennom årene kom til uttrykk blant flere av respondentene. Spesielt kom det frem at det hadde vært mange konflikter om arbeidsprosesser og bruk av teknologi da integrasjonsprosessen startet. Mange konflikter oppsto da beslutninger skulle bli tatt knyttet til hvorvidt StatoilHydro skulle implementere metoder utviklet i ex-Hydro eller i ex-Statoil. En respondent uttrykte som følger:

”Men jeg synes at stort sett, altså vi er jo ferdig med harmoniseringen, innenfor våre fagområder, og det har jo gått forbausende bra, selv om det har vært en del episoder, der fagfolk sitter på hver sin side av bordet, og nesten griner og kjefter på hverandre og skriker og går fra møtene... Men jeg føler at det holder på å roe seg...”

Mye tydet også på at de ansatte fra ex-Hydro i stor grad måtte tilpasse seg arbeidsprosesser fra ex-Statoil. Årsaken til dette var i hovedsak at det var et stort flertall av ansatte fra ex-Statoil i StatoilHydro, og det ville av den grunn vært med kostbart å endre deres arbeidsprosesser. En respondent fra ex-Statoil uttrykte som følger:

”Synes selskapet er veldig dominert av Statoil sånn sett. Statoilholdningen og atmosfæren er på en måte den som er gjeldende her.”

En annen forskjell mellom de to selskapene som ble nevnt var at ex-Statoil i mindre grad tok i bruk konsulenttjenester enn ex-Hydro. Flere uttrykte dette poenget i intervjuet. En ex-Statoil respondent pekte på at i ex-Hydro var det mer vanlig med mindre egenbemanning og mer konsulentbruk. Det er påfallende hvor negativ denne respondenten fra ex-Statoil var til ex-Hydros måter å jobbe på:

”Det som skjer er at de hyrer inn konsulenter rundt svingen. Lav egenbemanning, kjører folkene hardt, og så kjører de på med masse konsulenter. Og dette har kommet fra Hydro og inn her i StatoilHydro etter fusjonen.”

En fra ex-Hydro snakket om det samme fenomenet, men ut fra et annet perspektiv da det her ble sett på som positivt å bruke konsulenter:

”Vi prøver å være flinke til å bruke andre selskaper, og drive med erfaringsutvekslinger og sånt, det føler jeg vi har brukt en del tid på”.

Det kan virke som om det med fagspørsmål og arbeidsprosesser er det såreste punktet i integrasjonen. Flere av respondentene pekte på den frustrasjonen som hadde oppstått under harmoniseringsprosessen. Dette er imidlertid også i tråd med sosial identitetsteori - dersom en gruppe ser at dens identitet er i ferd med å forsvinne, for eksempel dersom motparten får igjennom sine rutiner og arbeidsprosesser, vil motstanden mot integrasjonsprosessen øke. Denne motstanden mot å ta i bruk ”motpartens” arbeidsprosesser var fremdeles gjeldende i selskapet i dag. Dette kom frem under intervjuene da flere respondenter hadde meninger knyttet til dette området. Samtidig er arbeidsprosesser og teknologi et konfliktområde som blir mindre relevant med tiden. De ansatte vil etter hvert måtte akseptere nye måter å arbeide på, og ta til seg nye arbeidsprosesser som sine egne. Etter hvert som tiden går, vil det også være vanskeligere å sammenligne arbeidsprosessene mellom Statoil og Hydro, da ny teknologi og arbeidsprosesser vil komme til.

6.3.3 Prestisjen til gruppen

I forhold til prestisje og status er det mye som peker i retning av at Statoil har vært et selskap med høyere status enn Hydro. Nesten alle respondentene fra ex-Statoil svarte at de mente at Statoil hadde høyere status. Spesielt pekte de på at flere ansatte hadde sluttet i Hydro for å begynne i Statoil, at Statoil hadde vært større og mer dominerende, og til slutt ble det også pekt på at de ansatte i Statoil hadde høyere lønn.

En fra ex-Statoil svarte som følger på om Hydro og Statoil hadde like høy status før fusjonen:

”Nei, jeg tror Statoil hadde høyere status. Dette kunne jeg se i forhold til hvor folk hadde lyst å jobbe. Vi ansatte jo en del folk fra Hydro til Statoil”.

En annen ex-Statoil svarte også at Statoil hadde høyere status, men med andre argumenter:

”Nei, jeg tror faktisk at Statoil var mer kjent hos det norske folk, både på grunn av bensinstasjoner og den type ting. Statoil var jo det norske folks selskap. Blir stadig møtt med det at ”vi eier en del av dette selskapet”. Derfor føler folk at det vi gjør må passe.. Hvis du ser oss utenfra tror jeg Statoil hadde en større posisjon blant det norske folk”.

De fleste fra ex-Hydro svarte imidlertid at statusen før fusjonen var like høy mellom Hydro og Statoil. Ifølge Tajfel (1982) ønsker mennesker å identifisere seg med en vinner, og har derfor en tendens til å attribuere positive egenskaper til sin egen gruppe, og negative egenskaper til andre grupper. I tråd med dette indikerte svarene fra intervjuene at respondentene var mest positiv til sin egen inngruppe. Det er vanlig at en inngruppe setter seg selv i et mer positivt lys enn utgruppen. Dette kom også frem da majoriteten av respondentene fra ex-Statoil mente at Statoil hadde hatt høyere status, mens respondentene fra ex-Hydro mente at statusen var like høy. Det var med andre ord ingen av gruppene som var villige til å innrømme at statusen til selskapet de jobbet i tidligere var lavere enn konkurrentens status.

Det er et noe overraskende funn at ingen av partene valgte å si noe negativt om motparten til spørsmålet om hvilken gruppe som hadde høyest status. Istedenfor var det en tendens mot at begge parter mente at begge selskapene hadde høy status (selv om de ofte pekte på at deres tidligere arbeidsgiver i mer eller mindre grad hadde hatt høyere status). Siden folk ønsker å identifisere seg med en vinner (her et selskap med høy status), og siden de begge anså hverandre som å ha høy status, kan dette ha vært formildende i integrasjonen. Faktumet at begge selskapene hadde høy status før integrasjonen kan derfor ha bidratt til å formilde bevisstheten rundt forskjellene mellom gruppene.

6.3.4 Oppmerksomhet på utgruppen

Mye tyder på at de ansatte i StatoilHydro i stor grad er oppmerksomme på hvem som kommer fra Statoil og hvem som kommer fra Hydro, et drøyt år etter fusjonen, noe som er med på å forsterke tankegangen omkring inn- og utgrupper. En slik bevissthet rundt utgruppen kan virke negativt i en integrasjonsprosess, da det kan være med på å forsterke bevisstheten rundt *forskjellene* mellom gruppene. En av respondentene uttrykte som følger til spørsmålet om identitet i StatoilHydro:

”Føler at vi er en blanding av Hydro og Statoil, føler ikke at vi er en homogen gruppe.”

Da fusjonen ble gjennomført, var det en kabal som skulle gå opp med hensyn til hvem som skulle få hvilke stillinger innad i firmaet. De ansatte fikk på det tidspunktet tilbud om å søke på nye stillinger, og resultatet var at noen fikk stillingen de ønsket, mens andre ikke fikk den. Spesielt viktig i denne prosessen var å finne ut hvem som skulle innta lederposisjoner i det nye selskapet, da lederstillingene ofte gir symbolske signaler om rettferdigheten i en

integrasjonsprosess. I StatoilHydro var det et fokus på at det skulle være en rettferdig fordeling av ansatte i forhold til Hydro og Statoil. At det ble en slags konkurranse her kom frem blant flere av respondentene. En fra ex-Statoil uttrykte at det var flere fra ex-Hydro som ble ledere, noe som var urettferdig, da disse lederne igjen har sine nettverk fra ex-Hydro. Denne respondenten var bekymret for at dette kunne gå ut over både lønn og forfremmelser:

”Ser på ledelsen at veldig mange Hydro ansatte har blitt ledere. Åpenlyst at Hydrofolkene oppmuntret andre Hydrofolk til å søke på lederstillinger. Så hvis du teller opp antall, det var et 1 til 3 forhold i antall ansatte; hvis du ser på antall Hydro-ledere er det påfallende mange... For å bevare sitt nettverk.”

Mens denne respondenten fra ex-Statoil pekte på at det var mange flere Hydro-ledere enn det burde vært, uttrykte en ex-Hydro det motsatte, og mente at det var flere ledere fra ex-Statoil enn det burde vært:

”Hydro utgjør jo en liten del i forhold til antall ansatte, så føler at Statoil har grabbet godt ned og valgt mye først. Veldig mye av Hydro-ledere er borte. Det er flere sjikt med direktører, på toppnivå så tror jeg at Hydro fikk omtrent den andelen de skulle, men jo lenger nedover du går på direktørstigen, jo flere Statoilfolk dukker opp. Så i hvert fall når det gjelder norsk sokkel så føler jeg at Statoil er dominerende i dag i forhold til de selskapene”.

Det er her tydelig at de ansatte bet seg merke i hvem som inntok lederposisjonene og fra hvilken av de to gruppene de ble rekruttert. At det har vært en slik konkurranse om lederposisjoner mellom gruppene, kan ha ført til at ”vi” og ”de” tankegangen kan ha blitt forsterket. Det positive var at ledelsen var klar over at denne tankegangen kunne oppstå og de var derfor oppmerksomme på at det skulle være en rettferdig fordeling av posisjoner mellom Statoil og Hydro. Likevel ser vi at det eksisterer en tankegang der de ansatte til stadighet legger merke til hvem som blir forfremmet eller hvem som får lønnsoppgang. Samtidig er det positivt at den største og vanskeligste kabalen rundt stillinger og posisjoner synes å være løst, noe som gradvis vil føre til at konkurransen om stillinger internt i selskapet vil bevege seg over til individnivå, og de gamle nettverkene vil få mindre betydning.

En faktor som kan ha vært med på å svekke effekten av synligheten til utgruppen er at mange av de ansatte i StatoilHydro har fått forbud mot å ha en ex-Hydro og ex-Statoil tankegang.

”Ja, fordi at det var jo selvfølgelig miljøer før fusjonen, og de miljøene er jo fortsatt på en måte. Men man prøver jo i de gruppene en jobber da å omorganiseres på en måte, gå til lunsj sammen og sånne ting. Godt forhold? Ja.. Tror ikke at det er noe sånt, altså det har vi jo fått klar beskjed om også. Noe sånt ex-Hydro eller ex-Statoil tenkning får vi nesten ikke lov til å ytre en gang. Jeg kom i skade for å si noe sånt en dag, og da bjeffet lederen på meg.”

Det at mellomlederne følger med på at de ansatte ikke skal ytre en ex-Hydro og ex-Statoil tankegang kan derfor være med på å myke opp og svekke grupperingene etter fusjonen. Videre er det positivt at de ansatte selv tar grep for å øke integrasjonen med hverandre, da dette vil bidra til at de ansatte får nye nettverk på tvers av tidligere grupperinger.

Oppsummering

Funn og resultater knyttet til Ashforth & Maels (1989) forsterkende faktorer kan oppsummeres i tabell 6.1:

De fire faktorene som forsterker inn- og utklassifisering	Vektlagt av respondentene fra ex-Hydro	Vektlagt av respondentene fra ex-Statoil	Forsterkende for grad av inn- og utklassifisering?
<i>Unikheten til gruppen</i>	Til en viss grad	I liten grad	Til en viss grad/ I liten grad
<i>Ulikhet og sammenlignbarhet</i>	I stor grad	I stor grad	Ja, i stor grad, men vil ikke være varig
<i>Prestisjen til gruppen</i>	I liten grad	I liten grad	Nei, i liten grad
<i>Synlighet til utgruppen</i>	Til en viss grad	Til en viss grad	Til en viss grad, men vil ikke være varig

Tabell 6.1: De fire faktorene som forsterker grad av inn- og utklassifisering

Mye tyder på at ikke alle faktorene til Ashforth & Mael (1989) virker forsterkende for inn- og utklassifisering i selskapet. De to faktorene som i størst grad forsterker grad av inn- og utklassifisering er ”ulikhet og sammenlignbarhet”, og ”synlighet til utgruppen”. I hvilken grad hypotesen om at det eksisterer grupperinger er korrekt eller ikke, vil bli nærmere diskutert i diskusjonsdelen i kapittel syv.

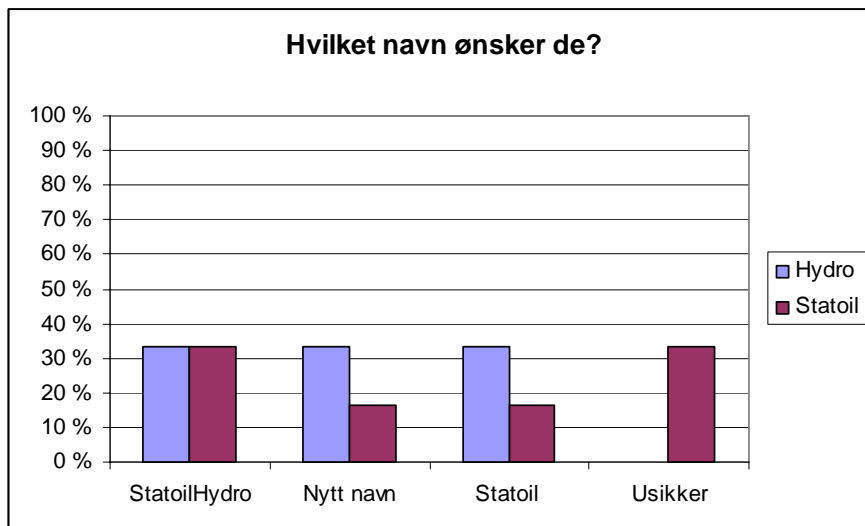
6.4 Hypotese 3

”Navn- og logo har en symbolsk verdi, og er derfor gjenstand for følelse av identitet blant de ansatte.”

For å kunne måle om hypotesen er riktig eller ikke, vil jeg begynne med å presentere hvilke meninger de ansatte hadde om hva utfallet av navn- og logo burde bli i det nye selskapet. Deretter vil jeg utdype bakgrunnen for disse meningene, og hvorfor respondentene svarte som de gjorde. Videre vil jeg gå nærmere inn på i hvilken grad respondentene uttrykte sterk interesse for temaet. Sterke meninger og høy interesse kan indikere at utfallet av navn- og logo er av stor viktighet for de ansatte. Videre kan det indikere at navn- og logo er gjenstand for følelse av identitet i selskapet.

6.4.1 Viktigheten av navnet som identitetsbærer

Til spørsmålene knyttet til debatten om navn- og logo i StatoilHydro, kom det frem svært varierende reaksjoner fra respondentene. Det var en stor spredning i svarene som fremkom i intervjuene, noe som illustreres i figur 6.8. I denne figuren er svarene delt opp i to grupper ut fra om respondentene var fra ex-Statoil eller ex-Hydro.



Tabell 6.8: Sammenligning av ønsker om navn mellom ex-Statoil og ex-Hydro

Svarene til respondentene kunne deles inn i fire kategorier: ”StatoilHydro”, ”et nytt navn”, ”Statoil” og til slutt ”usikker”. De respondentene som ble plassert i kategorien ”usikker”, var

de respondentene som ikke hadde en klar preferanse. Dette var i hovedsak respondenter som ga uttrykk for at de ville akseptert og stilt seg positiv til flere løsninger.

StatoilHydro - det mest populære alternativet

Av tabell 6.8 ser vi at svarene er spredd relativt jevnt utover de fire kategoriene. Alternativet som fikk høyest oppslutning var alternativet om å beholde det midlertidige navnet, StatoilHydro. Dette alternativet fikk like høy oppslutning blant respondentene fra ex-Hydro og ex-Statoil, da ca 33 % av begge parter mente at å beholde StatoilHydro ville være det beste. Alternativet om å bytte til et nytt navn fikk også relativt høy oppslutning hos respondentene fra ex-Hydro med en score på ca 33 %. Til kontrast uttrykte bare ca 17 % av respondentene fra ex-Statoil at et nytt navn var det beste valget.

Noe overraskende var det kanskje at en tredjedel av respondentene fra ex-Hydro mente at det beste ville være å *beholde Statoil-navnet*, mens bare en sjettedel av respondentene fra ex-Statoil mente det samme. Det vil si at flere av respondentene fra ex-Hydro enn ex-Statoil uttrykte at det nye navnet burde bli Statoil. Mindre overraskende var det kanskje at alle respondentene som havnet i kategorien ”usikker”, var respondenter fra ex-Statoil. Til kontrast var det ingen av respondentene fra ex-Hydro som ga uttrykk for at de var usikre.

Sterkere meninger blant respondentene fra ex-Hydro

Det at flere respondenter fra ex-Statoil enn ex-Hydro havnet i kategorien ”usikker”, kan tyde på at de fra ex-Hydro hadde *sterkere meninger* enn de fra ex-Statoil om hva utfallet av navnedebatten burde bli. Denne trenden er i tråd med det som kan forventes, sett i lys av bakgrunnen for navnedebatten. Utgangspunktet var at tidligere styreleder i *Hydro* krevde at et navnskifte skulle skje som en forutsetning for fusjonen. Bakteppet for kravet var at et nytt navn skulle symbolisere at fusjonen var mellom to likeverdige parter (og ikke et oppkjøp), noe som skulle gjøre fusjonen mer ”spiselig” for de Hydro ansatte. Det er derfor ikke overraskende å finne en tendens mot at respondentene fra ex-Hydro fremsto som mer interessert i navnedebatten og dens utfall enn de fra ex-Statoil.

Siden denne utredningen har en kvalitativ tilnærming, ønsker jeg ikke å fokusere i for stor grad på andelene fra figur 6.8. Disse andelene var i hovedsak ment som en pekepinn på hvordan de ulike respondentene svarte, og var i mindre grad ment å være representativ for de ansatte i StatoilHydro (i så fall måtte utvalget vært betydelig større). Jeg ønsker derfor i stedet

å fokusere på holdningene og meningene ”bak” tallene. Knyttet til temaet organisasjonsidentitet er det mer interessant å gå inn på hvilke følelser og holdninger de ulike respondentene ga uttrykk for til temaet. På den måten er det mulig å undersøke om navnet kan være en identitetsbærer for de ansatte i StatoilHydro. De ulike holdningene som lå bak svarene vil bli utforsket mer i det følgende.

6.4.2 Det nye navnet som symbol på noe annet

I fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassdivisjon har et av løftene fra ledelsen stått sentralt, nemlig at Statoil og Hydro skulle være *likeverdige* i integrasjonsprosessen. Da fusjonsplanen ble lagt frem i slutten av 2006, var det fokus på at fusjonen skulle være mellom to likeverdige parter, og at ikke Statoil kjøpte opp Hydro. Det kan argumenteres for at løftet om likeverdighet bør bli tatt med i vurderingen når selskapet tar den endelige avgjørelsen om det permanente navnet. Årsaken til dette er at det vil være vanskelig å skape troverdighet om en likeverdig fusjon, dersom navnet symboliserer noe annet. Navneskiftet kan derfor være med på å skape en symboleffekt i forhold til om fusjonen i realiteten var et oppkjøp eller ikke. Fordi størrelsen på de to selskapene var så ulike før fusjonen, er det mange som påstår at Statoil i realiteten har kjøpt opp Hydro. Dersom Statoil-navnet skulle vinne gjennom vil dette symbolisere det samme, nemlig et oppkjøp.

En av respondentene fra ex-Hydro uttrykte motstand mot å la det sammenslåtte selskapet få navnet ”Statoil”. Denne respondenten ønsket ikke at selskapet skulle hete Statoil, da det ville symbolisere at fusjonen var et oppkjøp, og gi grobunn til de som har argumentert i media for at selskapet har blitt kjøpt opp. Selskapets ytringer om likeverdighet ville derfor miste troverdighet. Respondenten uttrykte som følger:

”Dersom vi skal gå tilbake til Statoil, så tror jeg at det kan bli unødvendig negativt. Jeg tror at folk fra Hydro vil tenke at det er litt sånn, spark mens du ligger på bakken. Jeg vet ikke, men da er vi liksom blitt Statoil da. For vi vil jo ikke bli Statoil, vi vil jo være StatoilHydro. Derfor tror jeg at StatoilHydro er et riktig navn. Fordi at det minner alle på om at det er det vi er.”

En annen respondent fra ex-Hydro uttrykte også at dersom integrasjonen skal bli oppfattet som likeverdig, burde selskapet få et nytt navn:

”Jeg deler nok synet til Reiten og Helge Lund, på at vi burde hatt et annet navn. Det tror jeg hadde vært det beste for integrasjonsbiten.”

Noe overraskende var det kanskje at flere av de tidligere Statoil-ansatte også uttrykte at et nytt navn ville vært det beste. Flere uttrykte at de forstod at det å kalle selskapet for Statoil ville kunne provosere de ansatte fra ex-Hydro. Mange argumenterte for at det ville virke forsonende overfor de tidligere Hydro-ansatte å enten beholde StatoilHydro-navnet eller få et nytt navn. En ex-Statoil uttrykte som følgende:

”Hva med å gi selskapet navnet Statoil? Nei, det tror jeg faktisk ikke vil være lurt. For det første vil mange her kunne bli ganske irriterte. Det andre er at det kan provosere ganske kraftig de tidligere Hydro ansatte. Dessuten har vi godt av å få et annet navn, få en annen stil på det rett og slett.”

En annen ex-Statoil uttrykte også at et bytte ville vært mest hensiktsmessig i forhold til integrasjonen, for å symbolisere at det er en integrasjon mellom to likeverdige parter.

”Jeg tror det hadde vært vanskelig å bare kalle det Statoil i integrasjonen, for det hadde gått på dette med å prøve å få til integrasjonen mellom to likeverdige parter. Han har fått mye kritikk Helge Lund, men jeg tror det var lurt egentlig. Lurt å bytte navn? Ja, det synes jeg egentlig, for det sa at vi skal starte på nytt.”

Basert på svarene fra de ansatte var det en klar tendens til at de mente det var en sammenheng mellom utfallet av navn- og logo i det nye selskapet, og graden av likeverdighet mellom de to partene i fusjonen. Flere mente at ved å velge et nytt navn eller å beholde StatoilHydro-navnet ville dette kunne tolkes som at fusjonen er mellom to *likeverdige* parter. Dersom navnet derimot skulle bli ”Statoil” ville det gi signaler om at Statoil i realiteten kjøpte opp Hydro.

Det er påfallende mange fra ex-Statoil som har forståelse for at de fra ex-Hydro kan bli irritert eller provosert dersom navnet ender opp med å bli Statoil. Dette kan tolkes som et positivt signal på at de viser forståelse for ”motparten”. I tillegg kan det oppfattes som at også de ønsker å legge bak seg det gamle navnet, og få en ny frisk start etter fusjonen.

6.4.3 Det midlertidige navnet - StatoilHydro

Den midlertidige navneløsningen som eksisterer i selskapet i dag, nemlig StatoilHydro, var det alternativet som oppnådde størst oppslutning blant respondentene. En tredjedel fra både ex-Statoil og ex-Hydro ønsket at StatoilHydro skulle bli det permanente navnet. Denne løsningen, hvor en kombinasjon av navnene fra de gamle selskapene er brukt, er ikke noe nytt; ExxonMobile, ConocoPhillips, ChevronTexaco, TrygVesta også videre, er alle eksempler på at mange andre fusjoner også har endt med en kombinasjon av de to sammenslåtte selskaperes navn. Sannsynligheten for at dette alternativet til slutt vinner igjennom er imidlertid usikker i dette tilfellet, da Hydro-navnet i dag er i bruk i et annet selskap, som av den grunn ikke ønsker at StatoilHydro skal fortsette å bruke "Hydro" i navnet. Dersom begge selskapene har Hydro i navnet vil det innebære en risiko for at det oppstår forvirring knyttet til om selskapene er relatert eller ikke. Til tross for dette, var det flere av respondentene som argumenterte for at StatoilHydro -navnet ville vært det beste. En respondent fra ex-Hydro uttrykte:

"Nå synes jeg at det aller helst kan fortsette å hete StatoilHydro. Jeg skjønner ikke vitsen med å endre det, og det har ingenting med hva det koster å gjøre, for vi kommer til å bruke penger på branding uansett. Men det har med å gjøre at nå heter det nå tross alt StatoilHydro, nå begynner vi å bli vant til at det heter det, landet har begynt å venne seg til det. ExxonMobile heter det, ChevronTexaco heter det, vi har alle disse andre som har merget som fortsatt heter det, vi har klart å slå igjennom mange steder internasjonalt med StatoilHydro, så jeg skjønner ikke hvorfor ikke vi også bare kan hete det."

En annen ex-Hydro var enig og uttrykte også at StatoilHydro hadde vært det beste. Denne respondenten la også vekt på at andre selskap har gjort det samme (beholdt begge navnene):

"Jeg synes at StatoilHydro er greit. Hva med Statoil? Nei, det er jo greit, men jeg hadde vært mer komfortabel med StatoilHydro, så du har litt den gjenkjenningen, etter så mange år i selskapet. Og du har jo mange andre, ConocoPhillips, altså det er mange oljeselskapet som har beholdt doble navn, så jeg ser ikke noen grunn til at vi må skifte det."

Av respondentene fra ex-Statoil mente en tredjedel at det å beholde StatoilHydro som det permanente navnet ville vært det beste. Selv om en like stor andel fra ex-Statoil som fra ex-Hydro foretrakk en kombinasjon av de to navnene, kunne man skille mellom svarene på et

vesentlig punkt. Respondentene fra ex-Statoil hadde generelt færre argumenter enn respondentene fra ex-Hydro knyttet til *hvorfor* det nye navnet burde bli StatoilHydro. Respondentene fra ex-Statoil var generelt mye knappere i svarene enn respondentene fra ex-Hydro. En respondent fra ex-Statoil uttrykte som følger:

”I utgangspunktet var jeg enig i at vi burde bytte navn, men med tiden så synes jeg at StatoilHydro er ganske greit.”

En annen fra ex-Statoil var enig: *”For min del kan det godt fortsette å hete StatoilHydro.”*

Ut fra svarene fra intervjuene er det en tendens mot at respondentene fra ex-Statoil svarte mer kortfattet og med et lavere interessenivå for utfallet av navn- og logo enn respondentene fra ex-Hydro. Respondentene fra ex-Hydro var *mer engasjert* i svaret sitt, og hadde generelt flere argumenter for hvorfor utfallet burde bli StatoilHydro. Dette støtter opp under den tendensen som vi kunne se tidligere, nemlig at de fra ex-Hydro fremstod som mer engasjerte knyttet til utfallet av navnedebatten enn de fra ex-Statoil.

6.4.4 Fra StatoilHydro til Statoil?

I noen tilfeller ser en at over tid faller det siste navnet fra igjen, slik som ved SAS-Braathens fusjonen, der selskapet etter hvert tok vekk Braathens, og ble til SAS. Mange har argumentert for at det samme kan skje i StatoilHydro, nemlig at selskapet på sikt kutter ut Hydro-navnet, og bare beholder navnet ”Statoil”. Årsaken til at dette kan skje, er at Statoil-navnet er et svært kjent merkevarenavn internasjonalt, og er av den grunn kostbart å bytte. Til tross for at flere har argumentert i media for at dette kan skje, var det bare et mindretall av respondentene som mente at det permanente navnet burde bli Statoil. Bare en sjettedel av respondentene fra ex-Statoil og en tredjedel av respondentene fra ex-Hydro var enig i at navnet burde bli Statoil. En respondent fra ex-Statoil som delte synet om å beholde Statoilnavnet, uttrykte som følger:

”Nå har de jo bestemt at bensinstasjonene skal hete Statoil, det naturlige ville være å kutte Hydro-navnet og la det hete Statoil.”

Et noe overraskende resultat var at en større andel av respondentene fra ex-Hydro enn fra ex-Statoil stilte seg positive til å la selskapet hete Statoil. En ex-Hydro uttrykte som følger:

”Jeg bare tenker som så at nå jobber vi i Statoil, så hvorfor ikke bare hete Statoil, for Statoil er så dominerende i antall ansatte. Vi var 5000 og de rundt 25 000, hvorfor ikke bare kalle det for Statoil, det er jo en brand som er kjent over hele kloden.”

En annen ex-Hydro uttrykte samme syn, og mente at det mest gunstige ville være å la det hete Statoil. Denne respondenten mente at ”Statoil” var et greit navn, da det er lett å uttale internasjonalt (i motsetning til Norsk Hydro), og fordi kostnaden ved å bytte ville blitt for høy. Respondenten uttrykte som følger:

”Det hadde vært greit å bare la det hete Statoil, og heller brukt pengene på noe fornuftig.”

Det at en tredjedel av respondentene fra ex-Hydro mente at ”Statoil” kunne være en løsning på utfallet av navnedebatten indikerer at *enkelte* av respondentene fra ex-Hydro har positive assosiasjoner knyttet til Statoil-navnet. Dette kan virke noe overraskende da Statoil i mange år har vært hovedkonkurrenten til Hydro. I tråd med sosial identitetsteori der en ”vi” og ”de” tankegang står sentralt, ville det vært naturlig å forvente at respondentene fra ex-Hydro ikke ville ønsket å assosiere seg med merkevarenavnet til den tidligere konkurrenten. Grunnen til dette er at en inngruppe (her Hydro) ofte vil prøve å sette en utgruppe (her Statoil) i et mer negativt lys, og at Statoil-navnet av den grunn vil vekke negative assosiasjoner blant inngruppen.

Selv om det var noe overraskende at en andel på hele 33 % stilte seg positive til å ta i bruk Statoil-navnet, kan det argumenteres for at 67 % av respondentene i større grad stilte seg negative til det samme navnet. Majoriteten av respondentene fra ex-Hydro uttrykte stor motstand mot at utfallet av navnedebatten skulle bli Statoil. Dette indikerer at det eksisterer en uenighet innad i gruppen blant respondentene fra ex-Hydro angående utfallet av navnedebatten.

Til nå har funn og resultater fra intervjuene blitt presentert og analysert i lys av teori. I neste kapittel vil jeg trekke frem de mest sentrale funnene og vurdere hvorvidt hypotesene kan sies å være korrekt eller ikke.

7.0 Diskusjon

7.1 Innledning

I forrige kapittel ble funn og resultater fra intervjuene presentert og utarbeidet. I dette kapitlet ønsker jeg å trekke frem og diskutere de mest relevante funnene. Hver hypotese vil bli utarbeidet, og en vurdering vil bli gjort knyttet til om hypotesene kan vurderes som korrekt eller ikke. Etter at alle hypotesene har blitt diskutert, ønsker jeg å sette dem sammen og på grunnlag av dette svare på problemstillingen.

7.2 ”Det eksisterer felles oppfatninger og tolkninger av ”hvem er vi” i StatoilHydro i Bergen et drøyt år etter fusjonen”

Det må være et minimum av felles oppfatninger i organisasjoner av hva som er sentrale, unike og relativt vedvarende trekk ved virksomheten dersom begrepet organisatorisk identitet skal gi mening (Albert & Whetten, 1985). Det ble gjort rede for i forrige kapittel at det var relativt mange felles oppfatninger blant respondentene knyttet til ”hvem er vi” i StatoilHydro. Det var stor enighet om at selskapet var teknologisk, at det var til å stole på, og at åpenhet og ærlighet var sentrale verdier. En annen assosiasjon som ble nevnt av svært mange var at selskapet var stabilt og trygt. Til slutt var det også en svært utbredt oppfatning at selskapet var familieorientert. Dette var alle felles oppfatninger knyttet til hvordan de ansatte oppfatter seg selv og selskapet de jobber i; ”hvem er vi” i StatoilHydro. Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på de mest sentrale funnene fra kapittel seks, og deretter konkludere på hvorvidt det kan sies å eksistere felles oppfatninger og tolkninger av organisasjonsidentiteten per i dag i StatoilHydro.

7.2.1 Gap mellom de offisielle verdiene og de ”etterlevde” verdiene

I StatoilHydro står de fire grunnverdiene sentralt – modig, åpen, tett-på og omtenkssom. Selskapet har presentert verdiene på hjemmesiden sin, samt i ulike interne og eksterne magasin om StatoilHydro. Det er derfor lagt til rette for at disse verdiene skal utgjøre essensen i identiteten. De offisielle verdiene fremstår som en del av StatoilHydro sin merkevarebygging hvor uttrykker identiteten sin. Innenfor corporate branding perspektivet står det sentralt at det bør være samsvar mellom det selskapet forfekter at det er, og det som etterleveres av de ansatte. Verdiene selskapet forfekter at det har (modig, åpen, tett-på og

omtenksom) bør derfor ha en viss grobunn i organisasjonen (Schultz et al. 2005). Dersom det eksisterer et gap kan det føre til at selskapet sender ut uklare signaler til de eksterne interessentene på grunn av manglende samsvar mellom det selskapet hevder at det er, og det som møter interessentene når de interagerer med organisasjonen.

Ideelt sett skulle nok ledelsen i StatoilHydro ønsket at respondentene nevnte de fire verdiene – *modig, åpen, tett-på og omtenksom* som hovedpoeng på spørsmål om identitet i selskapet. Til spørsmålet om identitet ”hvem er vi” ble to av verdiene nevnt – åpen og omtenksomhet. ”Åpen” ble nevnt i stor grad, da det var mange som sa at ærlighet og åpenhet stod sentralt i organisasjonen. ”Omtenksomhet” ble også nevnt av flere i beskrivelsen av identiteten. Samtidig ble ”tett-på” og ”modig” i liten grad nevnt av respondentene. Dette kan tyde på at bare to av verdiene har fått grobunn i organisasjonen, noe som indikerer at det delvis eksisterer *et gap* mellom de verdiene selskapet forfekter eksternt, og de verdiene som faktisk er gjeldende i selskapet. Denne tendensen blir støttet opp under ved at respondentene heller ikke nevnte ”modig” eller ”tett-på” til spørsmål om ”hvem er vi” i StatoilHydro. Et slikt gap kan være negativt for StatoilHydro da det kan resultere i at selskapet sender ut uklare signaler til de eksterne omgivelsene. Det vil da være en risiko for at de eksterne omgivelsene i møtet med de ansatte og organisasjonen ikke vil oppleve at selskapet står for de samme verdiene som det forfekter at det står for. I tillegg kan det være negativt internt, da et gap mellom hva ledelsen forfekter at selskapet står for og det de ansatte arbeider etter i det daglige, kan føre til at de ansatte reagerer med demotivasjon og kynisk oppførsel (Schultz et al. 2005).

Gapet som eksisterer mellom verdigrunnlaget selskapet forfekter at det har, og det verdigrunnlaget de ansatte jobber etter, kan forklares på flere måter. Det har til nå bare gått et drøyt år siden verdigrunnlaget ble introdusert. Resultatet kan tyde på at det kan ta noe mer tid før verdiene blir internalisert av de ansatte. En annen forklaring kan hensespeiles til hvordan verdiene i det nye selskapet ble valgt. Det nye verdigrunnlaget til StatoilHydro ble i hovedsak dannet ved at ledelsen tok i bruk verdier som allerede hadde fått grobunn i de to selskapene før fusjonen. Tre av verdiene ble hentet fra Statoil, og én fra Hydro. I tråd med dette var det en tendens til at respondentene fra ex-Statoil i større grad identifiserte seg med verdiene enn respondentene fra ex-Hydro. Selv om respondentene fra ex-Statoil i større grad var positive til verdiene i det nye selskapet, var det påfallende få respondenter fra ex-Statoil som tok til orde for verdiene, ”tett på” og ”modig” til spørsmålet om ”hvem er vi” i StatoilHydro. Det kan derfor argumenteres for at det i dag til en viss grad ikke er overensstemmelse mellom hva

selskapet hevder at det står for gjennom de offisielle verdiene og de etterlevde verdiene i selskapet.

7.2.2 Verdien om åpenhet

Det var en noe overraskende trend at så mange av respondentene argumenterte for at ”åpenhet” var en verdi som stod sentralt i StatoilHydro. Åpenhet er en verdi oljeselskaper vanligvis ikke blir forbundet med, istedenfor blir de gjerne forbundet med korrupsjonsskandaler, eller at de opererer i etiske gråsoner osv. Det kan være positivt for et oljeselskap å forfekte en verdi som omhandler åpenhet eksternt, fordi det kan bidra til å skaffe selskapet legitimitet i omgivelsene. Samtidig er det ikke sikkert at denne verdien er en verdi som etterleves i selskapet, hvis en ser det i sammenheng med de etiske gråsonene både Statoil og Hydro har vært involvert i tidligere. Det at så mange respondenter mente at selskapet likevel var ærlig og åpent, indikerer at respondentene i liten grad har tatt innover seg medieoppslagene som har vært knyttet til korrupsjonssaken i Libya og andre etiske gråsoner selskapene har vært involvert i. Det at verdien om åpenhet fikk en så stor oppslutning var spesielt overraskende med tanke på tidspunktet intervjuene ble gjennomført på. Da intervjuene ble gjennomført i november var det bare kort tid etter at media hadde viet stor spalteplass til Libya-saken. Siden åpenhet er en av de fire grunnverdiene i StatoilHydro, er det positivt for selskapet at de ansatte også mener at dette er en verdi som blir etterlevd i selskapet.

7.2.3 En organisasjon preget av dominerende fra ex-Statoil

De to selskapene hadde svært ulike kulturer før sammenslåingen. De fleste respondentene pekte på at ex-Hydro var en mer effektiv organisasjon enn ex-Statoil, men samtidig preget av en tøffere hverdag. På samme måte pekte de fleste på at ex-Statoil hadde et større fokus på at beslutninger skulle bli tatt på en demokratisk og rettferdig måte, selv om dette ga utslag i en mer tungrodd og ressurskrevende organisasjonsform. Det var en uttrykt enighet blant respondentene om at den kulturen som gjorde seg gjeldende i ex-Statoil på mange måter fremdeles var gjeldende i StatoilHydro. Flere av respondentene fra ex-Hydro uttrykte at de nå var kommet inn under Statoil, og flere av respondentene fra ex-Statoil sa at de følte at de fremdeles jobbet i Statoil. Det sammenslåtte selskapet ble også i stor grad karakterisert av respondentene som en trygg og god arbeidsplass. Resultatene fra intervjuene indikerer at trygghet og stabilitet er kulturelle trekk som kommer fra Statoil. Statoil ble av respondentene karakterisert som demokratisk og myk, mens Hydro ble karakterisert som tøff og effektiv. Det

at StatoilHydro ble ansett som å være trygt og stabilt kan derfor indikere at kulturelle trekk fra Statoil har kommet inn i det fusjonerte selskapet.

Siden kulturen til ex-Statoil på mange måter ser ut til å gjøre seg gjeldende i det nye selskapet, er det ikke overraskende at det var en tendens til at flere av respondentene fra ex-Statoil, sa at de *identifiserte seg* med det nye selskapet enn de fra ex-Hydro. Dette stemmer med funnene til Van Knippenberg et al. (2002), som fant ut at de ansatte fra den dominerende organisasjonen ofte identifiserer seg sterkere med det fusjonerte selskapet, enn de ansatte fra det dominerte selskapet. At de ansatte fra ex-Statoil identifiserte seg sterkere med selskapet kom blant annet frem i forhold til spørsmål om verdiene og spørsmål om tilhørighet. Det var flere av respondentene fra ex-Statoil enn respondentene fra ex-Hydro som sa at de var enig i og likte verdigrunnlaget i det nye selskapet. Videre var det flere ansatte fra ex-Statoil enn fra ex-Hydro som sa at de følte tilhørighet til StatoilHydro.

7.2.4 Fremtid i StatoilHydro

De fleste respondentene tok til orde for at de ønsket å bli værende i StatoilHydro i mange år fremover. Hovedårsaken til den høye lojaliteten blant respondentene var at det ikke eksisterte andre gode alternativ knyttet til jobbmuligheter i Bergen. De alternativene som eksisterte var først og fremst små oljeselskap. På grunn av finanskrisen ble det pekt på at det var stor risiko involvert ved å begynne i de små oljeselskapene, da de ofte slet med kapitaltørke i dårlige tider, og dermed risikerte å gå konkurs. StatoilHydro kan av den grunn i dag sies å ha en tilnærmet monopolsituasjon for de ansatte i arbeidsmarkedet, da det i liten grad eksisterer alternativer for de ansatte som jobber i oljeselskap i Norge i dag. Fusjonen mellom de to store selskapene, Statoil og Hydro, førte derfor til at de ansatte fikk færre jobbalternativer å velge mellom.

Selv om det er positivt for StatoilHydro at de ansatte ønsker å bli værende i selskapet, kan det også ha en negativ effekt. Dersom de ansatte bare ønsker å bli værende i selskapet fordi det ikke eksisterer andre gode alternativer, betyr dette at de ikke ønsker å bli værende på grunn av en sterk identifisering til selskapet. En sterk identifisering med selskapet kan føre til høyere grad av effektivitet og på samme måte kan en svak identifisering føre til lavere grad av effektivitet og lojalitet (Kvåle & Wæraas, 2006). Det bør derfor være et mål for StatoilHydro å sikre at de ansatte identifiserer seg med selskapet dersom de ønsker høy grad av effektivitet og commitment i selskapet.

7.2.5 Vurdering av hypotese 1

Det kan argumenteres for at hypotese 1 er korrekt. Respondentene som ble intervjuet var i stor grad enig i, og delte mange oppfatninger om ”hvem er vi” i StatoilHydro. Samtidig var det noe påfallende at de ansatte i liten grad pekte på verdiene som svar på spørsmål om identitet, spesielt ble verdiene om ”tett-på” og ”modig” oversett av respondentene. Dette kan indikere at det eksisterer en situasjon der de ansatte til dels etterlever et annet sett av verdier enn det selskapet forfekter eksternt. Det kan tyde på at det er for kort tid etter fusjonen til at selskapet har klart å enes om et sett med verdier som selskapet kan etterleve internt og forfekte eksternt. Samtidig var det stor enighet blant respondentene om hvilke assosiasjoner selskapet vekket, og på mange måter var det tydelig at en ny felles identitet var i ferd med å vokse frem. Jeg mener derfor at det er grunn til å tro at hypotesen er til dels riktig, da det virker som om at det er i ferd med å vokse frem en del felles oppfatninger knyttet til identitet. Samtidig kan det virke som om de ansatte trenger mer tid før de har internalisert alle de fire verdiene, og i dag kan det eksistere en situasjon der de ansatte til dels etterlever andre verdier enn det selskapet forfekter at det står for.

7.3 ”Det eksisterer grupperinger mellom de ansatte fra ex-Hydro og ex-Statoil i StatoilHydro i Bergen”

Det ble i forrige kapittel gjort rede for at det først og fremst var to faktorer som pekte i retning av at hypotese to er korrekt, og at det eksisterer en ”vi” og ”de” tankegang i StatoilHydro. Det ble argumentert for at den faktoren som i størst grad kan ha forsterket gruppetankegangen kan ha vært den *sammenligningsprosessen* som fant sted før og etter at fusjonen ble gjennomført. Statoil og Hydro har opp gjennom årene vært gjenstand for mye sammenligning både når det gjelder teknologi og de arbeidsprosesser som har vært gjeldende i de to selskapene. En annen faktor som kan ha forsterket gruppetankegangen kan ha vært ”synligheten til utgruppen”. Grunnen til dette er at respondentene i stor grad var klar over hvilke medarbeidere som kom fra Statoil og hvilke som kom fra Hydro. Videre merket de seg hvem som hadde fått de mest attraktive stillingene etter fusjonen. Samtidig var det noen funn som pekte i retning av at grupperingene var mildere stemt enn det som var naturlig å forvente, siden de to selskapene var hovedkonkurrenter før fusjonen. Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på de mest sentrale funnene fra kapittel seks, og deretter konkludere på hvorvidt det kan sies at det eksisterer grupperinger og en ”vi” og ”de” tankegang per i dag i StatoilHydro.

7.3.1 Motstand mot å ta i bruk motpartens arbeidsprosesser og teknologi

StatoilHydro er et selskap der teknologi og arbeidsprosesser står sentralt. Siden Statoil og Hydro tidligere har blitt sammenlignet med hverandre, kan dette ha forsterket bevisstheten rundt slik gjør ”vi” det, og slik gjør ”de” det, der måten ”vi” gjør det på er forbundet med noe positivt, og måten ”de” gjør det på er forbundet med noe negativt. I følge Meyer (2008) er det slik at dersom en selv har vært med å utvikle et IT-system, er det ikke lett å velge systemet til den tidligere konkurrenten. Det er derfor naturlig at de ansatte i en slik prosess vil ønske å beholde sine egne arbeidsprosesser og sin egen utviklet teknologi. Det er en kjent tendens at ansatte ofte motsetter seg endring (Dent & Goldberg, 1999). Dersom det i tillegg dreier seg om å måtte tilpasse seg konkurrentens arbeidsprosesser og teknologi, som tidligere har blitt oppfattet som negativ, vil dette komplisere bildet ytterligere. Ulikheter knyttet til arbeidsprosesser og teknologi, kan ut fra dette ha vært en faktor som har forsterket grupperingene mellom de ansatte. Samtidig er dette som tidligere nevnt en faktor som gradvis vil svekkes og forsvinne over tid.

7.3.2 Synlighet rundt forfremmelser og lønnsstigning

I en fusjon vil det vanligvis være slik at en har størst nettverk i det selskapet en tidligere har arbeidet i. Lederkabalene er derfor et konfliktfullt punkt i de fleste fusjoner. Det er viktig at lederkabalene må løses på en mest mulig effektiv og rettferdig måte dersom en fusjon skal gjennomføres på en god måte. Dette er ikke lett, og ofte blir det brukt mye tid på maktkamper mellom de ansatte (Meyer, 2008). Selv om lederkabalene i StatoilHydro nå har vært på plass i et år, kom flere av respondentene med kommentarer om at de syntes motparten hadde tatt en for stor del av lederstillingene. Synligheten til utgruppen er derfor fremdeles eksisterende i StatoilHydro, og de ansatte legger merke til hvem som blir forfremmet. I dag er det ingen i StatoilHydro som offisielt ønsker å oppgi prosentsetninger om hvor stor andel av ledelsen på de ulike nivåene som kommer fra hvilket av de to selskapene (Statoil eller Hydro). Begrunnelsen for at ingen ønsker å oppgi disse andelene var at de mente at det ikke lenger var relevant, over et år etter at fusjonen ble gjennomført. Samtidig kom det frem i intervjuene at de ansatte var svært oppdaterte på hvilke medarbeidere rundt dem som ble forfremmet. Dersom det oppstår for store skjevheter i nær fremtid knyttet til hvem som blir forfremmet og ikke, vil det kunne forsterke grupperingene i selskapet. Likevel er det grunn til å tro at de ansatte etter hvert vil glemme hvem som jobbet hvor tidligere, og at forfremmelsene etter hvert vil bli mer oppfattet ut fra individnivå.

7.3.3 Formildende faktorer

Likhetstrekk mellom Statoil og Hydro før fusjonen

Enkelte av respondentene trakk frem likhetstrekk mellom Statoil og Hydro under intervjuet. På selskapsnivå ble det trukket frem at begge selskapene var norske og familievennlige, og på individnivå ble det trukket frem at de ansatte hadde hatt samme kleskode i de ulike selskapene før fusjonen, og at de kom fra samme universitetsmiljø. Forskning har vist at dersom to mennesker deler noen likhetstrekk kan dette bidra til å skape bånd mellom dem. Et eksempel som illustrerer dette er at det har vist seg at en person har større mulighet for å motta en mynt fra en fremmed dersom de to har lik påkledning enn dersom de ikke har det (Cialdini & Goldstein, 2002). Med andre ord kan et fokus på likheter fremme bånd mellom de ansatte fra ex-Statoil og ex-Hydro. Det at enkelte av respondentene pekte på likhetstrekk kan derfor ha vært en faktor som bidrar til å svekke en "vi" og "de" tankegang i selskapet.

En bransje preget av rikdom og ressurser

Et funn som kom frem under hypotese 1, var at flere av respondentene mente at "trygghet" og "stabilitet" var karakteristiske trekk for identiteten til StatoilHydro. Dette trekket kan henseiles til at StatoilHydro har virksomhet innenfor olje- og gassindustrien, en bransje som har vært preget av mye rikdom. Til spørsmålet om det var kamp om ressurser i selskapet, svarte de fleste respondentene at det var nok ressurser. Respondentene uttrykte at det heller var et ønske om å få flere medarbeidere til avdelingene enn å gi noen oppsigelse. De to selskapene har på mange måter vært preget av at det har vært nok oppdrag. I følge respondentene hadde de i liten grad vært bekymret for å motta oppsigelse. Det ble pekt på at de i "verste" fall kunne risikere å bli tilbudt en oppsigelsespakke som 58 pluss pakken, som ble gitt som et tilbud om førtidspensjonering. Dette tilbudet ble gitt til flere ansatte født før 1950, i forbindelse med en nedbemanning etter fusjonen. Tilbudet innebar at de fikk 70 % av lønnen frem til fylte 67, selv om de begynte i ny jobb. En slik trygghet i selskapet kan ha vært en formildende faktor i forhold til konkurransen mellom de to gruppene.

Da Sas-Braathens fusjonen ble gjennomført, var det svært sterke grupperinger mellom de ansatte. Samtidig har flybransjen i stor grad vært preget av en situasjon med hard konkurranse. I kontrast til flybransjen har olje- og gassbransjen i større grad vært preget av mye ressurser, som igjen kan ha ført til en mindre utpreget konkurransesituasjon. I bransjer preget av hard konkurranse, vil det være naturlig at det eksisterer en sterkere konkurransementalitet enn i bransjer preget av rikdom og ressurser. Tryggheten og stabiliteten

som kjennetegner StatoilHydro kan derfor ha bidratt til å svekke bevisstheten rundt inn- og utgrupper.

7.3.4 Vurdering av hypotese 2

Mye tyder på at det eksisterer en viss grad av grupperinger mellom de ansatte som kommer fra ex-Statoil og ex-Hydro. For det første kan kampen om å få gjennomslag for sine egne arbeidsmetoder og sin egen teknologi ha vært en forsterkende faktor som kan ha bidratt til å skape grupperinger mellom de ansatte. Samtidig er prosessen med harmonisering innenfor de fleste fagområder over, og mye kan tyde på at det såreste punktet i integrasjonen er forbi. En annen faktor som indikerer at det eksisterer grupperinger innad i selskapet er tendensen hos de ansatte til å legge merke til hvem som er blitt forfremmet, og fra hvilket selskap de kom fra. Denne synligheten rundt utgruppen forsterker tankegangen om grupper, og kan dermed bidra til å hemme selskapets forsøk på å danne en ny felles identitet i selskapet.

Til tross for at det er noen faktorer som peker i retning av at det eksisterer en ”vi” og ”de” tankegang i selskapet, er det også noen faktorer som trekker i motsatt retning. For det første var det enkelte av respondentene som trakk fram likheter mellom de to selskapene. Likheter binder sammen, og kan myke opp grupperinger blant de ansatte. For det andre var det flere som la vekt på at StatoilHydro var et trygt og stabilt selskap preget av rikdom og ressurser. Det har staten i ryggen, noe som også bidrar til å gi de ansatte en trygghetsfølelse. Den tryggheten som preger StatoilHydro og som har preget bransjen, kan til en viss grad ha bidratt til å svekke konkurransen mellom de to selskapene, noe som videre kan ha hemmet ”vi” og ”de” tankegangen.

Som en konklusjon på om hvorvidt hypotesen kan sies å stemme eller ikke, mener jeg at det er grunn til å tro at det eksisterer grupperinger i selskapet i dag. Samtidig er ikke disse grupperingene like sterke som det var naturlig å forvente med tanke på at de to selskapene var hovedkonkurrenter før fusjonen. Forklaringen til dette kan henseiles til bransjen selskapet er i, og at StatoilHydro er et trygt selskap å jobbe. Faktorene som har forsterket grupperingene til nå, i hovedsak konflikter knyttet til arbeidsprosesser og teknologi, er også i ferd med å avta nå som den vanskeligste delen av harmoniseringen er over. Konflikter knyttet til forfremmelser vil sannsynligvis også avta på sikt etter hvert som de ansatte glemmer hvem som jobbet hvor tidligere. Likevel er det grunn til å tro at det per i dag eksisterer en viss grad av grupperinger

mellom de ansatte, noe som kan ha bidratt til å skape konflikter og motstand i arbeidet med å danne en ny felles identitet i selskapet.

7.4 ”Navn- og logo har en symbolsk verdi, og er derfor gjenstand for følelse av identitet blant de ansatte”

I forrige kapittel ble det gjort rede for respondentenes meninger og holdninger knyttet til navnedebatten. Jeg vil i det følgende utrede de mest sentrale funnene fra kapittel seks, og deretter konkludere på hvorvidt hypotesen om navn- og logo kan vurderes som korrekt eller ikke.

7.4.1 Navn- og logo som identitetsbærer

Til spørsmålene om navn- og logo i StatoilHydro var det mye som indikerte at det var de ansatte fra ex-Hydro som i størst grad uttrykte interesse for navnedebatten. Dette kom frem blant annet ved at respondentene fra ex-Hydro uttrykte sterkere meninger om hva utfallet burde bli enn respondentene fra ex-Statoil. I tillegg hadde de en tendens til å legge frem flere argumenter for hvorfor de mente som de gjorde om navnet i det nye selskapet. Respondentene fra ex-Statoil var derimot mer kortfattet i uttalelsene sine, og uttrykte i større grad at de ville stille seg positiv til flere løsninger.

7.4.2 Statoil-navnet som symbol på noe annet

En stor andel av respondentene fra ex-Statoil viste forståelse for at navnet kunne skape symbolske effekter i forhold til om fusjonen kunne bli oppfattet som likeverdig. Overraskende mange fra ex-Statoil uttrykte at de ikke ønsket at det permanente navnet skulle bli Statoil da det kunne provosere de ansatte fra ex-Hydro. Samtidig var det kanskje noe overraskende at hele 33 % av de ansatte fra ex-Hydro ønsket å beholde Statoil som det permanente navnet. Dette illustrerer på mange måter at enkelte av respondentene fra begge parter viste forståelse for hverandre, og ønsket et utfall av navn- og logo debatten som var mest mulig smertefri for begge parter. Selv om enkelte av respondentene fra begge sider viste forståelse for hverandre, kan det påpekes at majoriteten av respondentene fra ex-Hydro var negative til at selskapet skulle velge ”Statoil” som det endelige valget. De fleste respondentene fra begge sider pekte på at dersom det permanente navnet ble ”Statoil” ville det kunne skape en negativ effekt i den videre integrasjonsprosessen.

7.4.3 Navnet som symbol

Mye tyder på at navnet i stor grad dreier seg om en symbolsk signaleffekt knyttet til fusjonen og integrasjonsprosessen. Dersom det endelige valget faller på Statoil kan det kunne tolkes som at fusjonen i realiteten var et oppkjøp, noe som kan provosere blant de ansatte som tidligere arbeidet i Hydro. StatoilHydro-navnet eller et nytt navn vil derimot kunne gi signaler om en likeverdig fusjon. At navnet har en slik symbolsk effekt var en utbredt tanke både blant de fra ex-Hydro og blant de fra ex-Statoil. Motivet for å ønske å bytte navn eller beholde StatoilHydro var i hovedsak at en slik symboleffekt var gjeldende.

En motstand blant majoriteten av respondentene fra ex-Hydro mot å ta i bruk Statoil-navnet er i tråd med sosial identitetsteori. Dersom en ser at ens egen identitet holder på å forsvinne til fordel for motpartens, kan dette føre til økt motstand mot integrasjonsprosessen. I tråd med dette vil det være en økt risiko for at motstanden mot identitetsbyggingen vil øke dersom utfallet av navnedebatten blir "Statoil". Istedenfor at de ansatte fra ex-Hydro er aktive medspillere i prosessen med å danne en ny identitet i selskapet, kan det da oppstå en risiko for at de heller vil prøve å bevare elementer av sin tidligere identitet. Det har tidligere i oppgaven blitt argumentert for at Statoil har vært den dominerende parten i integrasjonsprosessen, og at de ansatte fra ex-Statoil av den grunn i større grad identifiserer seg med selskapet. Dersom Statoil-navnet vinner igjennom vil dette føre til at ex-Statoil vil bli enda mer dominerende, noe som kan resultere i at de ansatte fra ex-Statoil igjen vil identifisere seg sterkere med selskapet. Samtidig er det en fare for at dette vil gi motsatt effekt blant de ansatte fra ex-Hydro. Det vil si at dersom Statoil-navnet blir tatt i bruk, vil dette kunne resultere i at de ansatte fra ex-Hydro i mindre grad identifiserer seg med selskapet.

7.4.4 Vurdering av hypotese 3

Det er mye som tyder på at navn- og logo kan ha en symbolsk verdi for de ansatte i StatoilHydro. For det første var de fleste respondentene klar over og hadde sterke meninger knyttet til debatten om navn- og logo. Alle respondentene fra ex-Hydro, og majoriteten av respondentene fra ex-Statoil hadde klare oppfatninger om hva det permanente navnet burde bli. Flere av respondentene mente også at navnet hadde en viktig symbolsk betydning for den påfølgende integrasjonsprosessen. Et flertall fra begge parter mente at dersom selskapet fikk navnet "Statoil" kunne dette gi en signaleffekt utad om at Hydro i realiteten hadde blitt underlagt Statoil. Flere av respondentene fra ex-Statoil uttrykte stor forståelse for at dette navnet av den grunn kunne virke provoserende på de ansatte fra ex-Hydro. På samme måte

var det flere av respondentene fra ex-Hydro som pekte på at det ville være negativt for integrasjonen å gå tilbake til navnet Statoil. Tendensen mot at begge parter uttrykte at navnet kunne skape slike symbolske effekter, støtter opp under at hypotesen er riktig, da det kan virke som om at navnet har en effekt i forhold til i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med selskapet.

Selv om det er mange faktorer som peker i retning av at navn- og logo er identitetsbærer i selskapet, er det også noen faktorer som tilsier at det ikke er en sterk identitetsbærer. Hele en tredjedel av respondentene fra ex-Hydro mente at ”motpartens” navn, Statoil, kunne vært et greit alternativ. Selv om dette bare gjaldt en minoritet av respondentene fra ex-Hydro, kan det tolkes som om enkelte av respondentene tilla navnet mindre vekt enn resten. En annen tendens var at en tredjedel av respondentene fra ex-Statoil uttrykte at de var positive til flere løsninger. Dette ga også indikasjoner på at utfallet av navn- og logo i mindre grad ville påvirke deres identitetsfølelse overfor selskapet.

Som en konklusjon på hvorvidt hypotesen kan sies å være korrekt eller ikke, mener jeg det er grunn til å tro at navn- og logo til en viss grad har en symbolsk verdi og at navn- og logo av den grunn er en identitetsbærer i selskapet. Jeg vil med andre ord argumentere for at hypotesen er korrekt. Samtidig mener jeg at det ikke er grunnlag for å tro at dette er *den viktigste faktoren* for at selskapet skal klare å danne en positiv og ny, felles identitet i selskapet. De ansatte vil merke seg hva ledelsen bestemmer seg for i denne saken. Dette vil skape symbolske effekter som igjen kan gi bølger av meninger både i de interne og eksterne omgivelsene. Til tross for dette er det ikke grunn til å tro at valg av navn- og logo vil være av avgjørende betydning i dannelsen av en ny, felles identitet i selskapet. Dette er i tråd med corporate branding perspektivet som også vektlegger at det visuelle bare til en viss grad er en viktig del av merkevarebyggingen i selskapet. Det grafiske bør stemme overens med resten av identitetsbyggingen i selskapet, samtidig blir det presisert i den andre bølgen av corporate branding at merkevarebygging og identitetsbygging i et selskap dreier seg om mye mer enn bare utøvelse av designprogrammer. Utfallet av det nye navnet i StatoilHydro vil på samme måte ha en viss innvirkning på oppbyggingen av en ny identitet, men mye tyder på at det ikke vil være av avgjørende betydning.

8.0 Avslutning

8.1 Oppsummering/konklusjon

Denne utredningen har forsøkt å avdekke i hvilken grad det er i ferd med å bygge seg opp en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro etter fusjonen. For å belyse de konflikter og problemer som kan oppstå i dannelsen av en ny identitet, har den også vurdert i hvilken grad det eksisterer grupperinger og en "vi" og "de" tankegang i selskapet. Videre har utredningen forsøkt å belyse i hvilken grad utfallet av valg av navn- og logo i selskapet er av stor viktighet for de ansatte, og hvorvidt utfallet av navnedebatten kan ha en innvirkning på identitetsbyggingen i selskapet.

Basert på intervjuene og andre interne og eksterne kilder, er det grunn til å slå fast at problemstillingen om at det er i ferd med å bygge seg opp en ny, felles organisasjonsidentitet i StatoilHydro etter fusjonen, er delvis korrekt. Det vil si at det per i dag bare til en viss grad har utviklet seg en ny felles identitet i StatoilHydro. På den ene siden har de ansatte stor grad av felles oppfatninger knyttet til "hvem er vi" i StatoilHydro, noe som ligger til grunn for organisatorisk identitet. På den andre siden er ikke identiteten ferdig etablert, da det i dag til dels eksisterer et gap mellom StatoilHydro sitt offisielle verdsett, og de etterlevde verdiene i selskapet. Ifølge den andre bølgen av corporate branding, må det være stor grad av enighet mellom det selskapet forfekter at det er, og det medarbeiderne virkelig gjør i de daglige aktivitetene, for å si at et selskap har en sterk og positiv identitet. Dersom det eksisterer et gap mellom det selskapet forfekter at det er, og det de ansatte arbeider etter i det daglige, vil det kunne medføre at selskapet sender ut uklare og forvirrende signaler til omgivelsene (Schultz et al. 2005).

En årsak til at det per i dag til dels eksisterer et gap mellom det verdigrunnlaget selskapet forfekter at det har og det etterlevde verdigrunnlaget, kan være at det tar tid å bygge opp en ny identitet etter en fusjon. Ifølge den organisasjonsteoretiske tilnærmingen kan ikke identitet på en enkel måte styres fra ledelsen. Organisasjonsidentitet er noe som vokser frem over tid, og som gir organisasjoner et distinkt særpreg (Kvåle & Wæraas, 2006). Av den grunn ville det vært svært overraskende hvis resultatene fra intervjuene hadde vist at arbeidet med integrasjonsprosessen og det nye verdigrunnlaget på så kort tid hadde skapt en ny, sterk identitet.

En annen faktor som kan bidra til at selskapet bare til en viss grad har klart å opparbeide seg en felles identitet, kan relateres til at det fremdeles til en viss grad eksisterer grupperinger i selskapet. De ansatte hadde en tendens til å merke seg hvem som ble forfremmet, og fra hvilket selskap de som ble forfremmet kom fra. I tillegg eksisterte det en del motforsteillinger knyttet til å ta i bruk motpartens arbeidsmetoder og teknologi, noe som også forsterket ”vi” og ”de” tankegangen. Selv om mye tyder på at det eksisterer grupperinger i selskapet, synes det som om grupperingene er svakere enn først antatt. Det var flere som uttrykte at det var likheter mellom de to gruppene. Dette svekker grupperingene da mennesker har en tendens til å like mennesker som en har noe til felles med, og likheter myker opp skillene mellom de to gruppene (Cialdini & Goldstein, 2002). Et annet moment som svekker grupperingene er at StatoilHydro har vært preget av trygghet og stabilitet, og de ansatte har av den grunn i liten grad vært nødt til å bekymre seg for å miste jobben. Flere respondenter pekte på at det skulle mye til for å bli sagt opp. Selskapet er preget av tilgang på ressurser. Lav grad av kamp om ressursene kan derfor ha svekket grupperingene mellom de ansatte fra ex-Statoil og ex-Hydro. Grad av grupperinger som eksisterer i StatoilHydro ser derfor ut til å være svakere enn det som var forventet med tanke på at de ansatte var hovedkonkurrenter før fusjonen. Dette indikerer at grupperingene i selskapet per i dag bare til en viss grad har en negativ effekt på identitetsbyggingen i selskapet.

I forhold til navn- og logo ser det ut til at dette bare er et av mange elementer som påvirker identitetsbyggingen i StatoilHydro. Det endelige valget av navn- og logo i selskapet vil skape rom for tolkning både internt og eksternt, som igjen kan ha en påvirkning på identitetsdannelsen i selskapet. Majoriteten av respondentene uttrykte at utfallet av navn- og logo ville ha en symbolsk effekt knyttet til hvorvidt integrasjonsprosessen ville bli oppfattet som likeverdig. Det nye navnet kan derfor sies å ha en viss innvirkning på identitetsbyggingen i selskapet, da de ansatte tillegger det symbolsk betydning. Samtidig var det delte meninger om hvorvidt navn- og logo var av stor betydning eller ikke. Dette indikerer at navn- og logo bare er et element av mange viktige elementer, og av den grunn bare til en viss grad har innvirkning på identitetsbyggingen. Dette funnet er i tråd med corporate branding perspektivet der det står sentralt at et rent fokus på merkevarenavnet reduserer merkevarebygging til ”sugar coating”. Samtidig er corporate branding et kryssdisiplinært perspektiv og i tråd med dette er merkevarenavnet et element som bør stemme overens med resten av identiteten dersom et selskap skal oppnå en sterk, helhetlig identitet. Selv om navnedebatten per i dag synes å ha en liten innvirkning på identitetsbyggingen i selskapet, er det en risiko for at dette

kan endre seg når den endelige beslutningen blir tatt om det permanente navnet. Dersom utfallet blir "Statoil" kan dette bli oppfattet negativt av de tidligere Hydro-ansatte, da det kan tolkes som at fusjonen var mer et oppkjøp enn en fusjon. Det vil derfor være en risiko ved å la selskapet få navnet "Statoil", da dette navnet kan resultere i en større grad av motstand mot dannelsen av en ny identitet blant de ansatte fra ex-Hydro.

8.2 Praktiske implikasjoner av studien

Utredningens bidrag og de funnene som er avdekket fremkommer implisitt i diskusjonen. Jeg anser det likevel som viktig å uttrykke eksplisitt hvilke tiltak som bør iverksettes i StatoilHydro for at selskapet skal oppnå en sterkere organisasjonsidentitet.

Først og fremst kan det være positivt for StatoilHydro å få grupperingene til å forsvinne helt i selskapet. Dette kan blant annet gjøres ved å fokusere på likheter mellom de to "gruppene" av ansatte, og unngå at de ansatte fokuserer på ulikheter. En slik strategi kan legge grunnlaget for at de ansatte føler seg mer knyttet til hverandre, da likheter har en tendens til å binde sammen (Cialdini & Goldstein, 2002). En annen måte å svekke grupperingene på kan være gjennom å skape en ny ytre "fiende". Ved at de ansatte opplever at de blir sammenlignet med en ny ytre konkurrent, vil dette i tråd med sosial identitetsteori kunne føre til at de ansatte vil oppfatte ulikheter internt i gruppen som mindre, og oppfatte ulikheter mellom gruppene som større (Ashforth & Mael, 1989). Det vil si at "vi" og "de" tankegangen vil endre seg fra å være mellom ex-Statoil og ex-Hydro, til å bli mellom "vi i StatoilHydro" og en ny ytre konkurrent. Dette er tiltak som kan medføre en lavere grad av grupperinger internt i selskapet, og samtidig styrke identitetsfølelsen innad.

Det er også viktig at ledergruppen identifiserer hvilke verdier som er rådende i selskapet, og nøye vurderer i hvilken grad disse samsvarer med StatoilHydro sine strategier. Verdier som står i motsetning til hele eller deler av strategien må avlæres og utfordres av nye verdier som i større grad stemmer overens med den nye strategien, og som kan skape inspirasjon og motivasjon blant de ansatte. Ifølge Schultz et al. (2005) er det viktig at ledelsen lytter til de ansatte og legger til rette for at det foregår diskusjoner internt mellom de ansatte. Her har mellomlederne en viktig funksjon som bindeleddet mellom ledelsen og de ansatte. Det er viktig at ledere og mellomledere fremstår som rollemodeller og setter eksempler gjennom egen atferd og handling for å fremme det ønskede verdigrunnlaget i selskapet (Balogun,

2006). På den måten kan StatoilHydro oppnå et større samsvar mellom det offisielle verdigrunnlaget og de etterlevde verdiene i selskapet.

8.3 Begrensninger/ Forslag til fremtidig forskning

En svakhet med denne oppgaven er at den baserer seg på en kvalitativ tilnærming. Dersom det er ønskelig å finne ut mer ekstakt hvor utbredt de ulike holdningene og meningene respondentene i intervjuene hadde, burde det i tillegg gjennomføres en kvantitativ undersøkelse. Gjennom en kvantitativ tilnærming hadde det vært mulig å undersøke et betydelig større utvalg, og på den måten i større grad fange opp hvor utbredt de ulike meningene i selskapet er. Samtidig kan det argumenteres for at organisasjonsidentitet er et tema som på mange måter best fanges opp gjennom en kvalitativ tilnærming. Dette kan begrunnes med at organisasjonsidentitet er vanskelig å fange opp gjennom standardiserte undersøkelser da det involverer følelser og følelsesmessig tilknytning. Dersom en skal studere dette temaet bør det derfor være innenfor en ramme hvor respondentene kan snakke så fritt som mulig, samtidig som noen passer på at temaet respondenten snakker om er relevant for identitet.

Organisasjonsidentitet og den andre bølgen av corporate branding er fagfeltet fremdeles er forsket lite på. Det er imidlertid forventet at det vil komme mye videre forskning innenfor disse emnene i løpet av de nærmeste årene. Denne utredningen har belyst corporate branding og organisasjonsidentitet relativt kort tid etter en sammenslåing mellom to konkurrenter. Forslag til fremtidig forskning kan blant annet være å undersøke corporate branding i en endringssituasjon. Videre kan det være interessant å undersøke i hvilken grad det er viktig for de ansatte å jobbe i et selskap med en sterk positiv identitet, for igjen å belyse i hvilken grad dette påvirker jobbtilfredshet.

Litteratur og kilder

Aaker, J. L. (1997) Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, pp 347-356

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity, i Cummings, L.L. og M.M. Staw (red.) *Research in Organizational Behaviour*

Andersen, S. S. (1997) *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen

Ashforth, B. & Mael, F. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of the organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 13, no. 2, pp 103-123.

Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1

Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, vol. 39, no. 1, pp 29-49. London

Barbour, R. (2008) *Introducing Qualitative Research: A Student Guide to the Craft of Doing Qualitative Research*. Sage Publications

Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. (2002) The Science and Practice of Persuasion. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 43, pp 40-50

Davies, G. & Chun, R. (2002) Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 2-3, pp 144-158 (15)

Dent, E. & Goldberg, S. (1999) Challenging "Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 35, no. 1, pp 25-41

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp 517-554

Fisher, C. (2007) *Researching and Writing a Dissertation, A Guidebook for Business Students*. Pearson Education Limited. England

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp 443-44

Grønhaug, K. & Ghauri, P. N. (2002) *Research Methods in Business Studies*. 2nd ed. Prentice Hall. Essex

Harford, J. (2005) What drives merger waves? *Journal of Financial Economics*, vol. 77, no 3, pp 529-560

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp 356-365

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000) Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organisations; in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (eds) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, pp 11-35

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002) Organizational Identity Dynamics. *Human Relations*, vol. 55, pp 989-1018

Hogg, M. & Abrams, D. (1998) *Social identifications. A social psychology of intergroup relations and groups processes*. Routledge. London

Jacobsen, D. I. (2002) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget.

Jacobsen, E. W. & Lien, L. B. (2001) *Ekspansjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS

- Johannessen, A., Tufte, P. A & Kristoffersen, L. (2004) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt Forlag AS. 2 utgave. Oslo
- Keller, G & Warrack, B. (2003) Statistics for Management and Economics. Brooks/Cole – Thomson Learning. 6 utgave. USA
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006) Organisasjon og identitet. Det Norske Samlaget. Oslo
- Meyer, C. B. (2001) A Case in Case Study Methodology. Field Methods. vol. 13, no 4, pp 329-352
- Meyer, C. B. (1996) The Process of Organizational Integration in Mergers and Acquisitions Doctoral Dissertation. NHH. Bergen
- Ringdal, K. (2001) Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget. Bergen
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornill, A. (2007) Research Methods for Business Students. 4th ed. Prentice Hall
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (2005) Towards the second wave of corporate branding. Corporate Branding – Purpose/ People/ Process. Copenhagen Business School Press. Denmark
- Selznick, P. (1957) Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Harper & Row. New York
- Shein, E. H. (1992) Organizational Culture and Leadership. 2ed ed. Jossey-Bass. San Francisco
- Supphellen, M. (2000) Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-depth Elicitation of Brand Associations. International Journal of Market Research, vol. 42, no 3, pp 319-338

Tajfel, H. (1982) Social Psychology of Intergroup Relations. Annual Review of Psychology, vol. 33, pp 1-39

Van Knippenberg D., van Knippenberg, B., Monden, L., de Lima, F. (2002) Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective. British Journal of Social Psychology, vol. 41, no. 2, pp 233-252 (20)

Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (1998) Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations. Foundations for Organizational Science

Wæraas, A. (2004) Den karismatiske offentlige organisasjonen: Konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Tromsø

Internetsider

StatoilHydro sin hjemmeside. 2008.

<www.statoilhydro.com>

Tabbene Lund og Reiten må unngå. Anne Lindberg. Dagens Næringsliv. 12.8.2008.

<<http://www.dn.no/energi/tema/article998897.ece>>

Fingrene av fatet. Politikernes innblanding I Statoil og Hydros navnestrid vekker reaksjoner.

Sigvald Sveinbjørnsson. NA24. 23.5.2007. <<http://www.na24.no/energi/article850687.ece>>

Statoil sluker erkerivalen. Arne Strand. Dagsavisen. 19.6.2006

<<http://www.dagsavisen.no/meninger/article286953.ece>>

En identitet for fremtiden. Styreleder Svein Rennomo. Aftenposten. 18.9.2008.

<<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article2662109.ece>>

Organisasjonskultur – vanskelig å bygge opp, lett å rive ned. Av seniorkonsulent Per Tronsmo, AFF. Lederbulleting nr 2 - 2000

<http://www.finansforbundet.no/Documents/Veiledninger/Organisasjonskultur_zIP0E03088ur.pdf>

Posten svir av 300 millioner kroner på ny logo. Avis2. 5.9.2008

<http://www.avis2.no/okonomi/Posten_svir_av_300_millioner_kroner_paa_ny_logo>

Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie. Enehaug, H. og Thune, T.

Arbeidsforskningsinstituttet AS. 2007.

<<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>>

Likeverdighet et tveegget sverd? Christine B. Meyer. Dagens Næringsliv. 25.1.2007

<<http://www.dn.no/energi/tema/article998951.ece>>

Spår konflikter og maktkamp. Fusjonsekspert tror ikke fusjonen mellom Hydro og Statoil vil gå på skinner. Christine Meyer og Petter Jansen. Dagens Næringsliv. 29.12.2006.

<<http://www.dn.no/forsiden/energi/article970905.ece>>

Maktkamp preger fusjoner. Christine Meyer og Tore Hillestad. Bergens Tidende. 22.1.2007

<<http://www.bt.no/na24/article333470.ece>>

Oljeekspert frykter at Hydro blir slukt. Ingvild Rugland. Bergens Tidende. 6.1.2007

<<http://www.bt.no/na24/article329340.ece>>

”Borgerkrig” hos StatoilHydro. Marita Valvik og Gunhild Haugnes. Aftenposten. 9.10.2008

<<http://e24.no/selskap/STL/article2704404.ece>>

1470 tar gullpakken i StatoilHydro. Ulf Rosenberg. Stavanger Aftenblad. 7.1.2008.

<http://aftenbladet.no/energi/olje/article574191.ece>

Lover at etiske retningslinjer skal prege StatoilHydro. Kjell Sletta. Dagsavisen. 1.10.2008.

<<http://www.dagsavisen.no/innenriks/article316742.ece>>

Brosjyrer og informasjonsmateriell utgitt av StatoilHydro:

Mot nord – Bærekraftig utvikling 2007. StatoilHydro

Sterkere sammen. Årsrapport 2007. StatoilHydro

We – Internmagasin for StatoilHydro - oktober 2007

Brosjyre om StatoilHydros verdier

En identitet for fremtiden. Av Svein Rennemo, styreleder StatoilHydro

Publikasjoner og rapporter

Kronikk Torstein Nesheim, SNF, 2006

Tore Hillestad (2005). Organisasjonskultur. Finansfokus.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Blankett om respondenten:

Kjønn:

Kvinne Mann

Alder:

20- 30 30-40 40-50 50-60 60 +

Utdanning:

Ansiennitet:

Stilling i StatoilHydro

Spørsmål til intervjuet

En mer utfyllende beskrivelse om type stilling/ arbeidsoppgaver:

1. Hvor lenge har du jobbet i Hydro/Statoil før fusjonen?
2. Kan du forklare stillingen din i StatoilHydro?

Beskrivelse av identiteten i StatoilHydro etter fusjonen:

3. Hvordan vil du beskrive "hvem er vi i StatoilHydro?"
 - a. Stikkord dersom han/hun står fast: type bedrift, ledelse, miljø, det sosiale
 - b. Vil du si at dette er noe som er sentralt, unikt og relativt vedvarende trekk ved selskapet?
4. Kjenner du til verdiene i StatoilHydro?
 - a. Hvilke kjenner du til?
 - b. I hvilken grad identifiserer du deg med verdiene (modig, åpen, tett på, omtenkksom)
 - c. Hvilke verdier identifiserer du deg mest med?
5. Kjenner du til selskapets mål og strategier (de som gjelder for deg og din avdeling)?
 - a. I hvilken grad identifiserer du deg med disse?

Faktorer som gir indikasjon på i hvilken grad "intervjuobjektet" identifiserer seg med StatoilHydro:

6. Ser du for deg at du ønsker å jobbe lenge i StatoilHydro?
7. I hvilken grad føler du noen form for tilhørighet til StatoilHydro?
 - a. Har dette endret seg noe etter fusjonen?
8. Dersom du blir tilbudt jobb i en annen bedrift vil du ha noen barrierer for å bytte? (Følelser og følelsmessig appell).
 - a. Hva slags barrierer kan dette være? (det sosiale, lønnen, stolthet av selskapet)
 - b. Hvilke barrierer tror du andre mener er viktige?
9. I hvilken grad føler du deg stolt av å jobbe i StatoilHydro?
 - a. Hva er du stolt over/ ikke stolt over?
 - b. Har dette endret seg etter fusjonen?
10. I hvilken grad føler du at statusen til selskapet er den samme etter fusjonen (i forhold til statusen Hydro og Statoil hadde hver for seg før fusjonen)?
 - a. Føler du at Hydro og Statoil hadde like høy status før fusjonen?

- b. Føler du at folk generelt i selskapet har den samme oppfatningen om dette?

Undersøke om det eksisterer "inngrupper" og "utgrupper" i StatoilHydro:

11. I hvilken grad føler du at integrasjonsprosessen som har foregått så langt i StatoilHydro har vært rettferdig?
 - a. Har de ansatte blitt hørt i prosessen?
 - b. Hva tror du andre i organisasjonen tenker om dette?
 - i. I hvilken grad har lønn, forfremmelser og oppsigelser foregått på en rettferdig måte?
12. Eksisterer det noen form for kamp om ressursene innad i selskapet (f. eks om flere kjemper om samme stillinger)?
13. Føler du at det eksisterer noen grupperinger innad i selskapet?
 - a. Mellom de som tidligere jobbet i Hydro og de som tidligere jobbet i Statoil?
 - b. Måten de snakker på, kler seg på, oppfører seg?

Navn- og logo i det sammenslåtte selskapet:

14. Det har vært en stor debatt i media angående navn- og logo i StatoilHydro. Hva tenker du om dette?
15. Har du noensinne diskutert navnedebatten med familie og venner, eller andre som ikke jobber i StatoilHydro?
16. Er du for/imot å skifte navn (det vil si, bytte vekk fra StatoilHydro)
 - a. Hvorfor?
 - b. Ex Hydro: vil du reagere dersom et navneskifte ikke blir gjennomført som lovet (dvs ledelsen ikke holdt det den lovet)?
17. Hva tror du andre ex Statoil (ex Hydro) mener?
 - a. Om å beholde StatoilHydro
 - b. Om å bytte navn
 - c. Om å la selskapet hete Statoil
 - i. I hvilken grad synes du at Statoil-navnet vekker positive eller negative assosiasjoner?
 - ii. I hvilken grad synes du at Hydro-navnet vekker positive eller negative assosiasjoner?

Vedlegg 2 – Assosiasjonskart med svar fra de 12 respondentene

Assosiasjonskart	StatoilHydro	Nr 1	Nr 2	nr 3	Nr 4	Nr 5	Nr 6	nr 7	nr 8	nr 9	nr 10	nr 11	nr 12	Sum
Down-to-earth		1	1				1				1		1	5
Family-oriented		1	1			1	1	1			1	1	1	8
Small-town														0
Honest		1	1			1	1	1		1		1	1	8
Sincere		1	1			1		1			1		1	6
Real		1	1										1	3
Wholesome		1					1					1	1	4
Original														0
Cheerful													1	1
Sentimental								1						1
Friendly		1	1			1	1	1				1	1	7
Daring		1	1			1							1	4
Trendy								1						1
Exciting		1	1	1			1		1			1	1	7
Sprited			1	1										2
Cool														0
Young														0
Imaginative		1	1					1					1	4
Unique		1						1		1				3
Up-to-date		1	1			1		1	1			1	1	7
Independent			1			1		1	1			1	1	6
Contemporary			1									1	1	3
Reliable		1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	10
Hard working		1		1		1					1	1	1	6
Secure		1	1				1		1				1	5
Intelligent		1	1	1				1	1				1	6
Technical		1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	10
Corporate (felles)		1				1	1	1					1	5
Successful		1	1			1		1	1			1	1	7
Leader		1	1			1								3
Confident		1					1						1	3
Upper class		1					1							2
Glamorous														0
Good looking			1					1						2
Charming														0
Feminine								1						1
Smooth														0
Outdoorsy			1					1			1		1	4
Masculine			1											1
Western			1						1			1		3
Tough					1				1					2
Rugged (stabil, trygg)		1		1				1	1		1	1	1	7

Vedlegg 3: Hva de ulike respondentene (i tilfeldig rekkefølge) svarte samlet fra assosiasjonskartet og ”hvem er vi”.

Hvem er vi i StatoilHydro?					
Ex-Hydro	Teknologisk	Til å stole på	Åpent/Ærlig	Stabil/trygg	Familieorientert
Respondent 1	x	x	x	X	x
Respondent 2	x	x	x	X	
Respondent 3	x	x	x		x
Respondent 4	x	x		X	
Respondent 5	x	x	x		
Respondent 6	x		x	X	x
Delsum	6	5	5	4	3
Ex-Statoil					
Respondent 7	x	x	x	X	X
Respondent 8	x	x	x	X	X
Respondent 9		x		X	X
Respondent 10	x	x	x	X	X
Respondent 11	x				
Respondent 12	x	x	x	X	X
Delsum	5	5	4	5	5
Til sammen	11	10	9	9	8

Vedlegg 4: Hva respondentene svarte til spørsmålet om “hvem er vi i StatoilHydro”.

"Hvem er vi"	Antall som nevnte faktor
Stabil/trygg	7/12
Teknologi, mye tung kompetanse	7/12
Åpent	7/12
Stor i Norge, men liten internasjonalt	6/12
Europeisk, kort vei til konsernledelsen	6/12
Hyggelig miljø	6/12
Mange muligheter for personlig og faglig utvikling	6/12
Mykere enn andre oljeselskap, omtenkksomhet står sentralt	6/12
Opptatt av å lære av hverandre og dele erfaringer	4/12
Dominert av staten	4/12

Vedlegg 5 – Hva respondentene svarte til spørsmålet om følelse av tilhørighet til selskapet hadde endret seg etter fusjonen.

Endring i følelse av tilhørighet	Antall
Nei, den er den samme	4/12
Tilhørighetsfølelse har økt	2/12
Tilhørighetsfølelse har gått ned	6/12

Vedlegg 6: Barrierene respondentene oppga til spørsmålet om de ville hatt noen barrierer mot å bytte dersom de ble tilbudt jobb i et annet selskap.

Barrierer for å bytte jobb:	Antall
Interessant jobb, gode muligheter	8/12
Trygt og godt selskap	7/12
Beliggenheten	7/12
Høste frukter av tidligere arbeid	3/12