

Tre års integrasjonsforskning gir oss ny kunnskap

Fusjonen mellom Statoil og Hydro var effektiv og ble av de fleste opplevd som vellykket. Slik er hovedkonklusjonen fra forskerteamet som har fulgt oss i tre år. Helt knirkefritt gikk det imidlertid ikke.

I januar 2008 inngikk StatoilHydro avtale med tre av Norges forskningsinstitusjoner om å gjennomføre et forskningsprogram på følgende av fusjonen. I mer enn tre år har forskerteamet jobbet tett på organisasjon og problemstillinger knyttet til fusjonen.

– Fusjonen er i norsk og skandinavisk sammenheng av historisk dimensjon, sosialt, industrielt og organisatorisk. For oss forskere var dette en unik mulighet til øke vår kompetanse på fusjoner og integrasjon generelt, og spesielt på hvert av forskningstemaene i den spennende konteksten som fusjonen representerer, sier prosjektleder Helene Loe Colman, Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning (Fafo).

Forskningsprogrammet har fokusert på seks hovedområder; endringsledelse, partssamarbeid, sikkerhet i endringsprosesser, ny organisasjon, kunnskapsdeling, og identitet. Forskningen har omfattet forretningsområdene UPN, INT og TNE.

– I løpet av prosjektperioden har forskerne rapportert kontinuerlig om funn til ulike deler av organisasjonen. På denne måten har Statoil fått nytte av prosjektet underveis, og vi håper at selskapet også vil dra nytte av kunnskapen i fremtidige prosesser. I disse dager lanserer vi en bok om integrasjonen. Vi tror boken vil gi ny, viktig innsikt innenfor de temaene vi har jobbet med. Vi kommer også til å skrive forskningsartikler og jobbe videre med dataene i flere år framover, sier Colman.

Integrasjonsprosessen

Første fase av fusjonen omfattet størstedelen av organisasjonen, med unntak av land- og sokkelanlegg. Målsettingen om å sikre like muligheter for de ansatte fra de fusjonerte partene var grunnleggende. En god samarbeidsmodell var ifølge forskerne en viktig byggestein i utviklingen av en ny og integrert organisasjon, spesielt i fase I.

– Klare mål, sterk støtte fra fagforeningene, felles forståelse og partssamarbeid var hovedprinsippene i samarbeidsmodellen, sier Colman.

Lederstillinger ble fordelt likt i henhold til selskapenes opprinnelige størrelse. Gjennom samarbeidsmodellen ble tillitsvalgte og medlemmer i fagforeningene sikret deltakelse i beslutningsprosessene.

– Selv om noen beslutninger i prosessen vippet mot eks-Statoil, noe som gjorde at det fusjonerte selskapet ble oppfattet som om det utviklet seg mot å bli veldig likt "gamle" Statoil, var det få forstyrrelser og konflikter knyttet direkte til tidligere selskapstilhørighet, sier Colman.

En krevende fase II

Integrasjonsprosessen i sokkelanleggene ble planlagt etter de samme prinsippene som i fase 1. Fokus på likhet, involvering og ambisjonen om å ta vare på det beste fra begge organisasjoner ble også her lagt til grunn.

Prossessen, startet positivt, men ble etter hvert konfliktfylt på flere områder.

– Vi har konkludert med at utfordringene som oppsto i fase 2 skyldtes uenighet knyttet til organisering av arbeidet på plattformene og en mer konfliktfylt samarbeidskultur i utgangspunktet, sier Colman.

Etter forskerteamets vurdering ble prosessen planlagt og designet etter prinsipper for god endringsledelse. Man har i den grad det er mulig, oppnådd integrasjon både av arbeidsoppgaver og kultur.

–Beslutningen som ble tatt om ny driftsmodell var kontroversiell, og den planlagte felles utviklingsprosessen gikk ikke som planlagt. Man endte opp i forhandlinger mellom ledelse og ansatte i stedet for samarbeid. Målsettingene i den nye driftsmodellen var ikke godt nok avklart mellom ledelsen og fagforeningene. Derfor oppnådde en ikke en god nok prosess, sier Colman.

Ifølge forskerne er det lite sannsynlig at man kunne organisert, eller planlagt seg vekk fra en konflikt all den tid man ønsket en mer standardisert modell for driften.

Vi skal lære av erfaringene

– Fusjonen ga oss en unik mulighet til å samle ny kunnskap. Denne kunnskapen har vi allerede brukt i gjennomføringen av Statoil 2011, og den vil også bli brukt i andre deler av vårt forbedringsarbeid, sier organisasjonsdirektør i Statoil, Tor Egil Sunderø.

Sunderø har vært hovedsponsor for forskningsprogrammet. Han forteller at ett av målene med programmet var å styrke forskningen på fusjoner generelt og derved bidra til utviklingen av kunnskap både til nytt for offentlig og privat virksomhet.

– For vår egen del har uavhengig analyse og dokumentasjon av integrasjonsprosessen vært viktig, både for å kunne justere prosessen underveis og for å systematisere læringen i forhold til framtidige endringsprosesser, sier han.

Konkurransefortrinn

Materialet som forskerne presenterer skal inngå i Statoils kunnskapsbase om organisasjonsutvikling og endringsprosesser.

– Jeg mener at Statoil er i ferd med å utvikle et konkurransefortrinn innen dette området. Evnen til å gjennomføre raske omstillinger med presisjon og god involvering av våre ansatte gjør oss bedre i stand til å realisere framtidige muligheter og møte nye utfordringer, sier Sunderø.

Utfordrende for de involverte

Sunderø berømmer forskerne for å ha vært dyktige til å stille kritiske spørsmål underveis, både når det gjelder prosess og løsninger. Samtidig har de unngått å bli aktør eller part i diskusjoner der det kan ha vært ulike oppfatninger.

– Å forske på en pågående prosess er utfordrende, både for forskerne og de det blir forsket på, sier han.

For øvrig er han godt fornøyd med forskernes overordnede konklusjon om integrasjonsprosessen.

– Forskernes hovedkonklusjon er at integrasjonsprosessen har vært planlagt og gjennomført på en effektiv og vellykket måte. Det er noe vi alle kan være stolte av, sier Sunderø.

Lill Heidi Bakkerud, Industri Energi:

Tidlig involvering og klare rammer er avgjørende

– Felles målsettinger og enighet om hvordan vi skulle kjøre prosessene i integrasjonen, gjorde at samarbeidet mellom fagforeningene og bedriften ble så vellykket i første del av prosessen, sier Lill Heidi Bakkerud.

Fagforeningenes hovedmålsetting var å sikre flest mulig ansatte stillinger på samme nivå i det nye selskapet, som de opprinnelig hadde.

– De viktigste prinsippene, om å unngå oppsigelser og tvangsflytting, kom på plass tidlig i prosessen. Derved ble det skapt en trygg ramme rundt endringene, sier Bakkerud.

Hun mener at god samarbeidsstruktur og respekt for hverandres roller og ansvar utgjorde viktige elementer for en vellykket prosess mellom ledelse og fagforeninger.

– Vi opplevde felles forankring og godt samarbeid rundt stort og smått. Jeg berømmer også lederen for integrasjonsteamet, Hilde Aasheim, for den rolle hun spilte i prosessen. Hennes tro på den norske

samarbeidsmodellen, som baserer seg på tett samhandling mellom tillitsvalgt og ledelse, var en sterkt positiv faktor i prosessen, sier hun.

Vi må systematisere læringen

Utfordringene som materialiserte seg ved innføring av ny felles driftsmodell på sokkelen i fase II, skyldes i følge Bakkerud blant annet at "fasiten" i for stor grad var lagt på forhånd.

– Derved var et viktig prinsipp brutt. Uten en felles oppfatning av behovet for endring og dermed også valg av løsninger, blir det vanskelig å samarbeide. Prosessen ble preget av usikkerhet og uro, og skilte seg vesentlig fra tilsvarende prosess i fase I.

Bakkerud er opptatt av hva vi kan lære av denne prosessen.

– Vi må bli bedre til å lære av de feilene vi gjør. Som selskap må vi bli dyktigere på å systematisere erfaringene våre. En så stor organisasjon som vår må ta ansvar for å gå inn i prosessene, trekke ut lærdommen og gjøre det riktig neste gang. For å sikre riktig kvalitet, må omfanget av endringer heller ikke bli for stort. Kvalitet må alltid gå foran stramme tidsplaner og ønsket om å "rulle ut" nye konsepter og verktøy.

Fakta om forskningsprogrammet:

Mål:

- Dokumentere resultater og erfaring knyttet til integrasjonen, for å kunne gjøre eventuelle korreksjoner underveis i prosessen.
- Bygge kompetanse for framtidige fusjoner og store endringsprosesser i Statoil.
- Bidra til at forskningsinstitusjoner i Norge får økt sin kompetanse om fusjoner.

Organisering

Integrasjonsplanleggingsteamet (IPT) utgjorde styringskomiteen den første halvdelen av Integrasjonsforskningsprogrammet. For å sikre kontinuitet ble noen av representantene fra fagforening og ledelse med i den nye styringskomiteen da IPT ble lagt ned.

Avgrensning

Innenfor rammene av forskningsprogrammet har hovedfokus vært på de organisatoriske sidene ved integrasjonen, med spesiell oppmerksomhet mot forretningsområdet DPN. Programmet har imidlertid også analysert utviklingen i TNE og INT, samt utviklingen på konsernnivå.

Temaene i forskningsprogrammet:

Kunnskapsdeling

Beskriver hvordan "offisielle" strukturerte fagnettverk kan ha en positiv effekt på kunnskapsdeling og -utvikling i en stor organisasjon.

Sikkerhet i endringsprosesser

Beskriver bruk av verktøy for måling av sikkerhet i endringsprosesser. Beskriver integrasjon, standardisering og fleksibilitet knyttet til miljøer med høy sikkerhetsrisiko, og vurderer ny operasjonsmodell i forholdt til sikkerhet, tillit og identitet.

Ny organisasjon og nye grensesnitt

Vurderer hvordan ny organisasjon håndterte nye grensesnitt og hvilken virkning forbedringsmekanismene hadde på arbeidet i organisasjonen.

Identitet

Beskriver utviklingen av en ny felles organisasjon, identitet og kultur og hvilke kriterier som var kritiske for å komme i mål. Vurderer hvordan identitet utvikles hos en global aktør som Statoil.

Endringsledelse:

Omhandler mellomledelsen rolle i en vellykket integrasjonsprosess, og målrettet bruk av endringsprosjekter.

Partssamarbeid

Kartlegger ansattes involvering i prosessen og vurderer fagforeningenes rolle.

Forskerteamet:**Fra International Research Institute Stavanger (IRIS):**

Jorunn Tharaldsen

Mona Kjærland

Kåre Hansen

Fra Fafo, Insititutt for arbeidslivs- og vedferdsforskning:

Helene Loe Colman

Eivind Falkum

Mona Bråten

Fra Samfunns- og næringslivsforskning (SNF):

Torstein Nesheim

Norges Handelshøyskole (NHH):

Inger Stensaker

Karen Olsen