

Identitet:

Statoil + Hydro = Oss!

Det har vært få konflikter knyttet til tidligere identitet etter fusjonen sier forsker Helene Loe Colman.

– Til tross for at våre funn viser stereotypiske oppfatninger i den nye organisasjonen av hva som karakteriserer eks-Hydro og eks-Statoil, har ikke dette utløst holdninger som "oss" og "dem i integrasjonsprosessen, sier Colman, Fafo.

I motsetning til hva tidligere fusjonsforskning vitner om, viser denne studien få tegn på interne konflikter knyttet til virksomhetstilhørighet. Det nye fusjonerte selskapet ser ut til å representere noe som de fleste ansatte kan identifisere seg med.

Den grad av uro som allikevel har utspilt seg i organisasjonen, har vært knyttet til andre forhold enn tilhørighet til gammel organisasjon.

– I en organisasjon finnes det mange grupperinger som folk vil identifisere seg med. I Statoil kan slike grupper være relatert til fag, geografi eller fagforening. De spenninger vi erfarte i møte med intervjuobjektene, var i liten grad mellom eks-Hydro og eks-Statoil, men heller mellom ulike lokasjoner i Norge, eller mellom ledelse og ansatte. Dette er forhold det er viktig å være forberedt på i forkant av en fusjon, sier Colman.

Likeverdige parter

Det er flere forhold som kan forklare funnene. Under planleggingen av integrasjonsprosessen la man stor vekt på å unngå konflikter på bakgrunn av tidligere organisasjonstilhørighet.

Dette ble gjort ved å fokusere på likhet og balanse i beslutninger som ble tatt under oppbygging av ny organisasjon.

– En annen forklaring er at begge er attraktive selskaper med høy status. Selv om det var klare oppfatninger av at virksomhetene hadde forskjellige egenskaper, var det ingen systematiske oppfatninger av at den ene organisasjonen var bedre enn den andre. Dette gjør at individer ikke opplever tap av status i integrasjonsprosessen, og at det dermed ikke er så truende å få ny organisasjonstilhørighet, sier Colman.

Til tross for stereotypiske oppfatninger av kjennetegnene ved de to eks-organisasjonene, er begge norske selskaper med flere felles trekk enn motsetninger. Dette gjorde det lettere for partene å akseptere en felles, inkluderende identitet i den nye organisasjonen.

– I landorganisasjonen, der jeg gjorde mine intervjuer, opplevde jeg imidlertid at ansatte fra begge selskaper hevdet at det "nye" selskapet har blitt svært "statoilsk". Samtidig synes dette å bli akseptert av begge parter, sier Colman.

Fremvekst av global identitet

Funnene viser at selv om selskapet har en global ambisjon og en eksplisitt global identitet, er denne identiteten dypt forankret i det "norske".

– Det mest vanlige svaret på "hvem er Statoil" er "vi er et norsk selskap". På den måten blir oppfatningen av "norskhet" en slags fellesnevner som binder ansatte i og utenfor Norge sammen, sier Colman.

Hos ansatte i Norge, vil blant annet de sterke norske eierinteressene være med å forme den enkeltes oppfatning av selskapet. Ansatte utenfor Norge oppfatter, og karakteriserer den norske identiteten som noe som skiller Statoil fra konkurrentene.

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

Annerledes identitetsprosess i Canada

Merete Heggelund, leder for GBS i Canada forteller at forskjeller og motsetninger mellom Hydro og Statoil ikke har vært noe diskusjonstema i denne delen av organisasjonen.

– Overtakelsen av oljesansselskapet NAOSC i 2007, og integreringen av ansatte herfra, var en langt større sak for Statoil Canada enn integrasjonsprosessen mellom Hydro og Statoil. I dag har vi dessuten en organisasjon der mer enn åtti prosent av de lokalt ansatte i Canada har kommet inn i Statoil etter fusjonen i Norge.

I introduksjonskurset for nyansatte, er det imidlertid lagt inn ett element som handler om forskjellene mellom canadisk og norsk forretningskultur.

– Her fokuserer vi på forskjeller mellom bedriftskulturene, ikke for å fremheve skiller, men for å bygge forståelse og bedre forbindelser. Kommunikasjon er det aller viktigste verktøyet når ulike kulturer skal etablere en felles plattform. Utøvelse av verdibasert lederskap og evne til å lytte er grunnleggende for å lykkes, sier Heggelund.

– Gjennom bevisst arbeid med verdiene i det daglige gir vi dem innhold. I utgangspunktet er de ord som kan tolkes på helt forskjellig måter. For en Canadier vil kanskje ordet "åpen" mest naturlig bety at man kan si sin mening i enhver sammenheng. For en nordmann, fra en mer konsensusdrevet kultur, vil ordet bety "å dele informasjon" framfor å ha en personlig agenda.

Det finnes fallgruver som det er viktig å styre unna i en multikulturell organisasjon.

– Vi må blant annet sørge for at våre norske linjeledere i Canada er bevisst på forhold som kan være følsomme for kanadiske kolleger, som eksempelvis spørsmål om etnisk bakgrunn, sivil status eller alder.