

Nytt selskap med ny organisasjonsstruktur

En ny organisasjonsstruktur ble vurdert som et viktig verktøy for å gjennomføre intensjonen om et nytt slagkraftig selskap, basert på det beste fra begge aktører.

Studien vitner om at en ny organisasjon med nye roller og nye grensesnitt innebærer både muligheter og utfordringer.

– StatoilHydros kompleksitet, med mange kompetansefelt, arbeidsprosesser, lokasjoner og enheter, ligger til grunn for de strukturelle endringene som bedriften gjennomførte etter fusjonen, sier seniorforsker Torstein Nesheim, SNF.

Studien konkluderer med at Statoil i dag framstår med en matriseliknende organisasjon, der linjen har forrang, mens prosesser som går på tvers av de organisatoriske linjene, bidrar til å styrke forretningsområdene.

– Prosesseierne, som har egne ansatte knyttet til seg, ble tildelt en viktig rolle i den nye organisasjonen. Ansvaret omfatter blant annet standardisering av styrende dokumentasjon og harmonisering av arbeidsprosesser på tvers i organisasjonen, sier Nesheim.

Prosesseierrollen

Ifølge studien har prosesseiernes rolle i noen tilfeller ført til spenninger og utfordringer i forhold til linjelederne i de operative enhetene. Det pekes på flere mekanismer som kan imøtekomme disse utfordringene. God kommunikasjon, relasjonsbygging, prosessnettverk, møtesteder og invitasjon til dialog nevnes særlig. Det er også viktig med forenlige mål (KPIer) mellom prosesseiere og linjen i operative enheter.

– Det finnes imidlertid noen forhold som krever særlig oppmerksomhet, som eksempelvis balansen mellom faglig støtte, råd og tilrettelegging på den ene siden, og kontroll med etterlevelse av arbeidsprosesser og krav på den andre, sier Nesheim.

Studien viser at kunnskap om og aksept for prosesseiernes rolle har økt i løpet av de tre årene som har gått etter fusjonen. Selv om det fortsatt finnes spenninger knyttet til matrisemodellen, regnes dette i dag for å være innenfor det man kan forvente.

– I studien påpekes det at både ledere og ansatte må forstå modellen og være lojale overfor denne for at det fulle potensialet skal kunne utløses. En viktig forutsetning for det er at det finnes gode møteplasser og at ledere og ansatte har evne til å kommunisere og bygge relasjoner, sier Nesheim.

Deler beste praksis gjennom fagnettverkene

–Vår studie viser hvordan "offisielle" strukturerte fagnettverk kan ha en positiv effekt på kunnskapsdeling og -utvikling i en stor organisasjon, sier Torstein Nesheim.

Forskerne Torstein Nesheim og Karen M. Olsen, begge tilknyttet Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), har studert hvordan fagnettverk og bruken av disse har påvirket kunnskapsdeling og anvendelse av kunnskap i organisasjonen vår under, og etter fusjonen.

– I en organisasjon med mange lokasjoner, er det viktig at det finnes arenaer hvor man kan utveksle informasjon og dele erfaringer på tvers av lokale enheter, sier Nesheim.

Mens Statoil hadde formaliserte fagnettverk også før fusjonen, hadde Hydro kultur for en mer sporadisk og uformell bruk av fagnettverkene. Etter fusjonen, tok StatoilHydro initiativ til å styrke fagnettverkene, blant annet gjennom et utviklingsprogram for fagledere.

I brukerundersøkelsen som forskningsprosjektet gjennomførte, ga medlemmene i nettverkene uttrykk for at de anser deltakelse i fagnettverk for å være et av de viktigste tiltakene for erfaringsutveksling og læring.

77% av de spurte fortalte at arbeidet i nettverkene har ført til forbedringer i egen enhet, raskere løsninger av arbeidsoppgaver og høyere etterlevelse av styrende dokumenter. 87% vurderte deltakelse som viktig for egen profesjonell utvikling. Deltakelse ble også vurdert som svært viktig for å bygge personlige nettverk i selskapet (92%).

Definerer god ledelse

I materialet ble det identifisert seks dimensjoner knyttet til god ledelse av nettverkene;

- Evne til å stimulere til faglige diskusjoner,
- Formidling av møtetider og utsendelse av agendaer i god tid,
- Evne til å formidle deltakernes erfaring og kunnskap til resten av nettverket,
- Evne til å formidle relevant faglig informasjon mellom møtene,
- Evne til å formidle og spre beste praksis og evne til å formidle anbefalt opplæring til fagnettverkene.

– At nettverksledelsen har så stor betydning for utfall og resultater, er et funn som gir god støtte til Statoils bruk av ressurser, sier Nesheim

Behov for utvikling

I materialet pekes det på at det er viktig å utvikle fagnettverkene. At nettverkslederne utveksler erfaringer, at lederegenskaper vektlegges i rekruttering av fagledere, og at man jevnlig går gjennom "porteføljen" av fagnettverk, nevnes konkret.

Mulighet til i større grad å prioritere fagnettverkene blir også etterlyst. I likhet med medlemmene i et nettverk, har også faglederen to interesser å forholde seg til, linjeleder og faglig ledelse.

– I en matriseorganisasjon som Statoils, vil det ofte oppstå spenninger. Allikevel har kun et fåtall av lederne oppfattet forholdet til to interesser som konfliktfylt. De fleste meldte at avveininger er knyttet til hvor mye tid de kan bruke på de enkelte oppgavene, sier Nesheim.

Internasjonalisering

I undersøkelsen settes det også søkelys på hva Statoils internasjonaliseringsprosess innebærer av utfordringer, og hvordan kunnskap kan spres internasjonalt mest mulig effektivt.

– Økt internasjonalisering gir nye utfordringer for fagnettverkene. Samtidig ligger det her et potensial for kunnskapsutvikling, sier Nesheim.

Fagnettverkene har knyttet ansatte sammen

I etterkant av fusjonen har ansatte gitt uttrykk for at fagnettverkene er av de viktigste møtestedene for erfaringsutveksling og læring, forteller Marit Velvin, TNE, prosesseier for fagnettverkene i TNE, HR.

– Nettverkene er en sosial arena for deling av ideer, kunnskap og praksis, sier hun

Siden fusjonen har hun holdt øye med bruken og utviklingen av fagnettverkene i Statoil.

Etter integrasjonen ble det lagt vekt på å få i gang aktive fagnettverk så raskt som mulig for å bringe ansatte fra de to selskapene sammen, slik at de kunne dele kunnskap og erfaring og lære av hverandre.

– Nettverkene fremmer en kultur for læring og samarbeid og er med på å sette agenda for viktige forretningsmessige fokusområder, sier Velvin.

Som en del av integrasjonsforskningen ble det gjennomført en spørreundersøkelse på fagnettverk. Hensikten var å undersøke om nettverkene gir merverdi for selskapet i form av forbedringer i måten vi jobber på. Svarprosenten var høy og det var ingen forskjell i resultatene fra tidligere Hydro-ansatte og Statoil-ansatte.

Resultatene viser en generell positiv holdning til fagnettverkene. Ansatte sier blant annet at nettverkene bidrar til at de løser oppgaver raskere og bedre i sin egen enhet. Fagnettverkene bidrar også til at den enkelte opparbeider seg et bredere personlig nettverk som er viktig å diskutere med og søke råd hos når oppgaver skal løses.

Velvin peker på at undersøkelsen viser at god nettverksledelse og linjestøtte er de viktigste suksessfaktorene for at nettverkene skal gi merverdi for den enkelte og derved også for Statoil.

– Dette er faktorer som kan påvirkes til å bli enda bedre, noe det er satt fokus på i ulike lederutviklingstiltak i selskapet, sier hunn.

Rask erfaringsoverføring

Gro Aksnes, direktør for områdeutvikling Nordsjøen Vest, har god erfaring med målrettet bruk av fagnettverk.

–I nettverkene overføres kunnskap direkte. Folk møtes ansikt til ansikt og deler erfaringer om smått og stort. På denne måten overføres også operasjonelle forbedringer og nyvinninger raskt og effektivt, sier hun.

Aksnes påpeker at en god setting for utveksling og utvikling av kunnskap forutsetter at arbeid i nettverk prioriteres. Det krever vilje og bevissthet i organisasjonen for å lykkes.

– Linjelederne må ta ansvar for at de rette personene deltar i nettverkene, og gi rom for at aktiviteten prioriteres. Det koster å sende folk på samlinger, men utbyttet hentes raskt inn i form av rask erfaringsoverføring og utvikling av beste praksis på tvers organisasjonsgrensene, sier Aksnes.

Forretningsmessige fortrinn

Øystein Arvid Håland, direktør for boring og brønn, minner om at evnen til rask anvendelse av ny teknologi er avgjørende for å vinne i konkurransen med andre aktører.

– Statoil er en organisasjon med sterk vilje til å ta i bruk ny teknologi. Aktive fagnettverk bidrar til å gi oss forretningsmessige fortrinn, sier han.

Han peker på deltakernes mentale innstilling og evne til å dele kunnskap som viktige forutsetninger.

– Målet vårt er å bygge opp under en lærende kultur der vi hele tiden tenker på hvem vi bør dele ny kunnskap med, og likeledes hvem vi selv kan henvende oss til når vi står overfor utfordringer.

Håland mener at vi beveger oss i riktig retning.

– Senter for produksjonsstøtte er et av områdene hvor vi har oppnådd gode resultater. Her samler vi drifts- og produksjonskompetanse i ett felles senter, og er i direkte inngrep med flere produksjonsmiljøer. Det har vært med på å gjøre veien fra kunnskap til anvendelse kort, sier Håland.