

Partssamarbeid i integrasjonsprosessen

Tidlig involvering gir best samarbeid

– Gjennom fusjonsprosessen fikk vi anledning til å studere hvordan bedriftsdemokratiet fungerer i praksis og hvilke mekanismer som utløste retningen i samarbeidsprosessen, sier Eivind Falkum, Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning (Fafo).

Da fusjonen mellom Statoil og Hydro ble annonsert i desember 2006, responderte fagforeningene raskt. De tok umiddelbart kontakt med hverandre og Industri Energi initierte en konferanse for å diskutere felles interesser.

– Konferansen bidro til å skape felles forståelse for prosessen og vilje til å fungere som én samlet part; Fagforenings Forum (FF), sier Falkum.

Studien viser at kultur og praktisering av samarbeidet mellom bedrift og fagforeninger opprinnelig var noe forskjellig i de to bedriftene. Mens Hydro hadde tradisjon for en mer uformell forbindelse mellom ledelse og fagforening, var Statoils relasjoner mer formalisert.

– Fusjonsforhandlingene førte imidlertid til enighet om deltakelse fra ansatte basert på begge parter erfaring og praktisering, sier Falkum.

Som en følge av denne beslutningen etablerte StatoilHydro i januar 2007 et Samarbeidsutvalg. Utvalget behandlet saker som arbeidsorganisering, dimensjonering av ressurser, virkemidler for integrasjonsprosessen, ledelsessystemer, opplæring og rekrutteringsplaner.

– Samarbeidsmodellen ble bygget opp allerede før selve fusjonen var formelt gjennomført. På den måten ble partssamarbeidet mellom ledelsen og fagforeningene gjennomført som et integreringsprosjekt under planleggingen av den endelige integrasjonen av de to selskapene, sier Falkum.

Han påpeker at det gjorde det lettere å utvikle målsettinger og skape enighet om dem sammenliknet med en prosess der fagforeningene i hvert av selskapene måtte behandle sakene hver for seg.

– Det var noe som ingen av partene var forpliktet til i lov eller avtaleverket, og dermed kan vi hevde at partene videreutviklet bedriftsdemokratiet i forbindelse med fusjonen. Dette er noe andre selskap som fusjonerer bør merke seg, sier Falkum.

Samarbeidet foregikk på samme måte på lokalt nivå.

– Slik ble det enkelt å dele informasjon, og forhandle og samarbeide om endring og utvikling også i den enkelte enhet, sier Falkum.

Fagforeningenes fire hovedkrav: Å unngå oppsigelser, sikre ansatte liknende stilling i det nye selskapet som i det gamle, å gjøre mobilitet frivilling og å gi kompensasjon for flytting, ble oppfylt i prosessen.

– Studien viser at fagforeningenes strategi om å stå sammen, fikk stor betydning for resultatet, sier Falkum.

I tillegg til at foreningene fungerte som én part i forhandlingene med ledelsen, klarte de også å komme til enighet om valg av representanter til organene i den nye samarbeidsstrukturen.

– Et annet forhold som fikk betydning for samarbeidsklimaet var at foreningene klarte å motstå presset fra media. Selv om utfordrende prosesser foregikk innad, framsto de positivt utad, sier Falkum.

Utfordringer i fase II

I integrasjonsprosessens fase II ble samarbeidet mellom ledelse og fagforeninger langt mer utfordrende.

– Foreningene forventet at de samme prinsippene som ble gjort gjeldende for fase I også skulle gjelde i fase II, sier Falkum.

Studien viser at foreningene ikke var forberedt på standardiseringsmodellen og forslaget om nedskalering av ressurser som ble annonsert av ledelsen våren 2008. Ledelsens målsetting med modellen var å standardisere operasjonene for i større grad å kunne bruke ressursene på tvers av offshoreanleggene.

– Foreningene reagerte negativt og samarbeidet med ledelsen snudde til motstand, sier Falkum.

Studien konkluderer med at den største forskjellen mellom fase I og II var knyttet til forankring av mål og prosessen for å oppnå enighet rundt disse.

– Aktørene var ikke koordinert fra starten, og det oppsto konflikt i stedet for dialog. Studien viser at sannsynligheten for å oppnå enighet øker dersom en starter prosessen med å oppnå felles forståelse for målsettingene, sier Falkum.

Omdiskutert operasjonsmodell

I 2009 ble den nye operasjonsmodellen innført i UPN.

Modellen betegnes i studien som ambisiøs, sett i lys av de endringer den innebærer i forhold til grensesnitt, arbeidsprosesser og installasjoner, som i utgangspunktet var svært forskjellig i de to bedriftene.

I utgangspunktet var ledelse og fagforeninger enige om hovedmålsettingene for en operasjonsmodell; effektivitet, regularitet og sikkerhet. Studien konkluderer med at den konflikten som oppsto underveis, skyldes at partene ikke klarte å etablere en felles problemforståelse og løsninger knyttet til denne.

– Vi finner også i dag ulike oppfatninger om hva som er den beste måten å organisere virksomheten på og hvilke konsekvenser den nye driftsmodellen har, sier seniorforsker Torstein Nesheim, Samfunns- og næringslivsforskning (SNF).

De kritiske elementene er blant annet antall sokkelstillinger, mer styring fra landdelen av organisasjonen, innslaget av ingeniører på installasjonene og skillet mellom planlagt vedlikehold og kritisk vedlikehold.

Det har også på noen områder tatt tid å etablere detaljerte organisasjonsløsninger. For å forstå dette må Statoil forstås som en politisk organisasjon preget av både felles mål og kulturelementer på den ene siden, og ulike interesser og virkelighetsoppfatning på den andre.

– Det er et slående sammenfall mellom det som tjener de enkelte aktørenes interesser på den ene siden, og hvordan man oppfatter virkningen av modellen på sikkerhet, regularitet og effektivitet på den andre siden, sier Nesheim.

– Organisasjonens kompleksitet, antallet fagforeninger og den makten de besitter har erfaringsmessig vist seg å påvirke slike prosesser. Det ble også tilfellet her.

Ifølge studien handler konfliktene i forbindelse med den nye driftsmodellen i all hovedsak om ulike synspunkter hos fagforeninger og ledelse i forhold til hvordan de oppfatter at en slik modell vil fungere.

– Dette er reelle interessenmotsetninger, her står det noe på spill. Ut fra de sterke motsetningene og den vekt som er lagt på å gjennomføre en standardisert driftsmodell, vil det bli interessant å følge prosessen videre. Ikke minst ser mange med spenning fram til utfallet av evalueringen av den nye driftsmodellen, sier Nesheim.

Studiens hovedkonklusjoner:

- Beslutninger om integrasjon og restrukturering bør inkludere både ledelse og foreninger
- Prosesser som starter med samarbeid mellom ledelse og fagforeninger gir det beste resultatet.
- Foreningene bør også inkluderes i restrukturering og prosesser i etterkant av fusjoner
- Der flere foreninger er representert, tjener alle på at interessene koordineres.
- Uenighet mellom foreninger reduserer innflytelsen i prosessen for alle ansatte.
- Felles forståelse av virkeligheten er veldig viktig for samarbeidet mellom partene
- Fagforeninger så vel som ledelse bør motivere ansatte til å bidra i endringsprosesser.
- Begge parter er ansvarlige for det endelige resultatet.

Mer krevende partssamarbeid i fase II

Erling Brevik var en av bedriftens representanter i samarbeidsutvalget og det sentrale integrasjonsplanleggingsteamet (IPT) som ble etablert som arenaer for samarbeidet mellom bedriften og de ansattes representanter.

– Jeg opplevde at ansattes medvirkning i fusjonsprosessen var konstruktiv og løsningsorientert. At de fem ulike fagforeningene klarte å samordne seg og framstå samlet, var med på å gjøre samarbeidet enklere. Det gode samarbeidet forankret felles forståelse for nødvendigheten av å imøtekomme tidsfrister og milepæler som var avgjørende for prosessen.

I den første fasen av integrasjonsprosessen var det stor grad av lojalitet til de interne prosessene i ifølge Brevik. Dette endret seg i fase II som blant annet omfattet organisasjonsendringene på norsk sokkel.

– Det er imidlertid viktig å understreke at i fase II kom en frem til løsninger i Naturgass og Foredling & Markedsføring, som alle parter stilte seg bak. Når det gjelder organisering på sokkelen, var det ulike synspunkter på noen av løsningene, men også her ble det oppnådd enighet om mange viktige prinsipper, sier Brevik.

– Tøff periode - ser frem til bedring

– Vi opplevde fase I av integrasjonsprosessen som god. Fagforeningene kom tidlig med i samarbeidet. Det ga oss en god start der vi opplevde respons på de sakene vi var opptatt av, som å unngå oppsigelser, tvangsflytting og samtidig sikre gode kompensasjonsordninger knyttet til mobilitet, sier Bjørn Asle Teige, leder for YS i Statoil.

Teige understreker at partssamarbeidsmodellen er en bærebjelke i norsk arbeidsliv. Den legger til rette for at ansatte og ledere sammen kan finne frem til de beste løsningene.

– Det er viktig at vi videreutvikler denne modellen i takt med at Statoil blir mer global, sier han.

Teige trekker fram tidlig involvering som en forutsetning for et godt samarbeid og godt resultat.

– Det finnes mange dyktige folk i alle deler av organisasjonen og det er viktig at vi bruker denne kompetansen. Når ledelsen vurderer en endring eller ser en ny utfordring bør fagforeningen være blant de første som blir utfordret til å komme med forslag til hvordan vi sammen kan finne gode løsninger.

– I integrasjonens fase II erfarte vi at bedriften hadde en mye tøffere tone enn i første del av prosessen. Det skapte etter hvert stor frustrasjon da vi opplevde at det vi mente var viktige innvendinger mot ledelsens forslag til modell ikke ble tatt hensyn til. Fra vårt ståsted virket det som om bedriften i stor grad hadde bestemt seg for driftsmodell før vi satt oss sammen, noe som etter vår mening har ført til at vi i dag dessverre ikke har den beste løsningen.

– Ingen parter er tjent med en langvarig konfrontasjonslinje, og vi håper vi nå går inn i en konstruktiv fase når driftsmodellen skal evalueres. Vi ser frem til gode diskusjoner om hva som fungerer bra og mindre bra, og at vi sammen kan komme frem til løsninger på hvordan den skal fungere bedre, sier Teige.