



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
Ht- 2005

“The Power behind The Power”

- En fallstudie av E.ON Värme Sverige AB i Örebro -

Kandidatuppsats

Amalia Linninger 821008
Markus Sundberg 811201
Haraldur Thormundsson 661231

Handledare: Carina Löfström



Sammanfattning

Som en orsak till att flera företagsförvärv inte införlivar de uppsatta förväntningarna är att ledningen glömmar bort helheten, människorna bakom företaget. Begreppet företagsidentitet belyser det faktum att vi som människor har behov av att känna samhörighet. Upplevelse av samhörighet skapas i arbetet i vardagen. E.ON är ett företag som växer genom förvärv. E.ON Värme Sverige AB har nyligen gått från namnet Sydkraft till att bli en officiell del av E.ON koncernen. E.ONs tanke är att OneE.ON skall sammanbinda alla sina företag under en grundläggande identitet.

Syftet med uppsatsen är att söka förståelse och beskriva hur ett företag kan skapa en identitet med ett förvärv. Vi valde att genomföra en fallstudie vid E.ON Värme Sverige AB i region Örebro. I slutsatsen presenteras en modell som belyser de faktorer som krävs för att skapa förutsättningar för en gemensam företagsidentitet. De faktorer som behandlas och är betydande är förtroende, urskiljbarhet, samhörighet, omvärlden, tid, information och kommunikation. I rapporten konstateras att företagsledningen kan skapa förutsättningar men att makten för att den skall bli vad de önskar ligger i medarbetarnas händer.



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Förord

Denna fördjupningsrapport i ämnet Organisation har utförts inom den Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi vill först passa på att rikta ett tack till vårt fallföretag E.ON. Karin Olhult var vår nyckelperson in och länkade oss vidare till personer som var relevanta för vår undersökningsansats. Thord Andersson för att han på ett tillmötesgående sätt tog sig tid att sätta oss in i projektet OneE.ON och möjliggjorde besöket och intervjuerna i Örebro. Vi vill också rikta ett stort tack till alla vänliga medarbetare på E.ON som ställde upp och besvarade våra frågor på ett förtjänstfullt sätt och som ligger till grund för att denna uppsats kunde slutföras.

Ett stort tack också till vår handledare Carina Löfström för all hennes respons och för att hon uppmuntrade oss när det kändes som tyngst.

Göteborg den 18 januari 2006

Amalia Linninger

Markus Sundberg

Haraldur Thormundsson



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
Introduktion	1
Bakgrund	1
Problemdiskussion	2
Syfte	4
Avgränsningar	4
Förtydligande	4
Disposition	5
2 Teori	7
Hur skapas en företagsidentitet?	7
Vad kan en stark företagsidentitet generera?	9
3 Metod	11
Utveckling av problemställning	11
Litteraturstudie	11
Forskningsstrategi	12
Datainsamlingsmetod	13
Urval	13
Utformning av intervjuguide	14
Genomförande	14
Empiribeskrivning	14
Metodproblem	14
4 E.ON	16
E.ON koncernen	16
Norden	16
E.ON Värme Sverige AB	16
Region Örebro	17
OneE.ON	18
Varumärket	20
Instrument	20
5 Intervjusammanställning	21
Förvärv	21
Kommunikation	22
Förtroende	23
Kollegor	24
Sydkraft, stormen Gudrun och E.ON	25
OneE.ONs integration	26



6 Analys	28
Förvärv och förtroende	28
Information och kommunikation	29
Samhörighet	30
Företagsidentitetsmixen	31
Produkten	31
Förändringar	32
Sydkraft, stormen Gudrun och E.ON	32
7 Slutsatser	34
...allmänt	34
...om E.ON	34
...om företagsidentitet	36
Vidare forskning	37
8 Källförteckning	38
Bilagor	40
Intervjuguide	40
E.ONs värderingar, full version	41
E.ONs beteende, full version	42



1 Inledning

I detta kapitel behandlar vi problemet. Vi börjar med att introducera E.ON och dotterbolaget i Örebro för läsaren. Vidare behandlas problemet i ett brett perspektiv för att sen snäva in mot problemområdet. Diskussionen leder fram till syfte och forskningsfrågor. I kapitlet omnämns modeller och teorier kring området samt definition av de viktigaste begreppen.

Introduktion

I Örebro Energis gamla lokaler ligger numera några av E.ONs dotterbolag. År 1997 försvann det gamla kommunala företaget efter att det hade blivit uppköpt av Sydkraft, ett privatägt företag med helt andra lönsamhetskrav. I september 2005 halades en ny flagga upp på Idrottsvägen i Örebro. Sydkrafts flaggor byts ut mot E.ONs rödvita fana. Anläggningen som ligger i utkanten av Örebro består av huvudbyggnaden och över gatan ligger produktions- och distributionsanläggningarna. Vi gick in i huvudbyggnaden, där även andra dotterbolag till E.ON residerar, till en liten men funktionell reception. Väl vid receptionen blev vi tilldelade namnlappar som vi blev ombudda att ha synliga under hela besöket. Säkerheten präglade de byggnader som bildade E.ON i Örebro. Alla avdelningar var låsta och enda sättet att ta sig från en avdelning till en annan var med passerkort. Vid entrén på produktionsanläggningen var det säkerhetsvakter som kontrollerade alla trafikanter med hjälp av tv-kameror. Det var dags att bekanta oss med ”The power behind The power”.

Bakgrund

Dagligen hörs rapporter från media hur diverse företag antingen blir uppköpta eller slås samman med andra företag (Lind & Lindqvist, 1999). Det spekuleras över konsekvenserna ur ett ekonomiskt perspektiv och hur branschen som företagen opererar i kommer att reagera på den förändrade marknaden. Fusionen eller förvärvet leder till många fördelar för företaget, menar Waldman & Jensen (1998). Företaget kan få dels en starkare marknadsställning och en ökad lönsamhet genom lägre produktionskostnader, men också ett ökat aktievärde, minskad konkurrens och en riskreducering. För att ta sig in på utländska marknader är ibland det lättaste sättet att förvärva ett redan etablerat företag. Spekulationerna kring det nya på marknaden brukar ofta tala för att det nya företaget har alla förutsättningar för att bli en inkomstbringande rörelse. (ibid)

Dock visar statistik på en annan verklighet än den som företaget önskar. Enligt Bryson (2003) misslyckas de flesta företagsförvärv. Med misslyckande anger Bryson bland annat att antalet arbeten som gått förlorade till följd av dessa fusioner och förvärv har inte blivit värderade, men ett exempel som kan nämnas är att minst 130 000 finansjobb försvunnit i västeuropa som en följd av fenomenen under 1990-talet. Det kvoterade misslyckandet varierar från 50-80 % beroende på vilken bransch det är. Trots den statistik som ovan nämnts ökar populariteten för att förvärva andra företag. År 2000 var det sjätte året i följd som rekord över antalet fusioner och förvärv sattes, sett till hela världen. Drygt 36 700 transaktioner genomfördes med ett totalt värde över \$ 3.49 biljoner. (ibid)



Som en orsak till dessa misslyckanden, förklarar forskarna Almqvist & Fritz (1995) att ledningen och spekulanter glömmar bort helheten. De glömmar att företag inte bara är produkter, marknadsandelar och ekonomiska tillgångar utan att kittet mellan alla dessa funktioner är människor. När ett företag köper ett annat företag får de med allt vad det innehåller, vare sig de vill eller inte. Företag köper andra företag med deras redan existerande kommunikationsmönster, intressenter, formella och informella regler. Processer som är minst lika viktiga som något annat. Det finns exempel där ledningen i stort sett låtit det uppköpta företaget finnas kvar intakt, men tillsätter en ny styrelse och VD från det köpande företaget. Detta leder många gånger till kulturkrockar. (ibid)

Efter förvärvet krävs att de tidigare olika organisationerna, med olika kulturer, olika ledningsstilar och olika lönesystem skall kunna samarbeta för att uppnå de uppställda målen. Denna "integrationsfas" innehåller en hel del potentiella konfliktområden i form av kulturkrockar, rationaliseringsbeslut och personalneddragningar som lätt kan få negativa konsekvenser för den nya organisationen. (Buono & Bowditch, 1989)

Searle & Ball (2004) menar att det första och viktigaste det köpande företaget måste göra är att upprätta ett förtroende hos de "nya" medarbetarna. Lyckas ledningen inte upprätthålla och infria förväntningarna, som medarbetarna har, leder det oftast till misstro mot kollegor eller mot självaste organisation. För att bemöta förväntningarna och upprätthålla ett förtroende krävs en rak kommunikation. Det är viktigt att ledningen är realistiskt i sina åtagande och uppfyller dessa. (ibid)

Problemdiskussion

Almqvist och Fritz (1995) menar att en organisation eller ett företag måste kontinuerligt utvecklas och anpassas till sin omgivning för att överleva i en föränderlig värld. Ett företag kan vara en juridisk person med ekonomiska tillgångar, ägare, ledning och formella befogenheter. Men ett företag innehåller också ett dynamiskt samspel mellan olika intressenter, deras värdegemenskaper och deras relationer. Detta dynamiska, komplexa, kommunicerande nätverk av människor och de processer som finns runt och mellan dessa kan inte ägas av någon. Kundernas lojalitet, medarbetarnas motivation, förtroende och kompetens och företagets lönsamhetsförmåga kan vare sig informeras eller kommenderas fram. Vidare resonerar Almqvist & Fritz att i vilken utsträckning det finns ett livsdugligt företag beror på förmågan, viljan och möjligheterna hos detta dynamiska, komplexa nätverk av olika partsintressen att skapa en genuin samhörighet kring företagets existentiella villkor i nuläget och framöver.

Enligt Polesie (1990) kan ett företag ses som flera olika delar som tillsammans bildar en hel enhet. Medarbetare inom företaget tolkar vad ledning vill och handlar för deras räkning. De bygger upp förtroende - för varandra och hos sina kunder. Det gäller att förstå sina medarbetare och samarbeta med dem. Detta ställer krav på att medarbetaren kan identifiera sig med företaget. Det ställer också krav på att företaget ger sina medarbetare rimliga förutsättningar. Detta är en ömsesidig och identitetsskapande process. Polesie menar att frågor om identitet är viktiga då det handlar om att ta kontakt med sig själv och andra. Medarbetare vill veta vad företaget står för och vad det vill, kunna bedöma sin egen



kompetens och avgöra vad som skall göras och vad som inte skall göras. (ibid)

Begreppet företagsidentitet har en stor vid betydelse och kan ha olika innebörd beroende på vem författaren som använder begreppet är. Andra begrepp som företagsimage, företagskultur eller företagspersonlighet kan användas av olika författare för att beskriva samma koncept. Moingeon & Ramanantsoa (1997) diskuterar skillnaden mellan identitetsbegreppet och kulturbegreppet. Författarna menar att identitetsbegreppet är en förbättring mot kulturbegreppet detta då identitetsteorier tillför ett mer äkta värde. Konceptet tillåter forskarna att förklara medan man inom kulturbegreppet och tillhörande forskning förhåller sig mer beskrivande. Identitetsbegreppet är mer avancerat än kulturbegreppet på så sätt att identitet förklarar på ett djupare plan dynamiken i organisationen. Ritualer, myter och förbud är några intressanta symboliska produkter som studeras. (ibid)

Van Rekom (1997) är en av de forskare som poängterar att det finns mycket skrivet om företagsidentitet men att ett av de stora problemen med begreppet är att det saknas konsensus mellan författarna vad gäller dess innebörd. Det enda elementet som gemensamt förekommer, bland författarna, är att företagsidentitet innebär "...*något som symboliserar en organisation i sin helhet*". (Van Rekom, 1997)

Moingeon & Ramanantsoa (1997) belyser också komplexiteten i begreppet och menar att varje individ i organisationen måste ses som unik:

"To know the identity of a person is to be able to identify him or her – to distinguish him or her from others and to recognize him or her as a unique individual. Addresses, nationalities, ages and physical features are observable data which are frequently used to identify an individual. Does this mean that one person really knows the identity of another person after having read his or her passport? Simple observation quickly becomes an insufficient method for understanding identity. Truly to know the identity of people, we must go much further. We must have long discussions with them, we must ask them about their tastes and convictions, and we must learn their histories. It is the same when considering an organization".

Almqvist & Fritz (1995) belyser det faktum att vi som människor har behov av att känna samhörighet, ha relationer och kommunicera för att hålla oss friska och överleva. Det är till och med så många gånger att vi föredrar en dålig relation framför ingen relation alls. Men vi har också behov av att kunna urskiljas och bli igenkända som något specifikt. Att ha en stark identitet där delidentiteterna kan plockas fram beroende av vad som krävs av sammanhanget, men där helheten ändå bibehålls, förstärker förmågan till överlevnad. För ett företag räcker det inte med en ny vacker logo eller företagskläder för att medarbetarna skall känna samhörighet. Om det finns en stark identitet i företaget kan logon eller kläderna däremot bli en symbol för denna. Upplevelse av samhörighet skapas i arbetet i vardagen. (ibid)

E.ON är ett företag som växer genom förvärv. E.ON Värme Sverige AB har nyligen gått från namnet Sydkraft till att bli en officiell del av E.ON koncernen. Företaget genomför just nu i Örebro ett stort program, kallat OneE.ON, för att på det sättet kunna bygga upp en företagsidentitet. Idén är att alla E.ON företag i hela världen skall ha en grundläggande identitet som skall sammanbinda dem till ett OneE.ON. Föresatsen är att bli ett starkt energiföretag där alla medarbetare är en del av det stora hela. (Mail från projektkoordinatör för OneE.ON i Örebro, den 9 december 2005).



Syfte

Syftet med uppsatsen är att söka förståelse och beskriva hur ett företag kan skapa en identitet med ett förvärv.

Detta leder in oss på vad vi mer konkret skall undersöka:

- Beskriva och analysera hur E.ON kan skapa en företagsidentitet som inkluderar värmeenheten i Örebro.
- Söka förståelse kring vad som händer när OneE.ON kommer in i Örebro.

Avgränsningar

Den största avgränsningen som görs i arbetet är att vi bara tittar på en enhet i ett dotterbolag. Vårt fallföretag är E.ON Värme Sverige AB, i regionen Örebro. Anledningen till detta är att vi hade önskemål om att genomföra studien på en enhet och försöka få en djupare förståelse kring denna. Efter att vi meddelat vårt önskemål till E.ON föreslog företaget att vi skulle undersöka värmeenheten i Örebro. En annan avgränsning som görs är att vi bara har riktat in oss på att intervjua tjänstemän inom regionen Örebro. Anledningen till detta kommer att förklaras utförligare i metodkapitlet under avsnittet urval (sid. 13-14).

Förtydligande

I undersyftet finns det ett antagande om att regionen i Örebro inte identifierar sig med E.ON, samt ett till antagande att det finns förutsättningar för att Värme i Örebro kan identifiera sig med E.ON. Det första antagandet baserar vi på att namnbytet skedde först den 15 september 2005 och det var då E.ON blev en medveten faktor hos sina medarbetare och kunder. Projektet OneE.ON sträcker sig fram till sommaren 2007 och skall man tro projektkoordinatören så är det inte alls säkert att identitetsbyggandet är färdigt till dess. Det andra antagandet gör vi för att vi i denna rapport ej avser att behandla om ett företag har en specifik identitet eller ingen alls. E.ON driver sitt projekt OneE.ON i tro och förhoppning om att skapa en gemensam identitet för hela organisationen.

En sida av ett företags identitet avser hur företaget betraktas av andra. En annan sida är hur dess medarbetare ser på sig själva och sitt företag. Har de några gemensamma värderingar - "shared values"? De två perspektiven - det utifrån och det inifrån - påverkar säkert varandra, men ibland vill man hålla dem isär. Vi vill i vår rapport lägga fokus på det inifrån perspektivet, alltså hur medarbetarna ser på sig själva och sitt företag. (Polesie 1990).



Disposition

1. Inledning

Kapitlet inleds med en introduktion för att sätta in läsaren i undersökt tid och rum. En bakgrund och problemdiskussion följer där problemet ses i olika perspektiv för att senare mynna ut i problemområdet. I syftet kan utläsas vad författarna avser med denna rapport. Avgränsningar och förtydligande har skapats för att undvika missförstånd och förklarar vilket fokus rapporten har.

2. Teori

Relevant teori har tagits fram och undersökts.

3. Metod

Detta kapitel behandlar tillvägagångssätt och rapportens styrkor och svagheter i olika sammanhang.

4. E.ON

Insamling har skett genom intervjuer och inläsning av material från internet och olika broschyrer. E.ONs idé om OneE.ON.

5. Intervjusammanställning

Medarbetarnas, på värmeenheten i Örebro, tankar och synpunkter kring företaget i olika infallsvinklar.

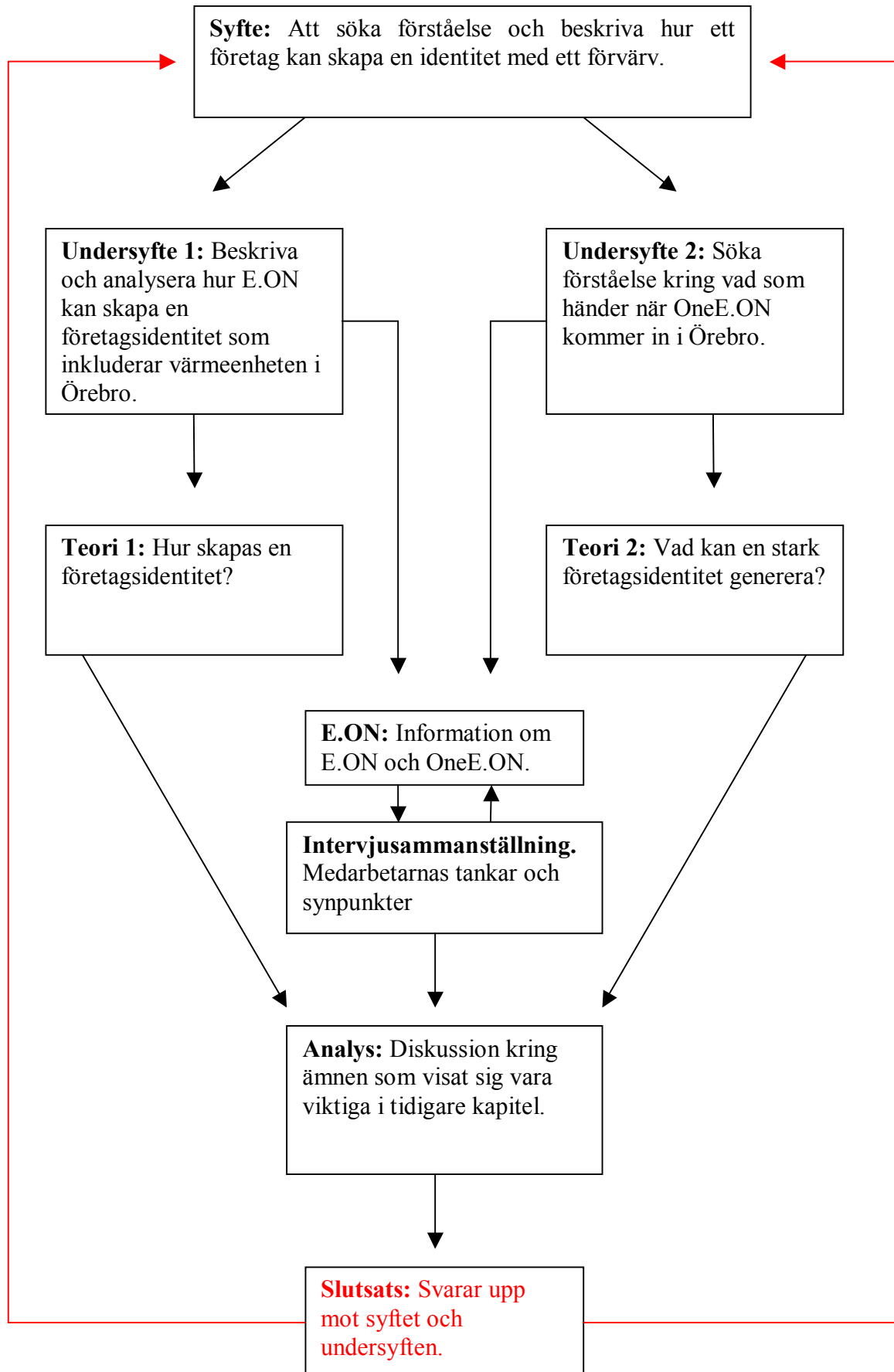
6. Analys

Sammanvägning av teori och empiri kommer att mynna ut i en diskussion.

7. Slutsats

Återkoppling till syftet och undersyftena.

Figur 1.1 följer på nästa sida och har tagits fram i förhoppning om att ge en mer tydlig bild över rapportens helhet och sammanhang.





2. Teori

Teorierna är uppdelade efter och återspeglar våra undersyften. Det första teoriavsnittet behandlar teoretikernas syn på hur en företagsidentitet kan skapas. Den andra diskuterar vad en stark företagsidentitet kan generera.

Hur skapas en företagsidentitet?

Enligt Searle och Ball (2004) spelar förtroende och misstro stor roll vid uppköp av ett bolag. Vid uppköp av företag skapas en grund för extrem förändring, en förändring som upplevs av de anställda som hotfull eftersom uppköpet innebär att de anställda känner sig mer utsatta i och med att den trygghet som fanns inom den gamla företagsstrukturen är borta. Denna uppköpsprocess leder ofta till att de anställda måste ändra sin uppfattning om organisationen. Denna typ av förändring innehåller oftast förväntningar, dessa förväntningar utvecklas efter en tid till en form av mental modell eller schema. Längre fram blir detta schema ett förråd av erfarenheter och uppfyller på det viset de grundläggande behov som de anställda har för att få en viss klarhet i deras världsbild. Ökad förutsägbarhet är ett exempel på detta. Om dessa förväntningar ej blir bemötta, leder det oftast till misstro mot personer eller organisationer.

Vidare resonerar Searle och Ball (2004) att uppfattningen om rättvisa som grund för förtroende bygger inte enbart på hur företaget har behandlat uppsagd personal, den påverkas också av hur företaget behandlar de anställda som är kvar samt nyanställda. De poängterar dessutom vikten för ledningen av att skapa förtroende bland de anställda redan i ett tidigt skede, då det blir svårare allteftersom tiden går. Detta beror till stor del på att de anställda är osäkra på framtiden, samtidigt som misstroende gentemot ledningen grundas, och det har visat sig vara svårt för den anställda att ändra på detta beteende. Flera undersökningar visar på samma resultat; det är svårt, om inte omöjligt, att upprätta förtroende i en organisation där misstroende redan har etablerat sig. Med ett ökat förtroende blir effekten troligtvis en starkare organisationsidentitet, samtidigt som misstänksamhet kan generera att medarbetarna i mindre omfattning identifierar sig med sin organisation.

Några faktorer som påverkar benägenheten att identifiera sig med en viss grupp/organisation, enligt Ashforth & Mael (1989), är:

- Hur distinkta en grupps värderingar är; ju mera distinkta, desto tydligare identitet,
- Den status som är förknippad med en grupp, ju högre status desto större attraktionskraft (alla vill identifiera sig med en vinnare),
- Hur framträdande andra grupper (referensobjekt) är; ju starkare medvetenhet om ett dem, desto tydligare vi, och
- Förekomsten av sociala förhållanden som underlättar gruppbildning, dvs. ju mera av interpersonell interaktion, uppfattad likhet, gemensamma mål eller historia, osv, desto mera framträdande identitet

(Ashforth & Mael, 1989)



Alvesson & Björkman (1992) diskuterar olika hämmande faktorer för organisationsidentiteten. Författarna menar att *materiella villkor*, som till exempel geografisk placering, fysiska ramar och sammanhang, produktionsprocesser och produkter är av särskild betydelse. Det handlar om hur en organisation förkroppsligas i den materiella världen vilket är centralt för dess identitet. Ju bättre sammanhang mellan produktionsprocesser och organisatoriska enheter, desto bättre materiell bas för en organisationsidentitet. Enligt författarna är en *tidsdimension* viktig för identitetsskapandet. De tre aspekterna av tidsdimensionen som Alvesson & Björkman lyfter fram är: historiken i form av traditioner och känsla, kontinuitet över tid samt föreställningar om framtiden. *Sociokulturella* betingelser är också något som påverkar organisationsidentiteten. Med sociokulturell mångfald följer olika värderingar och förhållningssätt och även olika sätt att tolka och reagera på olika budskap och andra försök att integrera verksamheten. (ibid)

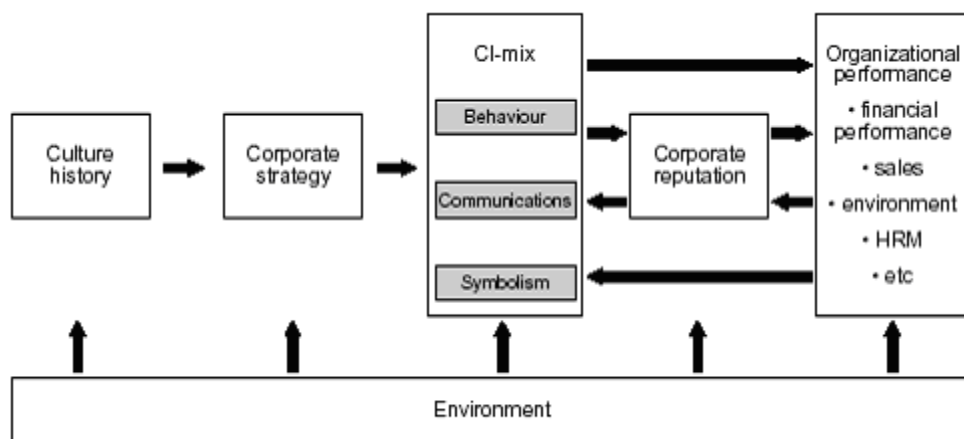
Almqvist & Fritz (1995) beskriver tre dimensioner i vilka identiteten skapas genom. Den första dimensionen är "relation och samhörighet kring företagets existentiella villkor". I det sammanhang som råder idag, med snabba omvärldsförändringar, knappa ekonomiska resurser, hårdare konkurrensvillkor och behov av anställda som ständigt utvecklar sin kompetens, blir det övergripande existentiella villkoret att driva verksamheten så att den är redo för de omvärldsförändringar som sker. Frågan blir hur sammanhanget ser ut i den värld vi verkar och kommer att verka i; hur personalen gemensamt kan utveckla dialogen med omvärlden, utveckla produkterna i dialog med omvärlden, utveckla kompetensen hos personalen. Affärsidén blir att driva verksamheten så att personalen gemensamt utvecklar sin förmåga till dialog såväl externt som internt, för att därigenom kunna utveckla nya produkter, förbättra konkurrensförmågan, öka kompetensen, så att lönsamhet uppstår. Samhörighet skapas kring detta. Dialogen och samspelet mellan företagets olika partsintressen kommer i fokus. Marknaden har mer och mer blivit köparens marknad. Samtidigt blir produkterna mer och mer lika varandra och kan vara svåra att urskilja från varandra. Företagen måste sälja något mer än de rena produkterna. Frågorna "vem är kunden?" och "hur kan vi skilja ut oss?" leder direkt till följdfrågorna: "vem är vi?" och "vem är jag?" och "i vilket sammanhang skall vi verka nu och i framtiden?" Om vi skall kunna definiera kunden och dennes behov, måste vi också klargöra vilka vi är och vilket sammanhang vi lever i och kommer att leva i. Vi måste ge oss själva en identitet. (Almqvist & Fritz 1995)

Den andra dimensionen kallar Almqvist & Fritz (1995) för "differentiering". För att kunna känna samhörighet med ett företag och dess affärsidé måste det kunna skiljas från ett annat företag. För att kunna känna samhörighet med en riktning/vision måste medarbetarna också kunna skilja ut sin egna riktning och vision. För att kunna känna samhörighet med andra liknande yrkesmänniskor måste medarbetaren samtidigt uppleva att den är urskiljbar, att man är någon särskild. Om man inte kan särskiljas från andra, blir man aldrig någon, vilket är ett handikapp i den västerländska kulturen. Paradoxalt nog blir det lättare att känna samhörighet med företagets affärsidé och arbeta för den, om man blir respekterad för den åsikt man har, även om den är avvikande från den gängse. Detta gäller naturligtvis såvida inte skillnaderna inte är alltför stora. Att olikheter respekteras är grunden för att kunna känna samhörighet. En öppen dialog har fått förståelse och därav också respekt. (Almqvist & Fritz 1995)

Den tredje och sista dimensionen som författarna behandlar är "mentala konstruktioner". Identitet är en mental konstruktion, det gäller även företagsidentitet. Identiteten skapas därmed av såväl medvetna som omedvetna mentala konstruktioner som av ett konkret

innehåll, en konkret verksamhet. Identiteten är något förmer och kvalitativ annorlunda än summan av de ingående delarna. Det är därför förklarligt varför identitet kan bestå, även om de olika delarna byts ut. Ett exempel är att identiteten för Volvo är något mer än bilen Volvo. Bilen Volvo är snarare en produkt av företagets identitet, det som vi i omgivningen ser som en slutprodukten av alla de processer som finns inom företaget mellan olika intressentgrupper och verksamheter. (Almqvist & Fritz 1995)

Enligt författarna van Riel & Balmer (1997) kan ledningen minska gapet mellan nuvarande och önskad företagsidentitet genom att strategiskt utöva företagsidentitetsmixen vilken inkluderar kommunikation, symbolism och beteende. Författarna menar att det inte räcker med att kommunikationen fungerar internt utan för att skapa en företagsidentitet är det av stor vikt att kommunicera effektivt med alla sina intressenter. Symbolismen är idag en viktig del av företagets kommunikationsstrategi och grafisk design är en del av symbolismen där företagets namnförteckning, logotyp och visuell identifikation ingår. Medarbetarnas handlande är också en viktig del i företagsidentitetsmixen och går under termen beteende. För att kunna skapa en företagsidentitet måste ledningen försöka se till helheten. van Riel & Balmer har tagit fram följande modell som täcker upp detta:



Figur 2.1 företagsidentitetsmixen

Vad kan en stark företagsidentitet generera?

Alvesson & Björkman (1992) anser det troligt att organisationsidentiteten utgör en grund för samverkan inom ramen för organisationen - basen för kollektivkänslan breddas. En stark organisationsidentitet kan också leda till den effekten att medarbetarna känner en större lojalitet mot organisationen. Rivalitet och behov av att definiera vissa grupper inom organisationen negativt, de vill säga utnyttja dessa som referensobjektet dom för att tydliggöra och stärka vi, reduceras således. Känslan av distans och icke-positiv hållning till såväl parallella grupper som högre nivåer inom organisationen reduceras således som följd av en utbredd känsla av organisationsidentitet och av stark tillhörighet till organisationen. Om identifikationen med organisationen är riktigt stark och inrymmer klara emotionella element kan detta utgöra ett extratillskott till arbetsmotivationen.

Vidare resonerar Alvesson & Björkman (1992) att ledningar kan ha ett egenintresse av organisationens identitet. Att vara chef i ett företag där huvuddelen av medarbetarna inte vet



eller bryr sig om vem man är, kan vara psykologiskt otillfredsställande för vederbörande. Chefens eget inflytande kan också reduceras som en följd av att chefskapet och den egna personen inte framträder fullt ut i organisationen. Organisationsidentitet kan handla om att ge chefspositionen en bättre bas för det egna inflytandet och den egna tillfredsställelsen. Genom att stärka organisationsidentiteten stärks således en organisationsledning också sig själv - sin prestige, sitt ego, sin tillfredsställelse och sin inflytandebas.

En stark organisationsidentitet kan också föra med sig vissa negativa effekter enligt Schein (1986). Det kanske mest påtagliga negativa problemet gäller förändringsmotstånd. En stark organisationsidentitet kan innebära att de anställda värjer sig mot att organisationen förändras i mera grundläggande hänseenden. Vissa ideal och värderingar kan uppfattas som heliga, om man starkt identifierar sig med sin organisation och i dessa avseenden kan förändringar vara svåra att genomföra.

En annan negativ konsekvens som Alvesson & Björkman (1992) diskuterar är att en stark organisationsidentitet på företagsenhetsnivå kan reducera basen för samverkan mellan enheter och försvåra synergier på denna nivå. Denna möjliga konsekvens hör till stor del ihop med idéer om decentralisering och resultatansvar, alltså att primärt intressera sig för den egna enhetens prestationer.

Om företaget på något sätt fått ett dåligt ryckte drabbas inte bara företaget som fysisk person utan även medarbetarna inom företaget drabbas negativt. En undersökning som beskrivs av Dutton, Dukerich & Harquail (1994) är hur Port Authority i New York och New Jersey (PA) drabbades av dålig publicitet i samband med att hemlösa utnyttjade organisationens inrättningar, bland annat bussterminalen. Media beskrev inrättningarna av PA som skitiga och farliga samtidigt som de anklagade PA för att vara en omänsklig och ineffektiv organisation. Medarbetarna inom PA har beskrivet att i och med media bilden blev det svårt att avslöja vad de arbetade. Varje gång de gjorde det möttes de alltid av nedsättande kommentarer om organisationen.



3. Metod

Här beskriver vi hur vi gått till väga för att besvara våra forskningsfrågor. Från litteratursökningen, vidare till forskningsstrategi, hur datainsamlingen gick till och vad som var positivt respektive negativt med vårt tillvägagångssätt.

Utveckling av problemställning

E.ON utmärker sig genom att det är ett företag som aktivt försöker skapa en gemensam företagsidentitet bland sina anställda. OneE.ON är det tydligaste exemplet. OneE.ON är ett försök att binda samman koncernens utspridda dotterbolag i världen under en baner. Att E.ON på ett mycket aktivt sätt försöker skapa en gemensam företagsidentitet påverkar oss på så sätt att vi i denna rapport inte behöver ta ställning till om alla företag har en identitet. Istället kan vi studera och söka förståelse för hur E.ON har tänkt att genomföra OneE.ON och jämföra detta med teoretikernas synpunkter och tankar kring hur ett företag skapar en företagsidentitet. Vi vill också söka förståelse kring vad som händer när OneE.ON kommer in i Örebro.

Litteraturstudie

De artikeldatabaser vi använde oss av var Emerald för att denna databas innehöll relevanta artiklar som uppfyllde de tre krav som vi ställde; att vara publicerade vetenskapligt tidskrift, att vara i fulltext och att vara relativt nypublicerade. Det var på grund av vårt sista krav om nypublicerade artiklar som gjorde att vi använde oss av Emerald. Sökorden för att få fram passande litteratur var ord som Identity, Acquisitions and merger, se vidare i tabell 3.1 Vi sökte även i JSTOR på sökorden Identity plus Organization. Artikeldatabaserna hittade vi via Göteborgs universitetsbiblioteks hemsida och via biblioteket i Högskolan i Trollhättan och Uddevalla. När vi sökte efter litteratur i bokform besökte vi ovan nämnda bibliotek. Här sökte vi med hjälp av deras databaser på ord som identitet, uppköp, och metod och därefter sållade vi ut de böcker vi ansåg vara mest lämpade för att besvara våra forskningsfrågor.

Artikels namn Författare	Sökord	Antal träffar	Vetenskaplig Tidskrift	Publicerings År
The development of trust and distrust in merger. Searle, R. H., & Ball, K. S.	Identity, Merger & acquisitions, Employees	83	Journal of Managerial Psychology	2004
Organizational Images and Member Identification Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V.,	Identity Organization	5129	Administrative Science Quarterly	1994
Social identity theory and the organization. Ashforth, B. E., & Mael, F.	Identity Organization	5129	Research in Organizational Behavior	1985



Organizational Identity Albert, S., & Whetten, D. A.	Organizational Identity	3228	European Journal of Marketing	1997
Understanding corporate identity: the French school of thought. Moingeon, B., & Ramanantsoa	Corporate Identity	2827	European Journal of Marketing	1997
Deriving an operational measure of corporate identity Van Rekom, J.	Corporate Identity Corporate Communications	413	European Journal of Marketing	1997
Corporate identity: the concept, its measurement and management van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T.,	Corporate Identity, Management	2735	European Journal of Marketing	1997

Tabell 3.1 Sökta artiklar genom databaser

Forskningsstrategi

Vi valde att göra en fallstudie då vi ville få en djupare förståelse för vårt ämne och forskningsfråga. Enligt Denscombe (2000) så är fördelen med fallstudie att en djupare inblick i enskilda fall ges. Denscombe menar också att fokus läggs på relationer och processer istället för de kvantitativa data en surveyundersökning ger. Fallstudien erbjuder en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå istället för att bara ta reda på vilka dessa resultat är (ibid). Fallstudie var för oss det bästa tillvägagångssättet för att kunna få svar på vår forskningsfråga. Eftersom vi intervjuade en mindre grupp, men försöker även ge en så heltäckande bild av vårt forskningsprojekt.

Eftersom vi utgick från befintliga teorier och undersökte verkligheten för att sedan dra slutsatser vid jämförelse av teorin och empirin var vårt angreppssätt enligt Thurén (1991) deduktivt.

Thurén beskriver två varianter av grundläggande synsätt, positivism och hermeneutik. Kortfattat kan dessa synsätt beskrivas på följande sätt:

- Positivism beskriver en verklighet som utgår ifrån att det finns en verklighet som är oberoende av betraktaren, att den verkligheten följer vissa generella lagar eller regelbundenheter och att dessa lagar med relativt stor säkerhet kan upptäckas genom mycket väl utformade studier.
- Hermeneutik utgår ifrån att verkligheten är som betraktaren ser den och är beroende av betraktarens medvetande. Verkligheten kan därför inte studeras objektivt. Den kunskap betraktaren kan nå är alltid mer eller mindre ofullkomlig och mer eller mindre beroende av betraktaren.

Då detta arbete bygger på tolkning, som i första hand speglar den tolkning som de intervjuade har men också vår tolkning av intervjumaterialet ansåg vi att det hermeneutiska synsättet var



det bäst lämpade synsättet för att bygga vårt arbete på arbetet och därmed kommer det hermeneutiska synsättet att sätta sin prägel på vårt arbete.

Det skrivs och diskuteras mycket kring olika inriktningar bland vetenskaplig forskning. Av dessa olika inriktningar diskuteras kvantitativ eller kvalitativ inriktad forskning. Kortfattat kan de beskrivas som två olika vetenskapliga polar för att med kvantitativt inriktad forskning beskrivs den forskning som bygger på statistiska analysmodeller. Kvantitativ forskning är å ena sidan den forskning som bearbetats utifrån verbala analysmodeller. (Patel och Davidson 1994)

Enligt Patel och Davidson är det mycket sällsynt att forskningsmetoder bygger enbart på en sorts analysmodeller och menar att de flesta modellerna ligger någonstans mellan de två analysmodellerna. Vårt arbete bygger nästa enbart på tolkning av verbalt material, och därför anser vi att den kvalitativa inriktningen är mer lämplig som analysgrund för rapporten. Vår förhoppning är ju att vi skall kunna beskriva med vårt forskningsarbete de underliggande processer som skapar eller bidrar med identitet och identitetsbyggande. Det är vår målsättning att beskriva dessa processer med ett inifrån perspektiv, det vill säga hur de anställda upplever dessa processer.

Datainsamlingsmetod

I vår undersökning valde vi att använda oss av metoden att intervjua för att samla in data. Denscombe (2000) menar att man får mer detaljerat material från ett mindre antal människor genom att göra intervjuer. Det är också lämpligt när det rör sig om mer komplicerad information som rör processer och relationer. Intervjuerna var standardiserade, det vill säga samma frågor ställdes till alla medverkande, med visst utrymme för följdfrågor som ansågs relevanta i situationen. Detta gjordes då intervjuerna var cirka en timme långa och vi ville på denna tid få så mycket väsentlig information som möjligt. Vidare var intervjuerna ostrukturerade, då det var fritt fram för de intervjuade att uttrycka sina svar (Patel och Davidson, 1994).

Vi reste till Örebro och vi hade som utgångspunkt att intervjua den personal som var tillgänglig på intervjudagen, det vill säga den dagen då vi var där. Undantag från denna regel var att vi intervjuade regionchefen för Örebro via telefon då han inte var tillgänglig på intervjudagen och att vi bedömde det så att hans syn skulle vara värdefull.

Som sekundärdata har vi tagit del av koncernens hemsidor samt tryckt material som broschyrer om E.ON och projektet OneE.ON, samt skriftlig information om OneE.ON från projektkoordinator, vår kontaktperson i företaget, för OneE.ON. Vi har valt att använda dessa sekundärdata då dessa belyser ledningens och företagets vision om identiteten. För säkerhetsställa att tolkningar om företagsfakta var korrekt har vi låtit projektkoordinatören för OneE.ON faktagranska kapitel 4 & 5 i denna rapport.

Urval

Vår målsättning med intervjuerna var att få ta del av privilegierad information. Därför tog vi kontakt med företaget och berättade vad vi ville skriva om nämligen företagsidentitet. Vi blev



ombedda att kontakta projektkoordinatören, som är involverad i företagets försök att uppnå en enhetlig kultur och identitet. Projektkoordinatören föreslog att vi skulle undersöka värmeenheten i Örebro eftersom de nyligen blev en officiell del av E.ON och har en intressant bakgrunds historia. Han hjälpte oss genom att ta fram personer som skulle vara tillgängliga för oss och kunna ge en sån bred bild som möjligt av de anställda inom E.ON Värme i Örebro. Resultatet blev att vi genomförde totalt sex intervjuer. Fyra av intervjuerna var med olika tjänstemän, på olika avdelningar, inom företaget i regionen Örebro. Av de fyra tjänstemännen var en kvinna. Vi genomförde också en intervju med projektkoordinatören för OneE.ON samt en telefonintervju med regionchefen i Örebro. Samtliga intervjuer var cirka 1 timme långa.

Utformning av intervjuguide

Eftersom vi har valt en semistrukturerad intervju var vår ambition att vara flexibla och inte var så hårt styrda av ordningsföljden på frågorna. Vår förhoppning var att få personerna att tala fritt om sina kunskaper, förväntningar och upplevelser så att vi kunde lägga in kommentarer och följdfrågor kring detta. Enligt Denscombe (2000) så är det viktigt att ägna tid åt nyckelfrågor och diskussionsämnen i planeringsstadiet av intervjuguiden. De frågor och ämnen som vi ansåg vara av störst intresse för vår fallstudie var; förvärvsprocessen, kommunikation, vad E.ON representerar och hur de anställda ser på E.ON. Därför utformades frågorna så att vi kunde få svar på våra funderingar. Se bilaga 1, Intervjuguide.

Genomförande

Vi genomförde intervjuerna under två dagar, onsdagen den 14 december utförde vi telefonintervju med regionchefen för Örebro. Den 15 december åkte vi sedan till Örebro för att utföra de övriga intervjuerna. Under intervjun använde vi oss av ljudupptagning för att i efterhand kunna gå igenom allt som sagts och fylla ut det vi missat i våra fältanteckningar. Med intervjupersonernas samtycke spelades intervjuerna in på en minidiscspelare, för att underlätta och tydliggöra efterarbetet. Intervjuerna genomlyssnades därefter och transkriberades.

Empiribeskrivning

Denscombe (2000) omnämmer tre olika typer av forskningsintervjuer; strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad intervju. Vi valde semistrukturerad för att kunna låta den intervjuade personen utveckla sina idéer och framföra sina åsikter på ett friare sätt samt kunna på ett enkelt sätt komma till tals med det som de ansåg vara av intresse och av större betydelse.

Metodproblem

Enligt Denscombe (2000) så är fallstudien mest känslig för kritik beträffande trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån dess resultat. Denna typ av undersökning ger en mer



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

kvalitativ data, där vi på ett ingående sätt fått en inblick i företagets relationer. De sex intervjuer vi genomfört kan tyckas få för att få en bild av hur de 105 medarbetarna inom E.ON Värme Sverige AB i Örebro upplever E.ONs försök till en gemensam företagsidentitet. Dock upplever vi att svaren påminde mycket om varann och intervjuerna gav ett liknande bild av E.ON och deras försök att uppnå en gemensam företagsidentitet. Utifrån denna information, den primära, och även den sekundära, strukturerade vi sedan resultatet, där vi beskriver företagets försök till en identitet och vad som ligger bakom identitetsbyggandet. På detta viset kan vårt arbetssätt liknas vid ryska leksaksdockor, som kan tas isär för att finna en mindre docka och på det sättet komma åt kärnan.



4. E.ON

I kapitlet har vi valt att börja med att beskriva E.ON koncernen i största allmänhet. För att sedan beskriva E.ON Norden/Sverige med några ord för att få en viss känsla för vad E.ON är för bolag och hur bolaget är strukturerat. Till slut ägnar vi största utrymmet åt att beskriva OneE.ON. OneE.ON är ett program som har som syfte att skapa eller öka identiteten mellan E.ON anställda och lyfta fram koncernens strategi, vision samt värderingar och normer.

E.ON koncernen

E.ON är Europas största privata energikoncern med cirka 78 000 anställda. Koncernen bildades i juni 2000 då två av Tysklands största industriföretag VEBA och VIAG slogs samman. Huvudkontoret ligger i Düsseldorf i Tyskland och omsätter cirka 500 miljarder kronor. (www.eon.se, nr 1)

E.ON koncernens uppsatta huvudmål är att bli det världsledande el- och gasföretaget. För att nå detta mål har en strategi utarbetats med olika riktlinjer. Det finns tre riktlinjer; att el- och gas skall vara kärnverksamheten, att fokusera och positionera sig på befintliga och nya marknader, erbjuda sina kunder den bästa lösningen för el- och gasförbrukning. (www.eon.com, nr 2)

Norden

I Malmö ligger E.ON Nordic's huvudkontor och bildar tillsammans med E.ON Sverige och E.ON Finland sin koncern. Företaget har 60 rörelsedrivande dotterbolag (www.eon.com, nr 3), varav 45 finns i Sverige. Det finns cirka 5 000 anställda i E.ON Sverige som arbetar med produktion och försäljning av el, naturgas, gasol, värme, kyla, energi ur avfall och bredbandskommunikation. (www.eon.se, nr 4)

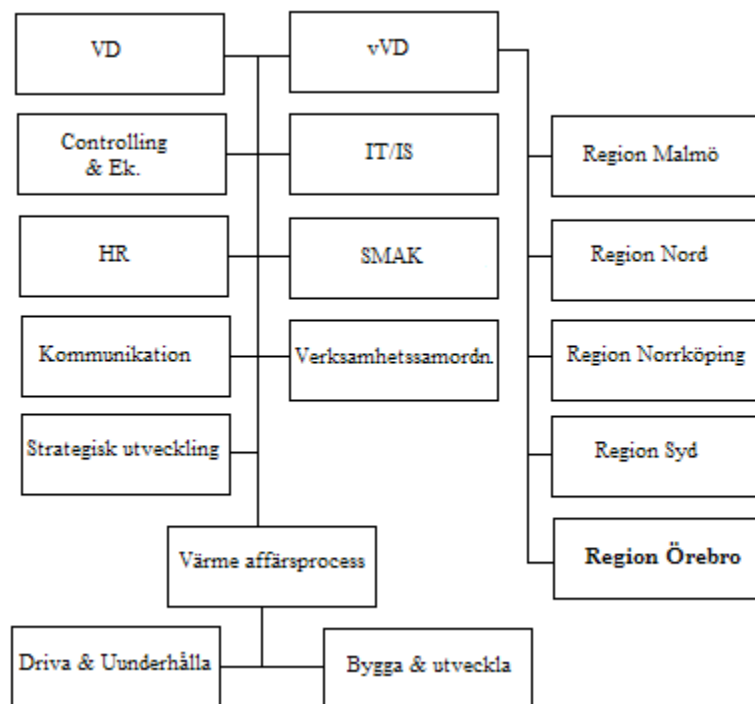
E.ON Sveriges vision är också utöver koncernens vision att vara kundens val i både el, gas och värme (broschyr; Vi är E.ON). Strategin som finns inom E.ON Sverige är att optimera den existerande organisationen, växa genom investeringar i fasta anläggningar och genom förvärv, samt bygga en ledande position med hjälp av kompetenta medarbetare och förtroende från kunder och samhälle. (www.eon.se, nr 5)

E.ON Värme Sverige AB

Den största privata aktören på den svenska värmemarknaden är företaget E.ON Värme Sverige AB, som tillhör E.ON koncernen. Företaget är nytt, då det bildades i oktober år 2005 genom en fusion av de fyra värmebolagen; E.ON Värme Sverige, E.ON Värme Norrland, E.ON ÖstVärme och E.ON Värme Syd Sverige. Idag har E.ON Värme Sverige AB kontor eller anläggningar i 26 olika regioner. (www.eon.se, nr 6)



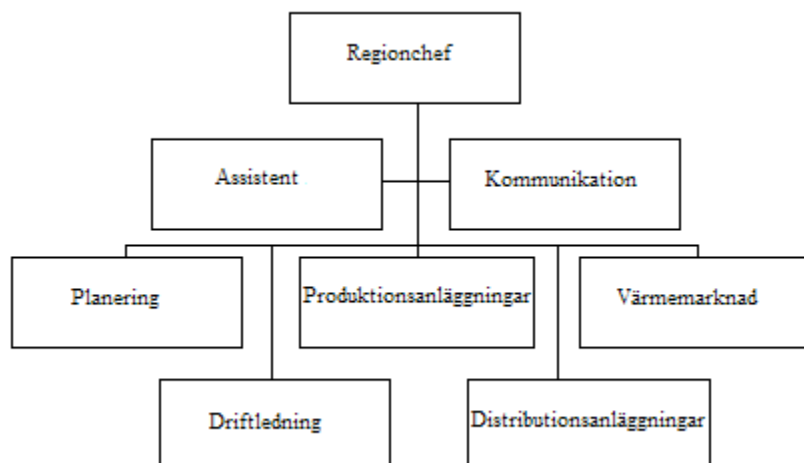
Företagets vision är att vara ett föredöme på den nordiska värme- och kylarmarknaden. För att bli detta skall företaget vara handlingskraftigt, förtroendeskapande och nytänkande för att kunna skapa marknadens nya energilösningar. De nya lösningarna skall vara en nytta för kund och samhälle. (www.eon.se, nr 6) Figuren 4.1 visar företagets organisations struktur. Region Örebro är markerad med fetstil och det är den delen vi enbart studerar.



Figur 4.1 Organisations struktur E.ON Värme Sverige AB (Intern information)

Region Örebro

E.ON Värme Sverige AB är ett nytt företag som är utspridd i olika geografiska regioner. Företagets Örebro region har en lång historia som kommunalägt värmebolag med fokus på Örebroregionen. Då personalomsättningen är väldigt låg i företaget finns det många anställda som minns och har varit aktiva i ursprungsföretaget i många år. År 1997 blev det kommunalägda bolaget uppköpt av Sydkraft som genomförde kraftiga omstruktureringar. Detta bidrar till att företaget har varit i en turbulent period och att medarbetarna har haft en stor osäkerhet på sin arbetsplats. Dessutom bidrog stormen Gudrun till att Sydkraft blev ett av Sveriges mest utskällda företag förra året. I oktober introducerades E.ON ordentligt för medarbetarna i regionen Örebro och ett stort projekt kallat OneE.ON, som skall existera i två år, fram till 2007 skall genomföras. Målet är att bli en enad koncern, ett enat bolag med samma starka företagsidentitet oavsett var företagens enheter eller avdelningar är utplacerade. E.ON Värme Sverige AB har sammanlagt 600 anställda, varav 105 medarbetare finns i Örebro. (Intervju med regionchefen, den 14 december 2005) Figuren nedan visar på hur organisationsstrukturen i Region Örebro ser ut.



Figur 4.2 Organisations struktur Region Örebro (Intern information)

OneE.ON

Under januari 2005 beslutade E.ONs företagsledning om en vision, affärsidé, värderingar och beteende som blev OneE.ONs grundläggande principer. Visionen är att bli världens ledande el - och gasföretag. (Intervju med projektkoordinatör för OneE.ON, den 15 december 2005 och mail från projektkoordinatör, den 9 december 2005) För att kunna nå visionen har en affärsidé utarbetats;

”Vi ska bli uppskattade av våra kunder för konkurrenskraftiga och tillförlitliga lösningar som ger dem komfort och bekvämlighet i deras vardag och arbete. Vi blir framgångsrika genom att vara ett integrerat el- och gasföretag som genom att kombinera internationell styrka med lokalt fokus kan ta tillvara de bästa idéerna inom och utom koncernen. Genom att göra detta skapar vi ökat värde för våra aktieägare och de bästa möjligheterna för våra medarbetare.” (www.eon.se, nr 7)

Affärsidén är företagets gemensamma föreställning om den väg som skall användas för att nå visionen. I samma veva utarbetades även fem uttalade värderingar och sex beteende riktlinjer som skall användas för att uppnå visionen och utträta affärsidén. Värderingarna anses vara medlen för att nå målen och de fem värderingarna, som redogörs här är den korta versionen. För att se hela versionen, se bilaga 2. De fem värderingarna är följande:

- **Integritet**
Vi gör vad vi säger.
- **Öppenhet**
Vi säger vad vi tänker
- **Förtroende och ömsesidig respekt**
Vi behandlar andra såsom vi själv vill bli behandlade.
- **Mod**
Vi gör och säger det som vi tror på
- **Samhällsansvar**
Vi agerar med ett långsiktigsamhällsintresse

(Broschyr; OneE.ON)



För att kunna genomföra affärsidén och uppnå visionen utarbetades sex beteendena. För att se den fulla versionen av E.ONs beteende värde, se bilaga 3. De sex beteendena är;

- Kundfokus
- Resultatorientering
- Förändringsvilja
- Samarbete
- Ledarskap
- Mångfald och personalutveckling

(www.eon.se, nr 8)

Under våren 2005 skulle dessa principer börja implementeras på arbetsplatserna runtom i världen. ”Att ha en vision, affärsidé, och kärnvärderingar som delas av alla anställda kommer inte bara hjälpa till att öka lönsamheten och andra finansiella mätbara prestationer, menar koncernledning för E.ON, utan även stärka medarbetarnas egen personliga tillfredsställelse på arbetsplatsen”. (Mail från projektkoordinatören, den 9 december 2005)

Den 12 april anordnades inom E.ON koncernen OneE.ON dagen. Dagen resulterade i att alla anställda i E.ON fick en broschyr och ett litet kort där företagets vision, affärsidé, värderingar och beteende stod att läsa. OneE.ON är målet för är att bilda en gemensam E.ON- laganda i hela koncernen. Därför var OneE.ON dagen ett viktigt steg till att sammanföra de anställda inom koncernen. OneE.ON är en pågåenden och omfattande implementerings- och samtalsprocess som genomförs i tre steg. De tre stegen är informera, engagera och tillämpa. Nästa arrangemang planerades så att en diskussion om OneE.ON genomfördes. Diskussionen handlade om hur E.ONs värderingar och beteende kunde omsättas i praktiken i alla dotterbolag, oavsett om medarbetarna är på försäljningssidan eller i elproduktion. I workshopen användes dialogkort, där riktiga exempel från arbetslivet med OneE.ONs riktlinjer, för att hjälpa till i diskussionen. I slutet av oktober skulle alla medarbetare i koncernen vara involverade i diskussionsprocessen. I E.ON Norden har diskussionen redan genomförts. Dialogen om OneE.ON kommer även att föras på det gemensamma intranätet där en speciell avdelning för OneE.ON är upprättat. Projektet som pågår aktivt kommer vara avslutat sommaren år 2007. (Intervju med projektkoordinatören, den 15 december 2005 och mail från projektkoordinatören, den 9 december 2005)

OneE.ON blir vad E.ONs anställda gör det till

(OneE.ONs devis)

Vision och värderingarna kommer att förbli teorier så länge de inte kommer fram i praktiken inom hela koncernen, menar informationen om OneE.ON. Alla medarbetare inom företaget är därför ombudda att aktivt införliva och dagligen utöva E.ONs affärsidé, värderingar och beteende på arbetsplatsen och i möte mellan chefer, kollegor och kunder. Cheferna i alla positioner inom koncernen har ändå det största ansvaret att införa OneE.ON i medarbetarnas medvetande. Dock kan inte OneE.ON tvingas på någon medarbetare, men skall vara ett sätt för E.ONs medarbetare att närma sig varandra. Genom att försätta dessa gemensamma värderingar i praktiken kommer det att hjälpa medarbetarna att arbeta bättre tillsammans, samt hjälpa till i beslutssituationer. Medarbetarna och ledningen kan därmed avgöra om de fattar ett rätt eller felaktigt beslut genom att stämma av med de ledord som används och skall tillämpas i företaget. (Mail: projektkoordinatören, den 9 december 2005 och OneE.ON Guide)



Varumärket

E.ON har även en formulering om sitt varumärke som slår an att varumärket beskriver vad företaget står för och hur företaget vill uppfattas. Detta skall uppfattas som ett löfte från företaget till intressenter och medarbetarna skall se det som ett åtagande. Varumärket vilar på tre kärnvärden; öppenhet, nytänkande och värdehöjande lösningar. (www.eon.se, nr 9)

Instrument

OneE.ON projektet har även som ansvar att göra en medarbetare undersökning, som heter EOS (employee opinion survey). Denna undersökning har som uppgift att utröna medarbetarnas åsikter och tillhandahålla ledningen med viktig information om frågor angående arbetstillfredsställelse, genomslagskraften av det interna kommunikationsprogrammet och koncernens allmänna kommunikations kultur. Den första undersökningen av EOS, som involverade alla E.ONs medarbetare, genomfördes år 2004. Den andra genomfördes i slutet av hösten och resultaten väntas komma i början av våren (Intervju med projektkoordinator, den 15 december 2005). OneE.ON skall även införlivas i de instrumentet som redan existerar i företaget som till exempel målsättningar, personalutvecklingsåtgärder och projekt som spänner över flera markandsenheter. (Broschyr; OneE.ON Guide).



5. Intervjusammanställning

I detta kapitel sammanfattas de intervjuer vi har gjort. Intervjusammanställningens underrubriker är ett resultat av det som utkristalliserades i intervjuerna och det, som vi menar, är av stor betydelse för att kunna beskriva och hjälpa till för att ge en inblick i de anställdas värld. Då detta är en hermeneutisk rapport kommer våra tolkningar speglas i resultatsammanställningen. Detta är för att vi inte vill ge sken av någon objektiv sanning, vare sig av de intervjuade eller av vår tolkning.

Förvärv

E.ONs medel för att växa är genom förvärv. Det som kanske är unikt för värmeenheten i Örebro är att de flesta medarbetarna har varit med sedan Örebro Energis tid och har alltså upplevt två förvärv. Ett förvärv till dåvarande Örebro Energi och sedan med Sydkraft år 1997. Under hösten 2005 fusionerades sedan de fyra värmebolagen i E.ON Sverigekoncernen till ett bolag.

Den process som ett förvärv innebär är en mycket komplicerad process. De vi intervjuade hade alla varit med om att arbeta inom ett bolag som genomgått den processen, vissa av de intervjuade hade till och med varit med om detta ett flertal gånger. En av de intervjuade som har arbetat länge inom värme- och energibranschen beskriver förvärvsprocessen som:

”Sedan 1997 kan vi säga att vi har hållit på med omorganisering ända tills nu, kontinuerligt inte ett avbrott någon gång.”

Företagets historia har från 1997 varit en turbulent historia, med stora och rejäla omorganiseringar där det ursprungliga företaget har styckats upp och delats upp. Det är först nu menar de intervjuade som det har blivit stabilt och kan börja gro en ny grund för företaget.

När vi frågade vad som var det viktigaste för ledning eller ansvariga att göra under förvärvsprocessen stod förmedling av information högt i kurs,

”Informera mycket. Informera även om det inte finns något att informera om för att undvika ryktesspridning.”

medan andra uttryckte det

”Ur personalsynpunkt tycker jag att det viktigast är att vara öppen mot personalen. Det är alltid en oro för att folk kommer att få sparken, personalminskning och nerdragning är alltid en oro. Så tydlighet mot personalen.”

och



"Framförallt tala sannig direkt. Är det något som är smärtsamt så säg det direkt. Det blir inte lättare sen."

Andra faktorer som de intervjuade höll högt i kurs var till exempel att ge de anställda tid för att göra de omstruktureringar som den nya ägaren kräver

"Vilka förväntningar man har på personalen när det är stora förändringar på gång, kan öka krav på till exempel ekonomisk uppföljning som inte har funnits tidigare och att man klargör det då så att det finns utrymme och tid till att skapa den typen av system, som då kommer att krävas."

Flera av de intervjuade upplevde att det var en relativ smärtfri process att bli förvärvade av E.ON, en anledning till detta ansåg medarbetarna var att man varit med om processen en gång tidigare:

"Det var definitivt en fördel att ha varit med om uppköp tidigare det var samma sak fast större."

På värmeenheten i Örebro har de flesta anställda en gemensam historia i form av tidigare anställning på Örebro Energi och Sydkraft. De anställda menar att det är osäkrare att vara på värmeföretaget, än att vara på el eller gas. En medarbetare påpekar också att kravet på lönsamhet ibland kan bli för hårt och lönsamhetskraven från den stora koncernen i Tyskland kan vara för höga.

"Så länge det går bra är man inte orolig men vad händer om det börjar gå dåligt?"

Kommunikation

E.ON försöker nå ut till sina medarbetare och informera om vilka ståndpunkter företaget har. Medarbetarna får fyllig information genom intranätet. Något som vi kunde utläsa av intervjuerna var att de kanske får för mycket information och därav minskas intresset för intranätet. En av de intervjuade uttryckte sig så här:

"Det är för mycket information på intranätet man kan inte ta till sig all den informationen och man skiter i det till slut."

En av de intervjuade påpekade också att det är viktigt att skapa identitet mellan de olika bolagen i Örebro regionen innan de kan skapa någon relation med de andra företagen som de har större avstånd till.

"Här sitta det i raka rör hela tiden, du har en affärsansvarig i de olika regionerna och de har inte så mycket med varandra att göra. Utan i stället sitter det någon nere i Malmö eller Düsseldorf och sammankopplar det till en gemensamhet och det gör att de är väldigt långt bort som de trådarna kommer ihop, framförallt kommer de inte ihop här i Örebro."



För senare kommenterade samma person att

”Om E.ON har ett jätteprojekt i USA, Italien eller Ryssland berör det mig inte. Det känns inte så relevant för mina dagliga sysslor.”

men att i själva verket är den praktiska skillnaden inte är så stor.

”För oss enskilda har inte hänt så mycket det är samma gubbar som gör samma saker, den stora biten är det känslomässiga.”

Omorganiseringarna har gjort att arbetssättet har förändrats också

”Jag tror att det har en stor påverkan att man kan göra saker. Man är inte toppstyrd. Det är inte någon som går runt och bevakar det jag gör samtidigt som det kan kännas jobbigt. För det är enklare om någon kommer och pekar på vad som skall göras och hur för då minskar ansvaret för resultatet.”

Det finns även ett nytt informationssystem för kommunikation kallat teambrief. En gång i månaden tar koncernledningen fram ett par frågor som de vill skall diskuteras av medarbetarna i organisationen. Det handlar om företagets värderingar och vad de står för, men också aktuella koncern- eller omvärldsfrågor. Idén kommer från ett systerbolag i England. Ett annat system när det gäller bygga företagskulturen är medarbetarsamtal, som används inom företaget. Det är i detta forum tankar och synpunkter kan komma fram ytterligare.

Förtroende

Medarbetarna vi har intervjuat är entydiga när de säger att de har förtroende för E.ON som företag.

”E.ON har inte gjort några misstag och har därför förtroende både mot medarbetarna och allmänheten.”

För att det i framtiden skall förbli ett bra förtroende, så är en viktig aspekt att ledningen i företaget håller vad de lovar. En av de intervjuade berättade om Sydkrafts löften:

”[...] de hade som mål att bli en av Sveriges 10 bästa arbetsgivare, men de försökte verkligen inte att leva upp till det och då kan man inte förstå varför de har det i sina grundvärderingar då är det jätteviktigt att man gör det, att man visar att och inte bara gör som alla andra bolag också, fast kanske ändå sämre. Det är bättre att man lever upp till någon form av minimum nivå, att man är krass och ärlig och att man inte har ambitioner att vara den mest populära arbetsgivaren, men att vi säger; vi skall fan tjäna pengar.”

Ingen av de intervjuade har en negativ bild av E.ON. Flera menar att företaget verkar seriöst och vill att medarbetarna skall trivas. De flesta menar att det är för tidigt att säga vad E.ON egentligen betyder mer än att de har förtroende för sin nya organisation.



”Jag har den känsla att detta bolag visserligen ett stort bolag men ändå ett ansvarskännande bolag för kommun och medborgarna. Det är viktigt att hitta en balans där emellan.”

En annan intervjuad menade att E.ON har rätt tankegångar

”Inte bara vinstkrav som driver bolaget även om alla bolag skall ha och måste ha vinstkrav, annars kan man inte fortleva, man måste ändå vara i någon sorts symbios eftersom samhället och medborgarna finns ju på andra ändan i det systemet.”

och fortsatte

”Så de skulle få det svårt att överleva om inte de tog det ansvaret samtidigt är det ett företag som skall tjäna pengar och tjänar mycket pengar också, nej man får lita på kapitalismen där.”

Kollegor

En av de intervjuade påpekar dock att som medarbetare kan komma väldigt långt genom att alltid vara en ja-sägare. De medarbetare som intervjuades anser att de har en relativ frihet vilket innebär att de har en frihet inom vissa ramar. På frågan om de tror att de skulle kunna få fram ett ärende ända fram till högsta koncernledning fick vi följande svar av en medarbetare:

”Jag skulle kunna ta upp ett ärende med regionchefen i Örebro och jag tror att han skulle driva den vidare men jag har svårt att se att det skulle komma något ut ur det.”

Grovt generaliserat är det svenska män i 50 års ålder som arbetar på E.ON Värme i Örebro och som arbetat ihop under en längre tid. På vissa av arbetsplatserna krävs utbildade ingenjörer med en teknisk kompetens för att det skall kunna fungera och producera produkten.

Samhörigheten ser olika ut beroende på vilken avdelning de intervjuade tillhörde.

”Vi är ett team.”

På vissa avdelningar fanns det olika liknelser till teamtankesättet

”Ett Formel 1 stall måste ha en bra sponsor som står för en kanonkärra och att det finns pengar bakom. Vad vill du ha därnäst är en kanonförare och du vill ha är ett kanon fungerande team som byter dem där däcken och tankar bilen. De måste kunna byta däcken på minst fem sekunder. Ligger du på femton kommer du aldrig att vinna.”



Tankesättet att en kollega i Düsseldorf kan hjälpa till att lösa problemet i Örebro är OneE.ONs ena mål. En av de intervjuade tycker att det är en bra ide.

”Kanske har jag en kollega i Hamburg eller i Norrköping som kan detta...”

Det finns redan ett samarbete mellan Örebro och Norrköping. Det kommer fram ett exempel när en gasflaska behövdes i Norrköping. Det var inga problem för Örebro att skicka iväg en eftersom de hade en i förrådet. En konsult som var på väg till Norrköping stannade i Örebro och plockade upp den. Samma sak skulle ha upprepat sig om någon annan region i företaget hade behövt hjälp, men det är annorlunda med regionen i Norrköping. Anledningen till detta är att medarbetaren i Norrköping är en person som medarbetaren i Örebro känner och har en kontakt med. Det blir annorlunda, menar den intervjuade, då det finns en personlig bekantskap med sin kollega.

Efter omorganisationen sedan 1997 berättar de intervjuade att många blev friställda för att vissa delar av organisationen skulle läggas ut på andra företag. En av de intervjuade ger sin bild av detta tankesätt

”[...] man lever med den bilden att en entreprenör springer snabbare om man outsourcar, det är bara förhoppningar tror jag lite. Här blev det mycket dyrare men det finns säkert andra ställen som kan visa motsatsen.”

och en annan medarbetare poängterar

”[...] för ni vet att ta kommunalfolk och göra dem till entreprenörer det gör du inte över en natt.”

med tanke på att många av entreprenörerna är egentligen gamla arbetare från Örebro Energitiden.

I regionen Örebro finns det en personalförening kallad Gnistan, som de olika enheterna och avdelningar inom E.ONs företag i regionen kan träffas och utöva aktiviteter tillsammans.

”Personalföreningen är fantastiskt rolig, alla som jobbar här i Örebro har rätt att vara med. 20 kr dras ifrån din månadslön och man får med på alla aktiviteter, allt ifrån whisky provning till fester.”

Sydkraft, stormen Gudrun och E.ON

De intervjuade menar att E.ON har som företag en stor fördel med att inte bli nämnd i problemen som uppstod i efterföljderna av stormen Gudrun.

”E.ON har en fördel av att vara okänd, för att vara i elbranschen har ingen positiv klang.”

E.ON valde till och med att skjuta upp sitt namnbyte till hösten. Detta menar bland annat en av de intervjuade var ett lyckat strategiskt drag. Sydkraft var företaget som var involverad i



misslyckande, men E.ON är inte förknippad med detta. Därför upplevde de intervjuade att det kändes skönt med en ”nystart” i ett företag som allmänheten inte är så bekant med. Trots att de anställda inte omfattas av elproduktion vittnar en del anställda i Örebro att nämna att de arbetade på Sydkraft inte var populärt bland främlingar.

” [...] sedan säger man att man jobbar på Sydkraft då var det alltid någon som kom fram och sade; Deras jävla elräkningar! Och även om man säger att jag inte jobbar på elsidan. Jag jobbar med värme så sket de fullständigt i det.”

Att el, gas och värme är en självklarhet för oss kan vara en orsak, menar en av de intervjuade, till att företagen i branschen inte är för högt skattade av sina kunder.

”Om man sålde Ferrari så kunde man slänga ut stora pengar. Den som köper är nöjd han har fått det han drömde om, men den som får en elräkning på femtusen blir bara sur; vad fick jag för det här?”

I intervjuerna konstateras det av flera att företaget och dess medarbetare producerar en livsnödvändig produkt, men ingen spännande.

”Det ligger i sakens natur att vi levererar en livsnödvändig produkt som är förbannat tråkig.”

En av de intervjuade menar att det är ett problem som kvarstår med att vara verksam och förknippad med elbranschen, samt att ha räkningar som ingen förstår sig på. En av medarbetarna menar dock att det är ändring på gång:

”Vi har fått uppgifter om att man arbetar på att försöka göra räkningarna mer lättlästa.”

OneE.ONs integration

Det påpekas i en intervju att det är viktigt att vad företaget signalerar utåt måste reflekteras inom företaget. E.ON kan inte stå för sina värderingar och beteende om inte medarbetarna uppfyller dem.

”E som står för energi och punkten till on står för dotcom eran. Så ordbilden skall ge en signal om att det är ett modernt bolag.”

En intervju person beskrev vikten av identitetsbyggandet så här:

”Men också insidan av varumärket hur vi uppträder och vad vi står för är också otroligt viktigt när vi bygger varumärket. Det är smörjmedlet till att kunna förverkliga affärsidén och kunna ta oss till vår vision. Att gå i takt är ett bra ord för att beskriva detta.”

Efter namnbytet till E.ON 15 september 2005 har också lanseringen av E.ONs vision, affärsidé, värderingar och beteende på nytt tagit fart för de anställda. E.ON koncernen menar



att för att uppnå visionen om att bli ett världsledande företag behövs gemensamma värderingar och beteende i hela koncernen. OneE.ONs mål är att förena alla E.ONs medarbetare under samma baner och förenas i visionen, samt ena och förankra den gemensamma vägen som skall ta företaget till visionen, målet. I regionen Örebro inom E.ON Värme Sverige AB har redan OneE.ON dagen varit, där plastkortet med E.ONs nyckelord var präntade, delades ut.

”Jag har fått det lilla kortet, jag har det inte med mig men man skall bli världens största elleverantör eller näststörst eller bland de största eller största är det kanske till och med... och jag tror att man har goda förutsättningar att komma dit.”

Medarbetarna på bolaget E.ON Värme Sverige AB verkar dock de flesta har förlagt kortet, men de vet ungefär vad som stod på det. Dock menar en att det inte är långt ifrån dagisstycket. Medan en annan medger att det låter som något som är hämtat från FN deklARATIONEN om mänskliga rättigheter. Alla de intervjuade menade att det var värderingar och tillvägagångssätt de kunde acceptera och stå bakom, men ingen av de intervjuade verkade vara aktiva i sitt sökande efter företagets identitet. Det är E.ON koncernen som skapa och aktivt uppmuntra det nya i identitet. OneE.ON är ett projekt som bevisar eller indikerar på att detta skall ske. Koncernen är inte passiv i detta avseende. Värderingarna och beteendena är på hemsidan och skall även genomsyras ut till kunden.

”Jag tror att man kan säga att ambitionen med E.ON är att bli världens största energibolag inom el och gas och det kommer vi inte att lyckas med om inte vi har en kultur.”

Alla av de intervjuade menar att E.ON är ett seriöst företag, som vill och gör samhällsnyttiga saker för att skapa ett förtroende. Företaget beskrivs som ekonomiskt stabilt med inga prishöjningar. E.ON har inte de billigaste priserna på marknaden men inte heller de dyraste. En del av de intervjuade menar att koncernen inte bara tänker på pengar utan även på att verkligen bli ett ansvarskännande företag.

”I den mån det finns en organisationsidentitet i avseendet att de flesta medarbetare upplever sig tillhöra organisationen, vilken uppfattas ha tydliga gränser och stå för något samt ha en viss varaktighet [...] Detta kan medföra att organisationens mål blir viktigare än vad det hade varit om andra omständigheter förelåg. Om det är så att man upplever organisationens mål som viktiga finns möjligheter att ett ökat engagemang leder till ett förbättrat resultat [...] Något som vi hävdar är att organisationsidentiteten utgör en grund för samverkan och ger en god grund för en starkare kollektivkänsla.”



6. Analys

I analysen kommer teorierna att vävas ihop med E.ON och Intervjusammanställning i en diskussion. Målsättningen med diskussionen är att få ökad förståelse och bygga en grund för att kunna dra våra slutsatser.

Förvärv och förtroende

Förtroende och misstro spelar stor roll, enligt Searle och Ball (2004), vid förvärv av ett bolag. En viktig del för E.ONs ledning blir därmed att försöka skapa ett förtroende till sina medarbetare för att nå fram till dem. På frågan vilken den viktigaste handlingen i ett tidigt stadium är för att man som medarbetare skall få ett bra första intryck och en början till ett förtroende var alla de intervjuade eniga om vad som krävdes. De menade att information var det viktigaste, en anledning till detta var att förhindra ryktesspridning. Medarbetarna som vi har intervjuat är entydiga när de säger att de har förtroende för E.ON som företag. Flera menar att E.ON verkar vara och vill vara ett ansvarskännande företag för sina medarbetare och för samhället. Det har ännu inte avgivits många löften från ledningen, men när de kommer menar de intervjuade att de måste hållas för att de skall ha ett fortsatt förtroende för företaget. Företagets tillvägagångssätt är en viktig del i identitetsskapandet, inte bara hur de gör för att skapa och kommunicera en identitet men också att skapa ett förtroende. Om ledningen inom E.ON skulle handla på ett sådant sätt som skulle strida mot de värderingar företaget utger sig för att ha skulle det med största sannolikhet skapa förvirring och misstroende. Meningen med värderingarna och beteendena är att de skall kunna användas som ledstjärnor i beslutssituationer. Kan vi göra så här, strider det med våra värderingar? Dock kan det konstateras att det kommer nog att bli ett problem i framtiden. Tänk om två av de olika värderingarna eller snarare beteendena krockar med varandra. En beslutssituation kan handla om att projektet kommer att generera en stor vinst, men å andra sidan inte är det bästa alternativet för miljön. Kunder klagat på de höga räkningarna som energibolagen skickar ut, för att tillmötesgå kundens behov, som kan vara en billigare produkt, hamnar E.ON i dilemmat att sänka kostnaderna på sin produkt, vilket innebär lägre avkastning för de som har gett företaget sitt förtroende att förvalta deras kapital.

Vidare menar Alvesson & Björkman (1992) att en tidsdimension är viktig för identitetsskapandet, till exempel föreställning om framtiden. Detta kan bidra till att företagsidentiteten blir starkare för enheten, men också att det gamla kommunala bolag de var förut kan fortsätta att existera i medarbetarna. Flera av medarbetare på värmeenheten i Örebro har en gemensam historia i form av tidigare arbete på Örebro Energi och Sydkraft. Konkurrenssituation för enheten har inte förändrats över tid, dock menar några medarbetare att kraven om att fortsätta vara lönsamma har hårdnat. Förut skulle de förse regionen med värme nu skall de även gå med vinst. En av medarbetarna uttrycker sig så här: "Så länge det går bra är man inte orolig men vad händer om det börjar gå dåligt?" De flesta av de intervjuade har liknande tankegångar. Så länge E.ON Värme Sverige AB går bra kommer de bli lämnade ifred, men den dagen då en förlust redovisas kommer företaget troligtvis avvecklas från koncernen, tror de. Koncerns vision är inriktad på el och gas verksamheten, medan i Sveriges vision ingår även värme. Därför menar en anställd som intervjuades att det



är osäkrare att vara på värmeföretaget än om det hade varit på el - eller gasföretagen. E.ON Värme Sverige AB är ett företag som sticker ut i den nästan renodlade el och gas koncernen och redovisar de inte lönsamhet är det enklare att sälja eller lägga ner dotterbolaget än att skjuta till extra pengar. En medarbetare påpekar också att kravet på lönsamhet ibland kan bli för stort. Medarbetaren menar att lönsamhetskraven från den stora koncernen i Tyskland kan vara för höga, men har förståelse för att företaget vill tjäna pengar.

Information och kommunikation

E.ON har redan börjat profilera sig för sina nya medarbetare i Örebro genom projektet OneE.ON. Genom OneE.ON skall hela E.ON koncernen få en gemensam grund att stå på. Visionen, affärsidén, de fem värderingarna och de sex beteenden har presenterats för medarbetarna inom värmebolaget. Med de sociokulturella betingelser följer olika värderingar och förhållningssätt till att tolka och reagera på de olika budskap som integreras i organisationen (Alvesson & Björkman, 1992). Medarbetarna kände till OneE.ON eftersom de på olika sätt hade fått information om det. Verktygen E.ON använde sig av för att få ut informationen var bland annat genom ett litet plastkort samt information via intranätet. Budskapet som E.ON framförde kunde medarbetarna godta, emellertid menade en av de intervjuade att hur det framfördes, med ett litet plastkort som passade till plånboken, underminerade måhända självaste budskapet.

van Riel & Balmer (1997) menar att kommunikation kan vara ett verktyg för företaget att nå den företagsidentitet som eftersträvas. E.ON försöker nå ut till sina medarbetare och informera om vilka ståndpunkter ledningen har. Men gör de det på rätt sätt? Det främsta verktyget företaget använder sig av är intranätet. Här får alla medarbetare kontinuerlig och fyllig information om allt som har med företaget att göra. Något som kunde utläsas av intervjuerna var att de kanske får för mycket information och därav minskas intresset av intranätet. En av de intervjuade uttryckte sig så här: *"Det är för mycket information på intranätet, man kan inte ta till sig all den informationen och därför skiter man i det till slut."* Om detta är en allmän uppfattning av medarbetarna finns det en risk att information som ledningen vill få ut inte når fram till medarbetarna. En annan risk är att medarbetarna tolkar informationen på ett annat sätt än vad ledningen önskar. Att de flesta medarbetarna på värmeenheten är äldre män kan också påverka hur mycket information som når fram och som de tar till sig. En av de intervjuade trodde att yngre människor har lättare att ta till sig informationen, som distribueras via intranätet, än äldre. Det här bekräftas också genom Eriksson- Zetterquist & Knights artikel (2004) om äldre män som har svårt att ta till sig information som bygger på ny teknik.

Ashforth & Mael (1989) anger några faktorer som påverkar benägenheten att identifiera sig med sitt företag. Författarna menar att ju mer distinkta värderingarna är desto tydligare identitet. Ett nytt verktyg som företaget introducerat relativt nyligen är teambrief. Om mellancheferna tar sitt ansvar för att informationen skall nå fram till alla delar i organisationen och ger möjlighet för medarbetarna att diskutera kring de värderingar ledningen vill skall genomsyra organisationen kan detta vara ett verktyg som skapar ett medvetande och engagemang hos medarbetarna. Detta kan vara ett lämpligt sätt att förmedla företaget värderingar.



Samhörighet

Identitet skapas genom olika dimensioner menar Almqvist & Fritz (1995). En dimension handlar om relation och samhörighet kring företagets existentiella villkor. Det handlar om att varje medarbetare inom E.ON skall känna att deras dagliga sysslor bidrar till att driva företaget i stort framåt. För att uppnå detta vill E.ON att OneE.ON skall vara ett stöd och en hjälp för samverkan inom ramen för organisationen. Organisationsidentitet breddar basen för en kollektivkänsla, enligt Alvesson & Björkman (1992). De menar att en stark organisationsidentitet kan leda till den effekten att medarbetare känner en större lojalitet mot organisationen och bidrar till en större arbetsmotivation hos medarbetarna.

Alvesson & Björkman, (1992) fortsätter med att framföra att rivalitet och behov av att definiera vissa grupper inom organisationen negativt minskas således av en stark företagsidentitet. Detta verkar stämma överrens med E.ONs värderingar då målet med OneE.ON är att skapa ett nytt tankesätt hur medarbetarna kan dra nytta av att de tillhör en organisation med en stark gemensam identitet. Ett exempel är att en kollega i Düsseldorf kan hjälpa till att lösa problem i Örebro. Enligt intervjuerna har ännu inte detta integrerats i organisationen. I Örebro finns en sammanhållande länk, personalföreningen Gnistan, där medarbetare från de olika E.ON enheterna i Örebro är välkomna. Dock påpekades det av några av de intervjuade att samhörighetskänslan i regionen Örebro hade blivit sämre. En anledning till detta trodde de var på grund av att företagen hade sedan Sydkrafts tid styckats upp till dotterbolag. Det framkom också att avdelningarna i regionen var dåliga på teambildning inom regionen. De har personalfester, men två av de intervjuade menade att de hade blivit allt sämre genom åren. På vissa avdelningar märktes ändå en tydligare vi-känsla än på de övriga avdelningarna. Detta kan ha bidragit till att de intervjuade markerade med olika exempel på hur viktigt det var med samarbete.

Almqvist & Fritz (1995) menar att det är lättare att känna samhörighet med företagets affärsidé och arbeta för den, om man blir respekterad för den åsikt man har. En värdering som E.ON har är att medarbetarna skall ha modet att säga och göra vad de tycker. Men kommer det medarbetarna säger att göra någon skillnad? På frågan om de tror att de skulle få fram ett ärende ändå fram till högsta koncernledning fick vi följande svar av en medarbetare: *"Jag skulle kunna ta upp ett ärende med regionchefen i Örebro och jag tror att han skulle driva den vidare men jag har svårt att se att det skulle komma något ut ur det."* Kan det vara så att individer många gånger drar sig för att säga sin mening med tron om att det ändå inte kommer att få något genomslag eller att någon kommer att lyssna. Är det en allmän uppfattning finns det en risk att många bra idéer går till spillo och att ens roll inte är av betydelse för företaget i stort. Företagets storlek kan vara ett handikapp för att kunna urskilja varje medarbetare. Ett sätt att ge varje medarbetare möjlighet att ta upp sina synpunkter och tankar är genom att bedriva medarbetarsamtal. Detta kan vara ett effektivt verktyget för att skapa en företagsidentitet. Dock kan det vara ganska svårt att bedriva lyckade samtal som ger någon effekt. Uppfattningen från intervjuerna var att medarbetarsamtal inte genomfördes i någon större utsträckning.

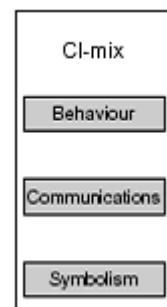
Om medarbetarna inom organisationen uppfattar en likhet med varandra kan detta enligt Ashforth & Mael (1989) underlätta identitetsbyggandet. Det kan handla om likhet med gemensamma mål eller en historisk likhet, som till exempel Örebro Energiden. På stora företag som E.ON kan det ibland vara svårt att uppfatta en likhet mellan sina egna sysslor och



andra processer inom företaget. En av de intervjuade ger sin syn på detta: *”Om E.ON har ett jättestorprojekt i USA, Italien eller Ryssland berör det mig inte. Det känns inte så relevant för mina dagliga sysslor.”*

Företagsidentitetsmixen

Enligt författarna van Riel & Balmer (1997) kan ledningen minska gapet mellan nuvarande och önskad företagsidentitet genom att strategiskt utöva företagsidentitetsmixen vilken inkluderar kommunikation, symbolism och beteende. Ledningen i E.ON verkar ha samma perspektiv som van Riel & Balmer. Vad företaget förmedlar utåt måste överensstämma med den inre verksamheten är tankesättet. Samma sak menar van Riel & Balmer (1997) som betonar att en företagsidentitet är att se hela enheten i organisationen. Symbolismen är idag en viktig del av företagets kommunikationsstrategi. Numera räcker det inte bara att kommunikationen fungerar internt, utan för att skapa en företagsidentitet är det av stor vikt att kommunicera effektivt med alla sina intressenter. En av dem är den grafiska designen som existerar i alla företag i form av företagets namnförteckning, logotyp och visuell identifikation ut mot världen. Kort sagt varumärket har börjat uppmärksammas alltmera, inte bara som en viktig del för företaget att förmedla sin ställning och sitt förhållningssätt till världen, utan även som en viktig del av företagets identitet för medarbetarna. E.ONs logotyp är inget undantag. E står för energi. E.ON är ett gas och elföretag främst. Punkten som sammanbinder e och on är för att indikera att detta är ett modernt bolag, en del av IT-världen. E.ONs formulering om sitt varumärke som öppet, nytänkande och med värdehöjande lösningar slår an på hur företaget vill uppfattas. Företaget vill därmed förmedla detta budskap inte bara till sina intressenter men även till medarbetarna inom företaget. Företaget menar att det måste finnas en enhetlig grund för att kunna nå visionen. Ett viktigt steg på vägen är att bli ett enhetligt varumärke, inte bara utåt sett, utan även inåt sett då med hur medarbetarna uppträder och vad de står för. *”Att gå i takt är ett bra ord för att beskriva detta”*.



Figur 5.1: Företagsidentitetsmixen
(van Riel & Balmer, 1997)

Produkten

Alvesson & Björkman, (1992) menar att en del som utgör företagsidentitetens begrepp är vad företaget gör. Almquist & Fritz (1995) menar att en identitet skapas av såväl medvetna som omedvetna mentala konstruktioner som av ett konkret innehåll, en konkret verksamhet. Den mentala konstruktion som E.ON vill skapa kan utläsas genom att studera hela OneE.ON. Emellertid är det produkten som nås till kunden och är därmed en del av företagsidentiteten. På E.ON tillgodoses behovet av el och gas, samt värme. I intervjuerna menar flera att de inte producerar en spännande produkt. Dock är det en livsnödvändig produkt och E.ON Värme Sverige i Örebro regionen är det enda företaget som förser regionen med denna produkt. Det kan vara så att det är processen att framställa produkten som medarbetarna anser vara spännande. De anställda i E.ON Värme Sverige AB präglas av sin utbildning och kompetens. Viktigt kan vara att uppmuntra medarbetarna att utveckla sig och bli bättre och att satsa på den bästa teknologin.



Förändringar

Ett starkt förändringsmotstånd kan bli resultatet då vissa ideal och värderingar skall ändras. Om medarbetare starkt identifierar sig med sin organisation kan förändringar bli svåra att genomföra (Schein, 1986). Medarbetarna i organisationen bör vara vana vid förändringar då de flesta av de anställda redan varit med vid två förvärv under loppet av några år. Regionen i Örebro är färgad av sin historia som kommunalt bolag och av Sydkrafts övertagande. Följden blev stora och rejäla omorganiseringar där det ursprungliga företaget styckades och delades upp. Då personalomsättningen är låg finns det många anställda som kan vittna om hur det var förr. Det finns en jämförelse som är oundviklig. Många minns hur det var förr och påpekar att nyanställda inte kan ha samma perspektiv, men de intervjuade, där ingen var nyanställd, menade att de kände att en stabilitet hade infunnit sig efter E.ONs övertagande.

Alvesson & Björkmans (1992) diskussion är att en stark organisationsidentitet på företagsnivå kan reducera basen för samverkan mellan enheter och försvåra synergier på denna nivå. Denna möjliga konsekvens hör till stor del ihop med idéer om decentralisering och resultatansvar, alltså att först och främst intressera sig för den egna enhetens prestationer. *"Här sitts det i raka rör hela tiden, du har en affärsansvarig i de olika regionerna och de har inte så mycket med varandra att göra. Utan i stället sitter det någon ner i Malmö eller Düsseldorf och sammankopplar det till en gemensamhet och det gör att de är väldigt långt bort som de trådarna kommer ihop, framförallt kommer de inte ihop här i Örebro."* E.ON Värme Sverige AB styr uppifrån ner till regionen Örebro. Intervjuerna vittnade om att regionen är i största delen självständiga, men den dagen regionen inte uppvisar vinst kommer det att bli konsekvenser. Det påpekades att när moderbolaget kommer med förslag och önskemål får de alltid komma i första hand. Förut kunde de anställda gå direkt till VD n, som satt över gatan ifrån dem. VD n var även koncernchef och hade därmed en auktoritet som inte finns längre. Idag sitter VD n för företaget i Malmö och är inte i samma fysiska kontakt med sin personal. På det sättet menar en del av de intervjuade har ledarna på plats tappat i form av auktoritet. Därför kan det finnas ett visst egenintresse hos ledningen av att skapa en stark organisationsidentitet. Alvesson & Björkman (1992) menar att organisationsidentitet kan hjälpa ledningen att stärka sin egen position och bidra till en större arbetstillfredsställelse. E.ON är ett stort företag och nivåerna från medarbetare i de olika regionerna till ledningen i Malmö och sedan till Düsseldorf, Tyskland, är många. Intrycket under intervjuerna var att alla visste vilka chefer på de olika positionerna var och hette uppför ledet.

Sydkraft, stormen Gudrun och E.ON

Ashforth & Mael (1989) behandlar den status som är förknippad med företaget, vilket innebär att ju högre status företaget har desto större attraktionskraft. Detta skulle också kunna vara förknippat med allmänhetens syn på företaget. Flera av medarbetarna uppfattade det som lite jobbigt när företaget tidigare hette Sydkraft och ofta av allmänheten blev förknippad med alla negationer kring stormen Gudrun. Undersökningen som beskrivs av Dutton, Dukerich & Harquail (1994) med Port Authority i New York och New Jersey (PA) påvisar detta. PA drabbades av dålig publicitet och mediabilden beskrev PA som en omänsklig och ineffektiv organisation. Medarbetarna inom PA vittnade om att det blev svårt att avslöja vad de arbetade någonstans utan att bli kommenterade för sin organisation. Samma sak vittnar de intervjuade



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

om stormen Gudrun. Då de var anställda på Sydkraft fast under värme och inte el drabbades de ändå av allmänhetens kommentarer. E.ON bidrar med en nystart i den formen att E.ON inte är känt i samband med stormen eller figurerat i någon mediahändelse. Om företaget på något sätt fått ett dåligt ryckte drabbas inte bara företaget som fysisk person utan även medarbetarna inom företaget drabbas negativt. Därför upplevde de intervjuade att det kändes skönt med en "nystart" i ett företag, som allmänheten inte är så bekant med. En av de intervjuade menar att det är ett problem, till exempel att bli kommenterad för komplicerade räkningar, som kvarstår med att vara verksam och förknippad med elbranschen.



7. Slutsatser

I slutsatsen presenteras vad vi kommit fram till i denna uppsats och ger förslag på vidare forskning. Karaktär avsnittet ger en bild av våra undersyften och är ett stöd för konsekvens avsnittet där vi presenterar en ny modell som svarar upp mot rapportens övergripande syfte.

...allmänt

I intervjusammanställningen fann vi ett mönster som bildade följande underrubriker, kollegor, förvärv, OneE.ONs integration, kommunikation, stormen Gudrun, Sydkraft och E.ON. Detta var måhända oundvikligt då företagsidentitets teorier bekräftar dessa underrubriker. För att kunna inringa begreppet företagsidentitet och kunna undersöka ämnet med hjälp av ett företag krävs att vissa frågor ställs, (se bilaga 1) som oundvikligen handlar om företagets historia och nuet. Trots detta blev det andra underrubriker i analysdelen. Anledningen till detta var att teorierna hjälpte till att få en bredare förståelse kring vilka ämnen som är relevanta för att skapa en företagsidentitet.

I denna rapport var grundtanken att studera företagsidentitet, på fallföretaget E.ON, med utgångspunkt i det som Polesie (1990) benämner som ”inifrån perspektivet”, dvs. hur medarbetarna ser på sig själva och sitt företag. Detta fungerade problemfritt fram till dess att intervjuerna genomfördes och det ganska snabbt utmärktes att allmänhetens syn även påverkade medarbetarnas egen syn på sitt företag. Därför var det svårt att skilja de båda perspektiven helt åt vilket vi inte hade förväntat oss vid rapportens inledning.

...om E.ON

Syftet med uppsatsen är att söka förståelse och beskriva hur ett företag kan skapa en identitet med ett förvärv. Det är svårt att beskriva en process som fortfarande pågår och är långt ifrån färdigställd. Vi kan konstatera att E.ONs försök att skapa en sammanhållande länk inom hela koncernen har inte ännu integrerats i värmeenheten i Örebro. Det kändes som det inte ens fanns en enhetlig identitet inom regionen Örebro och ännu mindre till bolaget E.ON Värme Sverige. Anledningen till detta är att det har gått för kort tid för att kunna etablera en identitet till företaget. Tidsdimension är en viktig punkt, detsamma menar vi, för att kunna skapa en företagsidentitet. Det krävs en kontinuitet, samt en historia för att kunna skapa en identitet, vilket E.ON ännu saknar. Tid är en viktig aspekt för att skapa en företagsidentitet.

Det finns dock ett försprång för E.ON att samla ihop sina dotterbolag i Örebro. I personalföreningen Gnistan samlas alla de olika medarbetarna i E.ONs dotterbolag under samma aktiviteter och får därmed en större sammanhållning, inte bara inom dotterbolaget E.ON Värme utan med de andra dotterbolagen inom E.ON som finns i regionen. Detta är en tillgång för E.ON när de vill bygga vidare på identiteten. Det finns redan en länk att binda samman medarbetarna i regionen. Kanske kan ledningen finna ett ömsesidigt förhållande mellan E.ON och personalföreningar som till exempel den i Örebro. Gnistan kan vara en slags inkörsport för E.ON att på ett starkare sätt etablera sig i medarbetarnas värderingar



medan E.ON till exempel kan sponsra Gnistans aktiviteter. Nackdelen är att Gnistan inte hjälper till att stärka E.ON Värme Sverige AB i sin helhet. De övriga medarbetarna inom företaget på andra orter ingår inte i föreningen. Trots detta verkade det finnas ett samarbete mellan olika individer mellan de olika regionerna.

De intervjuade anser att det i många sammanhang känns långt till Malmö och ännu längre är det till koncernens huvudkontor i Tyskland. De geografiska avstånden och företagets storlek är faktorer som försvårar känslan av samhörighet och vidare identitetsbyggandet. Likaså är det med urskiljbarhet, att synas och få sin röst hörd bland 78 000 andra medarbetare. Det är av betydelse att få alla medarbetare att inse att arbetet de utför är viktigt för företaget i stort.

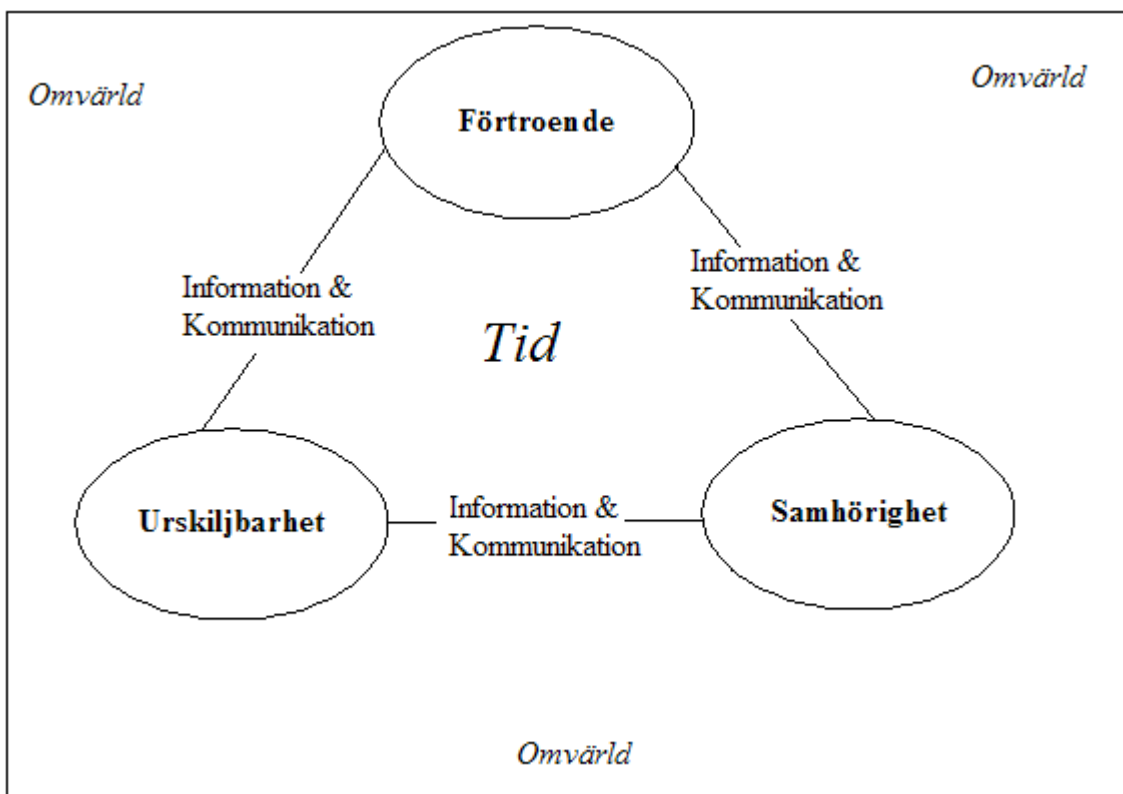
Att ett förtroende finns är oerhört viktigt. Om E.ON vårdar och bevarar detta förtroende finns stora möjligheter att påverka sina medarbetare på olika sätt. Fortfarande känns det lite som att medarbetarna baserar sitt förtroende på att företaget ännu inte har handlat på så sätt att de förtjänar misstro. Skulle E.ON handla på ett sätt som skulle strida mot de värderingar och beteenden som företaget utger sig för att ha, skulle det med största sannolikhet skapa förvirring och misstro hos medarbetarna. För att undvika sådana situationer kan det vara bra att vid beslutssituationer stämna av med sina värderingar för att se om det råder konsensus mellan ord och handling.

En känsla vi fick efter att träffat och pratat med medarbetare från E.ON är att de tyckte det var skönt att komma ifrån Sydkraft som var starkt förknippat med stormen Gudrun. E.ON kan ur den aspekten vara en form av nystart för individerna då företagets historia i Sverige är begränsad. Något som medarbetarna fortfarande inte kan fly ifrån är de räkningar som allmänheten förknippar med El-bolagen. Att lägga ned lite tid och kraft för att få en mer lättläst faktura är en insats som skulle uppskattas av både medarbetare och allmänhet. E.ON bör också på ett närmare håll undersöka det faktum att det finns en viss oro med att värmeverksamheten inte tillhör E.ONs kärnverksamhet. Detta tillsammans med att flera av medarbetarna på enheten varit med om två förvärv under några år försvårar processen för att helt och fullt identifiera sig med sin nya organisation. Det måste även finnas en föreställning om framtiden för att kunna skapa en företagsidentitet.

Det är viktigt att E.ON finner rätt media för att sända information och kommunikation till sina medarbetare som mottages på önskvärt sätt. När företaget valt media är det också viktigt att skicka ut rätt mängd information och kommunikation. För mycket eller för lite flöde kan ha en negativ effekt på mottagaren. Den identitet som E.ON eftersträvar styrs ovanifrån och ned i organisationen. Teambrief, som nyligen introducerades på värmeenheten, kan vara det verktyget som ger ledningens budskap ett medvetande hos varje medarbetare. Att få vädra sina synpunkter, tankar och möjlighet att sätta budskapet i ett konkret sammanhang kan bidra till en ökad insikt och förståelse. Ett stort ansvar, för att E.ON skall lyckas integrera OneE.ON i hela koncernen, ligger på företagets alla mellanchefer. En förutsättning för att lyckas är att de tar sig tid för att få ut ledningens budskap. Det ställs också krav på medarbetarna i form av att de måste vara mottagliga för budskapet som sänds. Detta är också något som E.ON verkar vara medvetna om då deras motto som belyser detta faktum är; *”OneE.ON blir vad E.ONs anställda gör det till”*.

...om företagsidentitet

Syftet med denna rapport var att söka förståelse och beskriva hur ett företag kan skapa en identitet med ett förvärv. För att kunna göra detta har olika teorier studerats och tillämpats på E.ON Värme Sverige AB i Örebro. Vi insåg att det inte fanns en till två teorier som kunde täcka upp och hjälpa oss att uppnå vårt syfte. I stället krävdes en omfattande litteratursökning och många teorier för att få en förståelse. Denna breda teoretiska bakgrund gav oss senare ett stöd och tillsammans med medarbetarnas tankar och synpunkter har nedanstående modell skapats. Detta för att belysa de faktorer som vi anser vara förutsättningar vid byggandet av en gemensam företagsidentitet.



Figur 7.1 (LST-modellen, Egen konstruktion)

Förtroende är något som är svårt att bygga upp, men lätt att förlora. Att bygga upp ett förtroende hos sina medarbetare är något som tar tid. Om man som medarbetare har en ledning som ser en och på något sätt bryr sig är det lättare att få ett förtroende för den. Förtroende skapande är också en ömsesidig process, ledningen måste ha förtroende för sina medarbetare inte minst för att kunna skapa en samhörighet och vidare urskiljbarhet för både sig själv och för sina medarbetare.

För att stärka samhörigheten krävs att man på något sätt får ett personligt förhållande till sina medarbetare. Det är lättare att känna samhörighet med människor som man har ett ansikte att relatera till, dvs. att det är något mer än endast ett namn. Det krävs att de olika avdelningarna, enheterna och företagen har en urskiljbarhet sinsemellan för att den enskilda medarbetaren skall kunna bygga en samhörighet.



För att sammanbinda de tre faktorerna förtroende, urskiljbarhet och samhörighet krävs information och kommunikation. I den här problematiken inkluderas val av media och även att hitta en balans över den kvantitet information och kommunikation för att medarbetarna kan tillgodogöra sig den.

Tid är kanske den aspekten som i många fall glöms. Denna aspekt kan inte påverkas utan de värderingar och det budskap företaget försöker förmedla måste få smälta in. Att skapa förtroende, urskiljbarhet och samhörighet är alla faktorer som kräver tid.

Vi kan konstatera att omvärldens syn på företaget påverkar medarbetarna och därmed företagsidentitets byggandet. Detta synsätt skiljer sig från vissa teoretiker. Därför är det betydande att upprätthålla en god relation till kunder och samhället i stort. En omvärldsbild kan skapas men är som förtroende en ömtålig faktor, som kan raseras på en kort tid.

En företagsledning kan inte ensam skapa en företagsidentitet. Byggandet av en gemensam företagsidentitet är en ömsesidig process som också kräver medarbetarnas engagemang. Ledningen kan dock skapa förutsättningar för att identiteten skall bli vad ledningen önskar. Detta är vad rapportens titel syftar till; ”The power behind The power”. Utan medarbetarnas engagemang och vilja kan inte den önskvärda företagsidentiteten skapas, ur denna aspekt ligger makten i medarbetarnas händer.

Vidare forskning

Angående förslag kring framtida forskning är E.ON ett intressant företag att studera ur flera aspekter, inte minst inom ämnet företagsidentitet. Företaget lägger ned stora resurser i OneE.ON vilken skall generera en enhetlig företagsidentitet. Först och främst skulle vi finna det intressant att följa upp denna undersökning om ett par år och studera om OneE.ON integrerat sig på ett djupare sätt och tillämpas på det sättet som ledningen önskar och strävar efter. Det kan även vara intressant att undersöka hur allmänheten ser på företaget, detta kan vara värdefull information eftersom medarbetarna påverkas av allmänheten. Vi har tidigare nämnt att mellancheferna har en viktig uppgift i att få ut ledningens budskap till sina medarbetare. Det hade vart intressant att genomföra en studie baserad på vad E.ON gör för att integrera OneE.ON i ledarskapsutbildningar.



Källförteckning

Böcker och artiklar

Albert, S., & Whetten, D. A., (1985). "Organizational Identity". In L.L Cummings and B.M Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.

Almqvist, Y., & Fritz, E., (1995). *Vem är vi?: om företags och organisationers livsprocesser och identitet*. Mandel: Stockholm.

Alvesson, M., & Björkman, I., (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggnad*. Studentlitteratur: Lund.

Ashforth, B. E., & Mael, F., (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39.

Bryson, J., (2003). "Managing HRM risk in a merger". *Employee Relations*, Vol. 25, No. 1, pp. 14-30.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L., (1989). *The human side of Mergers & Acquisition*. Jossey-Bass: San Francisco.

Denscombe, M., (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V., (1994). "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp. 239-263.

Eriksson- Zetterquist, U. & Knights, D. (2004). "Stories about men implementing and resisting new technologies", *New Technology, Work and Employment*, 19:3.

Lind, M., & Lindqvist, M., (1999). *Motiv till Förvärv och Fusioner - En studie av förvärv över Stockholms fondbörs*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Moingeon, B., & Ramanantsoa, B., (1997). "Understanding corporate identity: the French school of thought". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 383-395.

Patel, R., & Davidson, B., (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.

Polesie, T., (1990). *Företag i förändring: en studie av identitet och ekonomi*. Bas: Göteborg.

Salzer, M., (1994). *Identity across borders: a study in the "IKEA-world"*. Linköpings Universitet.

Schein, E. H., (1986). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey- Bass: San Francisco.



Searle, R. H., & Ball, K. S., (2004). "The development of trust and distrust in a merger". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 7, pp. 708-721.

Thurén, T., (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber: Stockholm.

Van Rekom, J., (1997). "Deriving an operational measure of corporate identity". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 410-422.

van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T., (1997). "Corporate identity: the concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 340-355.

Waldman, D. E., & Jensen, E. J., (2001). *Industrial Organizations: theory and practice*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc: Boston.

Internet

Nr 1.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=38633

Nr 2.

www.eon.com/en/unternehmen/2078.jsp

Nr 3.

www.eon.com/en/unternehmen/2091.jsp

Nr 4.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44011

Nr 5.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44015

Nr 6.

www.eon.se/templates/CompanyPage.aspx?id=12152

Nr 7.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44016

Nr 8.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44017

Nr 9.

www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=44052

Broschyrer

Broschyr; Vi är E.ON

Broschyr; OneE.ON

Broschyr; OneE.ON Guide

Intervjuer

1 Intervju 14 december 2005.

5 Intervjuer gjorda den 15 december på E.ON Värme i Örebro.



Bilaga 1

Intervjuguide

- Bakgrund (Ålder, utbildning, arbetserfarenhet, hur länge i branschen? hur länge i företaget?)
- Kan du beskriva en typisk arbetsdag/vecka?
- Hur fungerar det med feedback på företaget?
- Finns det andra individuella belöningsystem?
- Hur är det med möjligheter att ta egna initiativ, fatta egna beslut, påverka din egna och andras arbetssituation på företaget?
- Vad är roligast respektive tråkigast med ditt arbete?
- Har du önskemål om andra arbetsuppgifter inom företaget och hur ser möjligheterna till avancemang inom företaget?
- Vilka krav och förväntningar har du på organisationen?

- Vad står E.ON för? (i subjektiv mening)
- Har du förtroende för E.ON?
- Hur vill du beskriva E.ON:s övergripande affärsidé och vision? Vad tycker du om dem? (Är de rimliga, källa till motivation?)
- Hur skulle du vilja beskriva den interna kommunikationen inom företaget?
- Har ni några interna möten? Hur ofta och vad diskuteras?
- Vad skiljer E.ON från andra företag du arbetet på?
- Vilka krav och förväntningar tror du organisationen har på dig?
- Vad har gjorts för att förändra enheten till en del av E.ON?
- Hur skulle du vilja beskriva samhörigheten på värme enheten i Örebro?
- Hur skulle du vilja beskriva samhörigheten i hela E.ON koncernen?
- Har ni någon personalvård eller annan teambildning? Är det endast medarbetare från denna enhet eller medverkar medarbetare från andra enheter inom organisationen?



Bilaga 2

E.ONs värderingar, full version

Integritet

Vi agerar ärligt, ansvarsfullt och lagenligt i allt vi gör. Vi uppfyller våra åtagande och tar personligt ansvar för våra handlingar.

Öppenhet

Vi är öppna för nya idéer och förändringar. Vi är öppna och raka mot varandra, delar med oss av vår kunskap och vår erfarenhet.

Förtroende och ömsesidig respekt

Vi behandlar alla rättvist och med respekt. Vi litar på våra medarbetare och uppträder alltid på ett förtroendegivande sätt.

Mod

Vi har mod att handla i enlighet med vår övertygelse. Vi sätter de gemensamma värderingarna högre än egenintresset. Vi gör och säger det vi tycker är rätt och deltar på ett konstruktivt sätt i alla diskussioner.

Samhällsansvar

Vi har ett ansvar mot medarbetare, kunder och leverantörer, miljön och det samhälle där vi lever och arbetar. Vi strävar efter att förbättra livskvaliteten överallt där vi är verksamma och vi vill skapa en hälsosam, säker och hållbar miljö. Vi ser till behoven hos nuvarande generation men tar även hänsyn till kommande generationer.

(Broschyr: OneE.ON)



Bilaga 3

E.ONs beteende, full version

Kundfokus

Vi strävar efter att tillmötesgå våra kunders behov och att hitta lösningar som skapar ett mervärde för privatpersoner och företag. Vårt kundfokus spelar en framträdande roll i våra affärsprocesser och affärssystem samt i struktur och tillvägagångssätt i vår organisation. Vi strävar efter långsiktiga relationer med våra leverantörer som skapar mervärde för båda parter. Våra leverantörer har stor betydelse för servicen till våra kunder.

Resultatorientering

Vi fokuserar våra strategier på de marknader där vi är verksamma. Vi eftersträvar lönsam tillväxt för att nå långsiktig framgång. Vi sätter upp ambitiösa resultatmål för att skapa hög avkastning för alla dem som ger oss förtroendet att förvalta deras kapital. Vi söker ständigt bästa tänkbara lösningar. Vi är pålitliga och resultatinriktade. Vi arbetar utifrån ett långsiktigt perspektiv och fokuserar lika mycket på framtiden som på nuläget. Vi arbetar engagerat för att förverkliga vår vision och affärsidé.

Förändringsvilja

Vi slår oss inte till ro med det vi uppnått. Vi blickar mot framtiden och de möjligheter den erbjuder. Vi verkar för konstruktiva förändringar och agerar positivt när sådana förändringar sker. Innovation är nyckeln till förbättringar och vi söker ständigt nya vägar för att bli bättre på det vi gör. Vi värdesätter kreativitet och försöker skapa lösningar innan problemen uppstår.

Samarbete

Vi uppnår mer genom att samarbeta. Vi uppskattar andras kunskaper och samarbete. Vi litar på andras goda avsikter. Gruppens motto är ”en framgång för alla är en framgång för var och en av oss”. Bra samarbete kräver aktivt deltagande från varje enskild individ, beredskap att ställa våra kunskaper och vår yrkesskicklighet till förfogande och förståelse för hur vårt agerande kan påverka andra.

Ledarskap

Vi lyckas bäst när vi har ett starkt, kompetent ledarskap i hela företaget. Alla ledare arbetar i enlighet med företagets övergripande strategier och intressen. Vi vill förbättra vårt ledarskap och belöna effektiva ledare. Våra ledare inspirerar våra team till goda prestationer genom motivation, handledning, coaching och kreativitet. De ser och belönar goda kunskaper, hög kompetens och bra resultat. Alla ledare förväntas agera som föredömen för våra värderingar och beteenden.

Mångfald och personalutveckling

Våra medarbetare är vår största tillgång. Vi är verksamma i en värld med stor mångfald, och vi vill återspegla mångfald och öppenhet i det sätt vi åtar oss våra uppgifter. Vårt företag och våra medarbetare gynnas av att möta olika perspektiv och metoder. Vi vill ha jämställdhet men välkomnar olikheter. Vi investerar i våra medarbetare genom individuell målinriktad kompetensutveckling för att medarbetaren ska öka sin potential.

(Broschyr: OneE.ON)