

Arbeidskrav 3: Gruppeoppgave

Enoka GmbH er et (oppdiktet) tysk energikonsern som har lange røtter. Firmaet vokste fram med kullkraft på 1920-tallet og var vesentlig i den industrielle utviklingen i Ruhrdalen i Tyskland. Dette var et område som var kjent for sin kull- og stålindustri, og etter hvert også ødeleggende forurensning. Fra 80-tallet måtte store deler av denne industrien legges om på grunn ødeleggelsene. Mange i industriledere motarbeidet endringene, også internt i Enoka, men Enoka har også lyktes i omfattende omstilling, og datterselskapet Enoka Green er i dag en av de største i Europa innen sol- og vindkraft.

Enoka Norge ble etablert som et selvstendig datterselskap i 2014 med fokus på å kjøpe inn nye mellomstørrelsers kraftverk, og levere strøm til det Europeiske markedet. Etter energikrisen som følge av krigen i Ukraina, har også selskapet fokusert på å komme inn på gass-markedet i Norge. Enoka Norge består av 180 ansatte, og er organisert i fire avdelinger: Gasskraftavdelingen (GA), Vindkraft (VIA), Vannkraft (VA) og Eierskap (EA).

De tre første avdelingene har ansvar for å følge opp markedene og teknisk støtte innen henholdsvis gasskraft, vindkraft og vannkraft. Den siste avdelingen består av jurister og økonomer med ansvar for å vurdere nye utbygginger, kjøpe seg inn i prosjekter og følge opp eierskap i anlegg. I tillegg har virksomheten alminnelige støttefunksjoner, som HR, anskaffelser, økonomi og IT.

Enokas etablering i Norge handlet dels om energitilgang, og dels om image. Selv om det er lenge siden ødeleggelsene i Ruhrdalen, assosierer mange i Tyskland firmaet med forurensning og avskoging. For mange i Tyskland står Skandinavia som et symbol på vill og fri natur, og Enoka Norge skulle være et virkemiddel til å styrke et bilde av Enoka som naturvennlig og grønn: Kjøp grønn strøm fra Norge.

Samtidig er det store motsetninger i firmaet, og mange av dem som jobber i produksjonsleddene knytter yrkesstoltheten sin til å levere energi trygt til folk og industri, og ikke nødvendigvis å være del av en omstilling. Dette kan ta mange former; i avdelingene som jobber med gass, er det mange som har bakgrunn fra petroleumsfag, med solide ingeniørutdanninger og kunnskap om hvordan skape verdier for virksomheten og samfunnet. I avdelingene som jobber med strøm-infrastruktur er det hengt opp bilder av ansatte som henger høyt oppe i strømmaster og vindturbiner – det handler om å løse problemer og skape det samfunnet trenger. Lunsjsamtalene handler ofte om friluftsopplevelser og trening.

I mange praktiske situasjoner ser ansatte at ledelsen også prioriterer energisikkerhet og inntekter framfor bærekraft. De ser også at firmaet kritiseres mer i det offentlige for høye strømpriser enn for utslipper eller vind- og solfarmer som ødelegger jordbruksarealer. Ansatte som jobber med bærekraft og omstilling kommer ofte fra helt andre fag, som samfunnsøkonomi og statsvitenskap, og for mange er yrkesvalget også knyttet til politisk interesse for bærekraftige samfunn: Å skape endring er ikke bare en jobb, men et politisk mål, og det er ikke uvanlig med livlige diskusjoner om miljøproblematikk og hva som skal til for å skape en annerledes virksomhet.

Lederen for Eierskapsavdelingen (EA), Anja Halstun, har adressert problemet. Hun opplever at avdelingen både blir stilt ansvarlig for å skaffe prosjekter som på den ene siden setter energisikkerhet foran alt, og på den andre siden skal gi virksomheten et grønt og «skandinavisk» image. Dette opplever hun at er en motsetning, og at det er vanskelig å vite hva slags investeringer som skal prioritieres? Gass, småskala eller storskala, vann, vind eller innovative og usikre prosjekter? Halstun har ofte erfart at disse diskusjonene ikke bare er saklige, men også kan bli ganske opphetede når folk fra ulike deler av virksomheten møtes.

Direktøren for Enoka Norge har derfor bedt eierkonsernet om en avklaring, og ledelsen svarte med å nedsette en arbeidsgruppe. Denne besto av ingeniører fra de tre energiområdene (GA, VIA og VA), strateger fra eierskapsavdelingen, og en representant fra markedsavdelingen i eierkonsernet. Etter et kort innledende møte, ble det stor usikkerhet om hva hver deltaker skulle bidra med. Det ble til dels dårlig stemning, mange følte seg misforstått, eller at det var en eller annen baktanke med arbeidsgruppen. Ingeniørene opplevde at de ikke hadde markedskompetanse og for de andre ble det krevende å vurdere hva som er høy eller lav risiko. De ble enige om å gjøre hver sin vurdering av situasjon og muligheter, og møttes deretter for å se dette i sammenheng. Dette satt gruppen sammen til et samledokument med to-tre anbefalinger fra hver deltaker sammenfattet til slutt. Dokumentet ble levert til ledelsen, som avviste arbeidet, siden det ikke var noen samlet plan, og ikke egentlig bidro til løse utfordringen for Halstun.

I alle oppgavene er det viktig at du knytter drøftingen til teori og modeller fra pensum. Husk å redegjøre for begrepene/teoriene/modellene du anvender for å vise at du har kunnskap om disse.

NB! Hvis du finner at det mangler vesentlige opplysninger i caset, så ta dine egne forutsetninger i besvarelsen av det enkelte spørsmålet.

Oppgaver:

1. Gjør rede for begrepet organisasjonsstruktur, og velg modeller fra pensum for å forklare grunnleggende trekk i organisasjonsstrukturen ut fra informasjonen dere har fått i caset.
2. Gjør rede for begrepet organisasjonskultur, og vis gjennom eksempler fra caset hvordan organisasjonskultur kommer til syne. Diskuter hva slike interne forskjeller i organisasjonskultur kan bety, ved å peke på både utfordringer og muligheter.
3. Diskuter mulig grunner til at teamet ikke klarte å levere gode resultater, ved å bruke teori fra pensum (for eksempel om grupper og team, samhandling eller kommunikasjon). Diskuter med utgangspunkt i pensum hvordan situasjonen kunne vært unngått eller forbedret.

Maks. 3000 ord på de tre temaene til sammen.

Bruk helst 12 pt. skriftstørrelse og linjeavstand 1,5.

Studenter må gjerne benytte AI (f.eks. ChatGPT) i forberedelsene til oppgavene, men kan ikke la AI svare på oppgaven for seg. Oppgavene er laget med tanke på å gjøre det vanskelig å besvare direkte for AI, og vi minner om at kopiering av tekst fra AI omfattes av fuskbestemmelser på samme måte som plagiat, og at studenter som mistenkes å ha benyttet AI vil bli innkalt for ytterligere gjennomgang av oppgavene.