

ORL 1000

Organisasjon & Ledelse

Arbeidskrav 3

“Case: Enoka”

Høst 2024

Skrevet av:

265931 – Kristian Martin Tvenning

263423 – Jonas El Hbabi Helling

265954 – Lucas Leon Holter

209660 – Kenneth Andreas Hansen

Gruppenummer: 22

Oppgave 1:

For å kunne begynne å gjøre rede for begrepet organisasjonsstruktur så må vi først vite hva en hva en organisasjon og hvordan de ser ut i dagens samfunn. “En organisasjon er en sosial enhet av mennesker, som har ett eller flere felles mål som de over tid forsøker å realisere gjennom en bevisst koordinering av innsats og aktiviteter” (Skogstad, 2023, s. 409) Dette gjenspeiler seg indirekte i alle våre daglige liv selv om vi er klar over det eller ikke. Vi møter for eksempel på organisasjoner når vi skal handle i de store dagligvarebutikkene, når vi skal kjøpe nye klær fra større kjeder eller hvis vi skal reise til utlandet med fly.

Enoka GmbH organisasjonen har flere trekk som er likt en divisjonalisert struktur. Det første eksempelet jeg legger merke til som får oss til å komme til denne konklusjonen er at organisasjonen benytter seg av en form for støttestruktur likt Mintzbergs organisasjonsmodell (Skogstad, 2023, s. 412) som mange andre virksomheter. Dette består tradisjonelt av en toppledelse, mellomledelse, teknosstruktur, støttestruktur og operativ kjerne, men i tillegg til dette så har Enoka forskjellige avdelinger innad i den operative kjernen som ikke nødvendigvis direkte samarbeider med hverandre, men er egne enheter. For Enoka så blir dette altså gasskraftavdelingen, vindkraftavdelingen, vannkraft og eierskap i tillegg til at de har de alminnelige støttefunksjonene som HR, anskaffelser, økonomi og IT. “Fordeler med å organisere virksomheter ut fra en slik funksjonsdeling er man kan spesialisere seg på et begrenset antall oppgaver, at man unngår dobbeltarbeid, og at man kan høste stordriftsgevinster, det vil si at man kan løse et større antall oppgaver med de samme ressursene.” (Skogstad, 2023, s. 412)

På den andre siden så kan det også følge med en del utfordringer å følge en slik struktur. Det er blant annet flere eksempler i teksten hvor det fortelles om utfordringer med maktfordeling og “ideologiske” uenigheter. Et av eksemplene som nevnes i teksten forteller om produksjonsmedarbeidere med yrkesstolthet over å være en del av industrien og kunne levere energi trygt til landets befolkning, og ikke nødvendigvis å være del av en grønn omstilling. Her er det snakk om mennesker med ingeniørutdanninger og lang erfaring med petroleumsfag. Det er mennesker som jobber med olje, gass og strøm-infrastruktur som ikke nødvendigvis har noe direkte samarbeid med deres broderavdeling som jobber med bærekraft og omstilling som igjen har en helt annen bakgrunn. Det vil da helt naturlig oppstå uenigheter

når det skal tas viktige beslutninger hvor det er ønskelig at man beveger seg i en mer bærekraftig retning.

Her ser man de potensielle konsekvensene av å følge en struktur hvor man i den operative kjernen har forskjellige adskilte avdelinger med ulike formål som i dette kan fungere motstridende mot hverandre. Det er ikke nødvendigvis noen annen klar og enkel løsning på problemet, men man får som et resultat se noen av ulempene som følger med denne strukturen. Man bør basert på selskapets mål, utfordringer og framtidige visjon vurdere hvilke av disse faktorene som vektlegges mest.

Oppgave 2:

I denne oppgaven vil vi ta for oss begrepet “organisasjonskultur” og hvordan denne typen kultur kommer til syne i caset til Enoka GmbH. Videre vil vi reflektere rundt hvordan resultatet av interne forskjeller og konflikter i organisasjonskulturen kan manifesteres.

Ettersom det er av relevans for en gjennomgående forståelse av denne teksten, vil vi begynne med å redegjøre begrepene kultur, organisasjon og organisasjonskultur.

Begrepet kultur kan kort defineres som den samlede verdien av “kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss ...” (Bang, 2023, 441). Altså kommer vi fram til et resultat av ens adferd i den sosiale kontekst, altså menneskets atferds-”mønstre” i forskjellige sammenhenger. Et eksempel på generell kultur kan være noe så simpelt og vagt som å håndhilse med en fremmed, omtale en professor etter etternavn, eller at vi i Norge ofte unner oss å ta med en Kvikklunsj på skitur. Disse adferdsmønstrene oppstår i alle kontekster, hvor organisasjonen naturligvis ikke er noe unntak. En organisasjon defineres som en sosial enhet med mennesker som jobber sammen mot et felles mål gjennom en “bevisst koordinering av innsats og aktiviteter” (Skogstad, 2023, s. 409). En organisasjon er altså en gruppe med mennesker som samarbeider, men hvor individene ikke nødvendigvis er gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utføre eget arbeid.

Kombinasjonen av begrepene “kultur” og “organisasjon” danner grunnlaget for hva vi omtaler som “organisasjonskulturen”. Universitetsprofessor Andrew M. Pettigrew omtaler organisasjonskulturen parallelt med begreper som virkelighetsoppfatninger, ideologi, språk, ritualer og myter (Bang, 2023, s. 440). Vi skiller mellom kulturinnhold og kulturuttrykk i organisasjonen, hvor “Innholdet” er verdier og oppfatninger, og “uttrykket” er hvordan verdiene synliggjøres (Bang, 2023, s. 445, 449). Organisasjonskulturen er ofte iverksatt med retningslinjer eller normer om hva som *skal* gjøres og hva som *ikke* skal gjøres. Dette kan omfatte alt fra å applaudere at noen får salg i en salgsbedrift, til å opprettholde et inklusivt arbeidsmiljø.

Enoka AS ønsker å gjøre uttrykk for virksomhetens optimisme mot bærekraftig energi for å styre unna den tidligere oppfatningen om Enoka som en destruktiv brikke for miljøet. Enoka er delt opp i fire organer som etter nærmere analyse av kulturinnholdet; kan deles inn i to kontrasterer i virkelighetsoppfatning for organisasjonskulturen: energisikkerhet og bærekraft.

Energisikkerheten består av ingeniørene med relevante utdanninger som petroleumsfag, mens bærekraft har ansatte med mer politisk rettede utdanninger hvor det kan virke som at å forme et “image” prioriteres fremfor produkt. Virkelighetsoppfatning vil i denne kontekst defineres som den ansattes tolkning av bedriftens “rett og galt”, sedvane og infrastruktur (Bang, 2023, s. 442). Dersom det er en tydelig forskjell i virkelighetsoppfatning i virksomheten, kan dette manifesteres i interne uenigheter, misforståelser og misnøye. I Enoka sitt tilfelle tydeliggjøres disse forskjellene under møtene mellom de ulike organene, hvor ledelsen hevder at møtene kan bli opphetede. Her er det derfor svært viktig at organene sin forståelse av *hvorfor* deres arbeidsoppgaver utføres korresponderer med virksomhetens kollektive mål.

Lederen av Enoka har selv gitt uttrykk for komplikasjoner rundt ressursdelegering, men ser ut til å prioritere “energisikkerhet”, altså brenselsutvinning, tross forvirringen dette kan medføre rundt Enoka sitt påbegynte grønne image. Tross denne usikkerheten kan det virke som at organene i Enoka bygger på noe like verdigrunnlag. En forskjell i verdier skulle vært å forvente i høyere grad ettersom energiutvinningen er såpass todelt. Altså burde de forskjellige organene danne noe forskjellig subkultur som viker fra den samlede kulturen grunnet forskjell i mål for hvordan å utvinne energi (Bang, 2023, 444). Det kommer til uttrykk at organenes felles bakke er å skape verdi for mennesker, noe som kan utnyttes videre til å minimere forskjellen i virkelighetsoppfatning. Fremdeles burde hovedmålet enten basere seg

på energiutvinning *eller* politiske vinklinger. Det er tydelig at Enoka har som mål å utvinne grønn energi, men klarer Enoka å opprettholde dette med ressursdelegeringen og den todelte ekspertisen som foreligger i dag?

Overgangen fra å fremme et politisk image til å fokusere på nye løsninger kan skje gjennom Stensaker og Sverdrup sin modell om planlagt kulturendring (Bang, 2023, s. 457). Dette er av høy relevans for Enoka ettersom vi, igjennom modellen, gjør virksomheten oppmerksom på inkompetanse, og igjennom mobilisering danner kompetanse med formål om å endre virkelighetsoppfatningen og de kollektive vanene til virksomheten (Bang, 2023, 457). Her får vi muligheten til å styre fokuset til Enoka i retning av bærekraftige løsninger basert på direkte teknisk kompetanse. Dette kan ha en dominoeffekt mot ledelsen hvor det da kan oppfattes som tryggere å investere ressurser mot det grønne imaget virksomheten ønsker å oppnå.

Oppgave 3:

Vi vil utforske grunnene til at teamet ikke klarte å levere gode resultater til direktøren for Enoka Norge som hadde bedt om en avklaring fra eierkonsernet. Et problem var at usaklige diskusjoner oppsto når folk fra forskjellige deler av virksomheten møttes. Diskusjonene gjaldt at avdelingen ble holdt ansvarlig for å skaffe prosjekter som på den ene siden satte energisikkerhet som første prioritet, mens på den andre siden skal virksomheten samtidig gi et "grønt" og skandinavisk renommé. Dette er interessekonflikter og det ble opplevd som vanskelig å vite hvilke investeringer som skulle prioriteres.

Det er de som vil at Enoka skal levere driftsstabil energi, og de som vil grønnvaske Enokas renommé gjennom å bygge vindmøller og solcelleanlegg. Solcelleanlegg og vindmøller gir ikke sikker driftsstabil energi (Miller & Keith, 2018, s. 3). Gasskraft er ikke miljøvennlig samt er brannfarlig, og vannkraft krever store synlige inngrep i naturen for demningen, men på mye mindre areal enn vindmølleparkar og solcelleanlegg (Miller & Keith, 2018, s. 5). I Norge er det også slik at «Praktisk talt all vår elektrisitetsproduksjon skjer i vannkraftverk [...].» (Hofstad, SNL, 2022).

Det ble på bakgrunn av dette opprettet en formell arbeidsgruppe/team nedsatt av ledelsen (Martinsen & Lai, 2023, s. 260) som besto av ansatte fra forskjellige avdelinger med ulike

yrkeskompetanse. Ingeniører fra de tre energiområdene, strateger fra eierskapsavdelingen og en representant fra markedsavdelingen i eierkonsernet. Disse ble satt sammen med det formål å lage en avklaring på prioriteringsproblematikken.

Etter møtet med ledelsen satt de igjen med usikkerhet på hva de skulle bidra med, om det var en skjult agenda med arbeidsgruppen, og mange følte seg misforstått. Her kunne det blitt avklart bedre fra ledelsen hva som var intensjonen med denne samarbeidsgruppen for å avvike enhver tvil om gruppens sammenfatning. Det er også tydelig at kunnskapene fra ingeniørene ikke ble delt med de fra andre avdelinger og vice versa. Ingeniørene opplevde at de ikke hadde markedskompetanse, og de fra marked og eierskapsavdelingene visste ikke hva som er høy eller lav risiko. Gruppen ble enig om å jobbe på individnivå og resultatet ble et samledokument fra hver deltaker. Så i praksis ble det altså ikke noe gruppe eller teamarbeid. Ingen overføring av kunnskap på tvers.

Ved danning av nye grupper sier teorien at man går gjennom forskjellige faser, kjent som norming, storming, performing og adjourning (Martinsen & Lai, 2023, s. 265; Tuckman, 1965, s. 396).

I tilfellet med Enoka, observerer vi at de ble umiddelbart satt inn i det som teoretisk kalles performing-fasen etter et kort introduksjonsmøte, med forventningen om å levere et godt resultat. Gruppemedlemmene var ikke godt nok kjent med hvilken kompetanse de andre satt inne med fordi de ikke rakk å bli kjent med hverandre og kunnskapen de andre satt inne med. Hadde de gått gjennom de tidlige fasene kunne de hentet ut mer informasjon og vært mer klar over ressursene de satt inne med. I stormingsfasen ville de fått ut litt frustrasjon, diskutert litt meninger frem og tilbake, fått opp nødvendige konflikter for å komme til gode avklaringer. De forskjellige avdelingene ville fått bredere forståelse for gruppenes ulike standpunkter (Skogstad, 2023, s. 370).

Gjennom normdanningsfasen ville de opplevd færre uklarheter, tydeligere mål og forstått bedre hva de skulle bidra med (Tuckman, 1965, s. 396). De store viktige spørsmålene ville kanskje funnet en løsning og samarbeidet ville gjort at de opplevde en større grad av gruppetilhørighet. Noe som igjen ville ha ført til at de tar med seg den gode følelsen tilbake til sine respektive avdelinger og smittet ivrigheten og forståelsen for det store bildet av organisasjonen som helhet.

Det kan virke som om den primære årsaken til Enoka er inadekvat kommunikasjon. Lasswell definerer kommunikasjon som «(1) Hvem (2) sier hva (3) i hvilken kanal (4) til hvem og (5) med hvilken virkning» (Lasswell, 1948, s. 136-139).

I Enokas sammenheng er det mange instanser av «hvem», «hva», «kanal» og «virkning». Eieravdelingen etablerte Enoka Norge for å grønnvaske renomméet sitt mens mange av arbeiderne i produksjonsleddet ikke prioriterer dette, men å levere driftssikker energi til folk. Grønnvasking defineres på SNL som «et uttrykk som brukes om uriktige, u dokumenterte eller uvesentlige utsagn om miljøfordeler ved et produkt eller bedrift.» (Halleraker & Klepp, 2023).

Viktigheten med at det blir avklart felles mål i gruppen er stor fordi «*klare mål viser seg også å ha en positiv effekt på de interne samarbeidsprosessene i teamet og virker forebyggende for unødvendige konflikter*» (Einarsen & Rolfsen, 2023, s. 270). Følgelig er det jo også slik at dersom alle drar lasset i samme retning har større sannsynlighet for å oppnå målene (Einarsen & Rolfsen, 2023, s. 270). Dette er kjernen i problemet hos Enoka. De forskjellige avdelingene drar lasset i forskjellig retninger fordi de forskjellige avdelingene har forskjellige mål. De har derfor lav *cohesiveness* eller «vi-følelse» (Einarsen & Rolfsen, 2023, s. 261), og synergieffekten av at gruppa som helhet yter bedre enn summen av hvert enkelt medlem (Einarsen & Rolfsen, 2023, s. 261) uteblir.

Derfor er det viktig at alle medlemmer av gruppa kan slutte seg til målene og jobbe sammen mot disse. Det er også viktig å kartlegge forventningene til arbeidet blant gruppemedlemmene fordi man kan unngå problemer som oppstår når noen oppdager at teamet ikke opererer i samsvar med deres egne forventninger. Til slutt er det viktig med en felles overordnet forståelse av kjerneproblematikken og rammevilkårene gruppen innehar. De forskjellige medlemmene kan ha jobbet i hver sin retning hvis de har hatt forskjellig tolkning av den egentlige problematikken (Skogstad, 2023, s. 270).

I den neste fasen en gruppe går igjennom, “prestasjonsfasen”, ville gruppen her begynt å jobbe sammen godt og kommet frem til gode beslutninger sammen. Alle vet hva som skal gjøres og hvordan gjøre det. Medlemmene ville vært trygge, ikke vært redd for å stille spørsmål eller å være uenig om noe. Det ville være det som i teorien kalles for psykologisk trygghet som handler om at man er trygg på at de andre ikke vil avvise en selv om man kommer med sine meninger (Martinsen & Lai, 2023, s.272). I et slikt arbeidsmiljø hvor den

tryggheten er etablert vil det blomstre opp med positive intensjoner overfor andre og man er nysgjerrig på hva de andre vil bidra med.

I den siste fasen av gruppeutvikling finner vi det som i teorien kalles for oppløsningsfasen. Det er den avsluttende fasen hvor gruppemedlemmene går hver til sitt. Innenfor disse rammene gitt i oppgaven ville den antakeligvis vært definert, men i mer permanente grupper vil ikke denne fasen være så aktuell.

For å konkludere ser vi at Tuckmans modell for gruppeutvikling illustrerer at slike faser er nødvendige for å etablere tillit og samarbeid, og mangelen på disse fasene kan ha hindret teamet i å fungere effektivt. Teamet opplevde interessekonflikter mellom å sikre driftsstabil energiforsyning og å forbedre Enokas grønne omdømme. Dette skapte uklarhet og tvil om hvilke investeringer som skulle prioriteres. Ifølge Lasswells kommunikasjonsmodell er det viktig at kommunikasjonen tydeliggjør hvem som sier hva, og hvilken virkning det har. I dette tilfellet kan mangelen på klare, felles mål og misforståelser om virkningen av de ulike investeringsvalgene ha ført til kommunikasjonsproblemer og lite fruktbart samarbeid. Det var tydelig at kunnskapene fra ulike avdelinger ikke ble delt på en god måte, og at gruppen endte opp med å jobbe på individnivå istedenfor som et velfungerende team. Dette førte til at de gikk glipp av synergieffekt som Einarsen og Rolfsen forteller om i teorien. Det vil si at gruppens bidrag som helhet er mer og bedre enn det summen av hvert medlem skulle tilsi (2023, s.261).

Ifølge Einarsen og Rolfsens teori om gruppedynamikk, er det avgjørende for et teams suksess å oppnå en høy grad av cohesiveness, eller "vi-følelse", gjennom kunnskapsdeling og samarbeid (2023, s. 261).

Ledelsen burde ha kommunisert tydeligere om selskapets mål og forventninger til teamet fordi det ville bidratt til å skape en bedre felles forståelse og engasjement blant deltakerne i gruppa.

Teamet burde ha gått gjennom de ulike fasene i gruppeutvikling, inkludert norming og storming, før de gikk inn i performing-fasen. Dette ville ha fremmet bedre forståelse, tillit og samarbeid blant medlemmene og etter hvert opplevd en god synergieffekt i gruppa.

Ledelsen kunne ha fremmet en kultur for kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av avdelinger. Dette kunne oppnås gjennom felles prosjekter, teambuilding-aktiviteter og etablering av effektive kommunikasjonskanaler.

Referanseliste:

- Bang, H.: *Organisasjonskultur*. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2. utg. s. 440-468). Gyldendal.
- Einarsen, S. V.; Rolfsen, M.: *Grupper og teamarbeid*. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2. utg. s. 255-284). Gyldendal.
- Halleraker, J. H; Klepp, I. Grimstad: *grønnvasking* i Store Norske Leksikon på snl.no.
Hentet 16. februar 2024 fra <https://snl.no/grønnvasking>
- Hofstad, K.; Halleraker, J. H.; Bakken, T. H.: *vannkraft* i Store norske leksikon på snl.no.
Hentet 14. februar 2024 fra <https://snl.no/vannkraft>
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.
- Martinsen, Ø. L.; Lai, L.: *Problemløsning, beslutninger og kreativitet i organisasjoner*. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2. utg. s. 225-247). Gyldendal.
- Miller, L. M., & Keith, D. W. (2018). Observation-based solar and wind power capacity factors and power densities. *Environmental Research Letters*, 13(10), 104008.
<https://doi.org/10.1088/1748-9326/aae102>
- Skogstad, A.: *God og dårlig ledelse*. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (2. utg. s. 369-396). Gyldendal.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>