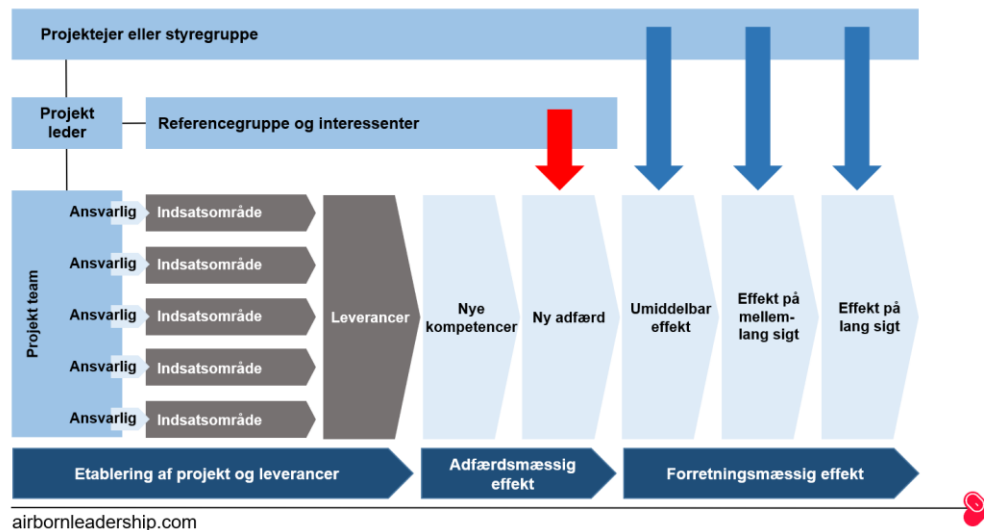


Casen som anvendes i projektledelsesspillet: Go Green

Spillet gennemføres i tre runder. Herunder kan du læse case-beskrivelsen til den første spillerunde.

Spillet gennemføres i følgende projektdesign



Kapitel 1: Etablering af projekt og leverancer

Tillykke med opgaven som projektleder for projektet: "Go green". Du har netop været til det første møde med din projektejer Petra, som har givet dig en kort introduktion til projektopgaven. Hun har fokuseret på fire punkter:

Virksomheden og dens strategi

Som en ledende international spiller indenfor produktion af medicinsk udstyr til hospitaler og lægehuse, er koncernen nødt til at tilpasse sig markedet og de teknologiske muligheder. Eller som Petra understregede på mødet, det er ikke nok at tilpasse sig, vi skal være ledende for at bibeholde vores forspring. En stor del af kunderne er det offentlige sundhedsvæsen. I EU og på mange andre markeder, stiller den offentlige sektor krav om, at leverandører arbejder aktivt med FNs verdensmål og lever op til de mål, der er relevante for deres produkter og produktion. Derfor er det en integreret del af virksomhedens strategi at vurdere FNs 17 mål og de tilhørende 169 delmål og fokusere på de mål, som er relevante for de forskellige markeder og produkttyper.

Opgaven og dens omfang

Med baggrund i virksomhedens strategi er der udpeget fem strategiske indsatsområder. Hver af disse "Must Win Battles" gennemføres i et program indeholdende flere projekter. Dit projekt er en del af det program, der skal opdatere produkter og produktionsprocessen. Udover at produkterne skal forbedre deres kliniske performance, skal programmet reducere energiforbrug, materialeforbrug og emballage. Det er også tanken, at en del af produktionen skal foretages lokalt for at reducerer transportbehovet.

Dit projekt skal forbedre målenøjagtigheden på et af virksomhedens kerneprodukter til måling af blodtryk og -flow. Det er også ønsket at produktet reduceres i størrelse for at reducere materialeforbrug og transportvolumen. De udskiftelige prober som bruges til målingerne, skal samles lokalt for at reducere transport og emballage. Det vil også kræve ændringer i produktionsprocessen, da ny teknologi kan reducere energiforbrug og spild. Hele denne opstilling stiller nye krav til produktionspersonalets kompetencer og deres arbejdsprocesser. Det opdaterede produkt stiller også nye krav til servicepersonale og salgsstyrke. For at kunden får det maksimale udbytte af produktets nye egenskaber, skal salgsstyrken påtage sig en større rådgivningsopgave end tidligere, da de nye prober skal opbevares og anvendes på en ny og ukendt måde.

Den ønskede effekt af projektet

Selvom topledelsen har udstukket en velbeskrevet strategi, er der i organisationen lidt forskellige opfattelser af prioriteringen af de mange ønsker og mulige effekter. Salgsdirektøren Adam der sidder i styregruppen for dit projekt, er stærk fortalende for, at projektet fokuserer på de FN-mål som vil sikre en reduktion af omkostninger og skabe bæredygtighed der er synlig for kunden. Ændringer som direkte kan øge bæredygtigheden i kundens aktiviteter. Det skal være noget, kunden kan se og opleve.

Din projektejer, den tekniske direktør Petra, er sådan set ikke uenig i dette, men hun ønsker også, at projektet medtager miljøforbedringer, som ikke direkte reducerer omkostningerne. For hende er det også vigtigt, at forhold som arbejdsmiljø forbedres og at projektet kan hjælpe unge arbejdsløse med at få job og uddannelse. Det kan f.eks. ske ved at ansætte unge i de sydeuropæiske lande til at samle de nye prober lokalt.

Tilsvarende har folkene i produktionen, servicefunktionen og salgsstyrken deres prioriteter.

Dit team og ressourcerne

I virksomhedens projektledelsesmodel er det beskrevet, at projektorganisationen skal bestå af styregruppen, projektteamet og en eller flere referencegrupper.

Styregruppen består bl.a. af Petra og Adam

Styregruppen er de øverste ansvarlige for projektet. De har bestilt opgaven og har derfor forpligtelsen til at finde ressourcerne. Det er også dem, der kan tage de overordnede beslutninger og godkende resultaterne. Da projektet går på tværs af organisationen og er forholdsvis ressourcekrævende, er det nødvendigt med en stærk ledelsesopbakning. Derfor har din projektejer etableret en styregruppe med nøglepersoner på højt ledelsesniveau, så deres beslutninger har gennemslagskraft i organisationen og den efterfølgende drift.

Projektgruppen består bl.a. af Carl, Edward, Mark og Hanna

Projektgruppen er dem, der udfører arbejdet. For at kunne leve op til ovenstående, er det nødvendigt for dig, at dit team består af medarbejdere med kompetencer indenfor de teknologier, produktet består af, samt folk med kendskab til produktionsprocessen. Da projektet kun kan opnå de ønskede effekter, hvis viden fra servicefunktion og salg involveres, skal disse kompetencer også være repræsenteret i dit team. Projektet opnår kun de ønskede strategiske effekter, hvis

medarbejderne har de nødvendige kompetencer og ændrer deres adfærd som planlagt. Derfor er det nødvendigt at uddanne superbrugere, som kan støtte personalet i produktion, service og salg.

Referencegruppen består bl.a. af Daniela og Felix

Referencegruppen skal høres, da der sidder personer fra organisationen med vigtig viden og indflydelse. Derfor skal du sikre dig, at du får viden, ideer og feedback fra disse nøgleinteressenter. De er vigtige ambassadører for dig og projektet i organisationen.

Medarbejderne i salg og produktion består bl.a. af Iris og Bert

Hvad gør du nu?

Du er nu kommet tilbage på dit kontor og begynder at overveje, hvordan du vil etablere og designe projektet for at sikre leverancerne og den ønskede effekt. Hvordan håndterer du situationen, så du får opbakning og følgeskab af ledelse, projektdeltager og interessenter. Vælg dit fokus og de tiltag der er vigtigst for at komme godt i gang med projektet og udvikle leverancerne.

Interessenterne i casen

Styregruppen

Projektejer Petra

Petra er produktionsdirektør og har beklædt denne stilling i fire år. Hun har en høj teknisk uddannelse på masterniveau.

Hun er god til at få sine synspunkter igennem i hele organisationen. Hun er en god personaleleder og mange opfatter hende som mentor og forbillede. Hun er en varm og engageret person og har gode kommunikationsevner. Hun betegnes som visionær og skaber retning og engagement i produktionen.

Hun er en idealistisk tilhænger af verdensmålene og ønsker reelle reduktioner af miljøbelastningen og forbedringer i arbejdsmiljøet.

Styregruppemedlem Adam

Adam er salgsdirektør. Han har været mange år i virksomheden og har arbejdet sig op gennem hierarkiet fra at være sælger.

Hans mange år i virksomheden gør, at han kender produkter, medarbejdere og kunder meget indgående. Han har en høj stjerne hos kunderne.

Selvom han er en dynamisk salgsdirektør, så sætter han pris på de vante rammer – at rutiner og organisationen fungerer som forventet. Alle skal kendes deres rolle og funktion.

Han ser verdensmålene som endnu en mulighed i marketingarbejdet.

Referencegruppen

Referencegruppemedlem Daniela

Daniela har en lang erfaring som Key Account Manager i salget til større hospitaler.

Erfaringen indenfor måling af blod tryk og -flow, giver hende mulighed for at hjælpe kunderne til den rigtige løsning.

Daniela er positiv, fair, venlig og fleksibel i sin adfærd, hvilket for det meste er en fordel, men det skaber af og til problemer. Hun drives af lige dele kreativitet og idealisme. Opgaverne gennemføres til perfektion, så længe hun kan se meningen og føler sig i kontrol.

Hun kunne være en kandidat som "superbruger" angående sælgernes udvidede rådgiverrolle.

Referencegruppemedlem Felix

Felix er mellemlider i produktionen og har en langvarig erfaring med mange produktionstekniske områder. Han har også et indgående kendskab til de forskellige produkter og deres produktionstekniske særpræg.

Han er altid opdateret med hensyn til de nyeste teknologiske muligheder og kan forklare, hvordan virksomheden kan drage nytte af dem.

Felix trives med at organisere sin egen og sin afdelings arbejdsform.

Han har sin måde at gøre tingene på, men hvis han er overbevist om metoder, så er han en slagkraftig støtte.

Projektgruppen

Projektdeltager Carl

Carl er en yngre Key Account Manager, som går op i sit job med liv og sjæl. For ham er arbejdet ikke et job, men en livsstil. Nogle af de ældre medarbejdere kan godt synes, at Carl er lidt for smart med al sin snak om at gøre en forskel og efterlade sig aftryk.

Hans person skaber værdi for virksomheden, ikke kun i salgsarbejdet men også via hans positive livsindstilling.

Han skaber god stemning omkring sig og elsker sjov og ballade. Han har en særlig evne til at få kollegaer tilbage på sporet, når der er konflikter.

Han ser muligheder i at bruge verdensmålene i sit salgsarbejde.

Projektdeltager Edward

Edward har været produktionstekniker i mange år. Han har ofte i sin kontakt med underleverandører kunnet foreslå nye materialer og leverancer.

Han arbejder konstant med at finde nye løsninger og er meget fokuseret på at få produktionen til at forløbe gnidningsfrit og fleksibelt.

Han er anerkendt i sin afdeling for sin tekniske indsigt, og bliver ofte brugt som coach eller mentor for nye medarbejdere.

Han er kendt for evige kamp for at finde billigere leverandører, der kan levere hurtigt og fleksibelt.

Projektdeltager Mark

Mark er en erfaren ingeniør med speciale i den sensorteknologi der sidder i måleproberne. Det er Mark som har udviklet de nuværende prober og han ser store muligheder i den teknologi, da man i fremtiden vil kunne opnå større nøjagtighed.

Han er stolt af de resultater, man har opnået klinisk med hans sensorer. Men nu vil man skifte teknologi, fordi der indgår nogle "miljømæssigt problematiske materialer" i proberne, som det hedder. Mark ved, at ny teknologi altid har børnesygdomme og det budskab deler han gavmildt.

Projektdeltager Hanna

Hanna er en erfaren udviklingsingeniør med speciale i apparatdesign. Hun har valgt jobbet, fordi hun synes, der er god mening i at udvikle medicinsk udstyr. Hun er bekymret for miljøet, klimaet, reduktionen af den biologiske diversitet og sine børns fremtid.

Samtidig er hun ikke blind for, at for store ændringer i deres produktprogram og produktion vil kræve en stor indsats af alle hendes kollegaer, som er presset hårdt nok i forvejen.

Med hendes faglige indsigt kan hun også se, at en ændring af produktionen kan overflødiggøre nogle faggrupper.

Driftsorganisationen

Produktionstekniker Bert (produktionsmedarbejder)

Bert er en firmaets mest erfarne produktionsteknikere. Han gennemfører sine opgaver med rutine og effektivitet. Han elsker sit job og den tryghed, hans rutiner giver ham.

Virksomheden har flere gange gennemført ændringer i produktionen. Alligevel er der stadig mange områder, hvor Bert anvender sine egne metoder og strukturer. Han bruger f.eks. stadig en papirkalender.

Salgsingeniør Iris (salgsmedarbejder)

Iris er en dygtig salgsingeniør, som har ry for at være fantastisk til at forstå og aflæse kundernes behov.

Iris er intelligent og kreativt tænkende. Hun modtager udfordringer entusiastisk og konfronterer synspunkter meget direkte.

Hun elsker at teste grænser af og er ikke bange for at udfordre de professionelle standarder.

Hun har hørt rygter om salgsmedarbejdernes nye konsulentrolle og synes, det kunne være spændende.

Hun har dog sagt til en kollega på sin sædvanlige facon: "Vi sælger medicinsk udstyr for først og fremmest at hjælpe patienterne, ikke for at redde klimaet".

Hvis du er interesseret i at høre mere om spillet, eller prøve spillet i din organisation, så kontakt:

John Ryding Olsson, +45 311 811 66, iro@airbornleadership.com



