**Olivias Organisationsudvikling**

Olivia er ansat som HR-manager i en stor dansk rådgivningsvirksomhed inden for et af Danmark store eksporterhverv, nemlig det danske landbrug.

Sidste fredag blev hun kaldt ind til direktøren – John Nordgaard, hvor han bad hende om at komme med et oplæg til en radikal omlægning af rådgivningsvirksomheden. Han stillede hende følgende to spørgsmål:

* Hvordan skal den nye organisation se ud?
* Hvordan skal processen tilrettelægges i forbindelse med transformation fra den gamle til den nye organisering?

Det sidste års tid har de drøfte en række udfordringer som har stor betydning for deres fremtidige virke som rådgivere inden for landbruget. På det seneste ledermøde har ledelsen konkretiseret de væsentligste udfordringer. Disse udfordringer har Olivia nu hentet frem fra referatet fra leder-mødet. Udfordringerne som ledelsen ser det er følgende:

* Et fortsat faldende antal såkaldte produktionslandbrug
* En forsat stigning i bedriftstørrelsen
* Utilstrækkelig koordinering mellem de nuværende rådgivningsområder pga. silotænkning
* Fortsat stigende konkurrence på landmændenes produkter på såvel hjemme- som eksportmarkedet
* Brugerne af rådgivningen - altså landmanden kan mere og mere selv modsat tidligere tiders landmænd
* Et enormt stort krav til opstartskapital hos de nye unge landmænd

I den følgende uge brugte Olivia tiden på at gå rundt og få input fra de ansatte i forhold til en ny organisering set i lyset af referatet fra ledermødet.

**Økonomiafdelingen**

Richard Real og Morten Mønt, til daglig kaldet ”Kr. & Øre” som en form for fælles betegnelse af de to ledelsesansvarlige for Økonomiafdelingen, er godt tilfredse med den nuværende organisering. Morten Mønt er ansvarlig for at de mere end 1.500 årsregnskaber bliver udarbejdet af de ansatte i regnskabsafdelingen. Richard Real har ansvaret for økonomirådgivningen med fokus på finansiering af de mange landbrugsejendomme. Både Richard og Morten er af den gamle skole inden for landbrugsrådgivningen. Selvejet er det bedste løsning for dansk landbrug. En bonde skal have fod under eget bord som de kan finde på at sige i kor. På det seneste er Morten dog begyndt at vakle i troen idet at mange landmænd har et for dårligt økonomisk resultat af deres anstrengelser. Samtidig kan han se at der kommer næsten ingen unge landmænd ind i erhvervet.

**Kvægafdelingen**

Finn Friesland og Henrik Horn er henholdsvis afdelingsleder og souschef for kvægafdelingen. De ser store muligheder inden for malkekvægsproduktionen i Danmark. Godt nok er der en hel del snak om køernes udledning af metangasser, men det er de overbevist om vil blive løst via forskning og ny teknologi. Danske landmænd er nogle af verdens bedste til at producer mælk.

Vores problem er derimod at vi her i rådgiverhuset ikke arbejder sammen på tværs for på denne måde at videreudvikle vores rådgivning over for de moderne og højeffektive malkekvægs-besætninger. Økonomiafdelingen kører lige som deres ejet løb og vi fagligt biologisk funderet rådgiver bliver ikke inddraget på en måde som vi finder afgørende for at skabe fremtidens perfekte rådgivning.

Planteavlsfolkene kører også lidt deres eget løb. Enten sidder de gode folk og laver markplaner eller også er de kørt ud i det blå – sikke et arbejdsliv.

**Svineafdelingen**

Signe York og Sune Duroc står som ledere af svineafdelingen. De er med helt fremme når det gælder moderne svinerådgivning. De har bl.a. udviklet rådgivningen hen imod mere ledelse. Ikke på bekostning af den faglige biologiske svinerådgivning, men som et fornyende supplement.

Signe og Sune siger med et fælles grynt at de ser nye ejerformer som en spændende og ny måde, at udvikle dansk svineproduktion. De store svinebesætninger kan ikke mere finansieres på den traditionelle måde, hvor en ung landmand overtager ejendommen og svinebesætningen via egen opsparing kombineret med realkredit og banklån.

**Planteavl**

Peter Kornager og Lars Avner er begge nyansatte i rådgivningsvirksomheden som følge af et behov for fornyelse af ledelsen i planteavlsafdelingen. Det var John Nordgaard der forestod denne fornyelse bistået af Olivia.

Peter og Lars vil meget gerne arbejde mere sammen de andre afdelinger, men de har med vilje hold sig lidt tilbage for at se hele organisationen lidt an. Specielt Lars ser store muligheder inden for økologisk produktion lige som Henrik Horn gør det over i kvægafdelingen.

**IT-afdelingen**

Ib Terkelsen er chef for IT-afdelingen. Han spår at robot teknologi snart bliver en del af dansk landbrug både i stalden og på marken. Det kommer før vi tror det siger han.

**Specialfunktioner**

Søren Just er jurist og rådgiver om ejendomshandler, arbejdsret og handelsaftaler.

En uge efter mødet med direktør John Nordgaard kommer Olivia med sit svar til de to spørgsmål som John stillede hende:

**Hvordan skal den nye organisation se ud?**

Olivia fremlægger følgende skitseforslag til den nye organisation. Den nye organisationsopbygning har til sigte at tage højde for dels de udfordringer som blev beskrevet i referatet fra ledermødet og så de input hun har indsamlet i ugens løb via hendes snak med de forskellige afdelingsledere og ansatte i organisationen i det hele taget.



**Hvordan skal processen tilrettelægges i forbindelse med transformation fra den gamle til den nye organisering?**

Olivia foreslår at der nedsættes en projektgruppe som får til opgave at tilrettelægge processen i forbindelse med transformation fra den gamle til den nye organisering. Ved at nedsætte en projektgruppe med inddragelse af repræsentanter fra forskellige interessegrupperinger så tror hun på, at der vil være lang større lydhørhed for den forestående omorganisering.

**Projektgruppens sammensætning**

Olivia foreslår at projektgruppen sammensættes af følgende personer:

* …
* …
* ..
* ..
* ..
* .
* .

Olivia har tænkt, at de på mødet skal drøfte følgende:

1. …
2. …
3. …
4. …
5. …
6. …
7. …

**To do now**

Du fortsætter selv herfra. Hvor du ikke har oplysninger nok skaber du selv forudsætningerne.

|  |
| --- |
| **Case arbejde** |
| Læs case materialet grundigt igennem og forstå casen ud fra de fire grundlæggende projektfaser | Beskriv og begrund hvad der hører til følgende projektfaser:* Fase 1 - Idé- og målsætningsfasen
* Fase 2 - Analyse- og planlægningsfasen
* Fase 3 - Gennemførelsesfasen med overgang til drift
* Fase 4 - Evaluering og læring
 |
| Projektets scope m.m. | Lav en formulering på projektets scope* Projektets scope
* Sæt ord på projektet ud fra projektets formål-effekt matrix
 |
| Ydrestyret vs Indrestyret | Drøft case materialet ud fra følgende:* Et ydrestyret perspektiv
* Et indrestyret perspektiv
 |
| Projektets beskaffenhed | Beskriv projektets kompleksitet ud fra følgende:* Kompleksitetsmatrix
* Projektets portræt
 |
| Projektmodel | Valg af projektmodel* Sekventiel, iterativ eller spiral projektmodel
 |
| Projektets forretningsmodel | Beskriv casen vha. projektets forretningsmodel* BMC + VPC
 |
| SWOT + Risikoanalyse | Udarbejd følgende for projektet:* SWOT-analyse
* Mulighedsmatrix
* Risiko-analyse
 |
| Projektets interessenter | * Udarbejd følgende for projektet:
	+ Interessentkort 1 og 2
 |
| Projektets organisering | Beskriv projektets organisering ud fra følgende:* Projektejer
* Styregruppe
* Projektleder
* Projektgruppe
* Referencegruppe
 |
| Projektets planlægning | Planlæg projektet via udarbejdelse af følgende:* Udarbejd en WBS
* Udarbejd et Gantt kort
* Aktivitetsansvarlige udpeges
* Beskriv interne sammenhænge i projektet
 |
| Projektets gennemførelse og overgang til drift | Beskriv projektets gennemførelse og overgang til drift ud fra følgende:* Projektets Gantt kort
* Drøft betydning af en evt. forsinkelse
* Drøft om der er tale om et Function Boxed eller Time Boxed projekt
 |

|  |
| --- |
| **Case arbejde - fortsat** |
| Evaluering og læring | Foretag en evaluering af projektets gennemførelse* Evaluere ud fra 1. og 2. ordens læring
 |
| Projektledelse | Drøft hvilken projektledelse der er hensigtsmæssig ud fra følgende:* Adize fire lederroller
* Gamemaster teknikken
* Medarbejdertilpasset projektledelse
* Netværksbaseret projektledelse
* Anerkende projektledelse
* Balancen mellem disciplinerede og agil projektledelse
 |
| Projektteamet | Drøft hvorledes projektteamet kan udvikle sig ud fra følgende:* Projektteamet udviklingsproces
* Konflikt trappen
 |
| Kommunikation og forandring | Udarbejd en kommunikationsplan på baggrund af følgende:* Interessentanalysen
* Projektets organisering
 |
| Projektets økonomi | Udarbejd en økonomisk plan for projektet ud fra følgende:* Projekts etableringsomkostninger
* Et driftsbudget for projektet – år 1 til 5
 |