



Danmarks bedste business case

Ledelse af kommercielle projekter

Hvem er vi?

Steffen Saxil

Just Kjærgård Pedersen



cph business



Energiekspert i ny rolle

Af Erik Sørensen

Starten af karrieren var han hos en af energibranchens helt tunge virksomheder - BP. **Bentrich Pedersen** - medoperatøren i hele verden. Senest har han været i gang med grundopstilling i **Noordvestjylland** med projektet **Smart City Kalundborg**.

Just Kjærgård Pedersen, 36 år, har - den unge alder til trods - det man indkalde en bestyrelse og betydelig baggrund i energisektoren. Inden for hele spektret af energiforbrug, gasolie og nye.

Senest var han i det store selskabsår energi selskab **SEAS NVE**, som står bag **Kalundborg** projektet. Nu er han blevet headhunted til en af verdens største konsulentvirksomheder, **Implement Consulting Group**, med over 800 ansatte konsulenter fordelt på kontorer i de nordiske lande. Det danske kontor ligger i Hvidovre.

Dermed får Just Kjærgård Pedersen en ny rolle, hvor han sen frem til at sætte sin store viden om energi og internationale erfaring med branchen i spil.

"Den gamle opstilling, der udfolder sig inden for energibranchen herhjemme og internationalt er et ekscentrisk investeringsprojekt, hvor det gælder om at lave smarte og

effektive løsninger," lyder udmeldingen fra Just Kjærgård Pedersen, som selv vurderer, at han har meget at byde ind med på dette område i den nye stilling i konsulentvirksomheden.

Dens værdier bekræfter af det såkaldte, som Just Kjærgård Pedersen har fået undervejs i karrieren. Det lyder på, at han er ualmægtigt, innovativ og kreativ.

Andetledes konsulentfirma

Implement Consulting Group er i følge Just Kjærgård Pedersen en managementkonsulentvirksomhed, der ikke blot laver strategiplaner, men lægger stor vægt på - som navnet antyder - at implementere planerne dvs. at få dem til at fungere.

Konsulentvirksomheden har netop fulgt Just Kjærgård Pedersen slået ind på en ny kurs, hvor der rettes fokus på forskellige brancher. Det gælder bl.a. energibranchen, hvor den 36-årige energieksperter nu er blevet et ledende medlem af en slagkraftig energigruppe.

"Det er de sidste 20 år gået en hel del ind over energibranchen med liberalisering, internationalisering, grøn produktion og levering." fortæller Just Kjærgård Pedersen, som før SEAS NVE oplevede denne bølge i Døng

Energy, hvor han var ansat i fem år, firmas nye business developer. Siden kom han til at arbejde med mergers & acquisitions, Brøders uddelingen af grøn energi.

Karrieren i energisektoren startede hos BP i byen **Milano**, senere **København** og **Chicago**, hvor han fik mulighed for at være med til at udvikle mange forskellige forretningsområder i denne globale virksomhed.

Kontakt til BP opnået i **Brædskov** med carol oren - stillet på CBS, hvor BP var partner omkring **CEMS - Community of European Management Schools - M&A - Program, Master in Management**. Programmet blev springbrættet til sin karriere hos BP, der førte ham til de nævnte byer. Just Kjærgård Pedersen taler derfor foruden modersmålet tysk og engelsk flydende og kan sprogene på forretningsplan med alle disse sprog.

På hjemmefronten er Just Kjærgård Pedersen optaget af den tredje søn, **Alexander**, som han har med **Isabella Gøbe**, der er marketingchef i modbyttet **Egmont**. Og når tiden er til det, spiller han basketball på højt niveau bl.a. **Diplomacy**. I denne disciplin får skaber **hjemme** har han tidligere vundet **Danmarksmesterskabet**.

www.cphbusiness.dk



Temaer for i dag

- Resultater fra forskningsprojekt om projektledelse i SMV'er
- Refleksioner over samspillet mellem projektledelse og business cases



Resultater fra forsknings- prosjekt

Forskningsprojekt



- Baggrund og design
- Resultater
- Perspektiver

Baggrund for forskningsprojekt



- 99% af alle virksomheder i DK er SMV'er
- Projektarbejdsformen vinder stærkt frem
- Få og sparsomme undersøgelser

Mål for forskningsprojektet



- Hvordan bruger SMV'er projekter?
- Opleves projektarbejdsformen som effektiv?
- Hvad styrer adfærd og problemløsningerne?
- Hvilke anbefalinger kan gives for projekter?

Design af forskningsprojekt



- Spørgeskema udarbejdet ud fra teori
 - Primært "rethinking project management"
- 54 dybdeinterviews (af ca. 1 times varighed)
 - 27 projektere og 27 projektledere
- Kvalitativ kodning og kontrol

Teoretisk udgangspunkt



- God projektledelse handler om at etablere en god struktur og arbejdsgang
 - Forskningen peger på en positiv sammenhæng mellem struktur og succes i projekter – dog uden meget evidens
- Traditionelle modeller (PRINCE2 etc) kan anvendes, om end i tilpasset udgave

Resultater (1/3)



- Løs overgang mellem projekt og opgaver
- Ingen faste fagtermer
- Simple styringsværktøjer (excel og word)

Resultater (2/3)



- Sund fornuft – stor rolle for erfaring
- God kemi som basis for planlægning
- Multi-tasking – Alle er med i alt

Resultater (3/3)



- Uformelle møder og kommunikation
- Ledelse er person-, ikke systemdrevet
- Ingen systematisk opfølgning i projektet

3 typiske måder at bruge projekter på



Brug af projekt	Produktudvikling	Produktlevering	Org. udvikling
Succes kriterie	Tid & budget	Kundetilfredshed	Læring
Værktøjer	Aktivitetsplan	Kontrakt (krav)	Teambuilding
Projektlederen	Systematisk	Forstår kunden	Forstår kollegaer
Risikotilgang	Kalkuleret	Minimeret	Accepteret
Tilgang	Systematik	Kunde specifik	Intuitiv
Team størrelse	Middel	Lille	Stor
Planlægning	Hvordan	Hvad	Hvorfor
Evaluering	Intern	Ekstern	Løs

Konklusion fra forskningen



- Projekter som bærende for vækst i SMV'er
- Projekter som social praksis
- Projekter som ledelse fremfor systemer

Projekter som vækstmotor



- Klart behov for styring og kontrol
- Men store omkostninger i en projektledelse, der er formaliseret, standardiseret og stram

Projekter som social praksis

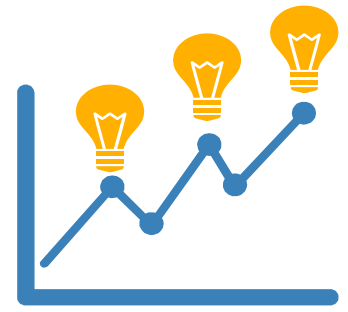


- Menneske kemi af afgørende betydning
- Det gode professionelle samarbejde i fokus
- Kan indeholde faglighed, men er meget mere

Ledelse kontra systemer i SMV'er



- Projekter skal udvikles ud fra formål og kontekst, ikke ud fra systemer og værktøjer
- Projektledelse fremfor projektstyring



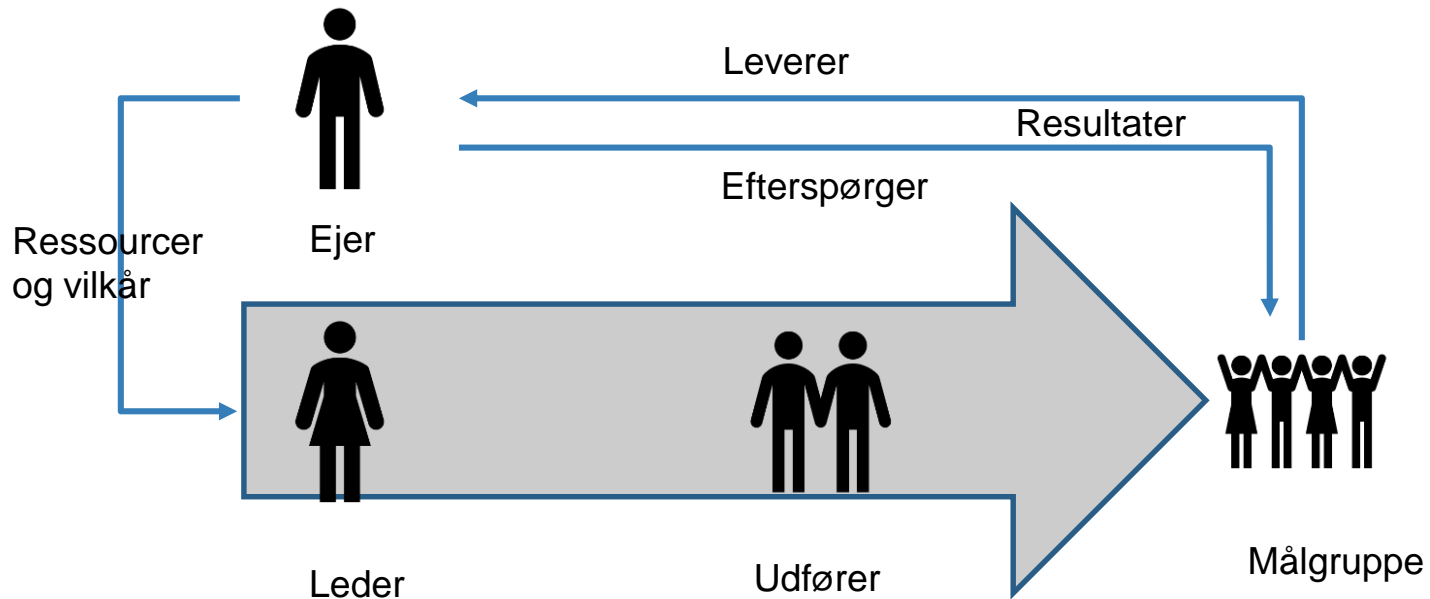
Refleksion over business cases

Implikationer



- Fra systemer til ledelse
- Simplificering som grundkrav
- Fleksible redskaber

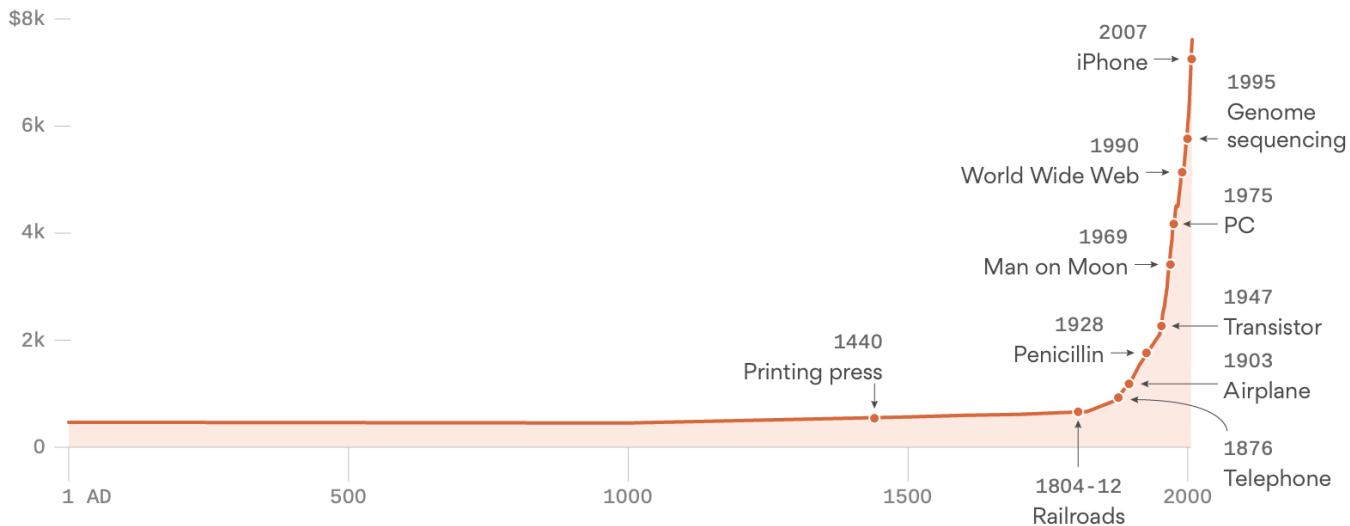
Roller i projekter i organisationer



Teknologi øger behov for initiativer

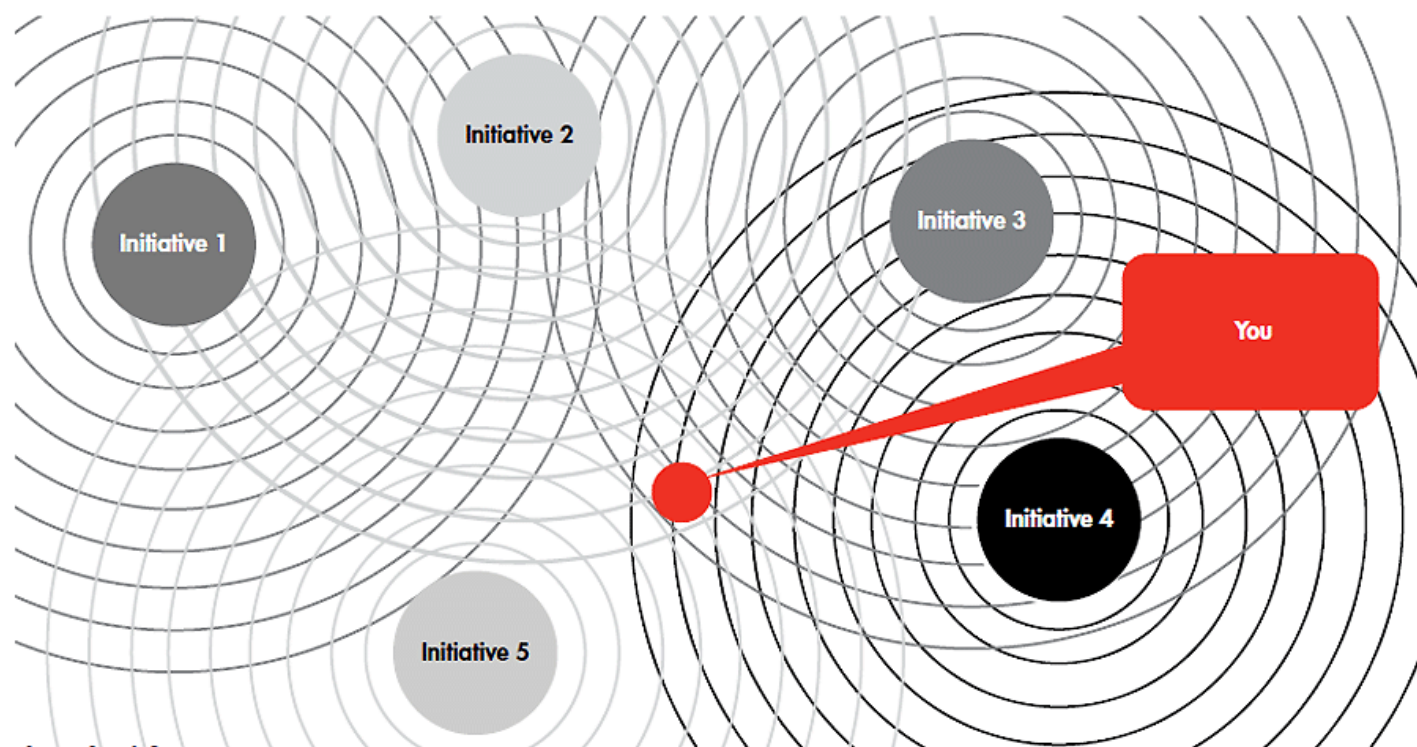
World GDP per capita and human accomplishments

In 1990 USD, 1-2008 AD



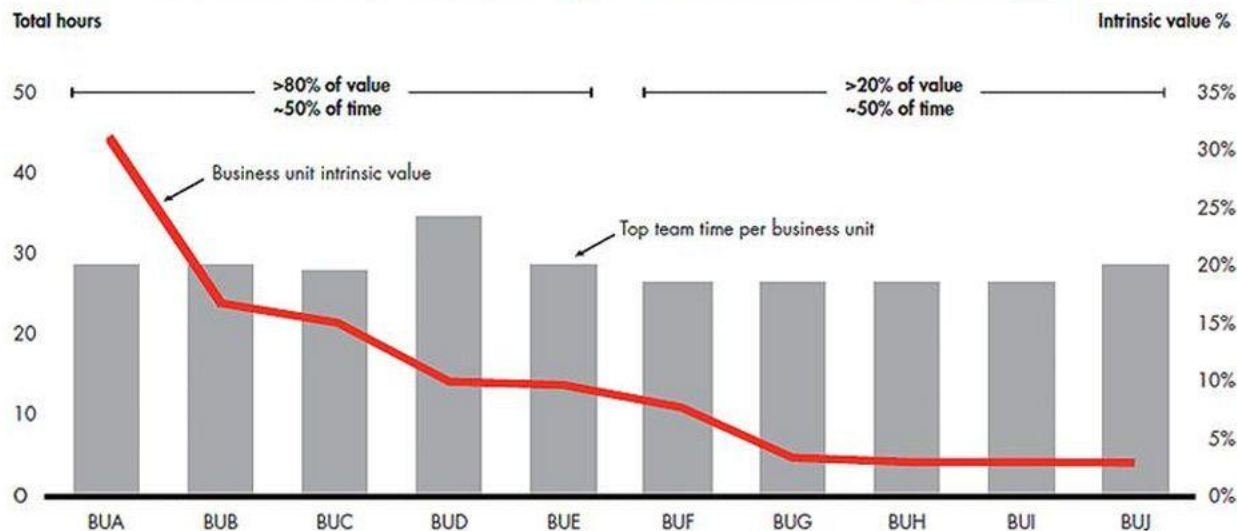
Data: [Angus Madison](#); Chart: Andrew Witherspoon/Axios

Projektejere og initiativ overload



Topledelsens brug af sin tid

Leadership Team Agendas And Time Usage

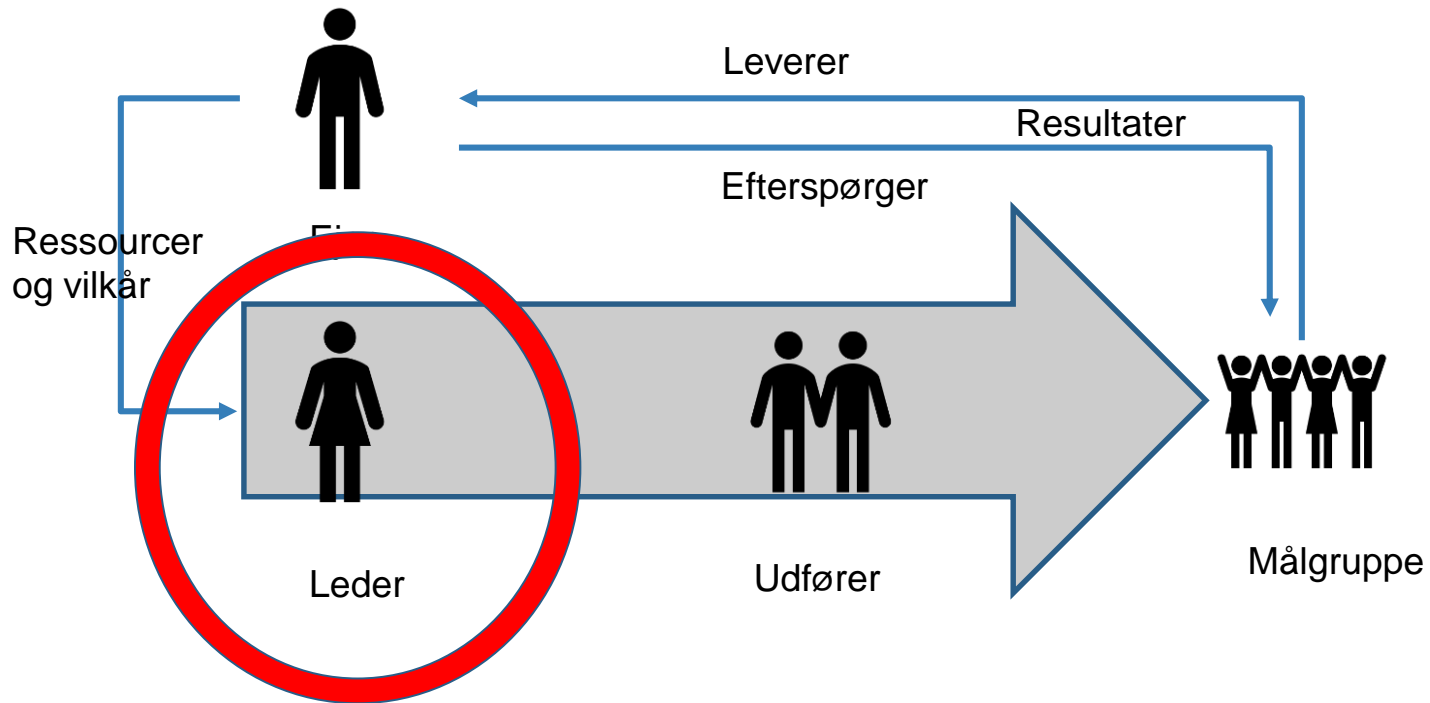


>80% of top management's time is spent on issues that account for <20% of company value

Råd til Ejerne

- Feedback loop på tid – hvad bliver den brugt på, og hvad er formål/resultat
- Definer din rolle i hvert initiativ; involvering og resultater
- Solnedgangsklausul på alle igangsatte initiativer
- Etabler tydelige beslutningsprocesser og -roller

Roller i projekter i organisationer



Lederne og deres rolle

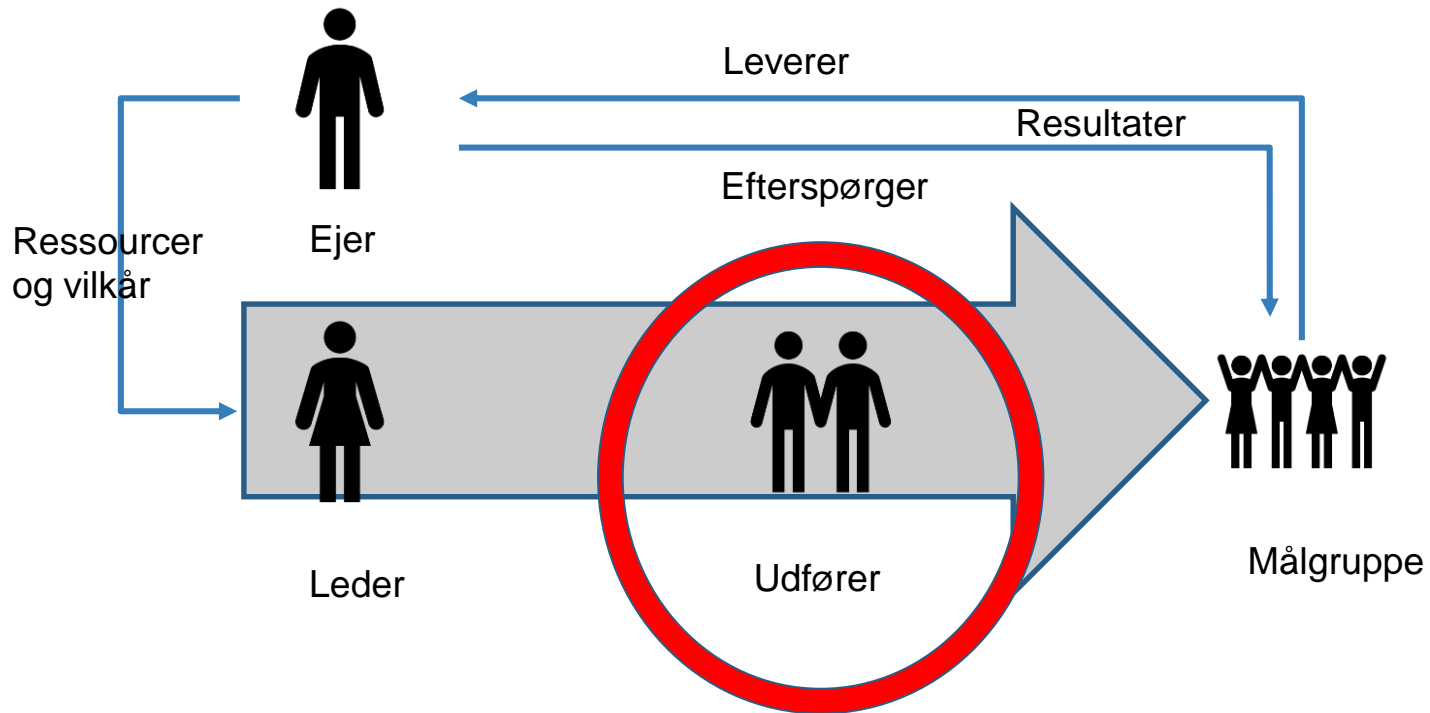


Man kan tidligt i projektet fastlægge hvilke opgaver, som der skal udføres "Hvordan"

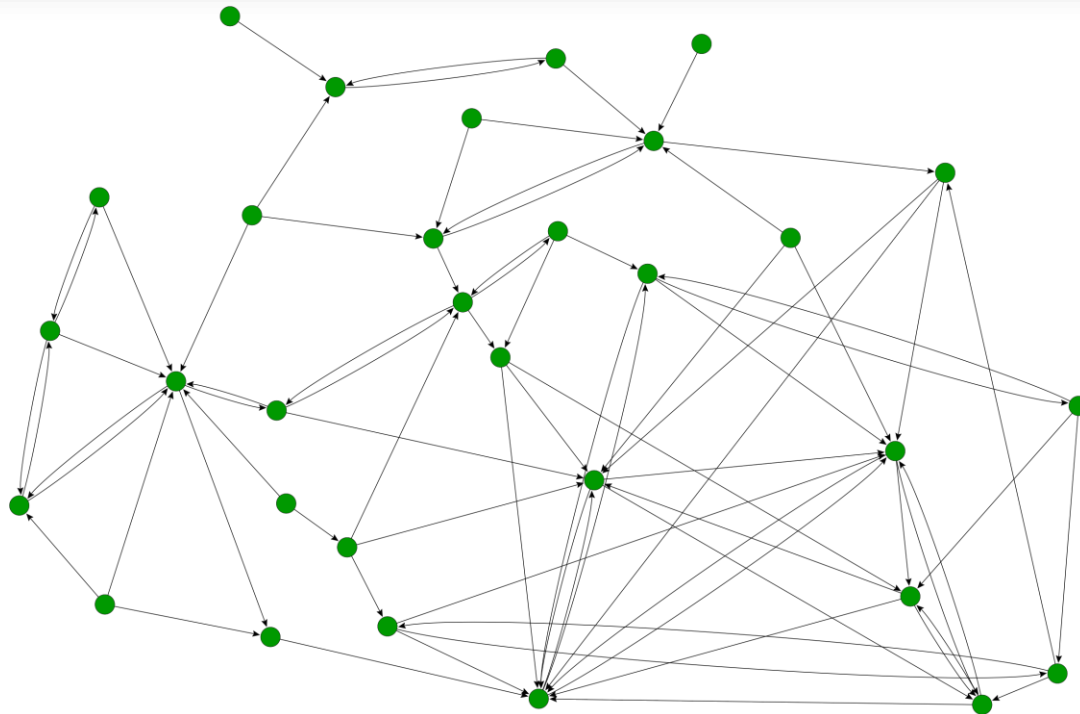
Nej	Type 2 – Water "Produktudvikling" Milepælsplanlægning Leder som coach	Type 4 – Air "Organisationsudvikling" Mission og vision Leder som profet
Ja	Type 1 – Earth "Byggeprojekt" Aktivitetsplanlægning Leder som dirigent	Type 3 – Fire "Softwareudvikling" Planlægning af slutmål Leder som producent
	Ja	Nej

"Hvad" - Man kan tidligt i projektet fastlægge hvad præcist projektet skal opnå

Roller i projekter i organisationer



Udførerne

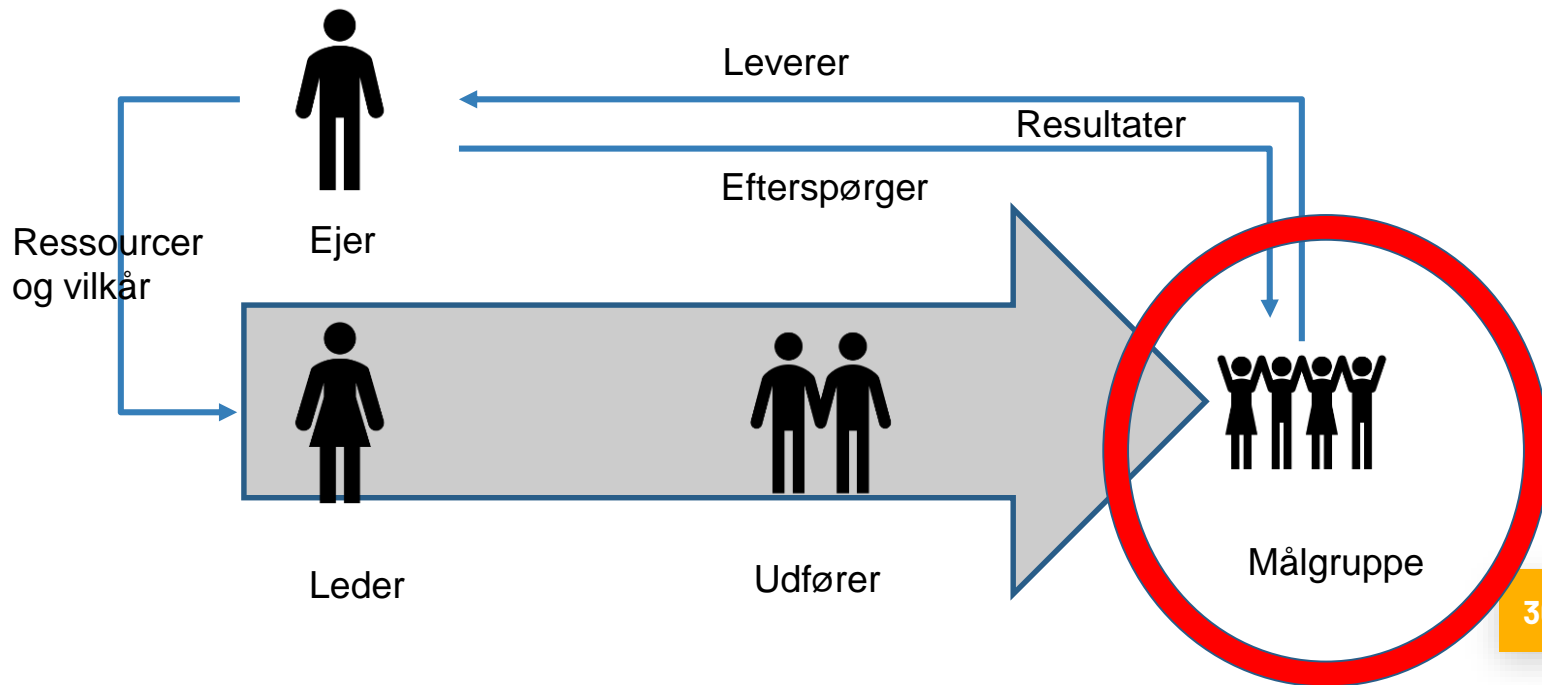


Coleman, Katz, & Menzel
"Medical Innovation: A Diffusion Study" 1966

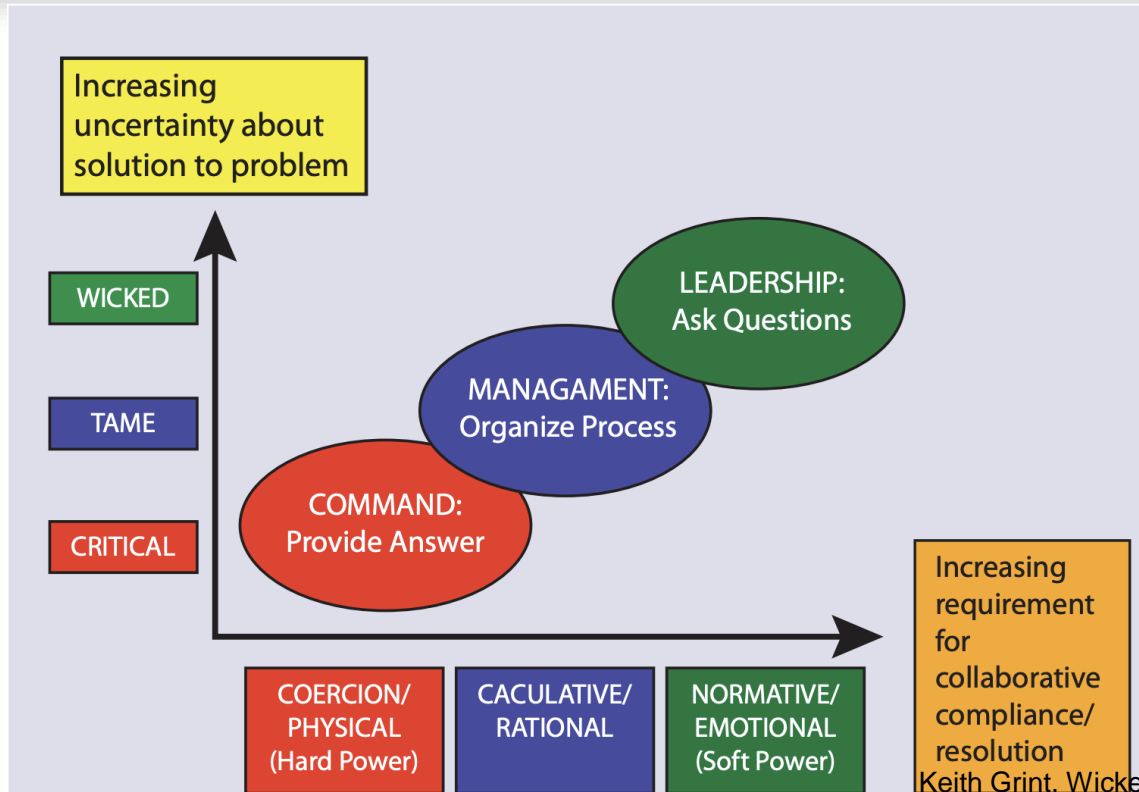
Råd i forhold til udførerne

- Vælg opinionsdannere
- Vælg efter indflydelse, ikke "til rådighed"
- Få "brokkehovederne" i spil
- Brug meget tid på "hvorfor" og mindre "hvordan"

Roller i projekter i organisationer



Vis lederskab i forhold til Målgruppen



Keith Grint, *Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership*. 2008)



Tak!

Vi håber at denne præsentation har været brugbar for jer til at reflektere over projektledelse.

Vi kan nås på jukp@cphbusiness.dk og ssa@cphbusiness.dk

Vi er meget interesseret i at høre fra dig, hvis du ønsker at være gæsteforelæser eller deltage i vores forskning.

Derudover kommer vi gerne ud og deler ud af vores viden, så den kan skabe værdi for dig.