

Metoder og udfordringer

Øget kompleksitet kræver fælles rammer og konsekvent ledelse

Af Henrik Bjerregaard Nielsen, Helena Sara Jensen og Morten Hertzum

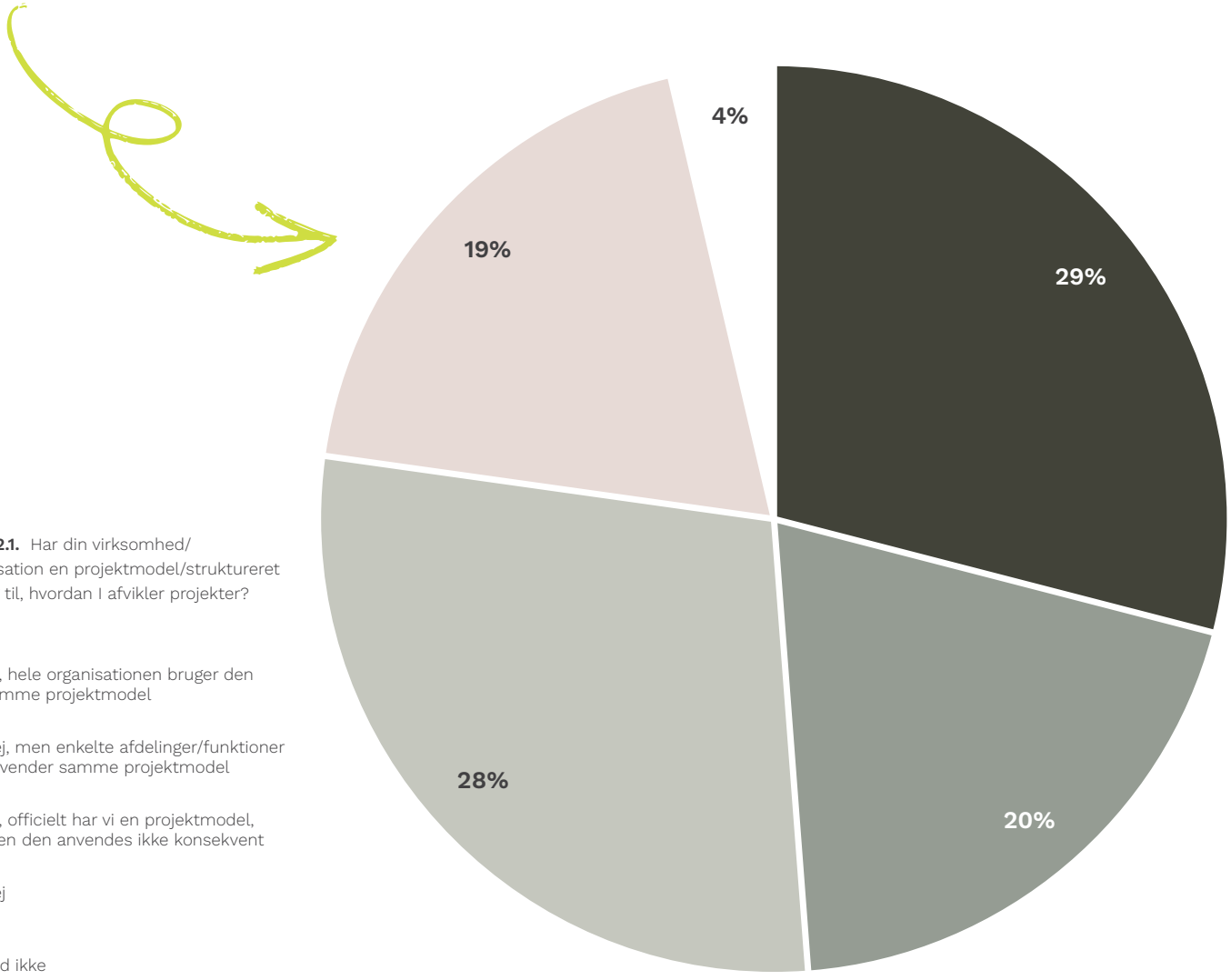
2

I dette kapitel zoomer vi ind på tre centrale temaer: projektstyringstilgange, anvendelsen af projektledelsesteknikker og projektlederens udfordringer. Det er tre klassiske temaer, som også har indgået i tidligere udgaver af projektlederundersøgelsen.

2.1 Projektstyringstilgange

I mange organisationer er der kommet gode strukturer omkring projektledelsens processer. På tværs af brancher angiver 77% af respondenterne, at deres organisation eller afdeling har en officiel eller uofficiel projektmodel til rådighed. Det er stabilt i forhold til 2023-undersøgelsen (79%). Projektledelse betragtes således fortsat som en disciplin, der kræver fælles rammer og sprog.

Har din virksomhed/organisation en projektmodel/struktureret tilgang til, hvordan I afvikler projekter?



Figur 2.1. Har din virksomhed/organisation en projektmodel/struktureret tilgang til, hvordan I afvikler projekter?

Når man ser nærmere på besvarelserne, fortæller de dog en lidt anden historie. Selvom projektmodellerne eksisterer i organisationerne, er de ikke nødvendigvis forankret i praksis. Hele 28% af respondenterne angiver, at de officielt har en projektmodel, men at den ikke anvendes konsekvent i projekterne. Det vil sige, at omkring halvdelen af respondenterne enten ikke har en projektmodel i deres organisation eller ikke bruger den, de har, konsekvent.

De tre brancher, hvor flest respondenter svarer, at de officielt har en projektmodel, men ikke bruger den konsekvent er Transport, tele og distribution (41%), Finans og forsikring (34%) og Offentlig forvaltning og administration (32%). Disse tre brancher har ikke et udtalt fællestræk, der kan forklare, at de i højere grad end andre brancher har officielle projektmodeller, men ikke konsekvent bruger dem. Tværtimod er mange organisationer i disse brancher store organisationer, der ofte har skarpe krav omkring compliance og er vant til at agere inden for komplekse, bureaukratiske rammer for at sikre datasikkerhed og overholde EU-direktiver.

En overvejelse for disse organisationer kunne være at se på, hvorvidt alle indsatser skal behandles som projekter, eller det i nogle tilfælde ville give større værdi og færre benspænd at se på indsatserne som service-, sagsbehandlings- eller procesopgaver, der godt kan indgå i et projekt, men ikke nødvendigvis kræver deres eget projekt-set-up.

Branche	Ja, hele organisationen	Ja, men ikke konsekvent brug	Kun i enkelte afdelinger	Sum	Nej	Ved ikke	Antal respondenter pr. branche
Rådgivende ingeniører	46%	29%	8%	83%	13%	4%	**173**
Energi og forsyning	41%	31%	19%	91%	7%	2%	**243**
IT-branchen	36%	27%	20%	83%	14%	3%	**258**
Medicinalbranchen	34%	26%	23%	82%	13%	5%	**187**
Industri og produktion	32%	31%	20%	83%	15%	2%	**337**
Finans og forsikring	27%	34%	20%	82%	13%	6%	**103**
Bygge og anlæg	26%	25%	16%	67%	28%	4%	**292**
Konsulentvirksomhed	26%	30%	18%	73%	24%	3%	**141**
Offentlig forvaltning og administration	22%	32%	25%	80%	18%	2%	**198**
Medlemsorganisation, NGO, forening	18%	29%	18%	65%	31%	4%	**51**
Transport, tele og distribution	18%	41%	19%	77%	22%	1%	**97**
Undervisning og forskning	14%	17%	26%	56%	36%	7%	**147**
Kommunikation, medie, kultur og events	9%	24%	33%	67%	26%	7%	**54**
Detailhandel, turisme, hotel og restauration	6%	30%	25%	62%	37%	2%	**63**
Total	**29%**	**20%**	**29%**	**78%**	**19%**	**4%**	**2.344**

Tabel 2.1. Har din virksomhed/organisation en projektmodel/struktureret tilgang til, hvordan I afvikler projekter? – efter branche

Blandt de brancher, hvor hele organisationen bruger samme projektmodel, ligger Rådgivende ingeniører (46%) og Energi og forsyning (41%) i top.

Det peger i retningen af, at detaljeringsgraden af deres projektstyringstilgang passer til projekternes størrelse og kompleksitet. I andre brancher oplever respondenterne nok i højere grad projektmodellerne som rigide, komplekse eller på anden måde svære at tilpasse til projekternes konkrete behov. Det handler om at ramme et 'sweet-spot', hvor der er opsat tilstrækkeligt med processer til at skabe klarhed om

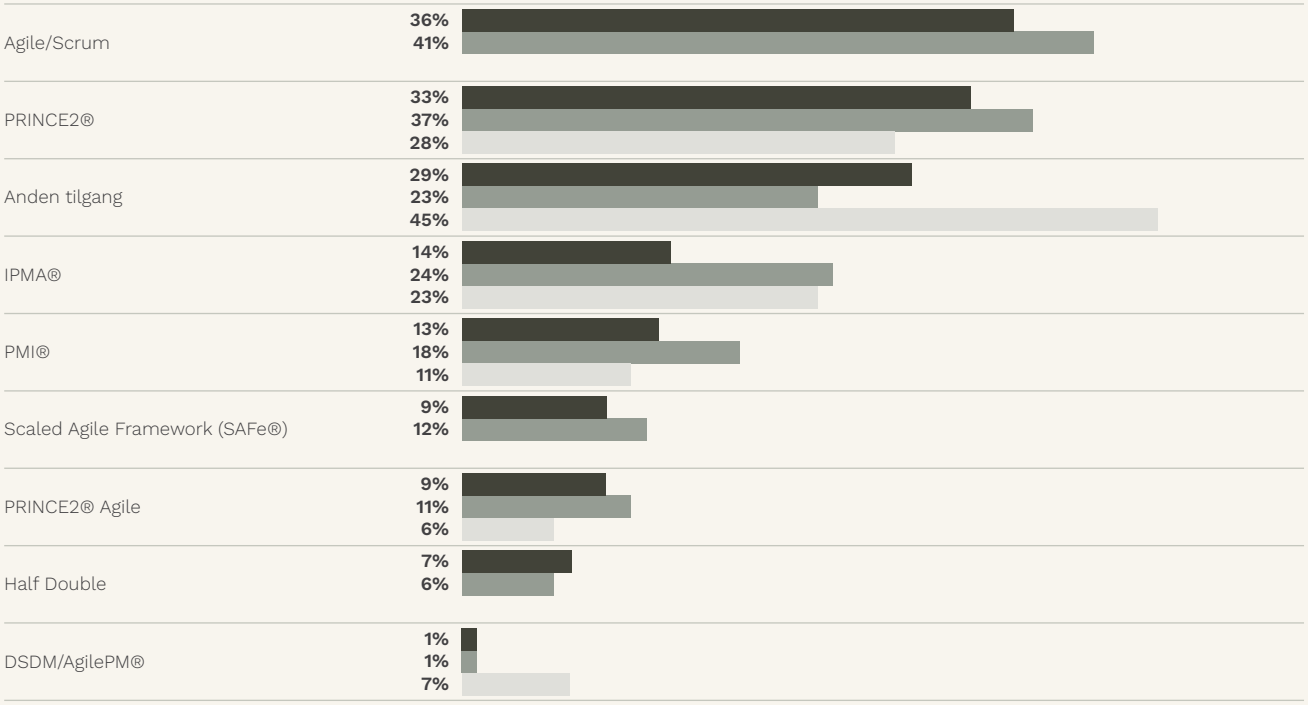
projektets retning og til at monitorere dets fremgang, uden at arbejdstiden drukner i opgaver, der ikke peger ind mod leverancerne.

Det er også muligt, at nogle projektledere bliver udfordret af, at der i projektteams kan være stor forskel på erfaringen med at arbejde i projekter og forstå projektets processer og værktøjer.

Det vender vi tilbage til senere i kapitlet, når vi ser på projektlederens udfordringer.

Når vi ser på, hvilke metoder projektmodellerne i respondenternes organisationer er inspireret af, er de hyppigste svar: Agile/Scrum (Schwaber, 1997) med 36% og PRINCE2® (Bentley, 2012) med 33%. Det er de samme to metoder, som var i top i 2023-undersøgelsen.

Disse metoder er respondenternes projektmodeller inspireret af.



Figur 2.2. Hvad er din virksomheds/organisations/afdelings projektmodel inspireret af? (Vælg alle relevante)

Ud over Agile/Scrum er der flere andre varianter af den agile tilgang blandt de projektmodeller, respondenterne angiver at bruge. For eksempel angiver 9% at bruge en projektmodel inspireret af Scaled Agile Framework – SAFe® (Pries-Heje & Krohn, 2017).

Respondenternes optag af den agile tilgang er så væsentlig en udvikling i projektledelsespraksis (se også Ciric Lalic et al., 2022), at dette emne behandles separat i kapitel 3. De 29% af respondenterne, en sikker tredjeplads, der i år angiver, at deres projektmodel er inspireret af en 'Anden tilgang', nævner en bred vifte af tilgange.

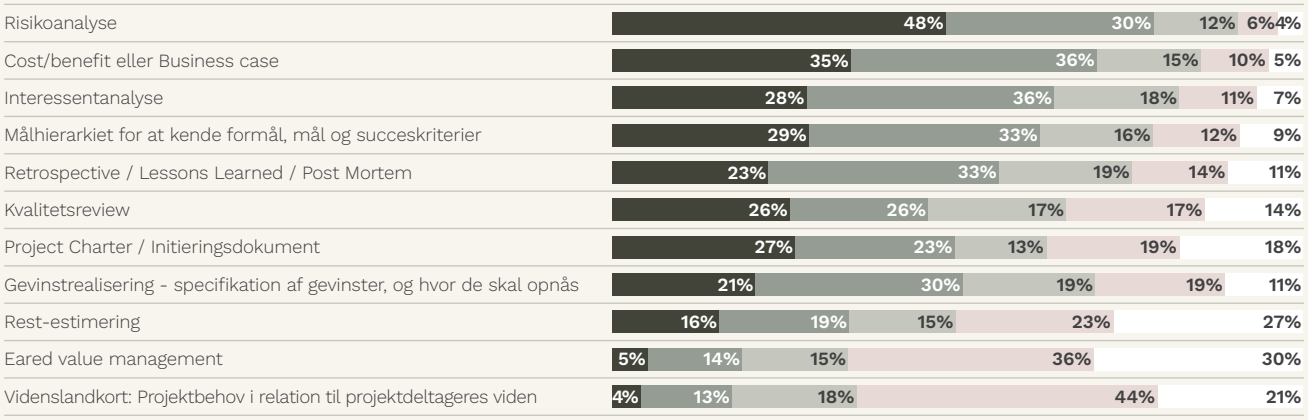
Disse tilgange spænder fra ingen projektmodel over organisationsinterne modeller til vandfaldsmodeller og forskellige stage/gate-modeller.



2.2 Teknikker

Vi har også spurgt respondenterne, hvilke konkrete projektledelsesteknikker de selv anvender i deres praksis. De fire mest anvendte projektledelsesteknikker er risikoanalysen, business casen, interessentanalysen og målhierarkiet. Det er de samme fire, som var mest anvendt i 2023-undersøgelsen. Hele 48% af respondenterne anvender risikoanalyse, hver gang de opstarter et projekt.

Brugen af forskellige projektledelsesteknikker



Figur 2.3. Hvilke af følgende teknikker anvendes typisk i de projekter, du er involveret i, og hvor ofte?

Sammenlignet med de tidligere projektlederundersøgelser er der generelt en tilbagegang i andelen af respondenter, der anvender projektledelsesteknikkerne hver gang. En mulig forklaring på denne tilbagegang er, at respondenterne tager en mere situationsbestemt og pragmatisk tilgang i deres projektledelsespraksis. Det ser vi nærmere på senere i kapitlet, når vi behandler de udfordringer, respondenterne peger på i deres projektledelsespraksis.

Der er også projektledelsesteknikker, som respondenterne angiver, aldrig bliver brugt. Hele 44% af respondenterne angiver, at de aldrig bruger videnslandkort (Commisso & Pries-Heje, 2011), 36% bruger aldrig Earned value management (Kim et al., 2003), og 23% bruger aldrig rest-estimering.

Forskelle mellem brancherne

Hvis vi ser på de fem mest udbredte teknikker og lægger svarmulighederne 'Hver gang' og 'Nogle gange' sammen, er der markante brancheforskelle. For målhierarkiet er der 43 procentpoint i forskel på den branche, hvor flest (Medlemsorganisation, NGO og forening) og færrest (Rådgivende ingeniører) af respondenterne angiver, at teknikken bruges hver gang/nogle gange. For de fire øvrige teknikker er denne forskel mellem 26 og 37 procentpoint.

Risikoanalyse er den teknik, som flest respondenter angiver, at de benytter hver gang eller nogle gange. Denne teknik anvendes hver gang eller nogle gange af 87% af respondenterne fra Rådgivende ingeniører og Energi og forsyning samt af 86% af respondenterne fra Medicinalbranchen. I den anden ende af skalaen ligger Kommunikation, medie, kultur og events, hvor kun 50% anvender risikoanalyse hver gang eller nogle gange.

Den næstmest udbredte teknik er cost/benefit-analyse. Disse to teknikker – risikoanalyse og cost/benefit-analyse – er de eneste, som mere end to-tredjedele af den samlede gruppe af respondenter benytter hver

gang eller nogle gange. Men i nogle brancher benyttes de betydeligt oftere. Derudover ser vi, at interessent-analyse bliver brugt hyppigt i Offentlig forvaltning og administration, hvor hele 79% af respondenterne angiver at bruge denne teknik hver gang eller nogle gange.

Branche	Risikoanalyse	Cost/benefit	Interessent-analyse	Målhierarki	Retrospective / lessons learnt
Rådgivende ingeniører	87%	60%	57%	47%	51%
Energi og forsyning	87%	83%	75%	73%	62%
Medicinalbranchen	86%	82%	65%	65%	65%
Finans og forsikring	84%	80%	72%	72%	72%
Offentlig forvaltning og administration	82%	57%	79%	76%	45%
Bygge og anlæg	80%	58%	55%	49%	36%
Transport, tele og distribution	78%	77%	63%	56%	56%
Industri og produktion	77%	82%	56%	59%	64%
Konsulentvirksomhed	75%	76%	66%	62%	64%
IT-branchen	73%	68%	58%	58%	70%
Medlemsorganisation, NGO, forening	71%	63%	79%	90%	54%
Undervisning og forskning	69%	50%	72%	68%	45%
Detailhandel, turisme, hotel og restauration	61%	64%	54%	54%	39%
Kommunikation, medie, kultur og events	50%	64%	61%	66%	39%
Total	**79%**	**70%**	**64%**	**62%**	**56%**

Tabel 2.2. Hvilke af følgende teknikker anvendes typisk i de projekter, du er involveret i, og hvor ofte? – top-5 teknikker efter branche. Procent af respondenterne, der svarer 'Hver gang' eller 'Nogle gange'

Forskelle i anvendelsen af projektledelsesteknikker skyldes både branchespecifikke forhold og projekt-specifikke forhold (Ferreira de Araújo Lima et al., 2021). Disse forhold betyder, at de enkelte teknikker har større eller mindre relevans og udbredelse. Men nogle tal springer dog lidt i øjnene, fx at Detailhandel, turisme, hotel og restauration (39%), Kommunikation, medie, kultur og events (39%) og Bygge og anlæg (36%) ligger så lavt i udbredelsen af læringsopsamling. Disse tre brancher ligger væsentligt under gennemsnittet på 56% i brugen af retrospectives/lessons learned. Til gengæld ligger fx Finans og forsikring (72%) og IT-branchen (70%) over gennemsnittet.

Forskelle mellem roller i projekter

Det er ikke blot respondenternes branche, men også deres rolle, som påvirker, i hvilket omfang de bruger de mest populære teknikker. For at analysere dette nærmere har vi opdelt respondenterne i tre grupper ud fra deres rolle i projekter: Projektdirektør, Projektchef eller Programleder (13% af respondenterne), Projektleder (66%) og Styregruppe/Linjeleder (3%).

Gruppen af projektdirektører m.fl. er seniorpersoner med betydelig erfaring. De anvender samtlige af de fem mest populære teknikker mere end gennemsnittet – endda 7-11 procentpoint mere end gennemsnittet.

Gennemsnittet tegnes overvejende af de respondenter, der identificerer sig som projektledere, da de udgør flertallet af respondenterne.

De benytter de fem teknikker betydeligt mindre hyppigt end deres erfarne projektdirektør-kollegaer. Det kunne indikere, at der er forbedringsmuligheder i at lære disse teknikker tidligt i karrieren, 'få dem ind på rygraden' og anvende dem i praksis. Men det kunne

også indikere, at det i nogle tilfælde kræver betydelig erfaring at anvende disse teknikker kompetent. Den sidste gruppe – styregruppe/linjeleder – udgør en mellemgruppe. De ligner mest projektledere i, hvor ofte de anvender risikoanalyse, interessentanalyse og retrospectives/lessons learned, men mest projektdirektører m.fl. i, hvor ofte de anvender cost/benefit-analyse og målhierarkiet.

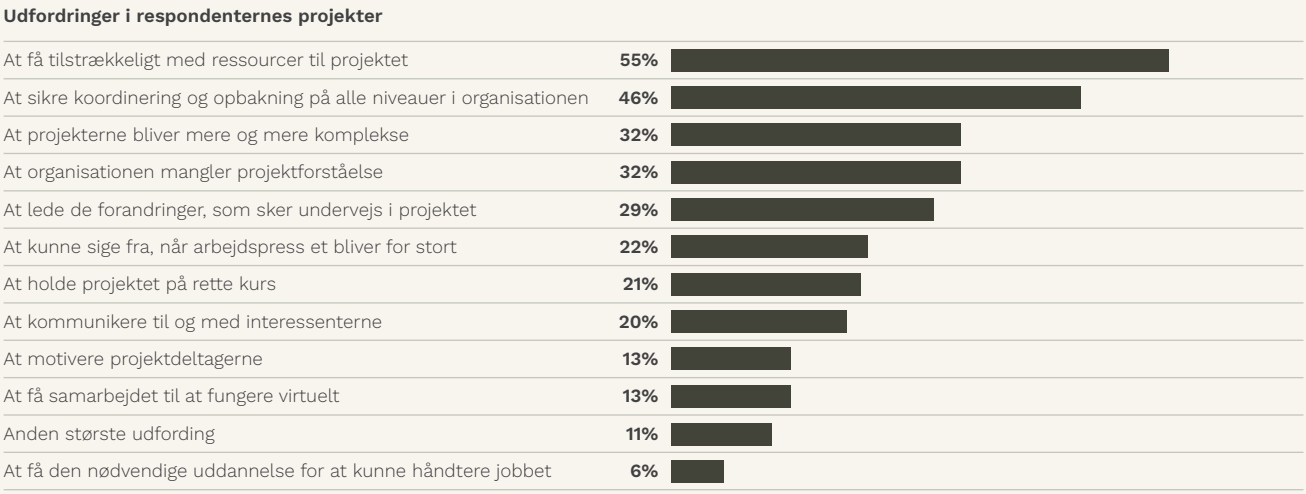
Teknik hver gang eller nogle gange	Risikoanalyse	Cost/benefit	Interessent-analyse	Målhierarki	Retrospective / lessons learnt
Projektdirektør, projektchef, programleder	87%	77%	72%	73,2%	67%
Projektleder	81%	70%	66%	62%	57%
Styregruppe/Linjeleder	76%	77%	64%	72,7%	59%
Total for alle roller	**78%**	**70%**	**64%**	**62%**	**56%**

Tabel 2.3. Hvilke af følgende teknikker anvendes typisk i de projekter, du er involveret i, og hvor ofte? – top-5 teknikker efter rolle i projekter

2.3 Projektlederens udfordringer

Vi har spurgt respondenterne om, hvad de ser som de største udfordringer i deres projekter. Her tegner der sig et tydeligt billede af rammerne for projekterne og den omverden, projekter og projektledere skal navigere i. De tre største udfordringer er at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet (55%), at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen (46%), og at projekterne bliver mere og mere komplekse (32%). Umiddelbart herefter følger den generelle udfordring, at organisationen mangler projektforståelse.

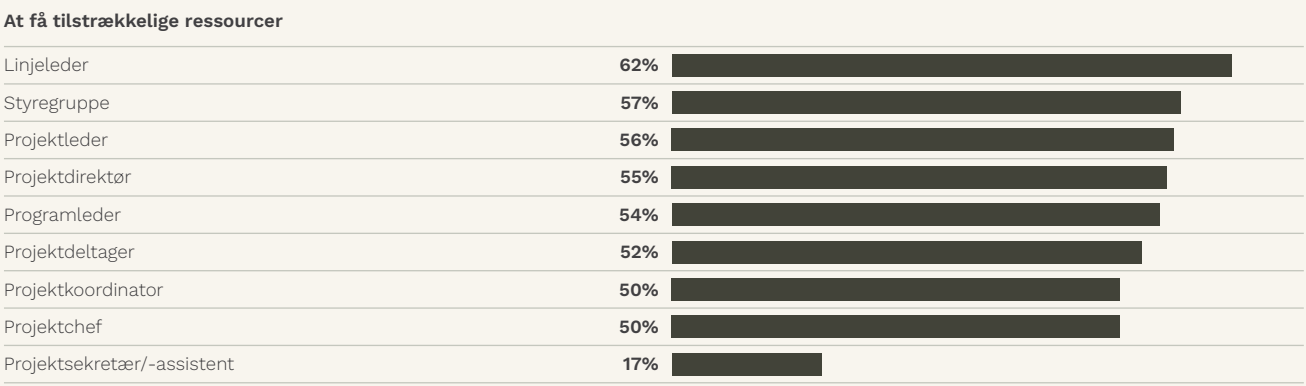
Samlet set peger udfordringerne på en projektledelsespraksis udfordret af en vifte af strukturelle og organisatoriske forhold, der fx udspringer af stadigt større markedsdiversitet, effektivitetsbevidsthed og ydre pres. Spændvidden i projektlederens udfordringer understøttes af et nyligt review af forskningslitteraturen, hvor disse udfordringer samles under fem brede overskrifter: kommunikation, kontrol, kompetence, kultur og kompleksitet (Dempsey et al., 2022). I det følgende fokuserer vi på de tre største udfordringer.



Figur 2.4. Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)?

At få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet

Resopndenternes største udfordring er fortsat at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet. Det var også den største udfordring i undersøgelserne fra 2014, 2018 og 2023. I år angiver 55% af respondenterne denne udfordring som en top-udfordring. I 2023-undersøgelsen, hvor respondenter skulle angive i hvor høj grad forskellige udfordringer opleves eller ej, angav 64% af respondenterne, at ressourcer i høj eller nogen grad var en udfordring. Problemer med at få tilstrækkeligt med ressourcer til projekterne opleves oftest af linjeledere, styregruppe og projektledere og mindst af projektsekretærer og -assistenter. Tallet for projektsekretærer og -assistenter skal imidlertid tages med forbehold, da de udgør under 1% af respondenterne. Når projektledere oplever denne udfordring en smule mindre end linjeledere, kan det skyldes, at de er blevet lidt bedre til at eskalere den til linjeledelsen, som så i større grad oplever denne udfordring.



Figur 2.5. Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At få tilstrækkelige ressourcer' – efter primær rolle i projekter

Udfordringen med at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet opleves forskelligt på tværs af brancher (se tabel 2.4). Den opleves hyppigst for respondenter fra Industri og produktion (64%) og Finans og forsikring (61%). Den er tydeligt mindre for respondenter fra Bygge og anlæg (45%) og Transport, tele og distribution (47%), som begge er karakteriseret ved lange tidsplaner, stor bevidsthed om klare specifikationer og plandrevne projekter. Disse karakteristika kan til dels gøre det nemmere at estimere og planlægge projekterne.

Men litteraturen viser, at problemer med præcis estimering også findes i disse brancher (Flyvbjerg & Gardner, 2023). Både planlægningen og gennemførelsen af projektet kommer under pres, når der ikke kan sikres tilstrækkeligt med ressourcer til projektet. Derved skabes behov for mere prioritering, forhandling og tilpasning, som projektlederen må levere løbende gennem projektet. Det ser vi nærmere på i næste afsnit.

Udfordring efter branche	Ressourcer
Industri og produktion	64%
Finans og forsikring	61%
Undervisning og forskning	60%
Detailhandel, turisme, hotel og restauration	59%
Medicinalbranchen	58%
Kommunikation, medie, kultur og events	57%
Energi og forsyning	56%
IT-branchen	55%
Rådgivende ingeniører	53%
Medlemsorganisation, NGO, forening	52%
Offentlig forvaltning og administration	51%
Konsulentvirksomhed	50%
Transport, tele og distribution	47%
Bygge og anlæg	45%

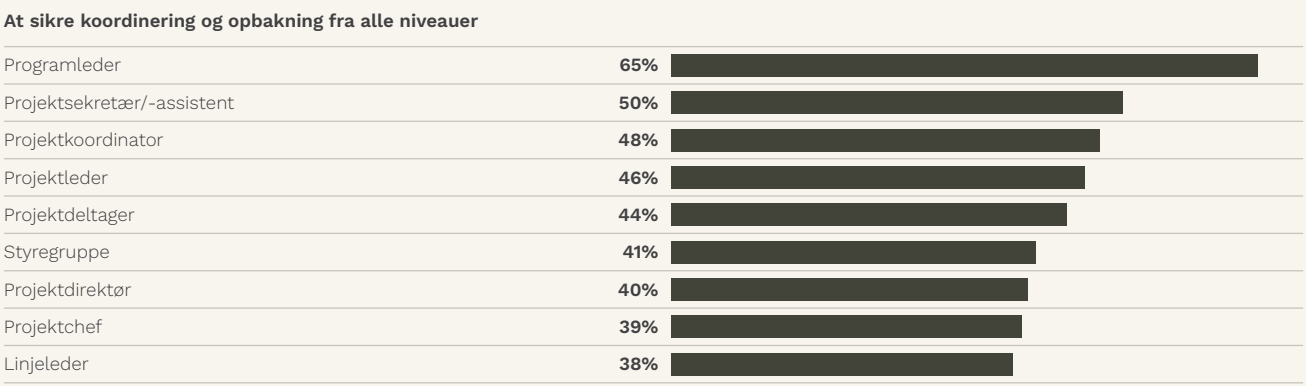
Tabel 2.4 Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At få tilstrækkeligt med ressourcer' – efter branche



At sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen

Respondenternes næststørste udfordring er at sikre opbakning fra organisationen. Det er fjerde gang i træk, at respondenterne i projektlederundersøgelsen placerer denne udfordring blandt deres tre største udfordringer.

Opdeler vi som tidligere i kapitlet respondenterne efter rolle, ligger programledere med 65% væsentligt over alle andre roller i oplevelsen af denne udfordring. Flere af de øvrige roller ligger ret lige, fx projektledere (46%) og projektdeltagere (44%). Linjelederne er med 38% den rolle, der mindst hyppigt oplever udfordringer med opbakningen fra organisationen.



Figur 2.6. Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At sikre koordinering og opbakning fra alle niveauer' – efter primær rolle i projekter

Alle roller er således besværet af problemet. Det hjælper tilsyneladende kun i mindre grad at have flere 'stjerner på skulderen'. Stjernerne synes snarere at give et større ansvar for at løse problemet end flere egentlige muligheder for at gøre det. Mange projekter arbejder under betingelser, hvor projektstart sker uden fuld klarhed om eller adgang til nødvendige kompetencer, tid og bemanding. Det er ekstra svært at sikre god koordinering, hvis det derudover er uklart, hvilke aktiviteter der skal koordineres. Manglende alignment kan føre til uklare beslutningsgange, skiftende prioriteringer og begrænset ejerskab. Derfor er klare processer samt rolle- og ansvarsfordeling vigtigt at få afklaret tidligt i projektet.

Ser vi på brancher, skiller Rådgivende ingeniører sig ud. Her svarer kun 25% af respondenterne, at det er en udfordring i deres projekter at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen. En mulig forklaring kunne være, at mange rådgivende ingeniører hovedsageligt baserer sig på projektarbejde og derfor i deres planlægning anerkender, hvor kritisk det er for

Udfordring efter branche	Koordinering og opbakning
Transport, tele og distribution	57%
Detailhandel, turisme, hotel og restauration	57%
Finans og forsikring	55%
Konsulentvirksomhed	52%
Offentlig forvaltning og administration	51%
Medicinalbranchen	49%
Energi og forsyning	48%
IT-branchen	46%
Industri og produktion	44%
Medlemsorganisation, NGO, forening	44%
Undervisning og forskning	41%
Kommunikation, medie, kultur og events	41%
Bygge og anlæg	39%
Rådgivende ingeniører	25%

Tabel 2.5 Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen' – efter branche

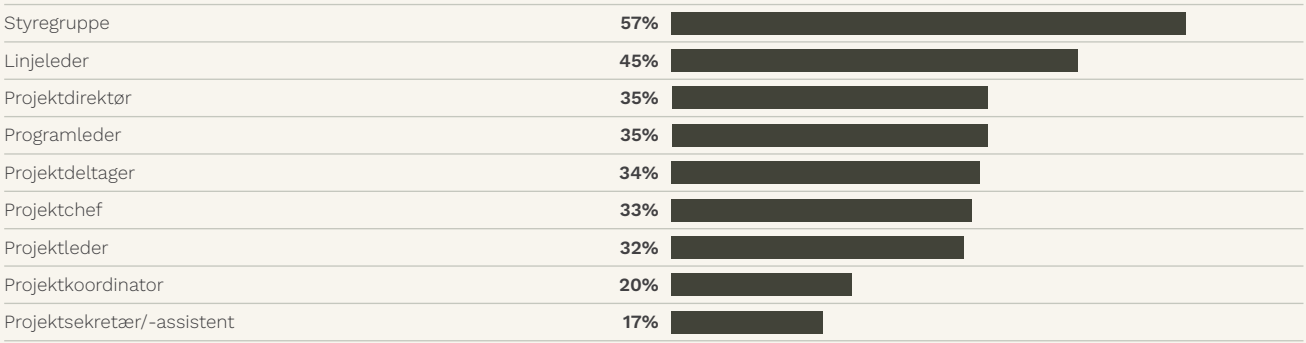
forretningen at have opbakning til hvert enkelt projekt. I den anden ende svarer 57% af respondenterne fra både Transport, tele og distribution og Detailhandel, turisme, hotel og restauration, at koordination og opbakning er en af de største udfordringer i deres projekter. Selvom det at have en projektmodel ikke altid er en korrekt indikator for projektmodenhed, og projektmodenhed ikke altid er en indikator for succesfulde projekter, er det værd at bemærke, at disse to brancher ligger i bunden af skalaen med hensyn til, om de har og bruger en projektmodel eller struktureret tilgang til projektarbejdet, mens Rådgivende ingeniører ligger i toppen.

At projekterne bliver mere og mere komplekse

Respondenternes tredjestørste udfordring er, at projekterne bliver stadigt mere komplekse. Denne udfordring var kun den ottendestørste i 2014-undersøgelsen, men den næststørste i undersøgelserne fra både 2018 og 2023. Med 32% af respondenterne, der oplever denne udfordring som en af de største i dette års undersøgelse, er projekternes kompleksitet blevet en vedvarende top-udfordring for danske projektledere og andre involverede i projektarbejde. Denne udfordring har også stået centralt i forskningslitteraturen i en længere periode (Bakhshi et al., 2016; Elia et al., 2021). Vores undersøgelse viser, at projektlederens rolle i stigende grad indebærer at navigere i organisationens kompleksitet og skabe sammenhæng mellem strategiske mål, ledelsesmæssig opbakning og den operationelle virkelighed i projektet.

Ser vi igen på, hvordan de forskellige roller oplever udfordringen med projektkompleksitet, tegner der sig nogle interessante tendenser.

At projekterne bliver mere og mere komplekse



Figur 2.7. Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At projekterne bliver mere og mere komplekse' – efter primær rolle i projekter

Med 57% angiver styregruppen denne udfordring i betydeligt højere grad end andre roller. Projektdirektører (35%), programledere (35%), projektdeltagere (34%), projektchefer (33%) og projektledere (32%) angiver denne udfordring sjældnere og omtrent lige ofte. Hvert led i en projektorganisation har ansvaret for at håndtere forskellige sæt af problemstillinger, og en forklaring kan derfor være, at styregruppen sidder midt i stormens øje. De skal skabe gunstige rammer og klarhed for projekterne i form af beslutninger, rammesætning, grænseflader og andet, mens fx projektledere har til opgave at eskalere (og udføre beslutningen om) disse problemstillinger. Her kan projektledere med fordel tænke over, hvordan de kan lede mere opad, eller – sagt med andre ord – lede deres ledere og gøre

det nemmere for dem at få overblik over, hvilke beslutninger og '*next steps*' der er brug for for at kunne skabe fremdrift i projektet. Som projektleder får du ofte ikke lang tid med ledelsen, og forberedelsen til styregruppemøder bliver derfor ekstra vigtig. Modsat er det også vigtigt at afklare forventninger og roller fra starten af projektet, så der er enighed om, hvad projektlederen kan regne med fra sin styregruppe eller projektejer. Ultimativt er det styregruppen og projektejeren, der står til ansvar for projektet – det skal de være bevidste om og måske forsigtigt mindes om.

Projektets kompleksitet angives oftest som en udfordring af respondenter fra brancherne Energi- og forsyning (41%) og Medicinalbranchen (39%), men respondenterne fra flere andre brancher angiver denne udfordring næsten lige så ofte. I den anden ende af skalaen skiller Detailhandel, turisme, hotel og restauration sig ud ved, at mindre end hver sjette respondent fra denne branche angiver, at projektets kompleksitet er en udfordring.

Udfordring efter branche	Kompleksitet
Energi og forsyning	41%
Medicinalbranchen	39%
Bygge og anlæg	38%
Rådgivende ingeniører	36%
Offentlig forvaltning og administration	35%
Transport, tele og distribution	34%
Finans og forsikring	33%
Kommunikation, medie, kultur og events	32%
IT-branchen	30%
Konsulentvirksomhed	28%
Medlemsorganisation, NGO, forening	27%
Industri og produktion	27%
Undervisning og forskning	21%
Detailhandel, turisme, hotel og restauration	14%

Tabel 2.6 Hvilke udsagn anser du som de 3 største udfordringer i de projekter, du er involveret i (vælg 3)? – andel af respondenter, som har svaret 'At projekter bliver mere og mere komplekse' – efter branche

Kategorien 'Anden udfordring'

Svarkategorien 'Anden største udfordring' gav respondenterne mulighed for selv at specificere projektets største udfordringer. Denne mulighed blev benyttet af 11% af respondenterne, særligt linjeledere og projektdirektører. Linjelederne angiver udfordringer som for høj arbejdsbelastning og dokumentation i projekterne. Projektdirektørerne pointerer myndighedsarbejde og risikoen for, at linjeledelsen fjerner beslutningskraften fra projektlederen. For gruppen af projektledere er typiske svar i denne kategori bemærkninger om udfordringer med "*myndighedsgodkendelser*", "*leverandørsamarbejde*", "*kompetencer i teamet*" og "*manglende opbakning fra ledelsen*".

2.4 Konklusion

Respondenternes brug af metoder og teknikker viser, at projektledelse fortsat kræver fælles rammer og sprog. Undersøgelsen viser også, at metoder og teknikker ofte ikke anvendes konsekvent, og at projektledelse involverer de samme primære udfordringer, som det har gjort de seneste godt ti år.

Tre ud af fire respondenter angiver, at deres organisation har en projektmodel, men selvom projektmodeller således er udbredte, er de ikke altid i brug. Hele 29% af respondenterne angiver, at de officielt har en projektmodel, men at den ikke anvendes konsekvent i projekterne.

De mest anvendte projektledelsesteknikker er risikoanalyse, business case, interessentanalyse og målhierarkiet, men selv for disse teknikker er det mindre end halvdelen af respondenterne, der angiver at de bruges, hver gang et nyt projekt startes. Det springer i øjnene, at gruppen af projektdirektører m.fl. – en gruppe af seniorpersoner med betydelig erfaring – anvender de centrale projektledelsesteknikker mere, end gennemsnittet af respondenterne gør. Samtidig er der betydelige brancheforskelle. Der er fx 43 procentpoints forskel på den branche, hvor flest og færrest af respondenterne angiver, at målhierarkiet bruges hver gang eller nogle gange.

Når det kommer til de største udfordringer, angiver respondenterne, at det er: (1) at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet, (2) at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen, og (3) at projekterne bliver mere og mere komplekse. Den voksende kompleksitet er især en udfordring for styregrupperne.

Man kan spørge sig selv, hvorfor de oplevede udfordringer ikke forandres til det bedre hen over årene. Det er igen i år ressourceproblemer, der ligger øverst på listen, som det har gjort i over et årti. Årsagerne er formentlig en blanding af sejlivede organisatoriske mønstre, porteføljeoverbelastning, konkurrerende/parallelle styringslogikker, symbolske projektmodeller og en vedvarende kløft mellem proceskrav og projektets reelle behov.

ANBEFALINGER

- **Ledelsen i hver enkelt organisation bør gøre op med sig selv, hvilken grad af frivillighed der skal være ved brugen af organisationens projektmodel, og sørge for, at projektmodellen afspejler organisationens aktuelle behov. Og så være tro mod disse beslutninger.**
- **Projektledere bør anvende centrale projektledelsesteknikker. Det er bekymrende, at ingen af disse teknikker anvendes i alle projekter af mere end halvdelen af undersøgelsens respondenter.**
- **Det er ikke gavnligt at presse sin organisation ved at acceptere overambitiøse projektplaner. Ledelsen bør engagere sig i at undgå, at projektledere igen og igen oplever udfordringer med at sikre tilstrækkeligt med ressourcer til projekterne.**
- **Projektledere, projektchefer og projektdirektører skal blive ved med at 'åbne munden' med observationer, udfordringer og andet fra den daglige gang i projekterne. Det kan kun ske konstruktivt, hvis der er et tillidsfuldt forhold mellem organisationen (fx i form af styregruppe eller projektejer) og projektledelsen.**



Referencer

Anderson, L. A., & Anderson, D. (2020). The change leader's roadmap: *How to navigate your organization's transformation*. John Wiley & Sons

Andriole, S. J. (2017). *Five myths about digital transformation*. MIT sloan management review, 58(3).

Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Sustainability*, 11(9), 2664.

Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. (2021). Opening the black box of benefits management in the context of projects. *Project Management Journal*, 52(5), 434-452.

Baghizadeh, Z., Cecez-Kecmanovic, D., & Schlagwein, D. (2020). Review and critique of the information systems development project failure literature: An argument for exploring information systems development project distress. *Journal of Information Technology*, 35(2), 123-142.

Bakhshi, J., Ireland, V., & Gorod, A. (2016). Clarifying the project complexity construct: Past, present and future. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1199-1213.

Barcaui, A., & Monat, A. (2023). Who is better in project planning? Generative artificial intelligence or project managers? Project Leadership and Society, 4, 100101.

Bentley, C. (2012). PRINCE2: *a practical handbook*. Routledge

Brundtland, G. H. E. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.

Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.

Commisso, T. H., & Pries-Heje, J. (2011). **Optimér dit projektteam**. Samfundslitteratur

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Dempsey, M., Brennan, A., Holzberger, A., & McAvoy, J. (2022). A review of the most significant challenges impacting conventional project management success. *IEEE Engineering Management Review*, 50(3), 193-199.

Digitaliseringsstyrelsen, K. (2024). *Syv eksempler med generativ AI i den offentlige sektor*. https://videncenter.kl.dk/media/fwehh4l0/inspirationskatalog-syv-eksempler-med-generativ-ai-i-den-offentlige-sektor.pdf.

Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European journal of operational research*, 159(3), 673-686.

Edison, H., Wang, X., & Conboy, K. (2021). Comparing methods for large-scale agile software development: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 48(8), 2709-2731.

Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2021). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809-835.

Eurostat. (2025). **Digitalisation in Europe 2025: Technology uptake in businesses**. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/interactive-publications/digitalisation/2025/01/

Falch, C., & Krancher, O. (2024). Why managers don't manage: an interpretive case study of information systems adoption management. HICSS2024: Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6687–6696). https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.801.

Ferreira de Araújo Lima, P., Marcelino-Sadaba, S., & Verbano, C. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023-1045.

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between*. Crown Currency.

Garside, P. (2004). Are we suffering from change fatigue? *BMJ Quality & Safety*, 13(2), 89-90.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.

Hansen, T. A., & Langvad, C. K. (2025). *Digital transformation i Velfærdsdanmark: Verdensførende inden for anvendelse af generativ AI i det offentlige* IT University of Copenhagen] Copenhagen, Denmark.

Havelka, D., & Rajkumar, T. (2006). Using the troubled project recovery framework: problem recognition and decision to recover. *E-Service journal*, 5(1), 43-73.

Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Volden, G. H., & Berg, H. (2023). Realising benefits in public IT projects: A multiple case study. *IET Software*, 17(1), 37-54.

Hooda, S., Sood, V. M., Singh, Y., Dalal, S., & Sood, M. (2023). Agile software development: trends, challenges and applications.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of management information systems*, 32(1), 39-81.

Kerth, N. L. (2013). *Project retrospectives: a handbook for team reviews*. Addison-Wesley.

Kerzner, H. (2023). *Project recovery case studies and techniques for overcoming project failure.* Wiley Online Library.

Kim, E., Wells Jr, W. G., & Duffey, M. R. (2003). A model for effective implementation of Earned Value Management methodology. *International Journal of Project Management*, 21(5), 375-382.

Kræmmergaard, P. (2019). Digital transformation: *10 evner din organisation skal mestre-og 3 som du har brug for*. 2. udgave. Djøf forlag.

Leech, B., & Hanslo, R. (2025). The Evolution of Agile and Hybrid Project Management Methodologies: A Systematic Literature Review. *arXiv preprint arXiv:2511.02859*.

Metal, D. (2025). *Danmark viser vejen: Dansk industri er europæisk robotfrontløber, men Europa halter bagu globalt* (s. 8). https://dansk-metal.euwest01.umbraco.io/media/n3xdbvov/danmark_viser_vejen.pdf.

Mikkelsen, M. F. (2022). *Gevinstrealisering – projektlederens rolle*. Novateam.

Paparic, M., & Bodea, C.-N. (2024). Organising Projects for Responsible Use of Generative Artificial Intelligence in Project Management. *Informatica Economica*, 28(3).

Pereira, L., Sempiterno, M., & Jerónimo, C. (2021). Benefits realisation management: systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management,* 14(2), 333-351.

PMI. (2019). Benefits realization management: A practice guide. Project Management Institute.

PMI. (2026). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (8th Edition ed.)*. Project Management Institute. ANSI/PMI 99-001-2025.

PMP, R. L. K. (2016). *Managing projects in trouble: Achieving turnaround and success*. CRC Press.

Pries-Heje, J. (2020). *Agile projekter.* Samfundslitteratur.

Pries-Heje, J., Johansen, J., & Korsaa, M. (2023). Process Improvement Based on Symptom Analysis. European Conference on Software Process Improvement.

Pries-Heje, J., & Krohn, M. M. (2017). The safe way to the agile organization. Proceedings of the XP2017 scientific workshops,

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., & Von Bloh, W. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), eadh2458.

Rockström, J., Donges, J. F., Fetzer, I., Martin, M. A., Wang-Erlandsson, L., & Richardson, K. (2024). Planetary Boundaries guide humanity's future on Earth. *Nature Reviews Earth & Environment*, 5(11), 773-788.

Rode, A. L. G., & Svejvig, P. (2023). Project Half Double: Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phases 1, 2, and 3. Can be found on Pure, Aarhus University.

Rooney, J. J., & Heuvel, L. V. (2004). Root cause analysis for beginners. *Quality progress*, 37(7), 45-56.

Salameh, A., & Bass, J. M. (2022). An architecture governance approach for Agile development by tailoring the Spotify model. *Ai & Society*, 37(2), 761-780.

Schwaber, K. (1997). Scrum development process. Business object design and implementation: OOPSLA'95 workshop proceedings 16 October 1995, Austin, Texas.

Silvius, G. (2016). Sustainability as a competence of Project Managers. *PM World* J, 9, 1-13.

Statistik, D. (2025, 12. marts). NYT: *Flere virksomheder anvender kunstig intelligens* https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=55352.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Svejvig, P., Kock, A., & Hansen, L. K. (2025). How Successful Are Principles-Based Project Management Methodologies?. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet. *Sustainability*, 12(20), 8619.

Trippensee, L., & Remané, G. (2021). Practices for large-scale agile transformations: a systematic literature review.

UN General Assembly. (2015). Sustainable development goals. *SDGs transform our world*, 2030(10.1186).

Union, E. (2020). *EU taxonomy for sustainable activities*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

Vissing, K. N., Knoll, M. H., & Hertzum, M. (2025). Benefits slippage: The yearlong process of implementing electronic document management in a Danish municipality. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102051.

Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703-714.

Wang-Erlandsson, L., Tobian, A., Van der Ent, R. J., Fetzer, I., te Wierik, S., Porkka, M., Staal, A., Jaramillo, F., Dahlmann, H., & Singh, C. (2022). A planetary boundary for green water. *Nature Reviews Earth & Environment*, 3(6), 380-392.

Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits management: *how to increase the business value of your IT projects*. John Wiley & Sons,

Wessel, L. K., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102-129.

Winter, B., & Winter, B. (2015). Agile Performance Improvement. Agile Performance Improvement: *The New Synergy of Agile and Human Performance Technology*, 149-171.

Zwikael, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102-574.

Projektledelse i en kompleks virkelighed
Mannaz Projektlederundersøgelse 2026

Copyright © Mannaz A/S og Roskilde Universitet (RUC).
Grafisk layout og figurer: Alfa Sofia Nelli Kapsi, Brandlovers

1. udgave, 1. oplag 2026
ISBN 978-87-974613-1-0
Forlag: Mannaz A/S
Trykt i Danmark.

Alle rettigheder forbeholdes. Referencer, citater og illustrationer fra Mannaz Projektlederundersøgelsen 2026 skal være med tydelig kildeangivelse.

Udsendelsespartnere:
Tusind tak til vores partnere, som har hjulpet med at dele vores spørgeskema i deres netværk.