

21. november 2024

Hybrid projektledelse i Danmark – hvordan ligger landet?

Opsummering af spørgeskemaundersøgelse efterår 2024

Half Double Institute definerer hybrid projektledelse som en tilgang, der kombinerer strukturen og forudsigeligheden fra traditionelle projektledelsesmetoder med fleksibiliteten og responsiviteten fra agile metoder.

- Dette afsæt har skabt Half Double som en 'native' hybrid projektmodel.



Introduktion til undersøgelsen og dens resultater

En ny international undersøgelse* afslører en overraskende høj anvendelse af hybride metoder på tværs af brancher og projektkontekster. Inspireret af disse resultater har Half Double Institute undersøgt, om den samme tendens gør sig gældende i Danmark.

Via en dansksproget spørgeskemaundersøgelse har vi indsamlet data for at forstå, i hvilket omfang, hvornår og hvorfor danske projektledere vælger at anvende en hybrid tilgang. Udover at afdække udbredelsen, undersøger vi altså også de vigtigste drivkræfter bag valget af en hybrid tilgang samt udfordringer og fordele ved brugen.

Selvom undersøgelsen ikke er repræsentativ, tegner den et tydeligt billede og tilbyder interessante indsigter i en dansk projektlederkontekst. De mange detaljerede fritekstsvar giver interessante perspektiver på, hvordan hybride metoder anvendes i praksis herhjemme.

Indlejret bias: Flertallet af respondenterne er erfarne projektfolk med kendskab til hybrid

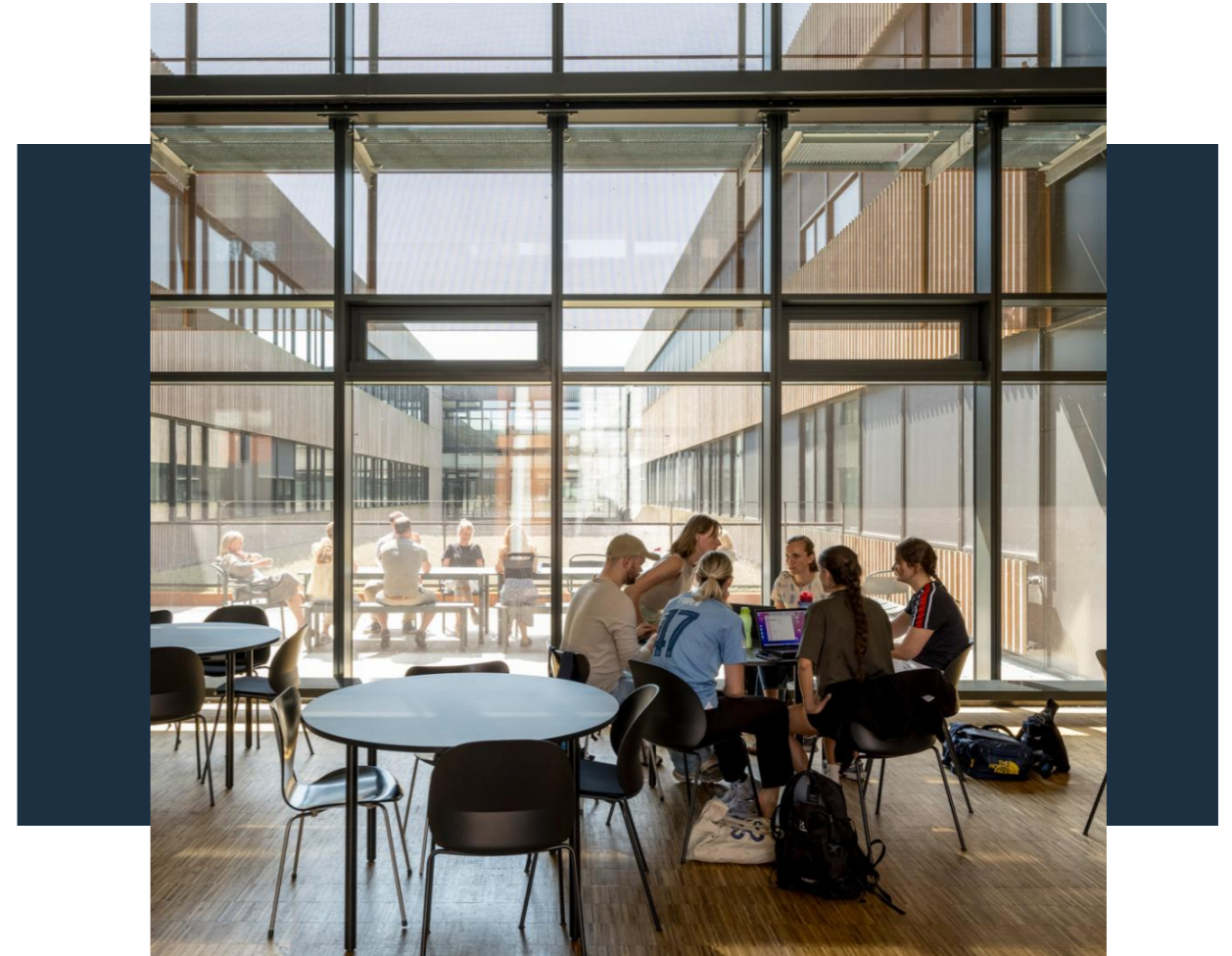
Da kun 114 personer har udfyldt spørgeskemaet giver det ikke mening at differentiere svarene på baggrund af respondenternes demografi. Alligevel er det relevant at tage et kig på, hvem der har besvaret undersøgelsen og læse svarene i det lys,

Her springer én væsentlig ting i øjnene: Alle respondenter har udfyldt både første og anden del af og på den måde tilkendegivet, at de har kendskab til hybrid projektledelse.

Det kan skyldes flere forhold:

- De fleste respondenter er erfarne projektfolk. De fleste har over 10 års erfaring og har gennemført en uddannelse eller et kursus i projektledelse.
- Brancherne IT/Tech og konsulentvirksomhed er overrepræsenterede, hvor kendskabet til forskellige projektilgange givetvis er højere end gennemsnittet.
- Undersøgelsen blev spredt via Half Double's eget community og netværk, hvilket sandsynligvis har påvirket deltagernes demografi og kendskab til hybrid projektledelse.
- Undersøgelsens overskrift kan – bevidst eller ubevidst – have afskrækket projektfolk uden kendskab til hybride metoder fra at deltage.

Se nærmere på respondenternes demografi og baggrund på de følgende sider, og læs undersøgelsens resultater med det in mente.



The background image shows a modern office interior with large windows, wooden slat walls, and people working at tables. A semi-transparent teal overlay covers the central part of the image.

Hybrid projektledelse i Danmark - hvordan ligger landet?

Efterår 2024

En ny international undersøgelse peger på, at brugen af hybride projektmodeller er vokset markant. Half Double Institute vil undersøge, om det samme billede gør sig gældende i det danske projektmiljø. Som tak for din deltagelse vil du være blandt de første til at modtage de vigtigste indsigter fra undersøgelsen.

Start now

11 hurtige indsigter fra undersøgelsen

Hybrid er udbredt: 78 % benytter nogle gange eller altid en hybrid projektilgang.

Hybrid er i fremgang: Kun 17% har arbejdet med en hybrid tilgang i mere end 10 år

Få er uddannet i hybrid: 85 % svarer at ingen eller få i teamet har en uddannelse i hybrid projektledelse

Uddannelse ønskes: 86 % mener at der i mange eller visse tilfælde er behov for mere uddannelse for at få det fulde udbytte af en hybrid tilgang

Styrker teameffektivitet: 70 % svarer at den hybride tilgang har styrket teamets effektivitet i nogen eller høj grad

Styrker organisationsagilitet: 88 % svarer at en hybrid tilgang har styrket organisationens agilitet

"Manglende kendskab" er den største barriere for en succesfuld implementering af en hybrid tilgang, skarpt efterfulgt af 'modstand mod forandringer'

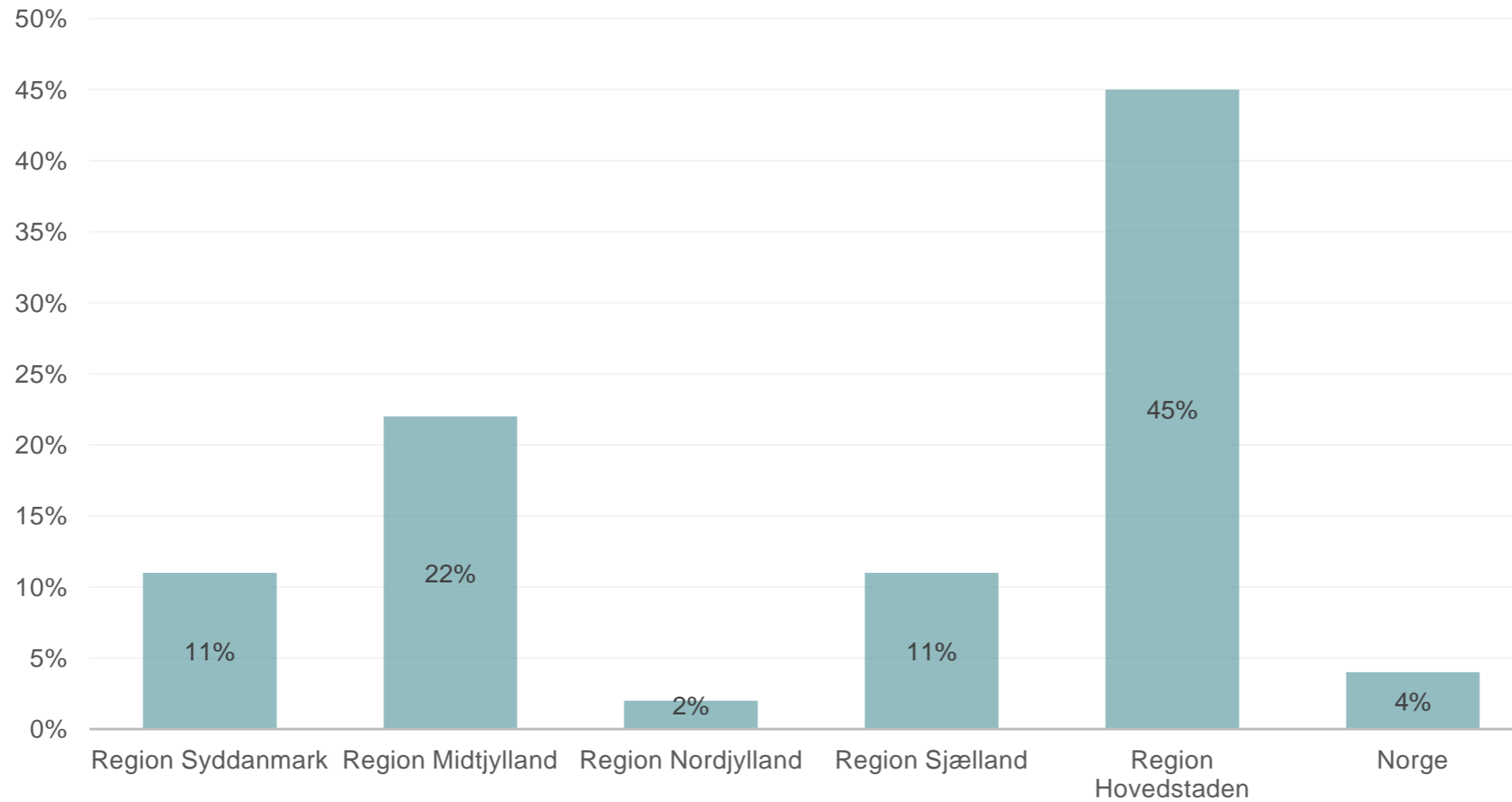
AI vinder frem: 74% bruger eller har overvejet at bruge AI til at tilpasse deres projektmodel

Stor brug af tilpasning: I langt de fleste tilfælde tilpasses den hybride tilgang til det enkelt projekt (!)

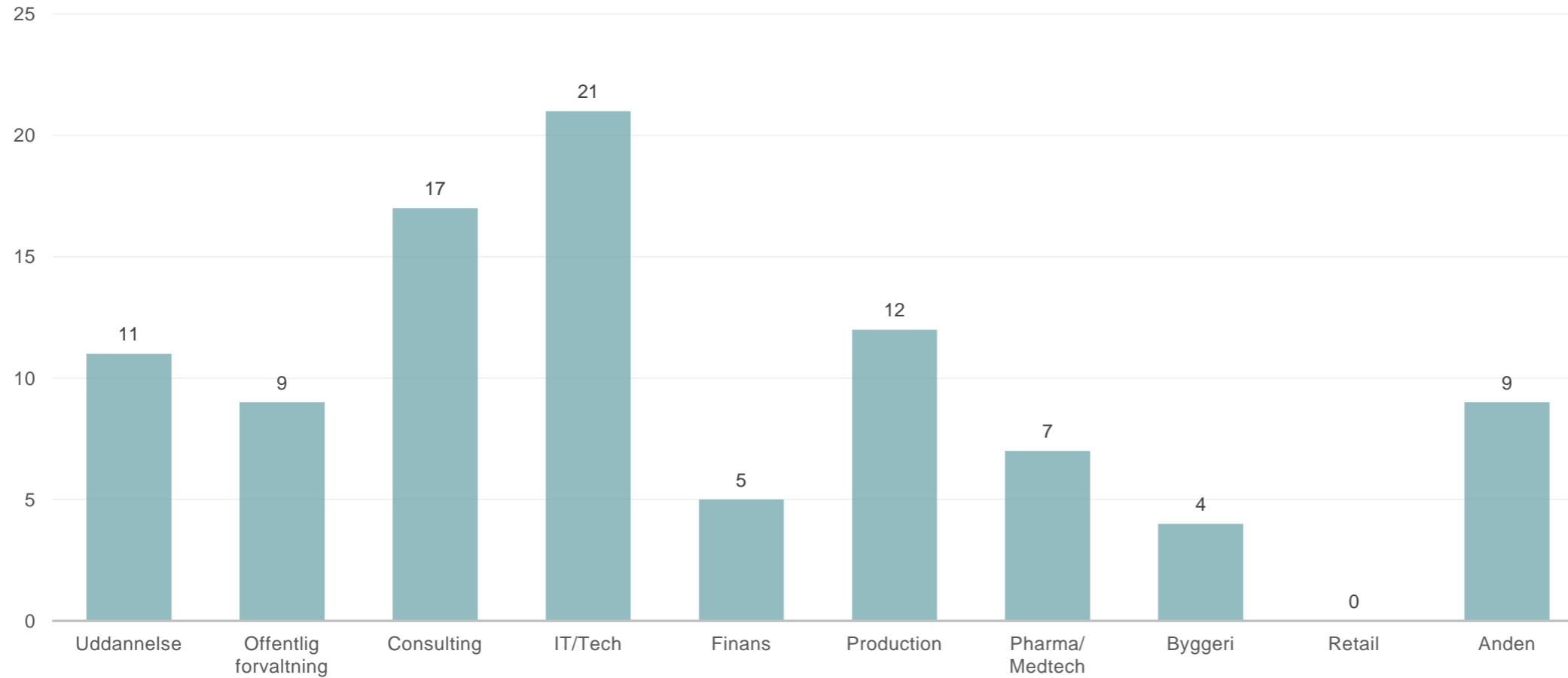
Kun 40% af organisationerne har defineret en projektilgang; 35% har valgt en hybrid tilgang.

Øger succesraten: 66% er enige eller helt enige i, at en hybride projektilgang har forbedret succesraten for deres projekter (6% er uenige).

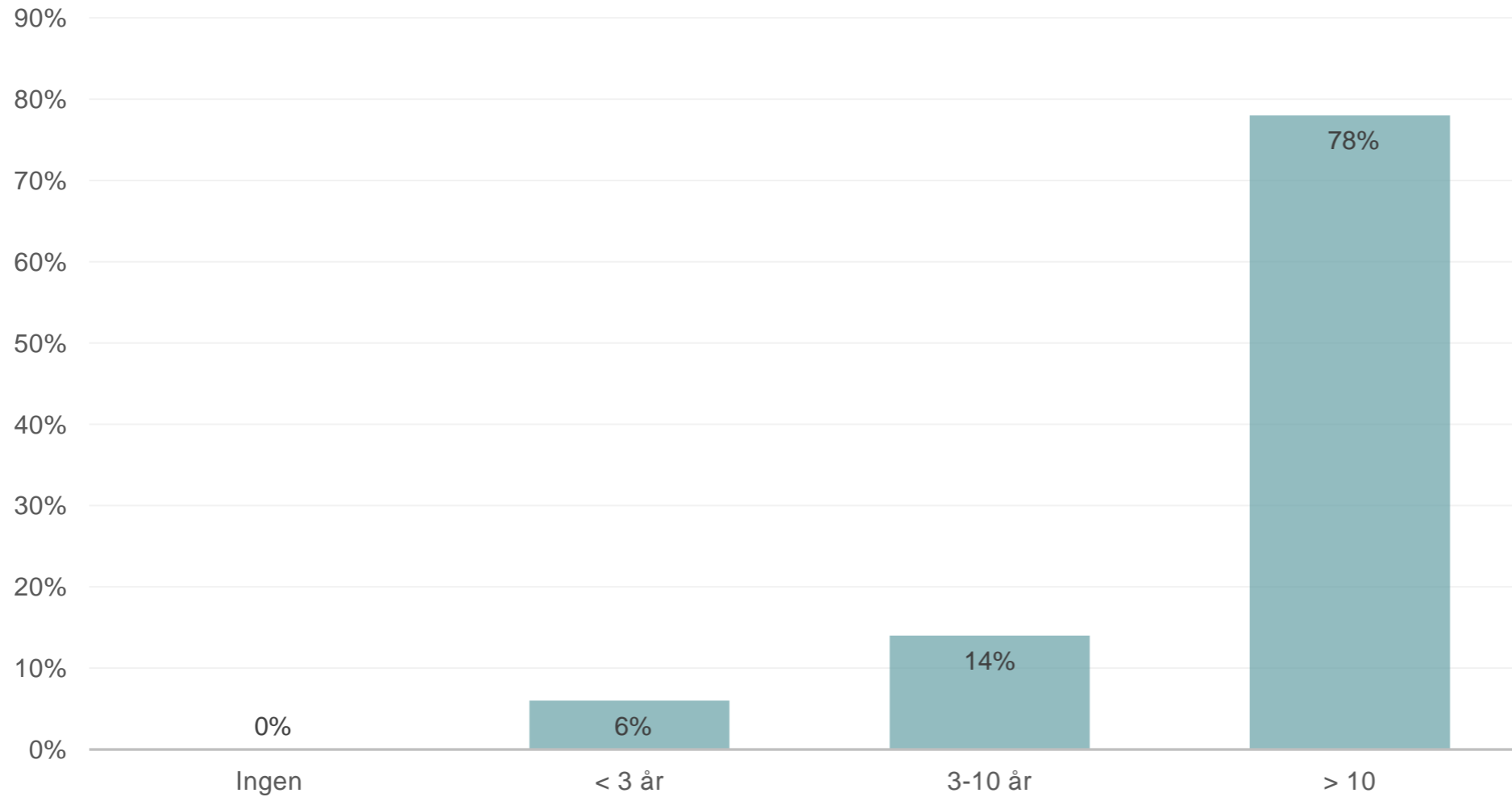
Hvor bor du?



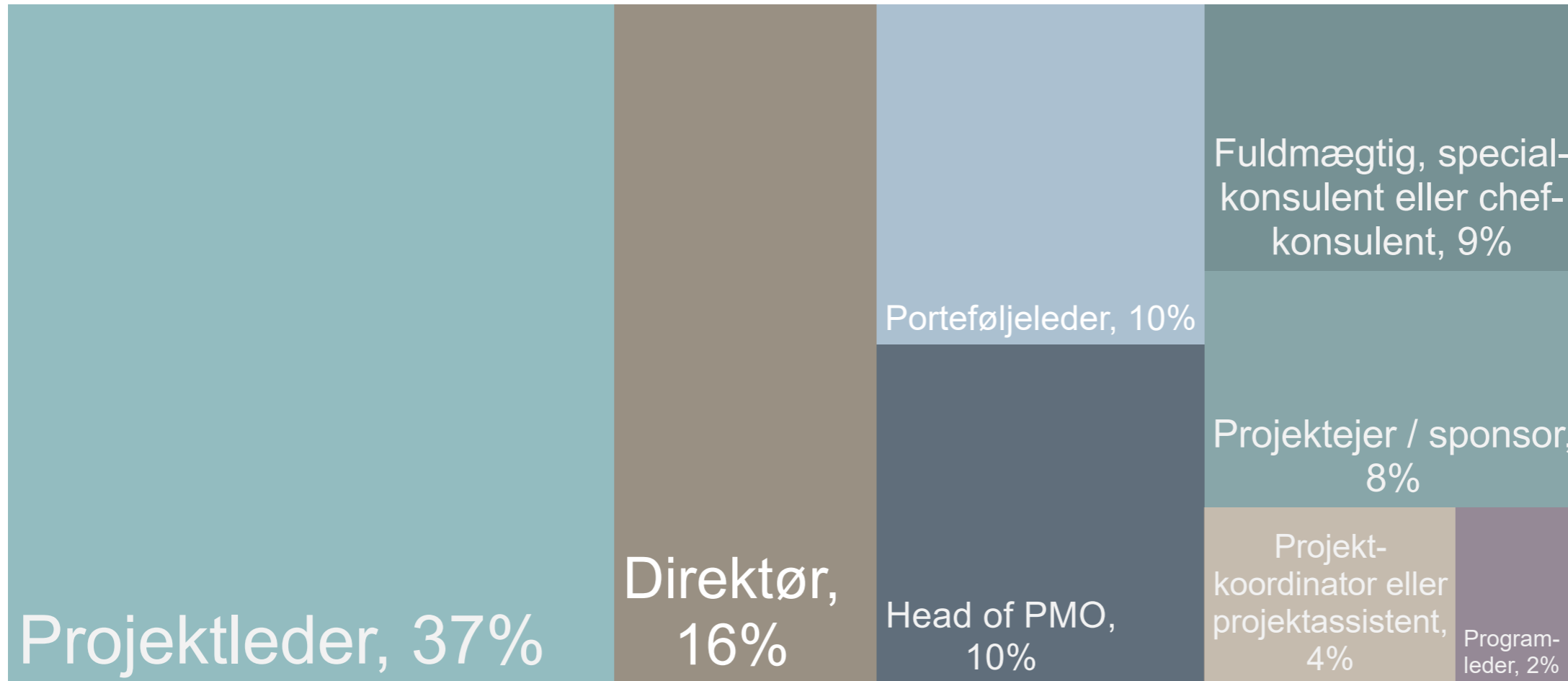
Hvilken branche arbejder du i?



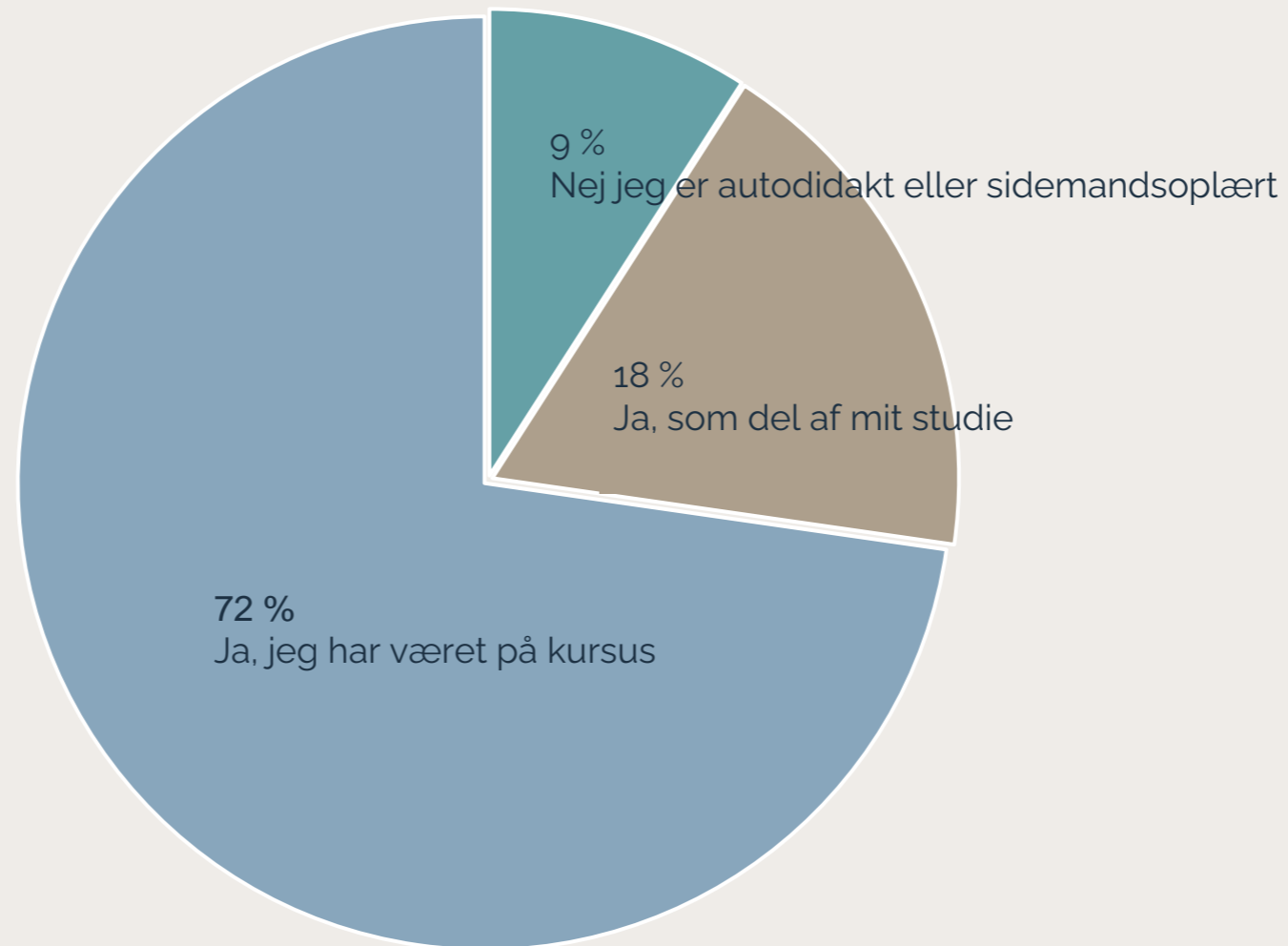
Hvor mange års erfaring har du med projektledelse?



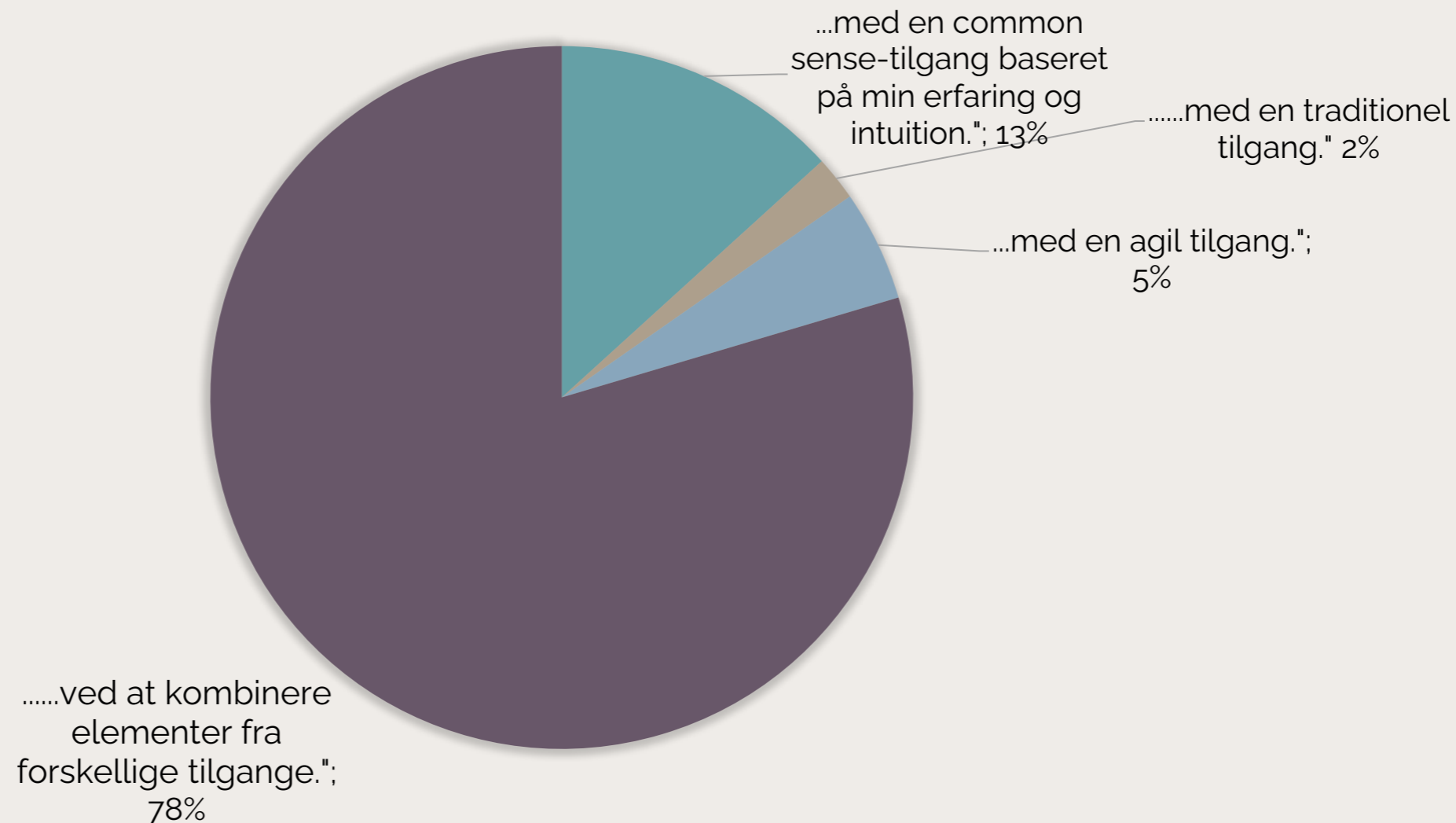
Hvad er din jobtitel eller rolle?



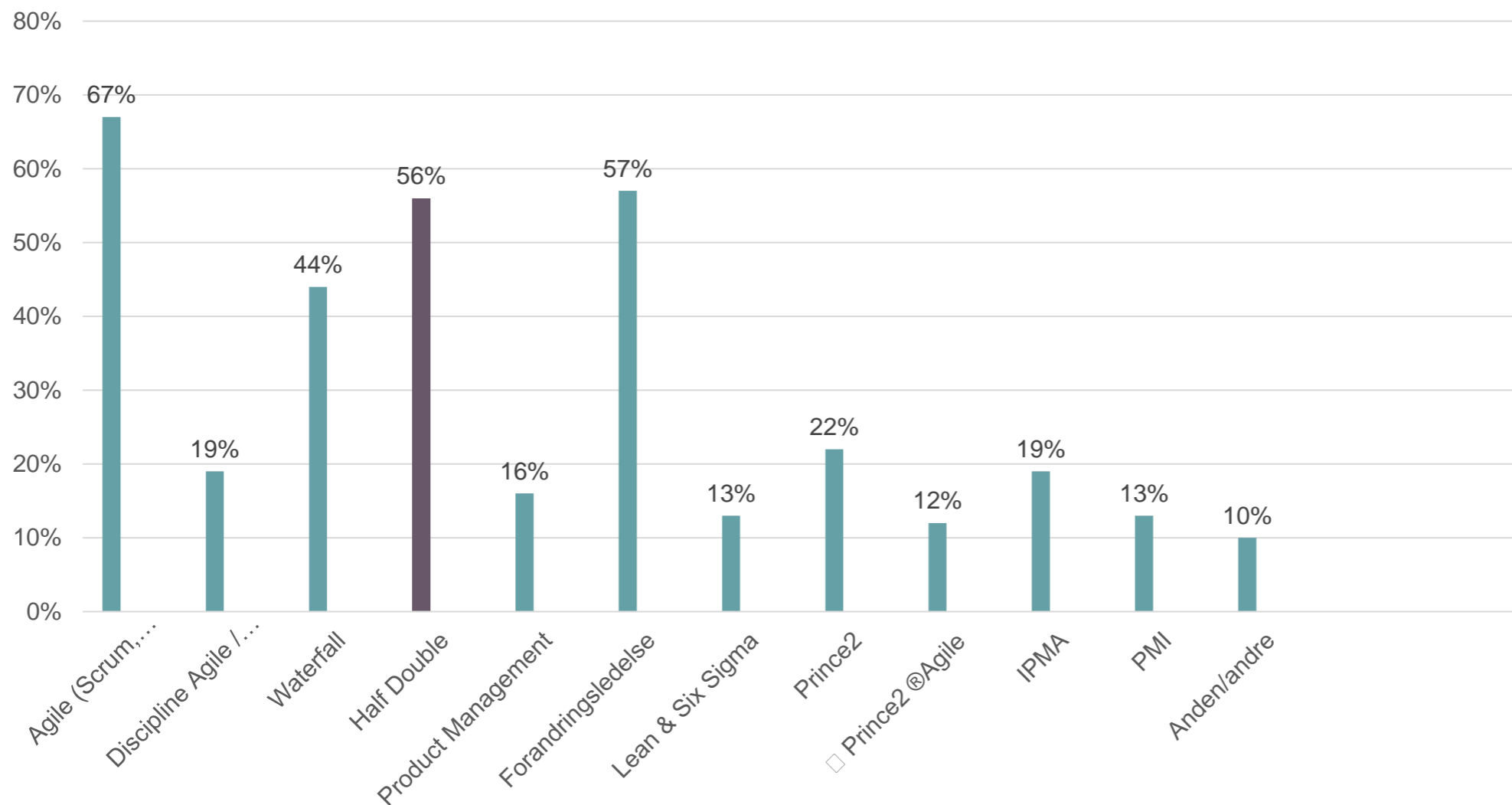
Har du taget en uddannelse i projektledelse?



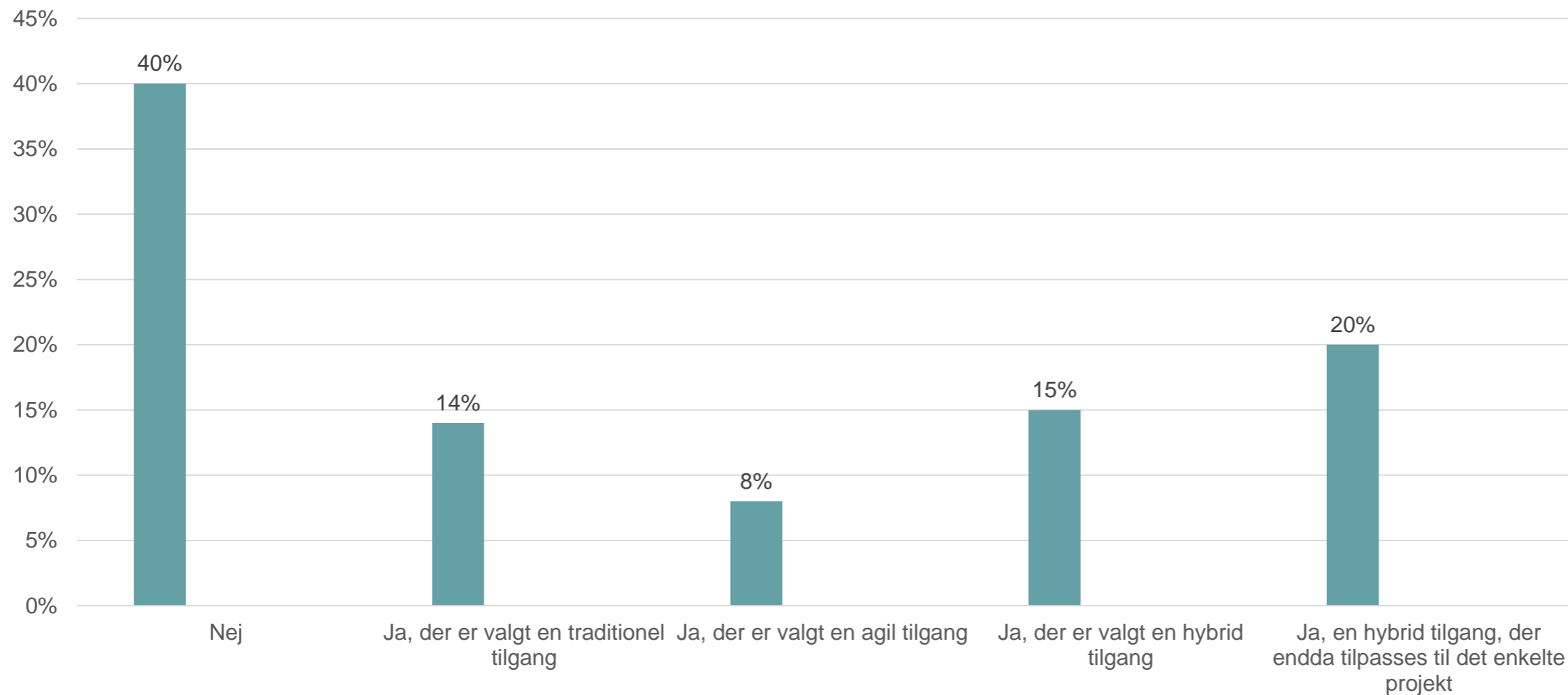
Hvilken projekttilgang foretrækker du? "Jeg kan bedst lide at lede projekter..."



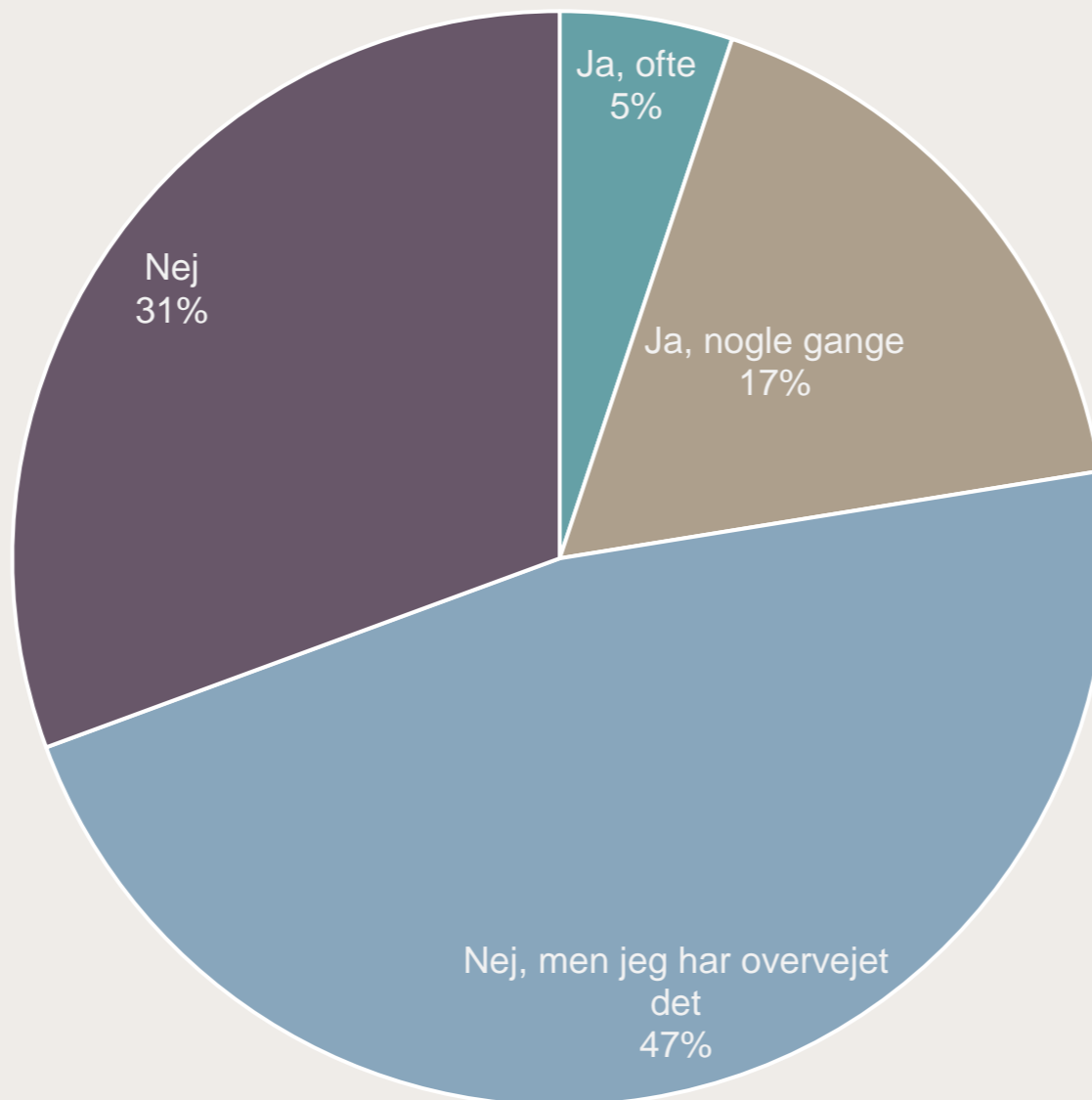
Hvilke metodologier/standarder/tilgange/discipliner forventer du at bruge mest i fremtiden?



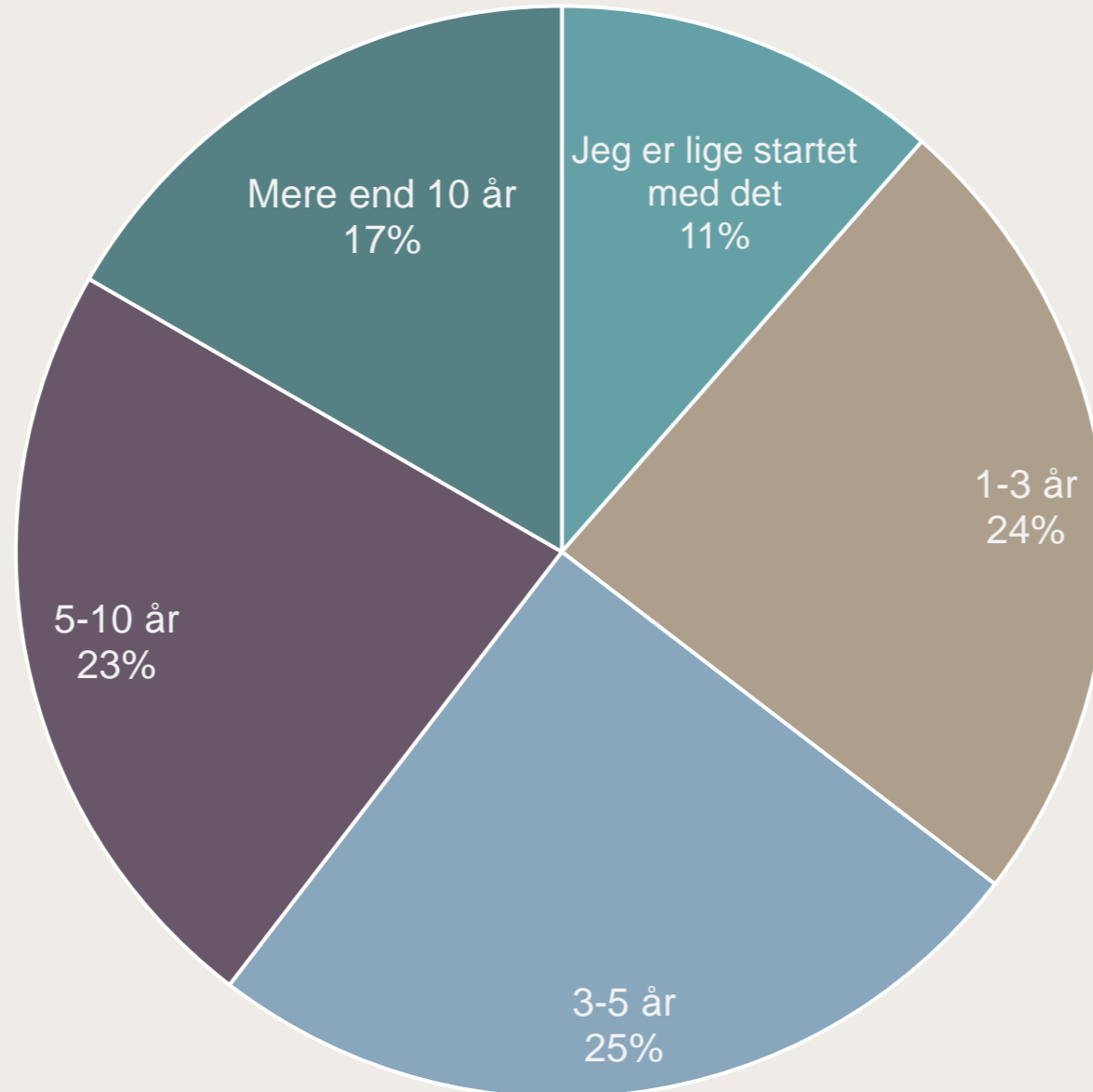
Sætter din organisation rammerne for, hvilken projekttilgang, du skal arbejde med?



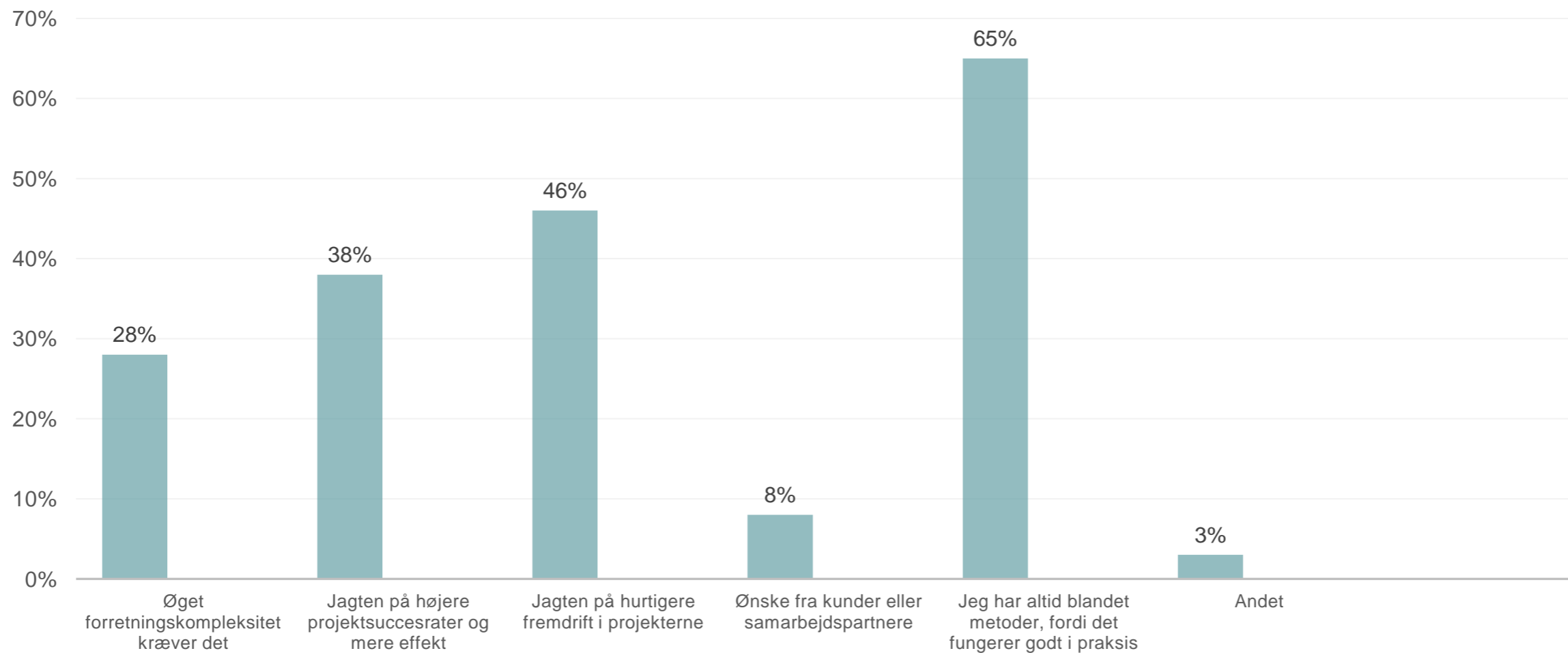
Bruger du AI til at hjælpe dig med at vælge eller tilpasse din projektmodel?



Hvor længe har du arbejdet med hybrid projekttilgange?



Hvad er din primære årsag til at anvende en hybrid projektledelsestilgang?



“Uddyb gerne - Hvad er din primære årsag til at anvende en hybrid projektledelsestilgang?” (Fritekstsvær)

Production often involves multiple elements (IT, construction, tech transfer, ramp-up), so I tailor project management to the specific area. For IT, I typically use Scrum; for construction, a more traditional approach; and for tech transfer and ramp-up, a hybrid method to maintain agility and meet market demands.

Forretningen har svært ved at løsrive sig fra traditionel waterfall metoder med Top Down ledelse til fordel for en Agil tilgang med tillid til produkt og projekt eksperterne.

Jeg bruger blandet tilgang da org ofte er blandet med forskellig kompetence niveau.

Giver feks ikke mening at presse en agile tilgang ned KB-Hallen på en traditionel vandfalds tænkende org hvis deadline er 6mdr

Vigtigt at kunne operere optimalt ift. det enkelte projekt og dens kontekster. None size fits all.

Flere implementeringsforsøg med forskellige projektmodeller har lidt skibbrud i organisationen, så nu angribes projekter ud fra en minimumsmodel, hvor man kan tage elementer fra andre modeller, i det omfang de passer til det konkrete projekt.

Behovet for klare faseovergang, så det er tydelig hvad der investeres i og hvad gevinsterne forventes at være. Sikkerhed for at scope er afklaret og ressourcer er tilgængelig før udvikling starter. Behov for overordnede leveranceplaner, så man sikre at man rammer scope og har overblik over, hvad der skal nedbrydes og lægges ind i sprintplanlægningen. Arbejder stort set altid op imod en lovbestemt deadline og ud fra en økonomisk defineret ramme, som fungerer i vandfald. Indenfor faserne/rammerne i statens projektmodel arbejder vi hen imod at projekterne kører agilt.

Ønsket om at simplificere (LEANE) projekt tilgangen for at øge projekt modenheden og brugen af fælles værktøjer og processer i vores område

Mere end en blandet metode, så vil jeg sige, at jeg udvælger de mest passende projektredskaber til det enkelte projektet.

Til at starte med anvendte vi mest traditionel projekttilgang uden at tilgangen og rammen var fastlagt ud fra en bestemt projekttilgang.

Længerevarende komplekse projekter opleves at have et behov for en traditionel Waterfall struktur men hvor enkelt element eksekveres som en del et SAFE set-up - specielt IT relaterede dele.

Pga regulatoriske krav i organisationen.



Uddyb gerne - Hvad er din primære årsag til at anvende en hybrid projektledelsestilgang?

I et par år prøvede vi at gå all in i Half Double tilgangen, men det fungerede ikke godt nok for forretningen, at medarbejdere blev fritaget så meget fra kerneforretningen ad gangen som Half Double kræver. Som projektleder var det dog fantastisk at arbejde på den måde, hvor det var større fokus på fremdrift og den rigtige koordinering fremfor evig kalendergymnastik og møder, hvor fremdrift kan være lille fra møde til møde. Vi arbejder mere traditionelt igen nu, men forsøger at bruge det bedste fra begge verdener, men det er svært, når det ikke allokeres nok tid eller fysisk lokale til projekterne. Vi er dog i gang med at udvikle på vores projekttilgang og forhåbentlig kan vi ramme noget, som alle kan være i og samtidig sikre en tilgang, hvor der er fokus på fremdrift.

Hvis der fandtes en metode, der fungerer til alle projekter, ville der ikke være forskellige tilgange...

Generelt er jeg stor tilhænger af en klassisk projektmodel med local adaption, som man kender det fra half double.

Realiteten er altid at man er nødt til at kunne tilpasse sig. Komplexitet er statisk. Ønsket om succes og effekt er statisk. Metoderne må tilpasse sig.

Mine projekter er altid med en større gruppe eksterne partnere, hvis tid og prioritering er ude af mine hænder. Det er derfor væsentlig for mig, at partnerne hele tiden får værdi af den tid de investerer i projekterne.

Lige nu arbejder vi med forbedring af vores laboratorieudstyr. Projektets leverance er derfor at få et laboratorium der kan eftervise de teorier vi har i den teoretiske del af undervisningen.

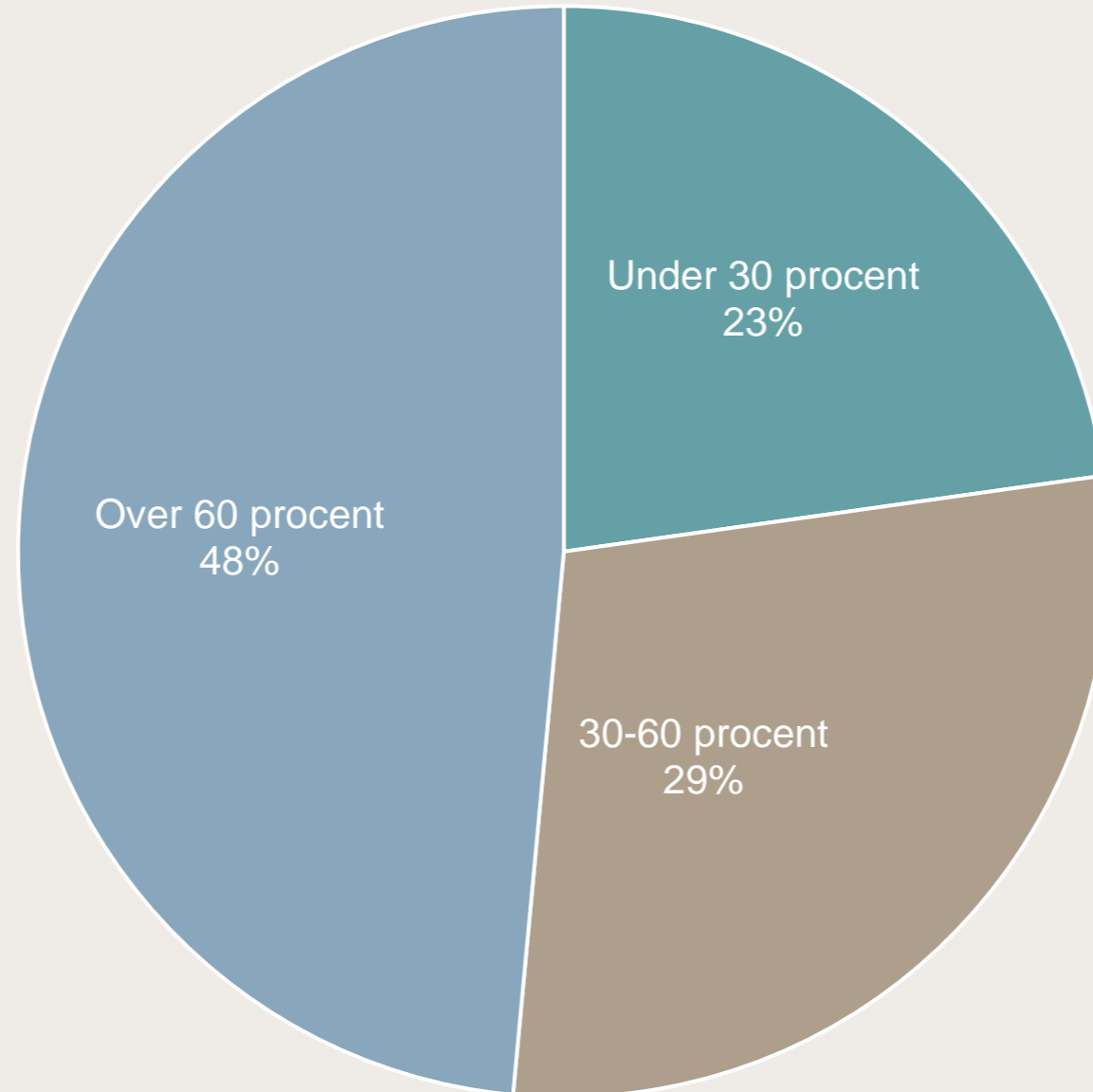
Min profil er udviklingsprienteret og gladest for cowboy modellen :)

Arbejder som oftest med/i internationale projekt/projektgrupper.

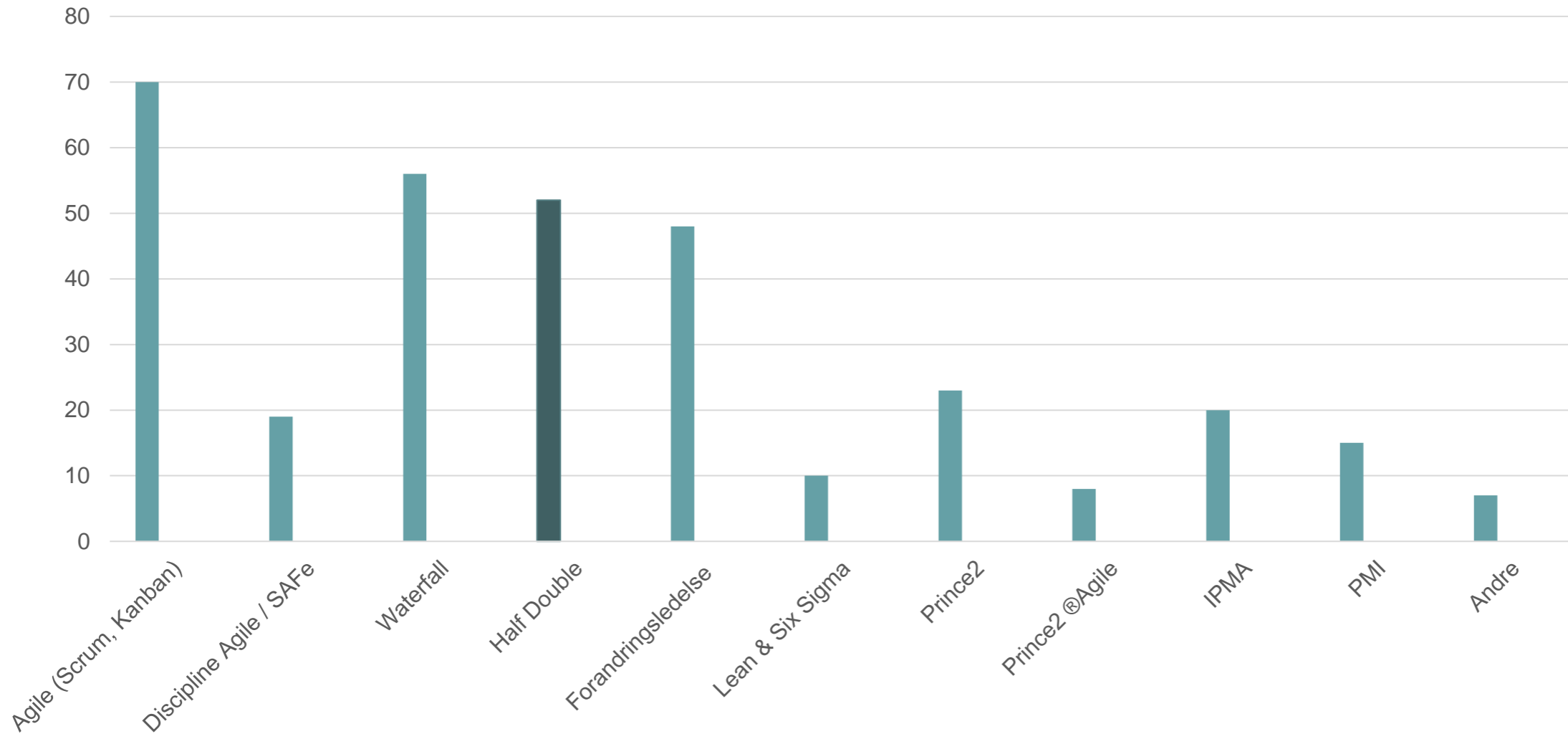
Værdi til kunden og levedygtighed til virksomheden.



Hvilken procentdel af dine projekter anvender en hybrid tilgang?



Hvilke tilgange integrerer du typisk i din hybride tilgang?



På en skala fra 1 (aldrig) til 5 (altid), hvor ofte tilpasser du din hybride projektledelsestilgang baseret på projektets behov?

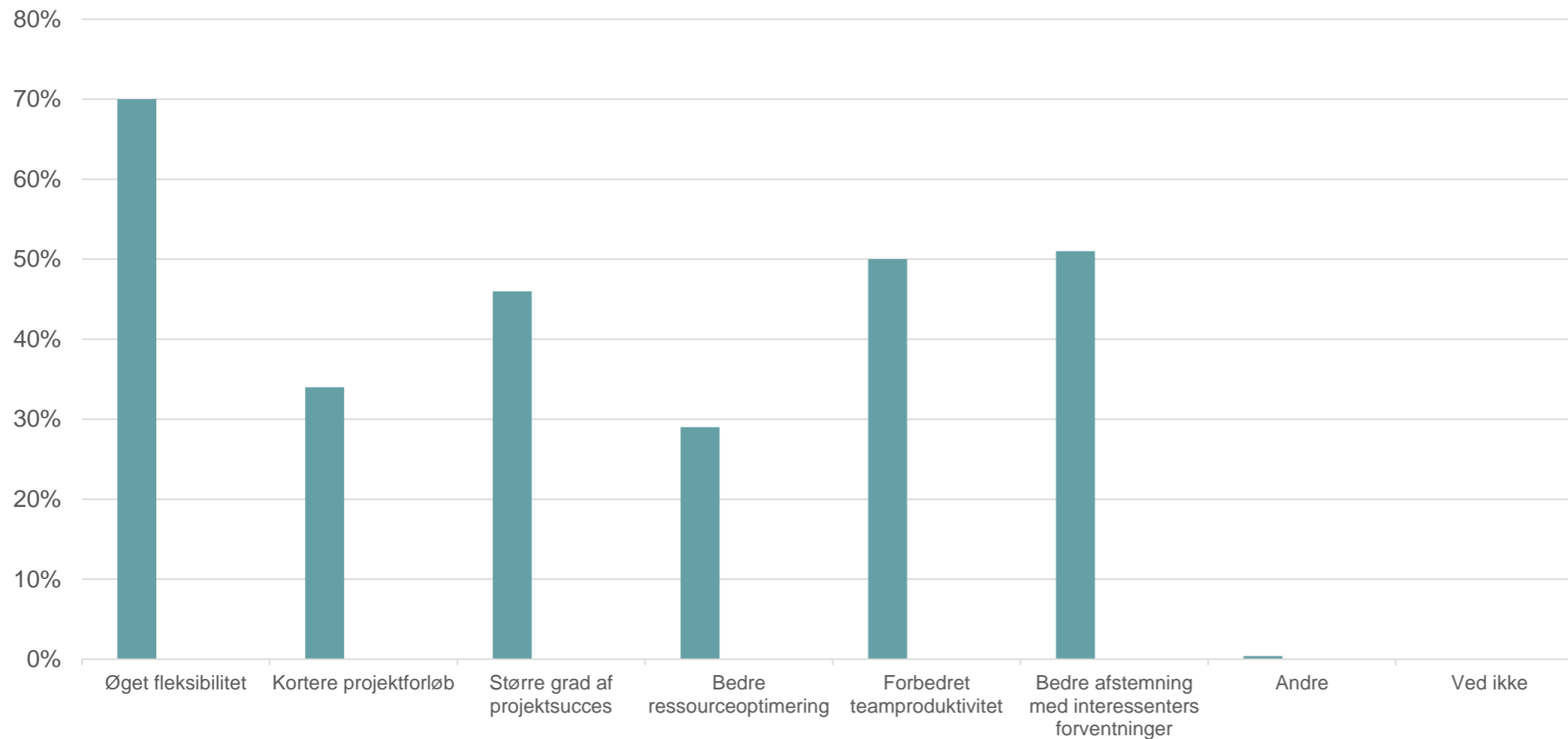
4,25



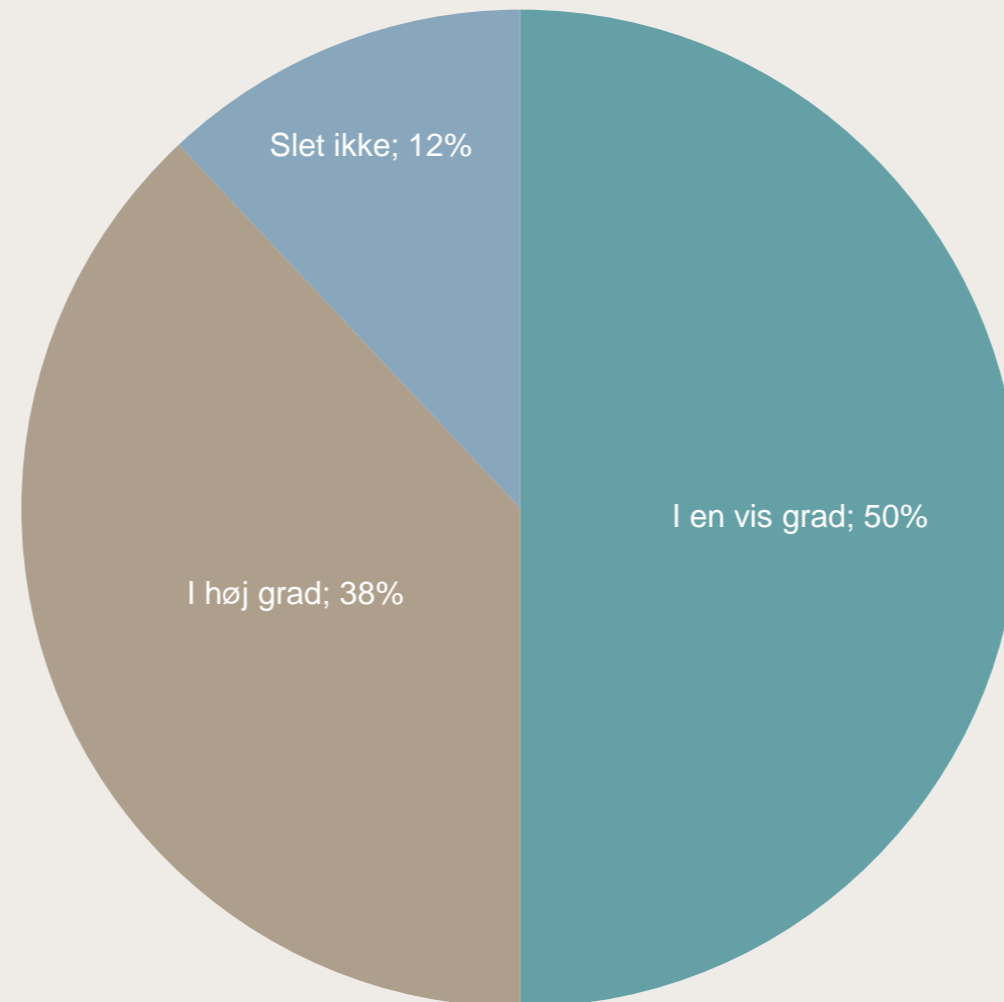
Hvilke udfordringer har du oplevet ved implementeringen af en hybrid projektledelsestilgang?



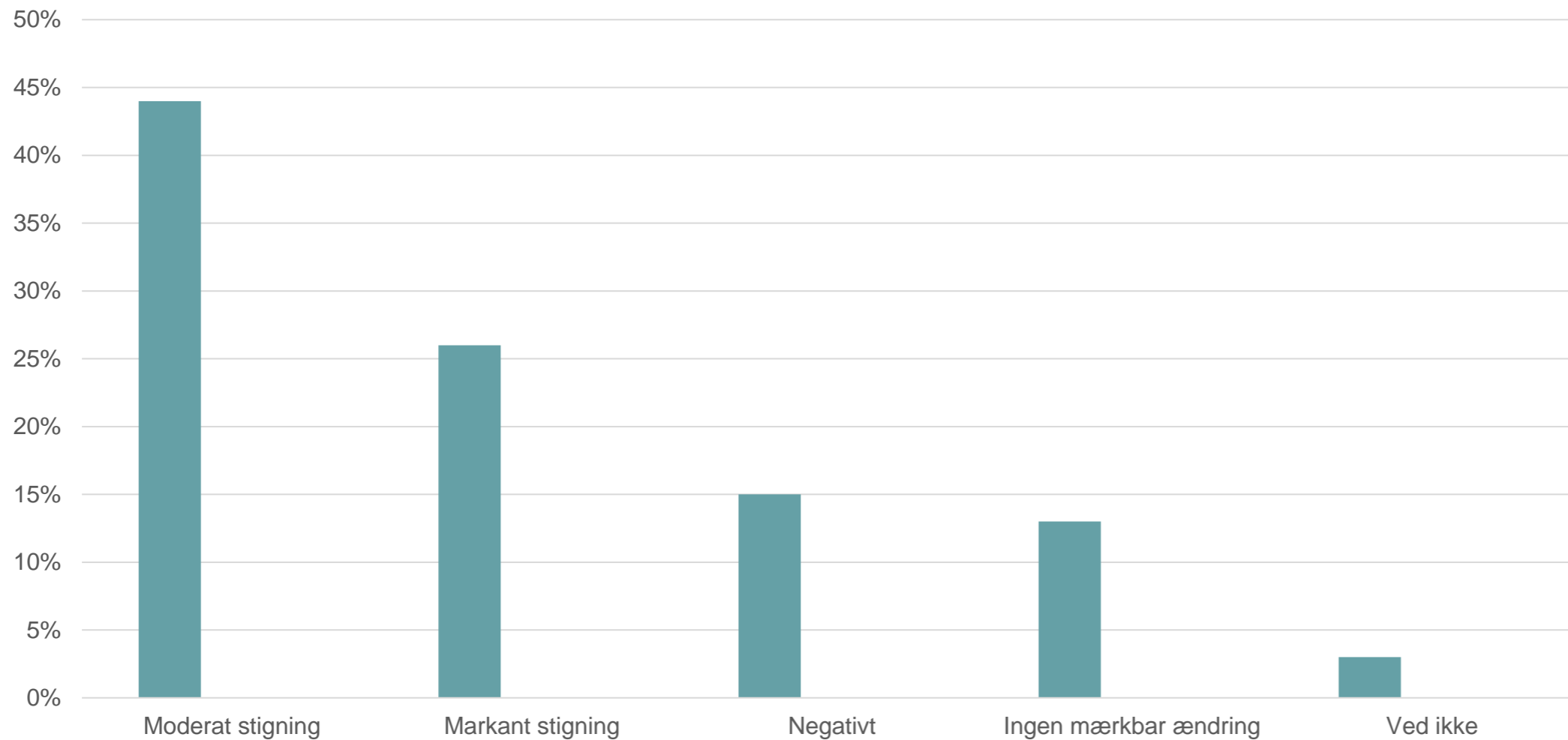
Hvad er de vigtigste fordele, du har oplevet ved at bruge en hybrid projektledelsestilgang?



I hvilken grad har brugen af hybride projektledelsesmetoder forbedret din organisations agilitet?



Hvordan har brugen af hybride metoder påvirket teamets produktivitet?



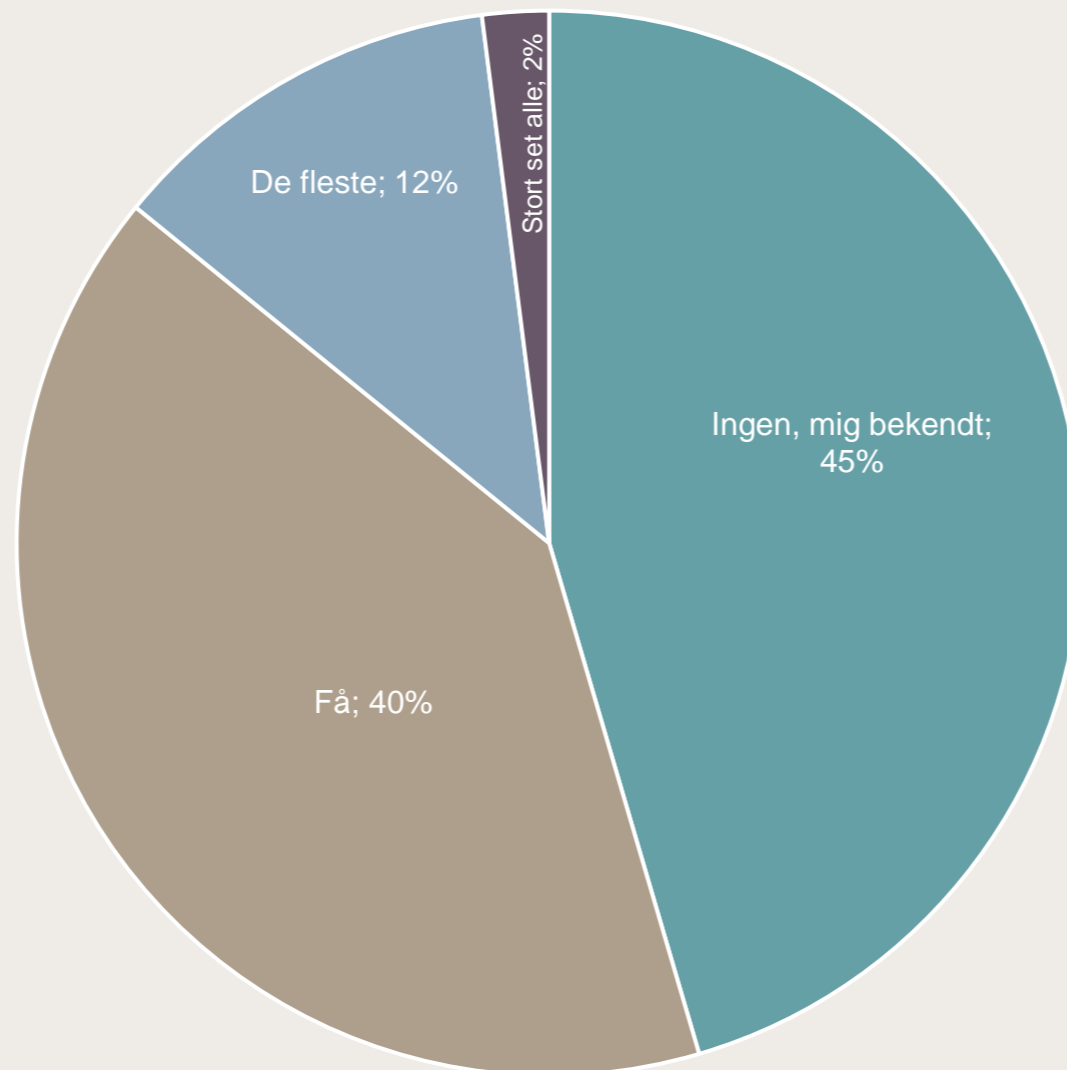
På en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (helt enig), i hvor høj grad er du enig i følgende udsagn:

»Den hybride projektledelsestilgang har forbedret succesraten for vores projekter«.

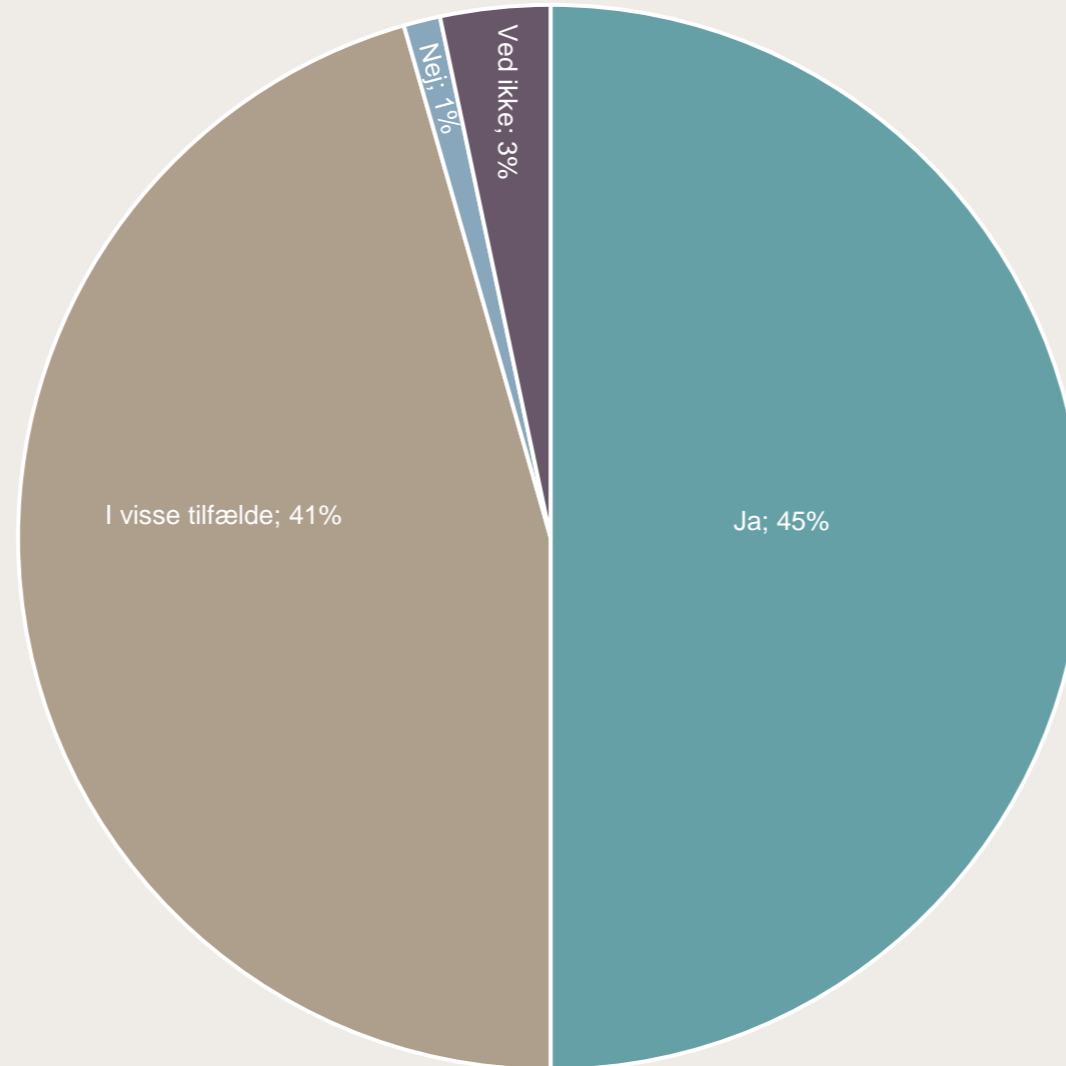
3,82



Hvor mange i dit team har modtaget formel træning i hybrid projektledelse?



Føler du, at der er et behov for mere træning og uddannelse inden for hybride projektilgange for at udnytte potentialet?



Hvad er dit bedste tip til en effektiv implementering af en hybrid projektledelsestilgang? (Opsummering af 47 svar)

Ledelsesopbakning: Sørg for, at ledelsen bakker op, allokerer ressourcer og skaber en kultur for arbejdsformen.

Fælles forståelse og træning: Skab en fælles forståelse af, hvad hybrid projektledelse indebærer, og uddan både projektdeltagere og ledelse i metoden.

Klar definition: Definér fra starten, hvad der menes med hybrid tilgang – hvad bruges fra vandfald, og hvad bruges fra agil.

Start i det små: Begynd med mindre projekter eller dele af Half Double, opnå små sejre, og eksperimentér for at blive klogere.

Kommunikation og dialog Kommunikér løbende om ændringer og resultater, og skab dialog for at konkretisere og anskueliggøre tilgangen.

Trinvis indfasning: Implementér hybrid projektledelse trinvis og skalerbart, så det passer til de relevante projektyper og branchestandarder.

Kultur og mindsetting: Fokuser på mindset, værdier og adfærd ændringer i organisationen – det tager tid at skabe varige ændringer.

Projekttilpasning: Tilpas værktøjer og tilgange til det enkelte projekts behov og kompleksitet, og giv plads til fleksibilitet.

Brug af erfaringer og netværk: Lær af andre projekter og netværk, og anvend det bedste fra forskellige metoder og modeller.

Pilotprojekter og coaching: Gennemfør pilotprojekter og tilknyt mentorer eller konsulenter for at sikre læring og forankring af metoden.

Hvad er dit bedste tip til en effektiv implementering af en hybride projektledelsestilgang? (51 fritekstsvar)

Dialog dialog dialog, kombineret med hurtige første resultater > konkretisering og anskueliggørelse en bedre forståelse for at det simple ikke altid er så simpelt.

At deltagerne får en forståelse for hvorfor hybrid projektledelsestilgang ofte er en optimal fremgangsmåde i projektet, og at der gives den nødvendige træning af projektdeltagere, projektledelse, projektejere mv.

1. Endorsement fra ledelsen, vis dem impact på tal mht. effektivitet vha maturity model fra PMI 2. Vær tålmodig! det tager omkring 1 års tid at ændre folks adfærd og vaner 3. Glem at få alle med! der vil være nogle organisationen, som vil nægte at arbejde efter den nye model, og nogle vil endda modarbejde det - glem dem! og brug krudtet på alle de, som også kan se fordelene! 4. Kommunikér, kommuniker, kommuniker. Både i starten om ændringen, undervejs med ledelsen hver måned fx til 'Reflection' om de nye arbejdsmetoder og værktøjer, og fejre succeser - både med at kommunikere succesfulde kolleger (rolle modeller) og for teamet / organisationen, og vis dem hvor langt de er kommet op af modenheds skalaen (bjerget) - vis dem, at det nytter noget. 5. Sørg for at der er god træning og onboarding af de nye i teamet / organisationen, en 'makker' ordning så de nye kan lære af de gamle og coaching sessioner løbende til ad hoc behov.

En projektejer / Styregruppeformand / Direktion der forstår værdien, og er med på en hurtig trinvis og skalerbar indfasning, ift. relevante projektyper (afhænger ind i mellem af branchestandarder)

Jeg har implementeret forskellige metoder, både regionalt og internationalt, og værdien af at skabe en fælles forståelse for og accept af processen og terminologien har altid haft større betydning end den specifikke, valgte tilgang.

Få defineret, hvad man mener med hybrid tilgang - hvad vælger man at bruge fra vandfald vs. agil.

Ontask træning i projektet, det giver en relaterbar læring på kort tid.

Opplæring og kommunikation / At komme i gang / At gøre det (altså mesterlære)



Hvad er dit bedste tip til en effektiv implementering af en hybride projektledelsestilgang? (fortsat)

Klare aftaler. Det er bare det

Approach for projektet - leverancen skal defineres fra start, baseret på de antagelser der ligger fra start. Jo flere ubekendte jo kortere faser og mere Agile.

Få topledelse ombord fra start mht til at sikre projektejerskab, allokering og kultur om arbejdsformen

Afslutte projekter effektivt via brug af hybride metoder. Resultater taler for dig selv og har tendens til at smitte i organisationen.

Trying by during

For mig er det vigtigt at projektets indhold er med til at definere, hvilke projektværktøjer og tilgange vi anvender. De fleste af de projekter jeg er involveret i er udviklingsprojekter, som kan handle om noget forskelligt; ledelse, arbejdsgange, konceptudvikling mv. De kræver noget forskelligt og i nogle af dem er målet helt uklart fra start. Vi ved bare at vi skal gøre noget ved et problem eller vi skal finde en ny løsning ift. "noget". Disse projekter kræver ofte forskellig tilgang og det skal det være plads til. Så en bred projektilgang med mange forskellige værktøjer, som man kan tilpasse fra gang til gang. Men det kan være fint med nogle faste fælles træk, fx afrapportering.

Beslutning skal komme helt oppefra. Det er også her uddannelsen starter.

Kræver PL med bred erfaring / Erfaring

At gøre det.

Få ledelses opbakning / Ledelsesopbakning / Ledelsesopbakning, mindsetting og træning + projektsparring

Være åben og nysgerrig



Har du andre kommentarer eller betragtninger, du vil dele? Fyr endelige løs! (10 fritekstsvar)

Større virksomheder har stadig silo opbygning Ledelse har ikke indsigt nok, virksomhedskulturer strider imod.

Arbejder som Projektdirektør på universitetssykehus i Norge. Vi vurderer Half Double i regionen som et prinsipp for tidlig effektuttak. .

Konsekvent implementering af hybride modeller kræver træning af flere "led" af projektledere så det kan leves konsekvent i projektet

Kritik på bevilligende fonde: Det er sjældent jeg oplever, at de orienterer sig ved god projektpraksis. Men hyppigt at de refererer til reglementer, udvalg og præferencer i bestyrelser og offentligheden.

Agil-i-PEM hedder vores model, og jeg fortæller meget gerne om den. Desværre har vi haft en del udskiftning i ledergruppen, og de nye har ikke samme opfattelse af, hvorfor det er vigtigt at have et fælles sprog og model til projektledelse - det er forfra med nye ledere - og det er den største risiko for at det hele smuldrer væk igen

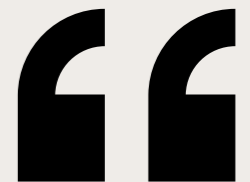
Kombiner hybrid projektilgangen med Bent Flyvbjergs tanker (How big things get done). Pointerne spiller godt sammen og giver et godt afsæt (tydeligt hvorfor).

Hmm, jeg er spændt på mere viden om Half Double og hvor tæt den ligger op ad metoden Scrum.

Det kan være svært at implementere i en stor organisation hvor rollerne ikke er defineret ud fra en mere agil tilgang. Antallet af værktøjer kan være lidt overvældende- der er brug for mere hands om eksempler man kan tage udgangspunkt i

Når man med min erfaring primært har kørt hybride projekter de seneste + 10 år, der alt afhængig af projektets karakter og kundens forventninger tager afsæt i primært vandfald eller agilt - og så kombinerer elementer fra den anden diciplin, så er det svært at snakke om oplevede forbedringer, da der ikke skiftes grundlæggende kurs undervejs. Selvom der naturligvis løbende laves mindre tilpasninger til processen (som en del af den agile tangeang - også på et primært vandfaldsprojekt). Langt de fleste af mine projekter har sjældent været kørt 100 % agilt efter lærebøgerne, selvom de accounts, hvor jeg er kommet ind, har påstået de kørte agilt. Der har som altid været en eller anden grad af praktisk tilpasning i forhold til teorien. Det har også passet mig fint, da jeg selv altid foretrækker at tage afsæt i en hybrid, hvor jeg prøver at kombinere de 2 tilgange. På samme vis har jeg meget sjældent kørt noget 100 % efter vandfald, men altid prøvet at inkludere agile elementer, det være sig standups, backlog refinement, showcasing m.m. Der findes hvis ikke i dag ret mange projekter, hvor du bare går ind i et "lukket rum", hvorefter du og dit team kommer ud 1 år efter og siger "værsgo" til kunden :-)

Sematisk kapital og delt semantisk kapital er en investering - og den kommer ikke af sig selv, ved simpel transactional/exchange tankegang, der starter man bare fra scratch hver gang, og det er organisatorisk ineffektivt



Opsummering af resultater

Undersøgelsen viser, at hybrid projektledelse er en udbredt projektilgang i fremgang blandt erfarne danske projektfolk. 78 % angiver, at de ofte eller altid anvender hybrid projektledelse, og 66 % rapporterer en forbedret succesrate for deres projekter som følge heraf. 70 % svarer desuden, at teameffektiviteten øges og hele 88 % oplever en positive effekt på organisationens agilitet.

Samtidig afslører undersøgelsen et stort behov for mere uddannelse og viden inden for hybrid projektledelse. 85 % angiver, at få eller ingen i deres team har en formel uddannelse i hybrid projektledelse, og 86 % mener, at der er behov for yderligere uddannelse for at udnytte potentialet i den hybride tilgang. Manglende kendskab til hybrid projektledelse nævnes da også som den største barriere for succesfuld implementering, tæt efterfulgt af modstand mod forandringer.

Resultaterne indikerer, at hybrid projektledelse stadig er i en modningsfase. Kun 17 % har arbejdet med hybride metoder i mere end 10 år, og kun 35 % af organisationerne har fastlagt en hybrid projektilgang som standard. Faktisk har 40 % slet ikke en defineret projektilgang og 30 % af respondenterne ser manglende ledelsesmæssig opbakning som en barriere for en succesfuld implementering af en hybrid tilgang.

Kunstig intelligens spiller en voksende rolle i projektledernes praksis: Hele 74 % af respondenterne bruger allerede eller overvejer at bruge AI til at tilpasse deres projektmodel, hvilket åbner op for nye muligheder for at optimere og lette brugen af hybride metoder i fremtiden.

Vores perspektiv

Hybrid projektledelse er effektiv og har stort potentiale, men dens potentiale er ikke fuldt udnyttet i Danmark.

Højere succesrater og større effekt kan opnås via;

Prioritering af uddannelse: Manglen på uddannelse er en hæmsko for at udnytte det fulde potentiale i en hybrid tilgang. Der bør lægges vægt på at tilbyde uddannelse i hybride metoder både på individuelt og organisatorisk niveau.

Styrkelse af organisationernes rammer: Organisationer bør skabe de rette rammer for projektsucces ved at tage aktiv stilling til og støtte op om brugen af hybride projektledelsesmetoder. Det er en fordel at have en organisatorisk forståelse og forankring af denne tilgang

Ledelsesopbakning til hybrid projektledelse: Aktiv ledelsesopbakning er afgørende for at sikre succes i hybrid projektledelse. Ledelsen skal ikke blot understøtte metoden, men også skabe en kultur og struktur, der fremmer anvendelsen af hybride metoder, hvilket vil øge projektets sandsynlighed for succes.

Klog udnyttelse af AI: Der er et stort ansvar i at finde ud af, hvordan AI bedst kan anvendes i projektledelse. Vi mener, at ledelselementet - et kernelement i Half Double - forbliver centralt for succes i komplekse projekter, også i en tid med AI-understøttet projektledelse.



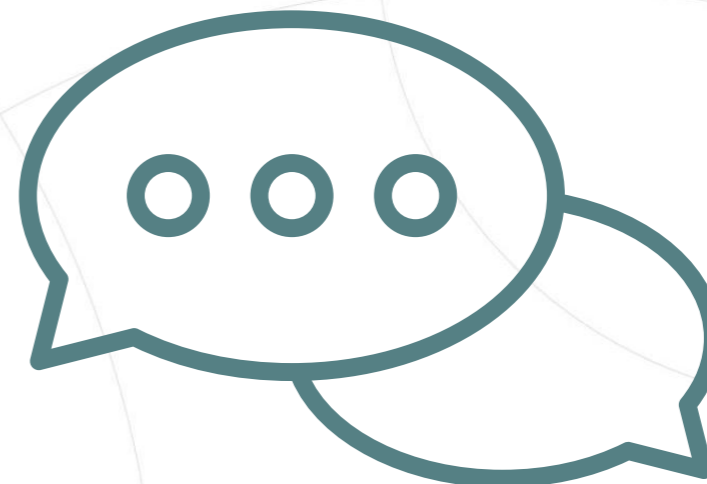
For mere info

Kontakt os

info@halfdoubleinstitute.org

Læs mere her

<https://halfdoubleinstitute.org/>



11 indsigter fra undersøgelsen

Hybrid er udbredt

78 % benytter nogle gange eller altid en hybrid projektilgang

Hybrid er i fremgang

Kun 17% har arbejdet med en hybrid tilgang i mere end 10 år

Få er uddannet i hybrid

85 % svarer at ingen eller få i teamet har en uddannelse i hybrid projektledelse

Uddannelse efterspørges

86 % mener at der i mange eller visse tilfælde er behov for mere uddannelse for at få det fulde udbytte af en hybrid tilgang

Styrker teameffektivitet

70 % svarer at den hybride tilgang har styrket teamets effektivitet i nogen eller høj grad

Styrker agiliteten

88 % svarer at en hybrid tilgang har styrket organisationens agilitet

Øger succesraten

66% er enige eller helt enige i, at en hybride projektilgang har forbedret succesraten for deres projekter (6% er uenige).

Organisationsniveauet

Kun 40% af organisationerne har defineret en projektilgang; 35% har valgt en hybrid tilgang.

Lokal tilpasning

I langt de fleste tilfælde tilpasses den hybride tilgang til det enkelt projekt (!)

Manglende viden og modstand mod forandringer

er de største barriere for en succesfuld implementering af en hybrid tilgang

AI vinder frem

74% bruger eller har overvejet at bruge AI til at tilpasse deres projektmodel