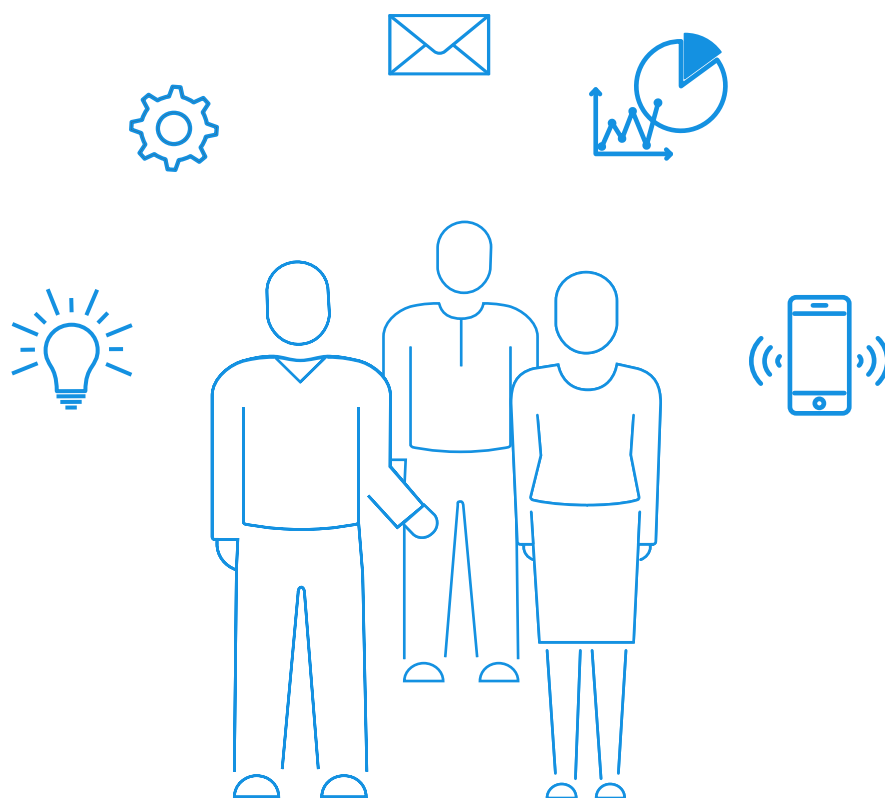


Temaanalyse: Projektledernes lederrolle – Kunsten at lede nedad



Januar 2019

Resume

Det er en præmis for en projektleder at have en projektgruppe, der sammen skal levere opgaver og kompetencer til at fuldføre projektet. Gruppen er ofte sammensat af forskellige medarbejdere fra hele organisationen, og det kan betyde en række udfordringer for projektlederen. Det gælder først og fremmest, fordi projektdeltagerne ikke nødvendigvis kender hinanden og hinandens kompetencer. Dernæst giver det udfordringer, fordi projektlederen skal agere som daglig leder for sine ligestillede kolleger - uden at have det formelle ledelsesansvar. IDA har derfor undersøgt projektlederens udfordringer med at lede projektgruppen.

Nogle af de kompetencer, som projektlederne oftest oplever mangel på, er konflikthåndtering, personlig kommunikation og gennemslagskraft samt medarbejderledelse. Det er alle områder, som er væsentlige for projektledere for at gennemføre projekterne succesfuld. Dette viser sig også i forhold til det konkrete lederskab (målt gennem et lederskabsindeks), hvor projektledere med manglende kompetencer på ovenstående områder gennemsnitligt opnår en dårlige lederskab-score. I forhold til konflikthåndteringsadfærd ser vi ligeledes, at projektledere med kompetencer inden for konflikthåndtering klarer sig bedre. Vi kan desuden konstatere, at projektledere, der vurderer ikke at have tilstrækkeligt med kompetencer til at udfylde rollen, ofte har et højere stressniveau end andre projektledere.

Undersøgelsen viser, at kun tre ud af ti projektledere selv vælger sine projektdeltagere. For resten sker udvælgelsen af styregruppen, kunden eller mere eller mindre tilfældigt. Gevinsten ved selv at vælge projektteamet ud fra egen viden viser sig klart: Det er blandt disse projektledere, vi finder den højeste andel - på 65 pct. - der rapporterer at have de medarbejderressourcer/kompetencer, som de skal bruge for at gennemføre projekterne tilfredsstillende. Når kunden udvælger projektdeltagerne, gælder det kun for halvdelen af projektlederne, at medarbejderressourcerne og kompetencerne er tilstede i projektteamet. Det er således - ikke overraskende - en fordel at inkludere projektlederne i processen, når projektteamet skal sættes.

Projektlederne prioriterer for 68 procents vedkommende projektdeltagerens faglige kompetencer højest, når projektteamet skal sammensættes. Det giver i og for sig god mening, men det kan være problematisk at stirre sig blind på de faglige kompetencer alene. En projektgruppe sammensat af såkaldte 'igangsættere' vil nemlig have en udfordring i at levere det aftalte projekt til den aftalte tid. Desuden viser analysen, at projektlederens stressniveau har tendens til at stige, når vedkommende oplever konflikter med projektdeltagerne. Særligt magtkonflikter, men også værdikonflikter, synes at øge projektledernes stressniveau. Samlet understreger resultaterne, at det personlige samarbejde mellem projektlederen og projektdeltageren spiller en væsentlig stor rolle i projektlederens samlede oplevelse af projektlederrollen.

Sidst viser organisationer med høj projektmodenhed og med en høj prioritering af projekter ift. daglig drift at være systematisk bedre til at afsætte de nødvendige projektressourcer. Det gælder især ift. medarbejderressourcer og tid. En alternativ - og plausibel - tolkning kan være, at vurderingen af organisationens projektmodenhed og prioritering af projekter er kraftigt påvirket af, om ledelsen også afsætter nok ressourcer til, at projekterne kan lykkes. "Walk the Talk" gælder også her.

Indhold

1. Projektledernes lederrolle.....	4
1.1 Ledelse som mangelområde.....	4
1.2 Lederskabsindeks	6
1.3 Projektdeltagerne	8
1.4 Konflikter	11
1.5 Organisationen kultur og struktur	15
Metode	18

1. Projektledernes lederrolle

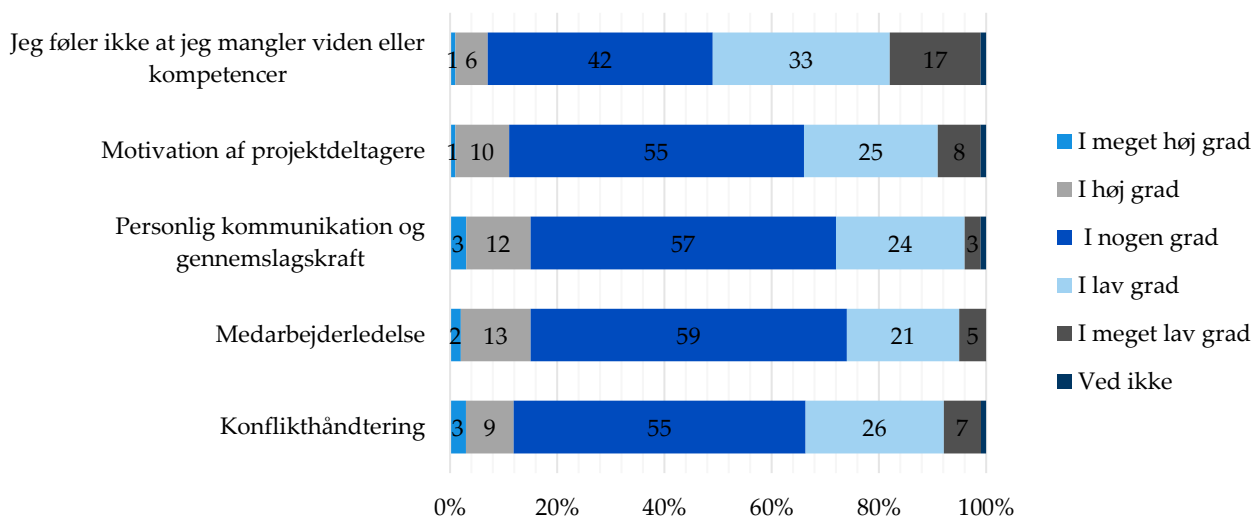
Ledelsesarbejde er en væsentlig opgave for projektlederne. Ud over at skulle lede udad (ift. samarbejdspartnere) og opad (ift. en styregruppe eller direktion) skal projektlederne også lede nedad. Projektgruppens sammensætning, samarbejde og rammer har nemlig stor betydning for projektets succes. Desuden påvirker kompetent ledelse af projektmedarbejdere arbejdsdagen for både projektdeltagerne og projektlederen selv. Derfor sætter vi med denne analyse fokus på projektledernes opgave med at lede nedad.

1.1 Ledelse som mangelområde

Projektlederanalyse 2018 viser, at væsentlige kompetencer som konflikthåndtering, personlig kommunikation og gennemslagskraft samt medarbejderledelse bliver oplevet som en mangel for projektlederne. Det er tredje år i træk, at vi konstaterer dette.

Vi kan indledningsvist konstatere, at stressniveauet for projektlederne synes at hænge sammen med kompetencerne inden for at lede nedad. Projektledere, der angiver at mangle viden og kompetencer inden for især personlig kommunikation og gennemslagskraft samt medarbejderledelse, er mere tilbøjelige til at være stressede i hverdagen end personer, der ikke oplever at mangle viden og kompetencer, jf. figur 1.

Figur 1 Mangel på viden eller kompetencer (Pct.) Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Figur 1 indikerer, at en del af udfordringerne med stress er relateret til projektledernes selvrapporterede kompetencer. Projektledere, der vurderer ikke at have tilstrækkeligt med kompetencer til at udfylde rollen, har ofte et højere stress-niveau end andre projektledere.

Manglen på kompetencer ift. at lede nedad kan potentielt afhænge af, hvor mange medarbejdere der indgår i projektet. Der kan bl.a. være forskel på, hvor tæt man er på projektdeltagerne, og samtidig kan der være forskel på hvor ofte de enkelte kompetencer kommer i spil.

Tabel 1 viser en klar tendens til, at mangel på kompetencer inden for medarbejderledelse er faldende med antallet af projektmedarbejdere – såfremt projektlederen overhovedet har ledelsesansvar. På de øvrige kompetenceområder er det mere vanskeligt at finde klare mønstre. Generelt ser vi dog, at projektledere, der typisk har mere end 50 medarbejdere på projekterne, i langt mindre grad rapporterer om manglende kompetencer.

Tabel 1 Inden for hvilke af følgende områder føler du, at du oplever mangel på viden eller kompetencer? (Pct. af de som har valgt)

	Hvor mange medarbejdere leder du primært ifm. dine projekter?					I alt
	Intet ledelsesansvar	1-5 medarbejdere	6-10 medarbejdere	11-50 medarbejdere	Mere end 50 medarbejdere	
Motivation af projektdeltagere	20	25	25	25	7	24
Personlig kommunikation og gennemslagskraft	25	25	24	22	11	26
Medarbejderledelse	22	32	24	22	11	27
Konflikt håndtering	32	33	25	38	28	33

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035). Pct. af de som føler, at de mangler given viden/kompetencer.

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Det er problematisk, at projektlederne mangler kompetencer inden for medarbejderledelse. Som vi tidligere har dokumenteret, er ressourcer som tid og medarbejderressourcer ikke altid til rådighed for projektlederne i tilstrækkeligt omfang (jf. Projektlederanalyse 2018 figur 2.1). Samtidigt står nogle projektledere i en situation, hvor man ikke råder over projektdeltageren hele tiden, og hvor der muligvis er flere projekter på samme tid. Det kan resultere i begrænset tid til det enkelte projekt for projektleder og projektdeltager.

1.2 Lederskabsindeks

Når man som projektleder skal lede nedad, er samarbejdet med projektdeltagerne væsentligt. Det handler om at udvikle en tæt og stærk relation mellem projektleder og projektdeltagere. I dette afsnit vil vi kortlægge dette samarbejde og projektledernes lederskab med udgangspunkt i et indeks, der er dannet på baggrund af ti indikatorspørgsmål i projektlederundersøgelsen. Disse indikatorspørgsmål skal være med til at afdække samarbejds kvaliteten. De ti forskellige indikatorer er formuleret ud fra de ti kendetegn, projektledelseslitteraturen¹ karakteriserer som tegn på gode lederskabsevner over for projektdeltagere, som fører til bedre samarbejde.

Tabel 2 beskriver de forskellige indikatorer og deres gennemsnitsværdier. Alle otte spørgsmål er dannet ud fra en fempunktsskala (” I meget høj grad (1), I høj grad (2), I nogen grad (3), I lav grad (4), I meget lav grad (5) ”). Lave værdier (1-2) betyder, at projektlederne har svaret helt enig og enig, høje værdier (4-5) betyder modsætningsvis at projektlederne har svaret uenig og helt uenig.

Generelt er der tale om lave og neutrale gennemsnitsværdier, typisk omkring gennemsnittet på 2,5. Således har syv ud af ti indikatorer gennemsnitsværdier på 2,1 til 2,5; jf. tabel 2.

Tabel 2 Indikatorer i lederskabsindeks

Indikatorspørgsmål	Gennemsnit [1-5]	N
Hver projektdeltager kender projektets formål og sin egen rolle i forhold til dette	2,1	1012
Der er stor gensidig tillid mellem projektdeltagerne	2,2	1003
Jeg gør meget ud af at give feedback og anerkendelse til projektdeltagerne løbende i projektet	2,3	1007
Jeg kender og støtter projektdeltagernes præferencer, faglig viden og drifter	2,3	998
Jeg er opmærksom på hvordan projektdeltagerne har det personligt	2,4	1008
Jeg arbejder aktivt for teamdannelse, særligt i starten af projektet, for at skabe bedst mulig kommunikation, sammenhold og effektivitet	2,4	994
Jeg gør det klart for projektdeltagerne, hvad jeg forventer af dem, både som gruppe og som individ	2,5	1002
Jeg tager hensyn til den enkeltes ønsker om faglige udfordringer	2,7	961
Jeg samler projektgruppen jævnlige for at lave evalueringer af arbejder og fejre sejre	2,9	997
Jeg gennemgår jævnlige den enkeltes præsentation og udvikling med vedkommende (sparring og coaching)	3,6	969
I alt	2,5	1017

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018.

Note: Kategorien "ved ikke" er filtreret fra, hvorfor antallet af respondenter varierer.

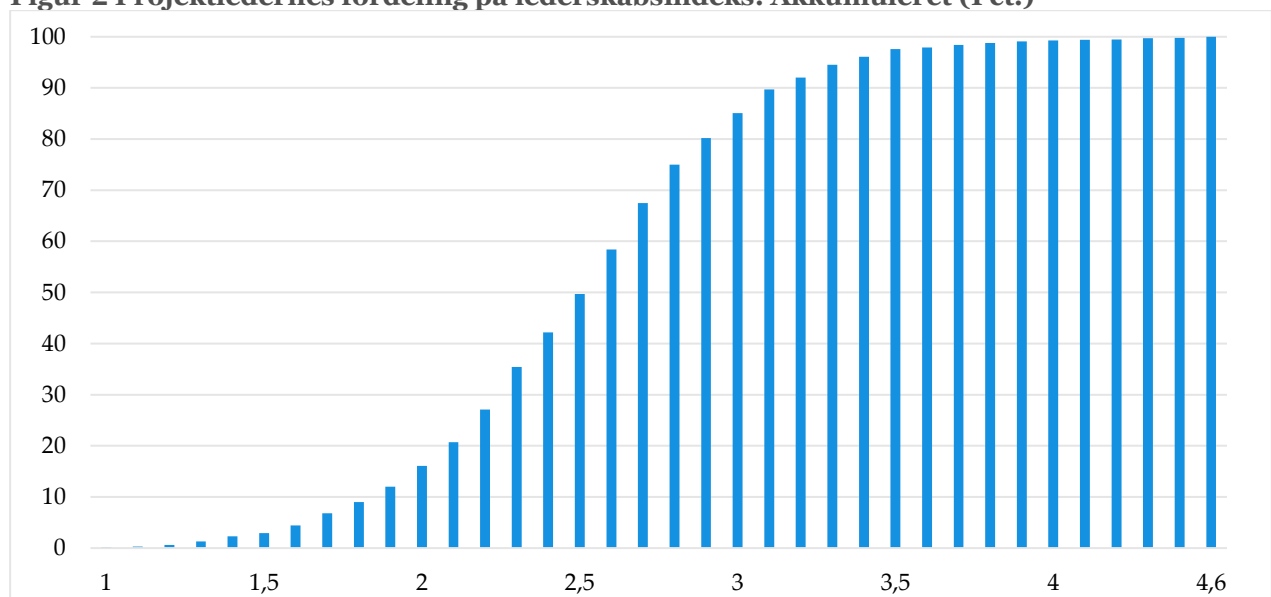
¹ Olsson, John Ryding. *Projektlederskab – Effekt til tiden* (2016)

Den eneste lederskabsindikator med en væsentlig højere værdi er, at projektlederen jævnligt gennemgår den enkeltes præsentation og udvikling, dvs. sparring og coaching. Projektlederne mener således selv, at det er opgaven med at sparre og coache, som de i lavere grad løfter.

De øvrige områder med svag score er hhv. evaluering og fejring (med 2,9) samt hensyn til individuelle ønsker om faglige udfordringer (med 2,7).

I figur 2 har vi illustreret fordelingen af de enkelte projektlederes samlede lederskabsindeks i akkumuleret form. Hele 80 pct. scorerer under 3, som er det neutrale midtpunkt. Og næsten halvdelen ligger på 2,5 point eller derunder. Det tyder på en generelt positiv lederposition overfor projektdeltagerne på tværs af de otte indikatoraspekter. En mindre gruppe på 0,7 pct. ligger på 4,0 eller derover, hvor der er et væsentligt forbedringspotentiale.

Figur 2 Projektledernes fordeling på lederskabsindeks. Akkumuleret (Pct.)

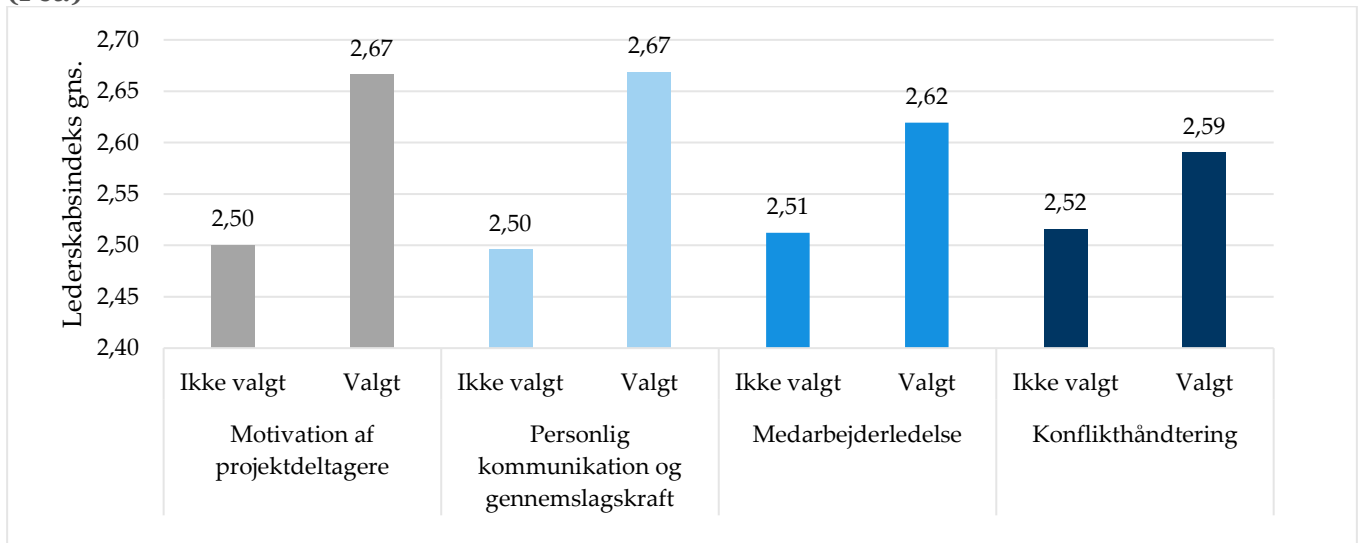


Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.017).

Note: Kategorien "ved ikke" er filtreret fra, da denne har værdi på 6.

Projektledere, der mangler ledelseskompetencer inden for at 'lede nedad', scorer højere på lederskabsindekset (hvilket er negativt). Eksempelvis ligger projektlederne med manglende kompetencer inden for motivation af projektdeltagerne gennemsnitligt 0,17 indekspoint højere, end projektlederne med kompetencer på feltet, jf. figur 3.

Figur 3 Grupperet lederskabsindeks fordelt på manglende videns og kompetenceområder. (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Ovenstående kompetencer, som projektlederne oplever en mangel på indenfor 'ledelse nedad', kan ses påvirke projektledernes lederskabsindeks. Alle fire kompetencer korrelerer med lederskabsindekset.²

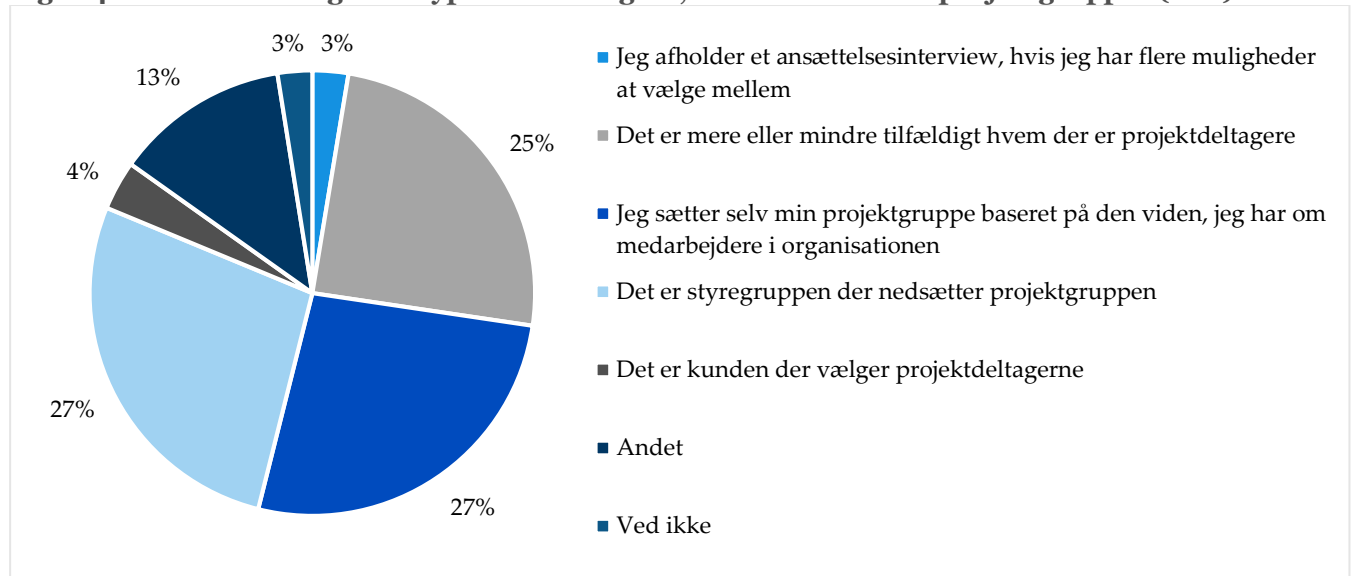
1.3 Projektdeltagerne

Som projektleder er man sjældent bedre end sit projektteam. Det er derfor naturligt at stræbe efter at få de bedst egnede med på det enkelte projekt, samt at skabe et projektteam som både kan komplementere hinanden og er i stand til at samarbejde. Det viser sig dog, at det langt fra altid er op til projektlederen selv at vælge projektdeltagerne.

Lidt over en fjerdedel af projektlederne sammensætter selv deres projektgruppe, baseret på en viden, de har omkring medarbejdere i organisationen (27 pct.). Hertil kommer 3 pct., der sammensætter med udgangspunkt i ansættelsesinterviews. Samlet er det derfor tre ud af ti projektledere, der oplever, at de selv sætter projektteamet, jf. figur 4.

² Korrelationstest viser signifikante estimater mellem lederskabsindekset og hhv. 1) medarbejderledelse ($r=0,09$), 2) personlig kommunikation og gennemslagskraft ($r=0,15$), 3) motivation af projektdeltagere ($r=0,11$) og 4) konfliktåndterning ($r=0,07$).

Figur 4 Hvordan udvælger du typisk de deltagere, du skal have i din projektgruppe? (Pct.)



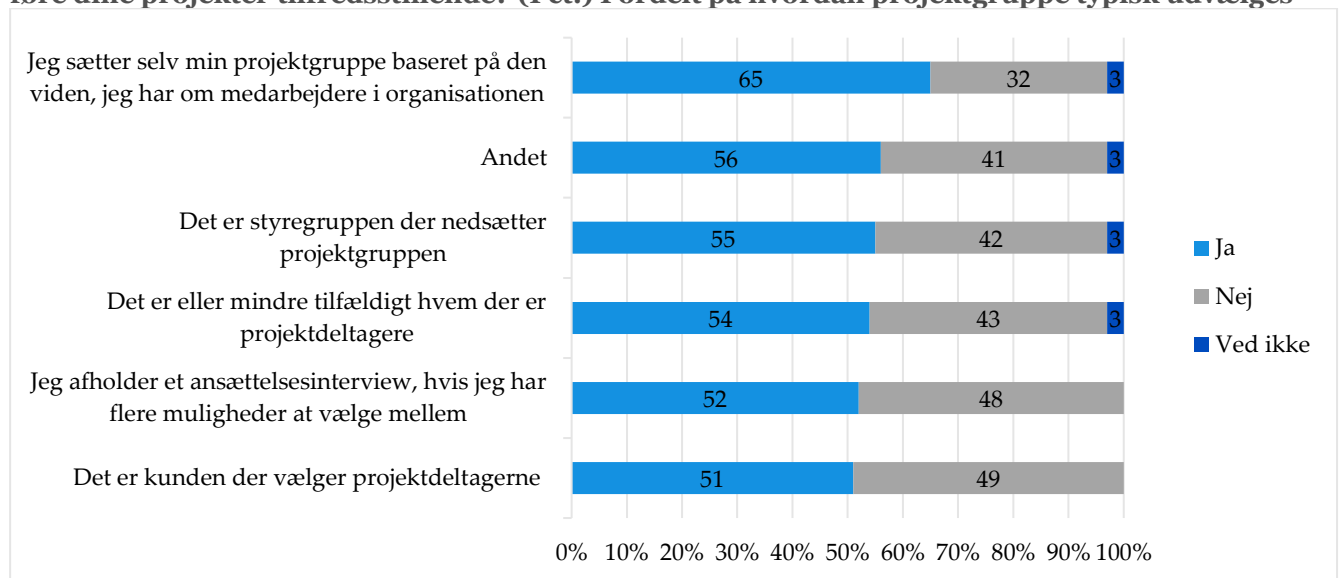
Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

En ofte forekommende "metode" er, at projektdeltagerne mere eller mindre tilfældigt tilgår projektteamet. Det er tilfældet for en fjerdedel af projektlederne i undersøgelsen.

Det er også lidt over en fjerdedel af projektlederne, som oplever, at projektgruppen nedsættes af styregruppen (27 pct.). For en mindre gruppe – svarende til 4 pct. – er det ikke organisationen selv men derimod kunden, der vælger projektdeltagerne.

Figur 5 understreger vigtigheden af at projektlederen kan sætte sit eget hold. To tredjedele af projektlederne, der selv sætter projektgruppen ud fra egen viden, rapporterer, at de har de medarbejderressourcer og kompetencer, der skal til for at projektet lykkes.

Figur 5 Har du generelt de medarbejderressourcer/kompetencer, du har brug for at gennemføre dine projekter tilfredsstillende? (Pct.) Fordelt på hvordan projektgruppe typisk udvælges



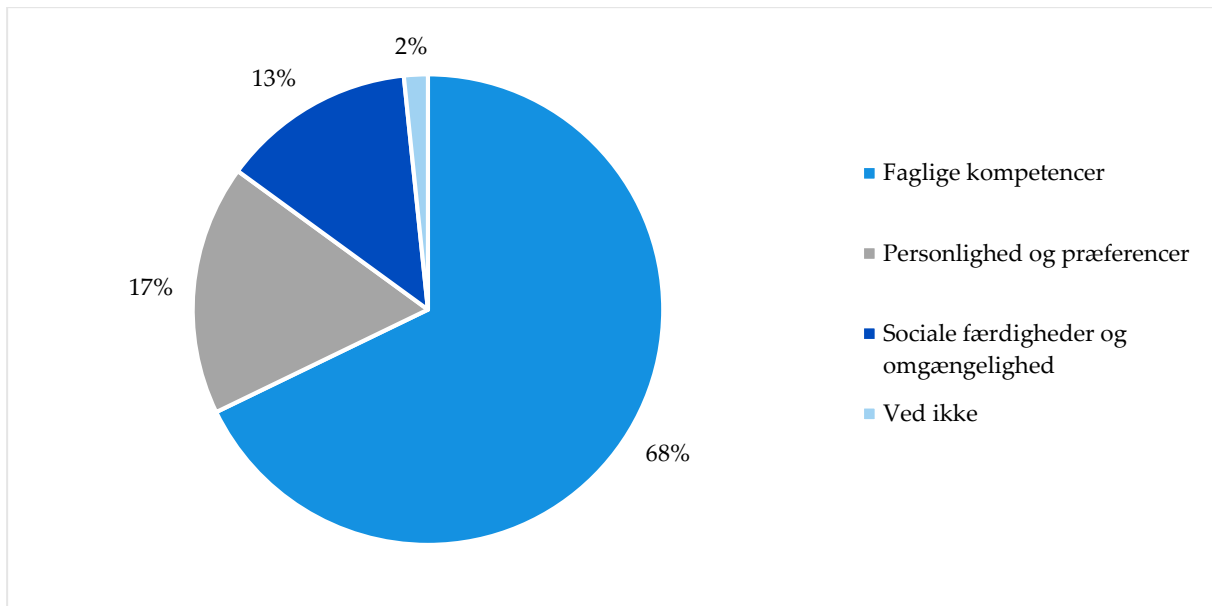
Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

I den anden ende af skalaen ligger de (få) projektledere, hvor beslutning om sammensætning af projektteamet foretages hos kunden. Her er det kun halvdelen, der mener at have medarbejderressourcer til, at projektet kan udføres tilfredsstillende. Af de projektledere der selv sætter deres projektgruppe mener 65 pct., at de har tilstrækkelige medarbejderressourcer/kompetencer til at gennemføre deres projekter.

Generelt gælder det, at jo længere væk udvælgelsen er fra projektlederen og jo mindre styring i udvælgelsen, desto mindre er sandsynligheden for, at projektlederne har medarbejderressourcerne til at gennemføre deres projekter tilfredsstillende. Disse medarbejderressourcer handler om faglige såvel som personlige kompetencer.

Figur 6 viser, at projektdeltagernes faglige kompetencer vægter højest for to ud af tre af projektledere. Det er måske ikke så overraskende, når der skal udføres et stykke faglig orienteret arbejde for at fuldføre projektet. Mere overraskende er det måske, at tre ud af ti projektledere vægter enten personlighed og præferencer eller sociale færdigheder og omgængelighed højere end de faglige kompetencer.

Figur 6 Hvad vægter du højest hos en mulig projektdeltager? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035)

Figur 6 stiller tingene på spidsen, idet man sandsynligvis altid vil vægte kompetencer både faglige, sociale og personlige plan. Dette understreger de potentielle udfordringer, når udvælgelsen af projektdeltagere ikke ligger tæt på projektlederen – og potentielt alene foretages på baggrund af faglige kompetencer eller ud fra andre hensyn. Hvis ikke der tages højde for projektgruppens dynamik og relationerne i teamet, så kan kimen være lagt til samarbejdsproblemer og ligefrem konflikter.

1.4 Konflikter

Risikoen for konflikter er et arbejdsvilkår for projektlederne. Projektledernes måde at håndtere konflikter på kan imidlertid øge sandsynligheden for, at en konflikt får et konstruktivt frem for et destruktivt udkomme. Som det fremgår af Projektlederanalyse 2018, så mangler 33 pct. af projektlederne kompetencer og viden indenfor konflikthåndtering. Det er derfor værd at se nærmere på, hvilke konflikter projektlederne primært skal forsøge at tackle.

Tabel 3 viser, at projektlederne typisk løber ind i interessekonflikter (34 pct.), hvilket er konflikter, der bygger på hvilke ønsker og krav, der skal tilgodeses. Dernæst kommer forståelseskonflikter (25 pct.), der drejer sig om manglende tolerance overfor forskelligheder eller misforståelser. Næsten hver femte løber primært ind i værdikonflikter, som er baseret på forskelle i værdier angående fx flid, kvalitet eller fleksibilitet. Færrest – nemlig 11 pct. - løber primært ind i magtkonflikter, der fx kan handle om, hvem der har beslutningskompetencen på et område.

Tabel 3 Hvilke konflikter vil du mene, du primært løber ind i med dine projektdeltagere? (Pct.)

	Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen?						
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke	I alt
Interessekonflikter (1)	25	37	32	37	32	40	34
Forståelseskonflikter (2)	15	18	27	26	27	20	25
Værdikonflikter (3)	35	18	19	20	11	40	19
Magtkonflikter (4)	20	12	10	10	15	0	11
Andet	5	3	2	2	2	0	2
Ved ikke	0	12	10	5	13	0	9
I alt	100	100	100	100	100	100	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035). Pct. af de som føler, at de mangler given viden/kompetencer. Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Note: (1) konflikter der bygger på hvilke ønsker og krav der skal tilgodeses. (2) konflikter der bygger op manglende tolerance over for forskelligheder eller misforståelser, (3) konflikter der bygger på forskel i værdier angående flid, kvalitet, arbejde, fritid, fleksibilitet, ordholdenhed, åbenhed, hjælpsomhed osv. (4) konflikter der bygger på magt såsom manglende opbakning eller lign.

I tabel 3 opdeler vi også fordelingen på primær konflikt på projektledernes stress-niveau, for at finde indikationer på, at nogle typer konflikter fylder mere for personer med et højere stress-niveau. Og der er faktisk tegn på, at nogle typer konflikter fylder mere for de meget stressede end for gennemsnittet; nemlig værdikonflikter og magtkonflikter. Selvom færrest generelt løber ind i magtkonflikter og værdikonflikter, så står disse konflikter for 55 pct. af de primære konflikter for de mest stressede projektledere. Interessekonflikter fylder også meget for projektledere, der i meget høj grad er stressede. Eftersom denne konfliktgruppe også fylder meget for projektledere med et lavt stress-niveau, så er der imidlertid ikke tegn på, at disse konflikter er særligt problematiske. Det betyder dog ikke, at en interessekonflikt – eller en forståelseskonflikt – ikke kan føre til et øget stress-niveau for den enkelte.

Tabel 4 beskriver forskellige indikatorer for konflikthåndtering og deres gennemsnitsværdier. Alle otte spørgsmål er ligesom tidligere dannet ud fra en fempunktsskala ("*I meget høj grad (1), I høj grad (2), I nogen grad (3), I lav grad (4), I meget lav grad (5)*").

Generelt er der tale om et positivt konflikthåndteringsindeks. De to første indikatorspørgsmål, som går på hyppigheden af konflikter, har et gennemsnit på hhv. 4,4 og 4,2; dvs. et gennemsnit mellem 'lav grad' og 'meget lav grad'. Det tyder på, at der sjældent er konflikter hhv. mellem projektlederne og projektdeltagerne og mellem projektdeltagerne, jf. tabel 4.

Tabel 4 Indikatorer i konflikthåndteringsindeks

Indikatorspørgsmål	Gennemsnit [1-5]	N
Der er tit konflikter mellem mig og projektdeltagere	4,4	1014
Der er tit konflikter mellem projektdeltagerne	4,1	1012
Jeg fanger altid konflikterne i opløbet	2,8	939
Jeg går langt for at få konflikter klaret med løsningssamtalen	2,4	881
Når der har været konflikt, gør jeg meget for at bedre relationen	2,4	951
Jeg håndterer konflikter med projektdeltagerne direkte uden at involvere styregruppen/nærmeste chefer	2,3	969

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Note: Kategorien "ved ikke" er filtreret fra, hvorfor antallet af respondenter varierer.

De fire sidste indikatorspørgsmål går i højere grad på projektledernes håndtering af konflikter, og her er lave gennemsnit godt. Gennemsnit mellem 2,3 og 2,8 tyder således på en aktiv konflikthåndteringsadfærd hos projektlederne.

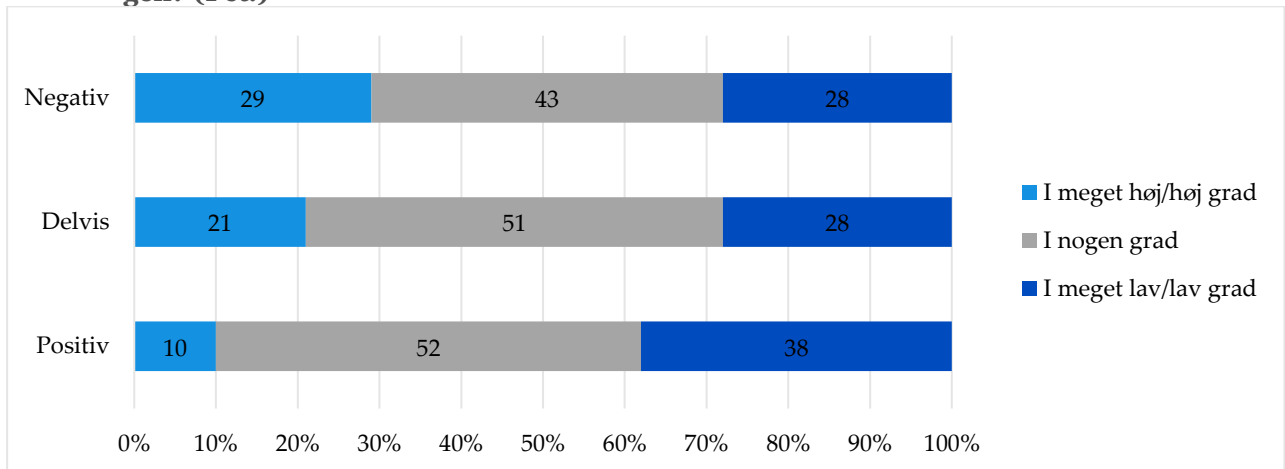
De enkelte projektledere oplever varierende grad af konflikthypighed, og deres adfærd varierer også. Dette kan vi bruge til at blive klogere på, hvordan konflikter og håndtering af konflikter påvirker andre forhold. Man kan fx forestille sig, at hyppige konflikter påvirker stressniveauet hos projektledere. Og en simpel regressionsanalyse viser, at en øget hyppighed af konflikter mellem projektleder og projektdeltagerne faktisk øger stressniveauet.³ Samme test kan ikke påvise en sammenhæng mellem hyppighed af konflikter mellem projektdeltagerne på den ene side og projektledernes stress-niveau på den anden side.

For at illustrere pointen har vi vist stress-niveauet for projektledere med hhv. positiv og negativ konflikthypighed i figur 7.⁴ Her ser man tydeligt, at projektledere med negativ konflikthypighed (dvs. hvor der oftere er konflikter) har en tendens til at være mere stressede.

³ Konflikthypighedsindekset forklarer 2 pct. af projektledernes stressniveau. Regressionsmodellen forudsiger projektlederens stressniveau signifikant.

⁴ Positiv > 3. Delvis = 3. Negativ < 3.

Figur 7 Konflikt hyppighed fordelt på spørgsmålet: Vil du beskrive dig som stresset i hverdagen? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.014).

Note: Kategorierne i meget høj grad og høj grad samt i meget lav grad og lav grad er slået sammen grundet for få respondenter. Ved ikke er fjernet af samme årsag.

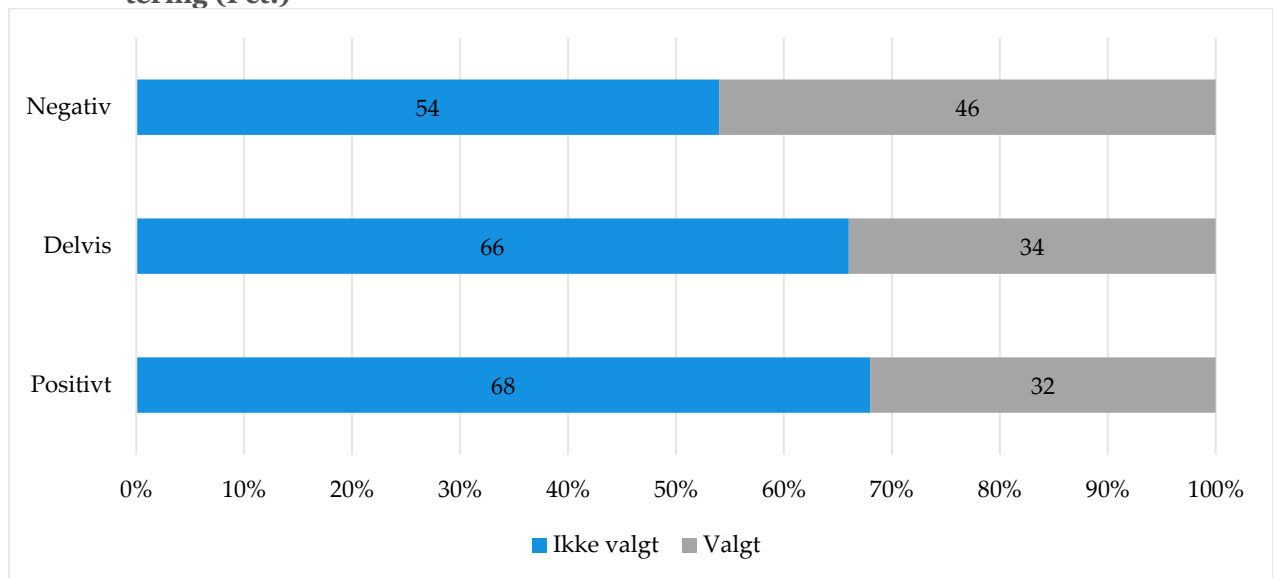
Vi har desuden undersøgt, om projektledernes konflikt-håndteringsadfærd påvirker stressniveauet. Det er der ikke tegn på.⁵

En anden problemstilling er, om projektledernes konflikt-håndteringsadfærd er relateret til deres kompetencer og viden indenfor konflikt-håndtering. Det synes at være tilfældet. 46 pct. af projektledere med negativ konflikt-adfærd (dvs. et gennemsnit på de fire indikatorer på under 3) har angivet at konflikt-håndtering er et område, hvor de mangler kompetencer eller viden. Sammenlignet er det kun 32 pct., som har valgt konflikt-håndtering af projektledere med positiv konflikt-adfærd, jf. figur 8.⁶

⁵ En korrelationstest viser, at korrelationen mellem stress og konflikt adfærd er negativ ($r = -0,025$) baseret på $n = 997$ observationer (signifikant, $p < 0,05$ for en to-halet test)

⁶ En χ^2 -test viser, at sammenhængen er statistisk signifikant ($p = 0,025$)

Figur 8 Konfliktadfærd fordelt på mangel på kompetencer eller viden indenfor konflikthåndtering (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=997).

Manglende kompetence og viden indenfor konflikthåndtering ser således ud til at påvirke projektledernes adfærd, når konflikter opstår. Hvis projektlederne skal kunne 1) fange konflikterne i opløbet, 2) gå langt for at få konflikterne klaret med løsningsamtaler, 3) gøre meget for at bedre relationen, når der har været konflikt og 4) håndtere konflikter med projektdeltagerne, direkte uden at involvere styregruppen/nærmeste chefer, så ser det ud til, at det hjælper, at de er kompetencemæssigt klædt på til konflikthåndtering.

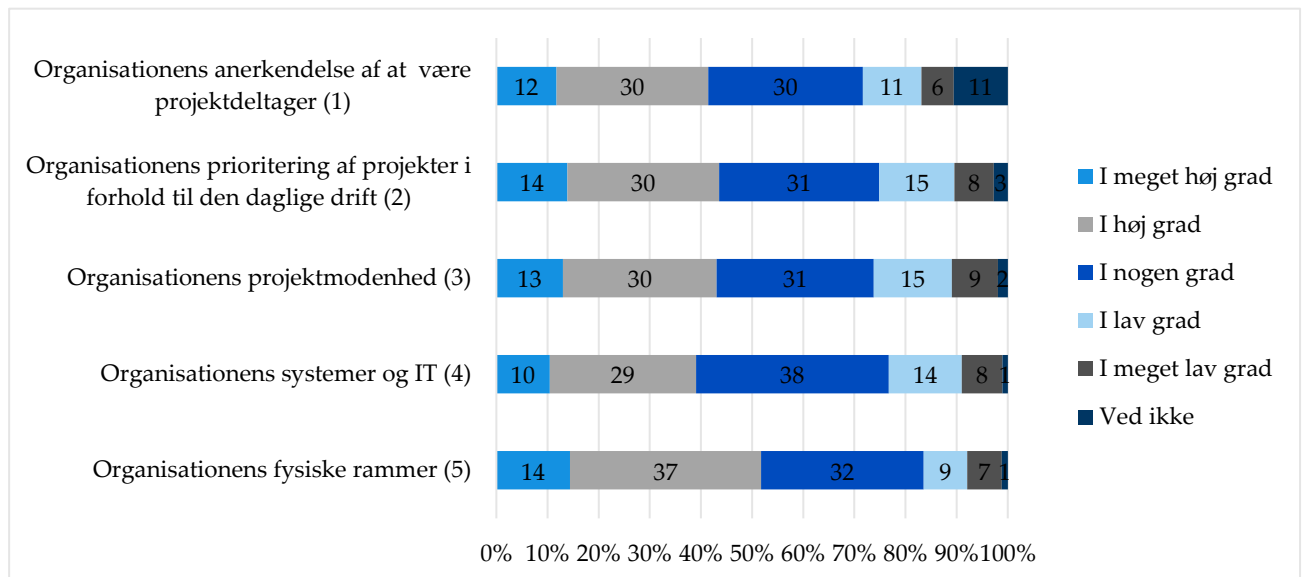
1.5 Organisationen kultur og struktur

Organisationens kultur og struktur kan også påvirke den måde, hvorpå projekterne styres og udføres. Dette gælder de fysiske rammer, prioritering af projekter samt systemer og IT samt kulturelle forhold som niveauet af modenhed og anerkendelse. Disse faktorer kan potentielt påvirke sandsynligheden for at projektet kommer succesfuldt i mål.

Ud af de fem undersøgte områder står det bedst til med organisationens fysiske rammer. Her er det dog stadig kun halvdelen der føler sig understøttet i høj eller meget høj grad. Hver sjette rapporterer, at de fysiske rammer understøtter i meget lav eller lav grad.

Vi ser desuden det laveste niveau af positiv understøttelse på organisationens systemer og it. Under 40 pct. angiver, at systemer og it understøtter i høj eller meget høj grad, jf. figur 9.

Figur 9 I hvilken grad mener du understående understøtter dit projekt? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Note: (1) det er en anerkendelse, (2) der prioriteres det rette niveau af ressourcer fra start til slut af projektet (3) fx enighed om metoder og fremgangsmåder og projektvanhed, (4) fx It-løsninger, dokument- og vidensdeling og systemer deltagerne kender og bruger, (5) fx mødefaciliteter og projektrum

Værst står det med organisationens projektmodenhed, hvor næsten hver fjerde vurderer, at det i lav grad eller meget lav grad understøtter projektet. Ligeledes mener næsten hver fjerde, at organisationens prioritering af projekter i forhold til den daglige drift i lav eller meget lav grad understøtter deres projekt.

Organisationens projektmodenhed samt prioritering af projekter kan indirekte påvirke sandsynligheden for at projekterne lykkes gennem ressourcetildelingen. Der er derfor værd at undersøge om denne sammenhæng findes, for på den måde at blive klogere på hvordan projektunderstøttelse fra organisationen materialiserer sig.

Tabel 5 viser, at organisationens projektmodenhed og prioritering af projekter i forhold til den daglige drift påvirker ressourcesituationen.⁷ Det gælder især medarbejder- og tidsressourcerne, hvor højere grad af projektmodenhed og prioritering af projekter i organisationen giver udslag i en langt mere positiv vurdering af ressourcesituationen. Kausaliteten kan dog også gå den anden vej. Projektledernes vurdering af organisationens projektmodenhed og prioritering af projekterne kan være affødt af, i hvilken grad de nødvendige ressourcer er stillet til rådighed. På den måde viser organisationen i praksis, at projekterne er prioriterede og er en vigtig del af organisationens virke.

⁷ En χ^2 -test viser, at sammenhængen er statistisk signifikant ($p > 0,05$) for begge organisatoriske faktorer på de tre ressourceområder

Tabel 5 I hvilken grad understøtter understående dit projekt? (Pct.)

		Har du generelt de ressourcer til rådighed, du har brug for at gennemføre dine projekter tilfredsstillende?					
		Økonomiske ressourcer/ budget		Medarbejder- ressourcer/ kompetencer		Tid	
		Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
I alt		85	15	60	40	57	43
Organisationens projektmodenhed	I meget høj grad	87	13	72	28	71	29
	I høj grad	88	12	70	30	63	37
	I nogen grad	85	15	56	44	52	48
	I lav grad	86	14	49	51	50	50
	I meget lav grad	70	30	34	66	40	60
Organisationens prioritering af projek- ter i forhold til den daglige drift	I meget høj grad	86	14	73	27	71	29
	I høj grad	89	11	75	25	61	39
	I nogen grad	85	15	56	44	59	41
	I lav grad	83	17	36	64	41	59
	I meget lav grad	66	34	33	67	35	65

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

I forhold til de økonomiske ressourcer påvirker graden af projektunderstøttelse langt mindre. Vi ser kun en væsentlig anderledes fordeling hos projektledere, der svarer 'I meget lav grad', hvor niveauet uden tilstrækkelig med økonomiske ressourcer ligger godt 100 pct. over gennemsnittet. Dette ser vi til gengæld på begge faktorer i tabel 5. Det kunne tyde på, at fravær af økonomiske ressourcer sender et stærkt signal til projektlederne om lav prioritering og lav projektmodenhed i organisationen.

Samlet set er der en klar sammenhæng mellem de organisatoriske faktorer som projektmodenhed samt prioritering af projekter og tilgængeligheden af forskellige typer af ressourcer.

Metode

Denne undersøgelse er tredje undersøgelse i række årlige undersøgelser af projektledernes ansvarsområder og udfordringer. Undersøgelsen er gennemført blandt IDAs medlemmer, der er registreret som projektledere.

I alt har 1.035 besvaret hele undersøgelsen, hvilket svarer 23 pct. til af de 4.546 inviterede.

Deltagere i undersøgelsen er blevet spurgt, om de vil være en del af IDAs projektlederpanel. Følgende undersøgelser vil blive sendt til IDAs projektlederpanel, samt de der har registreret sig som projektledere siden sidste års undersøgelse eller ikke tidligere har deltaget. Af de 1.035, der har deltaget har meldt 604 (58 pct.) sig til IDAs projektlederpanel.

Undersøgelsen er gennemført i 2. kvartal af 2018.