

# Kunsten at få projekter i mål – Flyvbjergs opskrift



"Det kan måske være et svært budskab at fordøje, men vi er som mennesker ofte selv den største barriere for projekters succes", fortæller Niels Olsen efter at være blevet klogere - og underholdt - af Flyvbjergs bog. Foto: Lisa Dusseault/Wikimedia Commons

**NIELS OLSEN**

11.03.2026



**PROJEKTER // BOGANMELDELSE – Køkkenrenoveringer, IT-systemer og megabyggerier har det samme problem: De bliver dyrere, tager længere tid og leverer mindre end lovet. I bogen *Få store ting gjort* forklarer Bent Flyvbjerg og Dan Gardner, hvorfor projekter så ofte går galt, og hvad man kan gøre for at få dem sikkert i mål.**

---

## Få store ting gjort – Forskellen mellem succes og fiasko i alle slags projekter

Forfattere: Bent Flyvbjerg og Dan Gardner

Dansk Psykologisk Forlag 2024

---

*Få store ting gjort – Forskellen mellem succes og fiasko i alle slags projekter* ligner ved første øjekast et overbud: en bog i familie med populære selvhjælpsbøger om, hvordan du lige fikser dit liv og får styr på det hele. Men det er den ikke.

Professor Bent Flyvbjerg og journalist Dan Gardners bog er én af de mest veldokumenterede og samtidig optimistiske og håbefulde bøger om projektudvikling, -planlægning og -gennemførelse, jeg har læst.

*“Vi lever i et projektsamfund, både i det store (brokonstruktionen, tunnelboringen, IT-systemet) og det små (bogskrivningen, udestuebyggeriet, familieferien)*

Den er forholdsvis kort, overskuelig og velformidlet, og som noget af det bedste er den også underholdende. Samtidig er den fuld af tankevækkende projekteksempler fra hele verden – fra byggeri af atomkraftværker over en køkkenrenovering i New York til afholdelsen af De Olympiske Lege.

## Projektsamfundet er over os

Bogen fortæller både om projekter, der er gået galt, og projekter, der er lykkedes. Med det afsæt ekstraheres der empirisk baseret og generisk projektlæring til alle os andre med henblik på at skærpe og kvalificere fremtidens projekter. Bogen er fuld af praktiske tommelfingerregler og arbejdsprincipper, der kan udfoldes i den projektstyring, som er svær for mange, men som kan løftes, når man træner og gentager processer og kritisk reflekterer over sin egen projektpraksis.

Bogen kan varmt anbefales til alle, der arbejder med projekter, både professionelt og privat, hvilket vi er ret mange, der gør. Måske i virkeligheden os alle? For vi lever i et projektsamfund – både i det store (brokonstruktionen, tunnelboringen, IT-systemet) og det små (bogskrivningen, udestuebyggeriet, familieferien).

Vi har næsten altid gang i projekter, og selvom der umiddelbart er stor forskel på at anlægge en højhastighedsjernbane og bygge et skur i baghaven – forskel på økonomi, kompleksitet, risici, værdiskabelse og meget mere – er der mange af de samme projektelementer og -karakteristika på spil. Det er dem, bogen undersøger.

Bent Flyvbjerg & Dan Gardner

'Vigtig, lærerig  
og underholdende'

DANIEL KAHNEMAN, forfatter til  
*At tænke - hurtigt og langsomt*

# FÅ STORE TING GJORT

Forskellen mellem succes og fiasko i alle slags projekter

Dansk Psykologisk Forlag

Bogen *Få store ting gjort* udkom først på engelsk, siden på dansk.

Næsten uanset hvem vi er, og hvad vi arbejder med, kan vi som moderne mennesker relatere sig til projekters natur, 'det at skulle få noget gjort' og de tre faktorer, der altid er på spil i projekter:

*Ressourcer* (økonomi, penge, viden), *Tid* (timer og dage, uger og år) og *Aktiviteter* (udvikle, bygge, etablere, kode), der tilsammen udgør projektstyringens klassiske treenighed.

Hvis du ændrer på én af disse faktorer, påvirker det de øvrige to i projektets kamp for at opnå den ønskede kvalitet og de resultater, du drømmer om.

## Sund fornuft baseret på data

*Få store ting gjort* gør det særlige, at den med afsæt i årtiers forskning, analyse og empirisk undersøgelse af en lang række projekter verden over forankrer al den viden i en ret enestående projektdatabase.

Forfatterne omsætter disse data i elleve konkrete arbejdsprincipper og tommelfingerregler for, hvordan man selv kan hjælpe sine projekter godt på vej. Det er ikke raketvidenskab. Det er sund fornuft baseret på uigendrivelige, objektive fakta. Og fakta kan vi bruge i en verden, hvor tro, følelser og synsninger har erobret alt for mange beslutningstageres spilleplader, og hvor selv præsidenter for førende forskningsnationer promoverer alternative fakta som noget, vi andre skal tage alvorligt.

“Vi skal begynde med os selv, vores egne præferencer og idiosynkrasier, for at forstå, hvorfor nogle projekter fejler og andre får succes

Flyvbjerg og Gardner gør det modsatte: De insisterer på, at empirisk erfaring og viden samt kritisk og analytisk refleksion over denne viden bør ligge til grund ikke kun for beslutninger om nye projekter, men også for, hvordan projektet i praksis planlægges og udføres. Bogens mange gode råd og anbefalinger er så intuitivt oplagte og rigtige, at det er svært at være meget uenig, og som læser sidder man og undrer sig over, hvorfor denne bog først kommer nu. Men det er der en grund til.

Først efter mange års grundig og stædig dataindsamling, analyse, databaseetablering og datafortolkning, og først efter produktion af utallige andre bøger og forskningsartikler, afholdelse af konferencer, møder og seminarer om projekters natur, tilsat en meget stor mængde konkrete konsulentopgaver i den virkelige verden, har det været muligt at samle det hele til denne lækkerbissen af en bredt formidlet kogebog for både projekters beslutningstagere, planlæggere og -ledere.

## Overoptimisme og begyndersyndrom

Men hov, hvorfor udkommer bogen på Dansk Psykologisk Forlag – er vi ikke ovre i ingeniørvidenskab snarere end i læren om sindets kringelkroge?

Nej, det er vi ikke. For Flyvbjerg og Gardner viser os, at rigtig meget projektarbejde i virkeligheden handler om os selv – om menneskers psykologi, vaner og adfærd. Det kan måske være et svært budskab at fordøje, men vi er som mennesker ofte selv den største barriere for projekters succes. Først senere bevæger projektudvikling sig ind på felter som økonomi, arkitektur, byggeri, håndværk og ingeniørkunst.

Vi skal begynde med os selv, vores egne præferencer og idiosynkrasier for at forstå, hvorfor nogle projekter fejler, og andre får succes. Uden at afsløre for meget kan fx nævnes:

- **Optimismen:** Vi har som mennesker næsten altid en tendens til ved projektstart at gå meget optimistisk, nogle gange nærmest overmodigt, til værks. Vi er tidsoptimister, budgetoptimister og resultatoptimister og lytter ofte mere til vores følelser og håb end til hårde data.
- **Exceptionalismen:** Meget ofte går vi til projektarbejdet med afsæt i en forestilling om, at lige netop vores projekt er helt unikt og aldrig set før, og at projektet derfor har brug for skræddersyede løsninger og specialfremstillede materialer for at kunne lykkes.
- **Begyndersyndromet:** Selvom andre projektfolk har masser af praktisk erfaring at give videre, har vi en tendens til at tilsidesætte andres dyrt købte erfaringer. Vi vil partout gøre vores erfaringer selv, og det betyder, at mange projekter skal begynde forfra hver gang.

Sagen er bare den, at meget lidt erfaring understøtter projektoptimisme, at der i den projektverden, vi lever i, reelt findes meget få helt unikke og enestående projekter, og at der derfor er rigtig meget værdifuld projektviden og -erfaring at hente hos andre, før vi selv går i gang.



Guggenheim-museet i Bilbao er et af de få kæmpebyggerier, der blev færdig til tiden og til den budgetterede pris. Foto: Jose María Ligeró Loarte/Wikimedia Commons

## At tænke langsomt og handle hurtigt

Bogen leverer mange gode oneliners og anbefalinger til, hvordan man i praksis gennemfører succesfulde projekter – lige fra det basale med at finde den erfarne projektleder og sammensætte det kompetente projekthold til at studere tilsvarende projekters evalueringer og forfølge principper om gentagende, modulære og skalérbare arbejdsprocesser, der reducerer risici og øger læringen undervejs i projektprocessen.

For eksempel kan man ved at arbejde med en lang, detaljeret og grundig projektplanlægningsfase, hvor man tester og eksperimenterer i lille skala, øge både hastighed og kvalitet i udførelsesfasen og derved reducere risikoen for uheld og utilsigtede hændelser.

Flyvbjerg og Gardner kan kritiseres for, at en stram, gentagende og modulbaseret projektpraksis vil kunne hæmme det overraskende, sprudlende og stærkt innovative byggeprojekt.

Omvendt er der mange gode eksempler på, at ikoniske byggeprojekter kan gennemføres succesfuldt, til tiden og til prisen, netop ved at have benyttet grundig planlægning og metodisk realisme og ikke en tilfældig kreativ styringsform, som man

finder på til lejligheden. Empire State Building i New York og Guggenheim-museet i Bilbao er gode eksempler.

[Læs mere af Niels Olsen her.](#)

Bent Flyvbjerg

optimisme

planlægning

projektledelse

## NIELS OLSEN

Niels Olsen (f. 1971), antropolog, cand. scient. anth. Stifter af den antropologiske rådgivnings- og skribentvirksomhed ressourcer.nu, som bygger bro mellem ansøgere og fonde på det almennyttige område. Fra 2008 til 2023 projektchef for kulturområdet i Nordea-fonden. Fra 2001 til 2007...

## POV Overblik

Støt POV's arbejde som uafhængigt medie og modtag **POV Overblik** samt dagens udvalgte tophistorier alle hverdage, direkte i din postkasse.

- Et kritisk nyhedsoverblik fra ind- og udland
- Indsigt baseret på selvstændig research
- Dagens tophistorier fra POV International
- I din indbakke **alle hverdage** kl. 12.00
- Betal med **MobilePay**

For kun 25 kr. om måneden giver du POV International mulighed for at bringe uafhængig kvalitetsjournalistik.



25 kr./md.

**Overblik**

TOPHISTORIER

**POV International**

OM POV