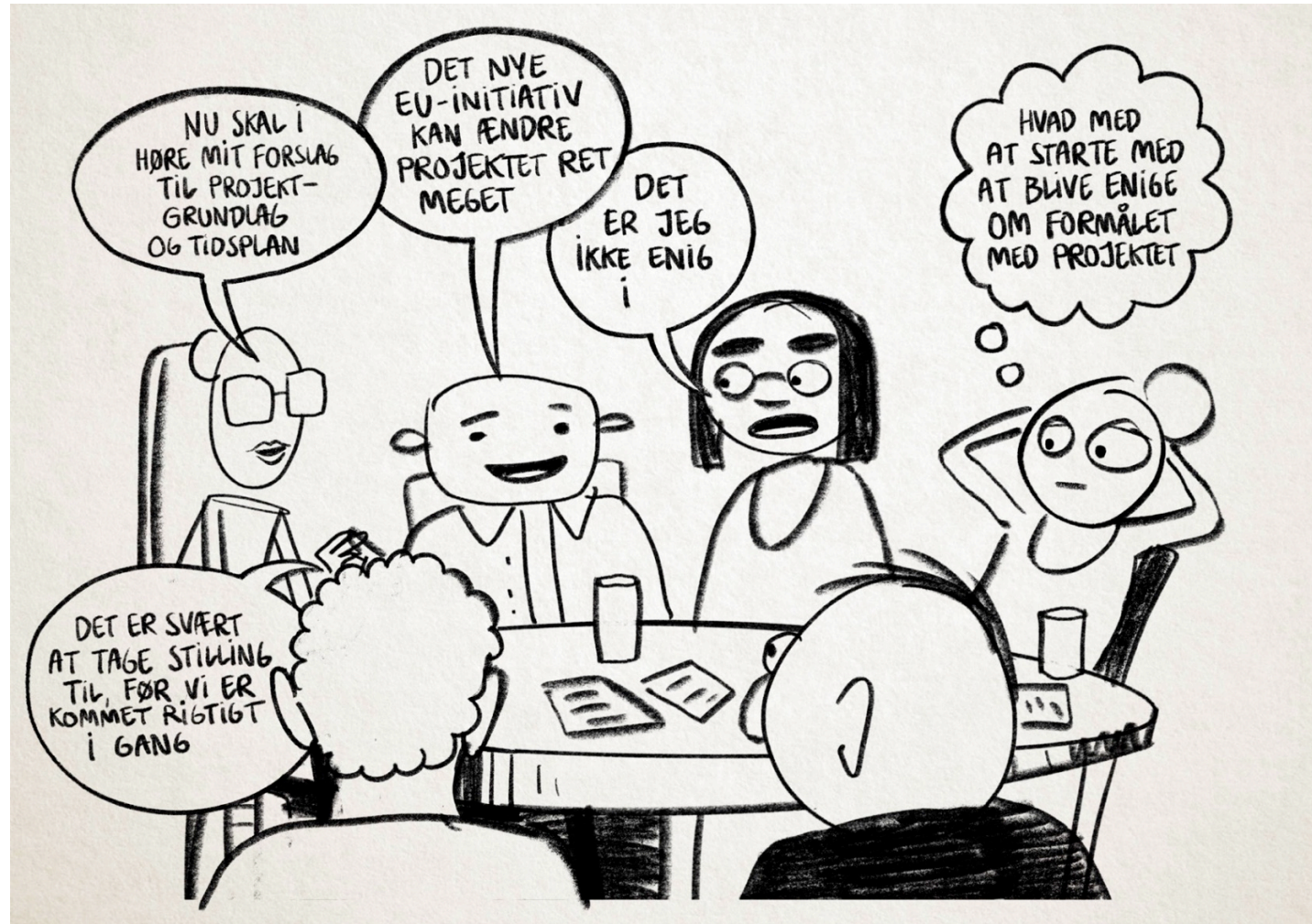


# Case: Uklart mandat og ubeslutsom styregruppe

”Projektteaming”, kapitel 5, Side 149-165

Casebeskrivelsen står på et særskilt ark

# PROJEKT TEAMING



## Hvad kan du se med det blotte øje?

---

Uden at vurdere situationen, finder du først fakta om situationen – ligesom et kamera registrerer uden at vurdere. Beskriv fx:

- Hvilke aspekter af projektet er *forudsigelige* hhv. *uforudsigelige*?
- Hvad er ledelsen og Jens enige hhv. uenige om?
- Hvor søger Jens hjælp? Og hvor søger han ikke hjælp?
- Hvad karakteriserer *samspelet* mellem projektlederen og styregruppen?
- I hvilket omfang er Jens på hjemmebane?

## Hvad er på spil i casen? – 1

---

Find flere antagelser om situationen i casen ud fra forskellige aspekter ved at bruge teori, begreber og modeller fra bogens første fire kapitler (Se evt. listen over dem på side 256)

1. Hvordan vil du umiddelbart beskrive årsagen til problemstillingen i denne case?
2. Suppler ved at finde 3-4 andre årsagssammenhænge, som også kunne være på spil i situationen

## Hvad er på spil i casen? - 2

---

Som hjælp til analysen af årsagssammenhænge kan du fx overveje:

- Hvilken projektilgang er fremtrædende hos Jens?
- Hvordan bruger Jens den hjælp, han får fra sin leder?
- Hvad præger Jens' opfattelse af styregruppen?
- Hvad præger Jens' deltagelse i styregruppemøderne og hans egen projektlederrolle her?
- Hvordan bidrager styregruppen til at skabe klarhed?

Til sidst kan du overveje, hvordan de årsagssammenhænge, du har fundet, er indbyrdes forbundne og kan påvirke hinanden i en ukonstruktiv cirkel

## Hvad er på spil i casen? - 3

---

Som et ekstra skridt i analysen af casen kan du overveje følgende:

- Hvordan spiller et manglende *følelsesmæssigt overskud* (jf. vilkårsparathed) ind i *snoretrækket* på styregruppemødet?
- Hvilke *dilemmaer* og *paradokser* indeholder situationen, og hvordan opfattes de af aktørerne?
- Hvordan er Jens' *selvsyn* og *projektilgang* hhv. hindrende eller støttende i at håndtere disse?
- Hvilken af *Team Culture Modellens* fire samarbejds kulturer præger styregruppens samspil? Og hvilken rolle spiller Jens i den kultur?

## Hvad kan projektlederen gøre?

---

Hvilket af redskaberne fra kapitel 5 vil du starte med? Og hvad ønsker du at få ud af det?

- Redskab 1: Få indsigt i den innovative projektilgang
- Redskab 2: Tal med styregruppen – og få et mere klart mandat
- Redskab 2: Uenigheder kan gemme på noget vigtigt

Hvilket andet redskab vil du derefter vælge, og hvilken ny indsigt kunne det give dig? (Se listen over redskaber side 257)

- Hvordan vil du følge op på effekten af din håndtering af problemstillingen?

# Inspiration til yderligere refleksion

---

Hvad betyder "et klart mandat"?

- Hvorfor er det vigtigt at projektlederen har et klart mandat?
- Hvor klart skal det være, for at det er klart nok?
- Hvordan håndterer man, at 'et klart mandat' altid vil være en midlertidig tilstand, der skal genforhandles løbende i komplekse og uforudsigelige projekter?

Skal/kan en styregruppe altid være enige om projektets indhold, omfang og formål?

- Kan projektlederen vælge at orientere sig mod en bestemt person eller delmængde af styregruppen, eller skal projektlederen altid (forsøge at) adressere og honorere alle synspunkter?
- Hvordan kan projektlederen bringe uenigheder op i styregruppen?



## Hvad har du lært af casen?

---

- Hvilken inspiration har du fået til håndtering af dit eget projekt?
- Hvilke sider af dig selv og din praksis som projektleder er du blevet særligt opmærksom på?
- Hvilke emner kan du med fordel drøfte med andre for at lære mere og få mere inspiration til projektlederjobbet?

Hent eventuelt inspiration til læreprocessen i kapitel 10, på side 237