

Uklart mandat og ubeslutsom styregruppe

Case fra kapitel 5 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab"

Jens er ansat i en stor rådgivningsvirksomhed og skal nu lede et projekt, der skal udvikle et helt nyt koncept for byudvikling. Nu skal han til sit første møde med styregruppen og glæder sig til at få nogle overordnede rammer og en tydelig retning for projektets arbejde. De vil forhåbentlig også afklare råderummet for projektet, så han alt i alt får et klart mandat.

Jens har forberedt sig grundigt til mødet og har en liste af emner, som han ønsker at afklare med styregruppen. Han har hørt mange udtalelser om projektet fra interessenter og fra mere perifere dele af organisationen, men har behov for et mere snævert formål for projektet, så han kender succeskriterierne og forventningerne til ham.

På mødet tager styregruppeformanden ordet, før Jens kan fremlægge sine ønsker til mødet, og han taler engageret og længe, mens de andre ikke siger meget. Hver gang Jens forsøger at rejse nogle af sine uklarheder eller behov, siger formanden noget i retning af: "Det bliver ikke noget problem, det kommer til at gå fint." Eller "Det må I drøfte med ... (nogle andre)." Eller "Det tager vi, når vi kommer dertil". Eller "Det er jo lidt svært at vide, før I kommer i gang og har fået de første erfaringer."

Jens går frustreret fra mødet, for han synes ikke, han har fået et klart mandat, men blot en masse overordnede udtalelser om, hvor vigtigt projektet er som led i skiftet til et nyt forretningsfokus. Projektet skal åbne nye markeder med adgang til en ny type kunder, hvor virksomheden skal vise sig som en "front runner", der giver konkurrenterne baghjul. Hertil kommer, at byudvikling er et område med stor politisk bevågenhed, hvor miljø, bæredygtig udvikling og borgernes gode liv er i fokus. Jens synes, det er dejligt at vide, at hans projekt er vigtigt, men han kan ikke se, hvordan han skal skrive et godt oplæg til et projektgrundlag ud fra mødet. Han kan ikke rigtig komme ordentlig i gang med projektet, når alt er så uklart.

Heldigvis får Jens et møde med sin nærmeste leder. Hun prøver at konkretisere, hvad styregruppeformanden sikkert mente, og for-

tæller, hvor Jens kan finde de faglige eksperter, som på et senere tidspunkt skal inddrages. Jens synes han får mere klarhed over projektet. Det lyder for ham, som om projektet minder meget om det projekt, han arbejdede i, da han lige var blevet uddannet som projektleder og var i en anden organisation. Nu føler han sig sikker på, hvordan projektgrundlaget skal se ud, og hvilke redskaber han kan bruge for at komme i gang: interessentanalyse, risikoanalyse, tidsplan og den første udgave af en business case.

Ved næste styregruppemøde har Jens forberedt sig meget grundigt. Han har skrevet sit forslag til projektgrundlag og vil desuden fortælle, hvordan han agter at styre processen, og desuden er han forberedt på at svare på alle spørgsmål, som styregruppen finder på at stille.

Styregruppemødet forløber ikke, som Jens ønsker sig, for allerede under første punkt på dagsordenen viser det sig, at et kommende EU-initiativ tilføjer nye krav til projektets grundlag. Desuden er der stor uenighed blandt styregruppemedlemmerne om projektets formål, og hvilke resultater der er vigtigst for organisationens udbytte af projektet.

Formanden siger, at Jens' forslag til projektgrundlag ikke er relevant nu, hvor projektet har ændret sig, og gruppen mener heller ikke, at det er det rette tidspunkt at høre, hvordan Jens vil styre processen. Efter mødet er Jens helt i vildrede. Han synes ikke, de lyttede til ham, og er skuffet over, at de ikke engang ville drøfte, hvilke projektmetoder han agter at bruge.

Vi skruer tiden tre måneder frem til næste styregruppemøde. Jens har brugt tiden til at opdele det nye koncept i de delelementer, han mener skal leveres undervejs, og har lagt en tidsplan for rækkefølgen. Han har lavet de første aftaler med juristerne, miljøteknikerne, landskabsarkitekterne, trafikplanlæggerne og de andre eksperter om deres del af det nye koncept og de forventede tidspunkter for deres leverancer. Hans nærmeste leder har i de tre måneder løbende rapporteret i ledergruppen, at Jens er godt i gang og har involveret de relevante faglige eksperter.

Jens ankommer til mødet i styregruppen og glæder sig til at fortælle om sine fremskridt. Men også på dette møde er det tydeligt, at ledelsen ikke er enige om, hvad projektet egentlig skal. Jens har tidligere udarbejdet oplæg til styregruppen om projektets formål, mål og succeskriterier og har søgt at lægge en linje, som gruppen kan enes om, men projektgrundlaget er stadig ikke godkendt.

Jens er efterhånden rimelig frustreret og synes faktisk selv, at alle de oplæg, han har forberedt, er præcis det, som styregruppen har bedt om. Men på hvert møde kommer der flere nye spørgsmål, som han skal undersøge og redegøre for, inden de kan beslutte projektgrundlaget. Hidtil har Jens til hvert eneste styregruppemøde forberedt sig for at kunne svare på spørgsmålene, men hver gang kommer der spørgsmål og bemærkninger fra overraskende vinkler, som han ikke kunne forudse.

Jens synes det er utroligt, at styregruppen ikke kan blive enige og træffe en beslutning. Han er godt træt af denne organisation, der virker meget umoden, når det handler om professionelt projektarbejde. Eller måske har han været særlig uheldig med forvirrede chefer i sin styregruppe.