



Foto: Magnus Fröderberg

Ideellt och frivilligt till dess man sagt JA – sen ska man leverera!

**Samtal med Marie Reinicke
Årets Projektledare 2011**

Torbjörn Wenell
wenell@projektkultur.se

Av alla de tusentals projekt som jag har fått insyn i under de 50 år som jag jobbat med projekt är nog detta projekt det mest genomarbetade. Min första tanke, när jag fick projektet berättat för mig, var att det kan inte vara sant. Så bra kan inte ett projekt vara planerat, organiserat och genomfört men det här är sant och därför blev Marie Reinicke av Svenska ProjektAkademien utsedd till Årets Projektledare 2011. Läs så förstår du varför.

Marie berätta för oss vad det är för projekt som du har genomfört.

Vi scouter genomför vart fjärde år ett stort internationellt scoutläger någonstans i världen. Den världsscoutjamboree som jag ansvarade för var den 22:e i ordningen. Det var första gången den arrangerades i Sverige och det var första gången som en kvinna var huvudansvarig. Förra gången, 2007, var Storbritannien arrangör och 2015 är det Japans tur.

Vår jamboree var den största som genomförts med 40 000 deltagare och funktionärer från 146 länder. Vi slog förra, som även var rörelsens hundraårsfirande, med 2000 personer. Deltagarna är ungdomar mellan 14 – 17 år.

Motivet för världsscoutjamboreen är att sammanföra människor från hela världen för att

- träffa nya människor och utbyta idéer
- få uppleva och känna en samhörighet
- utvecklas som person och få nya verktyg till att förändra världen med
- ha kul!

7 års planering för 12 dagar.

Jag har alltid hävdats att startfasen i ett projekt är viktigast. Mitt motto är att FÖRKLOKHET är bättre än EFTERKLOKHET. Det har ni verkligen lyckats med i det här projektet. Vad gjorde ni under den långa planeringsfasen?

Vår kampanj för att få bli arrangör påbörjades 2004. Vi "vann" i augusti 2005 då en förberedelsekommitté började planera. Vi hade en nationell jamboree under 2007 och vi ville få den avklarad innan vi drog igång planeringsorganisationen för 2011. Det huvudsakliga planeringsarbetet startade 2008 då jag kom in i bilden. Vi hade alltså en startfas – en planeringsfas – på 7 år för ett projekt som genomfördes på 12 dagar.

På uppdrag av Världsscoutkommittén fick Svenska Scoutrådet uppdraget att arrangera Jamboreen 2011 och styrelsen i Svenska Scoutrådet delegerade detta till vår kommitté och blev därmed vår beställare. Vi jobbade fram målen för Jamboreen gemensamt och hade en aktiv dialog med avstämningar 4-5 gånger per år. Vår transparenta organisation fick ett väldigt starkt förtroende från båda uppdragsgivarna.

Jag förmodar att ni började med att forma strategier och övergripande mål. Vad kom ni fram till?

Vi började med att skissa på en idé om hur vi ville att jamboreen skulle genomföras. Den idén arbetade vi sedan aktivt med att förankra och sprida inom hela organisationen. Avsikten var att den skulle bli gemensam för alla oavsett vad man jobbade med. Vi gjorde t.ex. övningar där respektive arbetsgrupp fick reflektera över och konkretisera vad de olika delarna skulle innebära för dem. Jag tror att en tydlig idé och målbild är viktig för att skapa motivation bland medarbetarna och när man leder ideella krafter blir detta än viktigare.

Vår basidé kompletterades senare med en rad policys för projektet. Ibland kan det vara svårt att se vad som är en policy eller inte. Vi satte i alla fall upp följande riktlinjer.

- Lägret ska vara alkoholfritt
- Planeringsspråket ska genomgående vara engelska
- Vi ska ha en genomarbetad och förankrad ledarskapsfilosofi

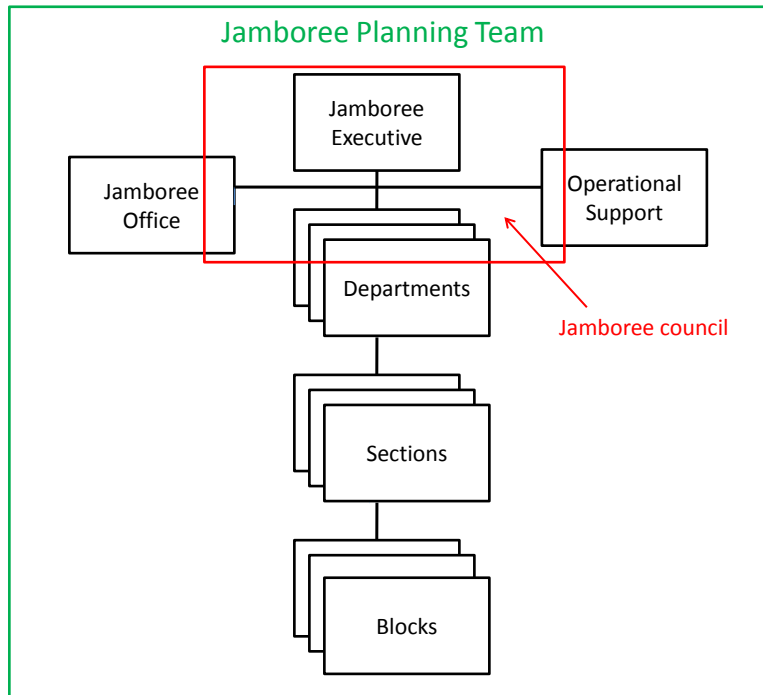
Vi kom också överens om att vi skulle sätta upp nyttomål baserade på

- Den enskilde scoutens perspektiv
- Scoutingen i Sverige
- Scoutingen i världen

Just ert sätt att organisera och leda projektet är det som gjort störst intryck på mig. Berätta om dina tankar när ni skapade organisationen.

Jo, vi insåg att det här var ett så gigantiskt och spretigt projekt att vi behövde en bred organisation vilket då medförde att det blev många kompetensområden och olika kulturer. Varje enhet skulle fullt ut kunna ta ansvar för sin del i projektet. Vi skapade en kommitté som inledningsvis bestod av 8 personer men som under sista året växte till 11. Kommittén hade det övergripande ansvaret för Jamboreen och leddes av en grupp på tre personer; ordförande, vice ordförande och chefstjänsteman. Sedan valde vi att bygga upp ett departement för varje delprojekt. Det blev totalt 14 departement enligt följande

Administration	Communications	Sales
Adult Resources & Services	Logistics	Site Services
Arena Events	Module Activities	Subcamp & Contingent
Camp in Camp	Participant Food	Visitors
Common Areas	Safety	



Under varje departement skapades sektioner och vid behov block.

Kommittén, delar av kansliet samt departementscheferna bildade det Jamboree council som sedan hade det övergripande ansvaret för planering och koordinering av projektet. Medlemmarna i kommittén hade ingen egen "portfölj" som de var ansvariga för, t.ex. chefen för logistik eller kommunikation satt inte i denna grupp. I stället hade medlemmarna rollen som kontaktpersoner gentemot några av departementen och hade då i uppdrag att stötta dem extra, coacha dem i deras arbete, hjälpa dem att förbereda frågor som skulle beslutas av kommittén etc. Detta fungerade med blandad framgång, men jag tror fortfarande på idén att ha en kommitté utan egna portföljer när man driver ett så här stort projekt. Någon måste ta ansvar för helheten utan att vara sitt eget område kärast.

I september 2008 hade vi det första councilmötet. De flesta departementscheferna var då på plats och därefter träffades vi tre gånger per år.

Jag hade inte tagit det här ansvaret om jag skulle ha varit ensam!

Ni valde att arbeta med delat ledarskap. Det är ofta svårt att få det fungera i praktiken, men vad jag förstår så anser du att det var ett av framgångskriterierna för er. Hur gjorde ni?

Vi jobbade ju med frivilliga ideella resurser som inte alltid hade det kunnande och den erfarenhet som skulle krävas för uppgifterna. Eftersom det var ett långt och krävande projekt ville vi ha ett hållbart ledarskap, det var därför vi körde med delat ledarskap för alla ledningsfunktioner. Det gav oss säkerhet i fall någon inte skulle kunna fullfölja sin uppgift och det gav de enskilda ledarna en trygghet i det delade ansvaret.

Inom varje departement fanns dessutom tre fasta roller; Ekonom, HR och Kommunikatör. Det gjorde att ledningsgruppen för varje departement bestod av minst 5 personer.

När vi valde chefer försökte vi hitta personer som kompletterade varandra, där t.ex. den ene hade mycket erfarenhet eller sakkompetens från området medan den andra mer bidrog med ledarskap och projektledningskompetens. Jag brukar likna det delade ledarskapet med föräldraskapet, man måste kommunicera mycket, vara överens om värderingar och förhållningssätt, prata ihop sig helt enkelt. Man ska inte få olika svar beroende på om man vänder sig till den ena eller andra föräldern/projektledaren. Även om cheferna delade på ansvaret och var jämbördiga så var det ändå vanligt att man delade upp olika sysslor och kontaktområden mellan sig. Vi strävade också efter att ha en kvinna och en man på de två positionerna.

Nästan alla departementschefer var svenskar, och i sektioner och block var oftast minst en av ledarna svensk. Det var departementscheferna som rekryterade sina sektionschefer. De sökte i första hand personer som visat sig vara duktiga ledare inom scoutrörelsen. Vi hade som komplement också ett öppet anmälningssystem där alla medlemmar kunde anmäla sitt intresse. I de flesta fall blev det kanonbra rekryteringar.

Vi försökte också ha en tydlig ägare till varje process. En process kunde omfatta flera departement vilket innebar att vi där hade en del samverkansutmaningar. I en del fall borde vi haft en extern facilitator.

Jag är imponerad av ert sätt att organisera er, men höll den här planeringsorganisationen också under genomförandefasen?

Nej, under genomförandet var det också vanligt att man rekryterade ytterligare en ansvarig chef för departementet eller sektionen så att man kunde jobba i treskift och hela tiden ha en chef med fullt mandat tillgänglig. På samma sätt gjorde vi inom lägerkommittén. Under genomförandet så hade vi tre som ledde Jamboreen med samma roll och benämndes Camp chief. Vi rekryterade även några nya medlemmar som förstärkte kommittén så att vi hade små team som arbetade tillsammans med respektive Camp chief i de tre skiften. Dessutom hade vi några specifika roller utanför skiften som fokuserade på kommunikationen med våra landsansvariga (Head of Contingent) samt våra departementschefer.

Ekonomen, HR och Kommunikatören hade regelbundna tvärmöten med motsvarande funktion i andra departement.

Inledningsvis arbetade departementen aktivt med att definiera sina områden samt gränsytor till övriga departement, men vi hade ändå en del problem med gränsytor när många departement var inblandade. Vi satte i vissa frågor in facilitatorer, men vi borde ha gjort det tidigare och i fler frågor. Utgångspunkten var att departementen skulle kunna fatta alla bilaterala beslut. I de fall som man inte kunde komma överens så lyftes frågorna till högsta ledningen.

Vi kompletterade den ideella organisationen med ett kansli som växte till 15 personer. Totalt var vi 1300 planeringsfunktionärer som jobbade mellan 3,5 och 0,5 år innan Jamboreen.

När man nominerade dig till Årets Projektledare framhöll man att din egen ledarstil var *"Leda genom att visa och att vara ett föredöme"*. Stämmer det med din egen uppfattning?

Ja jag tror att det är enda chansen att få en organisation som den här att fungera i praktiken. Här fungerar inte några teoretiska modeller eftersom få känner till dem utan det är i den praktiska handlingen man påverkar andra.

. Vi arbetade fram och förankrade en ledarskapsfilosofi för hela organisationen med följande huvudpunkter

- En svensk filosofi i en internationell organisation
- Delat ledarskap
- Beslut fattas så nära genomförandet som möjligt
- Delegering, koordinering, facilitering
- Frivilligt tills man har tackat JA

All delegering gjordes fullt ut. ***"Tryck ned beslutet där det hör hemma, så nära genomförandet som möjligt"*** var parollen. Ledarnas ovana vid att fatta beslut skapade dock en form av beslutsotrygghet. Man visste inte riktigt när man fick fatta beslut. Därför åkte många beslut "hiss uppåt" och kommittén fick försöka trycka tillbaka dem eller ta beslut som borde ha fattats på lägre nivå

Det är rätt festligt att jag själv inte såg mig som en projektledare innan jag fick utmärkelsen utan som en ledare för en frivillig organisation. Visserligen hade jag gått igenom en enkel projektledarutbildning för många år sedan och visst har jag haft ansvar för vad du skulle kalla projekt tidigare men jag har sett mig som ledare och inte som projektledare.

Det är verkligen ett gediget planeringsarbete som ni gjort. Finns det något intressant som du vill lyfta fram från förberedelserna?

En av de allra viktigaste lärdomarna från projektet var att vi skulle ha haft i drift ett antal stödfunktioner innan själva departementsarbetet påbörjades. Den centrala administrationen, de ekonomiska processerna, HR, internkommunikation samt staben borde ha fungerat innan departementen startade. Eftersom vi var så många inblandade med så olika erfarenheter så ansåg jag att det var viktigt för oss att satsa på processer, rutiner, mallar och blanketter så att inte alla själva skulle behöva skapa egna varianter. Tyvärr hann vi inte med att färdigställa dessa riktlinjer och verktyg innan departementen påbörjade sitt arbete utan de utvecklades efterhand.

Inom kommunikationsdepartementet skapade vi en speciell grupp för internkommunikation då vi ansåg det väldigt viktigt att den interna kommunikationen fungerar väl samtidigt som det är en svår uppgift i en så stor och komplex organisation. Vi hade också ett webbaserat intranät där vi samlade gemensam information och varje departement och sektion hade sin egen sida. Det fanns även andra IT-system som användes i planeringen och varje departement hade en IT-officer som skötte koordineringen av detta. Biblioteket innehöll även historiska data från tidigare jamboreer. Alla planeringsmedlemmar hade access till hela systemet vilket ställde stora krav på disciplin och förtroende att man inte gick in och grejade i andras siter. Vi hade också en övergripande site där 1:a sidan innehöll "news" och vi skickade ut ett nyhetsbrev till alla en gång per månad.

De flesta läsarna till den här intervjun är projektmänniskor och naturligtvis intresserade av vilka projektverktyg ni använde?

Det går snabbt att svara på. Kommunikationen med gemensamma och egna siter på intranätet har jag berört. När du frågade mig om vi hade gjort någon WBS, så visste inte jag vad det var. Nu förstår jag att du tycker att vår organisationsplan fungerade ypperligt som WBS.

Vi arbetade med Minirisk. En av medarbetarna i staben jobbar på Ericsson och hade erfarenhet av den metoden. Det fungerade väldigt bra. Vi gjorde en övergripande riskanalys varje halvår från och med 2009 och varje departement gjorde för sin del av projektet minst en gång under planeringen. Efter analysen gjordes en aktivitetsplan med ansvarsfördelning.

Under hela första året arbetade vi aktivt, till mångas förtret, med att formulera projektplaner för att göra mål och ansvar tydligt. Vi ville vara överens om planerna och jobba med gränsyterna. Det var dessa många diskussioner och den gemensamma ansvarskänslan som vi byggde upp inom councilgruppen som blev en framgångsfaktor för att lösa problem och hantera olika utmaningar under genomförandet.

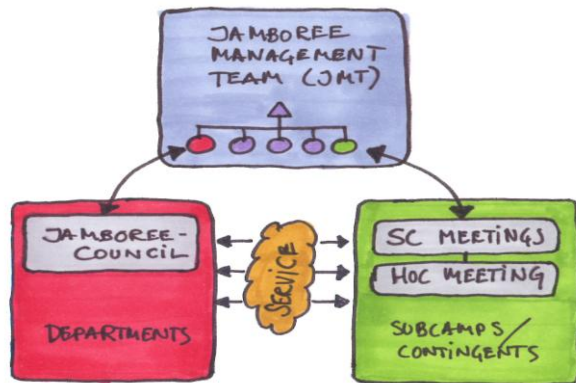


Bild: Claus Rantza

I planerna fokuserade vi på milstolpar. Varje departement skulle ha minst en milstolpe i kvartalet. Årsskiftet 2010/2011 var en viktig kontrollpunkt där vi kände att vi låg rätt i planen.

Från fluffig idé till myllrande stad.

Vilka var nyckelfrågorna som ni var tvungna att fixa innan lägerstarten?

Vi visste att vi skulle ha ca 40 000 "invånare" i den lägerstad som vi skulle bygga upp. Det skulle bli Skånes 4:e största stad, större än Kristianstad. Den här "staden" skulle planeras, byggas upp, fungera under jamboreen och sedan avvecklas. Vi visste också att vi skulle få nästan lika många tillfälliga besökare som deltagare. Infrastrukturfrågorna var både stora och viktiga. Det visade sig också att det var infrastrukturen som hade svårast att hålla budget. Under sista våren uppstod det problem med

avlopps- och serviceledningar vilket gjorde att man dramatiskt missade budgeten på 55 miljoner med 10 miljoner. Vi fick därför omdisponera medel så att vi åter skulle få budgeten i balans.

Alla skulle ha mat flera gånger om dagen. Vi träffade ett samarbetsavtal med ICA som tillsammans med oss byggde upp ett helt nytt system och tre fysiska lägeraffärer dit deltagarna själva handlade den mat de ville äta och betalade med ett pedagogiskt poängsystem. Med den lokala Sparbanken 1826 skapade vi en finansiell struktur som gjorde det möjligt att minimera kontantbetalningen i lägret och i stället kunde tillfälliga cash cards användas. Tillsammans med det poängsystem som Ica skapade så fungerade handeln alldeles utmärkt.

Nåväl, så startade jamboreen den 27 juli 2011. Ni fick tråkig start, eller hur?

Ja den 22 juli, en knapp vecka innan starten och bara några dagar innan funktionärerna anlände, inträffade massakern på Utöja i Norge. Det gav en dyster start men rätt snabbt så började allt fungera som det var tänkt. Vi erbjöd samtalsstöd, höll en tyst minut och arrangerade en minnesstund tillsammans med de norska deltagarna för att hedra offren.

Under jamboreen så besöktes vi av kungaparet och statsministrarna i Sverige, Danmark och Finland. Vi hade dessutom 1560 speciellt inbjudna gäster.



Foto: Kim Rask

Allting fungerade bra. Vi var naturligtvis tvungna att förändra organisationen från en planerings- och förberedelseorganisation till en genomförandeorganisation med 4000 ledare och 10 000 funktionärer som höll igång jamboreen.

Vi hade en mycket aktiv kontroll av det dagliga operativa genomförandet vilket nedanstående mötesschema visar.

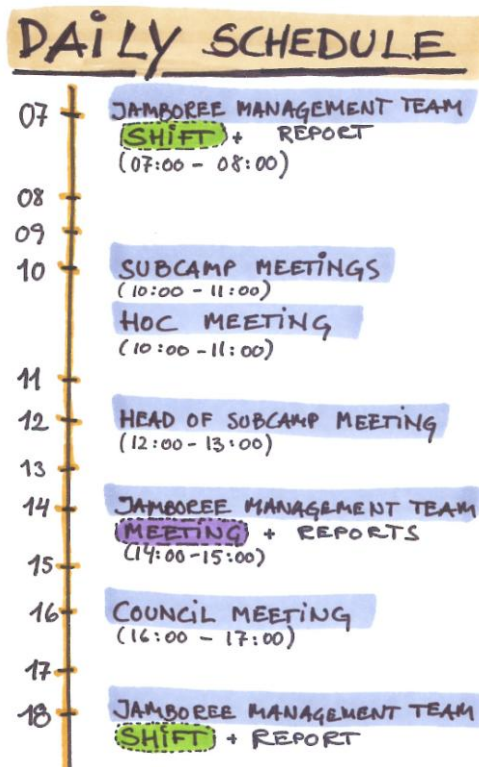


Bild: Claus Rantzau

Vi gjorde tre medarbetarundersökningar, två före och en efter jamboreen. 92 % är nöjda eller mycket nöjda med sin upplevelse att ideellt arbeta för Jamboreen. 77 % säger att de absolut kan tänka sig att göra samma jobb igen!

Du har med mycket stor framgång varit ledare för ett långt och krävande projekt med en komplex organisation och med många kompetensområden. Du måste ha lärt dig massor. Vilka är dina personliga tips till andra projektledare?

Att få leda det här projektet har varit oerhört utmanande och utvecklande. Att leda genom föredöme och genom en gemensam värdegrund är det grundläggande i mitt ledarskap. Jag vill bidra där jag verkar, jag vill stå för det jag representerar och jag tror på tydliga mål och syften för att i en gemensam riktning kunna utveckla en verksamhet. Jag hoppas också att jag har inspirerat unga tjejer att våga leda. Mina rekommendationer får bli

1. Definiera tydliga mål och se till att alla förstår dem så att ni har en gemensam vägvisare
2. Tro på dina projektmedlemmar och våga låta dem gå andra vägar till målet än du själv tänkt dig
3. Våga ställa krav och coacha dina projektmedlemmar för att uppnå dessa mål
4. Skapa ett klimat där det är OK att be om hjälp och förvänta att man säger ifrån om man inte kan göra det man åtagit sig
5. Lyft fram och fira framgångar i projekten längs med vägen fram

Marie Reinicke



Född: 1981

Familj: Maken Erik och Svante 1,5 år

Bor: Linköping

Arbete: Projektledare i Linköpings kommun för Dam EM i fotboll 2013

Utbildning: Masterexamen HRM

Fritidsintressen: Träna, spinningledare på Friskis & Svettis

Kontakt: marie@reinicke.nu

NÅGRA PROJEKTDATA

22:a världssjamboreen	Första gången i Sverige
Omsättning 330 miljoner	57 sponsorer
Sponsorer + insamling gav 30 miljoner	Regeringen 15 miljoner
7 års planering	12 dagars genomförande
146 länder	9 religioner
40 000 deltagare därav	25 000 scouter
4 000 ledare	10 000 funktionärer
38 270 besökare	1 560 specialgäster
1300 ideella planeringsfunktionärer	150 säkerhetsvakter
3 stora och 18 små scener	750 000 timmar programaktiviteter under Jamboreen
31 restauranger och caféer	200 sjukvårdare med 2 ambulanser
650 000 obetalda planeringstimmar	1 miljon funktionärstimmar under Jamboreen

Mer än 2000 mediainslag i svensk media samt mycket internationell press, bl.a. BBC, Financial Times, Al Jazeera, Le Monde