



Vem äger Linné?

SAMTAL MED ÅSE BERGLUND, ÅRETS PROJEKTLEDARE 2007

Av Torbjörn Wenell, sekreterare i Svenska ProjektAkademien wenell@projektkultur.se

Åse Berglund, generalsekreterare för Linnéjubileet, har just utsetts till Årets Projektledare 2007 av Svenska ProjektAkademien och jag ser med förväntan fram emot att få en pratstund med henne.

Åse, hur var det att hoppa på ett projekt i full fart, för så var det väl när du kom in i bilden?

Ja, det var precis en sådan överraskning som man får i stora och komplexa projekt. När jag började med projektet hösten 2004 visade det sig att det pågick ett stort antal Linnéprojekt med egna projektledare över hela landet. Dessutom fanns långt framskridna planer på att fira Linné både inom Linnean Society i London och på flera platser i Holland. Alla ansåg sig "äga" Linné och alla menade att det centrala firandet borde förläggas till just deras region. Både Råshult i Kronoberg, där Linné föddes, och Uppsala, där han levde och verkade under merparten av sitt liv, hade kommit långt i sina förberedelser. I Holland, där han tog sin medicine doktorsgrad (om

malaria), förberedde man sitt jubileum. Det var faktiskt så att man på allvar trodde att Linné var holländare!

Det måste ha varit svårt att fånga upp och samordna alla lokala ambitioner till ett överordnat nationellt projekt. Hur bar du dig åt för att undvika konflikter och bli accepterad som huvudprojektledare?

Det tog en stund innan "rivaliteten" mellan Kronoberg och Uppsala lade sig, men så småningom fick vi en bra balans. Det fanns också andra särintressen t ex forskare och turism, som vi var tvungna att samordna. Vi försökte erbjuda möjligheter istället för att toppstyra.

Vi skapade fem nationella projekt som alla hade "nytta" av och vi samordnade dessutom högtidsdagar, trädgårdar, utställningar mm. På så sätt fick vi nätverk som både stärkte samhörighetskänslan och skapade nya kontaktytor. Genom att också hjälpa till med sponsorer och ekonomisk uppbackning fick vi alla med i det gemensamma projektet.

Hellre kreativitet än pengar

Du har fått utmärkelsen bl a för ditt sätt att hantera budgeten och se till att den växte under projektets gång, men vad jag förstår så hade ni det rätt risigt inledningsvis.

Ja, det här har verkligen på många sätt varit en spännande resa. När vi startade hade vi bara pengar till frimärken och min lön. Det var först fram på västkanten 2005 som vi fick mer pengar.

I och med att vi tvingades starta utan att ha ekonomin i hamn, var vi tvungna att omedelbart skaffa oss goda samarbetspartners som garanter för att täcka introduktionskostnaderna. Vår första budget var på 7 miljoner. Inledningsvis hade vi så dålig ekonomi att vi valde att lägga det första evenemanget på Karldagen den 28 januari, som är en allmän flaggdag. Vi hade inga pengar till egna flaggor, men säkrade på det sättet en nationell flaggning!



- Med tiden fick vi ordning på såväl kalendariet som ekonomin. Vi lade ned mycket arbete på att detaljplanera högtidsdagarna och tog ett gemensamt ansvar för övergripande frågor som t ex marknadsföring, pressfrågor och miljöpolicy.

Totalt under åren har vi dock fått 31 statliga miljoner. Vi har dessutom via sponsorer och samarbetspartners fått en extern finansiering på 35-40 miljoner. Satsningen på sponsorer och samarbetspartners var mycket medveten redan från början. Vi kallade det för vår virusstrategi och ville sprida medverkan genom att utnyttja:

- befintliga nätverk
- nätverkens nätverk
- dem som vi kan skapa gemensamma nyttor med.

En av medarbetarna var engagerad på heltid för att skapa goda relationer med kontakter i näringslivet. Genom att fullt ut försöka arbeta med sponsorer fick i praktiken alla delprojekt andra ägare med egen projektledare och egen budget. Enda undantaget var utställningen i Chelsea som vi drev själva. Alla har dock rapporterat direkt till mig. Om vi räknar in regionernas egna satsningar har vi totalt omsatt 150 -160 miljoner kronor.

Du talar om delprojekt. Hur strukturerade du upp projektet? Gjorde ni t ex någon WBS?

Jag vet inte vad en WBS är, men när du förklarar så gjorde vi naturligtvis det i praktiken genom vårt sätt att organisera helheten, med övergripande mål, gemensam kommunikationsplattform, nationella projekt och högtidsdagar som alla koordinerades.

Men ett projekt av den här typen kan inte organiseras som ett byggprojekt, här "äger" man inte projektet som helhet, utan måste få hundratals olika aktörer att samverka oavsett om de påbörjat sitt projekt eller står inför en uppstart. Det kräver en snabbfotad organisation – minst sagt.

Vårt övergripande uppdrag var att nyansera bilden av Linné så att den blev mer känd av allmänheten. Vi skulle också öka intresset för naturvetenskap hos barn och ungdom. Själva ville vi lyfta fram Linné som ekolog. Det tycker jag vi lyckades med och vi hade naturligtvis stor nytta av Al Gores film och senare Expedition Linné som stark ökade fokuseringen på miljöfrågan.

Vi skapade fem övergripande nationella projekt som kopplades till vår uppgift. De nationella projekten var:

- Skolprojektet – Morgondagens Linné och Linnea Biologiskt resurscentrum i Uppsala
- Vandringsutställningen Kaos von Linné Riksutställningar
- Expedition Linné – ett filmäventyr i sju världsdelar Kungliga Vetenskapsakademien
- Jubileumboken System och passion Förlaget Natur & Kultur
- A tribute to Linneus – trädgård på Chelsea Flower Show Linnéprojektet

Den massmediala uppmärksamheten har varit mycket stor, inte minst tack vare att jubileet haft HM Konungen som beskyddare. Kungaparet och kronprinsessan har varit med vid flera högtider och invigningar både i Sverige och utomlands. De har varit ett stort stöd genom sin generösa hållning. Prins Carl Philip har gjort en egen fotoutställning "En glimt av paradiset", som visades i Uppsala under sommaren och just nu på Hanaholmen i Finland.



Under statsbesöket i Tokyo, våren 2007, visades en stor Linnéutställning på Naturvetenskapliga museet, där kungaparet och den japanske kejsaren och kejsarinnan fick studera Linnés eget exemplar av Systema Naturae. Man anordnade också en mottagning till Linnés ära. Alltsammans var otroligt imponerande. Utställningen besöktes av 255 000 personer.

Beskedet om att kejsarparet på eget initiativ privat ville komma till Uppsala på Linnés födelsedag den 23 maj gav oss naturligtvis en extra kick i projektet.

Linnéutställningen på Chelsea Flower Show i London öppnades av HM Konungen. Drottningen deltog också och trädgården besöktes av drottning Elisabeth, prins Philip och prins Charles med hertiginnan av Cornwall. Sverige fick en guldmedalj för första gången. Utställningen hade över 200 000 besökare i London. Den flyttades senare till Botaniska trädgården i Göteborg, där man räknade in 236 700 besökare.

Eldsjälarnas triumf

När akademien intervjuade personer i din närhet inför valet av pristagare sa man bl a att

"Åse är väldigt duktig på att föra en dialog mellan olika spelare i olika organisationer, få folk med sig, få folk att känna sig delaktiga och se helheten och trots att hon inte har haft ett formellt mandat har hon fått dem att ta på sig arbete och ansvar"

"Hon är otroligt målmedveten, glädjefylld och stark ledare som samtidigt är väldigt prestigelös. En vinnande stil som går hem. Hon lyssnar och får sen ändå med sig folk åt sitt håll. Det har varit härligt att jobba under henne. Mycket skratt, men också en utmaning, högt i tak och det står aldrig still"

Hur har du egentligen burit dig åt?

Jag börjar alltid med att lyssna och försöka känna in hur den här personen kan samverka eller hur det här projektet kan inlemmas i helheten.

Men det viktigaste var nog att vi upprättade en gemensam kommunikationsplattform i samarbete med regionsföreträdarna. Inledningsvis använde vi Projektplatsen som gemensam administrativ bas, men det fungerade inte eftersom alla inte använde den. En del tyckte helt enkelt att det ökade administrationen och inte gav något mervärde.

att klara av. Men det fungerade trots allt bra! Så här efteråt känns det som att det ibland blev för många intressenter i projektet, för många särintressen att hantera med alla regioner, delprojektledare och partners. Jag skulle ha satsat ännu hårdare på samordning med regionerna eftersom det är de som arbetar och "når ut på fältet".

I alla projekt dyker det upp oförutsedda händelser. Även om man gör de mest noggranna riskanalyser händer det i alla fall saker under projektets gång. I den här typen av projekt borde det finnas mycket att berätta om. Hur var det?

fick någon garanti eftersom man konstaterat att amerikanerna hade för tunt glas i sina skyddsmontrar. Visserligen fanns beväpnad vakt vid montern, men det skyddet godkändes inte av kammarkollegiet. Allt var planerat med bl a flera stora konferenser. Nobelpristagare och andra hedersgäster väntade i USA och vi var helt enkelt tvungna att lösa frågan. Till slut hittade vi ett försäkringsbolag, som bedömde att den största risken var att flygplanet störtade och godkände en försäkring, fast mycket, mycket dyrare. Istället för 14 000 fick vi betala 120 000 kr!



Kopia efter original av J H Scheffel 1739. Foto: Carina Glanshagen, Charlotte von Friedrichs, Pernilla Hed, Magnus Lidén, Anders Damberg och Jörgen Schwarzkopf.

När det gäller turistfrågor och kommunikation arbetade vi med ett projekt som kallades "Linné was here". Det var ett skyltprojekt som bestod av 33 skyltar med texten "Linné was here" och en text som angav vad Linné skrivit om platsen. Texten hade också ett telefonnummer dit man kan ringa och höra skådespelaren Björn Granath läsa skylttexten. Skylten skulle sättas upp på alla platser, där Linné bevisligen hade varit. Regionerna köpte skylten och bekostade uppmontering och vi betalade projektledning, illustratör, initiativtagare etc. Just att dela kostnaderna var det bärande konceptet för hela projektet.

Vår huvudtidplan visade endast etappmål och olika deadlines. Detaljplanerna gjordes av regionerna och delprojektansvariga och samordnades i kommunikationsplattformen. Uppföljningen skedde i de olika delprojekten. När alla stora projekt rullade igång samtidigt fick vi tidsbrist och tvingades till en del Ad Hoc-lösningar som vi helt enkelt var tvungna

Visst försökte vi ta hänsyn till de risker som gick att förutse t ex sjukdomar (vi drabbades av lårbensbrott och blindtarmsoperationer) och transportproblem. Vi hade också en del hedersgäster "med egen vilja" som man aldrig visste vad de hittade på. Tidiga signalsystem och alternativa planer blev räddningen. Det mest intressanta är dock störningar och "katastrofer" som dyker upp utan förvarning.

I Chelsea visade det sig att pioner, som skulle vara vita, blev rosa när de slog ut. Dessutom visnade helt plötsligt 150 blommor precis före invigningen. Snudd på katastrof. Projektledaren och initiativtagaren Ulf Nordfjell slet sitt hår och undrade varför han gett sig in i detta

Ett annat och mer stressande problem fick vi inför USA-turnén. Vi skulle på turné med Linnés eget exemplar av "Systema Naturae" värderat till ca 20 miljoner. Tanken var att Kammarkollegiet skulle gå in med sk statsgaranti – en kostnad på omkring 14 000 kr. Några dagar före avresan kom beskedet att vi inte

Svart bälte i tålamod

Du har sagt att man måste ha svart bälte i tålamod för att kunna leda den här typen av nationella projekt. Förklara lite mer hur du menar.

Det är långsamheten i systemet som jag reagerar emot. Man får inte de snabba beslut som krävs. Ibland känns det som någon form av kramp hos beslutsfattarna. Felet ligger nog egentligen i att man hanterar den här typen av projekt i en statlig verksamhet. Det blir för trögt och fungerar inte, eftersom man måste vara extremt flexibel och rörlig.

Det tog t ex lång tid innan det formella beslutet kom att vi verkligen var en av regeringen utsedd delegation – en projektorganisation. Vår interimsstyrelse kunde inte heller ta formella långsiktiga beslut, vilket skapade en besvärande situation eftersom vi alla var medvetna om att födelsedagsåret närmade sig. Det var också segt att få ihop rätt medarbetare ute i landet, men när allt äntligen kunde organiseras och nätverken ►

► kunde börja samarbeta blev det ett genombrott i projektet.

Jag var tidigare projektledare/nationell samordnare för Birgittajubileet 2003. Vi hade samma problem med trögheten. Egentligen skilde det sig inte så mycket mellan projekten utan snarare på omfånget och så var det förstås en annan projektmiljö; katolskt helgon, medeltid, kyrkan o s v.

Som projektledare var jag tvungen att våga fatta en hel del egna beslut. Jag hade en långt gången delegering och det utnyttjade jag verkligen. Men det är självklart att stora och ekonomiskt riskfyllda beslut förankrades i Arbetsutskottet och i delegationen.

Jag brukar, när jag träffar Årets Projektledare, be om fem råd till oss andra. Vilka vill du ge?

Det är säkert sådana du har hört förut, men de är lika viktiga i alla projekt

- Lyssna, lyssna och lyssna
- Träffa människor öga för öga
- Var tydlig och positiv
- Våga lita på din intuition och erfarenhet
- Våga sätta ned foten och ta obekväma beslut!

Jag är själv stolt över att vi haft så goda relationer med regionerna. Jag tänker på hur de har slitit med allt som skulle genomföras. Vi har dessutom haft en fantastisk entusiasm och glädje i projektet. Vårt motto har varit: Ha roligt och håll budgeten!

Du har levt med det här projektet på heltid i flera år. Hur känns det nu när det håller på att sluta?

Vilka känslor har du och vad ser du framför dig?

Det här kommer att bli svårt och jag fasar lite inför tanken. Själva jubileumsåret slutade den 15 december i Jukkasjärvi (Linnés första resa var till Lappland) med kungaparet, tre av årets nobelpristagare och alla dem som varit med och arbetat under Linnéåret, ca 400 gäster på Ishotellets festarena. Stafettpinnen har nu lämnats till ”Polaråret”. Vi vill att våra erfarenheter ska komma dem till godo.

Rent administrativt återstår dock mycket i projektet. Vi gör en enkätundersökning, en pressanalys och en övergripande utvärdering. Jag kommer att ha kvar 2-3 medarbetare för att hjälpa till med att skriva rapporten och arkivera allt material. Projektet tar slut den 30 juni. Innan dess planerar jag att genomföra återsamlingar den 28 januari och den 23 maj med alla som medverkat i projektet.

FAKTA OM LINNÉJUBILEET

- Firande i 9 jubileumsregioner och 29 länder
- 10 000 artiklar i svensk och internationell press, 500 inslag i radio och TV
- 2000 evenemang bl a 5 nationella projekt, 40 - 50 utställningar, 100-tals vetenskapliga och 100-tals turistarrangemang
- 14 jubileumsträdgårdar
- 70 utgivna böcker
- 425 Linnéskolor där mer än 100 000 elever arbetat med Linnéteman
- Upprustning av Linnéminnen bl a i Råshult, Sveden och Hammarby
- Forskning för folket med tävlingar i regi av Unga Forskare
- Frimärken, mynt, mjölkpaket och mycket, mycket mera



Åse Christel Berglund, 50 år, singel, två vuxna barn Linus 27 år och Johanna 25 år. Bor i Stockholm och Linköping och har sommarhus i Sörmland. Tidigare bl a konst-konsult, enhetschef Vadstena kulturcentrum och projektledare Birgittajubileet.

Hela våren blir nog svår när telefonen slutar ringa och tystnaden lägger sig. Jag kommer att åka ut på landet och tycka synd om mig själv en stund innan jag planerar för något nytt. Problemet är att jag ständigt kommer på nya möjligheter och nya projektidéer och att jag har för kort tålamod – trots det ”svarta bältet”! Så någon längre sejour på landet blir det inte. Med humor och positiv grundsyn klarar man sig alltid!

Jag tackar för det trevliga mötet. Åse Berglund är en av de bästa och mest inspirerande projektledare som jag träffat under alla mina projektår. Det intressanta är att hon sannolikt inte skulle klara ens den lägsta nivån på en certifieringsskala! Modeller, metoder och verktyg i all ära, de är ett bra stöd för många projektledare, men återigen visar det sig att det är människan som med sitt ledarskap, sin kreativitet och sitt engagemang är avgörande för excellent projektledning!

Mer om Linnéjubileet på www.linne2007.se

ANNONS SEMCON

ANNONS ESI