



Prata med människorna – inte till dem!

Samtal med Kaj Ahlbom, Årets Projektledare 2009

Torbjörn Wenell
wenell@projektkultur.se

Hur många av alla de tiotusentals projekt som varje år genomförs i Sverige känner du till? Några sticker ut och uppmärksammas av många, andra förblir doldisar även om de är stora och framgångsrika. De syns som en anonym rubrik i tidningarna och glider förbi de flesta av oss utan att lämna något större avtryck. Vi inser inte vad som döljer sig bakom projektnamnet och vi har ingen aning om vilket fantastiskt projekt det är och vilken enastående ledarinsats som gjorts.

Projektet ”**Platsundersökning Forsmark**” är just ett sådant projekt med en projektledarinsats utöver den vanliga, en insats som innebar att Svenska ProjektAkademien beslöt att tilldela projektledaren Kaj Ahlbom utmärkelsen Årets Projektledare för 2009.

I Svenska ProjektAkademiens motivering står: ”Slutförvaring av kärnavfall är en internationellt synnerligen angelägen fråga, som inget land ännu har löst. I arbetet med att finna hållbara och samhälleligt förankrade lösningar har Sverige länge legat i framkanten. Det projekt som nu genomförts av Kaj Ahlbom i Forsmark har fört arbetet ett mycket stort steg framåt och innebär att Sverige nu har en internationell tätt position på detta mycket viktiga område.”

Den 3:e juni 2009 meddelade SKB (Svensk Kärnbränslehantering AB) att man valt Forsmark för det planerade slutförvaret för använt kärnbränsle. Jag träffar Kaj på SKB:s kontor mitt i Stockholm för att diskutera projektet och dess ledning.

Kaj, det var ett rätt häftigt projekt, eller hur?

Ja, och ändå var det ”bara” ett delprojekt i ett betydligt större projekt. Vi har haft ansvar för att leverera korrekta och kvalitetssäkrade data inför valet av framtida förvaringsplats. Det formella beslutet om plats gjordes av andra och hela byggverksamheten kommer i ett senare projekt. Vi hade också ansvaret för informationen till invånarna i Östhammars kommun. Totalt omfattade projektet 600 MSEK och omfattade ett 35-tal medarbetare i beställarorganisationen.

Du fick utmärkelsen i första hand för ditt sätt att informera och kommunicera och därigenom skapa förtroende hos Ortsbefolkningen. Jag vill komma tillbaka till det, men först vill jag att du berättar om hur du organiserade projektet. Vad jag förstår så fick du göra något så ovanligt som att själv välja medarbetare.

Jag har jobbat med den här typen av frågor sedan 1978 och kände folk som jag handplockade. Projektet är, tillsammans med platsundersökningen i Oskarshamn, det största geovetenskapliga projekt som någonsin har genomförts i Sverige. Det var ett ”en-gång-i-livet-projekt” som lockade specialisterna. Jag frågade ”vill du vara med på det” och det ville man. I all synnerhet när jag berättade vilka andra som skulle delta. Det lockade att få jobba ihop med mycket kvalificerade människor. Projektet drevs av kompetenta människor som ställde upp för varandra, lyssnade på varandra och som hela tiden såg till projektets bästa. De jobbade toklänge på toktider, alla med stark ansvarskänsla för sitt område. Jag hade också en förhållandevis liten organisation med en styrgrupp som jag rapporterade till varje kvartal, men vi hade t.ex. inga referensgrupper.

Inom projektledningsläran talar vi ofta om att man ska försöka sätta ihop team så att medarbetarnas personliga profiler, det vi kallar för lagroller, passar ihop och kompletterar varandra. Hade du sådana tankar när du valde medarbetare?

Nej, det hade jag inte. Det var andra kriterier som jag hade som utgångspunkt.

1. Medarbetarna måste ha hög teknisk kompetens. De ska, om möjligt, vara bäst inom sina specialområden. Var och en ska respekteras av sina kollegor.

2. De måste kunna ta ansvar för sin verksamhet. Jag gav dem tydliga ansvarsområden och det var viktigt för mig att de kände sitt eget ansvar och tog det i praktiken. Ger man tydliga arbetsuppgifter till människor så tar de också ansvar för dem.
3. De ska också ha en social kompetens så att de kan samarbeta under lång tid. Alla var faktiskt kvar i organisationen ända till slutet. Trivseln i gänget är viktig. Vi hade en häftig stämning och väldigt kul.

”Vilket är dagens problem?”

Det brukar vara svårt att planera ett projekt med många kvalificerade specialister, som inte alltid är så projektvana. Hur planerade och styrde ni projektet? Hade ni mycket strul, kanske några riktiga kriser?

Nej, vi hade inga stora kriser eller stopp. En bidragande orsak var att det två miljarder år gamla berget var sprickfattigt och torrt. Men visst hade vi störningar. Främst handlade det om praktiska problem i samband med borrhningarna som pågick dygnet runt och under i stort sett hela året. Många borrhål är närmare 1000 m djupa och även det efterföljande mätprogrammet i borrhålen gick inte heller alltid smärtfritt. Med många aktiviteter som pågick parallellt var det nästan så att vi hade problem varje dag. Eftersom jag hade längre restid än andra så kom jag lite senare till jobbet. Jag började då med att fråga ”Vilket är dagens problem?” Det fanns nästan alltid något, men inställningen hos medarbetarna var att vi fixar det här till lunch!

I våra mer formella riskanalyser sorterade vi in riskerna i fyra grupper

- Projektrisker, främst förseningsrisker (t.ex. tillkommande ej planerat borrhål, fastsättning av utrustning, förlängd tid för vattenprovning)
- Organisatoriska risker (t.ex. nyckelpersoner slutar)
- Acceptansrisker (t.ex. irritation hos närboende)
- Arbetsmiljörisker

Den styrande planeringen sköttes av vår planerare som använde MS Project. Vi hade tidigare provat med Primavera men tyckte att det var för krångligt för våra behov. Planeringen baserades på milstolpar och uppdatering skedde varje vecka.

Viktiga milstolpar var något som vi kallade för **datafrysar**. Det innebar att vi samlade ihop olika paket av data en gång per år som bildade underlag till en samling modellrapporter eller platsbeskrivningar som togs fram i ett annat projekt. Sammantaget blev det fem gånger som platsbeskrivningar togs fram. Varje sådan beskrivning omfattade 400-600 sidor och bildade en fast bas för projektering och säkerhetsanalys. Att ha ett fastlagt dataunderlag som modelleringsprojektet arbetar med är enda chansen för att ha koll på de glidningar i data som annars skulle förekomma när undersökningarna rullar vidare. När det sedan inte sker några förändringar mellan platsbeskrivningarna, trots att ytterligare ett år av datainsamlande läggs till, var vi trygga i att platsundersökningen var klar och att vi hade ett fullgott dataunderlag för avslutande projektering och säkerhetsanalys inför ansökan om att få uppföra slutförvaret.



Foto Alf Sevastik Kustbild

Sprickfattigt berg resulterar i långa borrhärlor

Hela området kring Forsmark är av riksintresse för naturvården och det rörliga friluftslivet. Hur gjorde ni för att inte skada naturen eller skapa negativa opinioner?

Det här var egentligen den största utmaningen. Vi fick ta väldigt mycket hänsyn t.ex. till när känsliga fågelarter häckade. Vi införde att vår platsekolog skulle godkänna alla fältaktiviteter och för sådana som bedömdes kunna påverka naturmiljön krävdes tillstånd av länsstyrelsen. Totalt fick vi 26 olika tillstånd. Vi hade också en massa andra typer av mer personliga hänsyn. Vi hade t.ex. planerat att genomföra en fältaktivitet på ett ställe en måndag, men eftersom bonden som ägde marken behövde jobba på den just då så flyttade vi aktiviteten till onsdagen. Ett annat exempel är en sommarstugeägare som var orolig för att det skulle köra en massa maskiner över hans gård. Efter lite funderande kom vi fram till att det bästa vore att bygga en ny väg – då slapp han trafiken och vi fick några kilometer kortare väg mellan kontoret och borrhärlorna.

Prata med människorna – inte till dem!

Bra, nu kommer vi in på det intressantaste i hela projektet och det som avgjorde att du fick utmärkelsen. Hur bar du dig åt för att skapa en så positiv inställning till slutförvaringen i Forsmark? Den acceptansen är alldeles fantastisk i ett internationellt perspektiv.

Jag hade tidigare varit projektledare för en förstudie i Storuman. Det var en nyttig läxa. Vi hade omfattande informationer i stora plena. Visst var det protester, men jag uppfattade ändå när jag pratade med folk att de flesta var positiva till slutförvaringen. Vid en kommunal folkomröstning visade det sig emellertid att 76 % var emot. Vi förstod att vi var tvungna att arbeta på ett annat sätt i Östhammar; att prata med människorna – inte till dem! Vi beslöt att försöka träffa så många som möjligt i smågrupper. Vi tog personlig kontakt med cirka 260 hushåll inom cirka en mil från kärnkraftverket. Vi ringde till dem och samlade dem till informationsträffar i deras egna byar. Det blev möten i bygdegårdar, församlingshem och runt folks köksbord där vi diskuterade projektet och hur de skulle komma att beröras. Det är först i ett samtal som det kryper fram vilka frågor folk har och vad som oroar dem. Vi hade daglig kontakt med närboende och nyhetsbrev varje månad. Arbetet gjordes av två informatörer och en redaktör. De hade ett otroligt engagemang för uppgiften och att vi har lyckats nå ut till så många människor är till största delen deras förtjänst. Jag lade själv ned ca 40 % av min tid på information och externa kontakter.

Reporten från Financial Times, som följt slutförvaringskampen, är förbryllad.

”Hur kan man få över 80 procent av invånarna i en kommun att acceptera ett slutförvar av kärnbränsle inom kommungränserna?”

Ledare i Svenska Dagbladet

Det var väl inte bara de närboende som kontaktades?

Nej, vi hade hela kommunen som arbetsfält. Dels har alla hushåll fått informationstidningen Lagerbladet fyra gånger per år, dels har vi träffat många kommuninvånare i olika sammanhang. Exempelvis hade vi runt 4000 besökare i somras när vårt fartyg M/S Sigyn låg i Öregrund med sin utställning. Vi har också arrangerat studieresor till Oskarshamn där man kunnat studera hur det använda kärnbränslet förvaras i det mellanlager som finns där, teknik för förslutning och kvalitetskontroll av kopparkapslarna i Kapsellaboratoriet samt den omfattande forskning i slutförvarsfrågor som görs i tunnlar ner till förvarsdjup i Äspölaboratoriet. Totalt har 3200 personer, eller 20 % av befolkningen i Östhammars kommun över 18 år, har deltagit i sådana studieresor. Platsundersökningen i Forsmark har haft 1000-2000 besökare per år i sex år. Vi gör opinionsundersökningar varje år och den senaste visade att 78 % ansåg att SKB:s information var bra eller mycket bra och att 54 % har personligen träffat någon av våra informatörer. Vi är stolta över att vi lyckades skapa ett sådant förtroende hos lokalbefolkningen att 79 % är positiva till förvaringen. Det här har också inneburit att projektets arbete med information och dialog har blivit internationellt uppmärksammat.

När vi nu närmar oss slutet på vårt samtal vill jag att du sammanfattar tre framgångskriterier.

Om jag ska begränsa mig till tre så får det bli

1. En genomtänkt planering

Planeringen för platsundersökningarna som bedrevs under flera år innan vi startade gjorde att det fanns support från övriga SKB och att vi kunde få en flygande start.

2. Kunnig beställare

Beställaren var den ansvarige för Kärnbränsleprojektet, Olle Olsson. Han har stor kunskap och var ett ypperligt bollplank. Han gav mig stor frihet att driva projektet så att det fungerade för oss lokalt och stöttade när det behövdes.

3. Teamet

Vi var ett kompetent och engagerat team. De flesta var med under hela resan. Inställningen var att vi ska fixa det här! Vi hade en härlig stämning på arbetsplatsen. Tydliga ansvarsområden, stor respekt för varandras kunskaper och ansvarskänsla bidrog starkt till att vi lyckades.

Nu är det här stora och komplicerade projektet avslutat. Vad ska du ägna dig åt framöver?

Jag har faktiskt redan börjat med framtiden som konsult i ett dotterbolag till SKB som heter SKB International Consultants AB. Företaget har haft mer än 300 uppdrag i 20 länder. Vi arbetar som rådgivare till andra länder som inte kommit lika långt som vi i Sverige. Det finns ett mycket stort intresse internationellt för SKB:s erfarenhet och kunskap.

Tack för ett trevligt samtal och lycka till som konsult i framtiden. Din kunskap och erfarenhet behövs verkligen över hela världen.

PROJEKTDATA

- Projektet pågick 2002-2007. Avslutades 2008
- Kostnad ca 600 miljoner
- SKB:s platsorganisation ca 35 personer
- 650 leverantörer, ca 1 500 beställningar
- 600 aktivitetsrapporter
- 25 kärnborrhål (18km), 38 hammarborrhål (6,5 km) och drygt 100 jordborrhål (570 m)
- Geologisk kartläggning, hydrogeologiska, geofysiska, bergmekaniska och termiska mätningar, vattenkemisk provtagning, ekologiska inventeringar, mm
- Slutförvaret kommer att omfatta mer än 50 km tunnlar under jord
- Totalt kommer 2,3 miljoner kubikmeter berg att tas ut
- Möjlig byggstart 2015. Deponering kan då starta 2023
- Hela tunnelsystemet är fullt utbyggt år 2070



Foto Lasse Modin

PERSONDATA

- Kaj Ahlbom, 58 år
- Gift med Kikki Fors
- Bor i Vänge utanför Uppsala
- Jobbar nu i SKB International Consultants AB
- Deltar i en granskningsgrupp (Independent Technical Review Group of the Nuclear Waste Management Organization) i Kanada
- Ledamot av Geosphere Characterisation Panel of the Nuclear Decommissioning Agency, Storbritannien