



Foto: Carl Douglas, Deep Sea

Intervju med Anders Jallai Årets Projektledare 2004

Torbjörn Wenell
Sekreterare i Svenska ProjektAkademien
www.projektkultur.se

På jakt efter sanningen!

Den 20 januari 2005, i samband med sitt 10-årsjubileum på KTH i Stockholm, delade Svenska ProjektAkademien ut utmärkelsen Årets Projektledare 2004 till Anders Jallai för sin insats som projektledare för DC3an.

Nu är det en vacker vinterdag en vecka senare. Jag är på väg i bilen hem till Anders på Lidingö för att göra den sedvanliga intervjun med Årets Projektledare och det känns riktigt spännande. Jag vet redan att jag kommer att få lyssna på en väldigt intressant och lärorik berättelse om ett helt otroligt projekt. Låt oss ta del av Anders erfarenheter.

Ett omöjligt projekt - med felaktiga ingångsdata!

Anders. Man har sagt om projektet att det var "ett omöjligt projekt med felaktiga ingångsdata". Några anser att projektet var lika svårt som att hitta Titanic. Är det din åsikt också?

Ja, jag tycker nog det. På många sätt var det t.o.m. svårare. Titanicprojektet hade bättre ingångsdata än vad vi hade. Vi blev medvetet vilseledda. Du vet själv hur lätt det är att leda ett projekt till ett lyckat resultat om kravspecen eller beställningen är alldeles fel.

Låt oss ta det från början. Du hade tidigare varit dykare då man hämtade upp lasten i Champagnevraket och projektledare för att hitta den ryska ubåten S7. Vad var det för projekt?

Champagnevraket var ett fartyg lastat med champagne och konjak som förläste utanför Åbo1916 under första världskriget. Vi var en grupp dykspecialister som anlätades för att ta upp flaskorna på vraket. Tyvärr hade vi ingen del i lasten. Vi fick en flaska var men det var ett bra sätt att få insyn i ett stort projekt!

S7 var en rysk ubåt som sänktes under 2:a världskriget utanför Söderarm. Trots flera försök hade man inte hittat ubåten, kanske beroende på att många sa att det inte gick. Sommaren 1998 satte jag ihop en grupp av duktiga amatörer och vi fann vraket i juli 1998. Det intressanta med det projektet, så här efteråt, var att i september 1998, under en minnesceremoni för de omkomna ute på havet, så frågade en rysk journalist mig om inte jag också skulle försöka hitta den nedskjutna DC3an. Tanken började gro hos mig och eftersom jag hade ett stort självförtroende efter att ha hittat ubåten så började jag uppleva det som en fantastisk utmaning att hitta DC3an.

Berätta om vad som hände efter det att du tänt på idén.

Jag började läsa in allt jag hittade om DC3an i form av böcker, artiklar, rapporter mm. Vi skulle kunna se det som en förstudiefas. Jag höll på i 1,5 år fram till våren 2000.

Under våren 2000 följde så en planeringsfas. Tillsammans med min kompis Björn Blomberg började vi titta oss om efter partners och finansiärer. Jag hade tidigare träffat Carl Douglas och hans företag Deep Sea Productions och han kom att stå för mycket av finansieringen och

han fungerade också som beställaren. Vi behövde också experter på marina undersökningar och hittade Ola Oskarsson i Marin Mätteknik. Den här kvartetten bildade projektgruppen.

Det visade sig att vi blev urtypen för en naturligt bra sammansatt grupp, åtminstone om man ser den med Ichak Adizes PAEI-ögon. Ola var Produceraren, Carl Administratören, jag själv Entreprenören och Björn Integreraren.

När jag sökte medarbetarna till gruppen var det viktigt för mig att bortse från personliga relationer till dem som ville vara med. Kompisarna som var bra och bussiga sist, men som inte riktigt passar in i det nya projektet. Det här är något som man bör tänka på i alla projekt.

Havet är stort!

Nästa fas, vi kan se det som en testfas eller försöksfas, skedde under ett par veckor i juli 2000. Det var den första expeditionen och också första gången vi gjorde något så stort. Det var ett bra försök men vi insåg att havet allt är bra stort.

Nu började en mycket mer omfattande förberedelsefas som sträckte sig över två år. Vi visste att varje dygn på havet kostade ungefär 100 000 kronor så det gällde att tänka till i förväg. Alla måste förbättra sig och vi behövde dessutom förbättra mättekniken. Vi testade för att hitta rätt metoder i form av sökhastighet, sökbredder, höjd ovan botten mm. Samtidigt gjorde vi en ordentlig riskanalys där de mest negativa riskerna var

- Flygplanet redan bärgat
- Flygplanet sönderslaget
- Flygplanet nedsjunket i dyn
- Flygplanet flyttat
- Flygplanet borttrålat

Vi behövde förstå projektet bättre. Det här var en nödvändig återhämtningsfas, en form av mognadsfas. Ibland har jag sett den som en tålamodsfas.

Kännetecknande för det här projektet är att det består av väldigt många olika och mycket intressanta faser. Egentligen är det ditt sätt att hantera faserna som var den stora utmaningen. Vad händer nu i projektet efter det att det mognat?

Vi är nu framme vid 2002 och under våren, sommaren och hösten pågick en ny planeringsfas inför den andra expeditionen. Alla var på gång. Vi hade skaffat oss ett teknik- och metodkunnande. Projektet kändes mycket mer realistiskt.

Normalt gör man en sådan här expedition på sommaren då vädret är lugnare. Vi kom inte ut förrän i december, men vi hade tur med vädret så allt gick bra – förutom att vi inte hittade planet.

Under den första expeditionen hade vi letat på platser där man inte tidigare sökt. Nu fortsatte vi att leta på platser där man inte hade sökt men också på ställen där man sökt tidigare. Som underlag för sökplanen hade vi bl. a. de senast släppta ryska dokumenten, ryska vittnen och fynd på ytan.

Vi hittade inget plan och vi började inse att mycket av den ryska dokumenteringen och data var falsk.

En klassisk rysk mörkläggnings såg det ut som. Hade uppgifterna varit riktiga så hade vi hittat planet.

Vi kände att vi hade kört fast! Hur gör man i ett jättesvårt projekt med fel ingångsvärden?

Rensa spelplanen och börja om

Det är nu jag tycker att det börjar bli riktigt intressant. Hur gör du i en sån här situation? Måste man inte börja om från början och göra en nystart?

Det är precis vad vi gjorde. Vi var förvirrade och hade hamnat i en återvändsgränd. Vi rensade spelplanen och ifrågasatte allt. Kan man tala om en omvärderingsfas, så var det precis det vi hamnade i.

Det hjälper inte att vara väl förberedd, smart och duktig och ha de nödvändiga resurserna när basförutsättningarna är helt tokiga. Det var en intressant lärdom att tvingas omvärdera ett helt projekt. Vi drog några viktiga slutsatser.

Den första var att vi måste förutsätta att all dokumentering var oriktig. Man försökte dölja den exakta positionen. Det innebar också att vi skulle behöva tvingas söka på redan sökta områden som vi tidigare valt bort.

Den andra slutsatsen som följde på den första var att tidigare expeditioner inte haft tillräckligt bra sökmetodik och sökutrustning. Träffsäkerheten hade helt enkelt varit för dålig.

Vi gjorde en analys av varför de tidigare expeditionerna misslyckats och fann att några inte haft en större träffsäkerhet än 50%.

Tillsammans kändes det här som en mental kullerbytta. Vi hade helt nya förutsättningar och fick börja om igen. Vi insåg att vi hade teoretiserat på felaktiga ingångsvärden. Nu gällde att ta bort allt ”jag tror” och försöka hitta en systematisk metod att jobba efter.

Vi hittade en vetenskaplig och väl prövad metod ”Optimal Search Theory” som amerikanska kustbevakningen använder i sina sökningar. Den bygger på en sannolikhetskalkyl baserad på endast fakta och utifrån dessa upprättar man en sökplan där sökningen börjar i det område med högst teoretisk sannolikhet.

När det är som tyngst är vändningen som närmast

Problemet är naturligtvis att veta när det är som tyngst. Kände du att det höll på att vända?

Ja och bara att ha den insikten att nu kan det inte bli värre är bra – det ger en trygghet och ork att fortsätta. Det var en tuff mental process att ta sig igenom som byggde på en enorm kunskapsinsamling, på stort tålamod och en massa energi.

Sista genomförandefasen blev alltså expedition 3 som startade i maj 2003. Vi fann planet den 16 juni och det låg där det borde ligga enligt våra nya beräkningar. Området hade sökts igenom tidigare av andra men då hade man inte funnit planet. Bärgningen, som i sig var ett stort projekt, skedde i mars 2004.

För mig slutade inte projektet i och med att vi fann planet eller att det bärgades. Nu gäller det att genomföra efterarbetet och se till att planet bevaras på något museum där allmänheten får en chans att studera det. Det är också viktigt för mig att dela med mig av den lärdom som jag fått genom projektet. Vi har gjort en film som nu också kommer på DVD och Björn Hagberg har följt projektet och skrivit en bok om det och själv åker jag runt och föreläser.

*Låt mig försöka sammanfatta alla olika faser som projektet gick igenom. Det var en **förstudiefas** fram till våren 2000 då du läste in projektet en **planeringsfas** under våren då du organiserade och finansierade projektet*

en försöksfas i form av den första expeditionen under juli 2000
en förberedelsefas som du betraktar som en återhämtnings- och mognadsfas
en ny planeringsfas under våren, sommaren och hösten 2002
en genomförandefas – den andra expeditionen – under december 2002
en omvärderingsfas då du ifrågasatte allt och gjorde en omstart
en ny genomförandefas – den tredje och lyckade expeditionen – våren 2003 och slutligen
en utvärderingsfas då projektet slutdokumenterades och alla lärdomar sammanställdes.

Jag är speciellt imponerad av din genomförandeork och förmåga att gång på gång starta om på nytt. Hade ni orkat med en omstart till?

Ja, vi var beredda – både mentalt och ekonomiskt - på att gå åtminstone ett varv till. Egentligen var ju projektet inte så tidspressat. Vraket hade legat på havsbotten i 50 år så tidsplanen som sådan var inte kritisk. I den här typen av projekt tycker jag att man ska ha en lång och generös tidplan, förutsatt att man klarar av det ekonomiskt. Har man ingen tidslimit så blir det inte så stressigt utan man får möjlighet att göra ett kvalitativt bra jobb.

Vilken lärdom vill du dela med dig till dem som läser denna intervju? Vilka var framgångskriterierna?

Visst fanns det framgångskriterier. Jag vill lyfta fram följande:

- Samarbetet inom gruppen var mycket bra. Kanske berodde det på att vi hade en bra rollsammansättning.
- Passion. För ett sådant här projekt måste man ”brinna”. Ju svårare projektet är desto mer hängivenhet krävs.
- Man måste få misslyckas. Individerna i gruppen måste våga.
- Uthållighet och framförallt tålamod.
- Noggrannhet i minsta detalj såväl under förberedelser som genomförande.
- Självförtroende. När man jobbar med något svårt så får inte jantelagarna styra.

Det är några saker som jag också skulle vilja ta upp. Den första är behovet av att dokumentera. Här kommer mina tips:

- Börja med att skriva ned vad alla nyckelpersoner personligen vill få ut av projektet.
- För en dagbok när det händer saker. Under expeditionerna skrev jag varje dag.
- Analysera vad du tror och tycker varje dag. Ex ”idag har jag ingen koll – vet inte om vi kommer att lyckas”.
- Skriv ned det du inte gillar i projektet och som måste förbättras.
- Dokumentera varje möte helst i form av en videoinspelning.
- Spela in alla intervjuer. När man kollar efteråt inser man att man missat ibland så mycket som 50% av det man snackat om.

Den andra erfarenheten är att man måste lägga ned mycket mer tid och energi på projektets tidiga faser. Det är här som framgången föds. Gör man det så går resten som en dans.

Definiera målet fler än en gång och delge alla i projektet målbeskrivningen tydligt. Det finns inget värre än när medlemmarna har olika syn på slutmålet i ett projekt.

Slutligen skulle jag vilja locka alla projektledare att slita sig från TVn och läsa mer. Läs filosofi och historia. Lär dig av andras tankar, erfarenheter och misstag. Man kan se det som en litterär benchmarking.

Vad blir ditt nästa projekt? Har du något stort på gång?

Jag vet inte riktigt. Jag håller förutsättningslöst på med olika förstudier. För ett halvår sedan kändes det inte som om jag skulle vilja dra igång något nytt projekt, men nu börjar lusten på att återvända.

Jag kan väl nämna att vi fortsatte efter det att vi hittat DC3an med att lite motvilligt leta efter Catalinan som också sköts ned av ryssarna den 16 juni 1952. Vi hittade den i mitten av juli 2003 lite längre österut i en ny sökruta. Men det är en annan historia!

Tack Anders för en spännande och lärorik berättelse! Lycka till med nästa utmaning vilken den nu blir.

FAKTA

Anders Jallai

44 år, gift, 2 barn
Bor på Lidingö
Kustjägare
Krigsflygskolan/Officershögskolan
Viggenpilot, 2 div F13 JA 37
Flygläroartutbildning Lärarhögskolan
Supervisor teknisk dykning
Befälhavarutbildning SAS
ILS ledarskapsutbildning SAS
Stf chefpilot SAS
Projektledarutbildning SAS
Idag: Deltid SAS och eget konsultföretag



Foto: Mats Loxell

Champagnevraket

Namnet var Jönköping och hon var en Galeas på väg från Gävle till S:t Petersburg under 1:a världskriget 1916. Uppfångades och sänktes av en tysk ubåt utanför Åbo eftersom det var last till ryske Tsaren ombord. Bl.a. 3500 flaskor av finaste champagne, Heidsieck Monopol årgång 1907. En del av flaskorna såldes senare på Christies i London för ända upp till 30 000:- stycket för de finaste flaskorna.

Anders, Johan Candert, Carl Douglas och Robert Westerberg anlätades som dykare på detta stora projekt och fick uppdraget att plocka upp champagne från vraket på 64m djup år 1997.

De var då de enda i Sverige som dök på dessa djup eftersom de kunde använda sig av bl a Helium som andningsgas. Senare anlätades professionella tungdykare från Danmark för att bärga vraket.

Anders fick genom detta sätt se ett stort projekt från 1:a parkett och se och lära.

Det var stora pengar inblandade och flera hot såsom finska konkurrenter och rysk maffia som ville komma åt lasten.

Se länk: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/9805/25/sprit.html>

Ryska ubåten S7

Anders ledde detta projekt och fann den då första ryska ubåten från 2:a världskriget på svenskt vatten utanför Söderarm i Stockholms skärgård. Fyndet gjordes i juli 1998. Ett riktigt äventyr det med.

Minnesceremonin för den ryska besättningen hölls ombord på det ryska militära fartyget Sibiryakov i oktober 1998 rakt ovanför platsen för ubåten. Med fanns också svenska myndigheter med fartyget Visborg.

Anders fick ombord på det ryska fartyget diplom och tackbrev från chefen för den ryska Marinen och en rysk medalj (sovjetiska ubåtsveteranernas medalj).

Det var en rysk journalist som frågade om Anders inte skulle ta och finna DC-3:an nu.

S7 sänktes av en finsk ubåt, Vesihisi 21 oktober 1942.

Se länk: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/9807/31/start.html>

Köp boken om projektet!

”DC-3:an På jakt efter sanningen”

Skreven av Björn Hagberg

Utgiven av Fischer & CO december 2004

ISBN 91-85183-12-1