Esbjörn Hillberg

En intervju av Gustav Sjöblom

25 februari 2008

Intervju 63

Från matematikmaskin till IT

Denna intervju har genomförts inom ramen för projektet Från matematikmaskin till IT som är ett samarbete mellan Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria vid KTH, Dataföreningen i Sverige och Tekniska museet finansierat av Riksbankens Jubileumsfond och Stiftelsen Marcus & Amalia Wallenbergs minnesfond. Originalinspelning och transkript finns tillgängliga på Tekniska museet i Stockholm. Intervjun bör refereras på följande sätt:

Esbjörn Hillberg, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: Broströms, containerpool, fraktdokumentation, fraktsättning, Göteborg, rederier, sjöfart, transporter.

Abstract

Esbjörn Hillberg was born in Söderhamn in 1940 and graduated from the University of Göteborg with a degree in mathematics and numerical analysis. He began his career as a systems programmer at the Göteborg-based consultancy ADB-system AB in 1964. After working with computer systems development for ADB-system, SAS, and the City of Göteborg he was recruited in 1970 by Sweden's largest shipping group, Broströms. At Broströms Hillberg initially worked at the computer department, where his first tasks consisted in examining different hardware options for an extended computer facility and the provision of IT education to all Broström employees. In 1973 he was appointed head of the Department of Freight Documentation, where he reported directly to the Broström CEO and led the development of a computerised system for setting shipping rates and producing simplified freight documents. The system was a success which enabled substantial rationalisation within Broströms and was given plenty of attention at the time. During this time Hillberg was also involved in other projects concerning freight documentation, notably an inter-nordic cooperation with several leading Scandinavian shipping companies. Having accomplished the rationalisation of freight documentation at Broströms by 1977, Hillberg moved abroad and worked with general management tasks for Broström subsidiaries in New York, Iran and Italy. In 1985 Hillberg returned to the field of information technology through his involvement in the setting up of Global Equipment Management, a pan-Scandinavian container pool based in in London, a task which to a great extent consisted in the development of a computer system for the tracking of containers and allocation of costs between shipping companies.

Informant: Esbjörn Hillberg
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 25 februari 2008
Plats: Esbjörn Hillbergs hem på Donsö i Göteborgs södra skärgård

Gustav Sjöblom: Idag är det den tjugofemte februari 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och är forskningssekreterare för området Transporter i projektet ”Från matematikmaskin till IT”. Idag sitter jag hemma hos Esbjörn Hillberg på Donsö för att göra en intervju. Det kommer handla om Esbjörns erfarenheter av datorer överhuvudtaget, men allra mest om datoranvändningen inom rederibranschen. Vi kommer att gå fram till början av 1980-talet, men vi ska börja med att gå tillbaks till början, och du är född den fjortonde mars 1940 i Söderhamn?

Esbjörn Hillberg: Ja.

Gustav Sjöblom: Kan du berätta lite om din uppväxt?

Esbjörn Hillberg: Jag föddes i en liten norrlandstad och växte upp rätt trevligt och lyckligt. Alla bodde i stort sett i hus och man hade mycket fester och man åkte skidor till skolan. Söderhamn var en skärgårdsstad och jag var ute mycket i skärgården och seglade mycket. Man levde ett otroligt tryggt liv, skulle jag vilja säga. Det gäller nog generellt för hela den generationen, fyrtiotalisterna, att vi hade en trevlig uppväxttid. Man gick i plugget och läste och jag var väl ingen stjärna i plugget. Jag hade miljoner av andra intressen. Jag höll på i idrottsföreningar där jag var ordförande och jag var sjöscoutledare och sjöscoutinstruktör. Jag levde halva min tid i skärgårn och skolkade från skolan. Jag gick om någon av ringarna, men det gjorde hela gänget som man gick i plugget med, så många av oss träffades igen i slutet på sista ring när vi tog studenten.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Esbjörn Hillberg: Min pappa var kamrer på något som hette Marma Långrör, som sen blev Korsnäs-Marma när det gick ihop med Korsnäs. Min mamma var chef på telegrafstationen där uppe, så båda jobbade och vi hade till och med hembiträde som lagade mat åt en på lunchen när man gick hem och åt.

Gustav Sjöblom: Så båda föräldrarna förvärvsarbetade?

Esbjörn Hillberg: Ja, båda förvärvsarbetade.

Gustav Sjöblom: Hade någon av dem läst vidare i någon form?

Esbjörn Hillberg: Nej. Pappa tog en massa kurser och läste vidare på äldre dar. Mamma hade gått ut flickskolan och pappa hade tagit studenten, men sen hade de inte råd att plugga vidare. Det var ju så på den tiden.

Gustav Sjöblom: Och ni växte upp i ett småhus?

Esbjörn Hillberg: Vi växte upp först i ett villaområde, men så tyckte pappa att det var så jobbigt med tomten när vi hade sommarstuga också, så då bodde vi i ett hyreshus mitt i stan – precis mitt i centrum – på fem rum och kök, rätt så stort. Men syrran och jag

bodde i samma rum hela tiden hela vägen upp till gymnasiet, för det var inga sovrum utan bara en massa vardagsrum. Konstigt nog.

Gustav Sjöblom: Du beskrev att du var med i sjöscouterna och åkte skidor. Vilka intressen och fritidssysselsättningar var det som dominerade?

Esbjörn Hillberg: Det var nog friluftsliv och sport. Sen var jag rätt duktig på musik och att sjunga och var med i körer. Jag hade väl två ämnen i skolan som jag var mycket duktig i och det var fysik och matte. Vissa ämnen hade jag inte en bok i ens en gång. Jag gick matematiska grenen och det var för att välja bort så många ämnen som möjligt.

Gustav Sjöblom: Fanns det något särskilt i uppväxten som väckte ditt intresse för teknik, eller fanns det ett intresse för teknik?

Esbjörn Hillberg: Det fanns nog, för pappa hade det med hela tiden. Han plockade med elektriska prylar och skruvade isär dem och drog elledningar och kablar, så jag var nog rätt händig. Jag var nog mer händig med händerna än vad jag var intresserad av att läsa, skulle jag tro.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon affärsmässig bakgrund i familjen?

Esbjörn Hillberg: Nej, det fanns det inte. De var administratörer och organisatörer både mamma och pappa. Farfar hade haft någon bilverkstad för länge sen, men det var inte på min tid.

Gustav Sjöblom: Kamrer, är man mera byråkrat då?

Esbjörn Hillberg: Han hade hand om bokföringen och allt sånt där liksom, byråkrat.

Gustav Sjöblom: Och du tog studentexamen så småningom, efter något extra år som du beskrev det?

Esbjörn Hillberg: Ja! Och det roliga är att de som hade här extra årena och hade miljoner andra intressen, de har lyckats vansinnigt bra hela gänget – eller vansinnigt, de har lyckats mycket bra hela gänget. Vi fortsätter att hålla ihop. Jag och en tjej som heter Ulla Åkerblom – hon var faktiskt chefsekreterare till Marcus Storch på AGA i många, många år tills de lade ner AGA – drar ihop ett studentjubileum vart femte år och nästan varenda människa kommer. Men det kanske också är småstadsmentaliteten?

Gustav Sjöblom: Har det här nätverket påverkat ditt yrkesliv på något sätt, varit till hjälp i något sammanhang?

Esbjörn Hillberg: Nej, det tror jag inte, inte ett dugg.

Gustav Sjöblom: Är det någon mer där som har kommit in på databanan?

Esbjörn Hillberg: Nej. Jag var nog bland de första och det var också helt och hållet slumpen.

Gustav Sjöblom: Efter studentexamen var det dags för värnplikt. Var hamnade du då?

Esbjörn Hillberg: Jag försökte bli örlogsofficer eftersom jag var intresserad av sjön och segling, så jag var och testade mig i tre dygn på Näsby. Jag klarade allting kanonbra, sade de, utom synen. Så sa de ”Ni kan bli mariningenjör” och då sa jag ”Absolut inte, för jag vill inte vara under däck. Jag vill stå på bryggan och köra båtar.” I lumpen kom jag i alla fall på KA, kustartilleriet, och då låg jag på båtar. Det var logiken, för jag höll på mycket med sjön.

Gustav Sjöblom: Var var du stationerad då alltså?

Esbjörn Hillberg: Man tillhörde Härnösand när man kom från Hälsingland, men första halvåret kom man i Göteborg. Sen åkte jag vidare ner till Karlskrona ett tag och sen på slutet gick man runt med en minutläggare runt hela norrlandskusten.

Gustav Sjöblom: Så du hörde till Härnösand, men det mesta av utbildningen var förlagd till Göteborg och Karlskrona?

Esbjörn Hillberg: Ja, det första halvåret. Alla som kom in och hade studenten åkte in i femton månader då. Under det första halvåret på KA4 i Göteborg kom jag underfund med att man kunde bo utanför området, så vi var några killar som hyrde rum precis utanför luckan så vi kunde stanna ute på nätterna. Det fick vi om vi gick och pluggade, så då skulle vi plugga matte på universitetet. Men vi pluggade ingen matte. Vi skaffade böcker men det blev ingen pluggning, för man gjorde andra saker. Sedan kom vi upp till Härnösand sista tiden.

Då kommer vi fram till -61 ungefär, när man muckade från lumpen och skulle börja på att plugga – det skulle ju alla göra på den tiden, gå vidare och läsa – och då visste jag inte så mycket. Jag ville komma in på Chalmers eller KTH, men det räckte inte att de dubblerade mattebetyg och fysikbetyg, för de räknade vissa andra ämnen också så jag kom inte in på dem när jag sökte någon gång. Och då sa jag att då får jag läsa matte.

Gustav Sjöblom: Du beskrev det som att alla skulle läsa vidare på den tiden. Vilka alla var det?

Esbjörn Hillberg: Alla! Alla som hade tagit studenten. Det var naturligt att man skulle plugga vidare, det gjorde man bara.

Gustav Sjöblom: Så det kom inte från familjen?

Esbjörn Hillberg: Nej, det gjorde det inte. Man skulle plugga vidare bara. Man skulle göra lumpen och så pluggade man vidare. Och sen kom man in på universitet eller högskola. Det var ju bara så.

Gustav Sjöblom: Var det resten av studentgruppen som byggde upp den här normen, eller hur skapades den?

Esbjörn Hillberg: Nej, gick man och tog studenten så skulle man bara gå vidare och plugga vidare. Det var inget att snacka om. Man började inte jobba efter studenten, utan det var att ta en akademisk examen sen. Jag menar, lärarna som man hade i skolan var ju akademiker. Jag tror inte det var någon av killarna och tjejerna som jag tog studenten med som inte pluggade vidare. Det kanske fanns någon om jag får tänka efter, men det var ett fåtal.

Sen hade jag en egen filosofi när jag skulle läsa, för på den tiden hade man bara att välja på Lund, Stockholm, Göteborg, och – nu har jag glömt bort något ställe – Uppsala, naturligtvis. Lund ville jag inte till, det var för långt söderut. Jag hade aldrig vart söder om Örebro när jag kom in i lumpen, men jag hade vart överallt i Norrland ända upp till Abisko. De flesta från Söderhamn började i Uppsala för det var nära hem, men jag tyckte att Uppsala bara var studentliv och det var jag inte så fascinerad av. Stockholm, där försvann man. Sen hade jag råkat göra lumpen i Göteborg och jag tänkte att det är en blandning av akademiker och vanliga, normala människor, så då blev det Göteborg.

Gustav Sjöblom: Hur var undervisningen i matematik?

Esbjörn Hillberg: Vi höll till i Chalmers lokaler och var hemskt många som satt i föreläsningssalarna. Det var fruktansvärt teoretiskt så jag tyckte det var fruktansvärt tråkigt. Jag var inte ett dugg intresserad av att plugga. Hyltén-Cavallius hette böckerna och det var tjocka luntor som man satt och pluggade. Jag läste matte första terminen och jag läste tvåan i matte och jag klarade ettan och jag klarade tvåan också med tiden. Sen träffade jag min fru när vi läste matte. Hon hade någon fest som jag gick på, och det här är kanske också ett tidsperspektiv om man får berätta en så rolig historia. Hon bodde i Haga, min fru. Jag var inte bjuden på festen ens en gång, utan det var en kompis som skulle dit, men jag gick och tog i min tur med mig en kompis. Sedan stannade jag kvar där. Det här var - 61 någonting och då var det rätt ovanligt, men jag sade till henne: ”Det är löjligt att vi bor på två olika ställen, det är bättre vi flyttar ihop.” Så vi flyttade in i den lilla ettan i Haga vid Handelshögskolan på Sprängkullsgatan. Och ettan var omodern, det snöade in på taket och det snöade in på järnspisen. Vi satte ut en fotogenkamin på golvet och försökte plugga och hade mössor på oss för det var kallt som sjutton. Men det där är en separat historia.

Det var hemskt mycket att göra och man träffade kompisar under den tiden. Pluggningen var nog inte så seriös. Jag började läsa numerisk analys för att det tillhörde matte och sen tänkte jag läsa matematisk statistik också och det gjorde jag. När vi läste numerisk analys bodde vi ihop och var sambos. Vi höll det så hemligt att våra föräldrar inte visste om det under det första halvåret. Jag flyttade ut ur lägenheten när hennes föräldrar kom och hälsade på, så det var ju lite skandal, men vi gifte oss och har varit gifta i fyrtio–femtio år i alla fall, så vi har klarat det bra. Men det var lite okonventionellt. Medan vi pluggade blev vi plötsligt med barn – eller inte vi men hon, min fru, min älskarinna kan man säga på den tiden. Man var oskyldiga akademiker och levde i en kall lägenhet med ett rum och kök. Vi gjorde upp en månadsbudget, för vi tog inga lån. Jag fick lite pengar hemifrån och min fru fick naturastipendium, för hennes föräldrar hade låga inkomster. Vi kunde köpa ungefär tio limpor i månaden och vi gjorde korvgrytor som vi spädde ut med potatis, för vi ville inte ta några lån och ha några skulder. Och på det här sättet klarade vi oss. Men när vi skulle ha barn sade jag att ”Det här håller ju inte.” Då gick jag och läste numerisk analys och hade läst lite matte. Man höll på med Alwacen och gjorde program på hålremsor och på hålkort.

Gustav Sjöblom: Alwac var alltså den dator som fanns på ADB-institutet på Chalmers. Ingick den alltså i utbildningen?

Esbjörn Hillberg: Ja. Matematiska institutionen fanns på tidigare Holtermanska sjukhuset, mitt emot Chalmers. Chalmers och matte var ihop där, och numerisk analys och matematisk statistik.

Gustav Sjöblom: Kommer du ihåg något mer om hur det kursinslaget såg ut?

Esbjörn Hillberg: Vi gjorde en massa labbar. FORTRAN skrev vi mycket i och Assembler skrev vi program i, och ALGOL-program fick man göra. Sen fick man stansa programmen på hålremsor och läste in dem i någon maskin av något slag. När Alwacen jobbade hade den rör på ovansidan, har jag något vagt minne av. Om det var något tungt program jobbade den mycket långsamt och då blinkade de där lamporna långsamt. Man såg hur den jobbade. Det var en stor, hisklig maskin, ett vidunder. Jag var inget vidare på att göra program, inte ett dugg vidare, utan man härmade varandra. Det var någon kille som var duktig, så man plankade hans hålremsor och ändrade lite parametrar och sedan lämnade man in labbarna på det sättet.

Gustav Sjöblom: Men ni gjorde allting själv?

Esbjörn Hillberg: Ja, det gjorde vi.

Gustav Sjöblom: Stansade ni och körde remsorna själva i maskinen?

Esbjörn Hillberg: Från början hade man stora Olivettikalkylatorer och räknade för hand och slog in på kalkylatorerna. Man hade räknesnurror från Facit också. Men de där Olivetti var fantastiska för de hade ett extra minne. De var helt otroliga, för de var elektriska så man kunde lägga åt sidan i ett extraminne när man räknade. Det var ju början till en matematisk matematikmaskin kan man säga.

Gustav Sjöblom: Vad var det för typ av uppgifter?

Esbjörn Hillberg: Det var enkla beräkningar bara.

Gustav Sjöblom: Ingen operationsanalys eller linjär programmering eller …

Esbjörn Hillberg: Nej, inte ett dugg … Nja, någon linjär programmering kanske, några matrisberäkningar. Det var enkla grejor bara. Men jag kunde inte någonting och jag plankade labbarna mycket, som jag kommer ihåg det. Men när vi plötsligt skulle ha barn tyckte jag att det var bättre att min fru pluggade vidare, så kunde jag kanske få jobb någonstans tills vidare och plugga vidare sen när vi hade fått barnet. Det var där jag kom in på dataområdet egentligen. Jag hade hört att dataområdet var framtiden. Det här måste ha varit -64. -64 föddes vårt barn och på våren eller sommaren -64 ringde jag runt till olika datafirmor, för man hörde att det var kanonbra betalt och att det var framtiden.

Gustav Sjöblom: Vem hörde du det från?

Esbjörn Hillberg: De sade det uppe på universitet, man pratade med kompisar, det stod i tidningarna. ”Data är framtiden, det är för alla män som vill komma någon vart här i livet.” Det fanns inte många kvinnor som pluggade numerisk analys då, utan det var stor skillnad på killar och tjejer – men det var det inte när man kom ut i praktiken, skulle jag vilja säga. Så jag ringde runt på olika firmor och sa att ”Jag har läst numerisk analys på universitetet. Jag har gjort program och sånt där, så jag vill gärna ha jobb.” De flesta sade så här att: ” Nja, vi behöver inga datamänniskor”, för de hade inte så mycket folk. Däremot sade en firma som hette ADB-system AB att ”Vi ska ha en kurs under sommaren och sen ska vi anställa två stycken på firman till hösten efter den kursen, så du får hemskt gärna komma och gå genom den kursen så får vi se hur det går för dig”. Jag åkte på den kursen som väl höll väl på i en och en halv månad, skulle jag tippa, på det här ADB-

system AB. Det var en konsultfirma som låg på Erik Dahlbergsgatan i Göteborg i en gammal lägenhet med kakelugnar inne i rummen, hemskt vackra rum. Vi var väl ett tjugotal som blivit antagna på den där kursen och plötsligt under kursen så knäppte det till i mitt huvud. Allting var kristallklart och logiskt, så jag gick ut som etta och fick anställning på den här firman. Då kunde jag börja på att tjäna pengar och det var så urroligt att börja jobba. Det var kul och det var lite pionjäranda. Många på ADB-system jobbade samtidigt på Chalmers. Det var en kille som hette Ain Ala som var en riktig klippare, Mats-Åke Hugoson var där, Anita Torngren var en annan tjej som var däruppe. En som hette Margareta Dyre gick till Chalmers efteråt. Det fanns en annan, Ingegärd Jansson, som höll på fram till för några år sen och bodde på Styrsö. Hon var på Volvo och var kvar bland alla ungdomar och gjorde program ända till hon var sextiofem–sjuttio år. Hon var en riktig knep-och-knåpare. På den tiden gjorde man allting själv. Vi fick göra systemjobbet, vi fick programmera och vi satt och testade vid konsolen på datamaskinen.

Gustav Sjöblom: Fortsatte du studera parallellt med jobbet?

Esbjörn Hillberg: Ja, jag fortsatte att plugga sedan jag fick barn. Det blev inte så mycket av det under de första årena, men sedan fick jag dåligt samvete och pluggade plötsligt. Jag tog en massa betyg under en termin och bara tentade av. Men jag var fortfarande inte klar och för det sista betyget kommer vi ändå längre fram till slutet på 60-talet. Jag flyttade till Stockholm också. Jag har aldrig sökt ett jobb, för vi bara fick erbjudanden av databolag på den här tiden. Folk ringde. Det var ett litet gäng runt hela Sverige och de ringde och kontaktade. Så jag jobbade på SAS i några år och först när jag flyttade tillbaks till Göteborg tog jag sista betyget, för jag hade så dåligt samvete för att jag inte fick min examen. Så jag tog en examen i alla fall.

Gustav Sjöblom: Du beskriver ett rikt socialt umgänge under studietiden. Var det i organiserad form genom kårer och studentliv eller var det kompisgäng som formerades spontant?

Esbjörn Hillberg: Man träffade folk på kåren och man hade vänner. Det var många som hade barn på den tiden. Man bodde i studentlägenheter i vissa omgångar, i vissa omgångar fick man tag i andra lägenheter. Jag var med i Akademiska kören. Det var mycket baler och jag köpte en gammal begagnad frack som jag åkte runt med och min fru fick sy upp långklänningar. En sån kille som Kaj Pollack, som man ser nu, han var med där också. Men det var mycket sånt, det var litet på något sätt. Och i efterhand var det var ju rätt val att plugga i Göteborg.

Gustav Sjöblom: Är det här kontakter som du har haft kvar senare i livet?

Esbjörn Hillberg: Vissa av de här har vi träffat och vissa inte. Sen återknyter man. Många av oss har flyttat runt jorden. Med många har vi haft vad jag kallar för fyrkorts… vad säger jag, julkortskontakter, och fortsatt att skicka julkort. För två veckor sen träffade vi någon som min fru hade pluggat med och var gift med någon av cheferna på raffet uppe i Stenungsund, så det kommer ju tillbaks med åldern. Mitt eget gäng från studenttiden har jag alltid haft kontakt med och har haft veckovis kontakt med många. Men med det här gänget som jag pluggade med var det mindre.

Gustav Sjöblom: Är det några därifrån som du stött på under yrkeslivet efteråt?

Esbjörn Hillberg: Nej, det är det inte, det var inte vanligt med data. Jag hjälpte in två gamla kompisar från Söderhamn in på dataområdet. Jag har ju träffat människor efteråt, men inte från studentlivet så där.

Gustav Sjöblom: Du läste även oceanografi …

Esbjörn Hillberg: Det var det trevligaste jag har läst! Det var en sån här flumgrej som jag fick för mig. Jag hade hört talas om oceanografi och att alla vetenskapsämnen skulle ingå där: det var matte och numerisk analys, det var fysik, det var kemi. Det låg en liten oceanografisk institution på Stigbergstorget och han som var professor hette Kullenberg. Han var en legend i svensk oceanografisk forskning som hade seglat jorden runt och hade bottenprover. Så det började vi läsa, både min fru och jag och det var det roligaste ämne jag läst. Vi var väl en sju–åtta människor som läste på ett betyg, men sen på tvåan var det jag som satt ensam med professorn, det var inga fler som läste. Det var jättein-tressant, men jag insåg liksom när jag höll på med tvåan att det inte var någon framtid. Man kunde i stort sett bara bli fiskeriintendent och det kanske hade varit roligt men jag ville göra någonting annat.

Gustav Sjöblom: Men oceanografi ingick i din examen?

Esbjörn Hillberg: Ja det ingår. Jag hade ett betyg med mig, för jag hoppade av tvåan när jag insåg det här. Man gjorde vågrörelser också. De hade en stor bassäng nere i källaren där man gjorde vågrörelser och mätte vågrörelser. Det var mycket matte.

Gustav Sjöblom: Har det påverkat ditt framtida val på något sätt, till exempel att du hamnade i rederinäringen?

Esbjörn Hillberg: Nej, det är också slumpen. Det är också en vansinnig tillfällighet.

Gustav Sjöblom: Jag har fått för mig att du jobbade på Götaverken under studietiden.

Esbjörn Hillberg: Ja, hos ADB-system AB. Man hade tre maskiner som man jobbade med. Det hette inte datorer på den här tiden utan det hette datamaskiner. Jag avskydde namnet dator när det kom, jag tyckte inte alls om det, men nu säger även jag dator. Då fanns det en ICL-maskin på SE-banken i hörnet nere vid Södra Hamngatan och Västra Hamngatan, långt uppe under taket. Sedan fanns det en på Turitz i Gamlestaden mitt emot Gammelstads fabriksområde i Göteborg, men jag kommer inte ihåg vilket märke det var. Sedan hade man en urmodern maskin på Götaverken som hette Univac III.

Jag jobbade med Univac III. Jag gjorde kanske lite på de andra, men Univac III var min huvudmaskin. Då gjorde man flödesscheman. Man var ute hos kunderna och fråga-de hur man skulle göra och det var inköpsrutiner och statistik och sånt där som man gjorde. Sedan satt man och skrev programmen och hemskt många program skrev man i assembler eller maskinkod. Jag brukar säga att då visste man vad man gjorde hela tiden. Det var inte som Excel och Windows och allt sådant, där man inte vet vad man gör. Här visste man exakt. Databehandling var fruktansvärt logiskt och det var väl därför det var så lätt egentligen. Man kunde inte göra fel när man gjorde maskinkod.

Gustav Sjöblom: Men du var inte så duktig på programmering när du läste det?

Esbjörn Hillberg: Inte ett dugg.

Gustav Sjöblom: Blev du duktig när du jobbade med det?

Esbjörn Hillberg: Ja, kanonduktig. Jag gick ju ut som etta på den där kursen, vet du. Det bara knäppte till i skallen, för jag insåg hur logiskt det var. Det bara small och jag gick ut som etta på kursen. Univac III på Götaverken var nog bland de mest avancerade datamaskinerna som fanns i Sverige då.

Gustav Sjöblom: Den beskrevs i Svensk sjöfartstidning som Sveriges största datoranläggning när den kom.

Esbjörn Hillberg: Ja. Jag tror man hade åtta bandstationer och man kunde simultanköra. Det var en realtidsmaskin. Man kunde köra program och man kunde köra tape- och printhantering samtidigt. Och det var fruktansvärt avancerat. Götaverken körde på dagarna, men vi testade våra program på nätterna och kvällarna, för då körde man inte så mycket. Då läste man in sitt program och körde det. Sedan satt man vid konsolen och om programmet plötsligt stannade någonstans var det något fel och då knappade man in och hoppade över den instruktionen, slog in en ny instruktion och fortsatte att köra och fick programmet rätt på det sättet.

Gustav Sjöblom: Så man behövde inte göra om hela körningen?

Esbjörn Hillberg: Nej, nej. Man hade programmet på hålkort då man läste in det. Det var stansat på hålkort innan.

Gustav Sjöblom: Men du hade inte uppdrag åt Götaverken, utan det var att ADB-system AB köpte tid från Götaverkens anläggning?

Esbjörn Hillberg: Vi gjorde några program åt Götaverken, men jag kommer inte ihåg vad.

Gustav Sjöblom: Vilken sorts projekt arbetade du med?

Esbjörn Hillberg: Det fanns bara vanliga administrativa projekt: inköpsrutiner, statistik, bokföringsrutiner och sånt där. Det fanns inga andra på ADB-system då, inga matematiska rutiner.

Gustav Sjöblom: Vilka var kunderna?

Esbjörn Hillberg: Det kommer inte jag ihåg nu. Det var nog många kunder, men jag hade ingenting med kunderna att göra, utan det skötte ägarna. Det var två killar som startade det här. En hette Olle Johansson och har sommarhus på Brännö. En kille var lite yngre och hette Bertil Skog och han är död. Och det var bara vanliga administrativa grejor.

Gustav Sjöblom: Vet du när de startade?

Esbjörn Hillberg: Säg att det var runt 1960, skulle jag tippa. Sedan fick de tag i killar på Chalmers. Det byggde mycket på sådana akademiker. Det var en kvinna som hette Birgitta Galme som kom från Facit som var hemskt, hemskt duktig också. Enormt duktig var Birgitta, klipsk tjej också. Facit har jag också varit med och gjort program till, men i vilket sammanhang det var kommer jag inte ihåg nu. De hade karusellminnen på datorerna. Det

var små, runda magnetband som satt på en stor skiva och lästes ned i någon grej och spolades tillbaks. Sedan snurrade skivan och då kom det ett nytt band. Banden såg ut som trådrullar. Sådana hade de på Facit, som låg ute i Gamlestaden.

Gustav Sjöblom: Var det i första hand servicebyråverksamhet, alltså att företag som inte hade egna dataanläggningar kom till er för att ni skulle köra deras rutiner?

Esbjörn Hillberg: Ja. Dessutom gjorde man standardprogram som man kunde sälja till affärer och sånt, för enklare bokföring. De programmen gjorde vi och körde åt dem också.

Gustav Sjöblom: Ni tog fram några standardprogram alltså?

Esbjörn Hillberg: Ja. Det var bokföring och lönerutiner. Löner var det mycket, kommer jag ihåg.

Gustav Sjöblom: Förekom det även mera klassisk konsultverksamhet, alltså att ni tog ut er kompetens inom systemering och programmering till kunder som hade egna datoranläggningar?

Esbjörn Hillberg: Inte vad jag kommer ihåg.

Gustav Sjöblom: Hur många var ni totalt?

Esbjörn Hillberg: Vi var ju en tjugo–tjugofemtal i alla fall där. Många var från Chalmers och jobbade kanske halva dagar, så vi var max tjugo–tjugofem. Det var nog en framgångsrik firma de hade, killarna.

Gustav Sjöblom: Vet du vad som hände med den sen?

Esbjörn Hillberg: Nej. Sedan försvann jag ju från Göteborg, så jag vet inte. Den är inte kvar nu i alla fall, så den köptes väl upp eller någonting. En av ägarna dog ju, den yngre killen, Skog. Hans pappa var med också. En riktig gammal människa, men han hade väl kontakt med företag lite grann som säljare. Olle Johansson som bor på Brännö eller har sommarstuga där, vad jag vet så lever han fortfarande, för jag hörde det från en Brännöbo. Men jag vågar inte säga var han bor. Jag vet att han bor på höger hand när man kommer av båten, en liten bit upp där.

Gustav Sjöblom: Vilka var era konkurrenter, fanns det några såna?

Esbjörn Hillberg: Nej, vi hade ingen känsla av det. Det var så pass nytt alltihopa.

Gustav Sjöblom: Men om man tänker till exempel på Facits servicebyrå i Gamlestan …

Esbjörn Hillberg: Ja, där var vi ute och körde någonting någongång, men jag kommer inte ihåg i vilket sammanhang. Men det var ju ett stort företag. De var inte ute och sålde på samma sätt har jag en känsla av. Vi körde för Didrikssons uppe i Åmål, som gjorde regnkläder. Vi gjorde ett stort system för dem, så jag fick köpa billiga regnkläder.

Gustav Sjöblom: Du har beskrivit ditt arbete som att du var både systemerare och programmerare, att de här rollerna flöt ihop?

Esbjörn Hillberg: Ja det gjorde de, och att köra maskinen också. När man körde på Götaverken gick det en tekniker där på nätterna ibland från Univac, som hette Lasse Thundal. Han gick med skruvmejsel och fixade och grejade och blev sedermera chef för hela Univac. Jag träffade honom i London. Nu är han också avliden, tyvärr. Men det säger lite om mentaliteten på den tiden och hur folk kom upp sig.

Gustav Sjöblom: Hur lång var den här introduktionskursen ni gick?

Esbjörn Hillberg: Jag tror att det var ungefär en månad på heltid.

Gustav Sjöblom: Hade de flesta bakgrund inom numerisk analys eller matte när de kom?

Esbjörn Hillberg: Ja, alla var väl i stort sett från universitetet. Och då fick jag min Lidnerska knäpp.

Gustav Sjöblom: Klarade ni er på den utbildningen, eller förekom det någon form av fortbildning under den tiden du var på ADB-system?

Esbjörn Hillberg: Vi hade vissa småkurser till fortbildning, men det var inte så mycket. Det kom mycket mer senare.

Gustav Sjöblom: Hade ni någon direktkontakt med leverantörerna av den hårdvara ni använde, fast det inte var era datorer?

Esbjörn Hillberg: Nej. Det är möjligt att han som ägde företaget hade det. Det borde han ju ha haft.

Gustav Sjöblom: Hur var stämningen på ADB-system AB?

Esbjörn Hillberg: Hemskt trevligt. Otroligt trevligt. Vi hade julfester ihop och stod på bordena och sjöng. Det var som att man fortsatte att leva kvar i någon konstig akademisk värld och bara hade kul. Vi jobbade som sjutton. Vi jobbade sent på kvällarna och slet som djur, för yrket var en hobby på något sätt och det var att lösa problem. Och man var öppna mot varandra och hjälpte varandra. Jag har bara positiva minnen.

Gustav Sjöblom: Och du blev kvar där i två och ett halvt år. Du kom dit i juni -64 och var kvar till januari 1967, för då kom det ett mer lukrativt erbjudande från huvudstaden?

Esbjörn Hillberg: Ja. Jag sa att jag inte hade sökt jobb, men då såg jag faktiskt en annons att SAS sökte en systemanalytiker, som det kallades på den tiden. Man skulle bygga upp otroligt avancerade system och då tänkte jag att det vore någonting, så då skickade jag in en ansökan och de skickade en flygbiljett till mig och min fru. Vi fick komma upp till Stockholm och de intervjuade mig och jag fick anställning och SAS skaffade en lägenhet åt oss i Hässelby Strand. Så jobbade jag där och hade också en fantastisk tid, för det var ett företag som var enormt framme. Det var ju överlägset allting annat på den tiden vad gäller data. Jag kom ju senare in på shipping och jag brukar säga att flygbolagen låg i framkant i tekniken även med flygplan, så det var inte att undra på att de låg längst framme också med databehandling.

Gustav Sjöblom: Vilket eller vilka projekt började du arbeta med på SAS?

Esbjörn Hillberg: Jag är lite osäker. Jag fick en chef som hette Torsten Bergner, som var gammal tekniker på SAS och väl var tjugo år äldre än oss. På Torstens grupp var vi väl fyra–fem killar. Alla var akademiker också här, det är inte klokt. Hela SAS dataavdelning i stort sett var akademiker om man bortser från Torsten och några äldre SAS:are. De hade olika bakgrund, det kunde vara från Handels, universitetet, KTH och Chalmers, men de var akademiker. Jag jobbade på ett projekt som hette MOPS, Maintenance and Overhaul Planning System. Sedan var jag med lite grann på något som hette OPS också, med operationell kontroll. SAS var lite av en konstig grej när man jobbade på dataavdelningen. Hela systemutvecklingen skedde i Stockholm medan programmeringen och Univacmaskinerna låg i Köpenhamn, så vi flackade fram och tillbaks till Köpenhamn varenda vecka, om det inte var till Oslo. Vi var aldrig hemma. Det var nästan lite lumparstil att killarna åkte ihop. Vi var några som bodde där nere så mycket att tyckte att det var tråkigt att bo på hotell, så vi var fyra killar som hyrde ett hus i Dragör ihop. Vi jobbade på dagarna och sen satt vi därute i trädgården och grillade och lagade bearnaisesås.

Gustav Sjöblom: Vilka var det?

Esbjörn Hillberg: Vi var fyra som hadde huset mest. Jag undrar om inte Hans-Åke Lilja var en av de fyra. Lasse Rude var det en annan kille som hette. Jag tror Pelle Ferner var en annan. Anders Vrethem var en kille som var med också, men det var ju många på SAS. En tjej som hette Lena, Långa Lena, Lena Lassen var med också. Det var en hemskt trevlig tid. Och det var ju liksom forefront of everything i stort sett.

Gustav Sjöblom: Hur var Torsten Bergner som chef?

Esbjörn Hillberg: Han var en underbar människa. Vi var fulla av beundran. Han var trevlig, han var mysig, han var varm, han var ofattbart kreativ. Vi tyckte då att han var en gammal gubbe. Hur gamla var vi då själva när vi var uppe där …-67, jag var tjugosju år, och Torsten var väl bortåt femtio i alla fall. Vi tyckte han var en urgammal gubbe och kunde inte begripa hur han kunde vara en sån trevlig och mysig människa. Han var som en patriark för oss alla där. Han satt på något sätt och kollade vad vi gjorde och pratade och var som en pappa och han var allting. En enormt omtyckt människa var han, Torsten. Han berättade historier om när han var med och flög över Atlanten från början med SAS, hur de mellanlandade på Island och inte kunde få ner landningsställena, så de öppnade luckorna och låg och tittade ner. De hade guldbestick ombord på planen. Han hade upplevt så mycket på SAS och kände till alla. Vi var ju som ett gäng glada killar som inte visste någonting.

Sen slutade jag på SAS av två anledningar. Man reste ju så mycket. Och då köpte man ju sprit också, så man bar sprit till Köpenhamn och Oslo och sen bar man hem. Man fick beställningsblanketter på faxen – eller de mailade väl, eller det gick på Telex – ner från det ställe dit man skulle, sen lämnade man det på något ställe och så slussades det vidare och så bar man hem själv. Så vi hade varenda garderob i vår lägenhet full med sprit, och ju mer man fick, desto mindre drack man, för man blev blasé på spriten. Men man var aldrig hemma och vi hade barn. Och vi sade att vi kan ju inte leva ett sånt här liv, trots att det var så roligt. Det var ett ungkarlsliv på något sätt, tyckte jag i alla fall, men det är väl en läggningsfråga. Sedan ville jag också ta min sista tenta i matematisk statistik och det var lättast att göra i Göteborg. Sedan dök det upp ett jobb här nere i Göteborg när de var på mig från Göteborgs Stads servicekontor och då flyttade vi ner. Men det var med saknad, för jag hade hemskt roligt på SAS.

Gustav Sjöblom: Det var ett och ett halvt år på SAS?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det. Jag har ju bytt jobb rätt mycket som du ser. Jag vill inte bli konservativ, så jag har även bytt senare hela livet.

Gustav Sjöblom: Utvecklades din yrkeskunskap som systemvetare någonting av att vistas i den här cutting edge-miljön på SAS?

Esbjörn Hillberg: Ja, man fick nog en massa idéer. Och man fick system. Man hade stora handböcker som de hade gjort upp för hur man skulle jobba och lägga upp systemen med systembeskrivningar och allt sånt där. Det var otroligt mycket struktur på allting. Det var det inte när man jobbade på ADB-system, då jobbade man liksom och fixade grejorna bara. Så det här var första gången det blev struktur på alltihopa. Det var ett storföretag.

Gustav Sjöblom: Gick du någon form av metodkurs eller annan utbildning under SAS-tiden?

Esbjörn Hillberg: SAS hade kurser, men jag kommer inte ihåg vad.

Gustav Sjöblom: Det var interna kurser på SAS?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det. Univackurser var det väl där också. Jag har gått vansinnigt många sådana där kurser genom åren. Jag hade någon pärm någonstans och jag vet inte om det var femtio eller hundra kurser, men det var vansinnigt mycket. Det var ju populärt med såna här kurser.

Gustav Sjöblom: I november 1968 är du och frun tillbaks i Göteborg, och det jobb som du hade blivit erbjuden där var på ADB-kontoret, Göteborgs Stad.

Esbjörn Hillberg: Ja, på systemavdelningen och det var hemskt avancerat, för då skulle de satsa på nya realtidsrutiner inom staden, för socialförvaltningen bland annat. Då tänkte jag att ”Det här blir någonting” och då flyttade vi ner till Göteborg. Systemavdelningen hade kontor på Odinsplatsen och även det kontoret bestod av hemskt många killar från universitetet. Men det var lite mer uppblandat med gamla stadstjänstemän nu, så det var lite mer spritt, med gammal erfarenhet från stadens olika grejor. En annan som kom tillbaks där var faktiskt Mats-Åke Hugoson som också var på ADB-system och som väl blev professor på Chalmers eller någonting sådant. En kille som hette Lennart Westesson som var systemchef på ESAB senare.

Jag gick ju in på dataområdet för att man skulle tjäna mycket pengar, och på den tiden fick Göteborgs stad inte ge datagubbar vanlig anställning, utan de fick kontraktsanställa dem eftersom kontraktsanställning kunde ge högre löner. Så man skrev på ett kontrakt på ett eller ett och ett halvt år eller vad det var och så skulle man inte bryta de här kontrakten. Det var också en fantastisk miljö, tyckte jag. Jag trivdes på Göteborgs stad i grupperna som vi var. Jag var med i en grupp där som höll på med sociala system på socialförvaltningen. Man gjorde tjocka luntor med systemförslag. Jag har kvar några sådana för krav- och bidragsrutiner.

Gustav Sjöblom: Krav- och bidragsrutiner, kan du beskriva vad det är?

Esbjörn Hillberg: Man delar ut underhållsbidrag till en massa människor, du vet, och då ska man ju undersöka vad det här är för människor, så man registrerar när de får socialbidrag. För vissa saker fick de behålla pengarna och vissa skulle de lämna tillbaks om de fick inkomster. När de inte hade sina barn om mammorna hade barna kvar skulle de betala för dem. Och för det skulle man göra upp stora, stora register som skulle kunna nås från alla försäkringskassekontoren. De satt nere i det huset där huvudkontoret för Svenska mässan ligger.

Gustav Sjöblom: Jobbade du med en egen datoranläggning inom Göteborgs stad?

Esbjörn Hillberg: Göteborgs stad hade en dataanläggning som låg någonstans ut mot Mölndal till. Jag såg knappt den, vi var ner någon gång bara. Killen som var chef för datacentralen hette Lasse Karlsson och var långväga man i Göteborgs stad. Han håller på med optimistsegling och jag har senare träffat honom i seglingssammanhang många gånger. På den tiden sade Lasse Karlsson till mig att: ”Jag tycker inte om akademiker, de kommer hit och förstör. Men jag accepterar dig, för du har skägg.” Så vi fick ett mycket bra samarbete och vi har skämtat om det någon gång efteråt.

Gustav Sjöblom: Så nu har vi kommit till något skede där ditt arbete är så pass teoretisk systemutveckling …

Esbjörn Hillberg: Ja det var det.

Gustav Sjöblom: … att du inte behöver se datorerna och inte programspråket heller?

Esbjörn Hillberg: Inte ett dugg. Vi hade programmerare som gjorde allting. Vi gjorde tjocka luntor på hundra sidor med systemförslag och flödesschema och sedan lämnades det till programmerarna. Vad man gjorde var att man hade med några kontaktpersoner från Socialförvaltningen som kunde det dagliga jobbet och man satt och intervjuade dem och gjorde flödesscheman och sedan lämnade man alltihopa.

Gustav Sjöblom: Hur var ADB-kontoret som arbetsmiljö?

Esbjörn Hillberg: Det var en hemskt trevlig arbetsmiljö, men det blev inte den här stora utvecklingen som de hade sagt. Det skulle hända så mycket och de skulle satsa så vilt, men det gick fruktansvärt långsamt och jag var en otålig person. Under tiden var det en kille som hette Olle Rosengren, som hade jobbat där men på något sätt kommit över till Broströms. Han ringde mig och en annan kille i sociala gruppen som hette Tore Angervall – och som fortfarande är på det nuvarande Broströms och är VD för hela tanksidan – och värvade oss till Broströms, för Broströms skulle satsa här och nu. Tore var yngre än mig och hade inget kontrakt, men jag hade ju kommit in från SAS och hade kontrakt. Alla sade åt mig då att ”Man får inte bryta sitt kontrakt, för då får man inte semesterpengar och man får inget betyg eller någonting, så det har man aldrig gjort i Göteborgs stads historia. Men jag tyckte att det inte blev vad de hade sagt, så jag skrev ett långt brev till drätselkammaren och sa att ”härmed slutar jag” och avslutade brevet. Och det gick jättebra. Jag fick kanonbetyg och jag fick semesterersättning också och så började jag på Broströms.

Gustav Sjöblom: Det här var ju din enda sejour i offentliga sektorn. Kan du säga om det var någon skillnad att jobba med data …

Esbjörn Hillberg: Jag passar inte i den offentliga sektorn helt enkelt. Jag är väl för mycket free spirit och lite okonventionell, så jag har nog svårt att passa i den offentliga sektorn. Det går nog för långsamt för mig. Jag är en rätt otålig människa som vill att det ska hända mycket. Men det var hemskt trevliga människor och miljön var trevlig och vi hade mycket partajer och hela dataavdelningen eller utvecklingsdelen höll ihop mycket. Vi var hemma hos mig och hade fester, jag bodde ute i Lerum då och hela gänget var därute. Jag har ett fotografi där vi sitter ute i trädgården. Det var mycket såna sociala grejor och vi jobbade bra och hade tävlingar internt mellan grupperna. Vi hade pingisturneringar och hade otroligt mycket roligt. Vi satt på kontoret på kvällarna. För många år sedan sökte jag och Tore Angervall ett jobb på skoj, som ny systemanalysingenjör på Göteborgs handelskontor. Vi skickade in en ansökan där vi skrev att vi sökte men vi ville inte jobba ensamma utan ville gärna dela på ett jobb. Vi fick ett mycket högtidligt svar ifrån dem.

Gustav Sjöblom: I april 1970 började du alltså på Broströms, som då var Sveriges största rederi.

Esbjörn Hillberg: Då hade alltså en kille, Olle Rosengren, redan hoppat över, så vi var tre som gick över till dem från Göteborgs stads servicekontor. Olle Rosengren blev systemchef när han kom över och fick sedan över oss. Chefen på dataavdelningen hette Folke Borgström och honom har jag sedan haft mycket att göra med i hela mitt liv, även senare. Han var långväga inom rederibranschen och var väl ingen datamänniska utan standardiseringsmänniska. Olle kunde databehandling. Man hade också en chef för programmerarsidan som hette Alf Isebäck och man hade en chef på den lilla IBM 360/20-maskinen som hette Göran Larsson. Sedan kom Tore och jag dit och så var det några andra. Vi var på systemsidan, men jag var egentligen aldrig på systemsidan utan bytte nästan arbetsområde och kom över och blev en stabsfunktion till Folke Borgström. Så jag var på sidan om och skulle driva nya saker inom organiationsavdelningen och dataavdelningen. BDPC hette det, Broström Data Processing Center.

Gustav Sjöblom: Du kanske ska säga något om Broströmskoncernen, för det var en ganska komplicerad organisation med ett moderbolag som hette Tirfing …

Esbjörn Hillberg: Ja. Vi var anställda i Tirfing alltså.

Gustav Sjöblom: … och Tirfing hade ett antal hel- eller delägda rederier som ingick i hela koncernen. Vill du beskriva hur det här fungerade?

Esbjörn Hillberg: I stort sett all administration låg i Tirfing. Där låg den juridiska avdelningen, dataavdelningen, ekonomiavdelningen, tekniska avdelningen. Under eller på sidan om fanns sedan rederierna: Svenska Orientlinjen, Ostasiat, Broström Tank and Service och en massa andra rederier. De hade bokningsavdelningar och vissa hade väl någon del av ekonomifunktionen. Alla rederier och även Tirfing hade sitt eget vaktmästeri, exempelvis. Dem slog jag ihop senare när jag var på organisationsavdelningen och det var bland det roligaste jobb jag har gjort administrativt.

Gustav Sjöblom: Och det var linjesjöfart?

Esbjörn Hillberg: Det var linjesjöfart nästan allt. Och det var ju gamla linjesjöfarten, det var ju inga containers på den tiden. Det började komma, men det fanns inga containerre-

derier även om ACL hade lite ro-ro, roll-on, roll-off. ACL drevs självständigt och helt utanför, för det ägde inte Broström själva.

Gustav Sjöblom: Hur såg informationsbehandlingen på Broströms ut vid den tidpunkten då du kom dit?

Esbjörn Hillberg: Man hade en hel stansavdelning med en massa tjejer med hålkortstansar, som satt och slog och knappade på de här stansarna och kontrollstansade efteråt. På de hålkortena låg både program och data och allting stansades in. Man hade den maskinen IBM 360/20 då, med två bandstationer.

Gustav Sjöblom: Sedan när fanns den där, vet du det?

Esbjörn Hillberg: Det vågar inte jag säga, men den måste ha funnits innan jag kom, så den borde ha kommit in någon gång i början på 70-talet eller snarare i slutet på 60-talet.

Det var många tjejer där. Jag tror att det var ett tjugotal som satt på hålkortsstansen och registrerade, bara tjejer. Dataavdelningen med programmerare och systemerare var ju mindre i sig själv.

Gustav Sjöblom: Den här organisationen som du beskrev med en systemchef, en programmeringschef och en driftschef – var det efter att du kom eller såg det ut så redan innan?

Esbjörn Hillberg: Ja, Olle kom väl in som systemchef innan. Förut hade programmering och systemering under Alf Isebäck varit samma sak. Alf Isebäck var en sån där långväga kille som hade börjat på vaktmästeriet och gått upp till att programmera. Göran Larsson var också en sån där långväga kille som hade varit i Broström. Och sen kom Olle Rosengren in och blev systemchef. Det var Folke Borgström som byggde upp det här och det var väl rätt mycket konflikter mellan Alf, som hade hållt i alltihopa, och Olle som kom som akademiker – han hade gått på Handels, tror jag. Han blev systemchef och då blev det uppdelat i de där grupperna. Sedan satt jag på sidan av Folke som stabsfunktion och skulle gå in i allting och utveckla system för hela Broströms.

Gustav Sjöblom: Vilka rutiner var det som kördes?

Esbjörn Hillberg: Det var smör- och brödrutiner, mest statistik och inköpsstatistik och bokföring.

Gustav Sjöblom: Alltså inga mera avancerade system?

Esbjörn Hillberg: På Broströms tekniska tror jag man körde lite kalkyler och sådant lite på sidan om, men det hade man inte på den här maskinen, heller.

Gustav Sjöblom: Så det var ren smör och bröd …

Esbjörn Hillberg: Det var back-office-rutiner alltihopa. Men man skulle alltså sätta igång en massa saker. Det var tanken när jag kom dit och det var därför man plockade in folk.

Gustav Sjöblom: Vet du något om bakgrunden till det beslutet? Vem det var som tog det?

Esbjörn Hillberg: Jag tror att Ingemar Blennow hade kommit dit som VD då. Han var tidigare bankdirektör på SE-banken eller Götabanken. Han var hemskt, hemskt omstridd, men jag har bara gott att säga om karln. På den tiden rapporterade nästan alla avdelningschefer direkt upp och det blev ännu värre med tiden så att det var ett tjugofemtal som rapporterade till VD:n. Det var en mycket konstig organisation. Blennow ville då att det skulle röjas i Broström och man skulle komma in på datorer och göra mycket, mycket mer. Det skulle komma nya fartyg och man visste av att det behövdes liksom. Det var bokning och dokumentation och många andra saker och man ville ge de anställda datakunskaper. Det första jag gjorde var att jag fick i uppdrag att utbilda personalen på Broströms datamässigt. Det var mellan fem- och sexhundra anställda och varenda människa skulle utbildas i data. De skulle ha åtta timmar – fyra gånger två timmar bestämde vi – och sedan var jag handelsresande i datautbildning under stabstiden. Nej, det var förresten lite senare.

Vi skulle skaffa en ny maskin också och jag började nog med det när jag kom dit. De skulle skaffa datorer och jag hade erfarenhet av avancerade grejor från SAS, så jag kunde ju mycket. Vi gjorde en stor offertförfrågan. Jag började på Broströms i april och den fjortonde april hade jag gjort färdigt en stor offertförfrågan på ett fyrtiotal sidor. Vi skulle testa datorer och gick ut till ungefär tio olika leverantörer och frågade om saker. De skulle komma in med muntliga grejor och i ett senare skede skulle vi också köra simuleringar på stora datorer för de som valdes ut. Jag tror det var tio leverantörer som vi gick ut till från början och det var de största leverantörerna som fanns då: Bull General Electric, Control Data, Datasaab, IBM, LM Ericsson – de hade ICT eller ICL hette de då – NCR, Siemens, Svenska Philips och Univac Scandinavia. Burroughs kom med senare också, i april, just när vi hade gått ut med offerten så ville de komma med och kontaktade koncernledningen. Så vi gick ut till tio stycken med offertförfrågan, och det var mycket saker: vilka kostnader och vilken prestanda de hade på grejorna och massor av olika saker. Vi frågade om operativsystem och programmeringsspråk och vilken support de skulle kunna ge oss inkluderat i priset för datorn, och det var pris på att köpa datorn och månadshyra och massor av såna här saker. Jag är förvånad själv när man tittar på det i efterhand hur mycket man kunde lägga upp då. Efter det här fick vi en massa svar och jag tog med en till kille i gruppen, Tore Angervall var med också. Han var också matematiker liksom mig och vi gjorde simuleringsprogram som vi skulle köra på datorerna. Efter den första teoretiska utvärderingen var det sex stycken kvar och sen flackade vi runt jorden under sommaren. Vi var i Minneapolis i USA och testade Control Data-datorer. Vi var i London och testade ICT. Vi var i Schweinfurt där de hade en stor dator från någon annan leverantör, eventuellt var det IBM, men jag kommer inte ihåg detta säkert. Vi var runt och körde det där på olika ställen runt världen i alla fall, med uppbackning från leverantörerna. Så fick vi fram en massa tider som vi läste av i våra program och sen gjorde vi upp en otrolig massa färglagda kurvor på det här och utvärderade. Vi kom fram till på slutet att den som hade överlägset bäst pris och prestanda och allting var Control Data. Univac var nummer två, rätt så överlägsen tvåa jämfört med resten. Sedan var det ett hopp ner till nästa företag och det var nog IBM. Sedan kom ICL – det hette inte ICT, ICL hette det – med den datorn som var i London. Sedan kom Bull General Electric och så NCR långt bak. Det var de som var kvar. Datasaab hade redan åkt ut, nej Datasaab var med också, de var också långt, långt bak. Sedan var det inget att snacka om. Vi skulle rekommendera de här två och gick upp till VD:n för Broströms.

Gustav Sjöblom: Var det även om man tog hänsyn till konverteringskostnader?

Esbjörn Hillberg: Ja. Det var sammanvägt alltihop. Sen kan man ju säga att man kanske hade olika fel på vikter och sånt där. Man kan ju se de parametrar som vi vägde: primärminne, sekundärminne, processorkapacitet, hur många oberoende kommunikationskanaler de hade, där under ligger bandstation, printrar och terminaler, perifera enheter, kompilatorer, operativsystem. Det var vilken annan software de hade, prestandakapacitet, backup och tillförlitligheten på alla grejorna. Vi testade mycket och körde och mätte sekunder. Något liknande hade gjorts på Bonnierdata innan, också – mycket, mycket avancerat. Bosse Marions hette den killen som var chef för Bonnierdata, jag hade lärt känna honom på något konstigt sätt.

Men det blev mycket känslor med den här utvärderingen. IBM var ju nummer ett i hela världen och i hela Sverige på den tiden. De var ju riktiga mastodonter. När det kom ut att vi rekommenderade det här försökte de få oss att ändra rekommendationerna, och till slut så var de uppe hos Ingemar Blennow. Alla sprang förbi mig och jag var ju riktigt förbaskad, för jag tyckte att de gick förbi mig. Jag var ju många nivåer under Blennow, men jag var hetlevrad. Han som var chef för IBM då hette Gösta Lewenhaupt och var greve, tror jag. Han kände Ingemar Blennow, som hade sagt att han var uppe och pratade om att utvärderingen kanske inte var rätt. Vi var ju småpojkar under trettio år och kanske inte begrep det här riktigt. Vi tyckte vi begrep allting. IBM försökte alltså påverka beslutet. Till syvende och sist ändade det här med att Broströms inte skulle skaffa någon dator alls, utan istället blev det så att man gick ihop med VDC – Varvsindustrins datacentral – och körde där. Men det var otroligt lärorikt för mig personligen och jag fick ju vansinnigt med kontakter runt hela världen på det här sättet.

Gustav Sjöblom: Annars var det ganska vanligt att man lade ut den här typen av undersökningar på konsultföretag, men det var inte aktuellt i det här fallet?

Esbjörn Hillberg: Nej det var det inte. De tyckte väl att jag kom från SAS och kanske … Jag vågar inte svara på det. Det får du ta och fråga Folke Borgström varför jag fick göra det. Det var ju en enorm grej, vi flackade jorden runt där som riktiga stjärnor och testade. När vi kom till Minneapolis och var på baseballmatch stod det ”Welcome Göteborg” på en banderoll.

Man lade alltså ner datorköpet, men samtidigt skulle man utbilda folk på Broströms. Man ville ha in datakunskapen, det var man helt övertygad om, och det var då den här utbildningen kom igång med sexhundra människor. Den kom igång på hösten -71 och fortsatte fram till sommaren -72.

Gustav Sjöblom: 1972 inleddes samarbetet med Varvsindustrins Datacentral. Var du inblandad i det?

Esbjörn Hillberg: Jag var med från början lite grann och hade synpunkter, men det var på rätt hög nivå man började merga ihop det. Men sedan gjorde vi också upp systemmanualer åt Broström för hur man skulle jobba och sånt där.

Jag satt med i dataföreningarna under den här tiden. Jag var med några yngre killar och grundade något som hette Systemutredarnas Riksförbund 1970, som mergade några år senare – på slutet av min tid – med SSI, Svenska Samfundet för Informationsbehandling. Sedan satt jag också med i styrelsen för Dataföreningen västra kretsen. Jag hade ett otroligt roligt och utåtriktat jobb under Broströmstiden. Jag var med när Statskonsult och Statskontoret skulle jobba fram ett generellt systemutvecklingssystem i hela Sverige, en standard för det. Där var jag och en kille från Volvo Data med, som hette Tito Ghosal. Volvo Data var på och skulle värva mig någon gång senare, men det är en annan sak. Den som var chef på Volvo Data då var Gunnar L. Johansson som blev VD för Volvo

senare, Volvo flygmotor var han också på. Han var också med i dataföreningen. Det var en annan sådan här legendarisk kille som hette C G Bergman som var ordförande i västra kretsen i Dataföreningen. C G Bergman var datachef på Apoteksbolaget här nere. Alvar Persson som var vice VD på Varvsindustrins Datacentral var väl från Chalmers från början också. Så det var dels Systemutredarnas Riksförbund som skulle vara för yngre killar, dels att de också ville ha med mig i Dataföreningens styrelse. På Systemutredarnas Riksförbund hade vi vilda idéer då. Percy Barnevik som var datachef på Sandvik var med där också och höll föredrag. Han var mest uppe i Stockholm och jag var nere i Göteborg. Vi höll föredrag inne på Broströmskontoret där jag hade en lokal så vi kunde ta dit folk på kvällarna. Man bjöd in de här människorna då. Vi hade olika roliga idéer. Bland annat gick vi ut och sade att vi tyckte att det var upp- och nedvända världen att den normala karriärvägen var att man blev datachef. Du kunde vara urusel som chef, men du måste gå den vägen för att få högre lön. Och vi sade: ”Det här är ju sjukligt som man håller på med. En tekniker måste kunna ha en högre lön än sin chef!” Vi var yngre då, vi var i trettioårsåldern det här gänget. ”Det är inte frågan om vilken ställning man har när man sätter lönerna, utan det är fråga om vilket jobb man har och hur duktig man är.” Sen skulle vi också ha en annan karriärväg, kom vi underfund med, och det var att man skulle trappa ner när man blev äldre. Man skulle kunna gå från att vara en hemskt duktig chef till att i femtioårsåldern kanske bli chef för ett vaktmästeri. Officiellt skulle man göra på det sättet och det skulle vara en karriärstege. Här gick vi ut med SUR, Systemutredarnas Riksförbund och gjorde gallupundersökningar som visade att alla de unga som oss själva tyckte det var jättebra. Man skulle kunna få trappa ner och behålla en kanske inte lika hög lön men hyfsad lön, men ändå gå ner i karriären och få det lugnare. Man slet ju, man jobbade ju, man var ju gift med yrket när man jobbade som datamänniska. Man satt ju hemma på kvällarna och jobbade lika mycket, för det var knep och knåp, det var så roligt tyckte man. Och sen frågade vi deras fruar, men de tyckte det var bedrövligt om karlarna skulle trappa ner och få lägre ställning. Så det föll på den samhällsidén liksom, att det skulle vara på det sättet.

Gustav Sjöblom: Ni gjorde alltså undersökningar och fick negativ respons från fruarna, trots att de skulle få hem sina makar?

Esbjörn Hillberg: Ja, trots att de skulle behålla större delen av lönen och skulle slippa den stressen och kunna trappa ned. Vi hade många såna här grejor och så hade vi mer informella föredrag om vad som hände på en annan nivå. Dataföreningen var ju för högre chefer och det var mer status. Jag var ju med i båda och jag vet inte varför jag kom med i båda faktiskt. Jag var ordförande i SUR i några år. Det var en kille som hette Stickan Holmberg och jag som startade det, egentligen. Han var på Astra i Södertälje och vi hade kommit i kontakt på något vis och drog igång där och fick med fler och fler. Men sedan kom jag då också med i Svenska Dataföreningen, Västra kretsen. Vi gjorde hela den där systemutvecklingsgrejen för hela Sverige, konceptet med Statskontoret, för hur man skulle utveckla datasystem, vilka steg det skulle vara och att det skulle vara en standard på allting. Man kämpade efter standardisering och skulle ha ordning på allting. Det var inom data- och organisationsområdet genom hålkortsgrabbarna, som Ingemar Blennow på Broströms kallade dem för.

Gustav Sjöblom: Var engagemanget i yrkesföreningarna ditt eget intresse, eller var det något som stimulerades från Broströms också?

Esbjörn Hillberg: Nej, det var nog mitt eget. När jag kom till Broströms hade jag redan kommit i kontakt med dem på Göteborgs stad, men sedan blommade det upp på riktigt på Broströms. Då hade jag ju mer status med ett större företag bakom mig.

Gustav Sjöblom: Din roll på Broströms var alltså att du lämnade den rena dataverksamheten och började gå i riktning mot organisationsutveckling och lite management?

Esbjörn Hillberg: Ja, jag hade bland annat ett uppdrag att organisationsutveckla när jag var på datasidan, men jag gjorde systemförslag också. Här kan jag berätta en rolig historia. När jag höll på med sjöpersonal hade de hemliga koder i sina personalsystem beroende på om de var gay eller inte gay och sådana här saker. Jag begrep ingenting av det här från början, men de ville ha sådana på passagerarbåtar. Det var häpnadsväckande saker som kom fram. Idag hade de blivit stämda och alltihopa. Men sedan kom jag in på rena organisationsutredningar, och då hade de bland annat, som jag sade tidigare, olika vaktmästerier. De hade chefsvaktmästare på fem ställen: Broströms, Ostasiat, Orientlinjen och två till. Fem stycken chefsvaktmästare med egen organisation, med egna bilar och tjänstebilar, egna inköp, eget tryckeri, eget allting.

Gustav Sjöblom: Var de geografiskt samlokaliserade?

Esbjörn Hillberg: De satt i samma hus. Hela gänget satt i samma hus nere på Packhusplatsen på olika våningar – eller de satt väl oftast på bottenvåningen. Då skulle de slå ihop det här – det här var på Blennows tid också, för han ville röja mycket – och då fick jag i uppdrag att gå in på det här, som alla tyckte var en ormgrop. De var ju kungar, de här chefsvaktmästarna. De skulle ju hämta Dan Broström och se till att han kom hem och sådant där, så de gjorde precis som de ville. Men på något sätt hade jag tur och fick ihop de här chefsvaktmästarna. Jag drog ihop alla fem och vi satt och pratade och de var med mig och jobbade fram det här förslaget och vi fick en jättegod kontakt. De kom med presenter till mig och bjöd ut mig på saker. Jag blev som en son för dem. Jag vet inte hur, men på något sätt blev jag vän för hela livet med de här gamla gubbarna. Och jag fick ihop en organisation som funkade. Jag tog en utomstående som högsta chef och alla de här fem fick varsitt område inom organisationen under den chefen och det gick jättebra. Jag gjorde ett nytt tryckeri och allt sånt där liksom. Och då hade jag kommit in helt och hållet på organisationsgrejor. Det var väl att jag höll på med systemmanualer och stabsgrejor och dataföreningar under tiden också.

Gustav Sjöblom: Så det var en gradvis övergång i den här riktningen under de här åren?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var gradvis. Och sen kom nästa klipp i den här vevan.

Gustav Sjöblom: Just det. Men under tre och ett halvt år så var du projektledare, var det din titel?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det. Stabschef hette jag någon gång också och projektledare.

Gustav Sjöblom: Hette det ADB-avdelningen?

Esbjörn Hillberg: Broströms Data Processing Center, BDPC. Den hette nog organisationavdelningen lite senare tror jag.

Gustav Sjöblom: Just det, och den sorterade under …

Esbjörn Hillberg: Sorterade under Einar Edegran som var ekonomichef.

Gustav Sjöblom: Mm, det brukade vara så.

Esbjörn Hillberg: Men jag vet att jag protesterade någon gång – det var väl i samband med maskinutvärderingen – och jag jagade han som var VD, Ingemar Blennow, i korridorerna en gång i tiden, för jag tyckte de hade gjort fel med alltihopa och då fick jag skäll att man måste gå tjänstevägen och ”Så här får man inte komma och bråka heller”.

Gustav Sjöblom: I september 1973 bytte du jobb, men det kanske är läge för en kaffepaus innan vi kommer till det.

[Paus]

Gustav Sjöblom: Vi har nu kommit fram till september 1973, när du blev chef för fraktexpeditionen på Broströms. Och jag tror inte att vi har pratat om hur du hamnade där?

Esbjörn Hillberg: Jag var på dataavdelningen och återigen kom den här VD:n Ingemar Blennow fram till mig. De hade haft bekymmer på fraktexpeditionen, som hade hand om all shippingdokumentation för alla linjer som fanns över huvud taget i Broströmkoncernen, jag vet inte om det var arton eller tjugo olika linjer. De tog fram manifest och bill of lading och stämplade och tog fram fraktsatser. Det var mycket stressigt, för allt skulle vara klart innan fartygen lämnade hamnen. Det var alltid bekymmer och det var en massa människor. Jag skulle tippa att det var en femtiofem–sextio människor och de hade en herrans massa övertid. Alla klagade på dem, rederiledningarna på de andra rederierna.

Då hade Blennow fått för sig att ”De här hålkortsgrabbarna kan organisera upp det, så dem slänger vi upp” och då fick jag ett erbjudande att bli chef på det här. Och jag visste inte vad det var. Det vanligaste shippingdokumentet är bill of lading, men jag hade ingen aning, jag hade aldrig hört det namnet förut. Jag visste inte ett dugg, absolut ingenting. Och då sa jag att ”Ja, det kan vara roligt. Då gör vi en ny grej, då lämnar vi det här.” De satt längst ner på Norra Hamngatan, i bottenvåningen på Broströmshuset, där de skulle komma in med bud och alla såna här grejor. Det var en massa människor och ett stort öppet kontorslandskap, och så var det en skrivcentral som satt och handskrev ut alla papper och gjorde stenciler på alla manifest.

Gustav Sjöblom: Du kanske ska berätta vad det finns för olika typer av fraktdokument, för det är nog inte helt självklart.

Esbjörn Hillberg: Bill of lading är den stora grejen, det är värdedokumentet för värdet på lasten. Det är det enda dokument som det finns flera original på vad jag känner till, tre eller fem original och en massa kopior och de sprids åt alla håll och kanter. Det har man alltså för exporten. Från dem framställer man lastförteckningar och man fraktsätter och gör fakturor och skickar ut. Ibland betalas det på motsatta sidan och ibland betalas det av den som skickar godset. Sen finns det en massa dokument runt om det här, om det är farlig last och sådant där. Sen fanns det också dokument för importen då man ska ge notis i god tid till alla som har last som kommer. Sedan ska man också producera fakturor på det de ska betala och sen måste de ha originaldokumenten, bill of lading, när de kommer och hämtar ut lasten. Och det måste gå genom banker emellanåt. Det var myck-

et, mycket formella krav. Konossementet, eller bill of ladingen, hade både fram och baksida med alla regler på. Vi hade mängder av projekt för att rationalisera det här.

Gustav Sjöblom: Det som kallas för sjöfraktsedel …

Esbjörn Hillberg: Det är konossementet, eller bill of lading. Vi gjorde om dem under min tid, men det kommer vi tillbaks till. ACL kallade det här för Data Freight Receipt, så de gjorde också någonting med datagrejen. Liner Waybill är en senare grej också och alla är olika namn för ungefär samma sak.

Och det var kaos varje gång. De satt och jobbade övertid. Fartygen skulle gå och de skulle komma fram med alla papperena och fartygen försenades och det kostade en massa pengar. Och alla klagade. Så kom jag dit i september och skulle ta över det här. Jag var ju datakille och de andra hade ju jobbat där i många år och var duktiga på det här området, och de såg kanske på mig med lite skepsis. De första veckorna satt jag ner mycket hos killarna och frågade vad de gjorde och tittade på det. Sen tänkte jag att ”Det här är helt ofattbart vad man håller på med. Så omodernt. Man måste göra någonting annat.” Och det var ju därför jag hade blivit inslängd, för att man skulle göra en datagrej. ”Men det kanske inte är så lätt”, sa jag. Det tar ju tid att göra såna här saker, och det var mer och mer stressigt och mer och mer klagomål. Jag började titta på det här själv och sade mig att jag nog skulle kunna göra om och rationalisera hela avdelningen totalt och göra mindre grupper. Det kunde inte behövas så mycket människor. Sedan satte jag igång och sade att ”De enda som kan det här är mina människor, killarna och tjejerna som jobbar här.” Då gick jag till dataavdelningen där Tord Wallin var högsta chefen och sade att: ”Nu vet jag. Jag vill ha den här killen från dataavdelningen som systemkille nere hos mig, och han ska göra jobbet från början och göra analysen, och han ska sitta ner med mina killar. Jag ska ta ut två killar på avdelningen som bara ska jobba med honom. De får jobba lite grann med sina vanliga jobb om de hinner, men de ska i första hand jobba med honom. Nu ska användarna bestämma hur datorsystemen ser ut!” sade jag till Tord. ”Dataavdelningen har inte ett skit med det här att göra. De ska göra analysen och programmeringen och sedan ska mina människor vara med och jobba som fan med det här.” Sedan satte vi igång och det var ett projekt på något år eller två. Jag tror att det var på hösten -73 vi började prata om detta och systemförslaget var klart under -74. Systemet kom sedan igång under 1975. Det var rätt så dyr utveckling och det var dyrare och mycket, mycket mer jobb än alla trodde.

Under tiden hände det en massa andra saker. Det var inte bara datagrejerna. Samtidigt satte jag igång och skulle börja rationalisera dokumentflödet i hela Göteborgs hamn.

Gustav Sjöblom: Du sitter fortfarande inom Tirfing?

Esbjörn Hillberg: Fraktexpeditionen på Tirfing.

Gustav Sjöblom: Under ekonomiavdelningen?

Esbjörn Hillberg: Nej, fraktexpeditionen var direkt under Ingemar Blennow. Konstigt nog var jag en av de här tjugo, tjugofem avdelningscheferna som rapporterade direkt till VD:n för hela koncernen.

Gustav Sjöblom: Och det var femtiofem medarbetare när du kom dit?

Esbjörn Hillberg: Ja, det kan ha vart sextio också, men det var en oherrans massa.

Gustav Sjöblom: Nu rapporterade du alltså direkt till VD:n, så du var jämbördig, på samma nivå i hierarkin som ekonomichefen?

Esbjörn Hillberg: Ja. Konstigt nog alltså, men det var en sån konstig organisation. Jag tillhör Ingemar Blennows beundrare. Jag träffade inte Ingemar Blennow många gånger. Han hade inte tid. Det var så många chefer och hela koncernen gick dåligt och det var krångel. Men de gånger du träffade honom, då blev du sittande en timme. Då lade han bort allting annat. Sen kom jag ut därifrån och kände att ”Jag kan fanimej göra vad som helst. Jag har uppbackning.” Och det tycker jag är ett kriterium på en bra chef. Jag har ett annan roligt exempel om vi hoppar något år framåt. Det gick hemskt bra med det jag höll på med och jag hade jag fått löneförhöjning. Den sköttes på personalavdelningen och gick till alla chefer som en standardgrej och jag var fly förbaskad för att jag hade fått någon standardgrej på några hundralappar trots att alla hade sagt att jag gjorde underverk där nere. Så jag tog lönebeskedet och sprang upp till Ingemar. Jag öppnade dörrn till hans sekreterare, Vivianne Hägg, och frågade: ”Är Ingemar inne?” ”Ja” sade hon, och så gick jag fram till Ingemars dörr och hon skrek: ”Han har inte tid!” Jag slet upp dörren och gick in till Ingemar Blennow och slängde pappret på bordet och sa: ”Vad är det här för någonting?” Jag kommer ihåg att jag var så förbannad att jag stod och hoppade. Han tog lugnt upp pappret och tittade på det och sade: ”Ja, det är ett lönebesked. Du har fått löneförhöjning.” Jag brukar inte stamma, men jag tror nästan jag stammade då och sade: ”Är jag inte värd mer än så här?” Och då sa han så här – det kommer jag så väl ihåg – att: ”Ja, det kanske du är. Men du måste ju ha något motiv för det.” Då sa jag: ”Jag tycker jag har gjort ett jävla bra jobb, och det tycker du också!” Då tittade han på mig och skrattade, och så sade han: ”Ja, det håller jag med om.” Men först, innan det här hände, ringde han ner till personalavdelningen och så tittade han på mig och sade: ”Ja, det är rätt det personalavdelningen har sagt”. Sedan sa jag det här. Och då sade han ”Det tycker jag också” och tittade på mig och skrattade. Och sen höjde han min lön. Jag kommer inte ihåg exakt, men jag hade fått några hundralappar först och jag tror han höjde med tre tusen på ett bräde. Men han var en okonventionell människa. Han var hemskt tuff mot äldre människor, men han vågade kanske inte vara lika tuff mot oss yngre, eller också ville han ha det motstånd som de yngre vågade ge honom och därför gick det bra. Vi var inte rädda om våra jobb, för vi kunde ju gå till något annat företag.

Gustav Sjöblom: Fraktexpeditionen på Tirfing skötte om all fraktdokumentation för hela Broströms?

Esbjörn Hillberg: Hela Broströms och deras samarbetslinjer. Om till exempel Wilhelmsen hade någonting i Göteborg skötte vi det, för hela gruppen med ØK och ScanDutch.

Gustav Sjöblom: Så ni fick in information från till exempel Ostasiat om deras utgående fartyg och tog sedan fram alla de här dokumenten?

Esbjörn Hillberg: Ja. Lasten kom ju in först och dokumentena för lasten och sen kom fartygen och så fick man sätta ihop det här och så fraktsattes alltihopa. Och det var komplicerat. Fraktsättning är mycket, mycket komplicerad, det är nog det mest komplicerade som finns på ett rederi. Det var en massa konstiga tillägg som currencytillägg och bunker adjustment och det var olika frakttyper och otroliga tariffer på det här. När vi skulle göra upp datasystemet kunde man inte lägga in allting, för vissa saker användes ju aldrig, så vi fick göra frekvensstudier och titta vad som kom. Samtidigt skulle vi sätta igång och rationalisera dokumenten. För konossementen satt de ibland och drog på ett tjugotal olika stämplar och skrev under konossementen och det tog en herrans tid till original eftersom

de satt och skrev under för hand. Så en av de första grejerna vi gjorde var att jag var på juristerna i vårat hus och sade: ”Måste man skriva under för hand? Det är ju löjligt, man kan ju stämpla namn eller vad sjutton som helst.” ”Nej, det gick inte alls,” sa de ”vi får prata med bankerna” – för det var ju en värdehandling. Men jag gick och beställde namnstämplar för cheferna för varje grupp och sedan började de stämpla konossementen och det gick mycket snabbare. Sedan dröjde det ett halvår innan bankerna upptäckte det och då var det för sent, så då fick de acceptera att vi gjorde så. Då kunde man också stämpla fast inte killarna var där och det var ju rätt praktiskt.

Så vi började ändra om det här. Och då var SWEPRO med, Folke Borgström kom in på det här. 1974 gjorde vi det som heter Liner Waybill. Alla dokument hade samma layout utom det här manifestet. Man drar igenom viss information på nästa dokument bara. Man kunde ha en stor mall och kunde kopiera med avskärmningar på Xerox-maskiner. Så vi gick igenom och gjorde en hel strukturändring på alla dokument. Och vi gjorde om paragraferna. Kurt Grönfors var med och satt och jobbade med paragraferna och bestämmelserna. Det begrep inte jag, det var juristerna som plockade in Kurt Grönfors. Rune Svensson från marknadsavdelningen var med och en kille som hette Hans-Erik Laessker och en kille som hette Pelle Jessing var med, också från marknadsavdelningen, för det var de som skulle sälja det här. Vi gjorde en stor presentation på det här 1974 någon gång, och då var fortfarande inte fraktdokumentationssystemet färdigt än. Det var ute i Broströms gamla stuffiga styrelserum med alla tavlor och allting. Kristian von Sydow satt med där på ett hörn och pratade och det var mycket fina grejor.

Gustav Sjöblom: Vem var Kristian von Sydow?

Esbjörn Hillberg: Han var den högsta gubben i hela Broström då, koncernchefen. Han och Ingemar Blennow var de stora, men Kristian var familjens gamla man. Det var mycket skriverier i tidningarna, Moderna transporter och såna här grejor. Det var en världsrevolution vi hade gjort på det här dokumentet. Det var ju löjligt att ha två sidor på ett konossement. På den ena sidan stod det bara en massa paragrafer och det kunde ju vara standardgrejor, så vi gjorde ett ”Standard conditions of carriage”, ett separat dokument som alla kunde använda. Då behövde man bara kopiera en sida. Vi gjorde massa rationaliseringar och var ute och pratade i världen om olika saker, så det var en stor dokumentrevolution vi gjorde. ”Nya fraktsedelsrutiner spar miljoner” skrev tidningarna. Det var väl mycket besparingar i administrationen.

Då var hela Broströms med. Sen satte vi samtidigt igång och började jobba ihop med andra rederier, med Trans och Göteborgs hamn, för vi skulle ha samma dokument som ges ut i hamnen till båtarna. Jan Lindberg hette en kille som var på Göteborgs hamn och höll på med deras procedurer. Han älskade kakelugnar och hade en massa kakelugnar hemma som han byggde upp och han bodde någonstans nere i Sandarna där borta i en villa, om han bor kvar vet jag inte. Vi gjorde hemskt mycket såna grejor och vi hade med Johnsonlinjen också och tittade på de här dokumenten. Så vi var en företagsgrupp från rederierna som träffades med jämna mellanrum.

Gustav Sjöblom: På ditt initiativ?

Esbjörn Hillberg: Jag tror nästan det. Jag vågar inte säga det, men jag har för mig att jag ville rationalisera.

Gustav Sjöblom: Redarföreningen var inte inblandad?

Esbjörn Hillberg: Nej, det var de inte, inte ett dugg. Inte i detta. Wilhelmsen från Norge var också med i den här gruppen. De här rederierna var ju samarbetspartner i vissa områden. De som inte var med på det här var ACL, för de levde sitt eget liv.

Gustav Sjöblom: Jag tänkte fråga lite om det, för ACL var först ut av rederierna med sitt Data Freight Reciept som kom igång 1971 tror jag att det var, och de var väl tvungna eftersom …

Esbjörn Hillberg: … container var snabbare.

Gustav Sjöblom: … och ACL var ett konsortium av andra rederier så att man var tvungen att …

Esbjörn Hillberg: Det var ju snabbare service över Atlanten, så du hade inte så mycket tid att få över papperena som mottagarna skulle ha och därför skulle man transmittera de här Data Freight Receipten och printa ut dem.

Gustav Sjöblom: Vad hade Broströms för kontakt med ACL i det avseendet?

Esbjörn Hillberg: Vi var ju delägare, men vi hade inte mycket kontakt vad gäller rationaliseringen. Inte ett dugg.

Gustav Sjöblom: Och ni tog inte inspiration från dem?

Esbjörn Hillberg: Inte ett dugg. De levde sitt eget liv och vi levde vårat liv. Resten av rederierna levde sitt liv ihop hemskt mycket och rationaliserade.

Gustav Sjöblom: Och de andra rederierna som du pratar om, det var …

Esbjörn Hillberg: Det var Transatlantic och det var Johnsonkoncernen som hade några linjer också. Broströms hade de flesta linjerna, och genom Broströms kom också Wilhelmsen in, för man samseglade på vissa linjer. Och ØK var med lite grann på sidan, men danskarna är svårare.

Gustav Sjöblom: Varför är de svårare?

Esbjörn Hillberg: Det är ett annat kynne. Jag jobbade ihop med danskar både på SAS och sen nere i London, i elva år, och satt med i styrelsen. Skandinaverna är så olika. Norrmän och svenskar och danskar är fruktansvärt olika.

Gustav Sjöblom: Hade samarbetsprojektet något namn?

Esbjörn Hillberg: Det tror jag inte. Om det var dokumentgrupp eller vad vi kallade det för. Det kommer jag inte ihåg.

Gustav Sjöblom: Det var inga bulkrederier eller tankrederier?

Esbjörn Hillberg: Nej, det var det inte, utan det var linjetrafik. Bulktrafiken var ju liksom med för löslasten var med och container hade man lite grann.

Gustav Sjöblom: Inom SAS och på många andra ställen var man väldigt pigg på att hitta på akronymer och namnge varje projekt och system, du jobbade ju med MOPS och OPS på SAS till exempel. Men så gjorde man alltså inte inom rederibranschen?

Esbjörn Hillberg: Jo, vi gjorde det på det system som vi byggde på fraktexpeditionen. Det hette FRX. Frakt… någonting, FRX blev det. Vem som hittade på det vet jag inte, det kan ha varit systemkillen och det kan ha varit någon av mina killar. Utvecklingen av det pågick under hela den tiden, med mina gubbar som gjorde ett fantastiskt jobb.

Gustav Sjöblom: Och det kördes på VDC:s System/370?

Esbjörn Hillberg: Ja. Och vi hade terminaler inne. Det var ett onlinesystem vi byggde upp, det första riktiga onlinesystemet här.

Gustav Sjöblom: Ni hade terminaler?

Esbjörn Hillberg: I det system som skulle byggas skulle allting registreras hos oss. Vi hade en skrivcentral med femton tjejer som satt och skrev manifest. De fick nu byta till att istället registrera bill of lading och sådant på dataskärmar. Jag har diabilder kvar här som jag hittade häromdagen på skärmlayouterna och allt möjligt sånt där. Det är trettio–trettiofem diabilder, för jag var ju ute och höll föredrag om det här. Idiotiskt nog har jag inte satt nummer på dem, men det kan man väl härleda om man får titta på dem i projektor.

Och sen när det var inregistrerat, då tog våra killar vid, som satt nere på expeditionen.

Gustav Sjöblom: Terminalerna fanns inne på fraktexpeditionen på Broströmskontoret?

Esbjörn Hillberg: Ja, allting var på Broströms nu.

Gustav Sjöblom: Inte vid någon hamnterminal?

Esbjörn Hillberg: Nej, skrivcentralen gjorde det här och sen låg det inne i datamaskinen på VDC, och vi hade terminalerna hos oss. Sedan var det killarna nere på expeditionen – det var samma avdelning men de satt en halvtrappa ned – som plockade upp dokumenten på sin bildskärm och fraktsatte alltihopa. Vi gjorde mer och mer automatisk fraktsättning utav det här. Sedan när allting var klart och vi hade fått in allting tryckte man ut manifesten. Vi hade en höghastighetsskrivare uppe hos oss som var kopplad till VDC och printade ut manifesten. Manifesten var ett större papper, så här. Vi fick aldrig ned det formatet, för det kunde man inte acceptera internationellt.

Gustav Sjöblom: Var det A3-format eller något åt det hållet?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det. Vi fick till en och samma layout på alla manifest. Från början var det A3, något smalare A3:or och något mittemellan, men vi gjorde en design så vi fick samma för alla linjer. Den första linjen vi körde igång på FRX:en hette ScanDutch, och det kördes igång någon gång i oktober -75. Och vad vi vet hade det här hade aldrig gjorts förut i hela världen då.

Gustav Sjöblom: Och vad var ScanDutch för linje?

Esbjörn Hillberg: ScanDutch var en linje som gick från Europa ner till Fjärran Östern. De hade sitt eget system i Köpenhamn, för där låg huvudkontoret, men vi fick fraktsätta och göra alla grejorna och sen skickade man ned det till dem.

Gustav Sjöblom: Så det var delägt?

Esbjörn Hillberg: Ja, det ägdes av de skandinaviska. Det var Broströmsgruppens Ostasiat, det var Wilhelmsen och så var det EAC, det Ostasiatiska Compagniet i Köpenhamn. Det hette Scanservice från början, men sedan kom holländska Nedlloyd med och då blev det ScanDutch. Sen, mycket senare kom nog CGM med, ett franskt rederi, men då hade jag lämnat Sverige. Då gjorde vi på det sättet, festligt nog, att vi gjorde fraktsättningen här och sparade vansinnigt med tid och vansinnigt med folk och pengar här uppe i Göteborg. När allting var klart skulle manifesten bort till agenterna i Fjärran Östern, men då skickades alltihopa ner till ScanDutch i Köpenhamn. Nu vågar jag inte säga vad som skedde, om man gjorde det online eller hur man skickade det vidare, men Köpenhamn fick manifest med datatransmission från andra hamnar i Europa också. I Köpenhamn gjorde man en datatejp som sedan flygfraktades ner till Fjärran Östern och splittrades upp där och skickades vidare till alla olika hamnar. Så det var inte online runt världen. Det här är -74, -75, så det är alltså inte så vansinnigt länge sen man gjorde på det här sättet.

När vi satt igång ScanDutch fortsatte vi successivt med de andra rederierna och implementerade linje efter linje. Och vi gjorde en enorm besparing på människor. All övertid – som de hade haft hur mycket som helst på fraktexpeditionen – försvann, plus att vi skar ner personalen hemskt mycket genom naturlig avgång. Det var en enorm besparing vi gjorde på det här. Dessutom slapp de en oherrans massa tråkigt jobb. Så det här var liksom en revolution även internationellt. Vi körde ju på IBM och IBM hade något seminarie någon gång per år i La Hulphe i Belgien och de ville jag skulle komma ner och snacka om det här, för det var sensation. De ville ha overheadbilder, diabilder i sitt bibliotek på utbildningen, och det var ett fantastiskt mottagande. Det här var i oktober -75 också, det var väl när ScanDutch hade kommit igång. Samtidigt övertalade jag hamnen att vi skulle göra någonting. Jag sade ”Göteborgs hamn har gjort mycket och dokumentrutinerna är ju reklam för hamnen.” Hamnen hade en en stor hamndag varje år. Jag fick sticka hem en dag tidigare från Bryssel för att vara med på hamndagen och snacka och det var också en vansinnigt stor succé, för det visade hamnen vad de skulle kunna göra med alla rederier. Det blev kanonkul. Men framgången berodde på att jag hade med människorna som kunde området tillsammans med datakillarna.

Gustav Sjöblom: Så kunskapsbasen var i första hand den kompetens som fanns på fraktexpeditionen vad gäller dokumentflöden?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det.

Gustav Sjöblom: På SAS gjorde man ofta ganska omfattande förberedande studier inför systemutvecklingen, där man kartlade informationsflöden ute på brukaravdelningarna inom SAS.

Esbjörn Hillberg: Vi var ju brukaravdelningen. Vi kartlade det själva.

Gustav Sjöblom: Hade ni en så pass central position att ni från er utgångspunkt kunde se hela dokumentflödet inom hela koncernen?

Esbjörn Hillberg: Det var vi som fick in dokumentena först till oss, och det var vi som slussade dem vidare när de var sammanställda, så det kunde göras internt. Mina killar och tjejer – vissa var ju gamla – kunde det här otroligt väl, men de var kanske konservativa och så blev det en uppluckring när datagubbarna kom. Men datakillarna kom inte med för mycket, så det blev en lycklig kombination. Jag hade tur!

Gustav Sjöblom: Kan man säga att ditt jobb delvis var att överbrygga en kulturskillnad mellan dataavdelningen och fraktexpeditionen också?

Esbjörn Hillberg: Jag tror det. Sen såg ju killarna att de fick hjälp och att man var intresserad av dem. De hade suttit länge och mörkat själva och bara jobbade och alla gnällde på dem. Jag gick och satt mig med dem, så det blev på något sätt ett team.

Gustav Sjöblom: Fick du någon form av experthjälp?

Esbjörn Hillberg: Nej, jag tror inte det.

Gustav Sjöblom: Du tog inte in något konsultföretag?

Esbjörn Hillberg: Nej, absolut inte, nej, nej. Jag tycker inte om att ta in konsulter. Då är man en dålig chef, brukar jag säga. Min yngste son är konsult och har en egen konsultfirma och det är skrämmande vad han har mycket jobb. Man måste våga sticka ut huvudet som chef.

Gustav Sjöblom: Och i första läget hade ni inte så mycket diskussioner med andra rederier heller?

Esbjörn Hillberg: Nej. Sen började Trans att härma lite grann det som vi hade hållt på med och Johnson satte igång på Johnsons linjeagentur också. Sedan pratade vi hemskt mycket när vi satte igång med dokumentrationaliseringarna.

Nej, vi hade väl tur och hade duktiga människor. Sedan gjorde jag en annan sak under den här tiden också. Det var många från universitetet som sökte jobb under första delen av 70-talet, både från Handels och andra ställen, och jag fick för mig att jag skulle anställa en massa färska akademiker som började ifrågasätta vad de gör på expeditionen. Jag vågar inte säga hur många, men det var ett tiotal unga akademiker som kom in under ett år och jobbade nere hos mig på expeditionen. De fick lära sig grunderna från början. Det tråkigaste jobbet var att sitta och stämpla konossement och det fick de göra. Så kom det in andra grejor och så ifrågasatte de saker. Jag har träffat på många utav de som man plockade in. En av de som satt hos mig blev en utav de högsta cheferna på B&N Nordsjöfrakt, Mårten Karlkvist.

Och som sagt var, det roligaste var när alla linjerna som hade gnällt så vansinnigt på ledningen kom och sade att: ”Det här är otroligt, vad som har hänt.”

Gustav Sjöblom: FRX-systemet började köras på ScanDutch och sen sattes det in på alla övriga linjer?

Esbjörn Hillberg: Ja, man kunde inte implementera alla linjerna på en gång. Det var olika på hemgående och utgående lasten också, så man började köra på den utgående på lasten på ScanDutch med fraktsättning och allting. Det var den största gruppen vi hade på expeditionen. Jag tror det var tio–elva människor någonting som satt i den gruppen från början.

Gustav Sjöblom: Hur lång tid tog det att implementera systemet på de andra linjerna?

Esbjörn Hillberg: Vi hade nog fått in alltihopa under ett år. Det gick bra. Det var ju samma dokument som vi hade jobbat fram under tiden. Man fick ändra på fraktsättningar och den delen, men annars var det i princip samma sak för alla rederier. Jag kommer inte ihåg exakta siffror.

Gustav Sjöblom: Jag har hittat en budget för Broströms datacentral för 1974. Där nämner man ”påbörjandet av utvecklingen att ett för koncernen integrerat system för bokning (eventuellt), fraktdokumentation, tracking (eventuellt) och statistik.” Var det någonting som blev av?

Esbjörn Hillberg: Bokningen blev inte av. Det var olika för olika linjer och det fanns ingen central bokningsavdelning. Marknadsavdelningen kom in senare, men då ringde de bara direkt till linjerna. Fraktexpeditionen var däremot central för alla linjer och det var den som man kom igång med. På trackingen gjordes andra, mindre, lokala trackingsystem med telex, på ett annat sätt. Ett sådant system använde jag senare när jag bodde i Italien.

Gustav Sjöblom: Det står i samma budget från -74 att ”För Svenska Lloyd planeras en förstudie av ett fraktdokumentations- och platsbokningssystem, att placeras vid en engelsk datacentral.” Är det något du känner till?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var en datakille som hette Peter Sherman, tror jag, som jobbade med det och flackade mellan London och Göteborg. Då hade Broströms tagit över Svenska Lloyd och vi hade fraktsättningen för Svenska Lloyd inne hos mig. Men det var en kort trafik med snabba linjer som gick däremellan. Det krävs mycket mer när det är snabba och korta linjer, liksom ACL, för det gick ju snabbt över Atlanten också. Fjärran Östern hade vi lite längre tid på även om det var mer komplicerat med flera hamnar. Så då skulle man sätta igång på Svenska Lloyd och man gjorde ett system på DEC eller några andra datorer.

Gustav Sjöblom: Minidatorer?

Esbjörn Hillberg: Ja, minidatorer. Hur det användes vet jag inte, men fraktsättningen låg kvar hos oss i alla fall.

Gustav Sjöblom: Så det gjordes inte i Sverige? Det gjordes inom Broströms men placerades i England?

Esbjörn Hillberg: Ja, i Tilbury låg de här grejerna.

Gustav Sjöblom: Jag har lite mer frågor som rör dataavdelningen. Jag vet inte om du kan svara på dem eftersom du inte jobbade där längre? I sommarbudgeten för 1974 står det en lista över de rutiner som man körde på dataavdelningen, och jag läser upp här: ”Fraktdokumentation för ASOK och ACL …

Esbjörn Hillberg: ASOK är ScanDutch. ACL hade sin egen fraktdokumentation.

Gustav Sjöblom: ”Redovisningssystem för koncernen, lagerredovisning, landlönesystem, ombordlönestatistik, fraktstatistik för ASOK-SOL-AGS och BTF.”

Esbjörn Hillberg: Ja, det är mitt också.

Gustav Sjöblom: ”Speditionsstatistik, programstatistik …”

Esbjörn Hillberg: Nej, det är på Broströms handelsbolag. Det är olika delar av Broströms.

Gustav Sjöblom: ”Marknadsavdelningens etikettrutin, aktieregister för Tirfing, SAL, ASOK och dagskostnadsbudget.”

Esbjörn Hillberg: Ja. Etikettrutinen på marknadsavdelningen, det var ju kundregister för att skicka ut papper bara.

Gustav Sjöblom: Så den här listan är alltså en salig blandning av komplicerade och enkla system?

Esbjörn Hillberg: Ja, det är det.

Gustav Sjöblom: Och ett par av dem fanns hos dig på fraktexpeditionen, ett par fanns hos dataavdelningen?

Esbjörn Hillberg: Det fanns hos ACL också. Det var ju inte Broströms som sådant, utan det var alla ACL-delägarna.

Gustav Sjöblom: Fraktstatistiken, var det något komplicerat?

Esbjörn Hillberg: Det var urenkelt. Det var mycket information som hade kommit in och det är baserat på mycket komplicerade grejor. Men statistik är enkelt – hade du väl manifesten registrerade kunde du producera hur mycket olika grejer som helst.

Gustav Sjöblom: Fraktsättningen datoriserades inte under din tid?

Esbjörn Hillberg: Jo, det var just det vi gjorde. FRX datoriserade fraktsättningen. Vi registrerade allting på skrivcentralen på fraktexpeditionen och sedan gick det ner till de erfarna killarna i varje grupp. Vi hade lagt in formler för fraktsättningen med alla tillägg och allt sånt där. Vi gjorde frekvensstudier på vilka frakter man använde och det var några som inte värda att lägga in för de var så hemskt sällsynta, men allting annat lades in.

Gustav Sjöblom: Så fraktsättningen är inkluderad i konossementet?

Esbjörn Hillberg: Ja. Det var den verkliga revolutionen, att vi lade in alla tariffer. De tarifferna var tjocka pärmar fulla med rater. Det var ofattbara grejor som vi lade in. Vi fick göra system på det här och få in det på något sätt. Vad jag vet hade det aldrig gjorts tidigare i hela världen. Jag tror det står i någon artikel här: ”Sekundsnabb fraktsättning.” Du vet, när det gjordes manuellt kunde de emellanåt sitta en dag med vissa fraktsättningar på konossement. Och här liksom bara ”Poff” så var det färdigt och vi visste att det blev rätt. Jag menar, var det fel så var det fel på systemet, det var inte fel på tänkandet.

Gustav Sjöblom: Jag har lite fler frågor om samarbetet kring fraktdokumentationen. Då satt ju ni på en fördel, men ni hade inget emot att dela med er det till de andra rederierna?

Esbjörn Hillberg: Inte utanför Broströms.

Gustav Sjöblom: Men i de diskussioner som följde efteråt med andra rederier?

Esbjörn Hillberg: Vi var ju stolta. De fick ju se vårat system och hur det fungerade. De fick sitta framför våra terminaler och se vilka under vi kunde göra.

Gustav Sjöblom: Så det var inte tal om att se det som en konkurrensfördel?

Esbjörn Hillberg: Jo, det var det.

Gustav Sjöblom: Men inte som industrihemlighet?

Esbjörn Hillberg: Det var så svårt att göra ett system i alla fall. Oftast var det på det sättet. Vi kunde ju ha lagt in dem också, men de ville utveckla sitt eget. Men vi var mycket stolta att visa upp systemet. Det gjorde vi på alla möjliga håll och kanter och höll föredrag och sånt där. På hamndagen i Göteborg var det bokning- och terminalsystem och Johnsons kom in och pratade. Johnsons linjeagentur hade bokningssystem på ADB. Den killen, Lasse Emanuelsson på Johnson, han finns fortfarande.

Gustav Sjöblom: Var det Stockholmsbaserat?

Esbjörn Hillberg: Nej, han är i Göteborg, Lars Emanuelsson. Honom träffade jag för inte så länge sen. Han kom fram till mig i något sjöfarts- eller fyrsammanhang. Han höll på med allmogebåtar.

Gustav Sjöblom: Vad blev resultatet av de här diskussionerna med andra rederier?

Esbjörn Hillberg: Diskussionerna var att alla höll på med samma sak. De började göra samma sak också. Men vi var definitivt först på fraktdokumentationen.

Gustav Sjöblom: Fanns det något standardiseringsinslag i det här?

Esbjörn Hillberg: Ja, det fanns det, med standardiserade dokument. Vi hade ju byggt upp många dokument, bland annat Dock Receipt för mottagning av last i hamnen. Sedan pratade vi om dokumenten och satt och jobbade ihop med alla skandinaviska rederierna och försökte göra gemensamma standarder. Vi hade någon pärm med alla dokument och startade upp en skandinavisk dokumentgrupp. ”Vi”, jag vet inte om det var jag eller vem det var. Vi gjorde de här förslagen som gick runt, och det var nog Wilhelmsen, Broströms, Transatlantic och Johnsonlinjen. Återigen kommer jag inte ihåg hur det var med danskarna, jag tror de var med men jag är inte säker på om de ville följa vår grej.

Gustav Sjöblom: Men det ledde inte till några öppna system, utan det var fortfarande att varje rederikoncern hade sina interna datasystem och sina egna fraktberäkningssystem?

Esbjörn Hillberg: Ja. Det var inte som flygbolagen där man kunde göra samma reservation och såna här grejor. Men de hade ju sin samarbetsorganiation IALA på ett annat sätt.

Gustav Sjöblom: Vilka övriga intressenter kom du i kontakt med under din tid på Broströms? Hade du någonting med någon hårdvaruleverantör att göra efter den här första offert…

Esbjörn Hillberg: Nej. Då lämnade jag det.

Gustav Sjöblom: Och konsulter var du inte förtjust i?

Esbjörn Hillberg: Nej. Jag behövde ju inga konsulter.

Gustav Sjöblom: Och du slapp? Du blev inte påprackad några från ledningen heller?

Esbjörn Hillberg: Nej, det gick ju så hyfsat bra, så de prackade inte på oss sådant.

Gustav Sjöblom: Hade du någon kontakt med VDC?

Esbjörn Hillberg: Jag kände ju folk där, men jag hade inte … Jo, det kanske gick dåligt någon gång så jag ringde och klagade och skällde på dem när inte maskinen gick eller när det hände något där. Det gjorde man väl, men jag hade ingen daglig kontakt, för det skötte dataavdelningen.

Gustav Sjöblom: Och Göteborgs hamn var inblandad i den här …

Esbjörn Hillberg: Dem hade jag mycket att göra med. De var involverade i handeln, för de var ju Skandinaviens hamn. Det var alltså Janne Lindgren och honom hade jag hemskt mycket att göra med.

Gustav Sjöblom: Var hamnen egentligen inblandad i fraktsedelhanteringen?

Esbjörn Hillberg: Nej, inte fraktsedeln, men man skickade ut något som heter Dock Receipt, en beskrivning på lasten när den kommer och vilket containernummer. Det finns en massa såna cargo handling-saker i hamnen. De ska ju lossa och lasta båten och måste ha information för det.

Gustav Sjöblom: Är det stuveriet eller hamnförvaltningen?

Esbjörn Hillberg: Det var ju hamnen, men det var Skandiahamnen på den tiden.

Gustav Sjöblom: Var det framför allt inom containersidan?

Esbjörn Hillberg: Ja det var det. Det var där man gjorde sådana saker. Man hade container load plans när man lastade styckegods i containrar. Containerna var inte fulla utan det var less-than-full-load och sånt där. Och var det farlig last skulle hamnen ha information om det och då måste vi producera farlig last-dokument.

Gustav Sjöblom: Göteborgs hamn hade något rudimentärt datasystem från mitten av 70-talet, men det var inget som berörde …

Esbjörn Hillberg: Jag kommer inte ihåg det. Det har aldrig berört oss liksom. Jag har inget minne av att vi transmitterade någonting till dem. Det kom ju senare, men jag lämnade Sverige -77.

Gustav Sjöblom: Tullverket, hur var det med dem?

Esbjörn Hillberg: De träffade jag någon gång när vi diskuterade något dokument. De kunde ha krav på vad man skulle ha med på dokumentet som vi producerade. Men det var inget datamässigt.

Gustav Sjöblom: Så tullrutinerna var inte någon stor del i fraktdokumentationsförenklingen?

Esbjörn Hillberg: Nej. Myndigheterna levde sitt eget liv. FRX var ett internt system för Broströms och våra sjutton–arton rederier.

Gustav Sjöblom: Speditörerna, hade du någon kontakt med dem?

Esbjörn Hillberg: Ja, det hade jag. Vi pratade med dem i olika omgångar. Jag kände ju folk som gick över till dem och var chefer där. Vi försökte göra saker, speciellt Scansped var det mycket med. Men de drev också sin egen utveckling. Vi träffades då och då och vi var uppe och presenterade vad vi gjorde för varandra. Det var ju liksom känsligt med speditörer, för de konkurrerade ju sinsemellan. Vi dealade med alla. Hade vi börjat samarbeta med en hade det inte varit så populärt.

Gustav Sjöblom: Varför var det främst med Scansped, hade de mer sjöspedition än de andra?

Esbjörn Hillberg: Ja, det hade de, och sen kände jag dem också. Rune Svensson var väl där på Scansped? Pelle Jessing gick väl dit också. Det var väl det mycket. Jag tror Pelle Jessing gick dit, Rune Svensson var definitivt där.

Gustav Sjöblom: Hade ni någon direktkontakt med de stora transportköparna?

Esbjörn Hillberg: Nej, det hade vi inte. Vi pratade om att man skulle integrera dem direkt i våra system. Det hade vi mycket diskussioner om med marknadsavdelningen. Istället för att skicka konossementen till oss, så skulle de då transmittera informationen istället. Konossementen hade samma mallar på Xerox. Man hade en uppsättning olika mallar och kopierade olika saker från originaldokumentet in på olika underdokument. Då kunde man lika gärna transmittera originaldokumenten med den informationen direkt. Så långt kom vi aldrig, men vi pratade om det rätt mycket faktiskt. Det hade varit en underbar grej. Tanken var att man skulle göra det på sikt och jag ritade planer och hela flödesscheman för hur man skulle kunna transmittera mellan avlastare, speditörer och rederier, men så långt hann vi inte innan jag försvann utomlands. Det hade vart enorma besparingar för alla parter, och det var ju då vi var inne i SWEPRO både med dokumentförenkling och att kunna börja transmittera grejor. Nu finns det väl idag, jag vet inte, men jag kan inte tänka mig annat än att det finns.

Gustav Sjöblom: Fanns det något formellt standardiseringsorgan som ni var i kontakt med?

Esbjörn Hillberg: Nej, det var Folke Borgström som var det formella standardiseringsorganet. Han satt ju med på det här och sen drog han med mig i några grupper. Jag kommer inte ihåg vad de hette. SWEPRO var en och så var det någon FN-grupp också.

Det var någon med bestämmelser om konossement, det var UNESCO eller vad sjutton det var. Kurt Grönfors var med när vi gick igenom paragraferna.

Gustav Sjöblom: Det finns något som heter IMCO …

Esbjörn Hillberg: IMCO, men det är bara för farlig last. Det som fanns var hemskt mycket FN-organ och där drog Folke Borgström med mig, så jag och Kurt Grönfors var med också och pratade om det här.

Gustav Sjöblom: Kurt Grönfors är ett exempel på att akademikerna hade något att tillföra …

Esbjörn Hillberg: Ja, han var hemskt duktig på det juridiska, enormt duktig var han.

Gustav Sjöblom: Hade du någon kontakt med universitetsvärlden förutom Kurt Grönfors?

Esbjörn Hillberg: Nej, bara Kurt Grönfors.

Gustav Sjöblom: Det fanns inga ekonomer eller andra experter?

Esbjörn Hillberg: Inte på den här tiden.

Gustav Sjöblom: Du har beskrivit din verksamhet som att den kunskap som fanns internt om man slog ihop fraktexpeditionen och dataavdelningen räckte ganska långt. Fanns det studieresor, läste ni tidskrifter, åkte du på konferenser? Fanns det någon annan form av input utifrån av expertis?

Esbjörn Hillberg: Nej, jag tror inte det. Vi var väl nästan först på de här grejerna, så vi gav nog mycket själv. Jag var ute hemskt mycket och höll föredrag på olika ställen om det här. En av killarna som var med på utvecklingen på min sida skickade jag nog på vissa datakurser på IBM, det gjorde jag nog nu när du säger det. Han skulle lära sig lite mer om data och sådant där.

Gustav Sjöblom: Du gick en del företagsledarutbildningar under den här perioden?

Esbjörn Hillberg: Det var Ingemar Blennow det också. Han skickade mig på IFL som hade en företagsledarutbildning på sex–sju veckor uppe i Yxtaholm. Det var inte så där vanligt att folk gick det, men vi var några stycken där uppe.

Gustav Sjöblom: Och du läste även företagsekonomi på Göteborgs universitet?

Esbjörn Hillberg: Det gjorde jag själv för jag tyckte jag skulle lära mig lite grann om det?

Gustav Sjöblom: På fritiden?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var en kvällskurs. Det jag kom underfund med då var att så skulle alla akademiker göra. Efter studenten skulle man egentligen sätta igång och jobba och sen skulle man ta en akademisk examen fem–tio år efteråt. När jag läste företagsekonomi och gjorde tentan fick jag väl ett och ett halvt betyg fast kursen var på ett betyg. Du

hade ju vansinnigt mycket gratis, vissa av böckerna behövde du inte ens öppna. Bokföring fick man ju göra för all del, sådana saker hade jag inte hållt på med, men hemskt mycket annat var sunt förnuft när du hade jobbat med det. Men det går ju inte att genomföra. Man kan inte börja jobba, för då slutar man aldrig jobba.

Gustav Sjöblom: Din tid på Broströms sammanfaller med oljekrisen och också med sjöfartskrisen i samband med det. Påverkade det ditt arbete?

Esbjörn Hillberg: Nej, det påverkade nog aldrig mig. Rationaliseringen blev aldrig störd utan den fick fortsätta. Sedan försvann jag utomlands -77 och då levde jag det livet och-var borta från de här grejorna. Det levde sitt vidare liv därute, så jag har nog haft rätt så mycket röta där.

Gustav Sjöblom: Kan man tänka sig att det fanns ett besparingsbehov som gjorde att den sortens rationaliseringar fick bättre stöd från företagsledningen?

Esbjörn Hillberg: Ja, det är inget snack om. Det var därför Ingemar Blennow blev tillsatt. Man tog in honom utifrån för att det skulle rationaliseras i koncernen. Det skulle besparas och fås bort människor och fås effektivare rutiner. Men det tänkte du inte på när du satt som avdelningschef. Du hade ett roligt jobb och gjorde massa grejor och drev det vidare. Du var inte i kontakt med själva sjöfarten som sådan.

Det var ju också en fantastisk grej att sätta igång en hel utbildning som jag gjorde när jag kom dit -71, att ge all personal en grundkurs i datautbildning så de visste vad det var. Det var det roligaste jag lärt mig. Jag kunde ju allting och jag hade någonting på tjugo–tjugofem grupper sammanlagt och körde samma program. Det var rätt nyttigt för mig själv, för när jag stod och pratade då så kunde jag skämta och prata och allting automatiskt. Och då började jag studera mig själv och vad jag gjorde för att locka människor när jag pratade. Jag kunde stå och leka med en pinne eller göra någonting och då såg jag hur de reagerade. Jag kunde iaktta mig själv eftersom jag körde kursen många gånger. Det var en underbar miljö.

Gustav Sjöblom: Jag tänkte ställa några frågor som berör både din tid på dataavdelningen – eller, det hette inte dataavdelningen, jo vi säger dataavdelningen – och fraktexpeditionen.

Esbjörn Hillberg: Jo, dataavdelningen. Vi var ju internationella, Data Processing Center, för fan. Inom data skrev man mycket på engelska, även mellan skandinaverna, för man kunde inte skriva på danska och hade bekymmer. Det var lättare med engelska. Det var som på SAS.

Gustav Sjöblom: Det första gäller kulturen på avdelningarna. Hur var den?

Esbjörn Hillberg: Om det var någonting som kändes konstigt i början så var det mellan de som var utbildade och de som hade gått långa vägen, mellan akademiker och såna som hade jobbat sig upp till och med från vaktmästeriet. En kille som gjorde karriär på det sättet var Buster Hultman. Han kom upp från tomma intet men pluggade vidare och gick på Handels. Det var många inom sjöfarten som hade jobbat sig upp eller flyttats upp automatiskt. Annars var det väl en god kultur. Det var en spännande kultur och man var stolt. Det var internationellt och Broströms var ett fantastiskt namn. Senare när jag bodde i Italien – nu är vi inne på -81, -82 – startade vi upp någonting där en italiensk partner hade en tredjedel och Broströms hade två tredjedelar. Då såg jag hur mycket namnet

Broströms var värt. Jag var nere i Libyen och skulle köra igång med trafik där och Libyen var helt ofattbart, det var fullt med libyer och primitivt som fan. Då började jag prata med agenterna i Libyen och nämnde att min pappa hette Dan Broström. ”Oj!” sade de. Namnet Broström var känt så mycket att det var ofattbart. De hade verkligen en logo som var någonting, som ASEA tog över sen när det höll på att gå åt pipan. Det arvet har inte förvaltats egentligen. Det var ett världsnamn överallt, det såg jag i Amerika också när jag jobbade där.

Gustav Sjöblom: Jag vet inte om du såg den här serien ”Upp till kamp” som gick på TV härom året? Det handlade om tiden efter 1968 och den vänstervågen som var då. Om jag minns det rätt så fick Dan Broström vara med där och representera rikemansgöteborg. Kändes vänstervågen som var på slutet av 60-talet, början på 70-talet någonting för er?

Esbjörn Hillberg: Nej, nej, nej. Däremot vet jag kompisar som jobbade i koncernen och var ute och reste med de högre släktingarna och när de satt på flygplanen och läste tidningarna så slängde de dem bara och de andra fick ta reda på dem och bära portföljen. Jag menar, det är ofattbara saker. Jag får inte nämna några namn nu, men det är mycket nära vänner som har upplevt det här och som har haft en mycket hög position i samhället senare.

Gustav Sjöblom: Hur var sammansättningen både på data- och på fraktexpeditionen? Om vi frågar först vad det gäller kön, vad fanns det för roller mellan män och kvinnor?

Esbjörn Hillberg: På utvecklingssidan och programmerarsidan tror inte jag det fanns en enda kvinna. De satt på stansen och stansade hålkort. Däremot fanns det två kvinnliga sekreterare på dataavdelningen. En var hemskt duktig och jobbade både med Folke Borgström och med mig och designade blanketter, så hon var mer än sekreterare. Men det fanns inte någon tjej på det tekniska, vad jag vet. Chefen på stansen var en kvinna. När jag skulle lämna fraktexpeditionen var min ställföreträdare tjejen som var chef för min skrivcentral. Hon hette Marianne Jerdborg och var äldre än mig. Jag skulle ha henne som efterträdare till mig och fick kämpa som ett djur i månader innan jag fick igenom det. Fraxtexpeditionen ingick i Broströms linjeagentur när jag lämnade den och det var inte alls populärt att ha en tjej.

Gustav Sjöblom: Du beskrev att på fraktexpeditionen satt tjejerna där uppe och killarna där nere?

Esbjörn Hillberg: Ja. Tjejerna satt i ett separat rum där de först skrev och senare registrerade allting. Det var en kille som jobbade med dem faktiskt, men i övrigt var det bara tjejer där uppe. I början skrev de manifestena på skrivmaskiner med långa valsar och sen blev det terminaler.

Gustav Sjöblom: Och vad skedde där nere?

Esbjörn Hillberg: Där nere tog de emot dokumenten, de sorterade dokumenten, de stämplade dem och de fraktsatte dem. De satt i grupper för varje linje, en för Ostasiat, en för ScanDutch, en för Broströms Tender Service och så vidare.

Gustav Sjöblom: Så kvinnoarbetet där uppe var mera …

Esbjörn Hillberg: Råjobb.

Gustav Sjöblom: Det var mera råjobb och där nere var det mer tjänstemannajobb?

Esbjörn Hillberg: Ja. Okej, att stämpla konossementen där nere var också råjobb – det som jag satte akademikerna på senare. Men fraktsättning var vansinnigt kvalificerat. Du skulle kunna alla tariffer och det rörde sig om mycket pengar och dokumentena skulle gå till banker, så man måste vara exakt och det var mycket ansvar.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon som hade osvensk bakgrund?

Esbjörn Hillberg: Nä. Det fanns ju inte såna i Göteborg på den tiden. Det fanns kanske någon som hade finskt påbrå.

Gustav Sjöblom: Om man tittar socialt på sammansättningen så har du beskrivit att det fanns lite slitningar mellan de som hade akademisk bakgrund och de som inte hade det. Var det några andra sådana mönster?

Esbjörn Hillberg: På datacentralen fanns det. På fraktexpeditionen kommer jag inte ihåg att vi hade det, men jag kanske är part i målet. Men ändå hade vi fester. Datacentralen var hemma hos mig någon gång per år och hade trädgårdsfester och på fraktexpeditionen hade vi såna fester också.

Gustav Sjöblom: Skulle du beskriva det som homogent eller heterogent?

Esbjörn Hillberg: Det var nog rätt homogent, var det inte det? Jo.

Gustav Sjöblom: Det var ungefär samma typ av bana som hade lett människorna dit de var?

Esbjörn Hillberg: Ja, det var det. Gamla rederitjänstemän som suttit vet du och gått den långa vägen med samma bakgrund och allting.

Gustav Sjöblom: Det här är på fraktexpeditionen?

Esbjörn Hillberg: Ja. Och sen var det ju jag som bröt upp det när jag plockade in en massa akademiker.

Gustav Sjöblom: Är det någonting som vi inte har pratat om som gäller den här tiden på fraktexpeditionen, tycker du?

Esbjörn Hillberg: Nej. Jag är förvånad att det stod så pass lite i Broströms papper, för alla sade att det var en sensation när vi fick igång det. Man kanske inte dokumenterade det?

Gustav Sjöblom: Jag har tittat ganska översiktligt, så det finns säkert mer om man letar.

Esbjörn Hillberg: Det kom ut hemskt duktiga människor från Broströms. Det var synd att inte Broströms släppte upp hela det här middle-managementgänget som sen poppade upp på Volvo när de slutade. Ledningen för Stena är ju Broströmsmänniskor hela gänget! Där gjorde man nog fel om man tittar på företagsfilosofi. Man skulle ha sett om dem mycket, mycket mer, de där unga som inte hade någon prestige och som hade roligt när

de jobbade. Är det någonting som jag beklagar att det inte levde vidare så är det det. Det var väl kanske en svår grej på Broströms också – de hade de gamla och det kom in unga. Det blev lite skärmytslingar där också med en VD:n som kunde skrämma slag på de gamla men inte på oss i det här unga gänget som bara skrattade. Det var väl inte bra heller. Sen tycker jag inte att man ska skrämma slag på de gamla heller. Det tycker jag var fel och det har jag sagt åt honom en gång också.

Gustav Sjöblom: Sen i slutet av sommaren 1977 flyttade du till New York?

Esbjörn Hillberg: Ja, det beror på en annan sak. Våren 1977 hade vi rationaliserat allt som gick. Vi hade rationaliserat bort massa människor och alla bara öste beröm över oss. Då gick jag upp till Ingemar och sa ”Nu jävlar, nu har inte jag någonting att göra. Nu sitter jag och rullar tummarna här varje dag och försöker hitta på nya saker. Det är bedrövligt. Nu är det dags att byta, för nu ska du ha någon förvaltare på det här.” Då tittade han på mig och sa att ”Hrmm. Så kan man inte säga som chef till VD:n, att man inte har någonting att göra.” ”Men det är ju sanning” sade jag åt honom. Och lite senare fick jag erbjudande att flytta till New York.

Gustav Sjöblom: Därefter flyttade du runt utomlands under några år och bodde i i New York, Iran och Italien. Då lämnade du egentligen datavärlden och arbetade med olika managementjobb inom företag relaterade till Broströms. Kom du i kontakt med data någonting under de åren?

Esbjörn Hillberg: Under tiden i Italien kom jag verkligen i kontakt, för då satt jag med trackingssystem. Jag hade litet kontor och det var bara jag och en sekreterare, för resten hade jag agenter. Då satt jag och rapporterade in containrarna själv på en telexmaskin som skickade remsorna upp till ett trackingsystem. Vi hade inget nere i Libyen men vi registrerade containrar så vi visste hur mycket vi hade. Det var samma trackingsystem som de hade gjort tidigare på Broströms.

Gustav Sjöblom: När du kom tillbaks till Sverige 1981, upplevde du att det hade hänt mycket på datasidan på de fyra år du varit borta?

Esbjörn Hillberg: Det hade hänt mycket, men då berördes jag inte av det längre. Jag var inte inne i den dagliga driften av koncernen på samma sätt. I Italien satte jag upp ett nytt rederi, så jag hade ingenting med det här att göra och i Italien gjorde man mycket manuellt. Då satt jag och gjorde resekalkyler för hand, men det var en trafik som gick en gång i veckan, så det var en annan grej.

Gustav Sjöblom: Ja, det är väl det som handlar om IT och som hände i Sverige under tiden före 1980 som är av främst intresse för projektet, och vi har väl täckt in det nu, tror jag.

Esbjörn Hillberg: Ja. Om du ska ha mer IT, då måste vi till Londontiden, för då var det vansinnigt mycket. Men det är mycket senare och då är vi framme på -86, -87. Vi gjorde världsrevolution igen, skandinaverna.

Gustav Sjöblom: Jaha, det gjorde ni? Det kan du väl nämna något ord om då.

Esbjörn Hillberg: Det var då man skulle sätta igång hela containersidan, som rederierna hade skött själva tidigare. Tidigare ägde eller leasade man containrar eller en kombination

av dessa, och man förhandlade med leasingbolag. En kille från ØK Danmark, jag från Trans, en från Wilhelmsen och en från Johnson satt i en arbetsgrupp under ett halvår på våren -85 och gjorde en kalkyl. Vi kom fram till att man skulle kunna bygga upp datasystem och merga den här hanteringen och att man borde kunna reducera linjernas logistikkostnader för containrar med tjugofem procent. Och det blev ett oherrans liv. Ledningen för rederierna bestämde att vi skulle satsa, men våra kunder var ju linjerna och vi konkurrerade med dem eftersom vi skulle ta över deras jobb. Men då var ledningen för de skandinaviska rederierna starka och sade: ”Det här ska gå igång.” Däremot kom man inte överens om var man skulle ha huvudkontoret. Norrmännen sade med rätta att de var störst så att det skulle ligga i Oslo. Svenskarna sade att man var Skandinaviens hamn och att kontoret skulle ligga i Göteborg och danskarna sade Köpenhamn. Så då lade man huvudkontoret i London och det var ju vansinnigt roligt. Vi fyra i projektgruppen flyttade till London i slutet av -85 och så kom det en engelsman som Wilhelmsen satte in som chef, för de var ju störst. Vi var alltså fem killar där och så anställde vi någon tjej och började bygga upp det här. Då började vi med att göra datasystem för allt med containerhantering som fanns. Vi hade E-mail då och det var vansinnigt tidigt. Vi hade ett General Electric-system och fick dem att programmera alltihopa så det kostade oss nästan ingenting. Vi förhandlade om alla containerleasingkontrakt – som de sa var en omöjlighet – och mergade dem per leasingbolag. ”Vi får låsa in oss och sitta på weekenderna och jobba” sa jag åt dem. De sade: ”Det går inte” och jag sa ”Det går” och vi gjorde det i alla fall. Så vi fick våra datasystem med nya trackingkoder och beräkningar av reparationskostnader för container. Vi kunde göra interchanging av containers och byggde upp små center i Tokyo/Yokohama omväxlande, Singapore, Hong Kong, Sidney, Los Angeles, New York, Göteborg, Rotterdam och Marseille. Det var stora flöden men vi var bara ett par, tre–fyra människor per kontor, så vi hade mer datorer och terminaler än vi hade människor. Jag var den enda som inte hade dator faktiskt, för jag ville inte ha någon. Jag tog över företaget efter ett par år, för den där engelsmannen försvann och blev chef för hela Canadian Maritime-gruppen. Han var en jättenära kompis till mig och vi umgås mycket. Då började linjerna erkänna att vi reducerade kostnaderna något dramatiskt och vi fick ett otroligt stöd. Sen fortsatte det här under en massa år och gick hemskt bra. Men sen föll skandinavisk shipping ihop. Johnsonlinjen blev inte mycket kvar av, Trans var kvar, Wilhelmsen var kvar, ØK gick först in i EAC-Benline men sen såldes de till Maersk. Systemet byggde på economy of scale, att vi hade många containers som vi kunde byta. Då kan man skära ned och utnyttja containerna och interchange dem. Och så måste du då kunna följa upp alla grejor så du kan fördela kostnaderna på vem som använder och mycket komplicerade grejor. Vi var den största containeroperatören i världen när vi höll på och det här var sensation så vi var ute överallt och snackade och höll föredrag på stora konferenser om den här skiten. Men sedan föll trafiken helt och hållet och till slut sa jag att: ”Nu måste vi lägga ner det här, det går inte.” ACL var kvar och Wilhelmsen var kvar, men vi började scala ner och sedan flyttade jag och startade upp med American President Line, APL och ett leasingbolag. Vi hade kommit hemskt långt med samma koncept med de här linjerna som var kvar och leasingbolaget var heltänt – det var Transamerica, det största leasingbolaget – för de skulle kunna utnyttja sina containrar bättre. Men sedan drog sig APL ur över en natt för att killen som var logistikchef och hade kört det här inte hade förankrat det hos ledningen. Då ville Transamerica att jag skulle komma till dem, men jag sade ”Nej, jag har ingen lust. Jag tänker inte återuppfinna hjulet igen, nu lägger jag av.”. Och så gick det. Men det var synd, för det där var ett koncept – en ”grey box” som man säger – som man hade pratat om i flera år innan det kom igång. Stora rederigrupper kör det nu, för de kan mergar rederierna och göra sånt där.

Gustav Sjöblom: Är det någonting som du ångrar under perioden när du fortfarande var kvar i Sverige?

Esbjörn Hillberg: Nej, ibland tänker jag: ”Vad hade hänt om jag hade varit kvar på SAS längre?”. För SAS var också hemskt roligt. Men då skulle man inte fortsatt vara gift, eftersom man levde ett ungkarlsliv mest och flackade runt bara. Jag tyckte det var osolidariskt mot min fru och mina barn. Det var väl därför jag stack. Så det är väl det enda. Om jag hade varit kvar hade jag varit med ändå mer i alla dataföreningar, för det tyckte jag också var jätteroligt.

När de erbjöd mig att flytta till New York var jag inte alls pigg på att göra det trots att jag hade lite att göra. Jag hade dragit igång ett segelsällskap ute i Lerum som var bland de största i Sverige och ägnade otroligt med tid åt det och byggde upp det och hade vansinnigt roligt. När jag hade lite att göra på jobbet kompenserade jag med den aktiviteten. Men hade jag fortsatt och fått mer att göra på jobbet igen … det är ju det som styrt, för då blir du testad. Olika headhunters har varit på mig och sagt att jag har en konstig profil. Egentligen är jag lat, men ju mer jag får att göra, desto mer hinner jag med. Det sprakar till om mig bara om jag har mycket att göra. Det kanske passar in på när jag var i Iran och när det smällde där också, för jag tycker på något sätt att det är roligt när det är jävligt och när det är miljoner saker och när jag blir stressad. Det ökar takten så mycket och då hinner man mer. Annars blir man kanske slö. Därför tyckte jag det var tråkigt på fraktexpeditionen på slutet när allting fungerade och New York var också tråkigt för man hade så lite att göra. Det är ju inte frågan om att leva ett gott liv, du måste ju jobba och ha roligt också och göra nya saker. Det är roligast att bygga upp saker och sedan få ordning på alla rutiner. Sedan ska man nog lämna och börja med något nytt. Man ska inte förvalta för länge, tror jag. Sen vet man inte vad som hade hänt med Bilspedition om jag suttit kvar här hemma, men jag tycker det är vansinnigt roligt att jag flyttade utomlands och jag har fått upplevt hemskt mycket roligt och träffat otroligt många nya människor. Så jag beklagar inte någonting alls. Nej, jag ångrar ingenting, jag har haft roligt i stort sett överallt och fått lära mig mycket saker på det här sättet. Sen måste du ju ha en familj som backar upp dig. Det är jätteviktigt att min fru har ställt upp och att hon var lärare och liksom lade av och följde med och kunde sysselsätta sig själv. Å andra sidan har jag ju involverat henne, speciellt under Englandstiden då hon nästan var en del av företaget. Hon reste med mig jorden runt och vi fick telefonsamtal dygnet runt när man bodde så där och hade kontor över hela världen. Så hon kände folk och har väl i viss mån blivit kompenserad med såna där grejor. Barna har haft nytta av det, för de fick ett språk när vi bodde i Amerika – lokal dialekt – och de fick hemskt mycket kunskaper. Så jag tror jag har gynnat hela familjen.

Gustav Sjöblom: Jag tycker att det har blivit en väldigt spännande intervju och får tacka så mycket för att du tog dig tid.