Kurt Gladh

En intervju av Jan af Geijerstam

17 oktober 2007

Intervju 93

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:

Kurt Gladh, intervju från 2007 av fil.dr Jan af Geijerstam, Stockholm.

Nyckelord: Atlas Copco, Bolinder-Munktell, Electrolux.

Abstract

This interview with Kurt Gladh (born in 1936) was conducted at Jan af Geijerstam's apartment in central Stockholm by Jan af Geijerstam on 17 October 2007. It deals with Gladh's work, mainly at Atlas Copco 1970–1984 and Electrolux 1984–1993, mostly in leading positions. As many others of his generation Gladh started on the "floor", with limited formal education, he himself started, only sixteen years old, in 1952 carrying punch cards at the manufacturing firm Bolinder-Munktell in Eskilstuna. Through this long career Gladh has experienced the major steps in the interaction between computers and production, from IBM 650 and 1401 to databases, screens and work in real time.

Förord

Intervju med Kurt Einar Gladh, född 16 mars 1936, Tumba. Frågeställare är fil.dr Jan af Geijerstam. Samtalet ägde rum i Jan af Geijerstams bostad i Stockholm. Det baseras på och kompletteras av Kurt Gladhs CV samt följande artiklar/intervjuer:

”Hela hans yrkesverksamma liv har varit i IT:s tjänst”, i *Computer Sweden*, fredagen 4 maj 2001;
”Från hålkortsmaskiner till dagens IT-samhälle”, *SSR-tidningen* 18/2002, 14;
”Vi snuddar vid folkbildning i allt vi gör!”, i *Dataföreningen i Sverige 2001* med årsredovisning, 8–9;
”De vill höja vinsten i Electrolux med bättre informationsbehandling”, i *Projekt framtiden*, en specialtidning från IBM Svenska AB, 3/1986, 20–23;
”Voyage en Suède ... au pays du pacte avec lávenir”, *IBM Magazine, groupe ordinateurs*, 1981, numero 10, 10–17.

Samtalet spelades in och transkriberades. I samråd med Kurt Gladh har Jan af Geijerstam redigerat transkriptet. De redaktionella ingreppen har varit varsamma och har skett i syfte att öka tydlighet och läsbarhet. Vissa strykningar har gjorts. Dessutom har meningar och bisatser lagts till efter förslag från Kurt Gladh i de fall där det varit nödvändigt för att göra resonemang och tankegångar fullständiga. Originalinspelningen och originaltranskript finns tillgängliga på Tekniska museet i Stockholm. Den av Kurt Gladh inlämnade CV:n återfinns som en bilaga till denna intervju.

Informant: Kurt Gladh
Intervjuare: Jan af Geijerstam
Tid: 17 oktober 2007
Plats: Götgatan, Stockholm

Kurt Gladh: Har du funderat på strukturen här eller vill du ta det kronologiskt eller?

Jan af Geijerstam: Ja, vi kan väl ta det kronologiskt, lite översiktligt. Ett par timmar räcker ju inte långt när man berättar, men du kan väl ta det från början. Du kom in som någon slags hålkortslav, från början?

Kurt Gladh: Nja. Nu skall vi se, jag tog realexamen 1952 och skulle ha ett jobb, vilket som helst. Det var inte resultatet av någon vidare planering. Min planering var att bli journalist, men så klämde jag ett finger i en luftpistol så jag kunde inte skriva maskin, då fick det vara med journalistiken. Istället blev det Bolinder Munktells hålkortsavdelning i Eskilstuna. En ny värld när man kommer från skolan och får klart för sig att man skall börja klockan 8.03 på morgonen och gå hem klockan 17.02, eller något sådant där. Ordning och reda.

Jan af Geijerstam: Ja.

Kurt Gladh: Och att komma in på den där avdelningen, där stod det tre killar och hängde vid varsin maskin, jag kände igen dom och tänkte att det verkade enkelt. Okej, det här kan bli bra ställe att jobba på medan jag väntar på att komma in på en ingenjörsutbildning. Men, det där med hålkort, det var faktiskt kul. Inte hålkorten i sig, men vad man kunde göra med dom. Maskinerna var lite roliga, men just att få kläm på hur man skötte lagerbokföring, hur man skötte produktionsplaneringen, hur ekonomisystemen fungerade. Det var ju kort som skulle sorteras på längden och tvären och köras till kalkylatorer och tabulatorer, sorterare och kollatorer. Och det där, det fick man kläm på ganska snart och det var verkligen IT-tidens barndom. Vi gick omkring i vita rockar och med en sorteringsnål i bröstfickan. Så gick man med stora travar kort, 2 000–3 000 kort, man bar i en stapel så här. Lyckade skämten var om någon tappade en sådan där bunt och fick sortera om den. Men man kan prata mycket om hålkortstiden egentligen, men man skall ha klart för sig hur primitiv administrationen var på ett industriföretag på den tiden. Lagerbokföringen på Volvo BM då, där satt det, om jag skulle gissa, 30–40 personer, med registerkort och noterade påfyllning och uttag på dom där korten. Sedan skulle man så småningom försöka få kläm på exakt vad som fanns i lagret och det fanns ju ett ganska stort tidsmässigt glapp mellan markeringen som gjordes och bitarna som försvann i lagret.

Jan af Geijerstam: Ja, ja.

Kurt Gladh: Det var alltså inte bra system. Det gick inte att göra snabbare.

Jan af Geijerstam: Det gick inte?

Kurt Gladh: Det gick inte. Datorerna som kom sedan var egentligen ganska primitiva. IBM 650 och 1401, som så småningom kom och gjorde livet lättare, blev på sitt sätt ett lyft men det blev inga dramatiska förändringar om man jämför med vad som skedde när man fick databaser och bildskärmar och allt sådant där. Man kunde jobba i realtid. De första datorerna var ju en bra hjälp på vägen.

Jan af Geijerstam: Var kom det här tidsmässiga glappet någonstans under hålkortstiden? Var var flaskhalsen?

Kurt Gladh: Ja, först skulle det gå ett papper från någon om att det hade kommit in eller tagits ut en bit. Och den skulle så småningom via hålposten fraktas upp till lagerbokföringen och där skulle dom sortera det, gå till kartoteket och göra en ändring så att dom kunde se vad som fanns i saldo. Och sedan kom det då en produktionsorder som sade att dom behövde dom och dom bitarna, vid den och den veckan. Och då fick man se vad man hade och sedan fick man räkna ut vad man skulle beställa och det var väl standardkvantiteter som man tog multiplar utav. Men hela den där biten tar alltså tid. Och i skvalpet där så vet man inte riktigt, hur det ser ut.

Jan af Geijerstam: Men det verkar ju ändå som om ni i era vita rockar, tyckte att det här var någonting lite fint.

Kurt Gladh: Nej.

Jan af Geijerstam: Nej?

Kurt Gladh: Nej, vi betraktades kanske som det. Nej det tror jag inte, jag har aldrig tänkt på det som fint riktigt. Men om man tittar rent praktiskt på vad skvalp kostar. Skvalpet, det kompenserar man med ett säkerhetslager som skulle finnas där. Så i alla kalkyler och sådant där så var det planerat för ett säkerhetslager. Och det här är ju bara en aspekt utav det. Jag menar, hela affärsverksamheten i alla företag, sådant som fakturering och redovisning, det är oändligt mycket mer än just det här som har med produktionen att göra.

Jan af Geijerstam: Men du såg det här genast när du kom in som 16-åring och du var liksom intresserad av den delen?

Kurt Gladh: Jag tyckte det var kul att se nyttan. Och se vad man gjorde för något. Vad man kunde göra med det. Det var intressant. Och maskinerna var ju i sig roliga. Jag menar det var mycket som gick att laga med en gummisnodd eller en papperstuss, reläer och annat. Så det fixade man och det var ju kopplingsboxar som skulle kopplas av olika slag för att skriva eller räkna eller allt sådant där. Så det fanns utrymme för både lite teknik och samtidigt kunde man se nyttan av det.

Jan af Geijerstam: Fick du utrymme för dom här tankarna, under den tiden?

Kurt Gladh: Egentligen inte. Det kom väl först efter några år. Jag menar, det här är inget som man ser direkt utan man lär sig, när man har sett ett antal olika system, hur dom fungerar, då drar man ju paralleller till andra likartade problem. Jag gjorde lumpen 1956 och hamnade på Örlogsflottans truppregister på Skeppsholmen. Och där skulle vi göra system för att bemanna jagare, fregatter, u-båtar och då fick man tänka till på, hur skall man bära sig åt för att få rätt personalmix och struktur och folk och allt sådant där, för att göra inkallelse eller fixa en bemanningsplan. Och det fanns ju spikade mönster som man redan hade, det var bara det att man gjorde dom med hjälp utav, ja hålkort och lite annat. Så man lär sig olika verksamheter hela tiden. Jag kom ju till Stockholm då, och där jobbade jag extra på en servicebyrå för datatjänster, Ernst Lundins Rationaliserings AB. Jag började jobba där 1957 efter lumpen, och blev då ansvarig för en kund, Räddningskåren. Jag utvecklade ett hålkortsbaserat system, som handlade om att månadsvis skicka ut

avier för att få in pengar och rutiner för att ta emot pengarna som kom in. Och skriva listor på hur mycket det var och hur stora premier dom kunde räkna med att få in och skicka kravbrev och allt sådant där. Och det skulle då köras i skrivarna eller tabulatorerna som man hade. Och, ja det var inget konstigt med det men det var ytterligare en ny applikation. Så man lär sig efter varje bit man håller på med.

Jan af Geijerstam: Hur kommer det sig att du var inriktad på att läsa till ingenjör redan från början, men så blev det inte?

Kurt Gladh: Nej så blev det inte, det fanns så mycket roligt att göra där jag var på Volvo BM. Det fanns inte tid över till det. Det blev rätt mycket internutbildning. Jag skickades ju på kurs till Stockholm för att lära mig hur tekniken fungerade och sedan, hela den här resan under dom här 50 åren drygt som jag har jobbat med IT, har ju varit en livslång fortbildning i en bransch som har expanderat hela tiden. Så det innebär ju att jag har lärt mig programmera olika datorer, jag har gått kurser i, gud vet allt. I projektledning, systemutveckling, och framför allt, jag har lärt mig väldigt mycket utav begåvade professionella kollegor. Det finns alltså oerhört mycket professionellt folk inom IT-skrået. Som man kanske inte tänkte på som junior när man började. Men det var väldigt många begåvade människor som hade väldigt mycket att dela med sig utav. Jag lärde mig otroligt mycket. Man lärde sig genvägar och tips och rutiner och man fick mallar i sitt sätt att arbeta.

Jan af Geijerstam: Om man generaliserar lite eller om det finns någon skillnad över tid**:** Varifrån kom de här människorna? Hade dom en sådan här väldigt bred och varierad bakgrund eller hade dom någonting gemensamt i sin utbildning, eller hur såg det ut? Över tid?

Kurt Gladh: Det var inget överflöd av akademiker i början, men det ändrade sig så småningom. Många riktiga proffs, till exempel systemprogrammerare, saknade all akademisk utbildning, men hade förmågan att växa i takt med utvecklingen. Många akademiker kom till IT-branschen senare, bland annat civilekonomer och operationsanalytiker som fick lära sig IT för sina intresseområden. Det fanns alltså väldigt mycket professionellt folk med skiftande bakgrund, som var inkopplade i IT och som använde IT på ett professionellt sätt. Min grundutbildning är realexamen. Det universitet jag har gått i, det har varit att läsa själv, fundera själv och sedan de lärdomar jag fått från alla kollegor som jag har mött under åren. Alla smarta system som jag har sett. Det är kul.

Jan af Geijerstam: Ja.

Kurt Gladh: Och hela tiden, utvecklingen går ju väldigt fort och jag tänker på alla seminarier och sådant där som körs. Dom genererar faktiskt tankar eller bekräftar funderingar eller väcker upp folk lite grann. Jag tror faktiskt att alla företagsbesök och seminarier som vi har gjort för att lära av varandra, har åstadkommit rätt mycket positiv utveckling.

Jan af Geijerstam: Mm.

Kurt Gladh: Hålkortstiden, det är egentligen inte så mycket mer att prata om det. Jag märker att jag är på väg in i andra bitar.

Jan af Geijerstam: Ja, hur kommer det sig då, för att det var väl ändå, hålkortstiden var väl ändå någonting som var viktigt och nytt och dominerande och tog väldigt mycket

kraft och tid. Var någon grund i den tiden som vad bar man med sig från hålkortstiden in i nästa period?

Kurt Gladh: Ja det var data. Det var information som råkade vara lagrade på hålkort. Och sedan fick man andra lagringsmedia och datorer som kunde processa den där informationen. Så det handlade väl … över huvud taget om att hela branschen varit teknikdriven. Det är dom tekniska, skall vi säga sprången, som har förändrat rutiner och system. Jag menar, information hade vi fast det fanns på hålkort. Det var lite primitivt. Och sedan kom det IBM 650 och så vidare, men den första datorn som, så att säga, medförde en dramatisk förändring, det var IBM 1401, tycker jag. Den var programmerbar och den kunde handskas med stora mängder data och även mindre företag skaffade sig en 1401:a.

Jan af Geijerstam: Om vi tar tekniksprången och tar 1401, vad var det som kunde hända, vad var det som hände, när den maskinen kom.

Kurt Gladh: När 1401:an kom, då kan man väl säga att då började man lägga ner hålkortsavdelningen. Man kunde fortfarande läsa hålkort i 1401:an, men det var ju under en övergångstid som man gjorde det. Men företag som hade stora volymer att bearbeta gjorde sig av med hålkortsavdelningarna och hålkortsmaskinerna. Man bytte till IBM 1401, eller större datorer som 7070, som kunde processa väldigt stora datamängder. Man kan, om man skall drämma till med någonting: Tänk ett försäkringsbolag, som hade alla sina försäkringstagare på hålkort, det var många kort det, och som skulle skicka ut avier månadsvis eller vad det nu var. Det var väldigt mycket avier som skulle tryckas och väldigt mycket hålkort innan dess som skulle sorteras, läggas i rätt ordning, stoppas i tabulatorer, som skrev etc. Det där kunde man ju spola, hela det där bearbetandet, att sortera hålkort, sorterades i datorn istället. Så alla dom där handfasta grejerna som gjordes, de försvann. Datorerna kunde överta sorteringsjobbet. Och skrivare, det är inte särskilt konstigt. Och man kunde lagra informationen på skivminnen eller på magnetband så att där fanns det tillgängligt. Man behövde inte bearbeta fysiska hålkort längre.

Jan af Geijerstam: Var fanns du då?

Kurt Gladh: Jag jobbade på en servicebyrå, Ernst Lundins Rationaliserings AB, sedan började jag på Trygg Hansa, ett försäkringsbolag, som hade hålkort. Och jag var med i skarven och lade om alla system, jag dödade hålkorten på Hansa och var ansvarig för överläggningen in på datorer på 1401 och 7070. Och samtidigt i den där övergångsfasen utbildade jag mig till programmerare. Och var ansvarig då för omläggning utav alla system. Det var inte bara jag, det var flera som jobbade med det naturligtvis. Dessutom fusionerade Hansa med andra försäkringsbolag. Det var den stora svängen när alla fusionerade. Då hette bolaget helt plötsligt Svenska Liv Städernas Hansa, som ett resultat av alla fusioneringar. Men det var alltså en väldigt snabb övergång, jag tror det gick på cirka 12–18 månader att ”skruva in” alltihop i datorer och lägga ner gamla hålkortsrutiner.

Jan af Geijerstam: Det är min enda personliga erfarenhet av hålkort, när jag satt nere i en källare hos Trygg Hansa på en sådan här pryoverksamhet…

Kurt Gladh: Gjorde du det.

Jan af Geijerstam: … och sorterade hålkort. Och det måste ha varit -66 eller något sådant.

Kurt Gladh: Ja, det kan nog tänkas ja. Var du på Hansa då, på Blasieholms Torg?

Jan af Geijerstam: Nej, det var vid, Jarlaplan, stationen dit Roslagsbanan gick.

Kurt Gladh: Till Sturegatan 10 flyttade man ju sitt databolag, där jag jobbade då. Dataaktiebolaget Verna, jo det kan nog mycket väl tänkas att i något hörn fanns det något arkiv, utav någon sort.

Jan af Geijerstam: Anledningen till att jag undrar är att, det låter som om hålkorten försvann, pang på i början av 60-talet nästan.

Kurt Gladh: Nja det var väl olika, olika förlopp, men så fort 1401, 7070 kom, så började man, då var det jobbigt att lägga över allting på datorer. Men jag tror det gick ganska fort, ser du.

Jan af Geijerstam: Ja.

Kurt Gladh: Det gjorde det. Möjligen kan det bidra, för Trygg Hansas hålkortsavdelning, det var urgamla hålkort med runda hål, så kallade, en Powersanläggning som Eriksson höll i, tror jag. Och den var ju outdated, för länge sedan. Så den var ju väldigt lätt att bara slänga.

Jan af Geijerstam: Men kan du konkretisera på något sätt? Vad var det som hände på Trygg Hansa när dom nya datorerna kom och hålkorten försvann. Vad var det ni kunde göra som inte gick tidigare och…

Kurt Gladh: Vad man kunde göra när man inte hade hålkort?

Jan af Geijerstam: Ja.

Kurt Gladh: Ja, du hade ju informationen lagrad på magnetband eller på skivminnen. Och det innebär att du kunde ju sortera de data som fanns där. Enklaste, du kan läsa in magnetband och då ligger det i en ordning och sedan sorterar du det och sedan skriver du ut det i en sorteringsordning på ett annat magnetband, i sin mest primitiva form. Du kan också ha det ligga på skivminnen och där är väl tekniken lite annorlunda. Men helt plötsligt behövde du inte ta i några hålkort. Det fanns inget behov utav det. Sedan kan man samtidigt säga att, dom här datorerna som man nu säger är så snabba och bra, i perspektiv kan man säga att dom var snabba nog. Det tog faktiskt tid att sortera 700 000 försäkringar, även i en dator, i många omgångar, där använde man ju 7070 alltid, den stora datorn. Men det tog tid. Och det man inte hade processorkraft till, det fick man ta till människokraft till. Det var många nätter, datorerna kördes dygnet runt. Dom var dyra också. Det var jättestora hallar och man fick … på alla bilder ifrån dataavdelningar som du har sett i TV, så visar man alltid en bandstation, som står och snurrar. Och det var länge sedan dom försvann. Men så var det då och den bilden satt i tror jag, i en tjugo år i media. Så det var ett oändligt sorterande utav data, som sen skrevs ut, och backades upp och sparades. Säkerheten var ju superviktig. Det hände ju sådana konstiga saker som strömavbrott, eller att en operatör gjorde en tabbe och så försvann ett månadsband med det som man då skulle fakturera, på ett försäkringsbolag. Då är det kris, då får man göra om en massa steg innan. Så, nja, det var snabbare bearbetning och man behövde inte fysiskt ta i några hålkort längre.

Jan af Geijerstam: Vilken roll hade du då på Trygg Hansa.

Kurt Gladh: På Trygg Hansa var jag, då höll jag dels i omläggningen från runda hål i hålkort till ett system med fyrkantiga hål, IBM-världen. Och sedan höll jag i omläggning utav hålkortsrutinerna från Trygg Hansa in i den nya fusionerade världen tillsammans med Svenska Liv och Städernas. Så där blev det alltså omläggning till datorer och nya system. Man läser in hålkorten och får ut det på magnetband och sedan struntar man i hålkorten. Sedan arkiverade man dom, om man hade en färdig lösning. Mycket utav programmeringsjobbet och utvecklingsjobbet gjordes för att handskas med informationen från hålkort, och konvertering till modernare datasystem.

Jan af Geijerstam: Det här låter som ett ganska ansvarsfyllt jobb.

Kurt Gladh: Så där, men det skulle ju göras. Vi var många om det. Men jag försökte ju naturligtvis komma ifrån hålkorten så fort som möjligt. Jag var fullt upptagen med att programmera. Jag programmerade och utvecklade nya system, det var kul. Det tog 10 år innan jag slutade sakna programmering. Där man jobbade då antingen med stora datorn 7070. Eller också med 1401. Och på den tiden, ja man fick en veckas utbildning och sedan fick man fortsätta att lära sig.

Jan af Geijerstam: Alltså, det är, naturligtvis kom man bort från hålkort, du såg möjligheterna självklart?

Kurt Gladh: Ja, ja visst.

Jan af Geijerstam: Men hur kommer det sig att du gjorde det?

Kurt Gladh: Jamen eftersom det var en döende teknik.

Jan af Geijerstam: Men visste alla det?

Kurt Gladh: Ja, alla var fullständigt eniga om att nu är det slut med hålkorten, nu är det datorer som gäller. Man såg ju skillnaden i performance, man såg ju vad datorerna kunde göra. Och vad lätt det var. Lätt och lätt, programmering var, det är ju, programmering, det är problemlösning egentligen. Jag skall inte säga att det är som att sitta och lösa korsord hela dagarna, det är det inte, men det är en sport att göra ett felfritt program. Och det hände inte ofta, det var alltid buggar i det med, så att skriva ett program, det var ju testning och, testning och testning, tills man såg att det fungerade.

Jan af Geijerstam: Vilket var nästa tekniksprång?

Kurt Gladh: Ja sedan blev det ju egentligen större och duktigare datorer och annan typ utav lagring, andra skivminnen. Man kunde lagra data i riktiga databaser på ett helt annat sätt, och det förändrade rutinerna – och möjliggjorde nästa tekniksprång. Det riktigt stora språnget som satte fart på allting, det var ju egentligen när realtidsapplikationerna kom. När terminalerna kom. Dumma terminaler, som vi så småningom sade. Men det var realtid, att ha system som i realtid kunde notera att du hade sålt någonting, som minskade lagersaldot och visade exakt vad som fanns i hyllan. Så småningom, jag tänker på det, det system som gjordes för Atlas Copcos räkning, som jag var projektledare för. Att hålla reda på alla maskiner och reservdelar, exakt vad som fanns. Man skötte beställningar,

man skötte leveranser, man kunde svara på vartenda Atlas Copco-kontor i hela Sverige, vad som fanns. När man kunde leverera. Lägg en order före halv fyra så har du grejerna i morgon bitti. Det kom med tåg, eller bil, vartsomhelst i Sverige.

Jan af Geijerstam: Du beskriver någonting som verkar vara en kärnpunkt i utvecklingen alltså, du började ju med att berätta om det här glappet under hålkortstiden mellan vad som hände ute i verkligheten och administrationen. Men, med realtiden så har det här glappet minskat till nästintill …

Kurt Gladh: Glappet minskade och skall man vara lite rå kan man säga att behovet av säkerhetslager minskade. Behovet av en massa fysiska lager minskade. För mig då som logistikansvarig och IT-ansvarig på Atlas Copcos Svenska försäljningsbolag, tyckte jag att det mest dramatiska var att stänga alla lokala fysiska lager i hela Sverige. Och garantera, över-natten-leverans, hela tiden. Och veta att man kunde göra det. Och få en leveranseffektivitet på 97–98 procent på grejer som man beställde från kunden.

Jan af Geijerstam: När var det här?

Kurt Gladh: Ja du, jag började på Atlas Copco 1970 och det måste ha vart, skulle jag tippa, -72, -73, som systemet gick igång.

Jan af Geijerstam: Du var snabb där?

Kurt Gladh: Ja, men det, det här var det som många företag gjorde på den tiden. Dom som låg i framkant lite grann, Sandvik var duktiga också då. Dom gjorde också det här och, jag tror att ABB hängde på och gjorde det här också. Och Volvo naturligtvis var ju på hugget. SAAB, man kan säga att och SKF skall vi inte glömma! SKF var så professionella. Dom hade, i stort sett, samma system som Atlas Copco och jag tror dom var tidigare än vad vi var. Och där kunde man bara notera vad dom hade gjort och applådera. Och det, jag tycker det var speciellt roligt eftersom den stora supporten på SKF, det var deras vd, som trodde på det här och verkligen stack ut huvudet och tryckte på att detta skulle göras. Han visade mod, tycker jag.

Jan af Geijerstam: Vad var det som gjorde att det kom, just då.

Kurt Gladh: Ja det var att tekniken, datorer, terminaler, databaser, operativsystem, och telekommunikation fungerade och samverkade. Och att man kunde få ett nätverk. I början var ju det stora problemet, att kunna använda telenätet. Så allt samverkade till en lönsam utveckling för företag. Och man förbättrade kundservicen samtidigt som kapitalbindningen gick ner. Det var helt suveränt. Det tyckte jag var det riktigt stora språnget som kom när datorerna, så att säga, mognat lite grann.

Jan af Geijerstam: Ja berätta hur det där gick till att införa det här nya systemet. Vad var det som hände egentligen?

Kurt Gladh: Ja, först och främst så kunde man konstatera att det var tekniskt möjligt, att det fanns terminaler, att det gick att kommunicera via teleledningarna. Det kom nya datorer med bättre möjligheter att lagra information, skivminnen. Det fanns, en databasteknik som gjorde att det här gick. Så alla dom här grejerna fanns på plats. Men sedan gick det ju inte bara att trycka på knappen utan helt plötsligt så måste man utveckla system för det här. Det kom mjukvara, operativsystem och annat som också var gjort för det här och

sedan måste man ju utveckla ett system. Det var alltså ett oändligt antal program, för att, så att säga presentera data på en bildskärm, acceptera att man lade in någonting eller tog ut någonting, man ändrade då dessa data, och sedan bearbetning. Nattetid kördes det ju dom handfasta bearbetningarna som att skriva ut papper kanske. Och ta fram listor och skicka fakturor och allt sådant där. På dagen så var det realtidssystemet som gick. På natten så kördes de vanliga batch-systemen och backup-rutiner. Även om datorerna kunde göra alltihop det här så var dom inga fenomen på den tiden heller. Att utveckla ett system så här från scratch kunde ta vad som helst mellan ett till två år. Man måste ju ta reda på först vad användarna ville ha. Vad är det vi skall göra? Skall vi göra ett system som täcker reservdelar och maskiner, hur är det med service, skall vi kunna handskas med servicereparationer också? Skall vi kunna sköta beställningar från fabrik? Skall vi kunna styra vårt lager? Skall vi kunna beräkna säkerhetslager, orderkvantitet och beställningskvantitet? Efter vilka formler? Hur skall vi hålla reda på vilken leveranseffektivitet vi har? Vilka mål skall man sätta för det? Jag menar, bara att bygga ihop ett sådant här komplext system kräver rätt mycket maninsatser och testning. Det här är ett pusslande där det krävs bra projektledning och bra folk, som kan det här.

Jan af Geijerstam: När du pratar om beställare, vilka var det?

Kurt Gladh: Vd, som får vara, skall vi säga den som representerar, ja, marknadssidan, servicesidan och logistiken. Men det var alltså verksamhetsansvariga i företaget. Och vi hade ju gjort ett stort AR-projekt på Atlas Copco, som hela personalen var inblandad i.

Jan af Geijerstam: AR-projekt, vad är det?

Kurt Gladh: Administrativ Rationalisering, ett bredare synsätt för att bli mer effektiva. Det handlade inte bara om datorer, det kunde även handla om dokument, belysning, ergonomi, organisation, mm. Det handlade om att få hela personalen med sig i det kommande förändringsarbetet genom delaktighet och den kunskap som man fick genom att delta i arbetsgrupperna. Hela personalstyrkan på 600 pers var med och gav förslag på vad som borde göras, vad som var viktigt. Bakgrunden var att det fanns ett utbrett missnöje och en rädsla hos personalen för ADB som det hette på den tiden. Det fanns gott om exempel på dåliga system internt och ordet ”data” hade en dålig klang generellt. Jag blev värvad av vd från mitt företag Data Ekonomi, för att lösa akuta problem och förändra bolagets administration, och vd tyckte att AR-projektet som jag föreslog borde bli ett bra sätt att åstadkomma resultat.

Jan af Geijerstam: På tjänstemannasidan då.

Kurt Gladh: Inte bara på på tjänstemannasidan. Servicemontörerna var med också, dom hade också arbetsgrupper. Men kollektivsidan var inte så stor, det var lagerfolk och servicefolk.

Jan af Geijerstam: Tidsordningen, när startade AR-projektet?

Kurt Gladh: Det stora AR-projektet startade 1971. De olika delprojekten som beslutades startade sedan stegvis, när det var tekniskt möjligt. När grejerna fanns. När det fanns terminaler även om dom var dyra och lite si så där och datorkapacitet. Det var ganska nytt när vi började med det här AR-projektet, det var ganska nytt med terminaler. Jag tror att försäkringsbolagen var pionjärer på att använda terminaler. Tidsmässigt låg vi nog i framkant med att försöka definiera vilken typ av system som vi ville ha.

Jan af Geijerstam: Var det ni som höll i det här? Var det du som basade över det här administrativa rationaliseringsprojektet? Vilka frågor gick du ut med, hur skedde det där mötet mellan dom som satt ute på dom olika avdelningarna och skulle försöka beskriva vad dom ville?

Kurt Gladh: Jag var ansvarig för AR och ADB. Vi skapade arbetsgrupper för alla verksamhetsområden i företaget, totalt mer än 50 arbetsgrupper. Varje arbetsgrupp analyserade sin verksamhet och beskrev problem och vad som borde göras. Det kom även fram förslag till organisations ändringar, nya produkter, annan verksamhet, etc, etc.. Så att alla sakkunniga samlades och tyckte om sitt område. Alla grupper tog fram strukturerade önskelistor med förslag till åtgärder och nyutveckling. Man ville ha ett sådant här Order Entry system. Man ville ha ett nytt servicesystem. Man ville ha ett system som kunde handskas med uthyrning utav maskiner, inklusive fakturering statistik och beräkning av uthyrningsgrad. Man ville ha nytt ekonomisystem som kunde ge bättre och tjusigare information till ekonomisidan och till vd. Man ville ha förbättrad statistik på marknadssidan så man kunde se vilka kunder man besökte och vilka man inte besökte. Man ville stoppa in nya koder som SNI-kod, Svensk Närings- och Industrigrenskod. Och så skulle man katalogisera alla 10 000 kunderna efter denna SNI-kod och se, hur vi sålde på olika kundgrupperingar, mer eller mindre grovt eller finfördelat. Alltså det var mängder av projekt, en del små, en del stora, i denna önskelista som kom fram. Och varje sådan här önskelista gick vi igenom och skissade på ett projekt för genomförande. Vi bedömde bland annat påverkan på kundservice, kapitalbindning, konkurrenskraft, lönsamhet, utvecklingskostnad, payoff tid.

Jan af Geijerstam: Det låter som ett jätteprojekt det här.

Kurt Gladh: Ja, men det var ett jätteprojekt. Vi skapade alltså ett projektutkast för varje förslag där vi också uppskattade en kostnad för att genomföra det. Med tid och resurser som gick åt till att driva projektet. Vi definierade nyttan i pengar, för att ställa mot kostnaden och så fick man då en prioriteringslista där man då såg vad det var som var vettigast. Vi tog fram investeringskostnader och allt sådant där. Och det som vann i det här, projekt nummer ett, det var ett Order Entry-system för att fixa order och kundservice.

Jan af Geijerstam: Order Entry, vad är det?

Kurt Gladh: Order Entry, orderregistrering. Orderregistreringssystem, då med lagerstyrning och beställningar och allt sådant där. Så vi körde alltså, från ursprungsbehoven till att se, hur kan vi göra någonting bättre. Det fanns ju också projekt som man inte ville starta, till exempel för att det inte var lönsamt.

Jan af Geijerstam: Men ni gick ut med det här, hade ni på något sätt en bild av datorernas möjligheter som ni bar med er och som ni förmedlade till organisationen?

Kurt Gladh: Ja.

Jan af Geijerstam: Det låter en väldigt skapande, fantasirik, innovativ process.

Kurt Gladh: Ja, i och för sig, det som var innovativt var att vi gjorde ett strukturerat jobb för att få fram vad företagets affärsverksamhet behövde för att bli bättre. Det var alltså affärsverksamheten som låg i botten. Och affärsverksamhetens behov skulle tydliggöras.

Och vi från IT-sidan skulle då räkna ut vad det kostade och när det kunde levereras. Och sedan fick jag också ta på mig att räkna om det var lönsamt eller inte. Och sedan var det ju dragningar med företagsledningen för att få beslut och prioritering. En sak var att vi försökte göra en professionell värdering och analys utav nytta och allt sådant där. Men du kan ju räkna på längden och bredden och tvären och det är alltid ett personligt tyckande som präglar dina faktorer och hur du riktar det. Så vi stämde också av det med företagsledningen.

Jan af Geijerstam: Det här låter som att krävdes väldig kunskap om både helhet och detaljer i hela koncernen.

Kurt Gladh: Ja. Och man lär sig ju under resans gång. Jag menar, jag till exempel, jag kunde ingenting av uthyrningsverksamhet, om uthyrning av maskiner, kompressorer och bergborrmaskiner. Jag kunde knappt produkterna när jag kom. Jag visste vad en kobra var, i stort sett, en bergborrmaskin. Men jag visste ingenting om själva affärsverksamheten att hyra ut maskiner. Men det lärde jag min utav entusiasterna på hyrsidan. Det är lite kul det där. Lagerstyrning har man ju bara grova uppfattningar om, ända tills man tvingas ner i detaljer. Vi ändrade ju på lagerstyrningsprinciperna då, förut när vi pratades vid, om att vi hade lagerstyrningssystem som vi hade köpt via kontakter från Arthur J. D. Little i USA. Och när jag slängde ut det, då tyckte man att, Gud, det här är ju ungefär som att kasta ut bibeln. Och det där var 10 år gammalt så man körde med Wilsonformel och allt sådant här och jag bortsåg från det där och tyckte att, så här skall det ju vara istället. Sedan vi då pratade ihop oss med praktikerna på lagerstyrningssidan, det fanns alltså ett antal begåvade personer som hade jobbat med lagerstyrning och verkligen såg hur det gick till. Jag satt inte och jobbade där men jag tittade på siffror och parametrar och räknade och sade, nu gör vi simulering på det och kollar. Hur blir det om vi kör med pris och frekvens istället. Vad lägger det i botten för att veta vi vad skall ha i lager och hur mycket och när det skall beställas och allt sådant där. Det är som man säger, man lär sig under hela processen. Jag lärde mig väldigt mycket utav specialisterna. Det jag kunde tillföra var möjligen att ge specialisterna råg i ryggen med tester och simuleringar och sedan säga att det här är jävligt bra, nu kör vi (eller, helt fel – gör om!). För, jag menar, man kan inte vara expert på allting. Men det är hemskt kul när man ser sådant där. Men jag tycker ändå att vi gjorde ett strukturerat grepp på Atlas Copco när vi skapade systemet.

Jan af Geijerstam: Var det här vanligt inom svensk industri?

Kurt Gladh: Vet du vad, jag tror att det här förekom på alla ställen. Men vi var ganska renläriga. Man pratade väldigt mycket om AR. Man anställde AR-män. Som sysslade då med administrativ rationalisering och det var smärre grejer som, dom blev tråkade ibland för att det enda dom gjorde, det var att byta brevpapper och byta logotyp på brevpapperet och jobba med dörrskyltar och ändra receptionen och flytta telefonväxeln och, det var många som var taskiga på den biten. Men faktum var att AR-männen som utbildades, dom var faktiskt ganska bra. Jag tror den här grejen som vi körde på Atlas, den var ganska normal. Jag tyckte att det här var ett bra sätt att jobba. Och det här var ju också någonting som vd då efterlyste när jag började där, att det skulle göras en kartläggning. Vi måste titta på vad det är vi behöver. Rune Back hette han. Så han hade ju, och jag sade att nu kör vi ett AR-race, går igenom varenda funktion och kartlägger vad som behövs. Kanon, sade han, kör. Och sedan hissade han flaggan, så att säga och så sade han, nu skall vi köra det här. Och sade åt alla motsträviga, att projektet var viktigt. För det här var ju med stöd från vd, annars hade det troligen aldrig gått.

Jan af Geijerstam: Hade du varit ute på andra ställen, andra företag och sett något av det här helhetsgreppet eller hur växte det fram?

Kurt Gladh: Nja. Jag hade ju, jo jag kände till ett antal AR-projekt, men dom var oftast begränsade till att gå igenom en funktion eller en del i ett företag. Jag hade nog inte sett något som täckte hela köret. Men jag visste mycket väl vad det var för någonting och hur man gjorde det och allt sådant där. Det var liksom inget konstigt, vi hade AR-folk hos oss också, som inte hade släppts ut i full frihet. Vi hade en jättebra kille som sysslade med AR, men han hade tidigare ofta jobbat med projekt som var utav typen att göra om blanketter och se till att det bara är tre kopior istället för fem, ja du vet, allt sådant där. Det var mycket formulärdesign och sådant som AR-folket fick jobba med tyvärr. Så att det här handlade bara om att använda dom som fanns på ett bra sätt.

Jan af Geijerstam: Hade den här breda, förberedelsetiden, insamlingen av idéer och önskemål, hela den processen, hade den någon betydelse sedan när ni genomförde projekten?

Kurt Gladh: Jajamen, jajamen. Det var ju en förankring. Alla visste ju att det här skulle komma. Alla visste vilket projekt som hade prioriterats. Det var viktigt. Så att det här skulle köras och alla visste hur svårt det var.

Jan af Geijerstam: Svårt, vad då svårt?

Kurt Gladh: Stort, tidskrävande, kostsamt. Vi hade en, jag tror att vi räknade med en pay-off tid på projektet som var fyra år. Och vi lyckades få en pay-off tid som var tre och ett halvt. För vi var hyggligt bra på att räkna också. Så det kostar alltså pengar att göra sådant här. Då krävs det mod hos en ledning.

Jan af Geijerstam: Men var det riskfyllt?

Kurt Gladh: Jaha.

Jan af Geijerstam: På vilket sätt då?

Kurt Gladh: Ja det vet väl alla, höll jag på att säga, att stora projekt går åt skogen. Ofta, åt skogen, eller rättare sagt, dom tar dubbelt så lång tid och kostar flera gånger så mycket. Jag menar, redan då fanns det ju exempel på projekt som inte hade gått bra. Det var intressant, vi pratade om projektledarrollen då. Och jag tyckte vi har två bitar att tänka på. En bit är den tekniska projektledarrollen. Att se till att man strukturerar programmeringen och systemjobbet. Ser till att man definierar alla program som skall göras. Utser ansvariga för olika funktionsområden i detta stora system och jobbar med teknik. Och dessutom tittar framåt så det inte händer något skit som förändrar något upp eller ner i tekniska möjligheter. Sedan finns det ju en annan projektledning också och det är, att se till att användarna gör det dom skall. Att rapporteringen till företagsledningen fungerar, att systemutvecklingen och kravspecen från beställarna blir bra, dels att det blir en riktig kravspec och att den är förankrad och godkänd. Så hela systemutvecklingsjobbet och kravspecjobbet, kräver att man är både analytiker och politiker. Jag menar, det finns många viljor i ett företag, det finns många som kan sätta krokben för någonting, mycket lätt. Och det gäller alltså att driva det så att det blir ett harmoniskt projekt där tekniken får fungera och där kravspecen och beställardokumentet är begripligt. För det är alltså

svårt, för jag tittade på det här och sedan sade vi, vi skall ha en, jag behöver ha en teknik-projektledare. Jag är projektledare, sedan skall vi ha en teknisk projektledare.

Jan af Geijerstam: Vänta nu, får jag backa, vad, vilket projekt, är det du pratar om?

Kurt Gladh: Jag pratar om Atlas Copco projektet Order Entry projektet. Kick heter det. Kunden i Centrum, ett konkurrensmedel.

Jan af Geijerstam: Jaha. Då så.

Kurt Gladh: Så det, det är alltså viktigt. Jag skulle vilja säga att projektledning, funkar inte det, då går det åt helvete och jag ville inte ens ta den risken. Därför var det bättre att göra en struktur så, en kille, Bertil Andersson och jag, vi jobbade ihop med det här. Han höll programmerarna och programmeringsjobbet i herrans tukt och förmaning och tidsplaner och testningar och allt sådant där. Och jag såg till att vi hade specar, att systemjobbet var rätt, att bitarna hängde ihop, och politiskt, att verksamhetscheferna, vd och ekonomisidan och kostnadskontrollen och allt sådant där fungerade. Det gick faktiskt bra.

Jan af Geijerstam: Det här Kicksystemet, det var ett av de viktigare resultaten av det stora?

Kurt Gladh: Ja. För det var första projektet I en katalog. För sedan gjorde vi serviceprojektet och uthyrningsprojektet och vi betade av dom i tur och ordning. Och det här är lättare, ett försäljningsbolag, för det här var ett försäljningsbolag, som sysslade med service och försäljning, punkt slut. Dom tillverkade ingenting. Så jag hade inte den biten. Men resten så att säga. Och det är väldefinierat, det är lagom stort också, jag menar 5–600 personer, det går att handskas med. Det är värre om det är 5–6 000. Då är det mera en brottningsmatch. Eller om man gör övergripande projekt, om man till exempel säger, detta skall vara infrastrukturen för koncernen X, och det gäller alla 600 bolagen. Då, måste man vara politiker också.

Jan af Geijerstam: Du beskriver ju fördelarna, som väldigt stora. Att man minskar lagerhållningen och väldigt många fördelar och bra, snabb och direkt leverans till kunden, men ändå var pay-off tiden så pass lång som tre och ett halvt år. Det måste ha inneburit att det var väldigt stora investeringar i projektet.

Kurt Gladh: Ja. Det var det. Och för oss var det här nytt. Det var ny teknik, alltihopa. Så det var många som fick lära sig mycket. Det fanns många minor att gå in i, plus att jag tror att vi gjorde en ganska, ganska hederlig kalkyl också. Men vi räknade med att det här skulle vara knöligt, så att det fick kosta, det går inte att göra mirakel. Idag hade det här gått snabbare att göra. Idag hade man kunnat köpt det här som halvfabrikat. Bara en sådan här liten fundering då, det här systemet sedan, det blev faktiskt jättebra. Det blev en stor framgång. Det installerades sedan i Brasilien, i USA, i Kanada, i Frankrike, i Norge, i Australien. På alla ställen där dom hade stora datorer. Sedan…

Jan af Geijerstam: Alltså det här handlade om Atlas Copco.

Kurt Gladh: Ja, inom Atlas Copco. Plus, vi sålde det även till Alfa Laval, i Tumba. Dom hade en kille som hängde med i projektet, eller han fick hänga med, ja sedan vi hade startat det, vi säger i sluttampen då. Några månader innan vi gick igång. Så han var med, kan-

ske i sex månader, hands on, för att lära sig projektet. Och sedan tog dom över systemet och modifierade, han gick igenom så att det skulle passa Alfa Lavalmiljön. Så att Alfa körde det också, och dom var jättenöjda, dom körde det väldigt länge. Sedan skrev man om det här till en minidator, IBM S38, och AS400, och stoppade in det i alla småbolag runt omkring i världen. Men då hade jag lämnat, jag var med bara och tog besluten om utvecklingen.

Jan af Geijerstam: Var det någon sådan här dramatisk punkt, där ni klippte bandet och sade att nu kickar vi igång Kick.

Kurt Gladh: Nej du menar när vi tryckte på knappen och sade, nu kör vi.

Jan af Geijerstam: Ja.

Kurt Gladh: Nej, det var inget särskilt.

Jan af Geijerstam: Men det var många småknappar?

Kurt Gladh: Nej, vi startade, ja nu skall vi starta. Och det var alltså en miljö då…

Jan af Geijerstam: När var det?

Kurt Gladh: Jag vete fan. Det måste ha vart någon gång, kan det ha vart -73 eller -74, ungefär? Men det var ju, det var ju kul att tänket var rätt, att det fungerade och det här, det gick bra även i de andra länderna. Dom uppnådde samma grejer, så det var ju positivt, men dom slapp utveckla det själva.

Jan af Geijerstam: Hade ni engelska som…

Kurt Gladh: Vi gjorde då en engelsk version utav det, ja. Jag var då logistikchef och IT-chef på svenska bolaget. Men det här rullade och gick, och det gick ju bra tyckte jag och så där. Men så småningom så tyckte jag att jag var färdig. Det var lite småkul, jag ringde till koncernens personaldirektör, och sade att, jag vill gärna ha reda på om bolaget hade planerat någonting för min del. För om man inte hade gjort det, skulle jag sköta jag min planering själv. Och så fick jag ett gapskratt i örat. ”Det var fan det bästa jag har hört på länge”, sade han. Det var en rolig grej då. Och sedan, sedan gick det inte så bra i USA med IT. Det var stor oenighet om IT-organisationen, och 10 bolag revolterade mot service, kostnader och centralt styre. Och jag kallades till ett möte med koncernens vice vd. Jag jobbade på svenska bolaget så jag hade ju egentligen inget med koncernfrågor att göra. Men dom ville ha in någon från sidan då, som kunde titta på det här. På mötet föreslog vår revisionschef att vi skulle ta in en konsult och be honom att skriva en rapport där vi (konsulten) säger åt dom vad dom skall göra. Då frågade vice vd vad jag tyckte och jag sade att, jag trodde jag satt på ett möte med koncernledningen. Vi behöver inte ha några konsulter att gömma oss bakom. Om vi har en uppfattning, så skall vi säga det, rakt av. Och vi vet ju vad det är som är fel. Det är väl inte mycket att hymla om, sade jag. Det tar mycket bättre om vi går direkt på, sade jag. Bra, sade han. Okej, kan du tänka dig att fixa till det här. Ja, det kan jag göra, jag vet vad som skall göras. Men jag gör det bara om jag får en fullmakt från koncernchefen med mig i handen, annars blir jag utslängd. Jag fick en fullmakt, och åkte över till USA, och träffade ledningen en måndag morgon. Jag beskrev IT-situationen i USA och gav mitt förslag till förändring. Vi blev överens om att min analys var riktig, och att mitt förslag skulle genomföras. Och när fredagen kom åkte

jag hem, och då var allt ändrat och organisationen skruvad och alla beslut klara. Det låter enkelt, men det var ganska frustrerande för några bolagschefer.

Jan af Geijerstam: När du berättar det här, i och för sig var det stora risker och det kostade mycket pengar och, men ändå måste det ju ha funnits motsättningar. När ni körde igång Kicksystemet måste ju en del människor förlorat sina jobb och det måste ha hänt saker rent konkret ute i organisation. Eller i USA där folk blir överkörda av någon som kommer från … Fanns det inte motsättningar?

Kurt Gladh: Jo det fanns motsättningar. Om vi tar i USA, där var det egentligen bara dåligt chefskap, som blev utsorterat där var och en ville ha sin egen dataavdelning här och dataavdelning där, istället för att strukturera upp det. Så det var personkäbbel. Det gick att sortera ut. När vi stoppade in Kicksystemet då i Sverige, då kan man väl säga att, ja folk var rädda. Dom var rädda för att kundservicen skulle blir mycket sämre. Det vet ju ingen hur dom här jävla datorerna fungerar, sade folk. Och det tar ju orimligt lång tid, jag menar, det tar tre, fyra sekunder, fem sekunder innan man får svar. Och det var lite primitiv, vi sade att ingen borde sitta och vänta mer än tre sekunder för att få ett svar. Så segt var det på den tiden. Men man var rädd för att kunderna skulle få dåligt service och man tyckte inte om att lägga ner lagren runt omkring i Sverige.

Jan af Geijerstam: Man, vem?

Kurt Gladh: Dom som jobbade på lagren, tyckte inte om det, för dom tyckte, jag har mina bitar. Då kan jag se den, då kan Kalle från Wetterberg & Son, få den där biten, han kommer varannan fredag och skall ha den. Ja du vet det där, man litar inte på sådant där som nissarna i Stockholm har hittat på. Och jag skulle antagligen varit lika skeptisk jag om jag hade suttit på det där jobbet där ute, det är fullt okej. Men när det sedan fungerade, man var tveksam i början. Men man var väldigt glad när det här gick igång. Så det stora supportergänget jag hade, det var personalen på leveransavdelningen på logistiken. Dom tyckte det var fullständigt makalöst. Och folket ute på de här fasta lagren kunde istället jobba på servicesidan och på uthyrningssidan, så ingen fick sparken. Och logistikavdelningen, som var någonstans runt en 60 personer, bantades ner till 30. Hälften av personalstyrkan behövdes inte, men dom sögs upp, en del pensionerades och en del sögs upp utav uthyrning och service och, ja, sådant där runtikring. Och man skapade en kundbutik som var mycket större och mycket bättre som dom kunde åka till om dom ville. Kundsidan, det var lite bättre service där, så att, jo visst var det gnissel, det var det, men det var väldigt kortvarigt måste jag säga.

Jan af Geijerstam: Ja det låter ju som en slags, ganska offensiv rationalisering, inte i ett pressat läge där saker är på nedgång?

Kurt Gladh: Nej. Nej. Det var ju en positiv marknad, där försäljningen dessutom gick uppåt. Så tajmingen var faktiskt väldigt bra. Och så fick man göra lite eftergifter då. Vi hade stora konsignationslager uppe i Kiruna och Malmberget och, för där måste man ha biten, nu, när någonting stannar. Det kunde vi inte greja över natten, men vi flög in reservdelar som var kritiska om vi inte hade det i lagret i konsignationslagret eller så.

Jan af Geijerstam: Ja. Och det var bara Atlas Copco som fick hålla i dom lagren, det var inte LKAB som höll i dom.

Kurt Gladh: Nej, nej, nej. Så att vi lade en del utav vårt fysiska lager uppe i gruvan. Eftersom det var dom som var huvudkonsument när det gällde gruvsidan. Då behövde vi ju inte ha det liggandes i Stockholm.

Jan af Geijerstam: För där måste det väl också ha kommit in i en förhandlingssituation mellan kunden och leverantören om vet det är som skall hålla de här lagren.

Kurt Gladh: Ja konsignationslagren kostar pengar. Men vi städade konsignationslagret och tog bort en del som det inte var panik, som vi kunde leverera inom 24 timmar. Så vi minskade ändå kapitalbindningen där uppe. Så vi fick pluspoäng där också. Men det är ju väldigt intressant då från IT-rollen, att samtidigt vara ansvarig logistikchef och tänkta på kundservice och vad dyrt det är med lager och hur skall vi beställa på bästa sätt osv. Att få ett verksamhetsansvar, det är kanon alltså. Och det fanns tillfällen då man tyckte att, jag kan det här bolaget. Jag kan det utan och innan. Jag skulle ledigt ha kunnat tagit jobb som vd på ett mindre säljbolag och gått den andra vägen istället.

Jan af Geijerstam: Tror du att den här kopplingen, är den ovanlig, eller var den ovanligt?

Kurt Gladh: Den var ovanlig. Det, det måste jag säga.

Jan af Geijerstam: Men ställde det inte väldigt stora krav på, på dig att klara båda delarna?

Kurt Gladh: Nej. Nej men det gick, jag jobbade med logistikproblemen. Och vår logistikchef blev sjuk, och det måste sättas dit en ersättare. Och vd, sade att han hade, ja han hade funderat på det här och frågade om jag var villig att ta jobbet som logistikchef. Och, jag sade, nej tack, jag har redan nu ett mer intressant och stimulerande jobb. Så jag betraktar det inte som en befordran, sade jag. Och så bad han mig fundera på det. Och sedan kom facket och bad mig att jag skulle fundera på det. Så gick jag upp till vd och sade, du, jag tar bägge jobben. Det var lite kul. För jag ville inte släppa IT som jag hade levt med hela tiden.

Jan af Geijerstam: Du sade tidigt att du ser utvecklingen som teknikdriven. Fanns det någon återkoppling till IBM, som jag antar att det som levererade teknik eller vilka andra leverantörerna var. Kände dom behovet av vad som behövdes?

Kurt Gladh: Kunde vi ha påverkat teknikutvecklingen? Är det något sådant du syftar på? Nej, det kunde vi inte. Det är klart, den tekniska utvecklingen, den löper ju för att några vill ha saker och det går att sälja någonting. Så jag menar när datorerna kom, 1401:orna, då skapades möjligheter att göra helt nya saker. Och sedan kom det ju lite större och vassare datorer. Men sedan, nästa teknik det var ju lagringsmedia och operativsystem, och telekommunikationen och terminalerna. Vi har inte snackat om persondatorerna än. Men tekniken möjliggör nya applikationer, nya finesser. Och det, det, blir man ju varse ganska kvickt. Och samtidigt som naturligtvis då leverantörerna själva försöker hitta någonting som går att sälja. Dom ser ju vilka behov som finns. Och kan snabbt räkna ut om det går att vidareutveckla någonting rent tekniskt.

Jan af Geijerstam: Du ger en bild av en ganska rationell värld. I andra samtal som vi har fört inom gruppen har också gett intryck av att det kommer nya tekniska lösningar och att det fanns en slags teknikfascination som ledde fel också, att det var fint med maskinen

och att man uppfann behov som inte var rationella. Det låter ju som en ganska god värld som du arbetade i. Att det var, att det fungerade bra.

Kurt Gladh: Man kan väl säga att en del, en del teknikutveckling uppfattades utav IT-folket som väldigt besvärlig. Det var till exempel när man bytte operativsystem. Att gå från ett till ett annat. Ääh, omläggning utav allting! Att köpa en ny dator, och sedan levererades den dator med ett nytt operativsystem som i och för sig var mycket vassare, men, som då ställde till ett helvete i drift och utveckling för alla. Så att det var ju många vd**:**ar som tyckte att det här är ju bara att stödja IBM:s utveckling, hela tiden, med att byta till ny dator som kostar dubbelt så mycket pengar och, nytt operativsystem och då måste vi ha nytt folk, utbildningen kostar pengar. Jo visst, sprången har ibland varit besvärliga för kunderna. Men inte så att det inte gick att hantera. Men det kom lite väl ofta på mjukvarusidan ibland.

Jan af Geijerstam: Ja, ja.

Kurt Gladh: Men annars har det varit ganska rationellt. Och mycket utav det här har inte gått att förutse, vad är det för skrönor som går? Jag tänker på IBM:s chef i tidernas morgon som trodde att man skulle klara sig med tre, fyra datorer i världen och allt sådant där. Kommer du ihåg dom där citaten som jag visade. Jag menar, ingen hade ju över huvud taget pejling på vart teknikutvecklingen skulle ta vägen. Ingen hade en susning om vad som skulle hända med persondatorerna. Förr, när det begav sig. Ingen skulle kunna ha spått att mobiltelefonen skulle vara en pjäs i var mans hand för 20 år sedan. Jag menar, det är sådana grejer som dyker upp och man kan väl säga att, PC, dagens persondatorer och Internet, det är det som har släppt loss en ny våg av kreativitet överallt.

Jan af Geijerstam: Är det i ännu större omfattning än det som du har beskrivit, under 70-talets början?

Kurt Gladh: Ja, absolut. Det jag har pratat om hela tiden, det är, något som lönar sig. Jag menar det handlar om kapitalbindning eller service eller vad som helst, väldigt rationellt så har man använt IT för att tjäna pengar. Ingenting annat. Nu, är det en väldigt annorlunda värld för IT- och telekommunikation. Där till exempel hela underhållningsbranschen har halkat in i det här. Och tagit det åt sig. Och vi har ju sådana som är grundliga loosers, som inte har förutsett det här, det är till exempel skivbolagen, som inte tidigt kunde ha en susning om vart det skulle ta vägen med fildelning och allt sådant där. Jag tycker dom har fullständigt hängt av sig, dom hade ingen fantasi. Och därför så är det lite besvärligt för dom.

Jan af Geijerstam: Krävs det mera fantasi idag än det behövdes på 70-talet för att se möjligheterna? Eller satt ni i samma situation då, men var väldigt duktiga på att se möjligheterna?

Kurt Gladh: Nej men, det var väl inte så mycket fantasi för vår del. Det var väl mer att, här kommer nya grejer och nya tjänster, okej, vad kan vi använda det till? Och, jag menar, man är aldrig först. Utan det här har gjorts någon gång i USA, till exempel, hos en leverantör eller på ett lab eller något sådant där. Jag menar, man läste tidningar som försökte titta lite framåt, för att få en aning om vart vi skulle kunna vara på väg och det. Ja ibland, pekar det till och med rätt.

Jan af Geijerstam: Men du beskrev förut det att, som, jag minns inte ordvalen, men att du talade om att ni hade någon slags förmåga att se ett steg vidare, när ni diskuterade möjligheterna och hur man skulle formulera behoven.

Kurt Gladh: Om man tittade på vad som kunde göras? Ja, man såg, det här skulle man kunna göra med realtid och terminaler och sådant där. Jag menar det…

Jan af Geijerstam: Om ni var duktiga på det, hur var det ni gjorde då egentligen? Är det några lärdomar som man dra av det sätt som ni arbetade på?

Kurt Gladh: Det enda är att hålla sig orienterad. För att jag menar vi kunde ju bara använda den information vi fick tag i om ny utveckling. Om burkar, nya burkar, nya tekniker, nya lagringsmedia, etc. Och då kunde man se, ja, det kunde vara kul, eller det där verkar lurigt, det där måste man ju kolla lite grann. Och så skickade man folk på någon kurs för att titta på databaser eller något sådant där. Nya operativsystem. Över huvud taget så fick man se till att man skickade teknikfolket på kurs. Både för att lära sig utav andras framgångar, och misslyckanden. Misslyckanden är faktiskt jättebra, det lär man sig mycket utav.

Jan af Geijerstam: Men helst är det andra som skall göra dom?

Kurt Gladh: Precis. Men, alla dom där som var tidiga, det var dom som man tittade på.

Jan af Geijerstam: Vilka var det som var tidiga då i början av 70-talet?

Kurt Gladh: Vilka tittade vi på? Jag tyckte att SKF, var bra. Det tycker jag nog.

Jan af Geijerstam: Men gjorde dom bra misstag också?

Kurt Gladh: Nej, dom, jag tycker inte dom gjorde några misstag. Dom var bara modiga. Och tyckte att det här skall vi göra. SJ var lite kul. Dom startade tidigt med terminaler och allt sådant där. Lite småkul att dom gjorde det. Jag tyckte Volvo var ju på hugget. Volvo, ABB och SAAB, dom gjorde bra grejer och var begåvade. Så dom där kikade man ju på.

Jan af Geijerstam: Kikade, hur då kikade?

Kurt Gladh: Man träffade dom på konferenser, på möten, man lyssnade på presentationer och dragningar på mässor och annat. Det var kul.

Jan af Geijerstam: Fast är det bara svenska företag?

Kurt Gladh: Nej, jag gjorde en studieresa i USA, det var där Mats Schedin och jag träffades första gången.

Jan af Geijerstam: Fast det var ju, det var ganska sent?

Kurt Gladh: Ja det var, det där, det var, det står ingenting om det här. Det var när jag jobbade på Atlas då. Så träffades vi på en resa.

Jan af Geijerstam: När var det?

Kurt Gladh: Ja gud, ja det måste ha varit någon gång, tidigt 70-tal. Ja, säg mellan -70 och -75 någon gång. Och, jo visst, och jag har vart på fler ställen. Så jag var två gånger i USA och tittade och det var ju, det är ju intressant. En del utav det. Sedan fick man ju lite produktannonseringar från IBM eller andra ställen och man hade ju möjligheter att träffa honoratiores när dom var på besök i Sverige då. Om det var någon större mässa eller något sådant där så kunde man ju delta.

Jan af Geijerstam: Vilka menar du då?

Kurt Gladh: Ja, till exempel Scott Mc Neilly, basen för Sun, och, ja just det, jo, vilka var det mer? Jag träffade lite Microsoftfolk, jag tror jag har träffat Bill Gates två gånger och pratat PC och annat, och mejl. Det var ju då genom kontakter, som sagt, dom tyckte att Elektrolux var duktiga eller att Atlas Copco var duktiga och så blev man bjuden till någon mässa eller till något kör eller något sådant där. Så nätverken är bra. Alla dom där personerna som man träffade på , till exempel på Dataföreningens övningar eller på andra ställen, kunde man sedan ta kontakt med om man tyckte att något var nytt, spännande eller begåvat. Och folk tycker faktiskt inte illa om att bli kontaktade. Tvärtom, dom tycker det är roligt. Den där typen utav kommunikation mellan professionella kolleger och nätverk, det är viktigt.

Jan af Geijerstam: Har du något intryck av att det här skiljer sig i Sverige från andra länder?

Kurt Gladh: Nej. Faktiskt inte. Jag tycker det på sitt sätt är lite intressant, att även IT-folk inom konkurrerande bolag har jättebra utbyte med varandra. Jag menar det är inte så att Volvo inte pratar med SAAB, om man säger så. Eller tvärtom. Inte alls. Det finns en professionalism där man tittar på specifika problem och tycker att det är viktigt med informationsutbyte. Nej, jag tycker det generellt är en hjälpsamhet och en öppenhet som är väldigt stor. Man är väldigt generös i sina presentationer också. Om det inte är något absolut livsviktigt för affärsverksamheten, sådant pratar man ju inte om, man pratar teknik och applikationer.

Jan af Geijerstam: Det här låter som någonting, som inte riktigt stämmer överens med min bild av hur det går till, att det finns mycket stängda dörrar för att man inte skall stjäla viktiga steg som man tar i utvecklingen för att behålla sina konkurrensfördelar.

Kurt Gladh: Men det är inte sådan teknik som vi kommunicerar om. Det är känd teknik över huvud taget. Allt inom IT. Eller när vi pratar om applikationer och system och telekom allt sådant här, ja det är hundratals företag som håller på med det. Vi pratar tekniska problem, och lösningar.

Jan af Geijerstam: Men vad är skillnaden mellan tekniska problem och lösningar och det som gör att man kan nå en konkurrensfördel?

Kurt Gladh: Affärsverksamhet är någonting annat. Det är inte teknik på samma sätt.

Jan af Geijerstam: Nej men du har ju beskrivit att teknikutvecklingen på IT-området har inneburit viktiga konkurrens-, alltså affärsfördelar?

Kurt Gladh: Ja, javisst. Jo men det är klart. Men jag menar, om någon gör ett begåvat logistiksystem, så pratas det om det och sedan informerar man om det. Men man kanske inte ger riktigt alla parametrar, hur man ställer in rattarna för att optimera sitt lager, det finns ingen anledning att prata om. Jag menar, det är en helt annan historia. Det kan man göra selektivt, om det är något speciellt. Men jag menar, det ligger ner på en sådan väldigt detaljerad nivå, hur man ställer in kranarna i systemen, det pratar man aldrig om på seminarier eller på sådana där övningar. Men, om man pratar om affärsverksamhet till exempel. Så, jag tror ingen på Atlas Copco skulle ha ställt sig upp och i detalj pratat om hur man ser på uthyrningsverksamheten. Vilka lönsamhetskrav man har och hur man mäter tillgänglighet och allt sådant där. Och vilka kundgrupper man satsar på eller något sådant. Aldrig, sådant skulle man aldrig prata om.

Jan af Geijerstam: Vi har pratat om logistiken, men IT måste ju ha funnits under den här perioden också på andra områden inom Atlas Copco?

Kurt Gladh: Produktionsplanering till exempel. Det var ju en stor grej. Det fanns ju flera bolag som sysslade med produktion. Det var Atlas Copco Tools då för handverktyg och pneumatik och sedan MCT Mining and Construction. Och Air Power, som då producerade kompressorer. Och dom sysslade, som sagt med, produktionsplanering och forskning och utveckling. Vi hade ett väldigt professionellt lab, i Nacka, och även i Belgien. Och den IT-verksamheten som försiggick i labben, det hade jag ingenting med att göra. Det var inte mitt bord. Och produktionsplaneringen, ja något hade det väl vart mitt bort. Jag var konsult åt Atlas Copco ett tag innan jag började där också. Och gjorde bland annat produktionsplaneringsprogram. Det var lite roligt, apropå programmering. En snabb utvikning. Jag fick en fullständig spec över ett program i produktionsplaneringen. Och jag tittade på det, det ser ju jättebra ut, men den där lilla rutan där med texten "beräkningar enligt analys kommer senare". En svart box. Vad är det för något? Ja vet, det får du sedan ser du. Jaha du. Okej då. Jag tog jobbet och körde, gjorde allting klart. Nu är de den där lilla rutan, sade jag. Vad är det för något då? Så fick jag titta på det där. Och sedan, jag tog hem och tittade på det i två dagar, och sade, det här funkar ju inte. Det här kan aldrig gå, det här är fel. Ja, bråka inte, du skall inte vara så jävla grinig, sade dom. Nej det har aldrig gjorts förut. Och sedan, då fick jag se att, offerten jag hade lämnat var på allt utom den där rutan. Den tog jag inte i med tång en gång. Men sedan gjorde jag den rutan, så att den fungerade. Och det var intressant. Det kunde man lära sig utav. Men, men det är alltså trickiga bitar. Däremot produktionsplanering är jag ingen specialist på. Men jag vet vad det handlar om. Men den biten låg liksom utanför, skall vi säga, mitt intresse på försäljningsbolaget. Men, jag flyttade sedan och blev koncernens IT-chef på Atlas Copco, med ansvar för infrastruktur och allt sådant där. Det var då jag såg till att vi duplicerade Kicksystemet, byggde om det och internationaliserade det Vi jobbade också med meddelandesystem och arbetade med att bygga infrastruktur. Det var efter det jag blev värvad till Elux. Så jag passerade, jag fick lämna logistikchefknoget och allt sådant där som jag hade haft fingrarna i och hade haft hemskt roligt med. Till att istället försöka få en enhetlig struktur på datorer och system och kommunikation och meddelanden.

Jan af Geijerstam: Flyttade du upp en nivå då liksom i koncernstrukturen, samtidigt som tekniken följde med då och gav möjligheter att …

Kurt Gladh: Att göra nytt.

Jan af Geijerstam: Ja. Var det så?

Kurt Gladh: Ja. Jo jag blev, jag blev ansvarig för Atlas Copcos koncernstab för IT då, under vice vd.

Jan af Geijerstam: Var det samtidigt som kommunikationerna … som det gick att bilda ihop koncernen med världen?

Kurt Gladh: Ja, det är riktigt. Jag hade ett primitivt telexsystem för att rapportera in ekonomin. Jag tror det var till och med veckovis eller något sådant där. Och det hände mycket sedan. Men det låg på den nivån då. Det var ingen höjdare.

Jan af Geijerstam: Var konkret satt du, var jobbade du någonstans?

Kurt Gladh: Jag satt i Nacka då. I närheten utav, mittemot Svenska Fläkten, i Nacka. Där höll då logistikavdelningen och IT till. Upp för backen där. Så småningom så flyttade jag på mig och satt uppe i koncernkåken då, den stora ja. Jag vet inte hur länge jag satt där. Mm, ja, -80 till -84 satt jag där ja. Just det, 1980 flyttade jag in till, till huvudkontoret på Atlas.

Jan af Geijerstam: Ja, det är det huvudkontoret som fortfarande är kvar.

Kurt Gladh: Ja. Det är en intressant resa, dom här åren från 1952 tills nu. Hela tiden har jag haft turen att jobba i en bransch där det hela tiden har vart en lysande utveckling, ständigt nyheter. En ständig vidareutbildning och fortbildning. Och hemskt kul har det varit dessutom. Det är inte många branscher som man kan säga det om, antar jag.

Jan af Geijerstam: Nej. Tror du att det är annorlunda idag?

Kurt Gladh: Ja, det borde inte vara det. Men det är klart, pionjäråren var väl lite speciella. Men idag tror jag det är mer strukturerat. Idag finns det till och med utbildning i IT, det fanns det ju ingen förr i världen. Idag kan man läsa IT på universitetet, systemvetenskap och allt vad det nu är för någonting och så kommer man ut och sedan så skall man vara klar att börja jobba och det tar väl två år innan man är inskolad, antar jag. Och skall då jobba som systemutvecklare, projektledare, jobba med säkerhet. Jag menar du har ju fått ett helt fält utav specialiteter inom IT. Hela branschen har ju, så att säga, expanderat. Allt sådant här som vi tyckte, det var ju självklart man jobbade med säkerhet och man jobbade med kommunikation och allt vad det nu var. Mycket som man jobbade med bra, och mycket som man hade hum om eller kunde ha en specialist som kunde mer. Idag finns det specialister på allting. Så är det. Idag pluggar du och du blir, det står IT-strateg på visitkortet, till exempel. Det finns alltså, jag tror att det faktiskt finns minst 50 olika professioner inom IT idag.

Jan af Geijerstam: Och ni, du, var allt.

Kurt Gladh: Ja vi var ju det, dom första. Men det var ju för att det var så lite utav IT.

Jan af Geijerstam: Men vad räknar du som dom första åren, hur länge var ni dom första, hur länge var ni pionjärerna?

Kurt Gladh: Det måste väl ha vart, ja det började väl någon gång på, någon gång på 60-talet, så, jag tror -64 startade jag och en kompis ett eget företag DATA EKONOMI AB, konsultverksamhet som vi körde mellan -64 och -70. 1970 började jag på Atlas ja. Så att i

sex år så körde vi ett eget konsultbolag som vi jobbade med, vi utvecklade, vi programmerade, vi testade och var projektledare. Så jag har alltså sex, sju års konsulterfarenhet med utveckling av nya system – och underhåll av gamla. Lönesystem, jag jobbade i ett projekt för att ta fram ett nytt lönesystem åt Skandias säljare. Jag jobbade tidigare då på Trygg Hansa och där gjorde jag provisionslönesystemet så jag hade erfarenhet från försäkring då. Men det var lite kul att jobba på Skandia då som konsult och fixa till det lönesystemet. Jag var insyltad i ett system för, leverans och påfyllning av gasflaskor. Mm, lite småkul. Vi hade kunder av alla de sorter, vi jobbade åt Försvarets Materielverk. Med olika applikationer där. Jag jobbade med reskontror av olika slag. Ekonomisystem. Det är lite kul. För att när man skräddar ett system så lär man sig det. Jag gjorde program för, väldigt enkelt, för att beräkna premier för bilförsäkringar åt Trygg Hansa. Och jag visste ju att, ingen kunde mer om premieberäkning på bilförsäkring än vad jag kunde. Man kan inte TRO när man programmerar. Man måste VETA. Du måste ju se till att du gör en beslutstabell där allt är täckt. Jag upptäckte ju då i grävandet där att folk inte visste riktigt. Dom hade huvuddragen men sedan fanns det sörja i kanterna så här. Det är roligt med varje nytt projekt man tar i som konsult, man lär sig alltid någonting. Så det är egentligen det roligaste, ”att lära sig verksamheter”. För tekniken, ja den är ju densamma för allihopa, det är inget nytt. Att programmera och utveckla system, So What! Men det är applikationsområdena som är kul alltså. Då har man lärt sig någonting.

Jan af Geijerstam: Det är roligt att lyssna och jag får väldigt starka intryck av att, det speciella för den här tiden är överblicken och detaljkunskapen av helheter.

Kurt Gladh: Mm, jo men det är, så är det ju. Det tror jag också. Det får du nog höra från flera. Man lär sig ju verksamhet. Medan man jobbar med IT. Och det, det är faktiskt, väldigt speciellt. Och vi var ju just på det sättet lyckligt lottade vid den tiden, för att, det var ju en pionjärtid, när man skräddade nya applikationer och utvecklade nya system, som aldrig hade gjorts förut. Och dom kunde ju vara olika komplicerade. En del sådant busenkelt, det kunde vara, jo det kunde vara för att göra ett system för att betala ut tjänstemannalöner. När något håller på att gå åt skogen, vi har ett 60-tal tjänstemän, du måste ta ut lönerna, systemet har pajat, vad skall vi göra. Äh, tidernas morgon då, har du några lönekort? Har du någonting där det står var dom heter och bor och, anställningsnummer och hur mycket lön dom har? Ja, det har vi. Ja det är bra. Får jag skiten så skall jag göra någonting. Och så gjorde man, hur ser lönespecen ut, den ser ut så där. Okej då, då vet jag, då skall det skrivas så, ja, ja. På två dagar var det färdigt. Och det fanns ju standardmoduler då för att beräkna skatt och sådant där. Det stod ju vilken skatt dom hade. Man får det i knät när någon är i panik och så sätter man sig ner och så skriver man några enkla program och sedan så kör man, och så går det. Jag menar, så där får det inte gå till idag. Det är lösa boliner så det bara dånar om det. Men det fungerar ju.

Jan af Geijerstam: Ja. Det låter som om det har varit ett jobb som har varit lite svårt att bli kvitt, att lämna?

Kurt Gladh: Ja, jo men det är riktigt. Så det är, det är väldigt lätt att gå till jobbet en måndag morgon med mungiporna uppe, det kan jag ju säga. Det är kul alltså.

Jan af Geijerstam: Ja. Har du tagit med dig jobbet hem också?

Kurt Gladh: Ja. Det är klart. Det var ju en tid, om man nu skall titta på, i tidernas morgon, när datorerna var små och färska. Då var processorkraften inte så stor, så jag sade att, det datorerna inte hade, det fick man själv kompensera med att vara på jobbet. För

då, testtid fick man bara på nätterna. På dagarna körde man verksamhet. Så det var ett oändligt antal morgnar när jag kom hem samtidigt med Dagens Nyheter. Och läste Dagens Nyheter innan jag gick och lade mig och gick upp sedan halv tio, tio. Och sedan, då var det viktiga grejer, att vara hemma i god tid så man kunde läsa godnattsaga för barnen och käka middag och sedan åkte man in, och så tog man nattpasset.

Jan af Geijerstam: Men hur kom det sig, för att Dagens Nyheter kom väl ganska tidigt då.

Kurt Gladh: Ja precis.

Jan af Geijerstam: Den kom vi två och.

Kurt Gladh: Nej, nej men jag kunde komma hem vid fyra, fem så där. Så jobbade väldigt många. Nu var jag konsult, så då, då är man ju beroende av testtid. Och testtid, får man som konsult, det blir på nattskiftena. Men även dom, den vanliga tiden, operatörerna hade ju sina nattpass också. Det skulle klaras. Och stora sorteringar eller tidskrävande grejer som skulle gå.

Jan af Geijerstam: Så att operatörerna var väl, dom gick väl i olika skift? Så att det var planerat på deras tjänstgöring?

Kurt Gladh: Ja. För att, i efterhand så, måste jag säga att, min fru hade det inte särskilt lätt ibland. Och när man var inne i uppploppet på ett projekt som skulle vara klart och man fick testtider på nätterna och, jag var hemma, jag var hemma på kvällarna och käkade middag och nattade barn. Och sedan åkte jag in igen, på det andra skiftet. Det var inte så kul. Nej. Det gick det också. Men det var under konsultåren speciellt. Men konsult, att vara konsult är roligt. Att vara projektledare är roligt.

Jan af Geijerstam: Men det är det som du har varit också, i praktiken? Eller?

Kurt Gladh: Ja. Jo men det är riktigt. Men även att vara ansvarig för en logistikfunktion är ju lite småkul också. Det, det är faktiskt roligt. Det är, återigen, det vimlar utav kompetent folk alltså. Det finns gott om professionella duktiga människor i olika skrå där. Vi har, vi har haft hemskt roligt.

Bilaga

Kurt Gladhs CV

1952, Bolinder Munktell AB / Volvo BM, hålkortsoperatör
1956, Ernst Lundins Rationaliserings AB, kundansvarig adm.system/drift
1958, Trygg-Hansa, Systemman, Programmerare, Projektledare
1964, Data-Ekonomi AB, ordförande och delägare
1970, Atlas Copco Svenska Försäljnings AB, AR- och ADB-chef
1973, Atlas Copco, ADB-chef, chef samordning försäljning och marknadsföring
1976, Atlas Copco, ADB-chef och Logistik chef
1980, Atlas Copco AB (HQ) CIO – Chief Information Officer
1984, AB Electrolux , CIO och chef för Koncernstab IT
1986, AB Electrolux, CIO, och Electrolux Data AB, VD
1993, KG Info Diagnos AB, VD
1995, Dataföreningen, Föreningsdirektör
1997, ECDL Foundation, Ordförande
2001, KG InfoDiagnos AB, VD; ECDL Foundation, styrelsemedlem; ICDL AP, International Computer Driving Licence, Asia Pacific, styrelse
2002, Andra styrelser: TELDOK, NTK,