# Kjell Hellberg

En intervju av Gustav Sjöblom

29 februari 2008

Intervju 98

## 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:

Kjell Hellberg, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: Avesta Jernverk, Datema, Johnsonkoncernen, nätverk, servicebyrå, timesharing.

# Abstract

Kjell Hellberg, founder and longstanding CEO of the service bureau and IT consultancy Datema, was born in Strömsund in 1929. After graduating from the Göteborg School of Economics with a degree in Business administration in 1957, he started working with the City of Västerås, where rationalised the municipal fire brigade and a library. In 1960 he was recruited to the steel manufacturer Avesta Jernverk, owned by the Johnson family. At Avesta Hellberg initially worked with rationalisation of the organisation and soon realised the potential of computers as a tool for rationalisation. Owing to lack of investment resources he suggested the pooling of computer resources within the Johnson group into a single service bureau. Having gathered support from the chairman of the board, Axel Axelson Johnson and from the other firms in the group, he worked hard in 1963–1964, making plans for the new firm under the name Datema, acquiring computer equipment from IBM and discussing systems with customers from the Johnson group. Datema grew quickly and soon expanded its scope of customers outside the Johnson group. In the 1970s Datema increasingly specialised in networked solutions and developed or acquired systems for time-sharing (Datema Direkt-Data), perishables (Dakom), personnel administration etc. Datema expanded rapidly through organic growth, acquisition of IT firms, and the takeover of IT departments. Kjell Hellberg left Datema in 1981 to start his own firm and the fortunes of Datema deteriorated rapidly under the new leadership. The remnants were taken over by Tieto in 1987.

Informant: Kjell Hellberg
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 29 februari 2008
Plats: Hemma hos Kjell Hellberg på Högfors herrgård utanför Norberg

**Gustav Sjöblom:** Idag är den 29 februari 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter hemma hos Kjell Hellberg på Högfors Herrgård utanför Norberg. Jag är forskningssekreterare för gruppen IT-industri inom projektet ”Från matematikmaskin till IT”. Idag ska jag göra en intervju om Kjells erfarenheter från IT-branschen och det kommer att handla nästan bara om Datema. Men vi ska börja med att gå tillbaks till början och prata lite om din uppväxt, Kjell. Du är född 29 januari 1929 i Ström i Jämtland.

**Kjell Hellberg:** I Strömsund, ja.

**Gustav Sjöblom:** Kan du berätta lite om din uppväxt?

**Kjell Hellberg:** Jag kommer på ett sätt från ganska fattiga förhållanden på 30-talet. Jag hade en uppväxt där min far fick åka på olika jobb men min mor höll ihop det hela, så det var på sitt sätt en ganska lycklig barndom, men vi fick kämpa och framför allt fick jag tidigt börja bidra till försörjningen. Från det att jag kunde hade jag alltid jobb på sommaren av olika slag. Vi skötte tidningsdistribution och vi sålde varmkorv och glass under weekenderna, allt för att dra pengar till hushållet. Det blev ju inte bättre under kriget när min far var inkallad. Då var min mor ensam med fyra barn. Men det var en ganska bra tid och det var framför allt bra ur den synpunkten att vi fick lära känna betydelsen av att jobba och tjäna pengar. Det blev aldrig bättre än vad man själv gjorde det och jag hade aldrig en situation där man inte hade jobb under fritiden. Och det var nödvändigt.

**Gustav Sjöblom:** Var det en entreprenörsanda som föddes ur den här situationen?

**Kjell Hellberg:** Det kan man lugnt säga. Det kommer väl från min mor framför allt, som också ägnade sig mycket åt att dra in pengar. Min far hade problem, det var väldigt dålig arbetsmarknad på 30-talet, så han hade arbete ett tag och sen plötsligt ingenting och sen kom militärtjänsten där det också blev väldigt knapert. Men det här var väldigt nyttigt. Jag kan aldrig erinra mig att vi inte hade det okej. Vi hade kläder och mat och så vidare, men vi fick bidra själva till det i väldigt hög utsträckning.

**Gustav Sjöblom:** Vad hade din far för typ av jobb?

**Kjell Hellberg:** Min far var nog diversearbetare. Han var dalmas och kom mycket tidigt tillsammans med sin familj till den här norrländska orten där det var en massafabrik som skulle bli framtiden, men det pajade i början på 30-talet och sen blev det ingenting egentligen. Det var fel plats i Sverige. Strömsund var, kan man säga, en döende ort på ett sätt, den hade haft väldigt stor betydelse långt tillbaka. Sen började jag i realskolan och det var en utomordentligt trevlig tid, faktiskt. Jag tog min realexamen 1946 och då flyttade familjen söderut.

**Gustav Sjöblom:** Var du den första i familjen som gick så långt som realexamen?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var jag, om vi menar min familj, men sen tog min syster och min bror också studenten, så även om det inte var en akademisk miljö hemma så var det en miljö som gjorde att vi studerade. Min syster blev lärare och min bror var ingenjör – han

är tyvärr död nu. Sen har jag en ännu yngre bror som inte har den utbildningen, men han är inom datavärlden, så han har ju utvecklats på det sättet.

**Gustav Sjöblom:** Han hamnade också i datavärlden?

**Kjell Hellberg:** Ja, oh ja. Han hade ett dataföretag som blev ganska framgångsrikt, men så småningom sålde han undan det och nu är han pensionär och lever på att hjälpa andra.

**Gustav Sjöblom:** Har ni haft något professionellt utbyte av varandra?

**Kjell Hellberg:** Nja, inte annat än att när han var ung fick han komma och praktisera på Datema, så han lärde sig lite grann där, men sen startade han eget företag utan vidare.

**Gustav Sjöblom:** Du har beskrivit en hemmiljö där man fick lära sig att jobba och skapa sin egen livssituation och också en viss stimulans till läsning. Fanns det några andra intressen i hemmiljön, eller som du hade när du bodde i Strömsund? Fritidssysselsättningar?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var ju naturligtvis att man alltid höll igång, inte så mycket inom idrott, men under tiden fram under 40-talet var jag med i den frivilliga militärorganisationen, där man fick lära sig veta hut och jobba. Jag sysslade väl med musik ett tag, men det blev inte så mycket. Nej, det var mest att jag jobbade, det är det minne jag har, alltså. Jag skötte kvällstidningsdistributionen uppe i orten och på somrarna hade jag jobb och sålde glass – jag var den enda som sålde glass i samhället – och på vintrarna sålde jag varmkorv. Jag har ett minne av att jag var och jobbade nånstans varenda ledig stund. Faktiskt. Och det var bara roligt! I övrigt var det inget speciellt. Jag läste mycket, gärna lite avancerad litteratur. Jag började tidigt prenumerera på en kulturtidskrift som hette Prisma där jag lärde känna modern svensk konst och modern lyrik och jag satte en ära i att försöka förstå vad de där killarna skrev och även konsten alltså. Jag brukar ibland säga att när jag var sexton, sjutton, arton år var jag mer kulturell än vad jag har varit någonsin. Jag vet inte varför, men det var inte så mycket kulturaktiviteter i samhället då. Det hör till saken att vi bodde på ett ställe där det inte fanns elektricitet förrän 1944 och det innebar att vi heller inte hade radio och naturligtvis ingen TV, som inte kom förrän i slutet på 50-talet, så det var ju aldrig nånting som störde. Vad vi hade var tidningar och dessutom var jag stor konsument av böcker på biblioteket. Jag gjorde ett riktigt forskningsarbete när jag var femton år, om människans ursprung. Jag läste ganska mycket kring det, om Cro-Magnonmänniskor, Neandertalare och liknande och skrev bland annat ett föredrag som jag höll i skolan inför klassen och lärarna, om rudimentära tecken hos den moderna människan som pekar på hennes ursprung. Den där uppsatsen låg länge hemma, tills min farmor fick läsa den. Hon var mäkta religiös och blev väldigt störd över att jag ville hävda att vi var släkt med aporna, så hon tog helt enkelt och brände upp föredraget. Och det var ju ganska fantastiskt egentligen. Det har gjort att jag nu på senare tid följer väldigt noggrant litteratur och forskning kring antropologi och människors ursprung och det har jag haft mycket glädje av. Om jag hade valt ett annat yrke än det jag har nu, så är det möjligt att jag hade ägnat mig åt antropologi, för det är en sagolik värld. Det händer väldigt mycket nu, men på 40-talet visste man inte så mycket om det mesta. Antropologin är ungefär som datavärlden: det har exploderat. Nu vet man så in vassen mycket om människans ursprung, där det bara var spekulationer för femtio år sedan.

**Gustav Sjöblom:** Är det tack vare genetiken?

**Kjell Hellberg:** Ja, framför allt, och så har man ju gjort systematiska forskningar av fynd också. Det är inget snack nu, man vet var man ska söka. På 40-talet var det stor jävla diskussion kring fynd som visade sig vara förfalskade, det är inte klokt alltså. Det fanns en schweizisk beskrivning av ett fynd som visar en uråldrig människa. Han börjar beskrivningen med: "Ein betrübtes Beingerüst von einem alten Sünder, erweiche Herz und Sinn der neuen Bosheit Kinder" och så beskrev han den här urmänniskan. Så visade det sig senare vara inte någon urmänniska utan en jättesalamander. Och det var en vetenskaplig skrift!

**Gustav Sjöblom:** Så det här intresset odlade du även under realskoletiden?

**Kjell Hellberg:** Ja, just det. Nu odlar jag det inte annat än att jag läser. Men det gör att jag intresserar mig för historia rent generellt, men bara så att jag läser historisk litteratur mer än fiktion.

**Gustav Sjöblom:** Efter att du tog realexamen 1946 flyttade hela familjen till Fors utanför Avesta. Hur kom det sig?

**Kjell Hellberg:** Det fanns helt enkelt ingenting att göra för min far, så vi sökte oss söderut där det fanns möjligheter. I Fors fanns då ett pappersbruk som var under uppbyggnad. Där fick han plötsligt plats och så flyttade vi ner. Jag ville fortsätta och läsa på gymnasiet, men det fanns inget gymnasium i närheten av där vi bodde, utan skulle jag studera så var jag tvungen att åka långt. Men helt plötsligt kom jag underfund med att det fanns andra möjligheter: att jobba och samtidigt läsa och ta studenten, samtidigt som jag tjänade pengar och hade trevligt. Det gjorde att jag avstod från att flytta mig till ett gymnasium. Det blev emellertid så att jag höll på med det där i två år och läste som fan och jobbade tills jag plötsligt kom underfund om att jag egentligen var ämnad att bli schackspelare. Då spelade jag schack i två år och det var ju kanske en dead end, så 1949 avbröt jag den sejouren. Men jag hade i alla fall klarat mig ekonomiskt under tiden. Då tog jag upp studierna igen och läste in gymnasiets kurser och tenterade av i tur och ordning, huvudsakligen på gymnasiet i Falun. Min tanke var då att jag skulle bli jurist, så jag läste vad som då ansågs lämpligt för en jurist: latin, filosofi och liknande.

**Gustav Sjöblom:** Jag tror att du är den första latinare som jag stöter på bland dataveteranerna.

**Kjell Hellberg:** Jaså? Jag måste ju säga att jag tror själv att det är ett alldeles sagolikt lämpligt språk för den som ska syssla med datateknik, därför att latinet är så strukturerat så att läsa en latinsk dikt är nästan som att läsa ett flödesschema. Det gör att du inte har några större problem med andra språk, inte heller de språk som vi är vana vid inom dataindustrin, COBOL och FORTRAN och vad de nu heter. Dessutom har man ju annan glädje av latinet. Jag läste franska och tyska och engelska och italienska och de språken har jag ingen större glädje av. Vad gäller engelskan och ibland tyskan – speciellt när vi haft företag i Tyskland – så var det skönt att kunna prata, men det är knaggligt. Men tyvärr är det inget land där man pratar latin längre.

**Gustav Sjöblom:** Det var inte historieintresset som gjorde att du läste latinlinjen, utan det var den här viljan att bli jurist?

**Kjell Hellberg:** Ja, just det. Det var min tanke.

**Gustav Sjöblom:** Du har förut beskrivit att du var nära att börja läsa på gymnasiet i Ludvika på en gång, men att det var mer eller mindre en tillfällighet som avgjorde?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var en skitenkel sak. Jag hade en ansökningsblankett och det freudianska trycket var väl hårt där, så jag spillde ut bläck på den. Och då sa jag ”Skönt! Här kom ödet och hjälpte mig, nu väljer jag att läsa in gymnasiet på fri hand.” Och det ska jag säga att det var mycket bra, för då lärde jag mig i mina studier att själv avgöra när jag hade hämtat in materialet och kunde det. Det hade jag sedan väldigt stor hjälp av under mina universitetsstudier. Jag visste exakt hur jag skulle läsa för att få in det pensum som behövdes, för det hade jag tränat in i mina studier. Jag visste att ”nu kan jag gå upp och tentera” och då kunde jag det jag skulle kunna. Jag behövde aldrig ta om nånting. När jag tenterade latin kom jag till en kvinnlig latinlärare i Falun. Det var första gången jag hade hört någon prata latin, och vi uttalade det helt olika, men vi kom överens om att det nog gick bra. När det gällde engelskan lyssnade jag på de engelska radiosändningarna som hjälpte mig med uttalet, så det gick ju bra.

**Gustav Sjöblom:** Hade du något teknikintresse?

**Kjell Hellberg:** Nej, det hade jag inte. Jag tycker personligen att jag har en förmåga att arbeta med händerna, men jag läste till exempel inte matematik i gymnasiet. Och det beklagar jag, för när jag kom ut ifrån Handels visade det sig att jag plötsligt behövde matematik, så jag började läsa matematik då, enkannerligen sannolikhetskalkyler och matematisk analys. Och det beklagar jag att jag inte hade läst tidigare, för det visade sig vara väldigt roligt och jag har använt det flera gånger i mitt liv. Kanske inte på Datema, men tidigare.

**Gustav Sjöblom:** Du tog studentexamen i Falun då ungefär 1951?

**Kjell Hellberg:** Eftersom jag tenterade på olika ställen är det oklart var jag tog studentexamen. Jag fick nämligen ett slutbetyg från Norra Latin och det fick jag något senare, beroende på att jag var inne i militärtjänst i två år. Jag har inte betyget här, så jag kommer inte ihåg exakt år, men det är väl någon gång mellan -51 och -53.

**Gustav Sjöblom:** I samband med det så gjorde du också tvåårig värnplikt på kadettskolan i Gävle?

**Kjell Hellberg:** Ja, i Gävle och Stockholm. Det var nog precis två år och sen anställdes jag som reservofficer i Gävle, vilket gjorde att jag hade tjänstgöringsplikt vartannat år. Jag trivdes mycket bra i militärtjänsten, för där fick man verkligen lära sig ordning och att hålla tider. Jag lärde mig till exempel att bädda sängar, så det är jag en Tarzan på. Man bodde sexton personer på ett logement och på morgonen innan man skulle ut på övning så kom det en korpral och visiterade sängarna och de som inte var bra bäddade revs upp. Så fick de bädda dem igen och det där gjorde att man snabbt lärde sig att en säng skulle se ut som ett salsgolv. Mycket nyttigt.

**Gustav Sjöblom:** Fortsatte du jobba på kartongfabriken i Fors under den här tiden?

**Kjell Hellberg:** Bara tillfälligt, jag gjorde inhopp då och då. Det var inga problem för en ung man. Jag sa: ”Får jag komma ner och jobba lite grann?” och så fick jag jobba några månader. Sen hade jag andra jobb även då. Jag var ute i skogen. Jag älskade skog och mark och startade bland annat en orienteringsklubb. Det tog bara ett par månader så var

det femtio stycken unga killar med och så var jag ute i skogen och lade orienteringsbanor och hade orienteringstävlingar. Det där tog ju sin tid, men det innebar också att jag kom i kontakt med folk som planterade skog, så då var jag med och planterade skog.

**Gustav Sjöblom:** Så början av femtiotalet var en sorts period med ströjobb och reservofficersutbildning och lite fritidsaktiviteter som orientering?

**Kjell Hellberg:** Ja, det kan man säga. Jag läste en hel del skönlitteratur faktiskt under början av 1950-talet.

**Gustav Sjöblom:** 1954 började du läsa på Handelshögskolan i Göteborg. Hur kom det sig?

**Kjell Hellberg:** Ja, egentligen var det ju så att jag avsåg att studera juridik och hade i princip valt att gå i Uppsala. Men vid något tillfälle var det någon som såg mina studentbetyg och sa: ”Fan, du borde söka in på ett ställe där det är högre krav på inträde”, så jag skickade in betyget till Handelshögskolan i Stockholm. Jag blev intagen där och fick en kallelse till studentkårens recentiorskjutningar, för varje ny student där skulle skjuta på skjutbanan i Stora Skuggan. Men på sommaren innan hade jag träffat min fru som studerade i Göteborg och då tänkte jag: ”Äh, det vore kanske trevligt att flytta dit”, så jag skickade ner pappren till Handels i Göteborg och kom in där. Så det viktigaste skälet till att jag hamnade i Göteborg var för att kunna studera på samma ort som henne. Sen visade det sig att Handelshögskolan i Göteborg var intressant såtillvida att den var mera företagsinriktad än Stockholms Handelshögskola, som nog var mera nationalekonomiinriktad. Det var en ganska nyttig läsning där och Göteborg var ju en mindre stad. Det blev också så att jag gifte mig där och vi fick lägenhet i Göteborg. Sen blev jag engagerad i studentpolitiken, så jag blev ordförande först för Handels och sen för Göteborgs Förenade Studentkårer. Det var en intensiv period att först ha familj och litet barn och sedan studera och sköta studentkåren i Göteborg, som då var under väldig utveckling. Vi byggde bland annat ett stort studenthotell som hette Wolrat Tham och det tog väldigt mycket av min energi. Vi ägnade en hel del åt studentsjukvården också, som var under isen då. Men det lämnade jag i slutet av 1957.

**Gustav Sjöblom:** Hade du tagit examen då?

**Kjell Hellberg:** Ja, jag tog examen. Det hör till saken att sista delen av min studietid jobbade jag hos en professor som hette Ulf af Trolle. Han var professor på Handels och hade ett institut som hette IDAF, Institutet för Distribution och Administrativ Forskning. Jag var ansluten till det i ett drygt halvår och där lärde jag mig en hel del och fick en del uppdrag. Bland annat gjorde jag en organisationsplan för Göteborgs stad. Den kom i händerna på någon i Västerås som tyckte det var intressant, så de sökte upp mig och undrade om inte jag skulle kunna börja i Västerås när jag var färdig. Vi kom överens om det och de erbjöd så bra ekonomiska förhållanden, så jag avlade snabbt examen och en mörk decemberkväll tog jag med fru och barn och så åkte vi till Västerås.

**Gustav Sjöblom:** Gjorde du något examensarbete?

**Kjell Hellberg:** Ja, det gjorde jag. Men det …

**Gustav Sjöblom:** Inget som har gått till historien?

**Kjell Hellberg:** Nej, det kan man lugnt säga. Jag gjorde det inom ekonomisk geografi. Det var en uppsats som jag gjorde första året då man skulle göra en slags propedeutisk uppsats för att lära sig, men det visade sig att den på en gång blev godkänd som slutuppsats av någon anledning. Där analyserade jag transportkostnadernas inverkan på byggvaruindustrin, betongvaruindustrin, i Halland. Jag försökte klarlägga varför betongvarufabrikerna var placerade på ett visst sätt och vad transportkostnaderna kunde betyda för det. Det var intressant, för professorn i ekonomisk geografi var verkligen inte matematiker och jag hade av någon anledning stött på en logaritmisk skala för kurvritning och det använde jag, för jag tyckte det var så roligt att få mera raka linjer. Då väcktes mitt intresse för matematik i anslutning till det och jag var ledsen att jag inte hade mer kunnande, faktiskt. Men det var nog det enda, jag skrev ingenting i nationalekonomi och ingenting i företagsekonomi och jag hade inte några toppbetyg där. Men jag hade trevligt. Högskoletiden var en sagolik tid egentligen.

**Gustav Sjöblom:** Du var lite äldre än de flesta andra studenterna, förmodar jag?

**Kjell Hellberg:** På Handels var det en ganska jämn fördelning mellan åldersgrupperna och för många krävdes det praktik för att komma in där. Så jag tillhörde kanske de äldre, men jag var inte äldst. På vissa andra studier på den tiden var det inte alls den åldersspridningen bland studenterna. Det var också väldigt många som hade en annan examen innan de började på Handels, vilket gjorde att du fick en åldersspridning. Men jag upplevde inte själv att jag var markant äldre än någon annan och det var rätt många som var gifta bland studenterna.

**Gustav Sjöblom:** Är det några av kontakterna från studietiden som du har haft kvar genom livet?

**Kjell Hellberg:** Ja. Vi är ett litet gäng som träffas varje år, faktiskt. Någon utav dem har jag haft affärskontakter med, till exempel en som sysslade med finanser inom Volvo som jag har hjälpt ibland med system. Någon var anställd hos mig, tyvärr död nu. Det är som sagt ett litet gäng av äldre herrar och damer som träffas varje år över en weekend. Det är inte så mycket diskussioner om studierna, det är lustigt nog andra saker som vi pratar om. Men i övrigt kan man inte säga att jag har haft nån kontakt, även om det väl märks när man träffar på någon att vi tillhörde samma lärosäte.

**Gustav Sjöblom:** Kom du under din studietid i kontakt med elektronik eller hålkortsmaskiner eller nånting som förebådade att datatekniken snart skulle slå igenom?

**Kjell Hellberg:** Hörru du, de maskiner som behandlade siffror var grovt ålderdomliga maskiner, man kunde göra prover på olika apparater. Men däremot fick vi titta lite på Volvos databehandling. Jag minns speciellt ett seminarium som behandlade de radskrivare som de hade på Volvo. Vi var väldigt imponerade av snabbheten i de här skrivarna. De hade en dåtida IBM-utrustning med den här typen av radskrivare som var populär ganska länge. Det var den enda kontakten som jag hade med datateknik under studietiden. Man kan säga att det inte var så inne då, helt enkelt. Det var först i slutet på 50-talet som det var seriöst, om man bortser från Volvo. Och de här matematikmaskinerna var ju kuriosa. Jag vet inte om de överhuvudtaget har gjort någon nytta, åtminstone för näringslivet, jag är tveksam.

**Gustav Sjöblom:** 1957, som sagt, så började du arbeta som organisationskonsult hos Västerås stad. Vad blev din roll i Västerås?

**Kjell Hellberg:** Jag hade två stora uppdrag. Det ena var att organisera brandkåren i Västerås. Den var dyr och man ville undersöka om man kunde hitta ett sätt att få ner kostnaden, framför allt färre personal. Och det ledde till, tycker jag personligen, ett lyckat resultat, där jag bland annat tillämpade matematiska metoder för att dimensionera. Genom att kartlägga brandriskerna i olika delar av stan och vid olika tider av dygnet och året, så kunde man anpassa personalstyrkan på brandkåren till det. Den första eldsvådan kan man ju alltid bekämpa, men sen händer det kanske att det kommer ett larm till och då är frågan hur löser man det? Och kanske till och med ett tredje, det är alltså en besvärlig situation. Det ägnade jag en hel del tanke åt. Jag tror inte att Västerås stads ledning, stadsdirektör och så vidare, hade tänkt sig en sån utredning, men det blev på det sättet eftersom jag var intresserad av att läsa in de teoretiska förutsättningarna för det här. Och det tycker jag blev ganska bra. Jag lämnade den där utredningen sedan och var färdig i god tid innan jag slutade på stan.

Sen hade man ett stort bibliotek i Västerås som hette Stifts- och landsbiblioteket. Vi fick sagt att man hade 77 personer anställda, varav en stor del deltidsanställda. Det där tyckte man nu var väldigt dyrt och ville organisera upp, klara ut ”är organisationen okej?” Även där lärde jag mig att tillämpa en matematisk metod. Jag gjorde det tillsammans med en avancerad matematiker från ASEA som hette Harry Rindeskär och vi utvecklade en metod varigenom jag genom ett samplingsförfarande på ett enkelt sätt kunde kartlägga arbetet på Stifts- och landsbiblioteket. Det var ganska djärvt i och för sig, för det var egentligen ingen som trodde på att jag bara genom att göra slumpmässiga observationer skulle kunna beskriva vad de höll på med, men det visade sig att det var en sagolikt precis mätmetod och då kunde vi alltså diskutera arbetsfördelningen och personalstrukturen på biblioteket mot bakgrund av det. Det blev en utredning, som faktiskt senare användes på riksnivå för olika bibliotek, bland annat var jag nere i Borås och introducerade hjälpen. Där var de ganska avancerade, det fanns en bibliotekarie som hette Virde som var en väldigt framåt gosse. Han köpte hela utredningen och med en sån framgång att han senare lyckades få Bibliotekshögskolan till Borås. Ja, det var en imponerande gosse. Sen var det en del andra kommuner som var intresserade, men då hade jag redan lämnat Västerås, så jag var där i princip i två år.

**Gustav Sjöblom:** Det här var ju samtidigt som operationsanalysen började bli känd i Sverige. Var det det ni sysslade med?

**Kjell Hellberg:** Ja. Vi använde en metod som hette Monte Carlo-metoden, en enkel metod men som var väldigt effektiv, alltså. Det väckte mitt intresse, så jag läste allt jag kunde, i matematik bland annat Cramérs bok om sannolikhetskalkyl och just som du säger var operationsanalys en ganska ny metod, som egentligen hade utvecklats under kriget av amerikanska flyget. Jag blev intresserad för att den hade tillämpats i Chicago för just brandväsendet, men med förödande resultat. De hade kommit underfund om att de hade en brandkår som svarade mot bränder som bara inträffade vart 76:e år, så de beslöt att direkt skära ned, men då visade det sig att året efter nedskärningen var det 76:e året. Så hela metoden kom i dåligt rykte, men det var ju en hel del skrivet om det och det är ganska fascinerande. Jag har även under min uppbyggnad av Datema ägnat mig en del åt det där, framför allt spelteori, som är fascinerande. Jag hade stor glädje av det, uppriktigt sagt.

**Gustav Sjöblom:** Det fanns ju många andra begrepp som var inne under den här perioden, man pratade väldigt mycket om rationalisering och om kontorsrationalisering. Använde ni de här begreppen, eller hur pratade ni om det du gjorde?

**Kjell Hellberg:** Ja du, det där var nånting under utveckling. Men i Västerås ägnade jag mig nog knappast nånting åt det. Vi kallade det nog inte ens rationalisering egentligen. I mitt nästa jobb kom vi att ägna oss åt kontorsrationalisering. Det är riktigt, det kom ju då, och det var kanske framför allt manuellt arbete som man försökte rationalisera. Det fanns MTM-metoder där man kunde analysera manuellt arbete med mikroenheter så man kunde bestämma hur lång tid en rörelse skulle få ta. Men när det gällde tjänstemän på kontor, som jag kom att syssla med, så var det manuella arbetet okej för väldigt många grupper, men det var väldigt svårt att mäta. Trots allt är det ju en del tankearbete inblandat även hos tjänstemän – man behöver inte vara vetenskapsman för att tänka – och det är inte så lätt att kvantifiera det. Men man kan organisera arbetsflödet på ett visst sätt, så att blanketteri och sånt där funkar ordentligt, men framför allt att personalen samarbetar enligt ett visst sätt och att man inte gör onödiga arbetsuppgifter även om man är effektiv. Det finns en amerikansk modell som säger att man kan gå in i vilket företag som helst och dela upp personalen i tre grupper. En är de som producerar och är väldigt viktiga; den andra delgruppen är den som hjälper till; och den tredje gruppen är värdelös, den kan man skära bort. Det låter väldigt grovt, men det är faktiskt på det sättet att om man ser på det hela, som amerikanarna säger, hur man kontribuerar till ett företags framgång så är fördelningen ofta som en normalkurva, helt enkelt. Det gör att det gäller att hitta de där som inte kontribuerar – och nu talar jag om tjänstemannasidan, men även på kollektivarbetarsidan kan det vara så. Men det där kan man ju inte utan vidare hävda, för det är ju rätt förödande att tro att man blir inplacerad utan vidare på en fördelningskurva i de som kontribuerar och de som inte kontribuerar. Men som arbetsmetod när man bedömer så har det visat sig att det kan vara okej. Jag samarbetade en hel del med folk ifrån Stanford Research Institute. Där hade man utvecklat en del av de här metoderna och jag var bland annat över flera gånger till Stanford och studerade sådan rationalisering.

**Gustav Sjöblom:** Var det under Datemaperioden?

**Kjell Hellberg:** Ja.

**Gustav Sjöblom:** Hade du några kontakter utåt mot andra som jobbade med liknande frågor under Västeråsperioden?

**Kjell Hellberg:** Nej, det hade jag inte. Jo, jag använde IBM faktiskt, för vi gjorde bearbetning av materialet till den operationsanalytiska delen och även andra delar och då använde vi ett system som kallades för nålkortsmetoden som jag tyckte var jäkligt rolig. Den fick jag hjälp av IBM med. Det var en manuell metod, att sortera ut kort som var uppstansade enligt ett visst sätt. Det var en blindgata i databehandlingens historia, men det var trevligt. Det var det enda. Sen … nu ska vi se här … Jo, jag gick på föredrag om rationalisering. Det var ju väldigt mycket diskussioner i slutet på 50-talet om just rationaliseringens betydelse och även om löneformernas betydelse. Det diskuterades mycket, till exempel, om hur löneformen påverkade inflationen. Det där följde jag och var med på en del föredrag. Nej, jag var ganska ensam i Västerås. Jag skaffade ett par medarbetare där, men i övrigt hade jag nog inte någon kontakt. Jo, jag hade kontakter med folk ifrån Stadsförbundet som var intresserade av det arbete som vi gjorde på brandkåren och på biblioteken. Det var en kille placerad hos mig ett tag som lärde sig den operationsanalytiska metoden som han senare tillämpade bland annat i Malmö. Han blev senare en framstående man och chef för någonting som hette Bibliotekstjänst. En duktig gosse. Men det var nog allt. Nu är det så länge sedan, så jag har kanske glömt en del. Jag läste ju mycket, men jag var inte med på något annat.

**Gustav Sjöblom:** Vad läste du då?

**Kjell Hellberg:** Ja det var nog mycket managementlitteratur. Från Handels koncentrerade jag mig mycket på administrativ litteratur, amerikansk litteratur i administration.

**Gustav Sjöblom:** Minns du några titlar?

**Kjell Hellberg:** Nej. Jag har del av böckerna kvar, men de finns i Danderyd. Jag minns en tysk som hette Behlert som hette ”Vom Organisieren”. Det var den verkliga tysken, en tjusig, stor bok. De amerikanska var blanda annat böcker som handlade om någonting som hette Hawthorne-experimentet, som jag lärde mig mycket av, inte minst senare vid uppbyggnaden av Datema. Det var i början av det här med arbetsstudier och rationalisering, när man gjorde experiment vid ett företag som hette Hawthorne, där man bland annat ville veta ljusets inverkan på produktiviteten. De höjde ljuset och de sänkte ljuset och hela tiden steg produktionen. Till slut arbetade de i skymning och då var produktionen som störst. Men det jävliga var att det blev så komplicerat, för på den avdelning som var bredvid, där de inte alls var intresserade steg och sjönk produktionen i samma takt. Det är en mycket intressant rapport. Jag vet inte om du har hört talas om den?

**Gustav Sjöblom:** Jo. Den snuddar man nog fortfarande vid i de flesta grundutbildningar i företagsekonomi, tror jag.

**Kjell Hellberg:** Ja, det är möjligt. Det där läste jag ganska ingående om. Det gav ju vissa pekpinnar åt företagsledningen för hur de skulle agera gentemot de anställda. Jag hade flera böcker om Hawthorneexperimentet och dem läste jag väldigt mycket, inte under tiden i Västerås, men i början av min Datematid och vi läste ju om det på Handels också. I övrigt var det nån kille som hette Argyris som hade skrivit en bok om Public Administration som behandlade hur man budgeterar i städer och kommuner. De analyserade vad som är rimlig kostnad för social verksamhet i en kommun och det finns en del skrivet om det där och det läste jag mer om. Men det var väl i tanken att jag skulle bli kvar på IDAF och möjligen hålla på att arbeta med Göteborgs stad. Flera av mina kompisar hamnade på Göteborgs stad och jag var på vippen att hamna där själv. De kom och uppvaktade mig när de fick reda på att jag skulle sticka till Västerås och sade att om jag stannade kvar så skulle jag få en fin lägenhet på Guldheden. Det var ju verkligen ett flott erbjudande, för det var en ateljévåning. De hade byggt några stycken och jag blev lite störd över att de skulle ge mig en ateljévåning – de skulle vara till för målare, men det gav de fan i. Det fanns på den tiden ett borgarråd i Göteborg som hette Henriksson. Han kallades för jättebabyn, han var stor och kraftig och socialist och hade en ung medarbetare som jag hade mycket att göra med när vi byggde hotell Wolrat Tham. Han kom och sade: ”Nu ska du flytta hit och vi kan resonera hyran också om du tycker det är för dyrt.” Men då hade jag redan beslutat åka till Västerås.

**Gustav Sjöblom:** Det här arbetet i Västerås är din enda erfarenhet av att jobba i offentlig sektor. Kan man dra några slutsatser om det?

**Kjell Hellberg:** Nej, det måste jag säga att jag inte är mannen att göra. Det är klart att man kan dra någon slutsats, men jag är begränsad till brandkår och bibliotek och kan inte säga att jag har någon generell uppfattning. I slutet på 50-talet var Västerås i en Sturm-und-Drangperiod. Jag upplevde Västerås som en vilda västern-stad, för det höll på att hända så mycket och staden leddes av socialdemokrater som var så väldigt optimistiska

om framtiden. Det var en intressant upplevelse och det var väldigt duktiga människor som ledde Västerås stad. ASEA var på uppgående och det fanns ett företag till som hette Svenska Metallverken och det var ju två stora företag och det var ju roligt att träffa det folket ibland. Får jag fundera så är det möjligt att jag har fått erfarenheter, men jag har liten uppfattning om den offentliga sektorn alltså.

**Gustav Sjöblom:** 1960 bytte du jobb och hamnade på Avesta Jernverk?

**Kjell Hellberg:** Just det.

**Gustav Sjöblom:** Hur gick det till?

**Kjell Hellberg:** Någon från Avesta Jernverk hade stött på mitt namn. Det var någon från rationaliseringssidan i Avesta som hade kontakt med kollegor i Västerås och där hade de kommit att prata om mig. Den där gossen från Avesta blev intresserad och hade tagit upp det med företagsledningen i Avesta och hade fått i uppdrag att kontakta mig, så han kom till Västerås och bjöd mig på lunch. Man brukar säga att man ska se upp när man blir bjuden på lunch, men jag åt lunchen och han pratade mycket vackert om möjlighen att komma till Avesta och hjälpa till att rationalisera. Och jag tyckte väl att jag hade fått nog av Västerås. Det fanns väl kanske mer att göra, men jag kände mig inte riktigt hemma i den kommunala miljön. Så jag blev intresserad och åkte upp och där träffade vi ett avtal om att jag skulle börja. Jag tyckte att jag kom in i en miljö där det var mera jämnåriga. Jag var visserligen ekonom och i Avesta skulle man egentligen vara bergsingenjör för att platsa in, men jag tyckte att jag platsade in ändå. Jag började den 1 februari 1960 och det visade sig att det var ett stort intresse för den här funktionen. Jag gjorde nog ingen tjusig entré. Jag hade kontor långt in i verksområdet och frampå vårkanten där sade jag vid något tillfälle: ”Det är konstigt, jag ser inga människor som kommer på morgonen här, alla är så tidiga.” Jag gick längs en gata i verket och genom alla fönster kunde folk se mig och jag var där i god tid före klockan nio. Sen säger någon: ”Ja, det är nämligen på det här sättet att på det här stället har vi i alla tider börjat klockan åtta och du är den ende som börjar klockan nio. Det är därför du inte ser några människor.” Och det kom som en chock för mig att man kunde börja klockan åtta. Men det innebar ju å andra sidan att alla tyckte: ”Vad är det där för tjomme som kommer strosande här?” och det gjorde att jag fick lite kontakter med folk. Sen började jag med en kartläggningshistoria där. Ja, vad var det mer du frågade om här? Var det om hur jag kom dit?

**Gustav Sjöblom:** Jag frågade hur du kom dit, men jag tänkte just fråga vad du hade för arbetsuppgifter och roll, så vi är inne på rätt spår.

**Kjell Hellberg:** Jag skulle börja med rationalisering och det gick under begreppet kontorsrationalisering, vad det nu innebar. Mitt första jobb var att jag gjorde upp en nomenklatur för hela företaget. De döptes med bokstäver, inte med siffror. Min avdelning eller min funktion kom att heta PTKR, det betyder ProduktionsTeknik-KontorsRationalisering. Så fick jag hand om en del folk där, bland annat en hålkortsavdelning och blanketteri, som jag inte hade mycket intresse av. Efter ett år insåg jag att jag måste skaffa mig mera inblick i datavärlden, för här behövdes datorer. Jag lyckades komma iväg på en väldigt fin utbildning som sköttes av folk ifrån Västerås, ASEA, på en ort som hette Rosenön i Stockholm. Det var en mycket behaglig tid, men det var en lång utbildning där man lärde sig programmering och strukturering av datasystem. Det gjordes mot bakgrund av en IBM-dator som hette 1401, egentligen den första kommersiella datorn som

IBM hade lanserat. En liten rackare, men effektiv. En nyttig arbetshäst, som en T-ford inom databehandlingen, kan man säga.

**Gustav Sjöblom:** Vem var det som hade datorn?

**Kjell Hellberg:** Datorn började finnas på flera ställen, men vi hade ingen i Avesta.

**Gustav Sjöblom:** Och vid kurstillfället?

**Kjell Hellberg:** Nej, vi hade ingen dator där heller, utan den fanns så vitt jag förstår på ASEA, men utbildningen var teoretisk. Jag gjorde bara något försöksprogram, sen tyckte jag att det där inte var mitt jobb – sitta och koda skulle jag inte göra. Det innebar i alla fall att jag började planera och förbereda för installation av datorer i Avesta och det första jag gjorde var att jag ordnade utbildning. Vi hade ungefär 70 tjänstemän som utbildades i datateknik och det pågick en hel vinter. Samtidigt började vi förbereda var någonstans man skulle kunna tillämpa det. Vid den tiden var ju databehandling ett försök att automatisera, mekanisera lokala, begränsade rutiner, till exempel lönebearbetning, bokföring, fakturering och förrådskontroll. Det var separata öar. De som sysslade med det fick vara med och kartlägga hur de arbetade då och hur man skulle kunna organisera det för att databehandla det och då hade vi också lärt oss att rita flödesplaner och liknande. Vi hade ganska trevligt, men det blev inte så mycket av det. Men det var i alla fall en grund, vi lärde oss att avancera det där på ett logiskt sätt och sen började vi göra enstaka program och åkte till IBM:s datacentral i Stockholm och körde på deras 1401:or. Det första system som vi gjorde var för faktureringsstatistik av något slag och det var ju intressant. Men så småningom insåg jag ju att här krävs det betydligt större resurser och större insatser och 1963 började jag planera för Datema, eller rättare sagt en enhet som skulle kunna ta hand om mer än Avesta. Det var nästan omöjligt på den tiden att få pengar till databehandling i företag. Man betraktade det ungefär som kostnader för gem eller frimärken, ”Ja, hur mycket ska man anslå?” Det var en slags vällevnadsföreteelse som man sysslade med och det gjorde att man inte var beredd att satsa de utvecklingspengar som skulle ha behövts i det läget. Det gjorde att jag mycket snart insåg att om jag skulle kunna göra system så måste det finnas fler som betalar och då kom i första hand frågan att det fanns flera företag inom Johnsonkoncernen som var intresserade. Det var steget då. Det var födseln av Datemaidén, kan man säga, som emanerade ur min analys av Avesta.

**Gustav Sjöblom:** Hur länge hade du jobbat med databehandling inom Avesta då?

**Kjell Hellberg:** Det var egentligen ett år ungefär. Och jag fick mer utbildning i konventionella rationaliseringstekniker, jag minns att jag gick på kurser i olika typer av arbetsstudiemetoder …

**Gustav Sjöblom:** I vems regi?

**Kjell Hellberg:** Det var Arbetsstudieföreningen. Det var till exempel Arbetsgivarföreningen i Stockholm, speciellt centralt. Där var man intresserad av organisatoriska frågor också i rationaliseringen. Det syftade i första hand mot kollektivanställda och inte mot tjänstemän. Jag var inte engagerad i den delen, men jag fick i alla fall lära mig en hel del om de metoder som fanns. Det fanns bland annat ett system som hette UOS, Universal Office Standards, som var ett system för att mäta kontorsarbete. Men det var återigen alltså inte tankearbete utan manuellt arbete. Så småningom bedömde jag att det inte var någonting som jag ville syssla med och det gav heller ingenting. Det stod klart för mig att

det var i räknearbetet och registreringsarbetet som vi måste ta tag i automatiseringen mot datasidan. Den enda förberedelse som jag hade var att jag gick på utbildningen där i hur man överhuvudtaget programmerar de här apparaterna. Det var trevligt och lärorikt, men samtidigt var det väldigt primitivt fortfarande. 1401, som var den stora hitten för IBM, fick man nästan programmera på detaljkod. Man var tvungen att programmera hur man skulle komma in i datorn och hur man skulle sluta. Det fanns inget makrospråk att tala om. Jag tyckte det var väldigt detaljerat, men vi gjorde ändå några program – inte jag men några av mina medarbetare – som vi körde. Men min erfarenhet av databehandling i Avesta var minimal.

**Gustav Sjöblom:** Var det preliminära system ni tog fram?

**Kjell Hellberg:** De var fungerande system, för det behövdes system och då gjorde vi det, faktureringsstatistik och försäljningsstatistik till exempel. Vi gjorde också ett lönesystem som vi åkte till Stockholm och körde. Så det var inte några stora grejor, men det hjälpte både mig och den här personalen från olika avdelningar som jag hade dragit ihop att förstå hur tillämpningarna skulle ske. Det fick mig att inse att jag ska hålla fingrarna borta från det där personligen, annars blir jag sittande i det. Så det gällde att få andra att programmera och systemera, det är väl vad jag lärde där.

**Gustav Sjöblom:** Tog du hjälp av någon utifrån till Avesta?

**Kjell Hellberg:** Nej. Jo, så småningom kom Stanford Research Institute in.

**Gustav Sjöblom:** Hur kom du i kontakt med dem?

**Kjell Hellberg:** Det hade varit stora rationaliseringsdrivar i Sverige och bland annat hade Wallenbergs haft de här killarna inne. Då skulle även vi ta en titt på om de kunde hjälpa oss, så det kom ett gäng killar från Stanford som var allmänna företagsdoktorer, kan man säga, och hjälpte till att rationalisera. De hade hållit på med SAS och de hade hållit på med banken och då gjorde vi också ett försök. Där blev jag den naturliga punkten som de hade kontakt med.

**Gustav Sjöblom:** När du säger ”vi”, är det Avesta Jernverk eller Johnsonkoncernen?

**Kjell Hellberg:** Johnsons var inte inblandat, utan det var bara Avesta Jernverk. Ja, något annat företag kanske också. Där blev det liksom en drive och där lärde jag känna SRI personligen och det gjorde att jag hade kontakt med dem under många år. De hade rätt mycket kunnande som man kunde utnyttja, även om datasidan.

**Gustav Sjöblom:** Var det Wallenberg som förmedlade kontakten till dig?

**Kjell Hellberg:** Nej, inte till mig direkt, utan till styrelsens ordförande, som ju var ägaren i Johnsonkoncernen. Han hette bergsingenjör Axel Axelson Johnson och det var han som ville ha in dem i Avesta Jernverk. Det var sannolikt nära kontakter i de ledningsgäng som fanns då mellan de stora ägarna. Vad de skulle göra egentligen visste jag inte, men det var kanske i första hand inom områden som jag inte hade direkt med att göra, hur man får ut mera stål i produktionen och liknande. Men resultatet blev nog inte särskilt lyckat. Det blev väldiga, jag vill inte säga krockar, men det är en ganska annorlunda stil som man har i USA. Men jag tyckte om en hel del utav det där och använde sedan flera av de där gossarna på Datema.

**Gustav Sjöblom:** Vilka personer var det från SRI?

**Kjell Hellberg:** Den som höll i det hela var en gosse som hette Raul Gatien. Sedan var det en person som arbetade mycket hos mig som hade arbetat på Texas Instruments och hette Jim Core, död. Sen fanns det på mera teknisk nivå en kille som hette Jack Mitchell, också död. Jack Mitchell hade arbetat för IBM länge. Jag upptäckte det när vi satt och diskuterade en viss maskin som jag hade installerat på Datema och så kom han med en manual och satt och beskrev manualen. Han hade den vänd mot mig och satt ändå med fingret och pekade och pekade alltid rätt hela tiden. Då frågade jag: ”Hur fan vet du hur den här manualen ser ut, på det där sättet?” ”Ja, ” sa han ”det är inget problem. Det är jag som har gjort den.” Det var ju ganska intressant, för då fick jag direkt ifrån källan en del om hur de hade tillämpat de här systemen och maskinerna. Han var sagolikt duktig. Sen fanns det väl andra gossar som jag från och till hade kontakt med. Jag var över i Stanford några gånger och det var ju intressant att studera de framtidsapplikationer som de höll på med.

**Gustav Sjöblom:** Hur långa vistelser var det?

**Kjell Hellberg:** Det var bara någon vecka. Det var bara studiebesök. Eftersom vi var stora kunder blev man mottagen på ett visst sätt där. Det var bland annat en gosse som hette Paul Finnegan som hade uppfunnit en postlåda, motsvarande e-mail, som de höll på att installera och jag tyckte det där var oerhört fascinerande och lite främmande att man kunde skicka post som låg på nätet och väntade. Här ska man ha klart för sig att det var före 1970. Så jag åkte hem med det där och funderade mycket över e-mail. Det hette inte så, det hette mail eller nånting, och det fanns alltså installerat på prov någonstans i New York, men huruvida e-mail-idén som sådan verkligen kommer därifrån sedan när den utvecklades kommersiellt, det vet jag inte. Men det var inga persondatorer då, utan det var centraldatorer och ointelligenta terminaler. Man var hela tiden på ett annat sätt beroende av stordatorer.

**Gustav Sjöblom:** Var SRI-konsulterna baserade i USA och flögs in till Sverige?

**Kjell Hellberg:** Chefen för det där gänget hade ett rum på Grand Hotell och bodde där hela tiden. Det var ena dyra jäklar, det här. Det var inga småpengar, alltså. Det var många som menade att det kanske var mest bara för att få igång en lokal rationalisering, men en del av deras teknik lärde jag mig under Avesta-tiden, nämligen att bilda task-forces när man behövde rationalisera något tillfälligt. Det använde jag ibland på Datema när jag tyckte att det behövde ryckas upp och det funkade bra.

**Gustav Sjöblom:** Gick de här dyra SRI-killarna på Avesta Jernverks budget eller på bergsingenjörens budget?

**Kjell Hellberg:** Nej, de gick på Avestas budget.

**Gustav Sjöblom:** Var det du som bedömde att det var värt det?

**Kjell Hellberg:** Nej, det var ingen som bedömde utan det var bara order från styrelsen. Han som då var chef för Avesta Järnverk, en kille som hette Lars Edlund, bruksdisponenten, han var starkt emot det och det är klart att han betraktade det som ett inkräktande. Men jag tyckte nog att det var ganska givande. De kom inte med några lösningar, men

själva trycket och impulsen att få nånting att röra på sig. Det är ganska intressant, förstår du. När jag började i Avesta, det var alltså den förste i februari 1960, så åt jag första tiden på personalmässen. Efter ett par besök kring lunch där kom det fram en gentleman till mig och frågade: ”Du är ny här har jag förstått.” ”Ja.” ”Vilket instrument spelar du?” ”Vadå instrument?” ”Ja, det …” Sen sade han ingenting mer. Sen talade jag med någon annan och frågade: ”Hur kommer det sig att han kom fram och frågade ’vilket instrument?”’ ”Jo, han är violinist och det har varit så ända till för nån tid sedan att vi anställde huvudsakligen folk som spelade ett instrument, för vi behöver till bruksorkestern.” Ja, det var en enorm tid, alltså. Men jag spelade inget instrument.

**Gustav Sjöblom:** Vilken roll hade SRI-konsulterna för att stimulera introduktionen av ADB?

**Kjell Hellberg:** De gjorde en bedömning och det hade nog en viss betydelse även om det bara var översiktligt. De var också väldigt drivande för skapandet av Datema, det är inget snack om det. Framför allt lanserade de väldigt hårt att den som skulle hålla i det där skulle vara jag. De propagerade sagolikt för det. De hade till och med över den som var rektor för Stanford University och jag träffade honom och han och jag och bergsingenjör Johnson åt lunch tillsammans och vid lunchen där säger den här rektorn att: ”Vi tycker faktiskt, mina medarbetare och jag, att den som borde ta hand om alltihop det här för Johnsons, han sitter här” och så pekade han på mig. Bergsingenjör Johnson brukade besöka mig, för han var väldigt intresserad av min uppläggning. Jag hade gjort upp väldiga organisationsplaner över företaget som satt på en flanelltavla med sån här papp, flanellogram, och det var första gången han hade sett en någorlunda klar bild över hur Avesta Jernverk var organiserat och det stod han och studerade. Så han tyckte nog att det var ganska bra om jag ville komma ner till Stockholm och dra igång nån sån här verksamhet.

**Gustav Sjöblom:** Men det här var efter att du redan hade föreslagit för Johnson att det skulle startas en sån här verksamhet?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var ju riktigt. Men där medverkade då Stanford University… – Stanford Research, inte University – och de var mycket för det där, för de tyckte att man borde poola så mycket resurser som möjligt. Så när Datema startade var det i första hand ett företag som skulle serva Johnsonkoncernen. Just då var det krafter som motarbetade det, framför allt var ledningen i Avesta ledsna över att jag skulle försvinna därifrån, av något skäl som jag inte känner till. De bjöd över lönemässigt, men jag tyckte det var intressantare med Datema och insåg ju plötsligt att det var nånting att göra.

**Gustav Sjöblom:** Så hur såg processen som ledde till Datema ut? Det började med att du utifrån dina erfarenheter på Avesta föreslog för bergsingenjör Johnson själv att man skulle poola resurser och sen fick du stöd av SRI. Hur såg det ut sen? Hur såg dialogen ut med andra Johnsonföretag till exempel?

**Kjell Hellberg:** Det var uppe i koncernledningen i Johnsons. Jag vet inte hur det diskuterades, men det var liksom uppenbart att det accepterades. Hur hårt SRI tryckte på där vet jag inte. Det var lite känsligt också, naturligtvis, därför att det var många företag inom Johnsonkoncernen som inte tyckte det var så trevligt att någon ifrån Avesta skulle komma och ta hand om deras databehandling. De hade börjat mixtra själva och Nynäs Petroleum hade till och med installerat en 1401, så de var väl inte så intresserade. Men vid något tillfälle var det ett beslut och den som fattade beslutet var bergsingenjör Axelson Johnson, som var väldigt insyltad med Stanford Institute. Det var en stor sittning under

våren -63, med verkställande direktörer från hela koncernen där jag var närvarande och där det diskuterades om de kunde acceptera att vi startade ett företag och om de i så fall var beredda att köpa tjänster. De hade den friheten, men så småningom kom vi överens om att det skulle man kunna göra. Faktiskt. Det beslöts då och sen formades bolaget under 1963 och våren -64. Under vintern arbetade jag fram planer och budgetar och gjorde analyser. Första juni -64 formades det officiellt, bolaget bildades och jag blev VD.

**Gustav Sjöblom:** Tog du intryck av några andra företag? Fanns det några förebilder i Sverige eller utomlands?

**Kjell Hellberg:** Nej, det kan jag inte säga. Jag vet inte om det fanns något databolag på det sättet då. Jag såg det i det här läget bara som en strikt Johnson-grej. Vi skulle lösa vår databehandling inom Johnson och jag såg möjligheter att få bredare finansiering genom att få flera stora kunder. Det hade inte alls den här breddningen som det blev sedan, mycket snart.

**Gustav Sjöblom:** Det var flera andra företag som grundades 1964 som sen blev stora, till exempel Programator och Industridata, Idata, så det kanske fanns nåt i tidsandan där …

**Kjell Hellberg:** Ja, det gjorde det. Programator var ju kanske lite speciellt. Det var en gosse som hette Irstad som startade det. Jag tror han arbetade på nåt statligt verk och hoppade av …

**Gustav Sjöblom:** Han var på EF, Ekonomisk företagsledning.

**Kjell Hellberg:** Jaha. De var nog ganska små i början. De arbetade en del för mig, faktiskt. När det gäller Idata så var det en konstruktion inom Wallenberggruppen som också syftade till att förse Wallenbergföretag med databehandling. Hur det egentligen gick till när det startades vågar jag inte uttala mig om, men jag känner ju till det. Jag tror nog Datema var först, även när det gäller Programator. Programator var ju enbart ett konsultföretag. Men det var nog de enda. Sen fanns det ju en del småföretag redan då. Men jag såg det nog rent praktiskt inledningsvis. Det var över huvud taget inte alls fråga om att jag skulle äga det, även om det senare kom att diskuteras, men bara informellt.

**Gustav Sjöblom:** Flyttade du till Stockholm i samband med uppstarten av Datema?

**Kjell Hellberg:** Ja. Familjen bodde först ett halvt år kvar i Avesta och jag bodde i Stockholm i sex månader och arbetade ensam under tiden som jag drog igång det. Jag tror att jag arbetade dag och natt, alltså. Jag gjorde uppehåll ibland mellan klockan åtta och tio och gick ut och såg en film, men sen var det nog hela dygnet runt. Jag var ensam i åtminstone fyra månader. Jag hade en sekreterare, men jag hade inga medarbetare. Så småningom rekryterade jag en äldre kille som hette Lars Alfredsson.

**Gustav Sjöblom:** Innan vi kommer dit tänkte jag fråga vad det var för verksamhet under det här första halvåret?

**Kjell Hellberg:** Jag hade förhandlingar om förvärv av datorer med IBM. Jag lade upp planer. Jag hade förhandlingar med flera blivande kundföretag, som ville att jag skulle ta över personal och även lyfta över tillämpningar som de hade, antingen på dator eller på hålkortsutrustning. Det skrev jag avtal om och i ett fall skrev jag avtal om att ta över en dator som de hade köpt och som de inte fick igång som de skulle.

**Gustav Sjöblom:** Vilket företag var det?

**Kjell Hellberg:** Det hette Nynäs Petroleum, det finns inte längre. De hade en 1401 och den tog vi över så småningom, men jag kommer inte ihåg när. Samtidigt som jag tog över den apparaten följde det med ett par personer som managerade den apparaten. Under tiden började jag också att söka folk. Men jag minns speciellt mina diskussioner med IBM och jag har förstått sedan att de representanter från IBM som besökte mig hade rapporterat hem att det sitter en tokfan där som har planer som är fullständigt orealistiska. Jag blev sedan god vän med VD:n för IBM, han sa att de över huvud taget inte trodde på vad vi sa. För då hade jag börjat dra upp planer för några år framåt och det såg nog orealistiskt ut, men vi började sedan anställa folk mot slutet av -64.

**Gustav Sjöblom:** Varför var det just IBM som blev hårdvarupartnern? Skickade du offertförfrågan till andra?

**Kjell Hellberg:** Nej, det gjorde jag inte. IBM var ju egentligen den stora firman överhuvudtaget då. Ja, vi hade ju besök av andra, det var framför allt två företag som uppvaktade mig väldigt. Det ena var Univac och det andra var CDC, Control Data. Och det visade sig att jag bedömde att IBM var den enda professionella organisationen, åtminstone som de uppträdde. Jag sa till mig själv att ”Nu står du inför en uppgift att bygga upp en organisation som sköter kunder i slutändan och du kommer att få problem med att bygga system, så nu gäller det att få en leverantör av hårdvara och processorer som inte ger mig problem. Ägna inte för mycket energi åt att välja ut det som du tror är bäst, utan välj den som är störst och den som har mest framgångar, för de kommer förmodligen att ge dig minst problem.” Så min tanke var från början att använda IBM. Då sa jag aldrig till IBM att ”ni kommer att väljas som leverantör oavsett vad de andra kommer med”, men så var min tanke. Jag ville inte ha problem med att ta ansvar för hårdvaran, utan istället knöt jag ett avtal med IBM som sa att ”Nu får ni fanemej se till att det finns folk som ser till att uptimen på de här maskinerna är helt okej. Jag vill inte själv börja rota.” Och det accepterade de.

**Gustav Sjöblom:** När fick du den första datorn?

**Kjell Hellberg:** Jag tog över en 1401 och det måste ha varit någon gång i början av 1965, kanske i januari–februari eller något sådant. Det största problemet var att skaffa lokaler, det tog några månader. I början bodde vi i två lokaler, innan jag slutgiltigt hittade lokaler där jag kunde göra en maskincentral och få utrymmen för utvecklingspersonal. Det var nog inte förrän nån gång efter årsskiftet. Då tog jag över datorn från Nynäs Petroleum, men jag hade redan då diskuterat nästa och den levererades nån gång under 1965. Det var en dator som hette IBM 1410 och som var en medelstor dator. Det fanns större datorer, men de var krångliga. 1410 kan man säga var en storebror till 1401. Man kunde köra de program som var gjorda för 1401 på 1410 och det var samma programmeringsspråk, men det var mycket mer avancerat. 1410 hade vi ganska länge och det funkade bra. Det enda som var problem var att det byttes operativsystem ofta och det var ju alltid problem när det kom ett nytt operativsystem, för det orsakade att program som var gjorda i det gamla systemet inte alltid gick. Det var det ständiga dilemmat. Men jag ägnade väldigt lite tid åt att välja maskiner, faktiskt. Jag ägnade mera tid åt system.

**Gustav Sjöblom:** Var maskinerna köpta eller leasade?

**Kjell Hellberg:** De var i allmänhet leasade. Vi hade nog enstaka köpta, men vi hade inga ekonomiska resurser på det sättet. Mitt företag hade inte något aktiekapital att tala om, det fanns inga pengar. Vi hade ett aktiekapital på tjugotusen och vi hade inga andra möjligheter att investera. Överhuvudtaget ansågs det inte i början vara lämpligt i Johnsonkoncernen att investera i en sån osäker verksamhet som Datema.

**Gustav Sjöblom:** Den här 1401-datorn, övertog ni den utan kompensation?

**Kjell Hellberg:** Ja. Den hyrde vi av IBM och vi övertog bara kontraktet. Sedan gick vi över på en serie som hette 360. Vi var aldrig inne i den så kallade stora serien, 7070. Jag skulle tippa att de som var först inne att köpa 360 var Volvo, men jag tror att vi kom in nångång -66. Det är nånting som jag inte upplevde som nåt stort problem, vi började bara få in den när vi var mogna att ta emot den.

**Gustav Sjöblom:** Nu har vi pratat om hårdvaruanskaffningen, vi har pratat om de första kunderna och vi har pratat lite om dina planer. Det som fattas i den här bilden är personalen. Hur gick rekryteringen till?

**Kjell Hellberg:** Jag tror inte vi hade nån annonsering att tala om. Knappast, alltså. Utan jag hade kanaler på olika sätt. Dels sökte jag personal inom koncernen, på de hålkortsavdelningar som fanns. Sen hade jag kontakter med folk som hade överblick över vilka som tog examen från Tekniska högskolan eller från Handels. Och sen hade jag från arbetsförmedlingen, åtminstone på vissa ställen, folk som höll ögonen öppna och rekommenderade personal. Sen anställde jag några som i sin tur kunde rekommendera dem som de kände, så det var en väldig aktivitet, egentligen. På ett mycket tidigt skede fastställde jag tillsammans med ett psykologinstitut i Göteborg att vi skulle göra tester på alla som skulle anställas. De genomgick i allmänhet en eller två dagars test. Jag kan inte uttala mig om om det var bra eller inte, men vi testade i alla fall och det var en hel del som föll igenom där. Nån gång under 1965 och framför allt under -66 började det spridas att det fanns en intressant öppning om man var intresserad av datasidan. Jag fick mycket telefonsamtal, inte minst ifrån olika företag inom koncernen, där de ville diskutera om deras barn som just hade avlagt examen kunde få en chans. Så jag upplevde inte att det var något problem att få personal, men jag tror det var ytterst sällan som jag fick personal från nåt annat dataföretag eller ens från företags dataavdelningar. IBM hade ett välutvecklat utbildningsprogram för systemmän och programmerare. De var egentligen de enda som hade nån utbildning som var värd att använda och vi använde den mycket intensivt. Alla som anställdes skulle genomgå en form av utbildning och så småningom anställde jag en personalknutte som lade upp ett utbildningsprogram för varje ny person.

**Gustav Sjöblom:** Hur lång tid var det?

**Kjell Hellberg:** Det kunde vara inledningsvis två månader eller något sådant, men sen en fortbildning också, som var i stort sett en månad per år.

**Gustav Sjöblom:** Framför allt i IBM:s regi?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var IBM, men sen började vi ganska snart att själva anordna interna kurser, så efter några år hade vi själva en väldigt intensiv utbildning. Vi hade en utbildningsavdelning med en fem–sex man och en del inhyrda lärare. Här är minnet lite grann diffust för mig hur det där egentligen skedde, men vi stödde oss väldigt mycket på leverantören och det var ju framförallt IBM. De hade en utomordentligt välorganiserad

utbildningssida under 60-talet. Sen blev det kanske mindre under 70-talet, för då hade vi själva utbildning. Men jag fäste väldigt stort avseende vid utbildningen och naturligtvis vid urvalet, att vi fick rätt personer.

**Gustav Sjöblom:** Vilka var dina första medarbetare?

**Kjell Hellberg:** Min första medarbetare utom sekreteraren var en kille som kom från IBM och som hade arbetat med mig under Avesta-tiden och hjälpt mig att göra ett system och hade vunnit mitt förtroende. Han hette Raymond Lind och var min förste systemman-programmerare. Våra första programuppdrag var att konvertera hålkortsrutiner till dator. Det fanns ett program som hette RPG, som vi använde, där man snabbt kunde ta över rutiner. Det blev inga bra datasystem, men det blev i alla fall så att vi kunde ta in. Fortfarande under -65 arbetade vi helt för Johnsonkoncernen. Nu kan jag inte uttala mig om hur personalen växte, men i slutet av -65 växte det ganska kraftigt och -66 likaså. En sån kille som Hans Lind kom 1965. Han kom ifrån IBM. Det var väl ytterligare några som sedan kom i ledningsfunktion som kom -65. -67 var vi redan ett hundratal man.

**Gustav Sjöblom:** När kom Percy Barnevik till Datema?

**Kjell Hellberg:** Jag tror att han kom -65 också. Han kom, men sen fick han tjänstledigt ett år, eller ett halvt år, för han stack till Stanford och gick en kurs där. Men han var lite grann en udda fågel så till vida att han inte var dataknutte, utan han var en utredningsman av något slag.

**Gustav Sjöblom:** Han var väl operationsanalytiker?

**Kjell Hellberg:** Kanske det också, men inte så mycket det heller, utan blev vad man kan kalla kundkontaktman. Han fick ett par företag som han fick hålla i. Han gjorde ett bra intryck. Jag använde honom senare i marknadsföring, vilket naturligtvis passade honom. Bland annat var han med när vi hade blivit inbjudna att offerera på att ta över databehandlingen i Sandvikkoncernen. Vi ägnade en månad åt förberedelsearbete för det och det ledde han. Vi hade en pärm med en plan som vi tyckte var ett bra förslag. Han var med mig när jag presenterade och han stod för presentationen. En vecka efter kom han in och talade om att han tänkte börja på Sandvik, för då hade ledningen i Sandvik sagt: ”Det här verkar okej, men kan inte vi anställa den där jäveln så får han sköta installationen? Vi behöver inte använda Datema.” Och det hade han hoppat på, för han sa: ”Jag kan inte avstå, för jag får en lön som är fem gånger större än hos dig.” ”Ja”, sa jag ”stick då” och då stack han. Vi var inte direkt inblandade annat än när det gällde time-sharing, som vi körde för dem, så jag vet inte hur alla de här systemen blev. Han hade en kort session på knappt fyra år. Han är en av de mera framgångsrika avhopparna från Datema, men det är många andra som lämnade Datema som också har blivit framgångsrika, kanske inte så tydligt som han, men lite mera i skymundan.

Ja, vad ska man säga mer om rekryteringen av personal? Jag ägnade väldigt mycket tid åt det. Man kan nog säga att jag ägnade i stort sett halva min tid, kanske något mera, åt personalrekryteringen. Jag träffade dem som skulle rekryteras, ända ner till operatörer. Vissa träffade jag flera gånger och efter testet gjorde vi avtal med dem. Förberedelsearbetet gjordes av personalavdelningen, men jag ansåg det väldigt viktigt dels att de fick träffa mig och höra vad jag tänkte, dels att jag fick klart för mig vad det var för typer som vi hade fått. Och vi hade väldigt mycket nyutexaminerade, både de som hade tagit studenten och de som hade akademisk examen. Och det var ju viktigt att de fick klart för sig: ”Vad är det här för företag?” och jag ansåg att det var viktigt att de fick höra min syn så

att det inte blev några sneda förväntningar. Och det tror jag var nyttigt. Ibland kom de i klumpar om tre–fyra man. Det var bland annat en gosse, en doktor, Lars Andersson, som kom och rekommenderade tre medarbetare som han hade på det andra stället och dem anställde vi också. Det var i stort en lyckad rekrytering, åtminstone av Andersson själv, som var väldigt kunnig i telekommunikationer, som jag använde för att diskutera till exempel nätverkslösningar. Det var han som introducerade frågan om time-sharing hos mig. Jag visste egentligen väldigt lite om det innan, ingenting egentligen, men efter några kvällars genomgång med honom insåg jag att det här var ett ganska intressant projekt och vi beslöt då att på något sätt starta det.

**Gustav Sjöblom:** Om vi håller oss kvar i den här första tillväxtfasen så har jag hört att det ofta är svårt i en organisation när man överskridet nåt kritiskt tal runt tjugo–trettio anställda, för då måste man ha fastare former. Känner du igen den bilden?

**Kjell Hellberg:** Ja, jag var ju medveten om att man måste hålla koll över det där, så det gällde att utse chefer på rätt ställe. Vi hade grupper som i stort sett på sin höjd bestod av tio–femton man. Det går fint när det gäller säljare och produktionspersonal, där är det ganska givet att det ska finnas en hierarkisk organisation. Men när det gäller utvecklingspersonal där man har att utse projektledare och där man har experter som man kanske ska dela på olika projekt, då är det känsligare. Men jag har den uppfattningen att vi hade ganska god kontroll av det där i företaget. Jag har inget minne av att vi hade dubbelarbete eller liknande. Men det där är en fråga som jag nog skulle behöva tänka igenom mera, hur jag egentligen agerade där. Jag har aldrig upplevt det som något större problem, men jag har heller aldrig haft för stora platta grupper. En regel har varit att vi aldrig ska ha en enhet som är fler än trettio man, då är det farligt. Och jag hade en annan regel som sade: ”Om jag vill ordna en specialitet, så ska det vara minst fem man. En man är ingenting, två man nästan lika dåligt, tre man kan vara okej, fast det är alltid nån som flyttar och då måste det vara kontinuitet.” Så när vi startade en ny produktlinje, ny produktgrupp eller en ny typ utav aktivitet skulle det vara fem man. Det var liksom en gyllene regel. Om det var fler än fem var det okej, men det fick aldrig glida ner under fem.

**Gustav Sjöblom:** Vilka grupper började utkristallisera sig under de första åren?

**Kjell Hellberg:** För det första: eftersom jag byggde upp en datacentral var det naturligtvis dataoperatörer och kontaktmän som höll kontakt med kunden, tog emot material som skulle köras och förberedde och planerade in körningarna på datorerna. De grupperna var viktiga att få tag i, men där gjorde jag ofta en rekrytering hos de företag där vi tog över stora delar av databehandlingen. Det fanns datachefer eller hålkortschefer som var predestinerade att få ta hand om till exempel ett skift eller ta hand om kundkontakten. När det sen gällde utvecklingssidan var det lite luddigare faktiskt, för där blev det ett antal projekt som jag startade och det var de som fick växa. Vi startade till exempel väldigt tidigt ett personaladministrativt system för marknaden. Det var faktiskt under -64 redan och byggdes upp av den andra jag anställde, en kille som jag kände väl och som hade arbetat hos mig i Avesta. Det blev den första stora tillämpningen, Datemas PA-system, som efter två år blev accepterat av Svensk Verkstadsindustri som ett standardsystem för verkstäder. PA-gruppen blev en tung del av Datema och när jag slutade så småningom var det det enda som levde vidare. Jag tror att Datema var känt som ett PA-, personaladministrativt systemföretag.

**Gustav Sjöblom:** Var det då ni expanderade utanför Johnsongruppen också, eller skedde det tidigare?

**Kjell Hellberg:** Någon gång under -66 började det komma företag som ville bli kund. Dessutom, när vi lanserade system och framför allt det här PA-systemet, stod det klart att om vi ska kunna göra det professionellt – och då menar jag standardsystem som skulle kunna ha alla de vinklar och krokar och jippon som krävs av ett professionellt system – måste man ha en bredare kundkrets. Till att börja med blev min chef, Axel Johnson, tveksam och tyckte: ”Ska du överge mig här?” Jag hade problem att förklara för honom att jag inte kunde göra en professionell ADB-installation utan att bredda. Jag gjorde lönsamhetskalkyler och ansåg att om vi överhuvudtaget skulle kunna göra system för personal och för redovisning så måste vi lägga ner så mycket pengar att jag inte kunde få ut det av bara Johnson-koncernen, utan vi måste ha flera, vi måste bredda. Och det där köpte han och sen blev det fritt fram, men jag minns att i början satt vi och diskuterade i styrelsen huruvida den eller den kunden skulle få vara kund hos Datema. ”Nja, de konkurrerar vi med, ska de vara med?” Diskussionerna var helt löjliga ibland, men så småningom insåg man att vi var tvungna att vara konkurrentneutrala om vi skulle kunna utvecklas. Det var inte så mycket frågan om att Datema skulle kunna utvecklas och bli ett lönsamt företag, utan att Datema skulle kunna leverera system till Johnson-företag som var högklassiga utan att det kostade skjortan. För det var rätt mycket pengar som vi la ner i de här systemen, och det var inte bara PA-systemet, det var flera andra system.

**Gustav Sjöblom:** Med standardsystemen, var det fortfarande alltid så att ni skötte driften, eller hände det att ni sålde system som drevs på företagsinterna anläggningar också?

**Kjell Hellberg:** Inledningsvis, fram till i början av 70-talet var vi datacentral också. Sen började vi göra system eller sälja undan system som de kunde köra själva. Men det var ofta som i det tyska fallet. När vi var tvungna att köra i Tyskland upprättade vi en datacentral där och körde. Det var fortfarande bristande maskinkunskap och bristande maskinresurser ute på marknaden. För att klara en bra produktion, att klara att köra till exempel en lönekörning som var färdig i tid så krävdes det väldiga maskinresurser. Fram till i början på 70-talet var maskinresurser en trång sektor. Så småningom gled det över i att vara systemutvecklingsresurser som var trång sektor och då kunde man kanske tänka sig att ha utrustning själva och kunna köpa system som var utvecklade av oss, men vi var inte så där alldeles pigga på att åta oss att utveckla system, för vi hade ont om utvecklingsresurser också. Vi behövde det folk som kunde utvecklingssystem för att utveckla system för såna som ville köra hos oss. Så man kan säga att fram till i mitten av 70-talet, kanske till och med mot slutet av 70-talet, så var produktionsintäkterna viktigare än systemutvecklingsintäkterna eller konsultintäkterna. Det kom ju till en viss dramatisk ändring där, för vi hade ju – som du har hört talas om – ett etablerat nätverk och det byggde på att inmatningen och utmatningen av resultat i datorerna behövde ske på annat ställe än hos datorn. Vi började också komma underfund med hur man skulle tackla nätet genom att vi startade time-sharing först. Time-sharing var ju inledningsvis en väldigt begränsad service där man använde datorn för tekniska beräkningar. Datorn är ju så snabb, så vi hade vad man kallar karusellsystem, vilket innebar att ett mycket stort antal kunder kunde ligga på datorn över nätet och uppleva att de disponerade den hundraprocentigt, men i själva verket fick de bara en tusendel eller nånting av kapaciteten. Det gjorde att de kunde göra beräkningar och det intressanta var att i samband med att vi etablerade det började jag fundera över – det var egentligen jag som gjorde det själv, nästan – vad dataproduktionen är till för. Jag vet att jag skrev en bok då också, som spreds över landet som hette, jag kommer inte ihåg …

**Gustav Sjöblom:** ADB och företagsledning.

**Kjell Hellberg:** Ja. Jaså, du känner till den? Den är jag inte särskilt stolt över, för den var inte färdigtänkt. Jag satt en vecka i Paris på ett hotell och skrev den. Min fru var med och hon gick på Louvren och överallt annorstädes. Då började jag ana vad databehandling, IT, egentligen är och att det är frågan om att ha filer och att man ska man kunna mata in till filen, man ska kunna ta ut ur filen, och man ska kunna bearbeta både före och innan. Det hade stor betydelse för mig, därför att i samband med att jag fick klart för mig att vi skulle starta time-sharing dök det upp ett företag på marknaden som ville sälja ett färdigt time-sharingsystem. Det var General Electric och de hade utvecklat time-sharing på en gammal apparat som hette GE-265 – eller GE-35 egentligen – och det var huvudsakligen avsett som en räknesticka eller en kalkylator för tekniska beräkningar. Man ville sälja den och jag minns att man begärde tio miljoner för att vi skulle få ta över och köra den i Sverige. Ett annat företag approcherades också och det var Industridata. Industridata gick på det där och de tyckte det var jävla skönt, men jag sade: ”Nix. För det här är inte bara fråga om tekniska beräkningar. I och med att vi släpper ut accessen till datorn kommer vi att kunna utveckla system och vi kommer att lägga upp filer som man kan komma åt och bearbeta på distans. Och vi vill inte alls vara anknutna till GE, General Electric, för deras apparat har ingen minneskapacitet.” Det var en gammal apparat som de hade biffat upp. Istället fick två av mina killar åka över till ett universitet som hette McGill University i Kanada. Jag hade hört talas om att där hade man utvecklat nåt slags internt time-sharingsystem.

**Gustav Sjöblom:** Vilket år var det här?

**Kjell Hellberg:** Jaa, du. Måste ha varit -72 eller nånting, kanske tidigare till och med.

**Gustav Sjöblom:** Vilka var det som fick resa till USA?

**Kjell Hellberg:** Det var nog Lars-Gunnar Andersson och Klas Florén. Tyvärr är bägge två döda. Den ena, Lars-Gunnar Andersson, en mycket skicklig gosse, doktor, teknologie doktor, han gick ut på vägen och blev överkörd av en bil. Klas Florén var för övrigt den jag anställde som nummer tre. Väldigt skicklig operativsystemkille, han kunde IBM utan och innan. De åkte över dit och det visade sig att det där McGill-systemet kunde köras på vår 1410-maskin. Vi kunde köpa det till en billig penning. Systemet kunde hantera filer och det kunde vara mer kommersiellt inriktat än GE:s system, som var mer matematiskt inriktat. Sen satte vi igång att utveckla system för det där, bland annat ett mycket känt och mycket vitt använt system som hette Buster. Det utvecklade jag tillsammans med en utvecklingsavdelning bestående av en mycket skicklig tekniker, ja två–tre tekniker. Jag tycker att det fortfarande är oöverträffat när det gäller att ställa samman budgetar, produktionsplaner och liknande. Det kunde köras på vår dator över terminal. Tidigare när man gjorde upp budgetar i företag kunde det ta månader eller veckor innan man kunde köra. Om man ändrade en parameter kunde det ta lång tid att räkna ut vad det fick för effekt om vi sänkte priset där eller ökade outputen där. Här kunde man göra det och ha följdkonsekvenserna framme inom loppet av några sekunder. Vi hade åtminstone 50 av Sveriges största företag som körde på det där. Hade vi tagit GE-systemet så hade vi aldrig kunnat lansera det. Sen kom det ytterligare applikationer baserade på att det fanns stora filer lagrade, eller att man ville komma åt filer. Men då har jag inte berättat om den andra pusselbiten i det där, nämligen att jag besökte ett företag i New York-området. Det hade utvecklat ett system som hette Nomad, av alla namn. Det var ett stort centralt register, där man kunde gå in i datorn med hjälp av terminal och ta ut data och göra rapporter. Jag försökte köpa det systemet, men det ville de inte sälja. Vi satte då igång utvecklingen av

ett eget system som kallades för Pre-Edit och som möjliggjorde att mata in data och ta ut data enligt en viss struktur som integrerade olika system i vartannat. Det hade att göra med att vi valde den här nätverkslösningen, så man kan säga att avgörandet för Datemas tillväxt och fortsatta utveckling var vårt val att satsa på nätverk. Det var vi nog unika om att göra, jag skulle nästan säga i Europa, i vilket fall fanns det inget annat i Sverige, inte ens IBM hade det. Och det byggde bland annat på att vi hade McGill-systemet – som visserligen inte var helt bra, för säkerheten var inte så god. Vi kunde inte vara hundraprocentigt säkra på att ingen kom in och hackade in sig i det, men vi tänkte aldrig så mycket på det då. Det var avgörande för Datemas fortsatta utveckling. Vi blev efter det ett telebaserat dataföretag och hela vår utveckling byggde på att kunden skulle arbeta i vårt system. Då, i början på 70-talet och till långt fram under 70-talet så bestod den lokala utrustningen av ointelligenta terminaler. De kunde koppla in sig, men för att överhuvudtaget göra nåt vettigt måste de använda centraldatorn. Det funkade ju ganska bra, men vi började inse att nåt höll på att hända. Jag startade en arbetsgrupp som fick som direktiv: ”Det står några killar borta i skogsbrynet. De har en stor jävla låda under armen och de säger att de kan göra en del som vi kan göra på stordatorn här. Hur ska vi ställa oss till dem? Kan vi koppla in dem? Måste vi börja göra system för dem och de sticker iväg med alltihop nån annanstans, eller hur ska vi kunna göra nånting där?”

**Gustav Sjöblom:** Vilka var de?

**Kjell Hellberg:** Då talade man om minidatorer. Man talade nog inte om terminaler eller PC eller nånting sådant. Då insåg vi plötsligt att ”Här kommer det att hända nånting. Vi kommer att sitta med filer och vi sitter framför allt på ett nätverk och nu måste vi bygga på att en hel del av det som vi gör centralt här kommer att ligga ute i noderna, ute hos terminalerna. Frågan är om vi kommer att kunna serva på det sättet. Vad behöver vi göra för att kunna dra nytta av det, att leverera? Så började vi göra system. Vi lade ut ifrån det centrala till det lokala, där man kunde göra vissa saker, i vissa fall väldigt mycket. Men vi var fortfarande inte i det läget att vi ville göra system för minidatorerna som skulle köras enbart lokalt, av det enkla skälet att de lokala systemen krävde så mycket kunnande och folk som de inte hade, utan de ville ha våra resurser som vi hade knappt om. Det var först någång i slutet av 1970-talet, nästan 80-talet, som vi började göra paket med datorer som skulle stå lokalt ute hos kunden där vi hade utvecklat system. Då hade vi tillräckligt med resurser för att göra det. Men vi kunde inte skicka iväg folk för att göra system som sen försvann ute i skogen, för vi fick inte igen pengarna och vi behövde vår utvecklingspersonal för vårt eget nätverk. Under hela tiden levde det här nätverket sitt eget liv och resulterade i ett stort antal väldigt speciella tillämpningar, bland annat systemet Dakom som knöt ihop dagligvaruleverantörerna med grossister. Vi hade ett containertrackingsystem där man levererade indata och fick ut data framför allt över telefaxer som skickade tio tecken i sekunden – det var ju ingenting, men det räckte, tillräckligt. Vi kunde lansera flera tillämpningar och det fanns ingen annan servicebyrå eller någon annan i Sverige som kunde leverera sånt där. Senare hade vi nånting som hette DDS, Datema Direkt System och då var vi på väg ut med intelligenta terminaler. Jag kommer inte ihåg riktigt vad det stod för, men det var alltså en intelligent PC där det fanns system som kunde kommunicera med vår central men även kunde göra en hel del själv. Ja, här har jag beskrivit flera saker som man alltså kan kreditera nätverket med. Det var Datemas idé under 70-talet och som skilde det från andra. Jag vet överhuvudtaget inte något dataföretag som hade nätverk – jag tror inte ens IBM hade det – och det gjorde att vi växte så att vi var Europas femte största dataföretag i slutet på 70-talet. Då hade vi stora kunder i Tyskland, Danmark, Norge, Finland och England. Där hade vi också en datacentral, i Bristol.

Nu har jag berört några system som baserades på nätverket. Men vi hade flera andra system som var av radikal betydelse. Vi hade ett system som hette HOPE. Det utvecklades av ett amerikanskt företag som tillverkade doughnuts – av alla produkter – och som användes av butiker, som optimerade exponeringen av varor i butiker. Så kunde man analysera hur lönsamheten ändrades beroende på hur det här systemet allokerade butiksresurser. HOPE baserades inte direkt på nätet, men jag tror att det var många som använde nätet. Dakom använde nätet helt …

**Gustav Sjöblom:** Kan du beskriva Dakom lite mer i detalj?

**Kjell Hellberg:** Dakom var egentligen att man lade in beställningar på varor till vår central, som i sin tur spred den beställningen till dagligvaruleverantörerna, typ Unilever. Vi var egentligen bara en slags transmissionscentral som delade upp beställningarna till leverantörerna. Jag kommer inte ihåg riktigt om det skickades faktureringsuppgifter tillbaka också, men det var framförallt beställningar från grossister till ett stort antal dagligvaruleverantörer och det levererades in hos oss. Systemet eliminerade tydlige nivåer i grossistledet.

**Gustav Sjöblom:** Vilka var kunderna?

**Kjell Hellberg:** Alla större grossister, stora varuhus och stora dagligvaruleverantörer.

**Gustav Sjöblom:** Var till exempel ICA och KF inne på det här?

**Kjell Hellberg:** ICA var inne. KF kommer jag inte ihåg, men de var nog inne också. Sen hade vi ett hundratal dagligvaruleverantörer av alla slag inkopplade. Man kan säga att det var trycket från dagligvaruleverantörerna som var viktigast, för det här systemet var tydligen konkurrensbefrämjande. Man kunde alltså beställa från flera olika håll utan större problem, tidigare blev det så att man beställde hos en och så fixade de att man köpte in det. Om du är intresserad av det här systemet skulle jag nog vilja att du pratade med en av killarna som jobbade med det. Killen som drev det här kom ifrån dagligvaruleverantörerna, DLF, som det hette och var för övrigt en av killarna som startade Enator, Christer Jacobsson.

**Gustav Sjöblom:** Du nämnde COCS, containtertrackingsystemet också.

**Kjell Hellberg:** Ja. Jag måste säga att jag inte är på det klara så här efteråt med hur det utvecklades. Det byggde på en bräcklig rapportering, att det skulle vara rapportering från hamnar över hela världen. Där fanns telefaxer, så det var inga problem. Vi hade noder i USA som man ringde till, men var kommer jag inte ihåg. Det blev ingen stor intäktskälla för oss, men den var ju viktig. I anslutning till det kom den här trackingen igång. Det var väldigt populärt så där i mitten av 70-talet, för containerisation blev allt vanligare och de var väl rätt dyra, kanske femtio till hundratusen. De fick ju inte lov att försvinna i djungeln, så det gällde att spåra dem. Har de kommit fram till Lagos eller står de i New Orleans och kan vi hämta dem där? Det var viktigt, tydligen. Och jag ska säga dig det, att jag inte är riktigt på det klara med hur lycklig den här applikationen var, men vi utvecklade den.

**Gustav Sjöblom:** Kom systemet i drift i alla fall?

**Kjell Hellberg:** Ja. Men jag kan inte säga nu hur det blev med det, för jag hade så mycket annat för mig just då. Dakom, till exempel, vållade ännu större problem, för det blev ett

sånt grepp på varuförsörjningen av dagligvaror i landet att jag fick besök en dag av en delegation från försvaret som sade att: ”Det här måste vi lösa.” Det var ju mitt under kalla krigets dagar. ”Vi kan inte ha hela Sveriges distribution av dagligvaror liggande hos dig. Det behövs ju bara en bomb här så slås ni ut och hur fan gör vi då? Du måste hjälpa oss hitta ett förslag att lösa det om er datorcentral blir utslagen.” Datautvecklingen löste nog det där … Ja, för det första ville min efterträdare inte ha med det där systemet att göra, så han spolade det, men jag tror också att utvecklingen blev annorlunda genom att de lokala datasystemen kunde kommunicera med varandra på ett annat sätt. Nu kan du distribuera meddelanden över e-mail över hela världen till hundratals mottagare och då är ju en central onödig, åtminstone som vi hade organiserat det.

**Gustav Sjöblom:** Ni hade ett system för Åkardata också?

**Kjell Hellberg:** Ja, men det var inget speciellt system, det var redovisning och fakturering.

**Gustav Sjöblom:** Vem var kunden där?

**Kjell Hellberg:** Det var alla åkerier. Hur många kunder vi hade kan jag inte säga, men det var många små kunder.

**Gustav Sjöblom:** Så det koordinerades inte genom Sveriges Lastbilsägarförening eller Åkeriförbundet?

**Kjell Hellberg:** Jag tror att Åkeriförbundet hade ett konkurrerande system, men jag vågar inte uttala mig om hur det var där egentligen. Åkardata låg i alla fall hos oss. Det levererades in material till oss och vi körde bokslut, fakturor och så där till de enstaka åkeriägarna.

**Gustav Sjöblom:** Så det var ett stort projekt till omfattningen men inte så avancerat vad gäller innehållet?

**Kjell Hellberg:** Nu ska vi se här. Det var sju personer som sysslade med Åkardata. Vi köpte företaget. Han som ägde det var kvar i något år men sedan köpte han en skobutik och försvann.

**Gustav Sjöblom:** Vi pratade om de olika systemen som var gjorda på 70-talet och vilka som var nätverksbaserade och vilka som inte var det.

**Kjell Hellberg:** Ja, vi har talat om PA-systemet. Vi hade DORIS, ett terminalbaserat system för medelstora företag innehållande ekonomisystem, fakturering och lagerkontroll. Det var när vi hade kommit underfund om att minidatorer kommer. Åkerisystem, inklusive fakturaavräkning. Vi hade ett system för rederier också. Sedan hade vi ett system för redovisningsbyråer med flera tusen anknutna. Där körde vi framför allt bokföring. Sedan hade vi produktions- och lagerplaneringssystem för större och medelstora företag. Det var baserat bland annat på ett tyskt system som hett KLAS, som var väldigt komplicerat men som vi förenklade. Vi hade administrativa system för tidningar, främst dagstidningar. Väldigt många tidningar körde vi fakturering, redovisning och så vidare för. DDD har vi talat om. DDD användes också för tekniska beräkningar, ekonomiska beräkningar, operationsanalytiska beräkningar.

**Gustav Sjöblom:** Var DDD det systemet med intelligenta terminaler?

**Kjell Hellberg:** Nej, det var det inte, det var ointelligenta terminaler. Det var time-sharing, DDD time-sharing, Datema Direkt Data kallade vi det. Där blev det så småningom mera avancerade applikationer, men det var oftast lätta applikationer och det stora jippot var Buster. Sen har vi DDR, system för Direktadresserad Reklam. Det baserades på att vi hade det svenska befolkningsregistret och ur det tog vi under regelbundna körningar, oftast en gång i veckan, fram adresser enligt en viss definition, till exempel att man ville ha alla kvinnor över femtio år som var ogifta, eller alla änkor mellan femtio och sextio som hade förmögenhet. Jag tror inte vi tog fram en sån begäran, men det kunde man alltså ta fram. Sen kunde vi göra sampling ur det här för marknadsundersökningar och för valundersökningar och framför allt ägnades det åt direktadresserad reklam. Det där vållade mig stora problem, och som jag sa vid lunchbordet här så dök det upp ett gäng människor från 68-gruppen och talade om i triumf att nu skulle det vara slut på det här och nu skulle staten ta hand om det. Och det gjorde de också, så det var bara att släppa det.

**Gustav Sjöblom:** Vilken 68-grupp var det här, alltså?

**Kjell Hellberg:** Det var typer som hade vart med på studentkåren 1968 och det här var någon gång 1973–74.

**Gustav Sjöblom:** Men vem representerade de?

**Kjell Hellberg:** De var anställda vid staten. Det var amanuenser eller regeringsråd eller nåt liknande och det var ganska tuffa människor som indikerade att nu är det makthavare här, som vet vad de vill. Vi hade då ungefär två miljoner i årsintäkter av det som försvann. Vi hade en sex–sju–åtta personer anställda som skötte det där, som jag tycker på ett rent sätt.

Sen hade vi NS-processorer. Vi hade fem man som sysslade med att göra program för numerisk styrning av verktygsmaskiner. Det började bli populärt då, men för att kunna göra det så behövdes det köras postprocessorer som körde fram remsor, som man kunde använda lokalt kring verktygsmaskinen. Vi byggde upp de systemen och sålde och körde även fram remsorna. Tanken var att vi eventuellt skulle fortsätta att göra hårdvaran, alltså robothistorier. Sen hade vi en stor avdelning som sysslade med leasing och fakturering. Det blev väldigt populärt under 70-talet. Bankerna startade leasing- och factoringssystem eller factoringbolag. Varje bank med självaktning hade ett sånt bolag och då skulle de ha system och de skulle vara utformade på olika sätt. Det visade sig att vi kunde göra det där och att de killar och brudar som sysslade med de där så småningom blev väldigt duktiga på leasing- och factoringmodeller. Banken kunde säga: ”Vi vill ha ett system som är så och så och så, där man kan mata in kundens betalningsförmåga under en tidsserie och restvärden och så vidare” och då utvecklade vi ett system. Vi hade nog uppriktigt sagt mer kunskap om leasing och factoring på vår utvecklings- och systemavdelning än vad det fanns hos många såna bolag, där det ibland verkade gå på väldigt lösa boliner. Det var inte klokt, men det var mycket pengar att göra där. De här systemen exporterade vi också, bland annat till Norge. Jag vet inte hur länge de varade, men så småningom körde de väl det där själva.

Sen upprättade vi ett giftregister. Vi samarbetade med en institution som hette IVL, Institutet för Vatten- och Luftvård, och registrerade alla giftiga ämnen eller farliga ämnen. Det hade utvecklats väldigt långt, ända tills de här gossarna och flickorna från årskull

-68 kom och sa: ”Nu ska vi ta hand om det här.” Då upprättades det ett statligt register och vi fick lägga ner det, trots att jag tycker att vi hade skött det jävligt bra.

**Gustav Sjöblom:** Vilka av de här systemen såldes som standardsystem?

**Kjell Hellberg:** Ja, du. PA såldes som standardsystem. DORIS – jag brukade kalla det fyrklövern, för det var fyra system och de var standard, dem fick man köpa som de var. De här systemen för småbolag var nog standard också, där kunde man inte ändra. Buster var ett standardsystem, men det kunde ju bara köras hos oss. HOPE var ett system som vi hade köpt i USA, det hade vi inte utvecklat själva.

**Gustav Sjöblom:** Kunde ni sälja det till kunder för att köra på egen maskin?

**Kjell Hellberg:** Ja, men jag tror inte det var någon som var intresserad, åtminstone inte under min tid. Nu talar jag väldigt mycket om en tid när det inte var kommersiellt så inne att man hade lokala, avancerade system. Det kom först senare när man hade smådatorer. De som hade installerat egna stordatorer ville i allmänhet inte köpa standardlösningar, utan de ville ha skräddarsydda lösningar för sina datorer.

**Gustav Sjöblom:** Vi har ordnat ett seminarium som handlade om de ekonomisystem som kom på den här tiden och då handlade det om EPOK, EPOS och FACTS.

**Kjell Hellberg:** Det där är nog senare system …

**Gustav Sjöblom:** De utvecklades allihopa mellan -73 och -76 ungefär och såldes sen fram till mitten på 80-talet.

**Kjell Hellberg:** Ja.

**Gustav Sjöblom:** Var det ingen nisch som ni var nära att ge er in i, med DORIS till exempel?

**Kjell Hellberg:** Nej, vi hade inget sånt system som vi lanserade, inte vad jag kan erinra mig. Vi hade många ekonomisystem, men de flesta, till exempel DORIS, var anpassat till kundens miljö. Men det fanns en massa rattar som man kunde vrida på för att justera det för sina egna behov. Det var inte fixt. Om man med standardsystem menar system som var en given lösning så är det ju en sak, även om det är så stort att det ryms mycket så använder man kanske bara tio procent av det. Vi ville gärna ha system där man hade rattar så att man kunde anpassa systemet till sina behov och inte hade en massa outnyttjade fält och rapporter som låg där och skvalpade som man inte hade behov av. Det typiska var det här tyska produktionsstyrningssystemet för verkstäder som hette KLAS. Det innehöll ta mig fan allting och var så stort och så eländigt egentligen. Det var som att åka omkring som ungkarl och ha en buss, alltså. Det fanns plats för allting där, även om man bara skulle ha sin brud med sig. Det gjorde att vi fick göra om det och kapa bort en del.

**Gustav Sjöblom:** Vilka av de här systemen var det som var intäktsgenererande? Om man ser på Datema som helhet, varifrån kom kassaflödet?

**Kjell Hellberg:** Nu skulle vi egentligen ha varit i Danderyd så att jag hade haft budgeten och kunnat svara direkt. Det enda jag kan säga är att i slutet av 70-talet fick vi in mindre intäkter från Johnsons än vad vi gjorde i vinst. Så Johnsons var mycket liten del. Under

mitten på 60-talet var det huvudsakligen Johnsons. På 70-talet var det under tio procent som vi fick in ifrån Johnsons, men det var olika företag. Men Johnsons var ändå en viktig kund. Bland systemen skulle jag vilja säga att PA-systemet nog var betydelsefullt. Det var ett system som kunder gärna stannade kvar på, för det svenska lönekinesieriet är ju sådant att man måste ha folk som kan lagstiftningen för att kunna göra system och det ändras varje år. Där hade vi en marknadsfördel och där körde vi löner för hundratusentals personer. Vi hade ett produktionsstyrningssystem och vi hade ett lagerplaneringssystem som var populärt och som väldigt många använde. Jag har tyvärr inte siffror så att jag kan säga vad de här genererade. Man ska ha klart för sig också att vi hade betydande konsultintäkter. Vi hade branschinriktade konsultgrupper för industrin och de tog alltså på sig uppdrag för utveckling både lokalt och för körning hos oss. För industri hade vi 30 personer, för handeln 25 personer, för byggbranschen 25 personer, för offentlig förvaltning 15 personer, för transportsidan sju personer, för finanssektorn fem personer, för tidningar 15 personer och för PC och minidatorer 15 personer. De drog hela tiden in rätt mycket pengar. Sen hade vi produktionsinriktad utvecklingspersonal som också i viss utsträckning kunde fakturera. 20 personer arbetade med PA-system, 20 personer med ekonomisystem, tio personer med order, lager, fakturering, sex personer med distributionssystem – Dakom och så vidare –, tio personer med transportsystem, två personer var specialister på att bygga nätverk, fyra personer arbetade med DDS, fem personer med numerisk styrning och sen har jag skrivit här att en person arbetade med beslutssystem. Det var nog vissa företag som ville diskutera hur man kunde automatisera besluten.

**Gustav Sjöblom:** Vilket år var det här?

**Kjell Hellberg:** Det här var -81. Utöver det där hade vi en central utvecklingsavdelning som Hans Lind svarade för. Det var nya projekt, produkter och tekniker och det var 55 personer. De var inte alls allokerade till något speciellt område, utan det byggdes projekt beroende på de uppdrag som vi fick. Så vi var ganska stora på konsultsidan, faktiskt.

**Gustav Sjöblom:** Upplevde ni det som att ni konkurrerade med några av de andra konsultbolagen?

**Kjell Hellberg:** Med de andra … ?

**Gustav Sjöblom:** Med Programator, WM-data, Modulföretagen …

**Kjell Hellberg:** Jag upplevde aldrig att vi konkurrerade, konstigt nog. När du frågar den frågan … Var det så att jag upplevde att ”Nu hade de begärt in offerter från två håll?” Det kan inte jag erinra mig. Marknaden var ju under hela tiden växande. Man kan säga att den expanderade så in i vassen. Inte riktigt hela tiden, jag brukar säga att det skedde som i trappsteg, så fort det kom en ny teknik eller en ny utrustning kunde man lösa nya saker, och sen blev det stillastående igen. Det gick i steg på ungefär fem år och man kan diskutera länge vad det beror på att utvecklingen till synes stannade av och nöjde sig med läget, för att sedan ta tag igen. Det var aldrig så att det var en jämn ökning på det sättet. Det kan ju sammanhänga med att både vi och slutanvändarna behövde tid att smälta. Vi hade ju en verksamhet som var ganska omfattande under vissa lägen som vi kallade för facilities management, det vill säga att vi övertog driften från olika företag och rationaliserade den och eventuellt flyttade över produktionen till våra anläggningar. Det var ofta till exempel avtal som varade i fem år eller nånting sådant och det var oftast stora företag som vi tog över.

**Gustav Sjöblom:** Har du några exempel på kunder där?

**Kjell Hellberg:** SAS till exempel. Vi tog över deras administrativa databehandling. Vi tog över hela databehandlingen för Tändsticksbolaget, en del banker och en hel del andra. Det var åtminstone ett företag eller en installation i kvartalet som vi tog över. Vi brukade kalla det för maskin -ut, facilities management, och då var vi ofta också skyldiga att överta viss personal. Vi tog över produktionen och i gengäld skulle vi också installera några av våra system, vanligtvis ekonomisystem och lönesystem. Men de hade ofta problem med att tappa personal eller att det hade vuxit så att utrustningen inte räckte. Företag installerar datorer och får hjälp vid själva installationstillfället, men sen visar det sig att leverantören drar in sin service eller att de inte lyckas få personal att fortsätta utvecklingen. Det såg så bra ut inledningsvis, men helt plötsligt händer det grejor. Det gäller inte bara lokala installationer hos företag och institutioner, utan också dataföretag. Från -68 fram till 1978 övertog vi nog nästan varje år ett dataföretag som pajade eller som inte var lönsamt eller hade problem. En del av dem var ganska stora.

**Gustav Sjöblom:** Ni tog över Dataservice, som var en väldigt stor servicebyrå. Vad var det som föranledde det?

**Kjell Hellberg:** Det var bankerna som ägde det och det visade sig att de inte fick det att gå ihop. Det blev bara dyrare och dyrare och de hade inte tid med utvecklingen och ork att förnya sig. De hade helt enkelt fastnat i gamla systemlösningar och de var framförallt inte teledataorienterade, de hade inget telenät. Det ägdes då av tre banker, Skandbanken, Götabanken och Kreditbanken och de sa: ”Vi vill inte ha det här längre.” Så vi köpte det. Då fick vi också en fackförening, vi hade aldrig haft det förut men den följde med. Och vi fick en hel del kunder, men det var inte nån särskilt lönsam affär för oss. En hel del kunder ville inte vara med utan slutade och började hos nån annan. Vi gick nog ganska tufft fram där. Vi tog över flera andra företag, ett amerikanskt konsultföretag som hette Cybernetics. Åkardata och Tidningsdata tog vi egentligen över för att bägge två hade gått åt skogen. Flera av de här företagen hade startats av personer som hade insett möjligheten i att ge service, men som hade gett fan i att förnya sig. De hade kört företagen i fyra–fem år och sen höll det inte längre. Men de hade en stor kundstock och de hade åtaganden och vi var de som kunde ta hand om det och rädda det.

**Gustav Sjöblom:** Hur finansierades förvärven?

**Kjell Hellberg:** Det var inga större pengar inblandade.

**Gustav Sjöblom:** Men kom de från er kassa eller från Johnson?

**Kjell Hellberg:** Datema var ett separat bolag som inte kunde få pengar från Johnsons. Men vi betalade nästan ingenting. När vi tog över Dataservice så var bankerna tvungna att tillskjuta pengar i Dataservice mot att vi tog över det och så betalade vi ett symboliskt belopp. Jag tror att det var någon miljon och istället tillsköt bankerna medel därför att balansräkningen innehöll tvivelaktiga aktiveringar. Nej, det var små pengar och det var väl helt enkelt så att det var en dramatisk tid under 1970 när hela den här industrin av små serviceföretag höll på att gå åt pepparn. Det höll inte. De hade lovat runt och de lyckades inte få personal att förnya det hela. Det intrycket har jag.

Sen var det företag som ville bli uppköpta, men vi analyserade fram att det var rena krutdurken. Vi var till exempel inne i ett företag som sålde data entryutrustning och ville att vi skulle ta över dem. Vi var där och tittade och balansräkningen verkade okej. De

sålde data entryutrustning som kostar ungefär femtiotusen. De hade ett stort antal såna utställda. De var i ett visst avseende avskrivna, men då hade de gjort så att de hade tänkt igenom: ”Hur mycket kan vi ta in här framöver på de här” och så hade de tagit upp nuvärdet av de kommande intäkterna och skrivit upp balansräkningen. Låt säga att det fanns kanske 80–90 miljoner i värde som bara var en uppskrivning av en framtida intäkt och så visade det sig sen att på bara nåt år försvann överhuvudtaget marknaden för denna data entry. Det lite olyckliga var att jag visste det där mycket väl, jag kände karln och kände till det i detalj och den av mina medarbetare som var utvärderare där visste det också. Tyvärr, sedan när jag lämnade så köpte Datema det där ett år efter att jag hade lämnat, och de gick på ett år på en förlust på 70 miljoner på det där förvärvet. Fullständigt vansinnigt!

**Gustav Sjöblom:** Vad hette företaget?

**Kjell Hellberg:** Det hette Wenell Data. Det var vad man kan kalla konstruktiv bokföring, när man gjorde en nuvärdesbaserad uppskrivning av värdena på maskinparken. Det är väldigt, höll jag på att säga, generativ eller konstruerad bokföring, och det får man ju absolut inte göra. Jag fattar inte att revisorerna hade godkänt det, men han hade ju övertygat dem om att det fanns den här intäktspotentialen och på ett sätt har man rätt att värdera framtida intäkter, men man får lov att redovisa det öppet i så fall. Vi hade ett annat företag som ägdes utav Wallenbergsgruppen, Incentive, bolaget hette Tema, och de hade gjort några sagolika, avancerade installationer. Det kom en propå ifrån Wallenbergs om att vi borde köpa det där. Det var efter att vi hade köpt Dataservice och de trodde att vi köpte allt som rörde sig. Men jag skickade in två man som analyserade det där och de kom tillbaka och förklarade: ”Det är rena dynamiten. Det är granater här om vi köper, för de har commitments till komplicerade installationer inom produktionsstyrning som vi överhuvudtaget inte fattar att man kan lova att köra.” Så vi tackade nej och det blev de väldigt sura på, har jag förstått. De tyckte nog att vi borde ha köpt den. Jag vet inte vad de gjorde med det där företaget, men vi köpte det i alla fall inte.

**Gustav Sjöblom:** Hur gick det med Cybernetics?

**Kjell Hellberg:** Cybernetics var duktiga människor. Jag kommer inte riktigt ihåg vad de var specialister på. Det var ju ett amerikanskt bolag. Jag köpte det bland annat för att chefen var en kille som hette Lennart Schwieler, som hade varit utvecklingschef på IBM Sverige och var mycket välkänd och en duktig kille. Det var mycket att om vi kunde få in en sån där kille i organisationen här så skulle vi få en förstärkning på ledningssidan. Trevlig gosse, men det visade sig att han inte trivdes på Datema. Jag vet inte varför. Det gick inte heller så bra att integrera Cybernetics, så vi kom överens om att han fick köpa det och så satte han igång att driva det och det har tydligen gett honom uppehälle under många år.

**Gustav Sjöblom:** Drev det vidare under samma namn?

**Kjell Hellberg:** Jag tror det. Jag är inte riktigt säker på om det finns längre, men det gör det nog.

**Gustav Sjöblom:** Hade ni nån liknande konsultverksamhet som det som Cybernetics gjorde innan, eller var det en ny fågel i boet?

**Kjell Hellberg:** Nej, det bara införlivades i vår systemavdelning. Man kan väl säga att allt eftersom tiden gick så ändrades vår filosofi till att även göra konsultuppdrag för lokala installationer, analyser och uppläggning och så vidare. Vi hade väldigt skickliga killar som kunde göra jobb, så framåt slutet av 70-talet hade vi mycket uppdrag som inte genererade produktion i vår dator, utan det var i datorer lokalt. Så de gick in i den allmänna konsultpoolen kan man säga, hos oss. Och det räknade vi kallt med. Vi var fullständigt på det klara med att nu måste vi lägga om. Nu kommer mer och mer produktion att ligga lokalt. Vi insåg vad PC skulle medföra. En del var DDS, vars huvudsakliga applikation som då var färdig var ett ordbehandlingssystem. Jag har bland annat ett exemplar av den stående ute i flygeln här, och på den körde jag ända till ett par tre år sen. Det var faktiskt klart nån gång 1975 och vi hade en väldigt fin utvecklingsstyrka i Nynäshamn, som var skickliga på att utveckla hårdvara för bland annat processtyrning, men de gjorde även det här.

**Gustav Sjöblom:** Jag tycker vi har fått en bra bild här av Datemas verksamhet. Jag ska fråga lite mer om företagsledning och strategi, men jag tänkte vi skulle ta en liten paus först.

**Kjell Hellberg:** Ja.

–Kaffepaus–

**Gustav Sjöblom:** Då tar vi och fortsätter här. Jag tänkte jag skulle fråga lite om företagsledande bland annat. Men först, var var ni lokaliserade när ni började?

**Kjell Hellberg:** Första månaderna var jag lokaliserad vid Stureplan. Jag kommer inte ihåg vad gatan heter, men det var på en sidogata. Där var jag kanske i fem månader och sedan flyttade vi till Solna, till ett hus som ägdes av Natur & Kultur. Där hade vi ett helt plan där vi inredde, förutom kontorslokaler för konsulter och liknande, en datacentral. Där höll vi till fram till 1968 när vi byggde ett eget hus, eller rättare sagt övertog ett hus som nästan var färdigt vid Huvudstagatan i Solna. Det låg väldigt fint. Där hade vi på nionde plan en datacentral på ungefär 1000 kvadratmeter. Det var nionde planet, sen hade vi åtta plan som var för personal och liknande, för då var vi rätt många redan. Efter en tid flyttades datacentralen ut till Bälsta som det heter, som ligger alldeles i närheten av Bromma flygplats. Ja, vi hade en datacentral på Huvudstagatan också, så vi hade två datacentraler. Sen blev det ytterligare lokaler för utvecklingspersonal i Solnas utkant, mot Bromma. Där satt ungefär ett 50-tal personer. Sen hade vi om jag minns rätt inga fler platser i Stockholmsområdet. Det var nog allt. Sen hade vi kanske 50 personer i Göteborg.

**Gustav Sjöblom:** Med en egen datacentral?

**Kjell Hellberg:** Det fanns en egen där ett tag, men sen försvann den när vi lade ihop dem. Sen hade vi ett kontor i Malmö, samma sak där, ett 50-tal personer. Sen hade vi folk i Finland, om inte jag minns fel var det ungefär 20 personer, ingen dator där. I Köpenhamn hade vi ungefär 20–25 stycken och jag tror att vi hade en filial i Århus också, i alla fall på fastlandet där borta. Sen hade vi ett tiotal personer i Norge, huvudsakligen Oslo men även i Bergen. Sen hade vi ett 20-tal personer i England, varav fyra–fem i London en 10–20 i Bristol där det fanns en datacentral. Sen hade vi i Tyskland, i en ort som hette Benzheim, några mil söder om Frankfurt, där det också fanns en datacentral som lades ner så småningom. Det var väl allt. Vi hade tillfälligt ett par man sittande i USA på västkusten i anslutning till containerprojektet. Det var ju en filosofi. Vi insåg alltså att nät-

verksiden byggde på att vi skulle betjäna företag och institutioner som var nätverksorienterade. Och för att kunna ge service – man brukar säga att all service är lokal – så måste vi ha ett nätverk som följde våra kunders nätverk. Det innebar att det skulle finnas noder där vi så småningom skulle placera folk. Det där var en aktivitet som var på gång i slutet på 70-talet, men den fullföljdes inte. Och det var väldigt mycket diskussioner om hur vi skulle finansiera uppbyggandet av de där noderna. Men det är alldeles klart att det skulle ha gett oss en potential. Men samtidigt kom det ju till en mer konsultinriktad, rådgivande aktivitet som skulle ske lokalt och samtidigt kom utvecklingen av den lokala datakraften. Den blev så stor så att vi insåg att PC-utvecklingen skulle växa och bli starkare och starkare, så att vi så småningom skulle behöva ändra vår inriktning helt när det gällde att serva lokalt, men mer att hjälpa att bygga upp. Och att de nätverk som fanns kanske själva skulle ha nätverk där de inte behövde oss som transportörer av data. Men hur snabbt det skulle gå var lite oklart. Då skulle vi behöva lokaler på många flera ställen. Men medan jag var kvar var det inte bra att ha lokaler på många ställen, det kostade skjortan, så man försökte hålla det så lågt som möjligt, alltså.

**Gustav Sjöblom:** När du började på 60-talet var data en ny verksamhet och det fanns inte nån bransch egentligen. Hur upplevde du det? Hur bemöttes Datema av omgivningen, både affärspartners och gemene man?

**Kjell Hellberg:** Det var lite problematiskt. Det fanns ju dataföretag, men det var väldigt små och rudimentära företag och de hade sin givna krets och var väldigt ofta anknutna till en koncern eller en grupp företagare. Det var ju duktiga killar som klarade av uppgiften, men de hade inte ambitionen att ta hand om morgondagen. Man var väldigt pragmatisk i de här företagen och de knöt inte upp sig mera än att man kunde vända på klacken om det var nödvändigt. De hade inkomster och förtjänster som var tillfyllest, så de levde mycket gott på det där. Hade vi hållit oss kvar inom Johnsons och inte brytt oss om att gå ut, så hade det aldrig vart några problem. Men när vi kom ut på marknaden så var vi ganska stora, vi erbjöd ganska våldsamma lösningar och vi erbjöd en service som vi själva tyckte var väldigt genomtänkt och kvalitetsmässigt god. Det gjorde liksom att man var lite störd bland de här företagen. Redan efter en tre–fyra år så var vi ju stora. Ett typiskt sånt där företag var det som ägdes av Lennart Ring. De var kanske 20–25 personer och levde gott på det, medan vi då plötsligt var 300–400. Det gjorde liksom att de tyckte att vi i viss mån var en gökunge i boet och det tog en tid innan vi blev accepterade. Men jag låg rätt lågt i det där sammanhanget. Vi hade ingen anledning att frottera oss för mycket med dem. Vi var med i en branschorganisation som hette SEBRO, men jag låg väldigt lågt där. Och vi upplevde nästan aldrig, om jag får säga, konkurrens ifrån dem. Jag kan inte erinra mig att vi hade några våldsamma konflikter. Vi hade våra nischer och vi hade allihopa tillräckligt så det räckte inom våra nischer. Det gäller även när vi började köpa företag, för de var oftast begränsade till sin marknad. Jag personligen tyckte väl att jag visste, trodde mig veta, eller i vilket fall la jag ner väldigt mycket energi på att analysera: ”Var är marknaden, var är tekniken och vad kan vi göra?” Däremot ägnade jag väldigt lite energi åt att analysera konkurrenterna. Jag upplevde att jag körde mitt race. Och det gällde att bygga upp resurser och se till att vi hade sådana när vi bedömde att vi behövde det. Sen hör det till saken att hade jag ägt företaget – vilket jag ju inte gjorde – hade jag kanske sett lite annorlunda på det, men jag är inte så säker. För de första använde vi aldrig nåt kapital att tala om. Vi genererade så mycket pengar löpande att vi kunde betala utvecklingen kontinuerligt själva. Vi behövde aldrig något tillskott ifrån nån ägare. Tvärtom krävde ägaren extra prissänkningar till sina företag och i något fall kapitaluttag, det vill säga vinstutdelning.

**Gustav Sjöblom:** Vad du hade för ledarskapsmetoder och filosofier inom Datema?

**Kjell Hellberg:** Det var naturligtvis många, men en av de grundläggande principerna är att du som chef aldrig ska låta ge sken av eller vara i läget där du i ett rum eller ett sammanträde är den som kan saken bättre än de som föredrar. Du får aldrig liksom sätta dig på medarbetarna, säga att: ”Där har du fel.” För då är du snart ute i ett läge där du måste ta ansvar för alla jävla beslut. Du måste alltså lita på medarbetarna. Det gör liksom att de vågar föredra och du själv intar alltid rollen som nån slags ordförande. Det innebär också å andra sidan att jag tillämpade principen check and balance, det vill säga en föredragning ska aldrig ske med bara en närvarande. Det gällde inte personalfrågor, personalchefen var alltid ensam med mig när han föredrog. Jag såg alltid till att det fanns nån annan som belyste vad den föredragande sa, så att jag aldrig var tvingad att fatta beslut på bara en persons dragning. För då kunde jag lika gärna avstå från att delta i projekten. Denna check and balance ledde ibland till ganska tuffa diskussioner, där det stod klart att ”här var det en verklig konflikt” och det var mestadels mellan höga tekniker, kanske en chef på teknikavdelningen och en chef på säljsidan eller på produktionssidan eller utvecklingsavdelningen. Där kunde det bli så att teknikutvecklaren menade: ”Så här måste vi göra!” och produktionschefen sa: ”Det klarar vi inte av.” Då fick man diskutera tills man var överens på något sätt och sen fattades beslut. Denna check and balance gällde allt utom personalfrågor. Jag bedömer att det var utomordentligt viktigt. Det är möjligt att det finns flera som tillämpar den, jag har aldrig hört det, men jag tycker att den har varit väldigt bra. Jag hade också som princip att personalen skulle flytta i sidled ofta. De skulle inte sitta kvar som chef för en grupp eller i en organisation för länge, utan man gjorde helt enkelt ett steg till höger, ett steg till vänster. Det uppskattades av huvuddelen av personalen, men en del gillade det inte. Framför allt var det många som satt på någon liten avdelning med fyra–fem man och tyckte att ”här sitter jag skönt”. Att då plötsligt flytta uppskattades inte ibland. Men då fick jag alltså lite mera luft i luckan och vi fick en bredare personal.

Vad mer kan jag säga om ledningsfilosofin. Ja, jag ville naturligtvis gärna se till att de fick den utbildning som de skulle ha och den varierade ju och ändrades så småningom. Inledningsvis, på 60- och 70-talet gällde det att utbilda folk i datateknik, databehandling, men ju längre fram tiden gick, ju mer fick vi in folk som hade en grundutbildning och då gällde det att utbilda dem i till exempel projektledning. Men det gällde också att utbilda dem, när de hade avancerat, i verklig chefsutbildning. I det syftet anlitade jag Eric Rehnman och hans gäng, SIAR, för de hade servicebyråledningens perspektiv, alltså: ”Hur leder man en servicebyrå eller en serviceverksamhet?” och även lite grann ”Hur leder man en grupp med högt utbildad personal?” och ”Hur leder man en organisation som är ganska platt?” Sen använde jag Arbetsgivarföreningens utbildning. De anordnade sexmånaderskurser där man inte utbildades intensivt i sex månader, utan man besökte dem en vecka och sen hade man ledigt eller var tillbaka på jobbet igen, så jag utbildade nog åtminstone 25 stycken till företagsledare. Det där blev kolossalt viktigt, för då kom de ju ur vår miljö, IT-miljön, och fick frotteras med folk ifrån andra näringsområden för att klara ut chefskapets roll.

**Gustav Sjöblom:** Hade ni några funderingar på att gå in i organisationskonsultsvängen?

**Kjell Hellberg:** Nej, det hade vi inte, uppriktigt sagt. Vi höll bara till just inom IT-området. Jag personligen engagerades i ett antal fall, men det var inom koncernen. När något av företagen gick snett fick jag rycka in, men det gjorde jag då som närmaste man till koncernchefen Axel Johnson. När Karlstad Mekaniska Verkstad gick dåligt fick jag åka dit och se till att det blev ordning. Och det gick inget vidare, det blev inte väl motta-

get att jag dök upp. Jag var ju också ganska ung. Så jag försökte smita ifrån det där. Ja, ibland gick det bra. Men det var det enda. Och jag åstundade inte den delen, för det är en ganska tuff bransch, alltså. Man måste ha ganska mycket erfarenhet.

**Gustav Sjöblom:** Du har nämnt att rekrytering var ett viktigt uppdrag. Hade du några speciella filosofier vid olika tillfällen där?

**Kjell Hellberg:** Ja, inledningsvis köpte vi blankt och tog unga studenter. Från början var det ofta studenter med högt betyg i matematik, men så småningom ändrade vi det där och tyckte att det fick vara mera allmänt. Om det var några som hade ett bra betyg i svenska fick de faktiskt prioritet. Men vi hade den uppfattningen att det fanns tester. Jag hade bibringats den uppfattningen av de psykologer vi använde huvuddelen av tiden under min tid, ett Göteborgsföretag som testade de sökande, framför allt såna som skulle syssla med försäljning och utveckling. Den testen kom då som en bedömning vid sidan om. Jag kan inte säga något fall där testen visade att vederbörande var olämplig. Jo, det fanns nog enstaka fall där det också ledde till att vi inte anställde vederbörande. Men i dagens läge funderar jag på om de verkligen var så jäkla duktiga på att finna lämpliga personer till det här området? Men vi gjorde det i alla fall och det upplevdes av många som intressant. Sedan ägnade jag personligen mycket tid åt rekryteringen. Dels att i första hand diskutera var vi skulle stärka resurserna, i vilken riktning, vilken typ av människor som vi skulle satsa på i stort sett. Men jag träffade också alla individer. Det hände väl att jag slog stopp, men i de flesta fall var det bara symboliskt. Men jag tror att de som anställdes tyckte det var ganska bra eller fint att få träffa chefen för företaget. Jag har förstått att de upplevde det som viktigt att jag pratade med dem, pratade om familjen och pratade om bakgrund och gav min syn på vad företaget stod för och vart vi var på väg. Det har jag förstått att det gick ofta in bra. Sen när det gäller personalfrågor så använde vi seminarieliknande historier. Jag har nog åkt båt över till Helsingfors mest av alla VD:ar i Stockholmsområdet. Det skedde åtminstone 50 gånger. Vi tog ungefär 50–60 personer åt gången och åkte över till Helsingfors och hade seminarier och personligt umgänge både på ditväg och hemväg. Jag pratade alltid strategi, vart vi var på väg, vad som skulle hända, hur nästa års budget såg ut och lite grann om resultatet. Sen hade vi olika funktionärer som belyste sitt, alltså om vi skulle ha nya maskiner eller liknande, eller nya system. Sen åt vi middag och sen inträffade personlig samvaro. Då bjöd vi på drinkar och då var det ofta folk där som kom fram till mig och angrep mig för att de hade fått jobba för hårt eller för att vi hade lämnat dem i sticket hos en kund eller nånting sådant. Men jag har inte något minne att någon av de ursprungliga Datemaanställda ramlade igenom och blev för fulla på båten. Nej, det var en jävla fin stämning hela tiden. Men när vi hade köpt Dataservice var det första vi gjorde att vi tog dem att åka över till Helsingsfors för att vi tänkte att ”nu ska vi tala om lite om Datema.” Vi hann knappast utanför Söderarm förrän hälften av skaran var fulla. Det var sån skillnad så det var inte klokt, alltså. Vad det berodde på, det må psykologer resonera om, om de helt enkelt hade tappat modet eller söp sig själva under bordet. Vi fick egentligen inte ut nånting av den resan. Huruvida personalen fick nånting ut vet jag inte, men det var bedrövligt. Så man kan inte utan vidare tillämpa en sån där grej i ett företag, utan det måste vara en del av företagets totala personalpolicy. Jag har ibland tillskrivit det att vi var väldigt öppna, vi talade om seriösa saker med alla och de visste att vi inte var nån slags fälla, att vi inte bedrog dem, utan saken var klar. Dessutom att jag och mina närmaste medarbetare inte var rädda att ta ett samtal mellan fyra ögon. Jag blev så led på dessa resor så småningom att jag bara åkte med över till Helsingfors och sen stack jag ut till flyget och flög hem, så jag var aldrig med på återresan. Och jag tror att det bidrog till en sammanhållning, för hela företagsledningen uppträdde ju och la verkligen korten på bordet. Det var inget snack om det.

**Gustav Sjöblom:** Vad gjorde ni i övrigt för att skapa en stark företagskultur och sammanhållning?

**Kjell Hellberg:** Ja, vad gjorde vi? Gjorde vi mera? Vi körde egentligen aldrig över någon individ, utan om det gick åt skogen så försvarade vi personalen. Om det till exempel gick åt skogen ute hos en kund och det behövdes hjälp ute hos kunden av psykologisk natur så hände det ofta att jag följde med säljaren eller vem det var ut till kunden. Kunden upplevde det som väldigt positivt att jag dök upp och den här personen som jag följde med upplevde att han eller hon hade support av företaget. Det faktum att det var jag och inte nån i övrigt i organisationen som följde med, det har jag förstått var väldigt viktigt, både för kunden – som tyckte att vi verkligen tog det här på allvar så att det oftast blev en bra lösning – och den anställde, som tyckte att den kände stöd. Det vill säga: ”Aldrig lämna den anställde i sticket.”

Nu hör det till saken att vi aldrig avskedade någon. Däremot hände det att det var folk som sa upp sig och som vi ville skulle säga upp sig. De hade inget problem att få nytt jobb, oftast kunde jag till exempel prata med någon och säga att: ”Din profil är bra, men just här passar den inte. Du skulle sitta där och där eller i ett sånt företag. Om du är intresserad att vidareutveckla dig, för du har verkligen potential, så kan vi hjälpa dig att hitta ett företag där du passar in.” Och oftast var det på det sättet att vi hade träffat rätt, att vederbörande själv kanske tänkte ge sig iväg. Men det var en sån expansion i branschen på 60- och 70-talet att vi aldrig behövde säga att: ”Nu måste vi skära i tio personer.” Vi hade lägen där ekonomin gick ner, men då hade vi en annan kanal att dra på, nämligen att öka utfaktureringen av utvecklingspersonal. Vi sålde mera direktkonsulting, det vill säga att vi flyttade över från overheadpersonal som hjälpte till. Vi hade bundlade priser i princip. Tog vi betalt för timme, för körning eller för vissa anställda, så kunde vi istället sälja de här specialisterna och då kunde vi höja kassaflödet direkt. Vad effekterna blev på vår konkurrenskraft vet jag inte, men vi hamnade aldrig i ett läge där vi var illa ute. Det kunde variera, därför att om du har en personal som är av high-browtyper eller högt utbildade och du fakturerar ut 300–400 kronor per timme, så har du en tendens att de börjar säga att: ”Min lön borde ligga i närheten av det.” Det går inte. De accepterar en viss nivå som ska gå till företaget, sen vill de ha resten och det blir tryck på lönerna uppåt för den personalen. Och det må man se upp med, faktiskt. Hur det än är så ska man ju dra in lite mer än sin egen lön i ett sånt här företag, men när man är öppen så ser de ju att: ”Jag drar in 300 kronor i timmen, men min lön täcker bara 120 kronor i timmen.”

**Gustav Sjöblom:** Det fanns ganska många olika specialiteter och yrkeskategorier i Datema. Fanns det kulturskillnader eller slitningar mellan olika delar?

**Kjell Hellberg:** Det gjorde det säkert. Men uppriktigt sagt, jag upplevde aldrig det som störande. Det var till exempel naturligtvis så att skiftgående personal hade ett sätt att se på tillvaron och de som arbetade dagtid ett annat. Sen hade vi verkligen högkvalificerade konsulter och programmerare och så hade vi operatörer som visserligen var duktiga men som inte hade den där höga utbildningen. Där kunde det nog vara skillnader, men nu när du frågar så känner jag inte att det fanns skillnader där. Jag har inte ens varit med om att någon har kommit in och sagt: ”Hörru du, jag har för lite betalt jämfört med den och den”. Inte en enda gång, alltså.

**Gustav Sjöblom:** Hur var den sociala sammansättningen? Om vi börjar med det, fanns det några kvinnor på Datema och hur många var de på ett ungefär?

**Kjell Hellberg:** Ja, du … det har jag inte räknat. Det var inte så mycket kvinnor. Jag skulle kunna räkna här och kanske komma fram till att det vore på sin höjd 25 procent kvinnor.

**Gustav Sjöblom:** Fanns de i alla …

**Kjell Hellberg:** Det var ju mestadels på ekonomi- och personalavdelningen och på data entry-avdelningen i den mån det fanns stansning. På programmeringssidan var det många unga flickor som var duktiga, men det var nog inte mer än en på fyra. Det är en känsla som jag har, men det kan jag ju se direkt här i personalförteckningen.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det några som inte hade en helsvensk bakgrund?

**Kjell Hellberg:** Nej. Det var under kalla krigets dagar och vi var lite känsliga. Vi gjorde mycket jobb för försvaret, för banker och så vidare och vi försökte undvika att anställa såna som inte var svenska medborgare. Det sa vi ju inte öppet, men det var väldigt viktigt när vi gjorde jobb för försvaret om de frågade: ”Har ni någon utlänning bland er?” Det ringde ibland folk direkt till mig ifrån Berlin, det ringde till och med från Warszawa, bland annat en kille som var ryss. Han hade nog den största kvalifikationen jag nånsin har träffat på som ville ha jobb som utvecklingschef. Men jag frågade mig: ”Varför skulle jag anställa en rysk högtekniker som ringer från Berlin och vill ha jobb?” Jag tackade för vänligheten, men sade att just nu så har vi inte behov.

**Gustav Sjöblom:** Var det riskfyllt med tanke på kalla kriget?

**Kjell Hellberg:** Ja. Det var ju inte hela världen, men jag ville i alla fall kunna säga till kunder, banker och försvaret och statliga organ att: ”Det finns inga personer som vi inte känner bakgrunden till.” Vi hade faktiskt nån enstaka person som SÄPO ringde mig och talade om att: ”Den personen får ni se upp med.” Det var en vanlig svensk och SÄPO hade honom på sin lista och det var lite äckligt för han var säkert okej, men han råkade vara gift med en utländsk kvinna som tydligen hade dåligt renommé.

**Gustav Sjöblom:** Hur var det med den sociala bakgrunden, sammansättningen av folk från olika utbildning, olika klassbakgrund?

**Kjell Hellberg:** Det är ju klart att de som hade högre utbildning hade väl möjligen en annan bakgrund, men uppriktigt sagt så var det ingenting som jag fann var något speciellt. Det enda jag märkte var att det var lite skillnad i företag som vi köpte. Där fanns det folk långt ner på skalan och högre upp. Det var annorlunda. Men vår rekryteringsprocess gjorde att det i allmänhet blev god standard på dem vi anställde. De kom ifrån bra familjer. I nåt enstaka fall har det varit såna som förbrukade för mycket alkohol, men det hör till undantagen.

**Gustav Sjöblom:** Uppfattade du personalstyrkan som homogen eller blandad?

**Kjell Hellberg:** Den var homogen. Nej, det var inga problem, man märkte när vi hade personalfester till exempel på Lucia och vi hade ju egen restaurang och hade julluncher, och det var så gemytligt. Det var med barnen och de fick julklappar och det var dans kring granen. Jag upplevde att det verkade vara som en stor familj. Men jag kanske missbedömer det, jag kanske tolkar det fel, så jag vill inte uttala mig om det är någon som är kritisk och menar att det fanns skillnader. Det är möjligt att det finns de som tycker det.

**Gustav Sjöblom:** När det gäller rekryteringen så har du nämnt att du började med att anställa dem som hade stort A i matematik, men sen bytte du preferens.

**Kjell Hellberg:** Ja, det var inget fel på dem med stort A i matematik, för de hade också ofta väldigt bra betyg i andra ämnen. Men det där var ju ett arv ifrån tidigt 50-tal när man talade om Matematikmaskinsnämnden. Men om man talar om att databehandling är en form av matematik, i själva verket så när man börjar analysera det där, så finner man att databehandling, speciellt utvecklingen av system, installation av system, är en fråga om kommunikation. Det största problemet uppkommer i kommunikation mellan slutanvändaren och programvarumakaren. Ta som exempel, jag kom in hos en kund, där faktiskt Hans Lind satt och diskuterade med en kund om att lägga in en ny linje till ett företag i Sydamerika som skulle komma in på vår databehandling. Och jag satt och lyssnade på diskussionen ett tag och tänkte: ”Det är nåt som är galet här, vad fan är det?” Och det visade sig att de pratade helt förbi varandra. När vår man från Datema talade om ny linje så var det en ny telelinje, medan kunden menade en ny skeppningslinje, fartygslinje. De satt och pratade och trodde bägge två att de menade samma sak. Det är så viktigt, för det där var så typiskt. Det är oftast så att man har svårt att kommunicera med slutanvändaren om man är för rak. Och är man till exempel väldigt matematisk intresserad så kan man säga: ”Vad har ni för värden här, så kan jag optimera?” Men det går inte till så alltså, utan det är frågan: ”Ska vi prata om det här?” och så småningom kommer man fram till nånting. Jag menar att har man en bra verbal förmåga och en bra kommunikation – och då har jag sagt att den som har högt betyg i svenska har förmodligen det – så har man mycket lättare att komma fram till vad det är kunden egentligen behöver och vill ha.

**Gustav Sjöblom:** Hur mycket tror du att din egen bakgrund som latinare spelade in här?

**Kjell Hellberg:** Ja, det har ju en viss betydelse för min syn på det här, men att jag kom fram till det här tror jag beror på att jag har analyserat arbetssituationerna och funnit att i de flesta fall när det har gått galet så beror det på brister i kommunikation mellan parterna. Det gäller också inom företaget. Därför tillmäter jag kommunikation stor betydelse och utgår från att den som är bra i svenska och har bra betyg där också har lättare för att kommunicera. Men jag har också utgått ifrån att testen skulle visa om man hade bra kommunikation.

**Gustav Sjöblom:** Du har sagt att ni till och med hade präster och jurister som utvecklare?

**Kjell Hellberg:** Ja. Vi hade flera jurister och nån enstaka präst och så hade vi ju andra varianter. Databehandlingen är så neutral att den lockar till sig många som känner sig kallade. Och de var bra. Vi hade inte så många ekonomer, men vi hade mycket tekniker och vi hade filosofer som hade läst statistik och språk och så vidare och det var ju bra.

**Gustav Sjöblom:** Vid ett tillfälle gjorde ni en rekryteringssatsning i Siljansbygden.

**Kjell Hellberg:** Ja. Det var en tillfällighet. Min svåger satt på arbetsförmedlingen i Mora och vid nåt tillfälle sade han: ”Nu kommer det ut ett gäng från gymnasiet här. Är ni intresserade av att anställa nån?” ”Ja” sa jag, och så diskuterade vi profilen. Vi anställde två stycken, en flicka och en kille. Det visade sig slå väldigt väl ut, så vi fortsatte med det och han fortsatte nog i en fyra–fem år och levererade ett par tre man varje gång, så vi hade en hel koloni av dalmasar där. Det var bland annat ishockeyspelare och några av dem var

utomordentligt bra. En kille, Åke Norremo, sitter i ett dataföretag i Danderyd. Hans bror kom också och bägge två var duktiga. Sen var det en flicka som var sagolikt duktig på softvara som kom därifrån, så det var lyckat. Nåt liknande samarbete hade jag med en av mina vänner som hette Norrby och arbetade nånstans i universitetsledningen. Hon hade överblick över folk i datautbildning i Stockholm, så hon sade att: ”Hörrdu, om det kommer nåt geni som jag tycker det så ska du få namnet.” Hon försåg mig säkert med tio stycken, så det var utomordentligt bra.

**Gustav Sjöblom:** Ni hade också nåt samarbete med skolorna i Solna?

**Kjell Hellberg:** Ja, men det låg på ett allmänt PR-plan. Vi ville sprida en god image från Datema så vi hade olika aktiviteter. Bland annat ordnade vi en teckningstävlan där man skulle teckna en dator och det var fantastiska teckningar som kom in. En del av de där teckningarna sitter fortfarande hemma på nån vägg och hos min dotter. Hon har några teckningar om hur skolbarnen upplevde en dator. Det var en fascinerande sak och de fick ju premier och jag hoppas i alla fall att det var bra för företaget att vi hade det. Sen om det på sikt blev nåt viktigt vet jag inte.

**Gustav Sjöblom:** Vet du om att det ledde till nån konkret rekrytering?

**Kjell Hellberg:** Nej, det vågar jag inte uttala mig om. Jag tror att det gjorde det, därför att Datema var välkänt i Solna och var liksom en symbol. Huset låg så fint till och det var en jätteskylt som alla såg där och jag tror att det gjorde att vi hade ett gott rykte där.

**Gustav Sjöblom:** Då kan vi lämna det här med rekrytering och ta allmänna frågor. Omgav du dig med en ledningsgrupp och vilka satt i den i så fall?

**Kjell Hellberg:** Ja. Jag hade naturligtvis en direktion, som hade sammanträde varje fredag. Det var ungefär åtta–tio personer. Där diskuterade vi allting väsentligt som hade hänt under veckan och tog gemensamma beslut i förekommande fall. Och det blev naturligtvis livliga diskussioner där ibland. Sen hade jag naturligtvis en ledningsgrupp som skötte olika saker. Man kan säga att dels hade jag en VD-stab, där några av de killar som var under rotation eller liknande parkerades och hjälpte mig med olika saker. De var en, två, tre, fyra stycken i den staben och det var väldigt superba killar som jag kunde använda för olika utredningar och olika saker. Sen hade jag cheferna för de olika avdelningarna: ekonomiavdelning, personalavdelning och så vidare, som jag ju alltid rådgjorde med, speciellt ekonomiavdelningen var ju viktig och personalavdelningen också. Sen hade vi de andra huvudavdelningarna: internationella enheten, marknadsavdelningen, produktionsenheten som skötte alla datacentraler, och utvecklingschefen. Det var väl i stort sett de sex–sju som man kan kalla för företagsledning. Till fredagsmötena kallades också i vissa fall särskilda personer om vi visste att det var en stor fråga. Ledde man till exempel ett utvecklingsprojekt av stor omfattning så skulle man redogöra för det i ledningsgruppen så att vi fick en reaktion på det. Sedan fanns det nån teknikchef som ofta var med och som analyserade olika alternativ inför ledningsgruppen. Men under dragningar som gällde nya produkter var det alltid ett par stycken som var föredragande med lite, jag vill inte säga motsatta, men på något vis olika syner på det som gällde. Om till exempel tekniske chefen ville ändra nånting i operativsystemen eller i uppläggningen av produktionen så fattade jag aldrig något beslut – i den mån jag skulle göra det – utan att samtidigt höra produktionschefen, faktiskt. Det var en del av check and balance-historien. Och en del tyckte det var obehagligt och menade att det alltid blev konflikter när vi hade en sån metod och det kunde ju bli.

**Gustav Sjöblom:** Det fanns lite kopplingar till amerikansk företagskultur, dels att du var inläst på den litteraturen, dels kopplingen till SRI. Kan du känna att det fanns några inslag på Datema som delvis krockade med traditionell svensk företagsledning?

**Kjell Hellberg:** Nja, jag vet inte, uppriktigt sagt. Reaktionen från de amerikanska vänner som jag hade var nog att de upplevde Datema som väldigt svenskt. De menade att: ”Ni pratar lite för mycket innan ni fattar beslut”, till exempel. Nej, det har jag svårt att säga, men det är möjligt att jag vid närmare eftertanke kan hitta aspekter av det. Men just nu kan jag inte säga att det fanns nånting som var typiskt amerikanskt eller som var amerikanskinfluerat.

**Gustav Sjöblom:** Vilken roll spelade styrelsen?

**Kjell Hellberg:** Ja du … Styrelsen bestod utav bergsingenjör Axel Johnson, hans närmaste man, ekonomichef, och så ytterligare ett par gentlemän som rekryterats som pensionärer till koncernen. Där ingick också bergsingenjören Axel Johnsons bror, Bo Axelson Johnson. Och de utgick ifrån att jag skötte det där. Det var ju knappast någon av dem som satte sig in i företaget. När jag gjorde upp den första budgeten 1964 fick jag bakläxa, de tyckte att den var för ytlig, men sen har jag aldrig upplevt att styrelsen har agerat på något annat sätt än att de har sagt att: ”Det här är okej. Det är okej.” Styrelsen var trevlig att ha och den hade kanske en stärkande position för min del, men det var aldrig nån styrelseledamot som liksom började rota i nånting eller sa: ”Det där måste jag få mera belyst.” Det förekom inte. De hade ju tillsatt mig för att de tyckte att: ”Det här får han klara.” Men det förekom ju fall som var lite vansinniga. En gång var det styrelsemöte i Stråbruken, ett av dotterbolagen som vi levererade bokslut till och ekonomichefen i bolaget hade inte bokslutet klart och hade sagt att: ”Jag har inte fått materialet.” ”Var då ifrån?” ”Från Datema.” Då ringer koncernchefen direkt till mig och säger: ”Varför har du inte levererat materialet till Stråbruken till styrelsemötet?” ”Ja, det måste jag titta på.” Sen rotade jag och då visade sig att vi aldrig hade fått underlaget ifrån Stråbruken. Det talade inte den stackars ekonomichefen om. Så jag kunde säga att: ”Vi levererar det när vi fått materialet.” Det är den enda gången jag har märkt ett ingrepp ifrån styrelsen. Nej, jag tycker att det var både tråkigt och bra. Det hade ju varit roligt att ha någon att diskutera med, som hade kunnat databehandling. Vi gjorde i ordning ett system till koncernchefen som stod på has tjänsterum, en härlig bildskärm och ett system som visade för honom varje dag var hans fartyg befann sig just då, över hela världen. Och det där tyckte han ju var roligt, men enligt uppgift hade han aldrig tryckt på knappen en enda gång, utan hans sekreterare fick komma in och trycka på knappen så att han kunde se bilden av var fartygen var. Men han uppskattade högt och ljudligt datateknik och det var inget snack om att han var progressiv. Sen i slutet av 70-talet blev han väldigt sjuk och det var inte lyckat för företaget, för det betydde att han inte kunde ägna sig åt det och det blev en allmän glåmighet när han inte orkade hänga med.

**Gustav Sjöblom:** I hela Johnson-koncernen?

**Kjell Hellberg:** Ja, hela Johnson-koncernen och även Datema påverkades lite.

**Gustav Sjöblom:** Hur marknadsförde du Datemas tjänster? Var det framför allt till befintliga kunder eller hade ni nån större säljverksamhet?

**Kjell Hellberg:** Det är klart att vi hade annonskampanjer, men många gånger uppskattades det inte av våra befintliga kunder, så det gällde att vara väldigt försiktig där. Vissa av våra produkter som Datema Direkt-Data, time-sharingen, och vissa andra system, marknadsförde vi ganska hårdhänt, men mestadels var det tänkt så att vi skulle ha den största tillväxten hos våra befintliga kunder. Växer vi i den takt som användningen av datateknik hos våra kunder växer, då klarar vi av det och vi klarar inte av så mycket annat. Vi fick även ett inflöde av kunder genom köp av företag och genom facilities management. Köpen av företagen kom många gånger till genom att någon, ofta en styrelseordförande, ringde oss och sa: ”Hörrudu, kan ni ta hand om det här?” Facilities management var nånting liknande och då fick vi ju på en gång ett inflöde av en kundbas som vi skulle ta hand om. Men det fanns en regel som sade att: ”Du får inte åka till Atlas Copco och börja tala om våra produktionsstyrningssystem och engagera folk där, när du vet att det kanske finns ett behov vid Avesta Jernverk. Det ska tillgodoses i första hand. De har rätt att kräva att vi verkligen ger dem first priority.”

**Gustav Sjöblom:** Och det var inte för att de var inom koncernen, utan för att de var befintliga kunder?

**Kjell Hellberg:** Nej, det var för att de betalade och köpte. I början var det naturligtvis så att vi ägnade mycket tid åt Johnsons, men efter en tid var det snarare så att företagen ansåg att vi först måste lösa det för företag utanför koncernen så att de visste att andra köpte av oss. De accepterade inte att de var de enda eller de första på system, för då trodde de att det var nånting som inte var bra.

**Gustav Sjöblom:** Nu har jag en rad frågor om relationen till andra företag eller andra parter än just kunderna. Vi kan börja med SRI, Stanford Research Institute. Hur länge fanns de med i bilden och vilken typ av hjälp bistod de med?

**Kjell Hellberg:** De fanns med just i uppstarten och man kan säga att Datema inte använde SRI på det sätt som Avesta hade gjort, utan jag anlitade enstaka killar därifrån och i de flesta fallen hade de lämnat SRI och hade andra placeringar. Så man kan säga att det här med SRI tog slut ganska tidigt. Jag ville gärna fortsätta med dem lite grann, men det blev inte så mycket, faktiskt.

**Gustav Sjöblom:** Varför inte?

**Kjell Hellberg:** Vi hade egentligen inget behov, vi byggde snart upp egna resurser. Det visade sig också att det i själva verket nog var tveksamt om de metoder som de rekommenderade gick hem så bra i Sverige. Det var lite för mycket hejsan-svejsan. Vi fann nog att om vi skulle lösa det här så måste vi ändå ta tag i det själva. I vissa lägen kunde det vara av ett visst intresse, men det blev alltid så mycket efterarbete så att det var lite problematiskt. Däremot var det några enstaka killar som jag engagerade mera på frilansbasis, bland annat en softvarukille och en ekonom.

**Gustav Sjöblom:** Vad hette de?

**Kjell Hellberg:** Det var Jim Core och Jack Mitchell, jag pratade om dem tidigare. Jack Mitchell var väldigt duktig på softvara, operativsystem och liknande, och han kunde mycket om IBM:s utrustning och det hade jag glädje av. Och Jim Core var en tuff ekonom. Vi satt ofta och pratade kring ekonomi och där tyckte han att det borde vara tuffare tag, men jag vet inte, jag. Han fakturerade mig aldrig nånting, men han tyckte om att vara

på Datema så han dök upp då och då. Han älskade Stockholm och han har varit här i Högfors också, så det var en utomordentligt trevlig bekantskap. Han var en sån där tuffing. Han var född i Samarkand och flyttade under kriget till USA för att han var rädd för att bli tagen som jude i Tyskland. Men det var en tuffing. När han just var här så hade det rest en sån där Svart Panter från New York till Spanien och spanska polisen hade direkt tagit den där Svarta Pantern och internerat honom i ett fängelse. Och då säger Jim Core: ”I completely disagree with the Spaniards.” “Jaha”, sa jag “menar du …” ”Ja, de skulle inte ha satt honom i fängelse, de skulle ha skjutit honom direkt på flygplatsen.”

**Gustav Sjöblom:** Det är hårda bud.

**Kjell Hellberg:** Ja. [Skratt] Det var en bit av den drastiska medicin som han hade. Han hade arbetat ett tag med Texas Instruments, där han hade varit ekonomichef och hade en utomordentligt god inblick i amerikansk dataindustri. Han var lite för tuff.

**Gustav Sjöblom:** Tog ni in några andra konsulter på Datema?

**Kjell Hellberg:** Ja, vi använde konsulter. Programator använde vi faktiskt en del.

**Gustav Sjöblom:** Vad tillgodosåg de för behov?

**Kjell Hellberg:** Vi saknade just då resurser i programmering för att göra ett system som inte vi hade folk till. Jag kan inte säga att det var någon speciell know-how som de hade som inte vi hade, men vi saknade folk just då och behövde göra någonting. Vi kunde även använda andra konsulter, inom teleområdet. Nu måste jag säga att jag inte riktigt har klart för mig hur vi använde dem, för det var oftast inte jag som var inblandad i det, utan det skötte utvecklingssidan. Vi använde också i väldigt hög utsträckning leverantörerna och deras förmåga att serva. Det var ju framför allt IBM, men då och då ville vi pröva andra leverantörer. Jag minns till exempel att Univac hade en maskin som vi var intresserade av och vi sade att vi tar och sätter in den. Och efter en tid säger produktionschefen att: ”Hörru du, jag tycker vi skickar tillbaka den där apparaten.” ”Jaha, varför det?” ”Jag är lite tveksam om servicen”, säger han. ”De kommer alltid hit okej”, sa han, ”men ena gången kommer det en kille från Paris, nästa gången kommer det en från Köpenhamn, nästa gång kommer det en kille från Helsingfors. Och det är väl okej, det visar att det är en internationell approach. Vad som oroar mig”, säger han, ”det är att det är samma kille.” Så vi tänkte att det vete tusan och vi tog inte den utmaningen, även om det funkade ganska bra i det läget.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det andra fall då ni anlitade andra hårdvaruleverantörer än IBM, eller var det IBM som dominerade?

**Kjell Hellberg:** IBM var huvudleverantör, men sen fanns det viss tilläggsutrustning som vi kunde använda. Nu vågar jag inte uttala mig om exakt vad det kunde vara, men att det fanns även andra företag som levererade hårdvara, den saken är klar. Softvara köpte vi ofta från olika håll. Det fanns ju speciellt i USA utvecklad softvara som vi tyckte kunde vara vettig att införliva.

**Gustav Sjöblom:** Köpte ni även från svenska mjukvaruleverantörer?

**Kjell Hellberg:** Det fanns ett par killar som hade ett bra system för urval. Jag undrar om de inte hette Industrimatematik, och de hade ett matematiskt urvalssystem som vi upp-

skattade, och som vi använde i den här produkten kring befolkningsregistret. De var ganska duktiga på det där, så det systemet minns jag att vi köpte. Det var nog kanske andra också som vi köpte, som jag inte riktigt kommer ihåg nu. Vi gjorde ibland avtal med branschorganisationer att ta över system som de antingen hade börjat utveckla, eller som de hade utvecklat och som de ville få i en professionell miljö. Det gällde till exempel Dakom, som ursprungligen hade utvecklats hos dagligvaruleverantörerna, men de hade aldrig kommit igång med det. Vi hade en lämplig förutsättning för att klara av det: ett nätverk och stora datorer. Så då tog vi över det bland annat.

**Gustav Sjöblom:** Funderade ni på att driva egen hårdvaruutveckling vid något tillfälle?

**Kjell Hellberg:** Gjorde vi det? Vi hade Hewlett Packard-utrustning som vi kompletterade och bäddade in i softvara. Det var det som jag kallar Fyrklövern, med fyra program. Där byggde vi en del, alltså. Vi hade en avdelning i Nynäshamn som sysslade med processreglering och de byggde en del givare, dataloggare och då byggde till ett till den här datorn också. Men vi funderade inte på det alls. Det fanns ingen anledning, utan vi menade att behöver vi nån hårdvara som vi vill lansera som vår egen kan vi köpa det.

**Gustav Sjöblom:** Nu tänkte jag fråga dig lite om formaliserade samarbeten inom datasverige. Du har nämnt att ni var med i något som hette SEBRO, Sveriges Servicebyråers Riksorganisation, men att ni höll en låg profil där. Vad gjorde den organisationen och vad tillförde den Datema?

**Kjell Hellberg:** Det var väl närmast frågan om hur avtal med kunderna skulle se ut. Det var egentligen den enda frågan, så vitt jag kan minnas. Det var väl en del annat också, men det var av mindre betydelse. Jag kommer uppriktigt sagt inte ihåg mer vad SEBRO gjorde, men det var ingen stor grej.

**Gustav Sjöblom:** Du satt också med i Mekanförbundets datakommitté. Vad gjorde ni där?

**Kjell Hellberg:** Vi var ju stora på verkstadsindustrin och hade levererat system och hade många kunder och det var väl helt enkelt så att Mekanförbundet tyckte att de behövde det kunnande som vi kunde tillföra, så man betraktade oss delvis som ett Mekanföretag. Jag tror inte vi var medlemmar i Mekanförbundet, så det var närmast för att vi hade en know-how inom dataindustrin. Där satt bland annat den här killen Wedell, där satt ytterligare någon ifrån Saab, det var väl också någon ifrån Bofors, minns jag. En del var dataknuttar och andra var väl verkstadschefer eller nånting sådant. Den där Johansson från Volvo var där också, faktiskt. Jag var inte där så ofta, men lite grann var vi där. De hade en duktig kille som höll ihop det, som gjorde att det var värt att vara där. Det var den gruppen som gav ut den där boken som jag skrev, eller häftet eller vad man vill kalla det.

**Gustav Sjöblom:** Vad sysslade kommittén med?

**Kjell Hellberg:** Vi diskuterade i princip eventuella standardiseringsönskemål och vi ville verka för en förbättrad utbildning inom dataområdet, inte minst för företagsledningen inom verkstäderna. Det var väl i stort sett vad jag minns nu att vi sysslade med.

**Gustav Sjöblom:** Från början av 70-talet satt du med ganska aktivt i Dataindustriutredningen. Kan du säga nåt om det?

**Kjell Hellberg:** Ja, det var ett önskemål att någon från Dataindustrin eller IT-världen skulle vara med och det var faktiskt egentligen genom Mekanförbundet. De rekommenderade mig och jag fick en uppmaning att vara med där. I början var det väl inte så mycket som skedde där, men så småningom blev det arbetsgrupper och där kom jag att få ta hand om själva softvarusidan. Där hade vi ett stort antal arbetsgrupper som analyserade olika typer av applikationer. Men nu är det så länge sedan, nästan 30 år, så du vet nog mer om vad vi gjorde där än vad jag gör, jag har inte tittat i den där boken. Jag utgår från att det var något mer än själva statistiken som var av visst värde där. Det gav mig en del inblick dels i det politiska mönstret, dels i hur folk resonerade på olika håll. Jag träffade en del politiker och vi diskuterade bland annat var professurer skulle finnas nånstans. Det var ju intressant att höra hur de såg på det från de olika riktningarna. Samtidigt var det ju så att utredningen var under socialdemokraternas egid och speglade lite hur de ville se det, men det speglade också vilket inflytande Wallenbergs hade i svensk politik under 60- och 70-talen. Han var väldigt högt aktad, doktor Wallenberg, så honom lyssnade Gunnar Sträng till i första hand väldigt mycket, har jag förstått. Dessutom hade de ju en stark dator som borde komma i fråga, tyckte de, och det var väl åtminstone just då den enda svenska kommersiella datorn, Saab, som då skulle utses till svenskt flaggskepp. På något sett gjordes det också av utredningen, men grunden till det är svårt för mig att veta. Jag vill inte säga det var bortkastad tid, men det tog mycket tid och det hade kanske varit bättre för Datema om jag hade varit hemma den tiden.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det några andra former av samarbeten eller organisering som du deltog i?

**Kjell Hellberg:** Det hände väl ibland att man var med i några paneldiskussioner, men vem som organiserade det kommer jag inte ihåg. Det var nog inte Dataföreningen, vi hade inte så mycket med dem att göra, vi ansågs vara lite räv i hönsgården där, för det var ju slutanvändare och enskilda individer som organiserade Dataföreningen. Jag var ofta ute hos företag och pratade om olika tillämpningar. Bofors, Skånska och en del bolag var intresserade och då hade jag oftast en föredragning inför deras direktioner och styrelse om hur vi såg på problemen och hur vi hade löst dem. Det var ju trevligt. Man fick en god middag och lite diskussioner och det var ju bra. Ibland fick jag kunder den vägen. På Volvo var jag ett par gånger, men det var mera på en departementell nivå. Men föreningar kan jag inte erinra mig. Det var säkert nånting, Arbetsgivarföreningen var jag väl hos några gånger. Det var mest föreläsningar.

**Gustav Sjöblom:** Hade du ett stort personligt nätverk som du drog nytta av?

**Kjell Hellberg:** Nej. Det är klart, man hade en del vänner som tillhörde dataindustrin, och sen använde jag ju, som jag har indikerat, lite släkt och vänner som hjälpte till vid personalrekryteringen. Det fanns ett större dataföretag uppe i Sundsvall som hette Skogsbrukets datacentral. De var ganska stora och vi umgicks lite grann. Vi hade lite likartade problem, bland annat diskuterade vi ingående hur vi skulle klara terrorattacker, faktiskt, för de höll på att bygga nytt och ville gärna höra hur jag såg på det och jag ville höra om deras problem, så vi var ofta tillsammans och diskuterade det. Vi hade likartad utrustning också. Lantbrukets Datacentral hade jag en del kontakter med och naturligtvis med DAFA, statens datacentral och Statskonsult likadant.

**Gustav Sjöblom:** Var det informella kontakter?

**Kjell Hellberg:** Informella ja, inga officiella avtal eller liknande, faktiskt.

**Gustav Sjöblom:** En episod som egentligen hör mer ihop med diskussionen om förvärv är att Datema ett tag funderade på att förvärva utländska företag, som sen blev ganska betydande. Det gäller till exempel Cap i Frankrike.

**Kjell Hellberg:** Ja. När vi hade börjat internationellt och visste att vi skulle bygga ut nätverk analyserade vi förutsättningarna, framför allt i USA. Vi hade då etablerat oss i Danmark och England som ett första steg för att lära oss lite grann hur det fungerade. Vi insåg att om vi överhuvudtaget ska tala om ett worldwide network så måste vi finnas i USA och det var mot den bakgrunden som vi gjorde vissa sonderingar. Jag var över ett par gånger och några medarbetare till mig var över och då tittade vi bland annat på ett företag som hette Rapid Data, som liknade oss. De hade ungefär samma utrustning och samma produktionsfilosofi. Men det blev ingenting av. Vi skulle i så fall ha bjudit över börsen på dem och de hade nog inte så bra ekonomi. Men varför det inte blev av det kan jag inte säga just nu, det bara rann ut i sanden.

**Gustav Sjöblom:** Hade det varit ditt beslut eller Johnsons?

**Kjell Hellberg:** Nej, det hade varit mitt beslut.

**Gustav Sjöblom:** Hade ni en kassa …

**Kjell Hellberg:** Och sen tittade jag på det här företaget Nomad, men det var närmast att jag var intresserad av deras produkt. Det var väldigt klyftiga gossar och deras filesystem var verkligen modernt, det var supermodernt. Vi hade inte ens börjat fundera längs de banorna. Men även det visade det sig att vi inte kom att ta, istället utvecklade vi bland annat det här Preedit-systemet. Sen hade vi besök av en minister från Singapore som ville att vi skulle etablera oss i Singapore, men det rann också ut i sanden. Vi hade besök av en minister från Österrike som ville att vi skulle etablera oss i Wien, men det rann också ut i sanden därför att vi tyckte det var lite för vågsamt. Det blev inte av. När man blir approcherad så där får man se upp lite grann, man vet inte vad som ligger bakom. Vi hade vid två tillfällen besök utav en delegation ifrån Moskva, det fanns ett organ där som hette Gosplan. Det var tio man ungefär som var en planeringsenhet i närheten av Kreml och de ville samarbeta med oss. Vi hade dem på besök i Solna och vi hade inga tolkar, för vi hade folk som hade gått på tolkskolan och de skötte hela tolkningen. Jag har en känsla av att de på en gång visste att det var gossar från tolkskolan, militära underrättelsetjänsten. Det enda de var intresserade av var PA-systemet och de frågade vad det skulle kunna kosta att köpa det. Då hade vi å andra sidan insett att det inte kunde vara aktuellt, och min produktionschef som var en spjuver sade liksom utan vidare: ”Det kostar en krona per medborgare.” Och sen blev det inget mer diskuterat. Så det försvann, det enda var att vi bjöd på en rejäl lunch på Ulriksdal och där bjöd jag på den bästa konjak som jag kände till, nämligen Renault Noir. Den hivade gänget i sig direkt och plötsligt stod det fem flaskor vodka på bordet som de hade plockat fram. Och vi började dricka vodka. Två flaskor förblev oöppnade och då tar ledarn för gruppen mig i hand och säger: ”Här får era två duktiga tolkar varsin flaska” och så skildes vi åt. Det var den enda rejäla kontakten som vi hade med ryssar. Vi hade besök ifrån Indien, en regeringstjänsteman som ville komma ner i källaren och titta på vår produktion. Han trodde att vi gjorde datorer och han var fullständigt missnöjd med att vi talade om system bara. ”Kan jag inte innan vi skiljs åt få se er tillverkning?” Nja. Nej, det var såna där udda grejor, en erfarenhet som ibland fastnade i minnet därför att det var en internationell värld, men vi var inte mogna för just det

alltså. Men jag hade nog gärna sett att vi hade haft en enhet på Västkusten i USA för att täcka den delen, men det gick liksom inte.

**Gustav Sjöblom:** Och hur var det egentligen med Cap i Frankrike?

**Kjell Hellberg:** Cap, det var bara på distans. Jag tror de startade efter oss, senare – liksom amerikanska EDP med Perot, det startade också ganska sent – men det var liksom bara på diskussionsbasis. Men vi diskuterade också då om vi skulle åka till Frankrike, och då var det ju uppe, men det var inget seriöst. Jag vet inte, just då när vi diskuterade var de nog inte så på alerten och så aggressiva. Så småningom blixtrade det till med Cap och de började växa och blev väldigt stora ganska snabbt och då var det ju uteslutet att vi skulle komma in i det.

**Gustav Sjöblom:** Var det ett missat tillfälle? Om man ser till alla de här diskussionerna, hade Datema kunnat expandera mer aggressivt i utlandet eller var det en god avvägning att man nöjde sig med den expansionstakt som det blev?

**Kjell Hellberg:** Vi hade kunnat expandera, faktiskt, och det hade legat i linje med våra tankar om att bygga upp ett nätverk. Men samtidigt hade vi så mycket att göra i det vi hade. Vi hade ju i Tyskland, England, Danmark, Norge och Finland och det var rätt mycket, alltså. Vi led inte av brist på jobb. Tanken var att först när vi hade trimmat in den organisationen ordentligt så skulle vi ta steget över och då var det i första hand över Atlanten, för där skulle vi behöva, tyckte vi då, en nod eller ett led i det här nätverket. Men det kom inte fram under min tid och sen blev det inte alls frågan om det längre.

**Gustav Sjöblom:** Det kanske är dags att komma fram till det nu. Du lämnade din skapelse Datema i början på 1980-talet. Vad var det som ledde fram till det?

**Kjell Hellberg:** Det var väl helt enkelt så att jag bedömde att jag hade problem att fungera ordentligt. Det var ny ledning i Johnsonkoncernen och det fanns kanske ambitioner där som jag inte tyckte var alldeles okej. Sen fanns det kanske andra saker som det inte finns anledning att ge mer offentlighet åt. I en familjekoncern händer det ju saker ibland som inte händer i andra koncerner. Ur min synpunkt var det också så att jag delvis hade haft som ambition att starta eget och jag förstod att det loppet var kört i Datema. Johnsonkoncernen var inte alls intresserad av att släppa in mig och det jag hade handlade mer om ett personligt löfte, kan man säga, ett personligt samtal som jag hade haft med koncernchefen tidigare. Men han blev ju sjuk och sen var det loppet kört.

**Gustav Sjöblom:** Men du närde förhoppningar om att kunna bli delägare ända till slutet av 70-talet?

**Kjell Hellberg:** Ja. Och vi pratade rätt mycket inom företaget om att vi skulle börsnotera det, men det blev inte alls lämpligt då. Det gjorde att jag tyckte att … Ja, jag var på något sätt också lite, jag vill inte säga fed up, men jag hade i princip jobbat i 18 år med Datema, ett planeringsår och sedan ett avslutningsår när jag hade sagt upp mig, så det var nog dags kanske och jag tyckte uppriktigt sagt att det var ganska roligt sedan när jag startade eget företag. Det var helt plötsligt en mycket rolig grej att hela tiden bara arbeta och se hur pengarna samlades på en hög utan att de skulle svälla in i nån annan organisation. Det var väl helt enkelt att vilja ge sig iväg. Sen var det ett par tre stycken som följde med mig, som hade ungefär samma ambitioner, så det var okej. Sen var det en annan sak att det

inte gick så särskilt bra för Datema sedan. Det visade sig att det nog var svårare att ta över än att bara sätta till en chef.

**Gustav Sjöblom:** Den nya företagsledningen har ju fått en hel del kritik av eftervärlden. Hur mycket var det att servicebyråerna fick det svårt med den snabba utvecklingen på 80-talet för att själva servicebyråverksamheten var knuten till stordatorvärlden och stordriftsfördelarna i datordriften, som underminerades när man fick PC och bättre kommunikationer? Affärsvärlden gjorde åtminstone den analysen när man började skriva om IT-branschen vid mitten av 80-talet, men hur tillämpligt är det på Datema som var så pass nätverksinriktade tidigt?

**Kjell Hellberg:** Jag tror att Affärsvärlden inte riktigt hade klart för sig nätverkets roll. Vi var inne i ett läge just då i början av 80-talet, där en hel del av produktionskapaciteten gled över från centraldatorn till lokala noder, men när de fortfarande använde nätverket spelade det inte så stor roll för oss. För en del andra servicebyråer fanns inte det alternativet, för de hade inget nätverk. Antingen fick de körningar på sin dator eller också försvann de helt. Vi däremot kunde glida över och där var vi nog faktiskt långt på gång. Vi hade dessutom skisser av ett system som i sin utformning väldigt mycket liknade Windows. I själva verket är det ekonomisystem som jag fortfarande kör här och körde tidigare nästan helt som Windows, med fönster som man kan lägga ovanpå varandra. Vi hade ett operativsystem på gång där och det hade man kunnat och applicera på de lokala noderna, så vi hade kunnat glida över från en stordator till en mindre centraldator eller effektivare centraldator. Men kvar är att du hittar än idag företag som sitter med stark central dator som reglerar nätet. Vi hade i själva verket en för svag dator. Vi hade långt gångna analyser kring en dator som heter Cray, som vi skulle ha satt in och som verkligen var en snabb dator och kunde ta hand om applikationer som de lokala installationerna behövde. För det är alldeles uppenbart att databehandling idag är nätverksbaserad i mycket högre utsträckning än vad den nånsin har varit. Det menar jag att vi var inne i, så jag tror att om vi hade drivit det där hårt hade vi mycket väl kunnat klara av detta. Vi hade dessutom en väldigt stark utvecklingsstab som kunde sättas in i olika riktningar. Så jag måste säga att om företagsledningen som tog över efter mig hade insett det, så hade de säkert kunnat klara det ganska bra. Men då var de å andra sidan ganska inriktade på hårdvara. De ville sälja hårdvaran och det fanns ju inga resurser på Datema för att ta hand om det, så det var de istället tvungna att köpa in och det blev misslyckat. Det blev en av orsakerna till att det blev problem. Sen innebar det också att de började tappa folk, det rasade ut människor. Jag träffade en hel del som slutade i början på 80-talet, för de fann att utvecklingen där inte tillgodosåg deras krav. Ja, det där var ju en ganska intressant grej och det vore värt en analys i och för sig. Å andra sidan slocknade Datema snabbt, alltså. Jag vet inte hur det kunde bli så där. Det var lite tragiskt. Jag vill inte blama någon kring det. Å andra sidan, om det nu var så att Datemas tid redan var ute, så är det ungefär samma situation som när jag rekommenderade att man inte skulle köpa en Magirusstege i Västerås: Jag är glad att jag inte var där när den behövdes! [Skratt]

**Gustav Sjöblom:** Ja … Det var kanske en bra avslutning? Vi kan säga att det som hände med Datema är att det såldes till finska Tieto 1987 och sen försvann det mesta av verksamheten ganska snart.

**Kjell Hellberg:** Ja.

**Gustav Sjöblom:** Är det nåt du vill tillägga innan vi avslutar den här intervjun?

**Kjell Hellberg:** Det finns naturligtvis mycket, jag menar, du har ju pratat med den som satt mitt i smeten. Det är så sagolikt mycket som hände under dessa 16 till 18 år så det är inte klokt, alltså, och jag kan hålla på och berätta i dygn. En del kanske är relevant, annat är det inte. Men det är ändå så att det dyker upp i mitt sinne och det var naturligtvis sagolikt mycket som hände på det där företaget. Alltifrån dagliga grejor till när jag satt och titta ut genom fönstret så rätt vad det är kommer det en karl flygande rakt genom luften, rakt förbi fönstret, från nionde våningen. Han hade ramlat och slog ned i gatan och vad det innebar rent engagemangsmässigt från min sida … Sen fanns det neuroser och det fanns mycket annat, men dessutom många glädjeämnen. Det fanns ju förlorade möjligheter. Jag tror att vi skulle ha kunna varit ännu aggressivare. Datema var någång i mitten av 70-talet nummer fem i Europa och då är vi en liten hemmamarknad. Det var ju fantastiskt på ett sätt och vi genererade mycket pengar och vi hade enligt min uppfattning en väldigt duktig personal. Och vi hade ett tryck. Jag åkte taxi en gång från centrala Stockholm till Datema. Det satt en chaufför och körde och det visade sig att han var nyutexaminerad och när vi stannar utanför Datema så säger han: ”Jobbar du här?” ”Ja”, sa jag. ”Kan du tala om varför det är så svårt att få anställning där?” Det var ganska festligt, alltså. ”Jaså du”, sa jag. ”Ja, jag har försökt och försökt men det verkar bara vara utvalda som får börja där.” Så vi hade väldigt, väldigt gott renommé och vi hade en skicklig personalavdelning och vi hade väldigt duktiga ledare inom utvecklingssidan och produktionssidan också som gjorde att folk trivdes där. Vi hade inga problem att få folk på slutet och det var ju utomordentligt bra.

**Gustav Sjöblom:** Jag får tacka så hemskt mycket för den här maratonintervjun.

**Kjell Hellberg:** Ja, det blev ju en rejäl timme!