

Gunnar Wedell

En intervju av Per Lundin

29 augusti 2007

Intervju 2

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:

Gunnar Wedell, intervju från 2007 av Per Lundin, Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria, KTH, Stockholm.

Nyckelord: FOA, IBM, IBM 1070, IBM Nordiska Laboratorier, KTH, processreglering, Stansaab, STRIL-60.

Abstract

This interview with Gunnar Wedell was conducted at the Royal Institute of Technology (KTH) in Stockholm by Per Lundin on 29 August 2007. It dealt with Wedell's first employment as a college engineer at the Swedish Defence Research Institute (FOA) during the beginning of the fifties, where he became acquainted with control engineering. His studies in electrical engineering at KTH was touched upon. After he had completed his degree Wedell returned to FOA, where he produced the requirements for designing a new computer for the semi-automatic command and control system STRIL-60. Wedell joined IBM Nordic Laboratories in 1961 and became responsible for the development of IBM 1070, a computer specially designed for process control. At the end of the sixties Wedell became head of IBM Nordic Laboratories. In the interview he described the lab's struggle for existence. It was considered too small by IBM. The lab had difficulties in getting "missions" from IBM and as a consequence it could not expand. Partly because of these difficulties Wedell decided to take the job as CEO for the company Stansaab when the opportunity came in 1970. In the interview Wedell also discussed the different corporate cultures of IBM and Stansaab.

Informant: Gunnar Wedell
Intervjuare: Per Lundin
Tid: 29 augusti 2007
Plats: Stockholm

Per Lundin: Jag heter Per Lundin och jobbar i projektet Från matematikmaskin till IT, och jag sitter här med Gunnar Wedell. Gunnar Wedell har bland annat varit vd för Stan-saab, men idag ska vi fokusera på hans tid vid IBM Nordiska Laboratorier, men vi ska även prata om det han gjorde innan på KTH och FOA. Jag vet att du är född 1930, men jag undrar om du kan berätta lite mer om din ungdom? Vad gjorde dina föräldrar? Kommer du ihåg när ditt teknikintresse dyker upp? Fanns det någon särskild händelse, eller?

Gunnar Wedell: Ja, när jag kom in på det här med elektronik, det kanske möjligen var en särskild händelse, men teknikintresset fanns där från början. Jag är uppvuxen i en teknisk miljö, i ett gruvsamhälle, Riddarhyttan i Västmanland. Min far var verkmästare. Han skötte drift och underhåll och sådana saker för all utrustning, all industri ovan jord i samhället där jag bodde. Före honom var det hans far som hade den befattningen, min farfar alltså. Och min morfar han jobbade i gruvan, han var förman därnere. Jag gick i den här miljön från barnsben och min far hade en ganska liberal syn på hur farligt det var där, så jag fick knalla runt där, och hålla till på verkstaden där man skötte underhåll, reparerade saker och ting. Man jobbade bara dagtid, så det var stängt på kvällar och nätter. Jag fick gå ned där när jag var en liten grabb bara, jag kunde inte ha varit mer än tolv-tretton år. Jag fick dra igång maskiner, och jag gjorde jobb åt folk, smidde, svetsade, svarvade och grejade, så jag visste när jag började skolan att jag skulle bli ingenjör. Hur det skulle gå till det visste jag inte riktigt, men i alla fall hade jag klart för mig att det var vad jag skulle bli, fast då tänkte jag mig maskiningenjör. Men sen dog min morfar, det var 1944, och jag fick ärva hans radioapparat och den fångade mitt intresse. På den tiden fanns det ingen elektricitet utdragen till en massa torp som fanns ute i skogen. De kallades för bondgårdar, men de var egentligen torp, men de hade häst, för det var en förutsättning för att driva skogsbruk på den tiden. Men så kom det el och alla deras batteriapparater blev gammalmodiga och ställdes undan, så jag åkte runt i de här kåkarna och köpte upp dem för fem kronor styck, och så slaktade jag dem, och fick grejor som jag byggde saker av. Bland annat så byggde jag, efter ritning från Bonniers konversationslexikon, en radiosändare, så jag sände ut radio, men det blev mellanvåg och med spegelfrekvens, och det var ett jäkla liv i byn: ”Vem är det som stör radion?” Det fick de ju aldrig veta vem det var ... Och så hade bolaget lokaltelefon innan det blev rikstelefon och de som bodde längre bort, från oss räknat, deras ledningar gick genom vårt hus där vi bodde, Jag byggde en förstärkare och kopplade in den så jag kunde lyssna på alla telefonsamtal som passerade genom huset, vilket hade sina poänger ibland. Så blev jag intresserad av teknik. Men sedan när jag slutade folkskolan, man gick ju sju år på den tiden, började jag jobba. Det där med studier var ju liksom inte något som var sådär direkt gripbart för en från den samhällsklass som jag tillhörde, så jag började jobba, och så skulle jag läsa på korrespondens, tänkte man sig, för realen skulle jag ta, jag ansågs ju vara studiebegåvad. Det var ingen bra idé, för mina intressen var alldeles för vidlyftiga för att jag skulle kunna koncentrera mig på det där, så mina föräldrar skickade mig till Katrineholm där det fanns en privatskola där man kunde ta realexamen på tre terminer. Man läste alltså tre terminer, och sedan gick man upp som privatist. Till julen 1947 var det. Sedan jobbade jag ett tag, fram till hösten, då jag började på Tekniska Gymnasiet i Örebro, på Elektro Skandia i Arboga, svarvade, fräste och grejade.

Per Lundin: Gjorde du det parallellt med studierna?

Gunnar Wedell: Nej, jag tog examen till julen 1947, och sedan jobbade jag fram tills jag började på hösten -48.

Per Lundin: Just det.

Gunnar Wedell: Och så började jag i Örebro, och då var det ju tele naturligtvis som gällde, tre år tog det, förstås. När jag var klar gjorde jag lumpen och jag hamnade på signaltrupperna som på den tiden låg på S1 i Frösunda i Solna. Det är ju andra aktiviteter där nu, bostäder och annat ... Så där gjorde jag lumpen, fast egentligen så var jag inte så länge där, blott inledningsvis, sedan blev jag signalmekaniker och då gick jag utbildning som det hette, det kan det ju ifrågasättas om det var, men i alla fall, där Dagens Nyheter ligger nu inom det området, Signalskolan ...

Per Lundin: På Kungsholmen ...

Gunnar Wedell: Ja, just det, precis vid Västerbrofästet. Och sedan när jag var klar med det ... Jo, jag kom tillbaka till Frösunda, S1. FOA hade en verksamhet som låg inom S1-området, och där fanns det en kafeteria som drevs av två äldre damer, och där fick vi soldater ibland gå och fika. De hade hembakta mandelkubbar och jag sade på skämt att här har de så goda mandelkubbar, så här ska jag ta jobb när jag muckar. Och precis innan jag skulle mucka, då hade de annonser i tidningen, de sökte två gymnasieingenjörer, en dit och en till hydroakustik, som det hette, som låg inne i stan. Jag sökte de där jobben och så fick jag det på Frösunda och det var servoteknik. Jag jobbade med servoteknik, regleringsteknik. Det är ju rätt mycket teori i det med stabilitetskriterier och så, och på den tiden var det ont om civilingenjörer, så de hyvlade åt mig jobb som var lite mariga, så min chef han sade, ”men du kan väl börja på Teknis” ...

Per Lundin: Vad hette han, din chef?

Gunnar Wedell: Ja, få se nu, jag kommer inte ihåg när växlingen skedde. När jag började så hette han Torsten Bengtsson, men sedan blev det Olle Carlstedt som sedan hamnade i Linköping.

Per Lundin: Då var det Olle som ...

Gunnar Wedell: Ja, jag tror det var Olle som blivit chef då ...

Per Lundin: Och som föreslog att du skulle börja på Teknis?

Gunnar Wedell: Ja, det var det nog. Och jag sade, ”nej för fasen, det går ju inte, jag har ju inga pengar”. ”Jo, men det behöver du inte”, sade han, ”du kan jobba halvtid här”. ”Ja, ok då.” Så jag skickade in mina betyg och det var ju inga problem, så jag kom in, och så gick jag till hans chef som var chef för hela avdelningen, eller hela den verksamheten bedrevs inom den sektionen av FOA.

Per Lundin: Vad hette den sektionen?

Gunnar Wedell: Chef var Tord Wikland.

Per Lundin: Tord Wikland var chef för just den här enheten, var det FOA 3, eller?

Gunnar Wedell: Nej, det var inte hela FOA 3, utan det var, jag kommer inte ihåg vad det hette ... Men i alla fall han har ju dykt upp sedan i andra sammanhang, i Alwac, Wennergren och allt det där. Sedan efter det så hamnade han på Teleplan.

Per Lundin: Just det.

Gunnar Wedell: Så jag gick in till honom och sade att Olle har sagt att jag kan få jobba halvtid här för jag har kommit in på Teknis, och då gav han mig ett av de bästa råd som jag har fått i hela mitt liv: ”Ja, det kan du väl få om du vill, men det är dumt. Du förstår att gå på en högskola, det är mycket mer än att bara gå på kurser, det är själva atmosfären, livet, studentlivet och allt sånt, och det är förbannat synd att missa en sådan möjlighet bara för att man ska jobba.” ”Jamen, jag har inga pengar.” ”Det får man låna.” Så jag sade okej då. Jag började och det var inga problem att låna pengar. Det var ett bra råd jag hade fått. Jag hade förbannat trevligt som student. Klubbmästare var jag på E-sektionen, ”revolutionen”, om du har hört talas om den, startade jag och ett par andra. Vi gjorde revolution, men det är en lång historia, så det behöver vi inte gå in på. I samband med den skulle vi ha musik, för vi tågade på Östermalm, och då trummade jag ihop några musikanter som sedan fortsatte och det blev Promenadorkestern. Jag tror fortfarande den finns. I alla fall så hade jag det jättetrevligt och jag hade inga problem med studierna. Jag var egentligen klar långt innan det var dags att gå ut efter fyra år.

Per Lundin: Det var elektroteknik?

Gunnar Wedell: Elektroteknik, ja.

Per Lundin: Vilken inriktning?

Gunnar Wedell: Svagström förstås. Man skulle avsluta det hela med en muntlig tentamen för Löfgren, professor i radioteknik, som det hette, och jag kom ihop mig med honom för jag gjorde ett examensarbete på den institutionen och ...

Per Lundin: Institutionen för radioteknik?

Gunnar Wedell: Ja, just det. Jag var fortfarande intresserad av regleringsteknik, så jag hade gjort upp med dem att jag skulle börja jobba där när jag hade tagit examen ...

Per Lundin: Alltså Institutionen för regleringsteknik?

Gunnar Wedell: Ja, just det. Och så en dag så kom Löfgrens första assistent, och jag undrade när jag skulle få göra sluttentamen i radioteknik, och då säger han, ”det kan du vänta med tills du har blivit anställd”. Och jag tänkte: ”Hur fan kan de veta att jag skulle börja jobba på regleringsteknik? Ja, de snackar väl.” Men vad han gjorde utan att jag hade det var att han erbjöd mig jobb på institutionen, och eftersom jag sade okej att vänta trodde han att jag hade accepterat att börja jobba där. Det var så dunkelt framställt, så det fattade aldrig jag. Och då upplevde Löfgren att han var lurad, och då fick jag ingen tid för sluttentamen utan det drog ut på tiden, men så småningom så fick jag göra den. Jag var ingen flitig närvaroman på hans föreläsningar, och jag förstod ju att han skulle hålla koll, han hade närvarostatistik och visste ju vilka föreläsningar jag inte hade varit på, så jag skaffade mig anteckningar från de som hade varit flitigare deltagare vid föreläsningarna

än jag och pluggade in dem. Han gav sig fasan på att jag inte skulle klara tentan, så han harvade på och harvade på och harvade på, men han fick inte dit mig alltså, och till sist kom vi in på Nyquists stabilitetskriterium, och då kunde jag slå honom på fingrarna. Och då blev jag godkänd. Jag fick en trea, och det var egentligen en förolämpning, men hur som helst, fick jag det. Ja, nu kommer vi in på saker som inte har med det här att göra egentligen, men jag hade träffat min fru, nuvarande fru, och gjort upp med henne att vi skulle gå ut och fira att jag hade blivit klar. Jag hade ju beräknat ungefär hur länge en sådan där tentamen tog, men det drog alltså ut på tiden, jag tror det var någon timma efter det att det skulle vara klart ... Men hon väntade, hon var kvar. Då tänkte jag, ”det är hon då det gäller”. Så blev det.

Per Lundin: Men då tog du din examen?

Gunnar Wedell: Då tog jag examen och det var ju knappt fyra år ändå, men jag var som sagt var färdig innan med allting annat, och så började jag jobba på regleringsteknik på KTH och det liknade jobbet på FOA, men efter ett tag, ett års tid eller vad det var, ringde Olle Carlstedt och sade: ”Du, nu har vi börjat en ny verksamhet här på FOA. Vi ska jobba med datorer. Du måste komma hit och börja jobba.”

Per Lundin: Var det någonting nytt? Hade du jobbat med datorer innan?

Gunnar Wedell: Nej, inte alls.

Per Lundin: Ingenting?

Gunnar Wedell: Du vet, det var ju nästan nytt med datorer då. Det här var 1958. Nej, den enda kontakt med datorer som vi hade det var att vi lärde oss boolsk algebra och kunde göra digitala kretsar och sånt där.

Per Lundin: Så det lockade när han ringde?

Gunnar Wedell: Ja, det är klart och dessutom så gillade jag Olle Carlstedt, så jag började jobba på FOA igen. Jag tror det var -58. Och där blev jag tills jag började på IBM 1961.

Per Lundin: Du jobbade på FOA och kom ganska snabbt in och jobbade mot Flygförvaltningen och det handlade om en upphandling av ...

Gunnar Wedell: Ja, just det. Det berodde på att det var ju egentligen ingen som visste så värst mycket om datorer och då skulle vi lära oss, FOA skulle lära sig tekniken, kan man säga. Använda datorer kunde man ju. FOA 2 hade mycket databehandling, men att bygga och konstruera datorer fanns det ingen som egentligen kunde, så det bestämdes att vi skulle bygga en experimentdator. Och det var det som jag började med. Vi byggde, jag och en medarbetare som satt och lödde, en dator, en 16-bitars maskin med spetstransistorer ...

Per Lundin: Fanns det någon förlaga för configurationen?

Gunnar Wedell: Nej, den gjorde ju jag. Ja, jag sneglade på BESK och lite annat ... Nej, det fick jag tänka ut själv ...

Per Lundin: Men den byggde delvis på BESK?

Gunnar Wedell: Nja, vad ska jag säga? En dator är en dator. Du har register, och du har ett minne och en grej som adderar och subtraherar och sen finns det regler hur du ska multiplicera, dividera och sådär. Så, det var ju inte så konstigt.

Per Lundin: Nej.

Gunnar Wedell: Så BESK var det ju inte heller ... Jag kunde ju ingenting om programmering och sånt, så jag gick en programmeringskurs på BESK. Samtidigt var det en annan kille på FOA som skulle bygga en digital differentialanalysator ...

Per Lundin: Kommer du ihåg vad han hette?

Gunnar Wedell: Ja, han hette Kjellström. Han är död. Men vad hette han i förnamn? Han jobbade inom en parallellgrupp till den som Olle Carlstedt hade, och där jag jobbade, och han som var ledare för den gruppen hette Bruno Engström, kommer jag ihåg. Kjellström, som sagt, jag hjälpte honom att bygga hus. Han byggde hus själv. Han fick en sån där tomt av Stockholms stad för självbygge, så där var vi och grävde, spikade och grejade ... I alla fall, i en differentialanalysator är det två register och sedan byter man data mellan dem. Den skulle anslutas till en radarstation med en kodskiva som gav vinkeln i binär form, och så skulle man ta den binära vinkeln och omvandla den till sinus och cosinus, också i binär form, för vidare användning, och då var det frågan om man gick runt ett varv: Kommer man tillbaka till noll, eller blir det fel på en bit där? Som sedan ackumuleras? Och som övningsuppgift, eller examensuppgift inom citationstecken, i den här programmeringskursen så simulerade jag Kjellströms apparat. För BESK hade ju nämligen halvord, ordlängden var ju 32 bitar, men man hade alltså halvord, det blev ju 16 bitar per halvord, så jag kunde simulera differentialanalysatorn genom att utnyttja halvorden och så gjorde jag det. Resultatet fick man ut på håltremsa, och det var alltså sinus och cosinus i binär form, så det var ju bara nollor och ettor. Så skulle kursledaren där ...

Per Lundin: Var det Germund Dahlqvist?

Gunnar Wedell: Nej, det var det inte. Det var någon annan. Jag kommer inte ihåg vem det var. I alla fall, då körde man ut resultatet som stansades på en håltremsa av Stemmes fina hålstans, och det kom bara ut nollor och ettor, och då sade han: "Det är fel! Det är något fel i ditt program. Det är bara nollor och ettor", så han skulle stänga av. Jag sade: "Nej, stäng inte av! Det ska vara det." Det gick en stund och efter ett tag så stängde programmet av automatiskt. Sen fick man ta håltremsan och skriva ut tabellerna på en elektrisk skrivmaskin från IBM, stort åbäke. Om det blev fel eller rätt, när vi kört ett varv kommer jag inte ihåg.

Per Lundin: Men han accepterade att det ...

Gunnar Wedell: Ja, just det. Så var det med det.

Per Lundin: Sedan så arbetade du mot Flygförvaltningen där på FOA?

Gunnar Wedell: Ja, det fanns redan datorer inom luftförsvarsystemet, rätt stora på den tiden i varje fall, från Ferranti. Nu skulle man bygga RGC, som det hette, som var mindre enheter.

Per Lundin: Pratar du här om STRIL-60, stridsledningssystemet?

Gunnar Wedell: Ja, STRIL-60. Det skulle ju vara datorer för STRIL-60, och baserat på det jag hade lärt mig genom att bygga experimentdatorn, så var det faktiskt jag som specificerade de där datorerna och då gjorde jag något som jag själv tycker var ganska fiffigt, nämligen att jag specificerade en dator med två centralenheter som hade ett gemensamt minne och så kunde de bägge hämta data ur det gemensamma minnet. Sedan skulle det vara ett yttre minne som skulle kopplas till det här internminnet, alltså ett stort minne. För att få det att fungera, måste man ha en prioritetslogik, och det yttre minnet som kanske skulle bli band, eller var det nu kunde bli, fick högsta prioritet för man var tvungen att ta data när de råkade komma förbi, så att säga. Jag gjorde det så att man med program kunde ändra prioriteterna i prioritetslogiken, vilket tycker jag gav upphov till en massa möjligheter till programmering, till att göra kul saker, med de här två centralenheterna, två datorerna i en, och sen styrning utifrån av signaler där man kunde ändra prioriteten.

Per Lundin: När du gjorde programmet, vad var det för slags kod som du programmerade i?

Gunnar Wedell: Jag såg ju aldrig den där datorn i levande livet, jag slutade innan den var färdig. Men jag deltog i upphandlingen. Det första vi gjorde var att vi kontaktade alla datorleverantörer som vi kände, inklusive IBM, och talade om vad vi ville ha, men ingen kunde leverera.

Per Lundin: Vilka var dessa? Det fanns ju så många datorleverantörer.

Gunnar Wedell: Ja, det var ju massor. Ferranti, som jag nämnde förut, och sedan i Amerika var det ju IBM och de sju dvärgarna, och i Frankrike var det någon som sysslade med militär elektronik som jag inte minns, Thompson, kanske. Jag kommer inte ihåg, men det var många.

Per Lundin: Och det var de svenska också?

Gunnar Wedell: Ja, det var de svenska också, och i slutändan, när vi inte hittade någon dator som existerade, blev det en tuff tävling mellan Saab och Facit som skulle bygga efter vår specifikation. Och det var snack hit och dit. De tävlade om att få ordern. Det blev Facit i slutändan, och det kanske står någonstans där jag har skrivit. Facit hade en datacentral på Karlavägen på den tiden, och vi hade ett möte där, då vi talade om för dem att de fått jobbet. De sken upp och blev jättegglada och sen sade vi, ”Ja, eftersom ni är så billiga, så tar vi två”, och då sjönk de ihop igen, för de såg att förlusten skulle fördubblas. Det tillhör ett av de många minnesvärda ögonblick som jag har bakom mig.

Per Lundin: Var det Stemmegruppen som hade gått över Facit?

Gunnar Wedell: Oh ja. Den här datacentralen byggde ju på Facits EDB. Och Saab, för övrigt, hade ju ingenting passande de heller, de höll ju på med sin flygburna dator, men de blev inspirerade av upphandlingen, och de lade ned ganska mycket jobb på att ta fram nånting, och det inspirerade faktiskt dem till att sedan starta en civil dataverksamhet med D20 och massa efterföljare. Och det har jag inte sagt förut, för det låter ju lite, vad ska vi säga, otroligt att vår verksamhet skulle inspirera till det, men det har bekräftats från Saab-folk, så det stämmer nog.

Per Lundin: Just det här att ni på FOA tog fram de här specifikationerna och de fortsatte på det spåret?

Gunnar Wedell: Ja, det blev ju inte samma maskin, men just det där att bygga en annan dator än en som skulle sitta i flygplan, den tanken väcktes ju. Att vi kontaktade IBM det ledde till att jag fick jobb där. IBM Nordiska Labb, som vi ska prata, om startades ju i Sverige 1960, någon gång i mitten på året, jag vet inte exakt när, och jag kontaktades av IBM som undrade om inte jag ville börja jobba på labbet.

Per Lundin: Kommer du ihåg vem som kontaktade dig?

Gunnar Wedell: Jadå, den första labbchefen där var Cai Kinberg som dog för inte så länge sen. Vi skrev lite om honom i en dödsruna i tidningen ...

Per Lundin: Ja, jag har sett nekrologen.

Gunnar Wedell: Ja, det var han som kontaktade. Och det var ju i stort sett bara han, så han rekryterade folk och jag frågade: "Vad betalar ni då?" Så sade han vad han hade tänkt sig. "Ok, jag börjar."

Per Lundin: Det var mycket bättre än FOA, med statligt reglerade löner? Men var det bara lönen som lockade?

Gunnar Wedell: Nej, självklart inte. Nej, IBM var ju IBM. Och ett nytt labb. IBM skulle utveckla produkter. Det var ju världens tillfälle. Det var ju det givetvis, inte lönen.

Per Lundin: Men när han kontaktade dig, fick du några specificerade arbetsuppgifter eller var det fria händer?

Gunnar Wedell: Då visste man inte riktigt vad man skulle hålla på med. Labbet skulle hålla på med två områden kan man säga. Dels så skulle man utveckla metoder, tillämpningar av datorer för regleringstekniska tillämpningar, och man startade två studier, en på Billeruds pappersbruk i Värmland och en på Sandvikens stålverk. Den i Billerud ledde till att man installerade en dator för styrning av en pappersmaskin. Det jobb som gjordes där var nog relativt banbrytande, för datorer i sådana sammanhang var inte vanliga då. Och det andra var att vi skulle utveckla datorutrustning, icke närmare specificerat vad, för regleringstekniska tillämpningar. Så någon skulle syssla med den delen och det blev jag med flera.

Per Lundin: Din bakgrund på KTH och FOA, du hade jobbat med servoteknik eller regleringsteknik, spelade in här?

Gunnar Wedell: Det gjorde det. Men då när jag började tror jag det fanns bara två man till inom den verksamhet som jag skulle ingå i, och några arbetsuppgifter fanns egentligen inte. Vad skulle vi göra för något? Sen anställdes det flera. En av de som fanns där, den kanske förste anställde, vad jag vet, var Berth Lindberg, men han sysslade med data-transmissionsfrågor, så det var lite vid sidan av. Man kan inte säga att det var en särskild verksamhet, men det var i alla fall lite speciellt. Sen blev jag efter ett tag titulerad chef för utvecklingsavdelningen, så han måste väl ha ingått där, eller om det möjligen var en fristående verksamhet, det kommer jag banne mig inte ihåg.

Per Lundin: Vilka var de första uppgifterna du tog itu med?

Gunnar Wedell: Det fanns ett system i England som de hade utvecklat, och det första vi gjorde var att ta över det för att se vad det var.

Per Lundin: Det var alltså utvecklingslaboratoriet i England?

Gunnar Wedell: Ja, Hursley House i närheten av Winchester i södra England. Vi tog över systemet, men det var inte mycket att ha. Sen höll vi på att hatta med lite diverse undersökande grejor. Men sen när IBM började utveckla 360-systemet kom någon på, vem det nu var, att vi skulle göra en terminal för processtyrning som skulle kunna anslutas till en 360-maskin. Vi skulle alltså utveckla en terminal med anslutningar till olika saker, analogi-digital omvandling och digital-analogi omvandling och sånt, mäta saker i en process, och sen skulle vi kunna kommunicera med, det fanns ju ingen datakraft där ute, någon 360-maskin. Det satte vi igång med, och det var ju ett ganska stort jobb, så det tog ju tid. Vi var färdiga i och med 360-annonseringen som skedde 1964. Vi använde Solid Logic Technology som IBM precis utvecklat. Det var integrerade kretsar kan man säga, fast i litet format, och sen lödde man på många små chips ...

Per Lundin: Solid Logic Technology?

Gunnar Wedell: Ja, just det. Det byggdes hela 360 upp av. Det var alltså keramiska chips, så här stora, ungefär i fyrkant ...

Per Lundin: Några centimeter.

Gunnar Wedell: Ja, ett par centimeter och sedan var det alltså små integrerade kretsar som man lödde på dem. Och den tekniken var helt ny då, det fanns ingen riktig produktion, utan man gjorde chips i ett labb, ett av IBM:s labb i USA ...

Per Lundin: Kommer du ihåg vilket?

Gunnar Wedell: Fishkill. Möjligen var det Poughkeepsie. Nej, jag tror det var Fishkill. Och det var svårt att få tag i kretsar, så jag bestämde att vi placerar en kille på plats. Så jag skickade iväg en kille som fick vara på ”assignment”, och han fick ju mer eller mindre stjäla ihop det vi behövde, det var ju så lite jämfört med det stora 360-behovet, så han kunde gå där och plocka åt sig det han behövde.

Per Lundin: Och sen åkte han hem till Sverige?

Gunnar Wedell: Nej, han skickade det till Sverige med flyg, och vi hade en överenskommelse med SAS att man kunde lämna paket till besättningen och sedan kunde vi hämta det på Arlanda. Det var ju ganska stort ståhej runt 360-annonseringen, som du säkert känner till. Båda bröderna Watson kom hit i samband med den, till lilla sketna Sverige kom de bägge två, och jag berättade det här för dem vad vi gjort.

Per Lundin: Den här historien med att ...

Gunnar Wedell: ... att vi stal ihop komponenter och sådär ... Vi hade en kille som jobbade hos oss på ritkontoret som hade en Porsche och jag berättade att vi skickade ut honom med Porschen för att ta emot vid Arlanda, och det gillade de. De gillade storryn

faktiskt. Jag träffade senare på Dick Watson igen, den yngre brodern som ansågs vara väldigt hetsig av sig. Jag var i USA för jag hade ...

Per Lundin: I samband med ...?

Gunnar Wedell: Det här är en helt annan story. Vid något tillfälle, det här var långt senare, det var efter att vi hade flyttat labbet till Lidingö, så det var någon gång efter -64, jag hade nästan precis kommit till USA, jag åkte rätt ofta till och från på den tiden, och då ringde de från Sverige och sade, ”du måste komma hem med detsamma för Dick Watson ska komma på besök”. Jaha, jag åkte hem, och när jag kom hem så fick jag meddelandet: ”Nej han kommer inte.” Så jag gick till jobbet nästa dag, på Lidingö, och rätt vad det är så ringer de från receptionen och säger: ”Du, Dick Watson är här.” Då stod han där. Jag tror han gillade att göra såna saker för att överraska folk, och jag gick ned och tog emot honom förstås. Vi hade två hissar, det var ju ganska högt det här huset, och de höll på att reparera den ena, den var inklädd med masonitskivor, så vi stod där och väntade, och jag sade, ”jag hoppas att den rätta hissen kommer, så vi slipper att åka i den som de håller på att reparera”, och så kom det en hiss. ”Är det den här?”, sade han. ”Ja, det är rätta hissen.” ”Jag vill åka i den andra”, sade han. Då fick vi greja med det, och så gick vi runt och tittade, och det råkade inträffa precis när det var kaffepaus. Överallt dit vi kom satt det folk och fikade, så jag gav honom en komplimang för att han lyckades tajma det hela så väl. Det gillade han också, så det var inga problem, annars så var han som sagt hetsig, jag kan historier om det också men det ska vi inte ta.

Per Lundin: Men IBM Nordiska Laboratorier hade goda relationer med, så att säga, den amerikanska moderorganisationen?

Gunnar Wedell: Ja, vad ska jag svara på det? Ja, det får man väl kanske säga. Vi var ju små och amerikaner och européer är ju lite olika. Jag ordnade faktiskt kurser för personalen, jag hade fått nys om en kille från England som hade något sorts institut där han lärde folk hur man skulle uppträda, alltså hålla tal och skriva och så. Gordon Bell, hette han, och han hade varit författare till filmmanuskript och sånt. En man med karaktär kan man säga, inte karaktär i meningen att han var ståndsfast, utan att han hade personlighet. Jag ordnade kurser där han fick lära vår personal hur man i samtal skulle uppträda inför amerikaner. För du vet, svenskar är ju lite blyga och amerikanerna är ju framfusiga, så vi körde kurser, ganska tuffa, jag vet det var ett par som bröt ihop och fick åka hem. För när de skulle upp och hålla anförande, sade han: ”Värdelöst.” Så höll han på, men det var bra kurser, vi lärde en del på det tror jag. Men bortsett från sånt, så visst var relationerna bra. Jag menar IBM var ju IBM. Vi var ju medlemmar i familjen, så att säga, så det fungerade nog utan några större komplikationer, det tror jag.

Per Lundin: Var det ett tätt samarbete när ni utvecklade den här terminalen, den som hette 1070?

Gunnar Wedell: Nej, den gjorde vi själva. Men sedan skulle den produceras i USA, i Kalifornien.

Per Lundin: Och det var efter den här releasen av IBM 360?

Gunnar Wedell: Ja. När produktionen kom igång så skulle man tillverka den i Kalifornien, så vi hade ett gäng med svenskar som jobbade i Kalifornien för att föra över den till produktion. Jag åkte flitigt fram och tillbaka mellan Kalifornien och Sverige.

Per Lundin: Hur fungerade det? När skulle den över till produktion?

Gunnar Wedell: Jo, det gick väl bra. Om relationerna var bra eller dåliga, det går liksom inte att svara ja eller nej på det, för det varierar ju ... Jag vet att det tillsattes en chef, en amerikansk chef, som våra killar jobbade för, som var ganska hopplös alltså, det var inte någon dålig relation i sig, men han var inte kompetent helt enkelt och det gillade ju inte vårt folk, så där skar det sig lite grann ibland. Han var inte lämpad för jobbet helt enkelt. Och så skar det sig en annan gång. Vår grupp som skulle föra över 1070 i produktion kom till Kalifornien före annonseringen av 360. I samband med annonseringen av 360, så ordnades ju fester, eller vad vi ska kalla det, för personal, och det var i samband med det som bröderna Watson kom hit, men vår grupp i Kalifornien glömde man bort. Det blev inget för dem, och då blev jag lite förbannad, så jag åkte dit och så gick jag upp till den som var chef för systemområdet, där Control Systems som det hette ingick, Don Stevenson hette chefen. Jag talade om för honom hur illa de hade betett sig som hade glömt bort de våra, och jag sade att nu får du ordna nånting bara för dem. Javisst, det skulle han väl göra. Och, sade jag, inom IBM var det ju en stark restriktion mot att servera alkohol i officiella sammanhang, ”och det ska vara vin till maten”, sade jag. ”Nej, det går inte. Mot IBM:s reglemente. Då kan inte jag komma.” ”Jo, du ska gå dit och det ska vara vin”, sade jag. Nej, det kunde han inte. ”Ja, då går vi till din chef”, och han var chef för hela San José-laboratoriet. Vi gick till honom. Jag förklarade hur det hängde ihop. ”Det är klart att ni ska ha vin”, sade han, vilket Don Stevenson egentligen inte hade något emot, för han var inte den som spottade i glaset.

Per Lundin: Men de svenskar som åkte över och jobbade med att få igång produktionen, de stannade ett längre tag, de bodde där ...

Gunnar Wedell: Ja, de var där ganska länge. Du ska prata med en av dem om någon dag, Ingemar Ringström, han var ju chef för vår verksamhet i Kalifornien.

Per Lundin: Men under den här tiden så var Tage Frisk chef för laboratoriet?

Gunnar Wedell: Nej, Cai Kinberg avgick inte så långt efter att 360 var annonserad, så just när den här episoden med vinet inträffade var det nog fortfarande Cai Kinberg, men Frisk kom ju strax efter. Ja, han kom -64.

Per Lundin: Och vad för uppgifter tog du dig an med annonseringen av 1070 avklarad?

Gunnar Wedell: Ja, vad gjorde jag då? Det var ju en hel del jobb kvar. Vi startade programmeringsverksamhet i rätt stor stil, om man ska säga så. Vi utvecklade bland annat en ALGOL-kompilator. Jag hade en man under mig, som var chef för programmeringsverksamheten som sedan blev efterträdare till mig som labbchef, Bengt Gällmo. Vi gjorde en ALGOL-kompilator och så fick vi systemansvar inom hela IBM för alla sorteringsprogram. Ett annat jobb som vi gjorde var att ansluta en bandstation till någon dator ... Det utvecklade vi.

Per Lundin: Bandstationer gjorde att man ...

Gunnar Wedell: Magnetband för lagring som anslöts till nån dator, det kanske var 360-familjen i stort. I Frankrike höll de på att utveckla digitala telefonväxlar.

Per Lundin: Det franska laboratoriet i La Gaude?

Gunnar Wedell: Just. Och vi fick ansvar för att bygga datorsystemet till den växeln. Det var dubbeldatorer, så att om den ena gick sönder, så skulle den andra ta över så att det inte blev något avbrott. Det startade vi upp, men det var ju inte klart när jag lämnade.

Per Lundin: Nej.

Gunnar Wedell: Jo, så gjorde vi en annan grej. Vi skulle plötsligt få ansvar för vad man inom IBM kallade för Special Engineering, det vill säga anpassning av standardutrustning för speciella ändamål. Man konstruerade grejor och det skulle vi starta en aktivitet för. Och då skulle vi anställa nytt folk, så jag anställde ett tiotal eller nåt sånt, som skickades på utbildning till USA. Sen kom de tillbaka och etablerade den verksamheten här. Det var nämligen mycket snack om det här labbet skulle finnas eller inte finnas. Det var ju så litet.

Per Lundin: Pågick den diskussionen hela tiden?

Gunnar Wedell: Ja, inte hela tiden. Inte från början, men sen efter något år, blev det diskussion om det. Jag hade mycket jobb med det då. Jag gjorde en hel del grejor för att visa att det skulle vara kvar. Jag ville ju att labbet skulle bli större, och jag gjorde bland annat en utredning om hur många människor man minst måste vara i ett IBM-labb med den byråkrati du måste ha i en stor organisation. IBM hade alla möjliga specialaktiviteter, tillförlitlighet, ”industrial design” och allt vad det nu var, och det krävdes folk för allt det där, som inte bara skulle hålla en aktivitet igång internt, utan också skulle ha kontakter utåt. IBM hade enligt min bedömning en väldigt effektiv organisation trots sin storlek. Det fanns alltså specialistfunktioner som sträckte sig tvärs igenom hela organisationen. Den som till exempel höll på med ekonomi hade alltså en ”community” inom IBM med ekonomer. De utväxlade synpunkter och fick förhållningsregler. Och så var det inom många områden. Det gjorde att det blev effektiv ledning av verksamheten, men det krävdes stor personal, och jag utredde hur många man man minst måste vara för att det skulle kunna fungera och kom fram till att det behövdes fler än vi var.

Per Lundin: Hur många var ni då?

Gunnar Wedell: 220 eller något sådant. Jag kommer inte ihåg hur många jag kom fram till att det måste vara, men det var fler i alla fall, 500 kanske. Men det blev inget. En del var kanske onödiga, och talar emot vad jag sade nyss om effektiv ledning. För ekonomisystem och sånt var ju uppbyggt efter det stora labbets behov med en massa konton och jox, och det var ju rätt betungande för oss som var så små. På vissa konton hände ju nästan ingenting. Så jag föreslog att man skulle införa ett nytt konto, nämligen IBM Nordiska Labb, det räckte med ett, för det försvann ju ändå i det hela. Nej, det kunde de inte. Man höll på att utveckla ett nytt ekonomisystem, det gjorde de i Poughkeepsie, som var det största labbet med något tusental man. Alla skulle ha systemet, även vi som bara var 220. Då hittade vi ett så kallat typ-2 program, typ-2 innebar att IBM bara gav begränsad support till de programmen, det var alltså tillämpningsprogram av olika slag. Jag hittade ett sånt för ekonomistyrning som också hade PERT-planering i sig, och jag bad en kille: ”Hörrudu, kan inte du kolla om vi kan använda det här, om det behöver anpassas nånting för att kunna köra det på våra ekonomidata?” Och det gjorde han, det tog inte lång stund, och så körde vi igenom några månaders ekonomidata för oss, och så skickade jag iväg resultatet och sade, ”Ni kan lägga ned projektet i Poughkeepsie. Ekonomisystemet är klart, här är det.” Men ett typ-2 program inom IBM? Nej, det gick inte. Så de fortsatte att

spendera några hundra manår. Så sånt fanns ju, och det har väl också med relationer på sätt och vis att göra. Men jag hade bra relationer med min chef nere i Nizza, By Havens, som också ansågs vara väldigt hård i nyporna och många var rädda för honom, men jag hade en bra relation med honom. Det kanske delvis berodde på att jag hade en bra relation till hans sekreterare. Så när jag skulle snacka med honom på telefon, så ringde jag alltid först och talade med sekreteraren och hon sade, ”inte nu, inte nu”. Jag talade aldrig med honom när han var på dåligt humör, det kan ju ha haft något med det hela att göra.

Per Lundin: Och han var chef för laboratorieorganisationen i Europa?

Gunnar Wedell: Just det.

Per Lundin: Var det mycket utbyte med de andra europeiska laboratorierna?

Gunnar Wedell: Nej, det var inte så mycket. Vi hade ju som sagt en del att göra med England i början, och så hade vi med Frankrike att göra senare, men annars var det inte mycket. Jag hälsade på i de här labben vid olika tillfällen, men egentligen så var det inget utbyte rent utvecklingsmässigt. Det var det inte.

Per Lundin: Hade ni som produktutvecklingslaboratorium ett vinstkrav på er?

Gunnar Wedell: Ja, oh ja. Det fanns väldigt tydliga regler för hur man skulle hantera ekonomin och det fanns en särskild avdelning som sysslade med ”cost estimates”, som också hade sin lilla IBM-klubb som sträckte sig ända upp till högsta nivå. Det fanns alltså krav på hur stor lönsamheten skulle vara för de produkter vi utvecklade. Man fick räkna och uppfyllde man inte målen, kunde de tänka sig att projektet lades ned, och det blev ju lite besvärande för IBM så småningom, för man hade en väldig ”overhead”, en stor organisation som kostade pengar i och med att det krävdes en massa personal. Och när det började komma billiga grejor, så började det gnissla. Ett sådant tillfälle var när DEC kom med sin maskin. Jag kommer ihåg att jag satt hos försäljningschefen för hela IBM i USA av någon anledning. Vi var några stycken och då berättade han att ett av Dick Watsons barn gick på något universitet och dit hade DEC donerat en maskin. Sonen eller dottern, det var förmodligen en son, gick hem till pappa och sade: ”Varför har inte IBM några såna här maskiner? Det måste väl utvecklas?” Då hade Dick Watson sagt: ”Varför ska inte vi göra sånt här? Försäljningsdirektören för IBM i USA sade i vårt möte att sånt ville han inte hålla på med. ”Sån där jävla skit”, ”I will never peddle junk like that.” Men det började ju bita i dem och IBM gjorde ett mindre system, System 3, där för övrigt Don Stevenson som jag berättade om förut, han med vinet, var chef, och sedan ynglade det av sig i 32 och 34 så småningom. Det andra tillfället det var när Wang kom med sin terminal.

Per Lundin: Förlåt, vilka?

Gunnar Wedell: Wang, datorföretaget, Wang.

Per Lundin: Det känner inte jag till.

Gunnar Wedell: Jodå, de var stora en period.

Per Lundin: W-a-n-g?

Gunnar Wedell: Ja, det var en kines, en amerikan av kinesiskt ursprung. Jodå, och det var ju billigt då ... Jag vet att man tog, det var nog under den tiden jag jobbade i USA, en sån där terminal och slaktade den, och så räknade man baklänges med IBM:s formler, för hur det skulle se ut inom IBM för att kunna säljas till det priset med den lönsamhet man skulle ha, och man kom fram till att man måste ha en negativ tillverkningskostnad och då började det att röra på sig lite grann. Sedan kom det här med PC och alltihop. Det förändrade ju IBM och idag är IBM ett tjänsteföretag i allt väsentligt.

Per Lundin: Om ...

Gunnar Wedell: Jo, sedan hade vi också samarbete med Boca Raton i Florida. Lars Arosenius till exempel satt i Boca Raton en sväng.

Per Lundin: Ett av de största projekten på IBM Nordiska Laboratorier, det mest framgångsrika, var ju det här samarbetet med Billerud, processtyrningen, där ju en mängd personer jobbade som sedan blev professorer på olika ställen: Karl Johan Åström, Torsten Bohlin ...

Gunnar Wedell: Ja, det är flera stycken som har blivit professorer som var på IBM Labb. Sju stycken tror jag.

Per Lundin: Just det, men det projektet lades ju ned. Du nämnde tidigare att det var två inriktningar på IBM:s Nordiska Laboratorier från början, dels var det processtyrning, dels var det produktutveckling. Varför lade man ned den här satsningen på processtyrning?

Gunnar Wedell: Ja, det var väl för liten marknad tyckte man. Det där med tekniska tillämpningar var ju inte IBM:s starka sida överhuvudtaget, utan det var, som man sade på den tiden, administrativa tillämpningar. Control Systems som ju tog hand om 1070, som det hette, hade ju också ett stort system för reglerteknik, 1800, och det såldes ju ett antal exemplar, och det var väl ett sådant som installerades i Billerud. Men det var aldrig någon vidare stor aktivitet. För IBM var det ju marginellt, så det var väl skälet.

Per Lundin: Just det. Men det gjorde att laboratoriet delvis ändrade inriktning?

Gunnar Wedell: Ja, då kom programmeringen och det som hette Special Engineering som ett substitut, och även ansvaret för sorteringsprogrammen. Programmering överhuvudtaget blev ju huvudinriktningen sedan.

Per Lundin: Mm ...

Gunnar Wedell: Ja, det var ju ganska turbulent under min sista tid där. Det var diskussioner om labbet skulle vara eller inte vara. IBM hade ett sparkrav på sig, man ville reducera kostnader. Du vet, 360 blev dyrt, det var långt ifrån färdigt när man annonserade det. Det var som nån sade att eftersom vi börjar leverera nu, så blir vi delvis Field Engineering. Programmeringen var så komplicerad att det var nästan ingen som begrep hur det gick till. Programmen började nästan leva sitt eget liv. Bitar som pekar på varandra. Man hade egentligen ingen överblick över vad som hände. Och det blev dyrt. Det fanns också sparkrav och det ledde till att man skulle göra nya budgetar hela tiden. Överhuvudtaget var hela de europeiska laboratoriernas verksamhet ifrågasatt. Sista året jag var där, eller om det var det näst sista, gjorde jag, tror jag, tretton budgetar för innevarande år. Och efter att ha gjort det där ett par gånger tröttnade jag. Att göra en budget var ju inte

så där snutet ur näsan, så jag gjorde ett program. Jag fick direktiv om hur det skulle vara, jag matade in och körde baklänges så det kom ut en budget. Under tiden jobbade folk på som om ingenting hade hänt. Jag kunde inte hålla på att störa dem hela tiden. Vi fortsatte som om de nya kraven aldrig hade kommit och det gick ju som sagt inte ens en månad innan nya kom. Det var väl delvis det som gjorde att jag hoppade av när jag fick chansen.

Per Lundin: Så laboratoriet var hela tiden utsatt för hot om att det skulle läggas ned?

Gunnar Wedell: Ja, för vi var ju små ... Den som slogs väldigt mycket för att få labb och att få en meningsfull fabriksverksamhet, det var Gösta Lewenhaupt, men han var ju inte vd då, utan det var Arne Lundqvist.

Per Lundin: Så Lewenhaupt, han kämpade för laboratoriet ...

Gunnar Wedell: Ja, det var väl mycket hans förtjänst, skulle jag tro, utan att veta det, att det överhuvudtaget kom till.

Per Lundin: Men den här expansionen som du önskade, den kom aldrig till ...

Gunnar Wedell: Nej, vi gick kräftgång istället.

Per Lundin: Delvis var det kanske en besvikelse över det som gjorde att du lämnade IBM Nordiska Laboratorier?

Gunnar Wedell: Ja, det var det nog förmodligen. Jag har inget minne av att jag tänkte riktigt så, men det fanns säkert med, det borde det ha gjort.

Per Lundin: Men du blev erbjuden det här jobbet som vd Staansaab?

Gunnar Wedell: Ja, just det. Det var också, vad ska jag säga, en lite lustig episod när jag blev utvald till vd där. Det var tre delägare som bildade Staansaab. ITT, som det kom ifrån, det var deras dataverksamheter inom SRT, Standard Radio, som hade usel lönsamhet. Det var huvudsakligen militära beställningar. Det fanns ju ett embryo till ALFASKOP, men annars var det ju militärt.

Per Lundin: Så ITT var en delägare, och så var det Saab.

Gunnar Wedell: Och det var så dålig lönsamhet att de ville göra sig av med verksamheten, och så fick de Saab och staten, via Utvecklingsbolaget, att gå in. När det avtalet skrevs, så var det redan då inskrivet att ITT skulle hoppa av. Efter knappt drygt två år skulle de stiga av. Jag blev anställd som vd, men fick inte lov att se avtalet, för där stod det ju i princip att det jobb jag hade fått skulle upphöra efter två år. Så småningom fick jag tag i ett avtal nere i Linköping, där det inte var lika hemligt som det var hos oss. Då såg jag vad som stod där, och utan behöva gå in på hur det gick till, såg jag till att det blev ändrat.

Per Lundin: Men det är en historia som vi kanske kan prata om en annan gång. Vi har ju talat mycket om IBM Nordiska Laboratorier, det var en liten verksamhet, men det lockade ändå till sig många personer och fungerade, som jag förstår det, som en plantskola för hela den moderna reglertekniken i Sverige. Vilken betydelse tycker du IBM Nordiska Laboratorier hade?

Gunnar Wedell: Ja, det var ungefär vad du sade, det satte ju märken efter sig just inom reglertekniken, kanske inte så mycket just direkta effekter. Jag menar Billerud var väl inte så märkvärdigt egentligen, förrän efter ett tag, och Sandviken blev egentligen aldrig någonting konkret. Men, som du sade, det lockade kunniga personer, och det kan ju inte vara en tillfällighet att det har blivit sju professorer, inte alla inom regleringsteknik, men i alla fall sju personer som jobbade inom IBM Nordiska Laboratorier blev professorer. Det måste ju ha inneburit att det haft en effekt, för de har ju naturligtvis spritt sitt kunnande vidare på olika sätt och en del av det måste de ju ha utvecklat under den tid som de var på IBM Nordiska Labb. Miljön måste ju ha varit sådan att de hade en möjlighet till det. Så det skulle jag nog säga hade stor betydelse. Det vi gjorde på hårdvarusidan tror jag inte gav något större avtryck nästans. Vadå? Hårdvara som hårdvara. Det tror jag inte. Och inte programmeringsverksamheten heller. Möjligen på den tiden när ALGOL var i ropet, då vägrade ju IBM att ha med ALGOL att göra, tills man av kundtryck blev tvungen att göra något, och så gjorde vi det. Det hade väl en effekt, övergående, eftersom ALGOL ju försvann.

Per Lundin: Du jobbade ändå ett antal år på Nordiska Laboratorier ...

Gunnar Wedell: Tio år.

Per Lundin: Vilka var dina viktigaste erfarenheter? Vad tog du med dig därifrån?

Gunnar Wedell: Ja, vem vet det? Man känner sig inte själv riktigt. Dels så fick jag naturligtvis en vana vid att uppträda i ett internationellt sammanhang och en vana vid att umgås med, om man så får säga, höjdare, och det har säkert haft en viss effekt. Jag tror förmodligen att jag tagit ett stort intryck av IBM:s sätt att fungera. Inom IBM kunde du gå till vem som helst, oavsett hur högt uppsatt vederbörande var, om du ansåg att du hade ett problem. Och jag hamnade i sådana sällskap lite då och då. Jag kommer ihåg ett egentligen trivalt problem som hängde ihop med IBM:s organisation. Vi tillhörde ju World Trade, men vi fungerade som om vi tillhörde "Domestic", som det hette, den amerikanska organisationen, i och med att vi var inlänkade i den totala utvecklingsverksamheten. Vi skulle göra en "product test", där man skulle godkänna grejorna, att de blev som de var specificerade, och i det ingick bland annat att beräkna hur ofta grejorna skulle gå sönder. Den testen skulle göras av World Trade trots att vi hade utvecklat inom Domestic. Vi var inte överens om hur beräkningen skulle ske, det var en rent teoretisk grej. Då frågan inte kunde lösas, klättrade den upp i organisationen, och till sist möttes vi i chefen för hela World Trade:s kontor. Han skällde ut folket som inte kunde lösa problemet, och så fick vi som vi ville. Och en annan gång satt jag och diskuterade något annat problem, som jag har glömt, i försäljningschefen för hela Europas kontor. Vi satt där några stycken och diskuterade problemet, och han satt vid sidan av vid sitt skrivbord. Sedan när vi var färdiga, då sade han: "Well, if you want to use my office to discuss your problems again, please let me know." Så man hade ju "access" till folk och det lärde mig förmodligen en del. Och sedan hela attityden till hur man uppträdde mot anställda, det är något som jag säkert har haft med för resten av livet.

Per Lundin: Hur skiljde den sig från den, ska vi säga, svenska modellen?

Gunnar Wedell: Ja, IBM var ju lite grann en paradox, för samtidigt som det var väldigt fritt och man umgicks och man diskuterade och blev bemött som en jämlike även av folk högre upp, så var det ju också byråkratiskt. Vi var inne lite på det förut. Det var av, vad

ska vi säga, naturnödvändiga skäl som man måste ha det. Men en sak som väl också gjorde ett visst intryck var att man hade två karriärvägar, en som professionell och då var man chef, och en som specialist och då var man duktigt på något annat. Och det fanns en titelhierarki på ett antal nivåer som reglerade saker och ting, men man kunde alltså avancera och få bra lön och annat, även om man inte var chef, utan om man var duktig på något, och det där tror jag gjorde ett visst intryck på mig också. Det var mycket reglerat, mycket byråkratiskt runt det där. När man nådde en viss nivå, då fick man viss matta på golvet och en fristående hatthängare, och nådde man tillräckligt högt fick man byta plåtskrivbord mot träskrivbord. Lönerna hängde också med, och det är något som jag tog med mig och försökte genomdriva. När jag kom till Staansaab, till exempel, så hade de utnämnt folk till chefer för att kunna ge dem högre lön, så bortåt hälften av alla tjänstemän hade chefsbefattning, fast de inte var chefer. Man hade ett mycket intrikat system, för man gav alla en kod, och om man var riktigt stor höjdare var det en bokstav, och var man nästa nivå så var det två bokstäver, var det längre ned så var det två bokstäver och tre siffror på varje individ, och fem som slutsiffra, det var finare. Jag slopade hela rasket, och det var nog lite grann på grund av vad jag hade lärt mig inom IBM, det tror jag. Just det där sättet att umgås. Lewenhaupt som var vd och ansvarig för nuvarande kungens uppfostran, kungen var ju faderlös, men det präglade inte Lewenhaupt. Inom IBM skulle man säga du till alla, men det var inte vanligt på den tiden. När jag blev labbchef, -67, var jag med på hans möten med alla som var under honom, som väl inte var sådär varje vecka precis, men i alla fall ganska ofta. En gång satt han och viftade med ett papper. Någon äldre dam hade inbillat dåvarande personalchefen att man skulle införa regler för hur tilltalsordet 'du' skulle användas och bakgrunden var att hon hade blivit duad av någon ung flicka och det tyckte hon inte var bra, så personalchefen, Lars Dreijer hette han, hade satt ihop ett papper där det stod hur man skulle göra. Lewenhaupt satt och viftade med papperet, talade om vad det var: "Jag har inte läst det och tänker inte göra det heller, för här har jag en regel, jag kallar alla för du och är det någon som inte gillar det får de säga ifrån." Sa greven, och det var ju bra.

Per Lundin: Mm.

Gunnar Wedell: Så atmosfären. Jag tror jag vågar påstå att vi hade en väldigt bra atmosfär inom Staansaab och jag avskaffade alla de där koderna, för de använde dem när de skickade internbrev och sådär, och jag sade, "vi behöver inte koder, vi har väl namn som vi kan använda". Så då gjorde vi det. Och en annan grej jag också införde var att man sade du till alla.

Per Lundin: Det var inte självklart då?

Gunnar Wedell: Nej, oh nej. Någon som var anställd på SRT som skulle ha sagt du till vd:n ... Något sådan fanns inte ens. Nej, det var inte alls självklart. Sen hade de något annat som jag också avskaffade med detsamma. De hade en särskild matsal för direktörerna och högre tjänstemän. De åt för sig i en särskild matsal där de bar in maten. Det tog jag bort direkt, "det finns personalmatsal, det gäller alla", så det gjorde väl sitt till. Jag vet flera år efter jag hade slutat, så kunde jag möta folk på staden, som jobbade på verkstaden till exempel, som kom fram och sade, "jag kommer ihåg när jag fick säga du ...". Faktiskt. Det var inte alls självklart.

Per Lundin: Är det något som jag har missat att ta upp som du skulle vilja lägga till?

Gunnar Wedell: En uppgift som jag hade, eller som chefen för IBM:s labb hade, vid sidan av allt annat var att delta i viss mån inom Svenska IBM:s, som vi sade, försäljningsverksamhet. Alltså, ställa upp i samband med kundkontakter i olika sammanhang och tala om teknisk utveckling och dataindustrins utveckling och såna saker, och det var ju också kanske nånting som jag fick med mig därifrån, att delta i försäljningsarbetet. Det var något nytt på sätt och vis. Även om jag inte har varit helt bakom vagnen när det gäller den typen av verksamhet, heller. Jag gick en chefsutbildningskurs nere i Holland, när jag var på IBM, i fyra veckor. Där man trummade ihop folk från hela världen och så gick man en kurs där. I det här fallet så var det folk från labb och fabriker bara, och de var ju tekniker, och jag talade om för dem ”att egentligen är det viktigare för er att kunna sälja än med det där med teknik”, och då dök de ju på mig. Jag blev mer eller mindre utskälld för att ha sådana hädiska tankegångar. Cai Kinberg, till exempel, när han var labbchef var det förbud för folk från Svenska IBM att komma till labbet. Ingen säljare skulle komma i närheten av såna här heliga ting. Jag hävdade liksom motsatsen, och det blev en våldsam diskussion naturligtvis. ”Jamen, om ni har en bra teknisk idé, försöker inte ni sälja den då? Hur skulle ni klara er om ni inte kunde sälja er idé?” Det gjorde att det kanske var lättare att umgås med IBM:arna än det skulle ha varit om jag var väldigt renodlad tekniker. Det bekräftar väl på något sätt en åsiktsapparat som jag hade någonstans, som jag fick utveckla där som jag sedan har haft nytta av. Det tror jag. Men annars, vad skulle det vara som jag har glömt? Ja, möjligen ... Cai Kinberg var ju en man med en vidsynt inställning till livet. Hans farsa var för övrigt den mycket kände psykiatrikern Kinberg, och själv så skulle han först bli konsertviolinist, men sen lade han fiolen på hyllan och blev tekniker istället. Han hade en syster som var konsertpianist. I alla fall, när han skulle starta labbet, försökte han medvetet rekrytera personal från alla nordiska länder. Så vi hade norrmän, danskar och finnar med i gänget, och hela hans attityd satte en viss prägel på verksamheten så länge han var kvar, det tror jag, och det sådde väl också något frö som jag fick med mig. Hans uppfostran var tydligen något ovanlig. Psykiatrikern hade tydligen inte riktigt samma uppfostringsmetoder som vanligt folk, för en grej, som han sade han hade fått från sin far, som han sedan försökte överföra på oss andra: ”Min son, sade fadern, du ska vara artig mot dina frestelser, du vet inte när de kommer igen.” Och det är lite grann Cai Kinberg, faktiskt. Även om han kanske inte riktigt var en person som skulle leda en teknisk verksamhet, så var han väldigt bra i många andra avseenden.

Per Lundin: Då får jag tacka för intervjun.