

LarsIRSTad

En intervju av Gustav Sjöblom

20 februari 2008

Intervju 72

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:

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

Nyckelord: EF, IT-konsulter, konsultverksamhet, Programator.

Abstract

Lars Irstad, founder of IT consultancy Programator, was born in 1934 and graduated from KTH (The Royal Institute of Technology in Stockholm) in 1960 with a degree in mechanical engineering. Partly owing to his experience as president of the KTH student union, Irstad was recruited after graduation by Sweden's leading management consultancy, Ekonomisk Företagsledning (EF). Irstad left EF in 1963, disappointed at what he perceived of as a lack of consistency in method and an unwillingness to engage with the expanding field of electronic data processing. After a short and unhappy spell at IIT and some work as an independent management consultant, Irstad founded Programator in 1964. Programator was one of the first firms in Sweden to offer competence in programming, systems development and IT project management to customers with inhouse computing facilities (implying large firms and public service departments). From the start the company also ran, on a smaller scale, computer services on rented computer capacity, an activity which was later converted into the subsidiary Programator Service. Finding customers was no challenge owing to the shortage of programming skills in 1960s Sweden and Irstad focused his efforts on managing the workforce and customer relations, achieving consistency in programming methodology and recruiting and educating employees. In the 1970s Programator launched a successful minicomputer department. The real takeoff in firm growth came from c. 1980 when Programator pioneered IT outsourcing in Sweden by entering into joint-ventures with several major Swedish firms, in effect taking over their computer departments. This business model enabled rapid expansion with low risk and none or little capital investment. Programator was listed on the Stockholm stock exchange in 1983. In 1991 Irstad felt it was time to leave the firm after 27 years and sold his shares to Cap Gemini.

Informant: Lars Irstad
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 20 februari
Plats: Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria, KTH

Gustav Sjöblom: Idag är den tjugonde februari 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter på KTH med Lars Irstad för att göra en intervju om Lars erfarenheter av konsultbranschen fram till mitten på 80-talet. Du är född 12 augusti 1934?

Lars Irstad: Ja.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp nånstans?

Lars Irstad: I Stockholm. Stockholms innerstad egentligen hela tiden.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Lars Irstad: Min pappa hade en varierande bana. Han var självlärd i mycket, men blev verkstadschef på Atlas Copco under kriget, där han bland annat sysslade med tillverkning av stora motorer för motortorpedbåtar som han hämtade själv i Italien. Sedan vart han knuten till Volvo Flygmotor och bodde mycket i England för att ta hem den första reamotorn – ur produktionssynpunkt alltså, inte ur konstruktionssynpunkt. Min mamma var grosshandlare tillsammans med sin pappa och sina bröder och hade en grosshandel av inte alls imponerande storlek, men sådär ... Min morfar var ett geni på sitt sätt. Han var olärd men plockade hem de första agenturerna på tuggummi och amerikanska gotter och var agentur för Cadbury. Det är helt enormt att han lyckades med det, han hade ingen skolutbildning eller nåt. Ofattbar man, trevlig.

Sen dog min mamma ganska tidigt, och min pappa ändrade väl lite riktning. Han var alltså uppfinnare och hade gjort ett antal uppfinningar. Han har bland annat tillsammans med en som hette Alfreden gjort en världsuppfinning, en helt nyskapande typ av verktyg. Jag var i Italien och besökte Fiat för några år sedan och då såg jag att hans verktyg fortfarande fanns där. När min mamma dog ville de att han skulle flytta till Trollhättan och ta hand om Flygmotor, men han fick köpa ut en tillverkning av små tryckpressar av Volvo istället. Den drev han i Stockholm tills han dog, alldeles för tidigt också. Han dog väl när jag var arton tror jag, strax innan jag tog studenten. Jag har gått tekniskt gymnasium och tog studenten där. Jag har gått ett år på Stockholms högskola. Jag fick riktigt dåliga betyg genom den här turbulensen med mamma och pappa som dog, så jag läste in matte på Stockholms högskola och sedan gick jag på Teknis i fyra och ett halvt år och var vice kårordförande och kårordförande också under den tiden. Under den tiden genomgick jag också delar av ASEA:s ingenjörsskola. Jag hade nämligen gjort ett stort exjobb tillsammans med en kamrat för ASEA, på kugghjul. Jag vart expert på kugghjul. Finbearbetning av kugghjul var mitt ämne då. Efter Teknis blev jag rekryterad till Ekonomisk Företagsledning. De hade som princip att söka upp såna som hade varit kårfunktionärer, för de trodde att de var sociala. Där var jag konsult i två och ett halvt år, nånting sånt, och jag lyckades ganska hyggligt.

Gustav Sjöblom: Det låter som driftigheten fanns i familjen från både mammas och pappas sida?

Lars Irstad: Oh ja, nämen det var entreprenörer. Min storebror var entreprenör och startade egen bokföringsfirma, han lyckades väl så där. Min lillebror blev sjöman till att

börja med. Han var väl den som råkade sämst ut i den här familjetragedin. Han fick inget riktigt fotfäste och gick till sjöss, men har så småningom blivit lite egenföretagare också. Min syster gifte sig så småningom med en egen företagare och de drev upp ett företag som vart väldigt bra. Så det fanns någon slags inställning i familjen att man skulle jobba själv. Jag började jobba väldigt tidigt, som tretton- och fjortonåring, på somrarna och på kvällarna.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde du då?

Lars Irstad: Jag jobbade på en motorcykelfirma på eftermiddagarna som springpojke och sen hjälpte jag min mamma och sprang omkring med gottaskar och tuggummiaskar till en viss krets av fruktaffärer på Söder. Sen började jag väldigt tidigt att rita. Jag fick ritbräde och allting hemma och hade en egen liten konstruktionsbyrå tillsammans med min pappa. Jag vart aldrig ingenjör, det ska jag på en gång tala om. Jag vart aldrig mekanisk ingenjör, jag var inte tillräckligt duktig till det. Jag hade inte alls hans sinne för uppfinningar utan det var mera för att glädja honom och vi hade väldigt trevligt ihop, tills han dog. Sedan när jag gick ut Teknis och vart rekryterad av EF upptäckte jag att egentligen var ju mitt ämne konsulting. Jag var den näst högst debiterande konsulten på EF under ett år eller två – nu skryter jag lite, men det kanske man får göra? Men jag upplevde att jag hade en ganska bra kontakt med mina uppdragsgivare och fick extrajobb och därför funderade man ju. Jag ville inte gå kvar som konsult där hela mitt liv, det såg jag för avskräckande exempel på. Några bröt sig ur EF, bland annat min chef som startade eget och frågade om jag ville vara med, men jag ville inte vara den typen av konsult för länge, det passade inte mig. Då hade jag en metod som är lite fånig. Jag klippte och klistrade ur facktidningar och lade i olika högar beroende på vilket ämnesområde det rörde sig om. Då vart det här så kallade IT – eller automatisk databehandling som det hette då – en ganska stor hög. Därför gick jag upp till företagsledningen för EF och frågade om jag fick börja med det. Då sade de – och det här är en sann historia – ”Vår man Charlie Dahlgren, en gammal beprövad konsult, ska vara i USA i sex månader. När han kommer hem ska han tala om vad det här är.” Och jag kommer aldrig glömma mötet med Charlie. Han satt där i kretsen av företagsledningen och sade följande: ”Den här så kallade automatiska databehandlingen kommer aldrig bli ett kommersiellt viktigt område.” Jaha. Då flyttade jag. Jag sade upp mig i stort sett samma vecka och fick jobb på ITT och det var ju en praktmiss. Amerikanska ITT hade tillverkning utav reläer och annat i Sverige och de lovade mig en ordentlig datautbildning. Den fick jag sköta själv. Jag hade en chef som inte gick att jobba med.

Gustav Sjöblom: Det var inte på Standard Radio alltså, utan på ett annat ITT-bolag?

Lars Irstad: Nej, det var på ITT och de hade en mycket underlig politik. Jag lärde mig väl mig kanske lite databehandling. Jag fick gå den enda kurs i databehandling jag har gått i hela mitt liv. Det var fyra dagar på IBM och jag skulle lära mig programmera, trodde de. Men jag slutade efter nio månader och startade eget. Det var mitt beslut. Jag kunde inte vara anställd. Det var vämjelse varje dag när jag kom och skulle stoppa ner stämpelkortet i apparaten, att vara styrd utav en chef med oerhört rigida idéer. Istället startade jag eget och genom att jag hade lite kontakter med marknaden – genom EF naturligtvis – så blev jag blixtfört uppsugen av bland annat arkitektfirmor. Jag hjälpte dem, i min relativa amatörism naturligtvis, med organisationsutredningar och lite datorutredningar. Jag hade ju lärt mig lite, va. Jag fick vara med och dra fusionen mellan två stora arkitektbyråer och rita på bordsduken på restaurang Catelin. Över huvud taget försörjde jag mig ganska hyggligt på det där.

Hela tiden fanns intresset för IT, så det dröjde inte så länge förrän jag bestämde mig för att jag nog ska satsa på IT i alla fall – eller automatisk databehandling eller vad det nu hette. Då började jag med att kontakta en som hette Per Lind, som jobbade som COBOL-programmerare på ITT. Jag frågade honom: ”Ska vi starta firma ihop?” ”Ja”, sade han, ”det gör vi”. Han fick tjugofem procent av aktierna och så startade vi. Det var inte så svårt att få jobb. Om jag har någon egenskap som är något så när bra så är jag en duktig säljare. Jag har lätt att få kontakt med folk och jag har lätt att formulera problemställningar på en enkel nivå. Så det var lätt att sälja. Pelle Lind visade sig vara en oerhört duktig arbetare, men han saknade totalt känsla för pengar. Han var fullständigt omöjlig att ha och göra med och det finns många anekdoter om det. Men firman växte och jag kommer ihåg att i slutet av första året var vi faktiskt fyra anställda.

Gustav Sjöblom: Får jag ställa några fler frågor om utbildning innan vi går vidare? Efter gymnasiet gjorde du värnplikt inom flygvapnet?

Lars Irstad: Jag var så småningom fänrik där, ja.

Gustav Sjöblom: ... och även löjtnant ...

Lars Irstad: ... och sedan kapten.

Gustav Sjöblom: Så du fortsatte på något sätt. Hur fungerade det?

Lars Irstad: Jag trivdes i det militära. Vi kom på ett litet specialförband uppe på F20 och skulle bli utbildade radarjaktledare och luftbevakare. Vi var fyrtio man från början och sedan skalades tio av under hård konkurrens de första månaderna så vi var trettio. Vi bodde två och två i rum och hade det jävligt bra och fick en intressant utbildning. Befälet var befäl i karriären, så de ansträngde sig verkligen, och vi fick se Sverige. Vi var som specialtrupper för luftbevakning över hela Sverige och fraktades omkring i en gammal B3:a. Jag trivdes oerhört väl med kamratskapet där. Sedan erbjöd de mig att bli stamofficer och det sa jag absolut nej till, för jag såg ju hur stamofficerarna hade det. Det var inte min linje. Men jag gjorde mycket militärtjänst på somrarna, bland annat för trivseln men också penningssynpunkt. Man fick rätt så bra betalt. Jag tog hand om lottagrupper, jag tog hand om flygpojkar, jag var lärare – till och med idrottslärare uppe i Östersund – så jag trivdes väldigt bra. Det var först när firman var för stor som jag var tvungen att begära avsked.

Gustav Sjöblom: Så även under EF- och Programatortiden gjorde du de här sommarturerna tillbaka till det militära, alltså?

Lars Irstad: Ja, det gjorde jag. Jag tog de tillfällen som fanns och vi var på olika ställen i landet.

Gustav Sjöblom: Hur har det påverkat din fortsatta karriär tror du?

Lars Irstad: Mycket tror jag, ur viss synpunkt. Man lärde sig en systematik. ”Visa, instruera, öva!” är militärens valspråk. Militärorganisationen är egentligen bara en enda stor utbildningsorganisation. Det enda de gör är att utbilda folk. Vi krigar ju inte och håller på, men de utbildar folk. Man fick lära sig mycket nyttiga saker, man fick se Sverige, man fick jobba i grupp, man var tvungen att anpassa sig. När man kom in första omgången bodde man ganska trångt de första tre månaderna. Man var tvungen att anpassa sig till

andra och jag tyckte det där var nyttigt, framför allt för mig som hade varit rätt så ensam person i familjen. I och med att min pappa dog bodde jag ensam och var väldigt ensam. Det var en gemenskap som jag trivdes väldigt bra med. Jag tyckte till och med maten var god. Man lärde sig: Hur undervisar man? Hur lägger man upp ett projekt? Hur drar man ur det väsentliga? Många av våra övningsuppgifter gick ut på att: ”Irstad! Här är en telefonlinje som inte funkar. Du har två man till ditt förfogande och här är utrustningen. Du har en timme på dig att göra felsökning!” Allt sånt där formade ju att man försökte strukturera sina arbetsuppgifter. Vad är det som är viktigt här? Hur ska jag utnyttja folk? Vad kan det vara för fel? Vad har jag lärt mig i boken? Vad har jag lärt mig i praktiken? Och så börjar man jobba så. Sen var det mycket personalledning. Jag var så småningom kompanichef för ett stort luftbevakningskompani uppe i Uppland med hundratals människor, helikopter, transporter och massor med grejor. Av det lärde man sig att organisera, både förbereda och leda i praktisk tjänst. Jag trivdes bra.

Gustav Sjöblom: Du blev färdig där 1954 och innan dess hade du alltså gått tekniskt gymnasium. Var det ett eget val?

Lars Irstad: Det var ett eget val.

Gustav Sjöblom: Så det var inte att du följde familjebanan?

Lars Irstad: Nej, min pappa hade naturligtvis en önskan att jag skulle följa honom i spåren, men det var inget tryck utan jag var intresserad och jag trivdes. Det var på Drottningholmsvägen och jag trivdes väldigt bra.

Gustav Sjöblom: Har du några kontakter antingen från gymnasietiden eller från det militära som har följt dig genom livet sedan?

Lars Irstad: Nej. Det är kanske typiskt för mig socialt att avslutat är avslutat. Jag går inte på studentjubileum och sådana saker. Jag vet inte om det är medvetet eller omedvetet, men jag gör det inte.

Gustav Sjöblom: 1954 började du läsa matematik på Stockholms Högskola.

Lars Irstad: Endast för att komplettera för att komma in på Teknis. Jag hade dåliga betyg på grund av den där turbulensen när min pappa dog sista året jag var på gymnasiet. Det var inget bra. Och jag är dessutom inget teoretiskt geni, så matte under fria former var ganska nyttigt för mig. Och jag hade mycket fritid och kunde lära mig spela biljard och mycket annat. Att läsa ett betyg i matte på ett år är ju ingen konst.

Gustav Sjöblom: In på Teknis kom du och året därpå började du läsa civilingenjörsutbildning i maskinteknik. Hur var det?

Lars Irstad: Ja, det var ju lätt. Jag hade rätt mycket kritik och eftersom jag har varit både vice kårordförande och kårordförande så kunde jag framföra den. Det var lätt. Jag hade egentligen bara ett enda problem och det var vektoranalysen som jag hade svårt att sätta mig in i. Dels hade vi en föreläsare från Uppsala som var så snabb att de flesta faktiskt satt och småskrattade i sin desperation för att de inte fattade vad han sade. Dels var jag lat. Dels är jag ingen teoretisk begåvning. Det var enda ämnet jag hade bekymmer med, annars gick det ganska bra. Betygen steg framför allt när jag kom upp i den praktiska delen i trean och fyran sedan, eftersom jag hade väldigt lång verkstadspraktik jämfört

med de flesta andra. Jag hade ju jobbat sen jag var tretton-fjorton och mycket på verkstad i och med att vi hade egna verkstäder.

Gustav Sjöblom: Du beskrev också att du gjorde ett exjobb om kugghjul.

Lars Irstad: Ja. Det var ju så att man måste göra ett exjobb och då tänkte jag att jag ska väl göra nåt inom mekaniken. Min pappa var under sin levnad välkänd i etablissemangen inom verkstadsindustrin så jag kunde hänvisa till honom här jag sökte projektjobb. Det var ett jättebra exjobb. Vi fick ett jobb ifrån ASEA och det var finbearbetning av kugghjul. Deras kugghjul i stora växlar gick inget bra, det vart för stor förslitning. Så vi fick kvalificerade verktyg från England och gjorde ett exjobb. Det tog väl dels en hel sommar, dels gick det lite över en termin till. Jag tror att vi lyckades, teoretiskt sett, komma fram till en formel för hur man skulle utforma verktygen. Det var skavning, alltså man körde ett verktyg med eggarna mot ett kugghjul och skavde av ytan så att man fick en perfekt evolvent som det hette. Jag tror vi lyckades ganska hyggligt med det, för jag fick anbud från ASEA att jobba hos den här verktygstillverkaren i England en sommar.

Gustav Sjöblom: Och du gick nåt som hette ASEA:s civilingenjörsutbildning. Var det en påbyggnadsutbildning?

Lars Irstad: Man kan säga att det var en ettårig praktikperiod som kom efter Teknis. Den gjorde jag dels i form av exjobbet – de räknade av sex månader på det, för då hade jag jobbat på ASEA:s verkstad på Söder där vi hade haft vår stationering, använt deras maskiner och förstört deras verktyg – och sedan var jag ett halvår i Västerås där jag huvudsakligen fick utbildning som tidsstudieman, vilket också var en väldigt nyttig utbildning. Jag gillade den.

Gustav Sjöblom: Din studietid var ju några år efter att BESK hade kommit igång och det var precis samtidigt som de första datorerna började dyka upp, långsamt men säkert, i näringslivet. Syntes datatekniken någonting för en blivande maskingenjör på KTH?

Lars Irstad: Nej, ingenting.

Gustav Sjöblom: Ingenting?

Lars Irstad: Vad jag kritiserade utbildningen för var att vi läste väldigt mycket teori och labbade väldigt lite. Som vice kårordförande/kårordförande fick jag lite insikt i vad andra universitet gjorde, bland annat ett skotskt universitet som jag hade korrespondens med. De försökte föra ihop mekanister, kemister och byggare och så vidare i multiprojekt, där man var tvungen att jobba ihop med andra professioner. Det saknade jag. Det har ju kommit nu rätt mycket på Teknis, till exempel de här bilarna som ska gå där man får ladda bilen med energi från en människa i ett visst antal minuter och så ska man se hur lång tid den kan gå, eller de här racerbilarna de bygger, och solpaneler och alltihopa. Det hade inte vi på vår tid. Det framförde jag väldigt ofta i studiesammanhangen, men Teknis är ju en trög apparat.

Gustav Sjöblom: Vad var det som drev dig att bli aktiv i studentlivet?

Lars Irstad: Det är svårt att säga. Det är så med väldigt mycket, man har tur, man halkar in på nåt. Jag var lite aktiv, inte mycket, men lite aktiv i studentlivet på gymnasiet sista året. Och jag tyckte att det verkade spännande. Jag kan inte säga exakt vad det var, men

jag ställde upp på en intervjuomgång där alla kandidater intervjuades. De höll på och larva sig med en, men tydligen gick det ganska bra så jag blev vald till vice ordförande. von Grothusen vart ordförande, och sen var det en massa andra poster, internationell sekreterare, kassör och så vidare, men det var spännande och oerhört lärorikt.

Gustav Sjöblom: Du blev vald till det utan att ha alltför mycket tidigare engagemang i kåren? Och du var först vice kårordförande och sen även kårordförande?

Lars Irstad: Ja. Jag har alltid haft matjord i fickorna. Jag har alltid haft tur, tycker jag. Det gällde ju att försörja sig. Min pappa var inte rik direkt och framför allt hade han sörjt för min yngre bror. Jag hade lite pengar och hade ambitionen att gå igenom Teknis utan att ta studielån. Jag jobbade mycket kvällar och satt vaktmästare på Byggtjänst och sedan var det de militära somrarna. Sedan hade jag sådan tur att arvodena höjdes kraftigt när jag kom in i kåren. De hade varit nominella förut, några hundralappar, men nu vart de faktiskt en femtusen och sen tiotusen för en kårordförande, vilket var mycket pengar på den tiden. Så jag klarade mig genom Teknis utan att behöva ta ett enda öre i studielån.

Gustav Sjöblom: Gällde det samma sak där att kontakterna från KTH-tiden inte har följt dig senare i livet?

Lars Irstad: Nej. De har de inte gjort.

Gustav Sjöblom: Inte alls?

Lars Irstad: Nej.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för uppgifter som vice kårordförande och kårordförande?

Lars Irstad: Som ställföreträdande kårordförande var det att vara med och organisera. Vi hade sådana där sångartävlingar och det var att sitta med och prata om hur det gick med restaurangen och se till att vår bokhandel fungerade. Det var den typen av uppgifter, mycket studentikosa uppgifter förstås. Jag reste en del och var på besök i Danmark, Norge, Finland, Berlin och lite andra ställen. Man fick resa och representera kåren både som vice och kårordförande. Som kårordförande var det allmänt att leda jobbet i gruppen med ordförande, vice ordförande, internationell sekreterare, kassör och chefen för sociala utskottet. Man sammanträffade väldigt ofta, kanske en gång i veckan, och gick igenom ärenden. Det kom in skrivelser. Vi hade ett nära samarbete med rektor. Jag vet inte om det var jag eller om det var min företrädare som lyckades fixa så att vi tog hand om fuskfall. Innan dess var det drakoniska bestraffelser för fusk och många sociala tragedier, men nu vart vi en instans med väldigt stor medbestämmanderätt i fuskfallen som vi tog hand om. Vi införde liksom en annan straffskala då. Så vi hade samarbete med rektor, Woxén hette han tror jag, mycket trevligt samarbete. Han ringde på en ibland så där och undrade hur det gick. Det var faktiskt bra.

Gustav Sjöblom: Du tog examen 1960, var på ASEA till 1961 och efter ASEA gick du till EF. Och de sökte upp dig, du blev headhuntad dit?

Lars Irstad: Jag vart headhuntad, ja. De hade ett system. Det var en som hette Hermelin, en mycket behaglig och social man. Vi satt och käkade lunch och han berättade vad EF var. Jag tyckte att det lät rätt så bra. Fri verksamhet, mycket resor, mycket eget ansvar så småningom.

Men jag tyckte att utvecklingen av metodik innanför företaget var för svag. Man levde på gammal kunskap och att man var allmänt duktig. När jag skickades ut på uppdrag – till exempel fick jag vara med och rationalisera en stor verkstad uppe i Hallstahammar – var stödet relativt litet. Det är många svettiga nätter man har legat vaken och vridit sig och undrat vad fan man skulle göra. Man hade vare sig metodik eller mentor. Och det här klarade man väl hyggligt, därför att kunden kanske var sämre än man själv. Jag skojar lite, men ... Det var min främsta kritik innanför EF. Jag tyckte att metodutvecklingen var åt helvete för dålig. Och det här var en ständig sammandrabbning med chefen: ”Varför sätter vi oss inte ner och lägger av några veckor, en månad och gör en metodik för hur vi ska göra?” ”Nej”, sade han, ”du vet, vi ska fakturera, det är viktigt.”

Gustav Sjöblom: Var det högsta chefen?

Lars Irstad: Nej, det var chefen för min sektion, som i och för sig var en rätt så stor sektion. Men vi var några stycken som hade samma synpunkter.

Gustav Sjöblom: Vad var det för kompetens som gjorde att du blev attraktiv för EF? Du nämnde det sociala engagemanget ...

Lars Irstad: Den sociala kompetensen.

Gustav Sjöblom: Att du hade jobbat med tidsstudier på ASEA, spelade det in?

Lars Irstad: Samtalet gick inte ut på att försöka djupborra om jag hade några specifika kunskaper, utan samtalet gick mera ut på ”Vad vill du göra?”, liksom lite så där case-diskussioner och ”Hur skulle du agera i det här sammanhanget?”. Men jag tror att det möjligen var min sociala förmåga, eller förmågan att uttrycka sig.

Gustav Sjöblom: Har du nån aning om vem det var som tipsade EF om dig?

Lars Irstad: Nej. De gick helt enkelt genom skolkatalogerna och tittade, tror jag.

Gustav Sjöblom: Vad fick du för introduktionsutbildning när du kom till EF?

Lars Irstad: [Skratt] Nästan noll. Och det är det som jag sedan protesterade mot. Nästan med samma kom det ett case där en rätt så stor verkstad uppe i Hallstahammar hade problem med sin produktion. Så åkte jag och en äldre konsult upp och så introducerade han mig en dag och sedan åkte han hem, va.

Gustav Sjöblom: Och det här var efter hur många veckor?

Lars Irstad: Vecka två. De problem som man sattes på från början var i allmänhet tekniskt sett inte så svåra, utan det var organisationsproblem. Hallstahammar hade en urusel organisation för hur man fördelade jobb och hur man gjorde ackord och så vidare. Problematiken var inte så jättestor. Hade jag kommit in i en kvalificerad verkstad med stora tekniska problem hade jag ju drunknat, men här var det relativt enkla ordningsproblem till att börja med.

Gustav Sjöblom: Vilken sektion jobbade du under på EF?

Lars Irstad: Jag tror den hette Teknisk administration. Det var i alla fall vår interna beteckning på den.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för titel eller position?

Lars Irstad: Äsch, konsult.

Gustav Sjöblom: Konsult? Det fanns inte juniora och seniora konsulter eller nåt sånt?

Lars Irstad: Nej. Det var väl lite bilda hög och så tog man den killen som man trodde var bäst för ett uppdrag. Vi hade folk som var teoretiskt oerhört begåvade. Till exempel hade vi ett uppdrag för den här stora brödfabriken, du vet att om man bakar olika bröd och ska ha in det i ugnen är det ett ganska stort logistiskt problem. Då hade vi logistikere som verkligen var duktiga, så det var inte bara nybörjare som jag utan vi hade verkligt duktigt folk som tog såna problem. Det hade jag ju aldrig klarat. Medan däremot jag sattes på sådant som att försöka ordna upp produktionen, ordna upp lager, distribution och sådana frågor där allmänt sunt förnuft hjälper ibland.

Gustav Sjöblom: Och rationalisering var liksom ledordet?

Lars Irstad: Det var ledordet, ja.

Gustav Sjöblom: Vi kan väl prata lite mer om metoder. Operationsanalys började slå igenom och bli inne på slutet på 50-talet. Var det ni något ni sysslade med?

Lars Irstad: Nej, vi hade ingen systematisk utveckling av metodik, utan det var oftast att man gick på sån metodik som redan fanns beskriven i handböcker och det var ju rätt primitivt, tyckte jag. Sista månaderna vantrivdes jag faktiskt, därför att jag fick uppdrag som jag inte kände att jag hade kompetens att klara eller var för luddigt formulerade. Du vet, många uppdragsgivare som sitter illa till tar in en konsult för att ha nån slags stödben. Och det är sämsta taktiken som finns, för konsulten blir någon slags dadda och får sitta och lyssna på ... Alltså, för en konsult är det värsta som finns en osäker kund som inte kan formulera sitt problem på ett stringent sätt. Då är det busjobbigt att jobba. Jag fick två sådana uppdrag på slutet och det var därför jag bestämde mig för att här ska inte jag bli längre, utan nu ska jag hitta på nåt annat.

Gustav Sjöblom: Fick du nån form av fortbildning ändå? Fick ni åka på kurser?

Lars Irstad: Nej.

Gustav Sjöblom: Läste ni, följde ni liksom den...

Lars Irstad: Jag gjorde det på eget bevåg, men problemet var – och nu får du inte missförstå mig – att jag vart så fullbelagd med uppdrag hela tiden. Kunderna ville på något sätt ha mig. Jag jobbade i Hallstahammar och jag jobbade med en tillverkare av kylaggregat i Norrköping, en stor verkstad. De liksom sög in mig och på något sätt kom jag inte ut, för de ringde ju och sade: "Nu måste du komma, jag har ett problem" och så åkte man ner och försökte hjälpa till. Därför vart det ingen systematisk fortbildning.

Gustav Sjöblom: Fanns det på andra ställen? Inom ramen för Svenska rationaliseringsföreningen gjordes det en del försök på nationell nivå att sammanfatta de här metoderna

och utveckla utbildning i slutet på 50-talet. Men det kom inte dig till del, eller inte EF till del?

Lars Irstad: Nja, om det kom EF till del vill jag inte svara på, men inte kom det mig till del. Du ska veta att min personlighet är sådan att jag inte är någon föreningsmänniska. Jag bestämde mig faktiskt ganska tidigt. När jag gick ut från Teknis – och det är en anekdot – så vart jag invald i Svenska Teknologföreningens styrelse. Det var en vårdag när jag gick ned för Vasagatan. Jag hade köpt nya kläder och tyckte att jag var ganska prydlig och kände att livet leker nu. Så kom jag upp på Teknologföreningen och där sitter det, som jag bedömer, ett stort antal gubbar och röker cigarr. För mig var det fullständigt fel miljö. Då bestämde jag mig för två saker: Jag kommer inte läsa någon teoretisk facklitteratur mer i mitt liv och jag kommer icke att bli föreningsmänniska. Och det har jag hållit. Jag är icke med i några föreningar, utom båtklubben, annars fick jag ingen båtplats. Det är min attityd.

Gustav Sjöblom: Gunnar Rylander beskrev stämningen och kulturen på EF som väldigt akademisk och intellektuell.

Lars Irstad: Det upplevde inte jag.

Gustav Sjöblom: Varken akademisk eller intellektuell?

Lars Irstad: Det var inget fel på intellektet på folk, det var duktigt folk. Det som man saknade och det som jag saknat i mitt liv ... Om jag får leva om mitt liv så skulle jag försöka, om jag hade haft förmågan, att komma in till exempel på en studieort som Oxford, där man driver seminariemetoden, det vill säga att man samlas kring ett ämne under en skicklig seminarieledare som sedan försöker liksom leda den här gruppen och dela ut arbetsuppgifter, foga ihop olika facts som de olika arbetsgrupperna kommer fram till. En liten arbetsgrupp, fem-sex man vore idealet. Men det fanns inte. Gunnar Rylander var en annan typ. Jag uppskattade honom mycket, det är min kompis – eller har varit min kompis, jag har inte sett honom på länge. Jag uppskattade honom mycket, men han var av en annan typ. Han jobbade inte innanför vårt område. Vi hade en oerhört pragmatisk kille som chef och hans ständiga uppgift var att skaffa så mycket fakturering som möjligt. Råkade man på problem så ritade han några rutor på tavlan och sade att: ”Nu får du försöka lösa det.” Det var inte mer än så.

Gustav Sjöblom: EF var en ganska stor organisation. Kan det ha varit skillnader mellan de olika grenarna?

Lars Irstad: Stor skillnad.

Gustav Sjöblom: Det var flera avknoppningar från EF under vägens gång som sen i sin tur blev en del ganska stora konsultföretag. Du nämnde att det var så även under din tid?

Lars Irstad: Ja. På slutet när jag var där gick min chef Warbert och några till och startade ett eget företag. Vi hade en diskussion om att jag skulle vara med i den konstellationen eftersom jag – oavsett om jag var skicklig eller ej – var ganska högdebiterande och sådant behöver man ju i början. Men deras attityd till mig var att jag inte skulle få delägarship utan skulle få vara med och jobba. Då sa jag direkt nej. Då sa jag ”Nej, då är jag inte med. Får jag inte delägarship på lika fot som er andra är jag inte med.”

Gustav Sjöblom: Men det skulle blivit nåt liknande verksamhet som EF?

Lars Irstad: Liknande som EF, ja.

Gustav Sjöblom: Organisationskonsulting eller managementkonsulting var väl redan på 60-talet en ganska amerikainspirerad verksamhet?

Lars Irstad: Mycket.

Gustav Sjöblom: Hur påverkade det din vardag?

Lars Irstad: Hela min uppfostran var eget praktiskt jobb, det var ingen teoretisk uppfostran. Jag har väl läst en del amerikansk managementlitteratur och nu må du förlåta mig, men jag är inte särskilt imponerad utav dem. Det räcker nästan med att läsa sammanfattningen på baksidan brukar jag säga, något på skämt. Då menar jag inte mer teoretiska grejer, utan jag menar mer de här rent praktiska.

Jag har läst mycket litteratur. Eftersom jag var ordblind i skolan och fick skäll på realskolan – ett helvetes bråk – så tog de mig till psykotekniska institutet och testade mig. Min lärare ringde hem och sade till mamma: ”Det är nåt fel på grabben. Han kommer inte att klara skolan.” Jag kunde inte stava tyska och inte svenska och mina uppsatser var föremål för hån och uppläsning. Så jag gick i två dagar, faktiskt, på psykotekniska institutet, under den här Nilssons ledning. Han var en djävel på torsdagar – för han söp på onsdagar – och då hade jag dubbeltimme i tyska och svenska. Tog man sig genom det var resten av veckan okej. Men han var okej och ringde hem och sade till mamma: ”Det är inget fel på skallen på grabben, men han kan inte stava” och då sattes det in en ordentlig dos med läsning av Frans G. Bengtsson och annat. Jag läser oerhört mycket, kan jag säga. Jag har två egna bokklubbar och skickar väl ut ungefär fyra-, femhundra böcker varje år som jag ger bort till mina kompisar. Jag läser och ungefär var femte eller var tionde bok tycker jag är intressant och då skickar jag ut den med kommentarer, skriver brev och kommenterar boken. Jag försöker följa en linje. Jag har till exempel nyss haft en linje med vad folk måste lära sig om islam. Jag började med Profetens folk och så har jag lite mer speciella böcker. Nu håller jag på och läser Shariilagarna för att försöka sätta mig in i tankevärlden. Det är rätt uppskattat faktiskt och jag har ganska omfattande korrespondens. Jag har en liten bokklubb som är en fyrtio man och där brukar jag skicka ut trettio böcker efter urval åtta gånger om året och så skickar jag ut femhundrasjuttio böcker till jul. Jag läser mycket sånt. Jag kommer också till en episod senare efter EF som jag tycker är ganska signifikativ för mitt läsande. Därför läste jag väldigt mycket böcker under den här perioden, men det var skönlitteratur och inte facklitteratur. Sedan på EF var jag inte så korkad när det gäller teknik, men jag ska tala om för dig hur man klarar sig undan.

Gustav Sjöblom: Under EF-perioden hade du fortfarande inte haft nån som helst kontakt med datorer?

Lars Irstad: Nej. Det var då jag började läsa i facklitteratur och klippa och lägga i högar. Och största högen stod det ADB på.

Gustav Sjöblom: Vad läste du för tidskrifter då?

Lars Irstad: Alla tekniska tidskrifter. Det fanns ett ganska stort bibliotek och alla obsoleta tog jag och klippte ur och lade i de här högarna.

Gustav Sjöblom: Du minns inte några titlar?

Lars Irstad: Nej. Det var både amerikanska och engelska och svenska. Jag gick mest på rubrikerna och tittade, så det var mer en mängdundersökning än en kvalitativ undersökning.

Gustav Sjöblom: Och nu är vi väl framme vid slutet på EF-perioden och den här episoden när ...

Lars Irstad: Med Charlie, ja.

Gustav Sjöblom: Det var Bo Casten Carlberg som personligen skickade honom till USA för att utreda för EF:s räkning hur man skulle ställa sig till ADB. Jag har stött på EF i lite olika datasammanhang, därför att man var ganska aktiva under den här perioden när det gällde att ge rådgivning till företag huruvida man skulle införa ADB eller inte, bland annat på SAS där man tyckte att det skulle man och på Broströmsrederiet skulle man inte.

Lars Irstad: Relativt primitiva råd.

Gustav Sjöblom: Men det var ganska långa utredningar ...

Lars Irstad: Ja, utredningarna blev jättelånga. Jag har gjort sådana här utredningar åt stora byggföretag och det är alltså några dagars jobb om man kan sitt yrke, så det är inte så särskilt mycket att hålla på och bråka om. Man rekommenderar standardsystem naturligtvis, eftersom vägen till ekonomiskt helvete är belagd med goda föresatser om egen utveckling. Jag har en episod från senare tid med min kompis som jag anställde som VD för Ericssons databehandling – jag var ju ordförande i arton år för Ericssons databehandling – Björn Boldt-Christmas, en oerhört skicklig kille. Han ringde till mig och sade ”Hördu, jag har fått två sådana där jävla McKinsey-konsulter på halsen som håller på och utreder databehandling hos mig. Kan du komma upp och prata med dem? Jag förstår inte vad de håller på med.” Så jag hade en lång sittning med dem. På slutet sade jag: ”Vad fan håller ni på med? Det är en skitutredning och de förändringar ni försöker introducera är nonsens!” Konsulterna säger då att ”Jamen du vet, vi har ju lagt ner så mycket pengar så vi måste ju komma med nåt!” Jag har sett de här McKinsey-konsulterna. De är duktiga, jätteduktiga och alltihop, men de ska användas på rätt sätt och jag har en viss skepticism emot när de ska vara rådgivare på väldigt låg nivå, för det kan de inte. De här killarna från McKinsey sätts in med en stor, duktig kille med hår på bröstet, men han lämnar dem ganska snart och sedan är de ju relativa nybörjare trots sina fina akademiska meriter, skolor och alltihop. Sedan fakturerar de tvåtusensjuhundra kronor i timmen. Det är en guldkalv för McKinsey. Det här har vi slagits med många, många, många gånger, att vi tycker att deras sätt att ge rådgivning inte har varit relevant i alla ögonblick. Sen är det möjligt att de är duktiga strategiskt, på att jobba fram nya produkter och marknadsstrategier. Det har jag ingen aning om.

Gustav Sjöblom: Lyfter du fram det som en parallell till hur EF gick till väga fyrtio till femtio år tidigare?

Lars Irstad: Ja.

Gustav Sjöblom: Jag har även sett att 1956 gav EF ut en skrift som hette *Elektronisk Databehandling*. Bo Casten Carlberg var ganska aktiv och recenserade och skrev om ADB-

litteratur i tidskrifter. Det fanns alltså en tidig kontaktyta mellan EF och den ADB-verksamhet som började växa fram.

Lars Irstad: Inte såvitt jag uppfattade. Bo Knasen Carlberg kallades han förresten.

Gustav Sjöblom: Och han sände Charlie Dahlgren till USA, som kom tillbaka. Pratade du med Charlie Dahlgren personligen?

Lars Irstad: Ja, och då sade han att detta så kallade automatisk databehandling kommer aldrig bli ett ekonomiskt intressant verksamhetsområde.

Gustav Sjöblom: För EF?

Lars Irstad: Nej, överhuvudtaget. Charlie Dahlgren var en trevlig kille i mina ögon, men ett fullständigt nöt när det gällde det här, enligt min uppfattning. Och då sa jag upp mig direkt, någon dag efter det, och började leta efter jobb för att få lära mig databehandling. Då kom jag i kontakt med ITT som också hade någon slags scouting, så jag vart handplockad som någon slags påläggskälv innanför administrationen på ITT och skulle få all den utbildning jag ville. Jag gick en datakurs som omfattade fyra dagar programmering. Det var den kurs de kostade på mig. Sedan skulle jag jobba med det här och man jobbade med amerikanska konsulter och amerikanska såna här controllers, och det var ju ett virrvarr utan like, så jag sade upp mig efter åtta månader. Det gick inte att jobba där. Vi var ändå några stycken, en liten grupp kring mig och några stycken duktiga killar, som försökte enligt den där seminariemetoden resonera fram vad vi skulle göra och på vilka områden vi eventuellt skulle kunna rationalisera med hjälp av ADB. Vi var fortfarande rätt primitiva i vår kunskap, självklart, men det fanns ADB-folk på ADB-avdelningen som hade mer utbildning. Vi hade några som var duktiga, men det där fick vi inte hålla på med. Det var en oerhört konstig stämning på det där företaget, så jag sade upp mig efter nio månader och tänkte att höken kan försörja sig själv. Försörja mig kan jag alltid göra.

Gustav Sjöblom: Och sen fick du ett antal egna organisationskonsultuppdrag?

Lars Irstad: Ja. Mycket för arkitekter. Arkitekterna hade en egen organisationsbyrå och där vart jag inlyft utav en mycket trevlig kille som hette Greger, fick rum och fick debiterat ett antal timmar i månaden mot att de fick utnyttja mig. Och där började vi med att försöka databehandla de här averna, alltså de stora böcker som beskriver material och materialkvalitéer, att försöka göra en sifferkod på hela det materialet jobbade jag med.

Gustav Sjöblom: Var det hela tiden nånting temporärt?

Lars Irstad: Det kändes lite temporärt. Jag hade rum, tillgång till sekreterare, telefon och ett visst antal timmar i månaden som gjorde att jag släpade mig fram försörjningsmässigt. Sedan hade jag lite egna jobb vid sidan om. Firman hette TEKOM på den tiden. Det var vad jag gjorde, samtidigt som jag naturligtvis läste om databehandling och följde med i debatten.

Gustav Sjöblom: Hur lång tid varade det här?

Lars Irstad: Ett och ett halvt år. Det måste ha varit nånting sånt därnt. Det jag är sämst på är årtal. Där är jag busdålig, men jag har försökt att göra det någotsånär.

Gustav Sjöblom: Men det var i alla fall 1964 som Programator kom till världen?

Lars Irstad: Ja.

Gustav Sjöblom: Och du har beskrivit hur du tog kontakt med den här Per Lind från ITT.

Lars Irstad: Det var inte så svårt. När man var ute och konsultade som organisationskonsult för arkitekterna och lite andra upptäckte man att folk kom och frågade ”Databehandling, vad är det?” Man upptäckte att det fanns ett behov. Yrkesutbildningen var ju inte långt driven och det fanns behov av yrkesutbildat folk, helt enkelt. Jag menar, det var buslätt. Försäljningsteknik behövde man inte, för det fanns ett sug efter folk som kunde programmera. Så enkelt var det. Därför kontaktade jag Pelle och sade ”Ska vi jobba ihop?” och sedan byggde vi på första året med tre andra killar till. Då var vi fyra i slutet av året och vi var fullbelagda. Jag sålde, fakturerade och gjorde lite konsultuppdrag på organisationssidan, och så var det tre som programmerade. Det var ju hur enkelt som helst.

Gustav Sjöblom: Vilka var de första kunderna?

Lars Irstad: De största kunderna var väl faktiskt lite stora företag, jag kan inte ...

Gustav Sjöblom: Jag tänkte precis i början, hur gick ni till väga när ni skulle ...

Lars Irstad: Man ringde upp. Jag lärde mig tekniken. Om det var ett byggföretag, till exempel, så tog jag reda på vem som var ADB-ansvarig – det var ju oftast ekonomichen på den tiden – och då hade jag några handskrivna, kladdiga papper och så ringde jag upp och frågade om jag fick en halvtimme. ”Ja, varför då?” sade de. ”Ja, jag ...”. ”Du, tro inte du kan sälja nåt åt mig.” ”Nej, absolut inte”, sa jag, ”det är absolut inte min mening.” Sedan lägger man upp en intervju och frågar om hans problem. Och då börjar han – precis som jag här – att prata oavbrutet. När man sedan går därifrån har man i vart tredje fall ett jobb. En oerhört enkel teknik. Det utvecklade vi ganska bra, och så småningom alltefter vi lärde oss, så kunde vi svara mycket mer specifikt på frågor. Det man fick lära sig var att börja göra estimeringar om vad det kostade, hur mycket tid som går åt och så. Det var ganska tidigt. Vi hade sådana där superprogrammerare, killar som satt och petade COBOL på sitt eget sätt.

Gustav Sjöblom: Hur hittade du dem?

Lars Irstad: På marknaden. Det var kompisars kompisar, och man var ute och rörde sig lite och hittade duktigt folk.

Gustav Sjöblom: Gick det att hitta dem eller var det en bristvara?

Lars Irstad: Det var en bristvara. Men det som har styrt mitt agerande delvis i Programator och framledes var att jag upptäckte att alla mina tre eller fyra eller fem eller sex programmerare gjorde på helt olika sätt. Det här var ju en jobbig period. Vi körde datamaskin åt kunden på nätterna, där jag var operatör och bar omkring hålkort. Du kan inte ana hur mycket hålkort som jag burit i mitt liv. Så hyrde jag 1401-kapacitet, vilket var en trång sektor då, och så stod jag och körde på nätterna. I allmänhet fick man tid mellan halv tolv och kvart i två på morgonen.

Gustav Sjöblom: Var körningen för att testa era ...

Lars Irstad: Nej, eller ja, både det och köra åt kunder. Vi fick rätt stora jobb, bland annat hos metallgrossister och sådana som hade jättelika kartotek med hålkort som skulle sorteras, och som skulle tryckas ut inför bokslut. Så vi hade kanske fyrahundra kartonger hålkort som vi körde på nätterna och bar och kånkade. Fan!

Gustav Sjöblom: Så ni jobbade med drift redan från början alltså?

Lars Irstad: Ganska tidigt började vi med att hyra 1401-kapacitet och drifta system också.

Gustav Sjöblom: Någon sorts servicebyråverksamhet i det lilla på hyrd kapacitet?

Lars Irstad: Ja. Det var mycket kollatorkörningar och sorteringar, och vi började lära oss tekniken att bygga hålkortsreskontor som vi introducerade hos folk. Vi gjorde mycket listningar av bokslutsunderlag och sådant. Det var en relativt primitiv verksamhet, men den var rätt lönsam. Och jobbig. Jag kommer aldrig glömma en gång när vi hade stått och kört till fyra på morgonen och hade sex stora kartonger med hålkort som jag skulle bära ut. Och jag halkade i trappan. Sex kartonger hålkort dråsar ut på ett golv fyllt av issörja. Jag var tvungen att plocka upp hålkort för hålkort och gå in med kollatorn och trycka ut nya hålkort och sen sortera skiten. Jag var väl klar ungefär halv nio på morgonen. Då var en bra firma billigt till salu om någon hade kommit och velat köpa. Det är sånt man lär sig.

Gustav Sjöblom: Och tillväxten var ganska rask?

Lars Irstad: Ja, rätt så. Vi kan säga att -64 var vi fyra, -65 var vi sju, -67 var vi sexton, -68 var vi tjugofyra, -69 var vi trettitvå och -71 var vi trettionio. Så det var så där tillväxt, tillväxten kom egentligen lite senare på ett rätt dramatiskt sätt.

Det som jag upptäckte eller som jag lärde mig här var att alla programmerar på sitt sätt och det var en väldig nackdel när nån vart sjuk eller bröt benet vid skidsemester. Att gå in i nån annans program var i stort sett omöjligt, eller det var jättejobbigt. Därför började jag väldigt tidigt med att försöka få en standardutbildning på folk. Alltså: "Vi ska göra likadant allihop." Och det var ju inte så populärt bland de här artisterna.

Gustav Sjöblom: Samma vilja att utveckla metod som drev dig att lämna EF fick ett uttryck på Programator?

Lars Irstad: Absolut. Och vet du, ganska snart startade vi ju en egen programmerarskola. Alla som kom från ettåriga ADB:n och trodde att de kunde programmera fick gå tre månader heltidskurs internt innan de fick gå ut på jobb. Vi fick stöd utav arbetsmarknadsmyndigheten. Jag gick upp på arbetsmarknadsenheten och presenterade mitt program och de betalade faktiskt under ett antal år hela den här utbildningen, vilket ju är fantastiskt. Under det suget som kom.

Gustav Sjöblom: Hittills har vi bara pratat om programmering. Talade ni om systemering redan på 60-talet eller kom det senare?

Lars Irstad: Oh ja, självklart. Vi byggde ju hela system åt folk. Små från början, sedan utvecklades det alltefter och då rekryterade man folk som hade lång erfarenhet. Bland de här trettonio var det säkert tio, tolv som hade väldigt lång erfarenhet och som var systemerare.

Gustav Sjöblom: På sextiotalet, var det några kunder som var dominerande eller nämnvärda?

Lars Irstad: Ja, Atomenergi nere i Studsvik var en stor kund.

Gustav Sjöblom: På drift eller ...

Lars Irstad: Nej, det var på programmering och systemering. Vi kom tidigt in på försäkringsbolag, vi kom tidigt in på en del verkstäder. Äh, jag har dåligt namnminne på det.

Gustav Sjöblom: Din egen bakgrund handlade ju mycket om tillverkningsindustrin, med ASEA och Hallstahammar. Spegldes det även i Programator?

Lars Irstad: Nej. Vi approcherade en väldigt bred palett. Vi hade väl egentligen ingen preferens för tillverkningsindustrin på något sätt, utan vi hade preferens för datasystem utav en viss typ: inte de mest sofistikerade systemen utan systemen utav typen payroll-bokföring, lagerbokföring och så vidare. Det var sådana system vi byggde.

Gustav Sjöblom: Smör och bröd?

Lars Irstad: Ja. Och till skillnad ifrån WM-data som jag beundrade då – eller tyckte var jätteduktiga då – så skaffade vi aldrig standardsystem. Utan vi jobbade antingen med specialbyggt eller i företagens egna system som kompletteringar. Vi skaffade inga agenturer på standardsystem.

Gustav Sjöblom: Ja just det. Men då är vi lite längre fram i tiden. Jag tänkte dröja lite vid de första tio åren. Många brukar säga att som konsult – vare sig man var organisationskonsult eller IT-konsult – så blev man bemött med skepsis, både från mostrar och släkten och i affärsvärlden. Hur var det att vara konsult? Var det nån skillnad när du kom som organisationskonsult från EF, eller när du kom som ADB-konsult från Programator?

Lars Irstad: Det enda man hade emot sig var att man var lite liten i början. Det enda jag kommer ihåg är när vi skulle göra ett stort jobb för Assi eller nåt utav skogsbolagen och de tyckte att vi var för små för att kunna lita på för stora jobb. Det var väl den biten man hade att komma över, dels genom att växa, dels genom att skaffa sig rekommendationer. Jag blev aldrig dåligt bemött. Tvärtom, jag tyckte det var väldigt trevligt och förekommande och hyggligt. Att de ibland utsatte en för knepiga frågor och ifrågasatte ens kunskaper ingår ju i spelet, det ingår ju att de vill undersöka: ”Kan du nånting?” och det tycker jag faktiskt var bra. Men aldrig nedlåtande. Så det vi hade mest emot oss var ju: ”Är ni tillräckligt stora och stabila?” Jag har från början slagits för att ha en oerhört hög likviditet. Mitt mål var att minst ha en tredjedels årsomsättning i likvida medel, och det har jag faktiskt lyckats med under en lång följd av år, genom olika knep som jag hittat på för att undkomma skattemyndigheten långa arm. Jag var den första som startade utbildningsstiftelser för att kunna gömma pengar och en mängd sådana här trix, inte för att

skattefuska men för att konsolidera firman. Minst en tredjedel av årsomsättningen i kon-
tanta medel var mitt mål och det har hållit.

Gustav Sjöblom: Det brukar vara ganska svårt för den här typen av företag att växa när man kommer över ett kritiskt tal med runt tjugo-trettio anställda. Då måste man hitta en ny organisationsform och kan inte längre gå på lösa boliner. Gällde det Programator då runt slutet på 60-talet eller början på 70-talet?

Lars Irstad: Nej. Jag upplevde väl att det inte var särskilt svårt att hålla reda på femtio man, när femtio man huvudsakligen sitter ute hos kunderna i kundprojekt. Om det är ett större projekt har man någon leading person. Televerket var en mycket stor kund från tidigt. På Televerket hade kanske vi hade sex man, periodvis sju, och då var det en som höll ihop den gruppen och jag åkte dit ut med bulle då och då. En gång i veckan var jag ute en timme och gick igenom: "Hur går det? Hur trivs ni?" Så problematiken var inte yrkesmässigt så stor, därför att vi hade väl definierade arbetsuppgifter och vi visste att folk var ganska duktiga. Det som var det svåra var att se till att folk inte kalvade ur yrkesmässigt, psykiskt, så att de inte började sitta och slöa, ägnade sig åt annat, eller kom på kant med uppdragsgivaren. Att kontrollera att gruppen mådde bra var bland det viktigaste. Sedan naturligtvis att prata med uppdragsgivaren. Så fort man hörde det minsta knorr från arbetsgivaren – det minsta, om det bara var så att det dallrade i luften – så var jag där. Var det så att det var misslyckat, att någon hade gjort fel – bort med den faktureringen, in med förstärkning, gör om jobbet. Det var från början oerhört klart. Det minsta lilla jag hörde att kunden var missnöjd kom jag ut till kunden och sa: "Vad är du missnöjd med?" "Nej men hördu du, det här var ingenting." "Jo, nu vill jag veta." Att få en kund som var nöjd! Många jobb gick naturligtvis över tid och över budget, men det viktiga var vår attityd, att alltid göra så gott vi kunde, att aldrig skylla ifrån oss. Det sade jag till killarna: "Skyll aldrig ifrån er! Skyll på mig, men aldrig att ni skyller ifrån er och säger att det är kundens eget fel." Det var kanske en säljgimmick, men det var en sån där bärande princip.

Gustav Sjöblom: Du kunde fortfarande egentligen inte så mycket om programmering?

Lars Irstad: Nej, jag har ju aldrig programmerat i hela mitt liv.

Gustav Sjöblom: Inte ens lite på IT?

Lars Irstad: Äsch! Tre rader, det var inte mer.

Gustav Sjöblom: Det gör väl Programator annorlunda än de flesta andra bolag som kom i den här branschen sedan. Om man tar WM-data som jämförelseobjekt igen, så var båda företagsledarna där väldigt länge ute och externdebiterade hela sin egen tid, medan i Programator fanns du som en sorts ... Jag tänkte säga hönsamma, det kanske är fel ord, men ...

Lars Irstad: Jo! Hönsamma! [skratt] Jag hade en dam som sekreterare och bokförare om vi börjar i den ändan. Jag gick varje vecka igenom all utgångsfakturering och all inkommande kostnad och gjorde en liten uppställning på det. Jag hade knallkoll på ekonomin, knallkoll på likviditeten, knallkoll på hur mycket folk fakturerade. Varannan dag gjorde jag belägningsprogram för hand, långa sheets där jag såg hur länge alla var belagda. Så fort det började närma sig att någon inte var belagd om fyra veckor så uppstod

oron hos mig: "Vad ska jag göra nu? Hur ska jag belägga den här personen?" Och så börjar säljansträngningarna: ringa, besöka, sälja. Så det var min arbetsuppgift.

Naturligtvis var jag inte mer korkad än att jag så småningom lärde mig att bedöma arbetens storlek och komplexitet och vilken typ av folk som skulle in. Det var ju väldigt viktigt att kunden fick rätt kille eller tjej. Det var viktigt att de hade rätt utbildning. Sedan att blixtfört följa upp hur de kom in på arbetsplatsen och att de trivs där. Jag menar, en kille eller tjej som inte trivs på en arbetsplats ... Vi var på Telia ett tag. Jag åkte ut och uppfattade att stämningen inte var bra. Den hade förändrat sig sen veckan innan eller två veckor innan. Ja, då sätter man sig ner med var och en och pratar igenom det: "Varför trivs du inte? Vad är det för fel?" och så fick man byta folk. Det var min uppgift i väldigt stor utsträckning.

Plus att hänga med i den tekniska utvecklingen, vilket vi kommer in på nu. Jag använder ingen facklitteratur, därför att jag har nog med min skönlitteratur, men jag har lärt mig precis i den här seminarietformen att när det till exempel började bli mer och mer att man började föra data över telefonlinjer, då måste man förstå den tekniken och då sätter man sig med sin bästa tekniker, och så säger man: "Nu har du en dag på dig. Förbered dig nu och sen har du en dag på dig att med mig och nån till utav mina medarbetare gå igenom grundvalen för det här. Vad är den tekniska grundvalen? När ska det användas? Vad kostar det?" Så på sitt sätt lärde man sig ganska mycket på det systematiska sättet.

Gustav Sjöblom: Hur gjorde de i sin tur för att få den här kunskapen?

Lars Irstad: De läste och byggde på sin erfarenhet. Man hade anställt särskilda tekniker just för att syssla till exempel med databasteknik och transmissionsteknik och så vidare. Då fick de redogöra för svagheter, vad man kunde utnyttja och så vidare, så att man inte liksom var alldeles för dum på området.

Gustav Sjöblom: Så du anställde ganska specialiserade kompetenser?

Lars Irstad: Ja, en och annan riktig specialiserad. Och vi började väldigt tidigt med egenutveckling utav metodik, som kan kritiseras för att den kanske inte var så bra, men vi gjorde väldigt stora ansträngningar. Vi hade en kille som nästan enbart sysslade med det och vi har skrivit en bok i Amerika om metodik, som har getts ut på McGraw-Hills förlag. Hela tiden med en praktisk inriktning.

Gustav Sjöblom: Om vi kommer in på början av 70-talet började man se nån sorts embryo till en IT-konsultbransch. Det var fortfarande ganska få företag, men det fanns ett par i alla fall. Programator var ju först och störst. Hur upplevde du det? Att inte ha en bransch att agera i?

Lars Irstad: Nej, du vet att jag är ju ingen branschmänniska. Hade det funnits en branschorganisation hade jag inte gått med i den. Utan jag skötte mitt företag och efter de här första tre-fyra åren då det var ett hundliv och man stod på nätterna och jobbade och satt och försökte vara med grabbarna och rätta program på lördag-söndag, då bestämde jag mig för ett par saker. Aldrig övertid. Aldrig representation. Jag har faktiskt aldrig representerat och gått på krogen med mina kunder i hela mitt liv, det har andra fått göra åt en. Jag har jobbat väldigt lite övertid. Det har jag hållit hela tiden. Vi hade mycket diskussioner om det här, men jag tyckte att jag kunde klara företaget på en heltid. Så småningom drog jag ner till halv fredag och sedan tog jag bort fredan och jobbade fyra dagar i veckan. Så jag har försökt beskriva mitt arbetssätt oerhört nära. Väldigt mycket utåt kunder. Väldigt mycket snacka med folk. Min dörr stod alltid öppen. Mitt motto,

som jag präntade in i alla introduktionskurser, är: ”Jag kommer aldrig att bli förbannad om ni inte klarar av en arbetsuppgift, det kommer hända många gånger. Det enda jag blir förbannad på är om ni inte säger till i tid att det här klarar jag inte, utan ni sitter och lägger ner tid och gnetar och blir sämre och sämre, så att ni inte klarar det och av dum prestige inte kommer och frågar.” Vi hade en öppen dörr och folk kom ofta in en stund och pratade. Jag hade individuella löneförhandlingar med sjuttio pers och vi hade utvecklingssamtal. Alltihop det här höll jag på med. Sedan hade vi fyraåriga individuella planer. En del föll fel ut, en del föll inte ut alls och en del slutade. Men ändå: bara det att sätta sig ner med en person och fråga ”Var vill du vara om fyra år?” var ett bra ingångsresonemang.

Gustav Sjöblom: Det där med branschen gäller ju även sådant som att om det finns en marknad så är man beroende av den för hur man prissätter sina konsulter eller vilka avtal man skriver med kunder. När började sådana överväganden?

Lars Irstad: Det var från början. Kunderna är ju alltid priskänsliga och man följde branschen ur den synpunkten att man lyssnade av när man kunde: ”Vad tog de betalt och vad tar de betalt?” Så det fanns trots allt nån slags inofficiell norm för vad man kunde ta betalt. Nu hade jag den enkla principen att hellre ta lite mindre betalt och ha högre beläggning, alltså hellre full beläggning men aningen mindre betalt än att gå in och göra ett jobb på väldigt hög timpenning och sen ha folk som sitter tomma. Den första principen är faktiskt mer lönsam än den andra, så vi var väl kanske bland de lönsammaste i branschen under en lång tid.

Gustav Sjöblom: På WM-data var åttio procent av tillväxten hos befintliga kunder och bara tjugo procent var nyförsäljning. Hur ...

Lars Irstad: Ja, vi hade nog lite mer nyförsäljning skulle jag tro, därför att i och med att de ganska tidigt kom in med sina standardprogram så tror jag att de fick vara kvar hos kunden och uppdatera och greja och moja. Men det är en gissning.

Gustav Sjöblom: Jag har en tabell här från 1972. Det är Dataindustriutredningen som beskriver vad ADB-konsultationen gick ut på, olika uppdragstyper. Det är någon sorts branschgenomsnitt och då har man delat upp det på 38 procent programmering, 35 procent systemarbete, 12 procent ADB-projektledning och 15 procent övrigt. Har du nån känsla för om det ...

Lars Irstad: Det är svårt att säga, för det flöt in i varandra. Många duktiga projektledare programmerade ju också. De satt ju inne i problematiken och i stället för att då kanske sitta och skriva och föra över kunskap till en programmerare så programmerade de själv. Jag har väldigt svårt att kommentera det, men tabellen ser inte oriktig ut.

Gustav Sjöblom: Driften som ni alltså sysslade med från början, följde den med länge och hur stor del av verksamheten var det?

Lars Irstad: Så småningom blev det ett eget företag som hette Programator Service med en egen VD som hette Leif Pilhage, och det vart en ganska betydande del i vår verksamhet. Den var ju mera konkurrenssatt, så lönsamheten tror jag aldrig vart i klass med konsultverksamheten. Men det var en stadigvarande business. Har man väl fått en kund och kör hans löner och alltihop så är han ju där.

Gustav Sjöblom: Men när ni sålde in nytt, var det främst konsultuppdrag eller var det även drift?

Lars Irstad: Nej, Programator Service hade sin egen organisation som försökte sälja stora uppdrag med drift.

Gustav Sjöblom: Och när kom det till ungefär?

Lars Irstad: -72, -73, -74 någonting sådant kanske.

Gustav Sjöblom: Hur var relationen med konsultandet? Var det så att man ibland kunde ta sig an driften för att hoppas på att få konsultuppdrag i förlängningen, knyta kunder till sig? Fanns det några såna samband?

Lars Irstad: Nej, jag kände inte riktigt så. Det är klart att när man var ute och sålde uppdrag och kunden frågade: "Kan du drifta det också?" så är det klart att vi sade "Ja, vi har en egen servicebyrå." Servicebyrån sålde sina egna uppdrag fritt ifrån konsultsidan också rätt mycket. Det var väl en liten symbios där och det var inte särskilt märkvärdigt. Det är svårt att hitta någon tråd i det. Det var daglig, naturlig kontakt och så sade man till Leif Pillhage: "Du, jag har hittat en kund här som vi förmodligen kan få ett driftuppdrag på. Vi ska göra bingobrickor åt honom och det kan ju vi köra." "Javisst." Och så kom någon ner från dem och tittade på det och lade offert, så det var så det gick till.

Gustav Sjöblom: Om man tittar på Datema, som var ett lite speciellt företag, kan du säga nåt ...

Lars Irstad: [skratt] Ja, nu skulle man egentligen stänga av bandspelaren, men Datema var ju faktiskt lite utav driftkucku hos oss. Det var ju greven som var chef och ...

Gustav Sjöblom: Nja, det var först i slutet av 70-talet som han kom.

Lars Irstad: Ja. Vi konkurrerade ju med dem ibland, och de hade en inställning hos sitt säljfolk som jag tyckte var lite konstig. Vi hade svårt att göra uppdrag tillsammans med dem. Vi gjorde nog nästan inga uppdrag tillsammans med dem tror jag. Jag vet inte varför. Jag har sådana här flashminnesbilder av några utav deras säljare som jag träffade och det stämde inte oss emellan. Men jag menar, Datema hade ju hela Johnsonkoncernen och de var ju duktiga på det. Sedan vart det ju en kolchos och det gick lite sämre för dem så småningom. De hade svårt, tror jag, att få stora externa uppdrag ett tag. Det var en gissning.

Gustav Sjöblom: Men i någon mån upplevde ni ändå Datema som konkurrenter?

Lars Irstad: Vi snuddade väl varann vid något eller några tillfällen, men det var inte så att vi sade: "Oj, Datema är en konkurrent."

Gustav Sjöblom: Tänkte ni på de andra företagen i branschen som konkurrenter?

Lars Irstad: Ja, det är klart att vi gjorde, framför allt lite senare. När vi var fyrtio, femtio, sextio man och folk på mina möten började snacka om hur vi skulle bekämpa konkurrenterna, då ritade jag en bild. "Det här är marknaden." sade jag till dem, "Här, och där befinner vi oss. Ska vi hålla på och slåss mot de andra och hålla på och lalla ... Vi sköter

oss, va. Marknaden är tillräckligt stor för att vi om vi är tillräckligt duktiga kommer att ha vår bit av marknaden.” Jag menar, är man femtio-sextio man så ska man inte hålla på och bekymra sig om konkurrenter.

Gustav Sjöblom: Särskilt just en sådan här marknad där det är så snabb tillväxt i efterfrågan?

Lars Irstad: Ja visst! Jag menar, man ska ju vara idiot om man inte kunde sälja sina jobb på en sådan expanderande marknad.

Gustav Sjöblom: Vill du säga några ord ändå om konkurrenter som Statskonsult och Data Logic och...

Lars Irstad: Statskonsult hade vi väldigt lite att göra med eller mot, för de hade ju sin kundkrets, där vi naturligtvis var inne på en del, Försvaret blev så småningom en stor kund hos oss. Men jag uppfattade aldrig att Statskonsult hade nåt emot oss eller att vi konkurrerade med Statskonsult. Vi konkurrerade med de andra. Framför allt lite senare när uppdragen började bli lite större på försäkringsbolag, så hade vi konkurrenter från WM-data och från de andra. WM-data var en typisk konkurrent som vi hade stor aktning för. Jag tyckte de var duktiga. Men de hade liten annan inriktning än vi hade. Jag tyckte att vi hade lite mer teknisk inriktning med lite mer tekniker och lite mer systemvetare än vad de hade och att de mera lutade sig mot standardprogram. Det kan vara fel, men det var den känslan jag hade. Men det var aldrig så det kom till blodvite och så där.

Gustav Sjöblom: Och de andra företagen då, som Bror Andersson, Data Logic, eller Modulföretagen, hade ni något samröre eller konkurrens med dem?

Lars Irstad: Ja, konkurrens, men inget samröre.

Gustav Sjöblom: Kan man säga att Programator på nåt sätt skilde sig från konkurrenterna vad gäller till exempel geografisk representation eller branschprofil?

Lars Irstad: Nej. Nej, jag tycker inte det. Jag tycker vi var rätt lika, framför allt innan vi började profilera oss på ett annat sätt, vilket vi gjorde senare när vi fick vår snabba tillväxt. Nej, jag tyckte vi var samma grå anonyma massa utav konsulter med lite olika specialiteter och framför allt med lite olika kundinriktning. Man hade sina footholds hos ett antal kunder och där fanns man. Sedan försökte man utvidga den där kretsen långsamt genom nyförsäljning. Om vi var tidiga på att börja regionalisera oss, det vet inte jag. Det låter konstigt, men jag har haft ett visst ointresse för att närmare sätta mig in i konkurrenterna.

Gustav Sjöblom: Jag tycker väl att det är samma upplevelse om man pratar med de andra också. Men jag vill förstå branschen vid det här tillfället, det är därför jag frågar så mycket om konkurrenterna.

Lars Irstad: Jag tror att de upplevde det på samma sätt. Alltså, marknaden var stor och expanderande. Vi hade en liten aning skilda specialiteter, vi hade våra kunder. Det var väl på några offentliga upphandlingar som man studsade mot varandra. Jag kommer ihåg en stor upphandling för Trygg-Hansa där alla konkurrenter var inne och då försökte man naturligtvis formulera sitt budskap så vasst som möjligt. När de här stora offerterna kom – Trygg-Hansa, Försvaret med hela deras konvertering ifrån IBM till Datasaab, alltihopa

– då försökte vi sätta oss ner och hitta ett något annorlunda sätt att jobba, om du förstår hur jag menar. Jag kommer till det lite längre fram i tiden. Men säg till exempel att Försvaret skulle konvertera ifrån IBM till Datasaab – det var Sträng som bestämde det, jävla idiot, korkat! Det var jättelika program. Bara meterologiprogrammen var kartong efter kartong efter kartong med hålkort som programmen låg på. Det var jättelika program och fullständigt horribelt att konvertera – Då vet jag att konkurrenterna erbjöd sina specialister, dyra gubbar, för att konvertera. Nu hade vi inte så många sådana, så vi sade att: ”Vi kan inte konkurrera med det, alltså måste vi hitta ett annat sätt.” Då satte jag två av mina bästa killar på att analysera en sån där konvertering: ”Försök att visa vad det är. Vad är tekniken att konvertera? Hur mycket jobb? Vilken kategori av folk?” Och då kom vi fram till att specialistinsatsen bara var en liten bråkdel av den totala volymen av konverteringen. Vet du vad vi gjorde då? Då satte vi in två specialister och tjugo andra. Vi gick ut och rekryterade tjugo stycken från ettåriga ADB:n, som sedan fick fyra månaders intensiv utbildning. Vi fick hela det här jobbet, för det fanns ju ingen likhet i kostnaden mellan oss och de andra offeranderna.

Gustav Sjöblom: Bra sätt att utbilda den egna arbetskraften också?

Lars Irstad: Ja, du vet, dels betalade arbetsmarknadsstyrelsen en del av det där, det har jag varit duktig på. Nu kommer jag inte ihåg nivåerna, men om specialisten kostade hundra så kostade ju en icke-specialist trettio och ska du sätta in femton-tjugo man för hundra eller två för hundra och tjugo för trettio så blir det lite kostnadsskillnad. Så vi fick alla de här uppdragen tills konkurrenterna – eftersom det var offentlig upphandling – läste våra offerter och gjorde likadant så småningom. Det var en liten uppfinning vi gjorde.

Gustav Sjöblom: Vid mitten av 70-talet, hur var Programator organiserat då? Du var huvudägare och VD. Hur stor del av Programator ägde du då?

Lars Irstad: Åttio, åttioen och så hade Pilhage tio-femton eller nåt sånt där. Det var inga fler ägare. Vi har aldrig jobbat med delägarskap. Vi var bland de första som införde vinstdelning – och fick klapp på axeln av SAF för det – och en utav de första som tog bort det. Fullständigt meningslöst sysselsättning att hålla på med, det är bättre att betala rimliga löner. Vi har aldrig varit löneledande och har naturligtvis haft en viss omsättning, men det får man räkna med. Jag har aldrig fallit för när folk kommer in och ska pressa ut en på löner. Då fick de hellre gå. Man har nämligen en struktur som man måste försvara. Man får inte vara kompis med några och ge dem för höga löner. Det sprider sig och då får man misstämning. Konsekvens i lönesättningen!

Gustav Sjöblom: Du var VD och det fanns den här Leif Pilhage som var chef för Programator Service som var ett eget dotterbolag. Hur var konsultdelen organiserad?

Lars Irstad: Egentligen var organisationsprincipen väldigt länge ”bilda hög”. Men vi hade naturligtvis någon som sysslade med metodik och vi hade supertekniker som sysslade antingen med rena teknikprojekt eller fanns som stöd i projekt, till exempel databashantering och telekommunikation. Resten var att man blev arbetsledare på ett projekt. Man tog ur en hög och sa: ”Nu är du arbetsledare för det här projektet.” Vi hade väldigt lite hierarki i den meningen, utan hierarkin var lönesättningen egentligen. Det här gällde naturligtvis ända fram till att vi började knoppa av oss i form utav regionala organisationer – då har man ju regionala chefer. När vi började bilda minidatoravdelning skiktade vi oss också mera.

Gustav Sjöblom: Hur gör man för att hålla hop ett sånt här företag, där konsulterna tillbringar den mesta tiden ute hos kund?

Lars Irstad: Bra fråga. I början när vi inte var så jättestora var det nog så att jag och nån till besökte dem väldigt ofta ute på arbetsplatsen och resonerade genom deras problem. Och att man hade en väldigt öppen telefon. Det har ju hänt att killar har ringt mig mitt i natten för att de hade fest och whiskeyn var slut och frågade om jag hade en whiskey hemma. Det går ju. Och vi hade idrottstävlingar ett par gånger om året, då vi samlades och sprang terräng eller hade femkamp på Östermalms idrottsplats. Sedan ordnade folk lite fester själva, det vart ju små grupper som höll ihop. Jag är själv rätt förvånad i ett sånt här perspektiv efteråt när jag sett andra företag att vi lyckades hålla ihop den här heterogena skaran så pass bra. Jag tror att folk behandlades med aktning och med vänskap och alltid hade en öppen dörr. De kunde alltid titta in till mig om de hade problem.

Gustav Sjöblom: På WM-data beskriver de det som att det var en väldigt medveten strategi att satsa på att bygga företagskultur. Att hålla ihop företaget var egentligen viktigare än att ha nån affärsmodell eller affärsplan. De pratar om ”fun and profit” som WM-datas affärsidé och lade medvetet ganska mycket på teambuildingaktiviteter och fester. Dessutom beskrev de sig som en till att börja med relativt homogen skara vad gäller bakgrund och ålder och ...

Lars Irstad: Ja, vi är ju olika. Och jag kan inte ge nåt annat svar än att det gick. Humlan kan inte flyga men det gör han ju ändå. Det är möjligt att jag vart nån fadersfigur som rantade omkring, jag vet inte. Programator har naturligtvis haft sina avknoppningar, folk som går och startar eget. Om folk kom in och började sucka om det, då hade jag den oerhört enkla attityden att: ”Jag har startat eget. Varför ska du inte starta eget? Varför ska jag sitta och prata emot dig om du känner dig mogen för det, när jag själv har gjort det? Du har min välsignelse. Det enda jag inte vill” – och det inpräntade jag – ”är att du säljer din tjänst utanför Programator så länge du har lön från oss.” Det var det enda kravet alltså. ”Du får icke gå ut och sälja. Så lojal räknar jag med att du är.” Men det är klart att de satt och fundra ”den och den kunden kan jag få över”, jag menar, de är inte idioter, va. Men vi hade aldrig den här upheavalen när det gick en massa folk och skrik och liv. Aldrig. Det gick folk, men det är naturligt! Ibland är det till och med bra.

Gustav Sjöblom: Var hade ni kontor nånstans?

Lars Irstad: Vi hade kontor först på Riddargatan [skratt], ett rum och en liten mugg. Det var löjligt, med ingång direkt från gatan. Där höll vi på rätt länge – jag är snål nämligen. Jag är oerhört snål när det gäller extrauppgifter. Sen så flyttade vi upp till Sandhamnsgatan och fick lite mera. Folk tyckte fortfarande att det var litet, men jag sa: ”Ni ska inte vara hemma! Det är jag som ska vara hemma.”

Gustav Sjöblom: Var ni grannar med WM-data då?

Lars Irstad: Ja, där de är idag, de var inte där då. Sedan flyttade vi upp till Sankt Eriksgatan, lite större, och sen så flyttade vi ut till förorten lite mer. Sedan flyttade vi till Alviken. Den gången var det.

Gustav Sjöblom: Och det kom lokalkontor i Göteborg och Malmö ...

Lars Irstad: Vi hade så småningom kontor i Sundsvall, Göteborg, Malmö, Norrköping/Linköping. Vi samarbetade sedan och fanns i Karlstad, Skellefteå, Luleå. Men vi kommer till det, för det är egentligen avgörande för hela Programators tillväxt, den uppfinningen vi gjorde sen. Sedan började vi i Oslo, Helsingfors och Köpenhamn och så småningom var vi i Tyskland, USA och Mexiko dumt nog. Det var ju korkat, men man fick resa en del. Man ska lära sig en sak: kan man inte ha nästan veckokontakt med kontor så ska man inte lägga kontoret där förrän man är en riktig jätteorganisation. Så enkelt är det. Det lärde jag mig på ett flygplan i USA en gång. Men vi gjorde fel. Mexiko, Tyskland, England och så vidare vart ingen succé. Det var faktiskt drags.

Gustav Sjöblom: När ungefär skedde den här expansionen?

Lars Irstad: I början på 80-talet.

Gustav Sjöblom: Vi har inte pratat nåt om själva hårdvaran. Jobbade ni med alla typer av system?

Lars Irstad: Ja, vi jobbade med alla. Det var naturligtvis en IBM-dominans, men vi hade ju själv Burroughs på vår servicebyrå. Målsättningen var att lära sig de maskinfabrikat som fanns och hur man jobbade på dem, annars miste man ju kunder.

Gustav Sjöblom: Gäller det även minidatorer när de började florerat på 70-talet?

Lars Irstad: Nej. Det är rätt intressant, för när ordet minidatorer började dyka upp i pressen så klippte jag naturligtvis i den som jag brukar göra, så det fick en liten hög. Det fanns nästan inga minidatorer då, men jag sade att det måste vara intressant eftersom det fanns en massa klipp. Journalister ligger ju alltid före, va? Vi har ju till exempel löst cancers gåta nu i trettio år, så klipper du på cancer så har du löst den i trettio år, nästan fyrtio, kanske. Man vet att det är ett intressant ämne! Och då gjorde jag så att jag satte en kille på det och sade att: ”Nu får du ett antal månader på dig och formera ett affärsområde som heter minidatorer. Du ska ta reda på allt.” Och han kom tillbaka och klarade inte det. Han grejade inte det, så då satte jag dit Anders Skarin istället. Det var Skarins första stora självständiga jobb. Han var chef för minidatoravdelningen och det gjorde han alldeles suveränt bra, så då började vi kunna de datorerna också. Men det var en annan kategori av kunder och det var ett annat beteende. Om man har en storkund som Vattenfall eller Atomenergi är det jättelika jobb där man kanske har tre, fyra, fem man som sitter i två-tre år för att lösa till exempel Atomenergis bokföringsprogram, som var ett fantastiskt program. Minidatorerna var punktinsatser, korta insatser under hård prispress. När vi jobbade åt Singer, till exempel, var uppdragen kanske tio dagar. Då skulle man klara att göra installation och programmera åt kund på tio dagar och då gällde det att man verkligen höll i pengarna, för man fick inte mer än tio dagar. Jobbade man tjugo dagar hade man bara halva pengan. Det var en annan kultur och det klarade Anders bra. Vi har fortfarande väldigt bra kontakt och jag ska gå och fira hans sextioårsdag nu. Han är en utomordentlig person med en jävla ordning och reda.

Gustav Sjöblom: Fanns det några andra nyckelpersoner inom Programator?

Lars Irstad: Ja, det fanns det naturligtvis. Nyckelpersonerna var de duktiga projektledarna. De fick ett litet hov omkring sig, för de fick stora uppdrag och tog sina favoriter som de kunde jobba med med sig till de jobben. Men det växlade väldigt mycket, för när ett

jobb läggs ner splittras ju gruppen och blir en ny grupp. Det är det jag menar med bilda hög. Vi hade egentligen ingen uttalad hierarki.

Gustav Sjöblom: På 1970-talet började det bli väldigt aktuellt med standardprogramvara. Varför gav sig Programator aldrig in i det?

Lars Irstad: Jag vet inte. Men det var ett medvetet val. Vi tyckte då – och det får väl de bestrida – att vi var mer tekniska än WM-data och hade mer tekniker. Jag tyckte att vi hade sådan framgång med att jobba på specialsydda program eller i stora företagsorganisationer, så vi hade kanske inte riktigt motivet att börja med det, för det är en rätt lång upplärningsperiod att välja ut och köpa in ett amerikanskt standardprogram ur den hög som fanns, att översätta alla manualer, ge sig in i programmet och veta vad det kan och inte kan och transformera det till svenska förhållanden. Det är ganska mycket jobb och det jobbet gjorde inte vi.

Gustav Sjöblom: Hade man kunnat tänka sig ett scenario där ni hade fått ett jättestort uppdrag att utveckla ett internt system som sedan visade sig säljbart så att Programator hade kunnat bli en mjukvaruproducerande företag om historien hade velat annorlunda?

Lars Irstad: Vi hade en enkel slogan som jag körde. Jag kallades för ”Management by Joking Around”, för jag försökte ofta illustrera mina uttalanden med en rolig historia, vilket kan kännas lite fånigt, men det var min metodik, jag kommer till det. Men min slogan som jag trummade i pojkarna var: ”Vägen till ekonomiskt helvete är stenlagd med goda föresatser om egen programutveckling.” Det var vårt motto och det var naturligtvis grundat i att vi hade försökt i smärre skala. Man ska ha en helt annan organisation, en helt annan uthållighet, ett helt annat fokus och en helt annan säljorganisation. Mina killar tyckte inte det var nåt färsigt att sälja ett standardprogram. ”Nej men vad fan, hålla på och kränga ett bokföringsprogram och sitta och gneta med koder i ett bokföringsprogram.” Det var ju inte det mina gubbar ville göra. De ville utveckla system och program lite mer fritt. Jag tror att det mycket berodde på den kultur som vi hade vuxit upp i, att det inte riktigt var kvoterat att sitta och hålla på och gnälla över standardprogram. Plus min inställning.

Gustav Sjöblom: När vi kommer in här mot slutet av 70-talet började det väl finnas lite mera samordning i branschen. Jag vet inte när Datakonsultföreningen kom till, om det var senare, men det fanns resor till Paris med storkunder och sådant. Du var inte med har jag förstått, men hade Programator andra som gjorde det?

Lars Irstad: Väldigt lite. Oerhört lite.

Gustav Sjöblom: Hur mycket tror du det hjälpte att ni hade ett par års försprång jämfört med de flesta konkurrenter och var på något sätt störst och marknadsledande? Vad gäller att kunna upprätthålla den här självständigheten?

Lars Irstad: Jag tror att det beror på att vi var uppfinningsrika. Jag vill sticka ut huvudet – folk får kritisera mig för det – men jag tycker att vi gjorde ett antal uppfinningar som har gjort att vi har kunnat vara oberoende. Den första uppfinningen – om jag nu kallar det för uppfinning – var att det var jobbigt och kostsamt för en liten firma att utbilda programmerare, att ta in tio man och hålla dem i fyra månader, så jag gick upp till Arbetsmarknadsstyrelsen och via ett ordentligt utbildningsprogram fick jag dem att betala fyra månaders full lön för folk som var anställda och utbildades åt mig. Det löpte ett antal

år. Det var det första. Det andra var att inte bara strukturera insatserna hos kunderna var inte det enda vi gjorde, utan verkligen försöka att genomskåda, att sätta sig ned med approachen: ”Nu ska vi hitta på nåt annat, vi ska hitta på nåt lite ovanligare, vi ska liksom försöka knäcka den här arbetsproblematiken på ett billigare sätt, därför att pengar spelar roll.” Och i vissa fall så lyckades vi med det. Sen är det också så att man inte ska dra några hjältehistorier vare sig om WM-data eller från mitt håll, därför att det var en expanderande bransch. Hade vi sålt hästskor skulle vi ha dött för länge sen. Det är samma sak nu med sjukvård, som jag jobbar väldigt mycket med och som har expanderat oerhört. Behoven expanderar, att vi sen har ett landsting som är svårt att samarbeta med är en annan sak, men det finns ett enormt behov. Vårdbehovet i Sverige ökar med en faktor varje år: vi blir äldre, vi kan diagnostisera nya sjukdomar, vi hittar nya terapier. Ta bara en sån sak som prostatacancer där jag har kontakter med Amerika nu. Ett nytt behandlingscenter för prostatacancer kostar tvåhundra miljoner, där man har en ny protonkanon som man går in med och kan stråla cancer mycket mer precist. Det gäller att ständigt försöka hitta den lilla andra vinklingen på problemet som gör att kunden tycker att man står ut lite, att man har hittat en lite bättre lösning. Det är inte en himmelsstormande jätteskillnad, utan det är det lilla.

Gustav Sjöblom: Du var navet i Programator, men utgick allting från dig? Hade du någon ledningsgrupp?

Lars Irstad: Ja, det hade jag naturligtvis, men en väldigt löst sammansatt som träffades vid behov. Ekonomin skötte jag nästan helt själv med en kamrer. Den lade sig folk inte i. Jag övervakade faktureringen och varje månad hade jag stor faktureringsdag då jag gick igenom varenda faktura. Varje vecka gick jag som sagt genom varenda kostnad, varannan dag hela beläggningen, så man hade ett administrativt bra grepp på det. Sedan försökte jag initiera att folk hittade en något annan vinkling på ett problem. Vi var väldigt tidiga med att ge ut böcker och skriva om metodik, till exempel. Vi har gett ut några böcker, bland annat i Amerika och det kommer in tio cent då och då när någon har sålt någon bok där i Kanada. Men bara ansträngningen att prata metodik vid varje tillfälle när vi pratade med folk var kanske nyttigt. Det sätter kanske en viss kultur, jag vet inte, men vi pratade ständigt om det här och vi hade naturligtvis mycket konflikter. Vi hade några konflikter när det gällde metodutveckling där traditionalister och nytänkare slog sina skallar blodiga mot varandra. Jag vet inte om jag var särskilt duktig på att välja ut dem som var bäst, men vi pratade mycket om det och vi gjorde mycket stora ansatser att tillämpa en metodik i större jobb. Ibland uppskattat, ibland inte uppskattat.

Gustav Sjöblom: Vi börjar väl komma fram nu mot början på 80-talet när ...

Lars Irstad: Expansionen kommer.

Gustav Sjöblom: Både för hela branschen och för Programator, som kulminerar i börsnoteringen av Programator 1983.

Lars Irstad: Jo. Den stora uppfinningen som jag gjort, om jag nu får säga det, var att jag, kanske genom min sociala funktion, hade väldigt bra kontakt med ett antal väldigt trevliga företagsledare, bland annat med Rune Brandinger som ju är lite kvartslegend i branschen. Han satt då som ekonomi- och finanschef på Uddeholm, som hade bekymmer i sin basverksamhet. Det gick nästan åt helvete för dem. Rune är en utomordentligt trevlig person och blixtnabb i skallen. Jag lärde mig på EF att man kan rita rutor och sätta in olika parametrar i de här rutorna och sen se hur de interagerar. Det är lite fånigt, men jag

satt så med Rune: ”Fan, vad har du för problem, egentligen? Att du har problem att inte få sälja papper och stål är inte mitt bord, men vad har du för problem på datasidan?” Och så började vi då med kulturen. Han sade: ”Jag har ett jätteproblem med kulturen. Du förstår, finns man oppe i skogarna där så får man ju inget utbyte av folk. Det är samma jävla folk som sitter på dataavdelningen och blir hundra år, och chefen där är nån som sjöng bra på personalfesten, va. Men jag kan inte avskeda honom, så vad ska jag göra? Och med teknikutvecklingen kommer mitt folk ingenstans. Det enda de får se är Uddeholm och Uddeholms griniga chefer och den här nedgången vi har i ekonomin och att alla håller på och tjarar på dem.” Vi gick genom det och sen sade jag till Rune: ”Det här ska jag lösa åt dig.” Jag visste inte hur, men jag gick hem och hade några funderingsveckor i min ensamhet. Då kom jag på det här 50-50-kontraktet. Jag gick till Rune Brandinger med en lista på två A4-sidor och sade: ”Om du säljer halva dataavdelningen till mig, så ska jag göra allt på den här listan. På nästa sida får du mitt löfte på vad jag ska förbättra.” Sedan diskuterade vi villkoren för ett samarbete och Rune tände direkt. Vi hade mycket problem med facket så det tog ett tag, men efter ett halvår nånting så formade vi det första 50-50-konceptet i Europa, där en konsult går in och köper halva dataavdelningen på ett stort företag, med alla de trimmings som finns på det. Det finns både juridiska och andra legala små finesser i det här som vi jobbade ut, beslutanderätter och konsolideringsrätter och allt sånt där. Samtidigt gick vi igenom listan på vad jag lovade och prissatte den i timmar och pengar och sen sa jag: ”Jag köper halva din dataavdelning för det nedskrivna värdet av hårdvaran, inte ett öre mer får du.” Och det fick jag. Vi var 170 man då. På den här idén expanderade vi till 1700 man utan en krona i utlägg. Programator startades med 5000 kronor. I börsnoteringen fick jag ut 50 miljoner som omedelbart gick till finansieringsverksamheten. 5000 kronor var alltså vår bas hela tiden. Och här expanderar vi utan kapitaltillskott från 170 till 1700 man på några år. Folk säger nog att de gjorde en del efter att jag slutade räkna, men jag tror att vi gjorde över trettio såna där 50-50-affärer, med stora företag som Finska Socker, Enso-Gutzeit, Ericsson ... Ericsson är ett särskilt kapitel, men grunden för samarbetet med Ericsson var från början 50-50 idén. Sedan vart den mycket mer utvecklad, men det är en annan fråga. Men det här var en uppfinning och det första förslaget var så genomarbetat. När jag gjorde det för Finska Socker fyra år senare stod jag uppe på taket på Enso Gutzeit och drack champagne med von Hertzen, som är en mycket lustig man och svensktalande. Vi hade skrivit på ett 50-50 avtal och han sade ”Lars, är det här avtalet specialgjort för Finska Socker?” Han stod och lallade och jag tänkte: ”Vad fan lallar gubben för?” och sade ”Jodå, du vet, oh vad jag jobbat med det här.” Och så sade han, lite ironiskt: ”Nå, du glömde att sudda ut Värmlandsdata på sidan tjugo!” I princip samma kontrakt, samma avtal och samma principer, 30 stycken såna gjorde vi. Sedan hakade de andra på, WM-data hakade på oss, men det var vi som gjorde dem.

Gustav Sjöblom: Samtidigt var det också den här regionaliseringen, kom det innan eller kom det ...

Lars Irstad: Nej, det kom klart före börsnoteringen.

Gustav Sjöblom: Men de regionala kontoren var fortfarande inom moderbolaget?

Lars Irstad: De var inom moderbolaget, ja.

Gustav Sjöblom: Var det några andra dotterbolag?

LarsIRSTad: Organisationsschemat var ju en gröt och det har jag fått mycket kritik för. Och det var dumt. Vi expanderade för mycket och vi hade för mycket idéer så småningom. Det här får man inte säga, men jag tröttnade efter ett tag på att vara VD för det här. Har man gjort samma sak 25 gånger tröttnar man och därför sökte man väl sitt utlopp i lite udda idéer ibland. Det här med utlandsetableringen utanför Norden till exempel var inte särskilt genomtänkt. Klart nys, va. Det var ett uttryck för nån slags ”Ah, lite kul ska man kunna ha.” Varför köpte jag in mig som majoritetsägare i Jacobsson & Widmark? Varför startade jag finansbolag? Jo, det var ju för att jag ville ha lite roligt. Jacobsson & Widmark var ända fram till krisen -90, -91 oerhört framgångsrikt. Vi byggde det från 900 man till 1700 man. Vi byggde upp Sveriges sjätte största fristående finansbolag på den här tiden. Sedan gick allt åt helvete naturligtvis, när krisen kom. Men det är en annan fråga.

Gustav Sjöblom: Vilken kris?

LarsIRSTad: Finanskrisen -90, -91, alltså. Du vet att har man sex miljarder i lån hos bankerna och långsiktig utlåning och bankerna drar in de lånen, då är det ju bara att slå ihop butiken. Vårt finansbolag och ungefär 25 andra företag fick slå ihop.

Gustav Sjöblom: Jag läser här ur Affärsvärlden 1985: ”Grundaren LarsIRSTad och Programators Anders Skarin har på senare år köpt ett företag i månaden. Syftet är att ha en fot i varje informationsverksamhet.”

LarsIRSTad: Ja.

Gustav Sjöblom: Ni gick åt teknikkonsulthållet med deläggande i VIAK. Det fanns även kontakter åt managementhållet som väl aldrig blev någonting? Det är intressant i och med din bakgrund och att Programator kom ur den branschen.

LarsIRSTad: Nej, det är en annan kultur. Man ska ha annat folk för det. Det är ett annat säljsätt och det är ett annat utförandesätt. Vi försökte på logistiksidan med ett företag som hette Grapple, men det blev aldrig nånting. Det insåg vi efter ett tag, så vi lade ner det utan särskilt stora förluster. Det blev ingenting, vi kom aldrig in på den branschen.

Gustav Sjöblom: Vad sa du, Grapple? Vad var det för något?

LarsIRSTad: Det var logistik.

Gustav Sjöblom: Ett program eller ett företag?

LarsIRSTad: Ett managementföretag i logistik. Och det vart aldrig nånting.

Gustav Sjöblom: Som ni startade själv eller tillsammans med någon?

LarsIRSTad: Vi startade med association till de som fanns i branschen. Vi skulle jobba ihop, men det blev aldrig nånting.

Gustav Sjöblom: Skarin har nämnt att det fanns kontakter med Asbjörn Habberstad och SIAR i början på 80-talet.

LarsIRSTad: Han har fel.

Gustav Sjöblom: Han har fel?

Lars Irstad: Kontakt med de killarna hade vi naturligtvis, men vi har aldrig allvarligt övervägt någon seriös arbetsgemenskap.

Gustav Sjöblom: 1981 var alltså den här Uddeholmsdealen och sen läser jag ur Affärsvärlden igen att det blev liknande med tre stycken bolag från Ericsson, det var AGA, det var Bahco, det var Frigoscandia och Boliden.

Lars Irstad: Ja, och så hade vi Enso Gutzeit och Finska Socker och vi hade ett stort danskt företag och vi försökte i Norge. Ericsson är lite speciellt, det måste jag redovisa, det är en helt annan grej, tycker jag. Jag var skolkamrat med Håkan Ledin och VD:n Björn Svedberg. Håkan var internationell sekreterare när jag var kårordförande och då träffade jag Björn Svedberg vid ett antal tillfällen. Trevliga killar, duktiga killar. Bägge två gick till Ericsson – för Håkans far var försäljningsdirektör på LM – och jobbade sig upp i organisationen. Jag hade kontakt personligen framför allt med Håkan Ledin, men våra kontakter med Ericsson var den vanliga vägen, inte via Håkan, för Håkan var mycket utomlands i Amerika och Saudiarabien och alltihopa. Men sen kom Håkan hem och vart chef för den avdelning som Ericsson bildade när man skulle gå in på datasidan. Man köpte ju det här Datasaab och man köpte en massa skräp. Hade det varit i Amerika hade ordförande för Electrolux som ägde det här blivit åtalad, för han satt ordförande i både Electrolux och Ericsson och sålde till sig själv för ett svinaktigt pris. Jag var involverad rätt mycket i Ericsson då och jag var emot det. Jag sade: ”Ni kommer aldrig att greja det!” Jag vart på ett tidigt stadium tillfrågad att bli styrelseordförande för hela Ericssons databehandling med ett par miljarder i omsättning och det var jag i arton år.

Gustav Sjöblom: Medan du fortfarande var VD i Programator?

Lars Irstad: Jajamensan. Vi hade en massa jobb åt dem, och samtidigt satt jag ordförande för hela dataavdelningen!

Gustav Sjöblom: Och Ericsson var delägare ...

Lars Irstad: Ja, de var lite delägare i Programator ända till krisen, då sålde de. Jag hade inte ID-kort eller personnummer eller nåt på Ericsson, men jag kom in i vakten genom att jag gjorde Che Guevara-hälsningen till vakten. Han kände igen mig: ”Tjena!” Jag hade ett litet tillfälligt tjänsterum med telefon och en dag när jag satt där ringde telefonen. När jag tog upp den var det Björn Svedberg som sade: ”Hörru du, jag har lovat tvåhundra manårs kvalificerad konsulting i övre Norrland för JAS-avtalet. Jag ska skriva på det i övermorgon och jag har glömt det där. Fixar du det?” ”Sure man!” Så tänkte jag ”Vad fan har jag gjort?” så jag ringer snabbt upp och säger: ”Får jag äga hälften?” ”Ja, det får du” sade han. Det lade grunden till EP-data i Luleå som vart ett av Sveriges största teknikkonsultföretag. Den VD:n vart så småningom hedersdoktor på Luleå Universitet för sin insats, vilket visar betydelsen av att lägga det där i nära samarbete med universitetet i Luleå. Vi gjorde faktiskt fler affärer med Ericsson. Vi hade dels EP-data, dels hade vi stort i Karlskrona, dels hade vi i Karlstad. Dessutom satt jag ordförande för hela databehandlingen, så vi hade ett ganska intimt samarbete. Samtidigt var jag under hela den perioden ordförande för hela Televerkets databehandling och satt i SAS Datas styrelse för databehandling. Det är lite lustigt, jag var med och var en utav chefsförhandlarna för

sammanslagningen av SAS och Swissair, det är intressant. Det är fånigt, men så blir det ibland.

Gustav Sjöblom: Och diversifieringen gick längre än så? Det handlade också om Kontorsutveckling som var återförsäljare av persondatorer, det var lite utbildningspaket och vi har nämnt finansbolaget som var ganska stort.

Lars Irstad: Det kom en kille till mig och sa: "Hörru du, det här med persondatorer håller på att växa. Jag känner några killar som sitter på Söder och bara längtar efter någon entreprenör som kan komma in och hjälpa dem – ja, de var ju superentreprenörer själv. De låg i närheten av Folkungagatan och jag gick dit och klev in på deras kontor och presenterade mig. "Ja, tjänare, tjänare, dig känner vi till", sade de. "Vad kul, oj. Vad vill du då?" "Jaha", sa jag, "jag vill att vi ska jobba ihop och så vill jag köpa in mig, för jag vill äga halva företaget." Det fick jag och det vart en av Sveriges största distributörer av PC, som vi sålde till Esselte sen.

Gustav Sjöblom: Den här modellen, om vi ska fortsätta prata om det, var alltså riskfylld i och med att den inte klarade krisen som det visade sig när man kom fram till början av 90-talet ...

Lars Irstad: Vänta! Datasidan klarade krisen och tjänade sina pengar utan problem. Det var inte det, utan det var att vi hade byggt upp Finansor, som vi först ägde femtio och sedan köpte till hundra procent, som gick vansinnigt bra, expanderade över alla gränser med finansverksamhet och skapade stora vinster. De vinsterna låg kvar i Finansor, men bokfördes naturligtvis på balansräkningen i Programator eftersom det var ett helägt dotterbolag? Vad händer då när det går åt helvete? Ja, då får man ju skriva av allt det, inklusive goodwill, och det var då som folk ansåg att det var kris, nämligen vårt finansbolags inverkan på vår balansräkning. Vi skrev av hundratusen miljoner och det är klart att det syns. Men konsultbolaget var aldrig i någon fara, konsultbolaget tjänade sina pengar. Det är klart att i den krisen som det vart i industrin var det lite tuffare att sälja jobb och vi fick väl göra oss av med lite päron. Men det var inte så att konsultbolaget inte tjänade pengar, utan det var finansbolagets påverkan på vår balansräkning som var den stora krisen.

Gustav Sjöblom: Var det det som direkt föranledde att ni sålde till Cap?

Lars Irstad: Nej, det var det inte. Varför jag sålde till Cap var att jag hade grundligt, omsorgsfullt tröttnat på verksamheten och jag kunde ju inte gärna ställa mig vid sidan om jag samtidigt var majoritetsägare. Det går ju inte. Därför sade jag att jag gärna säljer till Cap. Det var helt fel tillfälle om man ser till pengarna, men det spelade mig inte särskilt stor roll, för jag fick en ny roll som jag har trivts väldigt bra i sen -91. Jag var kvar några år där och fick tillfälle att utveckla en del egna idéer. Sedan har jag varit i olika former i riskkapitalbranschen, som jag har haft väldigt trevligt med. Sitter man och sliter med finansbolaget dag och natt för att försöka rädda det i trekvarts år och sitter på sammanträden med bankerna på söndagnätterna, då är det klart att det blir en viss förslitning i psyket. Så säger man bara: "Nej fan, jag vill bort ifrån hela den här 'superdassen'. Nu säljer jag." Och folk var inte emot det, Skarre och alltihopa tyckte att det öppnade nya karriärer för dem.

Gustav Sjöblom: Börsnoteringen 1983, vad var det som föranledde den?

Lars Irstad: Det är väl flera faktorer. Ericsson var väldigt centrala i vår föreställningsvärld ett tag. Jag huvudsakligen, men några med mig, hade gjort en felaktig assumption, att samarbete med ett stort företag som Ericsson, tekniskt i framkanten, skulle innebära massor med teknisk utveckling, intressanta jobb och att de skulle betrakta oss som en på detta område jämbördig partner. Det är inte så det är. Att bli delägt av Ericsson och komma in och jobba åt Ericsson är värre än om man inte är ägd. ”Du ska inte tro att du kan komma här och sprätta bara för att Ericsson äger aktier i dig.” Det är den kommentar man får, mer eller mindre. Det blir inte ett dugg lättare. Om jag nu får säga det – Håkan Ledin var en bra figur – så fick vi ingen hjälp av Ericsson i den meningen att man fick kvalificerad management eller kvalificerad teknisk utveckling, inte ett skit. Ericsson hade nog med sina problem. Det enda vi fick var att bygga upp de här företagen, som primärt baserades på Ericssons beläggning som de var tvungna att lägga ut, men som så småningom skaffade sig mycket egna kunder. Det fick vi, men vi fick ingenting ur företagssynpunkt. Vi hade ju duktigt folk i min styrelse, men om jag får säga så – då blir Janne Stenberg arg på mig – tyckte jag inte att de bidrog med något konstruktivt. Styrelsesarbete är svårt och för att man ska få hjälp av en styrelse så måste styrelsen vara oerhört involverad. Det går inte att komma på styrelsemötena och uttrycka allmänna kloka synpunkter, det är värdelöst. Då fanns det åtminstone hos Ericsson en föreställning att de skulle ta över mer och mer av Programator så att det skulle bli helägt hos dem så småningom, för då hade de ju den här inriktningen att de skulle vara inne på datasidan också. Vi gjorde väl börsnoteringen dels för att få loss lite pengar, det var det värt, men också för att mota Ericsson. Så småningom gick de ur helt, jag köpte ut Ericsson på slutet.

Gustav Sjöblom: Men det kom inte nåt krav från medarbetarna att få möjlighet till delägarskap?

Lars Irstad: Nej. Vi har alltid hållt sånt ifrån oss, faktiskt, och lyckats med det. Vi har haft väldigt lite såna diskussioner. Det är enskilda personer som tyckte att de var så duktiga så att de skulle ha delägarskap. Det är bara Pillhage som fick det, därför att det var så oerhört tidigt – då var vi ju bara några stycken och det var en annan sak. Icke delägarskap och inte vinstdelning, vinstdelningen tog vi bort. Och icke högsta lönerna i marknaden. Det funkade ändå.

Gustav Sjöblom: Från slutet av 70-talet fick ni en konkurrent i form av Enator, som växte ganska snabbt. Hade de en inriktning som lite mer liknade Programator?

Lars Irstad: Ja, men de hade en annan ersättningsprincip. Jag har ju jobbat ihop med han, VD:n där, i ett annat sammanhang senare och han byggde ju upp sitt företag på en belöningsprincip som vi inte hade, nämligen att konsulten har en del utav den intäkt han drar in. Det är ett oerhört populärt sätt att bygga ett företag i framgångstider. Säg att du skulle ha tjugotvå tusen i lön och du har en baslön på femton men kan tjäna trettiotvå därför att du är fullt belagd. Det är klart att det är attraktivt. De var också duktiga. Jag gillade dem, men någon eller några av de personerna som fanns i ledningen hade jag lite svårt för. När vi hade diskussioner och samarbete funkade inte personkemin emellan oss, så det vart inga såna samarbeten. Det är oerhört svårt att samarbeta med andra konsulter. Det är något av det svåraste som finns, för blir det ett stort jobb vill varje organisation kapa åt sig så mycket som möjligt.

Gustav Sjöblom: Men med Enator förekom det alltså någon form av konkreta samsarbetsdiskussioner?

Lars Irstad: Äsch, man träffades och snackade lite, men jag vill inte påminna mig om att det var så där allvarligt att man tog fram planer och börja diskutera fakta, nej.

Gustav Sjöblom: Jag tror att Anders Skarin har sagt att Programator var tidiga med att ta fram nya former av debitering hos kunderna?

Lars Irstad: Vissa jobb gör man ju på fast räkning och det är ett äventyr. Man kan tjäna mycket och kan förlora mycket. Det är en sak som kommer när man har en organisation som har jobbat ett antal år och kan göra bedömningarna. Det skedde nog under Anders tid mer än under min tid.

Gustav Sjöblom: Och du slutade som VD efter börsnoteringen?

Lars Irstad: Ja. Två-tre år efter börsnoteringen, fyra kanske.

Gustav Sjöblom: Jag är lite nyfiken på medarbetarna. Hur var könsfördelningen mellan män och kvinnor ungefär?

Lars Irstad: Ja, som det brukar va naturligtvis: alldeles för lite tjejer. Vi var ju ett manligt yrke från början. Vi hade relativt mycket kvinnor på Programator och de var duktiga, men eftersom vi inte hade de här hierarkierna så är det svårt att säga. Vi hade en del mycket duktiga projektledare som var kvinnor. Det finns i bokslutet här, vi kan bläddra lite så kan du få en uppfattning om det. Jag vet inte när man började redovisa män och kvinnor separat i boksluten?

Gustav Sjöblom: Men det var en tvåkönad organisation i alla fall?

Lars Irstad: Oh ja. Ja, ja.

Gustav Sjöblom: Det fanns ett inslag av både programmerare, projektledare och systemerare?

Lars Irstad: Ja då. Jag tror däremot inte att nån utav ledarna ute i våra filialer var kvinna.

Gustav Sjöblom: Var det några som hade nåt annat än svensk bakgrund?

Lars Irstad: Ja, det hade vi också. Både tjecker, ryssar och polacker hade vi.

Gustav Sjöblom: Svenskspråkiga?

Lars Irstad: Ja, svenskspråkiga, det går inte annars.

Gustav Sjöblom: WM-data beskrev sig som relativt homogena. Var Programator var mer blandat? Jag tänker på social bakgrund, var folk kom från både i termer av klass och geografi eller vad man ska säga?

Lars Irstad: Ja, både folk som var självlärda, ettårig ADB, akademiker, några som hade doktorerat och så där, så det fanns all blandning. Jag fundrade egentligen aldrig personligen på det här med kvinnligt inslag eller om vi var internationella. För mig var kravet på medarbetare att de skulle vara duktiga och att de skulle prata svenska, det var så enkelt.

Gustav Sjöblom: Det fanns till och med de som hade doktorerat?

Lars Irstad: Några sådana hade jag.

Gustav Sjöblom: Ledde det till någon misstroendekonflikt när man hade samarbete mellan dem med olika utbildningsbakgrund?

Lars Irstad: Nej, det tycker jag inte. Som jag säger hade vi förhållandevis lite konflikter, om de gömdes undan mig vet jag inte. Men det är klart att det fanns friktioner ute på jobb som var knökiga eller knöliga, där det gick dåligt, där kunden var dum, eller där de som jobbade ihop inte passade. Då hade vi den enkla principen att så fort vi snokade till oss nåt sånt var vi ute och försökte antingen prata det rätt eller byta folk. Så jag har aldrig upplevt nån stor revolution. Det är grupper på två, tre, fyra man som inte har kommit överens som kan komma instörtande och säga att: ”Det är en dum jävel, den kan jag inte jobba ihop med.” Men det är ju lösbart i de flesta fallen. Den enda konflikt som jag tyckte var lite tråkig var mellan traditionalister och futurister när det gällde metodsidan. Där gick det en två-tre duktigt folk ifrån mig för att vi inte kunde komma överens om metodutvecklingsriktningen. Det är väl den enda konflikt som jag riktigt har tagit till mitt hjärta och som jag tyckte var onödig. Annars utvecklar man ju ett oerhört stötdämpande organ kring sitt hjärta och kring sin hjärna för katastrofer och missnöjt folk och missnöjda kunder, om du förstår. Jag skojar lite, men har man hållt på femton-tjugo år i en personalintensiv bransch så blir det så att om någon kommer in och säger att: ”Nu är det katastrof, det kommer att gå åt helvete fullständigt”, då vet man att det är inte katastrof och det kommer inte att gå åt helvete, utan det gäller att sätta sig ner och försöka reda ut det och göra det så bra som möjligt. Man panikar inte och man skriker inte, utan lugnt och stilla försöker man sortera ut problemen. Jag pratade med Jan-Erik Karlsson som är chef för Cap i Sverige nu och är en gammal Programator-kille. Vi brukar träffas och skjuta lite ibland och jag tog upp just den här frågan med honom för ett halvår sen ungefär. Jag sa: ”Var det så jävla konfliktfritt som jag upplevde det?” ”Ja”, sade han, ”det var det, det var fan inget bråk, va.” Han har ju jobbat igenom hela organisationen och är nu chef för allt-ihopa, så jag tror att våra stötdämpare fungerade.

Gustav Sjöblom: Hur upplever du att politiska beslut har påverkat Programators verksamhet, eller det politiska ramverket med skatter, arbetslagstiftning, kapitaltillgång, kompetensförsörjning och så vidare. Alltså, hur har Sverige varit som land, som innovationssystem för den här typen av verksamhet?

Lars Irstad: Jättebra. Jag har aldrig tyckt att vi är hårt beskattade för det första. Vi har det så bra. Företagsbeskattningen är ju jättebra med de avskrivningsregler och annat vi fick. Den enda skatt jag har klagat på är förmögenhetsskatten, för den gör att man gör en felaktig prioritering av sina egna pengar. Har man tre procent på banken och minus skatt har man två komma en och sen ska de ta en och en halv på det och man har noll sex kvar, då försöker man smita undan den – eller inte smita olagligt, men man försöker placera – och det gör man bara dumt. Det har jag lärt mig. Det sämsta som finns är att skatteplanera med utgångspunkt från förmögenhetsskatten. Det slutade jag med. Det är den skatten och gåvoskatten som jag inte förstod. Intellectuellt kan jag inte fatta, om jag har tjänat ihop mina pengar själv lagligt och betalt min skatt, att jag inte får ge bort mina pengar till vem som helst utan att staten ska komma in och nypa. Men det är klart, kopplingen mellan förmögenhetsskatt och gåvoskatt är uppenbar, den ena kan inte existera utan den andra. Men det är de två skatterna jag klagar på. Jag har aldrig varit med i det här ropet om att det är så dåligt i Sverige, politikerna är så jävla dåliga, det är så hög be-

skattning och det är så svårt att jobba. Tvärtom! Underbart land att jobba i. Det är bara i Finland som jag har tjänat bättre. Jag har aldrig deltagit i en demonstration, jag har aldrig deltagit i några upprop, jag har aldrig skrivit på en petition om hur dåligt det är i Sverige. Jag har fått en del artotaggare som mina kompisar, på grund av jakt bland annat, och jag har suttit med dem och lyssnat på deras jävla litanior om hur dåligt det är i Sverige och jag blir så trött på dem. Inom Ericsson fanns ju det här att de skulle flytta till London. Jag satt faktiskt med i Ericssons ledningsgrupp en gång i tiden, under ett antal år, två gånger om året – varför begriper jag inte, men de ville väl ha nån som berättade historier. Men detta jävla gnäll som svensk företagsledning har utövat är så omotiverat och så korkat och så dumt och tråkigt. Att man med gnäll och lite löjliga åtgärder som att flytta ut huvudkontoret kan påverka politikerna, det är ju håll i huvudet, det har jag sagt till dem. Jag har aldrig nån gång raljerat politiskt. Jag har deltagit i politiska diskussioner under den här Pettersson eller vad han hette. När Pettersson sade så här när vi började: ”Ja, om någon nämner ordet skatter, då är diskussionen avslutad”, då sade vi: ”Tack så mycket, då går vi härifrån.”

Gustav Sjöblom: När var det?

Lars Irstad: Det här var 60-tal. Men när man satte sig ner och tänkte efter sedan ... Det kom en röd bok som var förlagan till MBL-lagarna, utredningen om medbestämmande i arbetslivet. Min fru sa till mig: ”Har du med dig röda boken ut på landet så åker inte jag med, för du blir så arg när du läser den.” Jag har ändrat åsikt etthundraåttio grader. Jag har aldrig haft problem med fackföreningar. Enligt somliga inom SAF gräver fackföreningarna sin egen grop, men i nittionio fall av hundra är det ju en styrka utan like att ha facket med i diskussioner. Och det är kloka killar eller kloka tjejer, de är inte dumma. Så jag har aldrig deltagit, som sagt var, i det här gnället om Sverige.

Gustav Sjöblom: Hade du en hög grad av facklig organisering på Programator?

Lars Irstad: Vi hade inget fack. Jag sade: ”Ni får göra som ni vill.” Ingen organiserade sig. Då kom det en fackombudsman och sade att nu ska jag organisera facket och då sa jag: ”Varför?” Och då satte vi oss ner och resonerade och då gjorde jag personligen en lång utläggning om skillnaden mellan fackligt organiserat och inte fackligt organiserat och kom fram till att egentligen kunde jag skaffa exakt samma förmåner utom en liten tarm till försäkring. Och bara för att driva den där frågan så långt som det gick, på skoj, så gick jag till försäkringsbolaget Skandia och frågade: ”Kan ni skapa en specialförsäkring?”, det var en liten skitgrej. För då kunde jag säga till facket att jag hade exakt samma villkor och inte kommer att skriva på kollektivavtal. ”Ja, det ska vi fixa”, sade de. Sen ringde de mig två veckor senare och sade: ”Det blir ingen försäkring.” Då hade ju facket gått på dem och sagt att ”Vi tar bort våra pensionspengar från er om ni håller på och löjlar er.” Då skrev jag på avtalet med ett leende, och har aldrig upplevt några bekymmer med det.

Gustav Sjöblom: Du menar kollektivavtal alltså?

Lars Irstad: Ja. Folk gör ju sig så mycket föreställningar så det är löjligt. Jag fick en oerhört omsorgsfull och grundlig avbasning när jag var fjorton år och jobbade på min pappas verkstad. Min mamma var politiskt aktiv i Folkpartiet och själv var man ju obildad, korkad och lite högfärdig. Så hade jag en diskussion i omklädnadsrummet som jag aldrig kommer att glömma, med Klotz, hette han, den största jävla polack jag har sett. Jag yttade jag mig ofördelaktigt om fackföreningar – därför att man var dum va, fjorton år – och då kom Klotz fram och så tog han sin jättenäve och så lyfte han upp mig så här och

så sade han: ”Nu grabben sätter vi oss i hörnet så ska jag tala om för dig vad facket är.” Så vi har aldrig haft konflikter, vi har aldrig haft bråk, aldrig fackbråk, aldrig nånting. Jag brydde mig inte. Kollektivavtalet betydde ingenting annat än att vi fick nån försäkringsform. Jag menar, folk håller på och hetsar upp sig på det här med kollektivavtal så de håller på att ramla omkull. Jag förstår inte det. Det har jag aldrig gjort i någon organisation.

Gustav Sjöblom: Vad var det mer jag frågade om? Kapitalbehovet kanske inte var så stort? Programator kunde växa organiskt?

Lars Irstad: Femtusen spänn, till börsnoteringen. Och det berodde ju på att jag är en snål gnet. Det har jag varit i alla mina företag. Det är ingenting som bekymrar mig mer än likviditetsbrist och därför sade jag, som jag sa förut till dig: ”En tredjedel av årsomsättningen i likvida medel, det är grunden.” Och det hade vi.

Gustav Sjöblom: Det sista då, kompetensförsörjningen, funkade utbildningssystemet för att förse Programator med kompetens? Och kunde man ha väntat sig mer eller mindre?

Lars Irstad: Både och, tycker jag. Vi hade ju den här Lundeberg som var akademiker och skrev en massa böcker om utveckling och grejor. Han verkade på universitet och fick en del utvecklingspengar från staten och det var lite andra som fick utvecklingspengar från staten ...

Gustav Sjöblom: Mats Lundeberg?

Lars Irstad: Ja, Mats Lundeberg hette han. Och vi hade den här som hyllats som svensk dataindustris fader, vad han nu heter, och allihopa. Jag måste säga att jag aldrig fick nånting ut av deras skrifter, det var för teoretiskt för mig. Och jag tyckte väl att vi inte valde de som kom från universitetet på akademiska meriter, utan på om vi tyckte att det var klipskt folk. Vi hade en intervjuserie som försökte luska ut om det här var folk som var praktiska och kunde lösa problem. Jag tyckte att den ettåriga ADB:n var bra på sitt sätt, men den krävde minst fyra månaders komplettering innan de kunde gå ut i praktiskt jobb. Sen var det ju så att man lärde känna folk på renommé väldigt mycket när man rörde sig ute. Ibland gjorde man härresande misstag och ibland fick man folk som var ofattbart duktiga, som den här Jan-Erik Karlsson till exempel. Kunde man bara göra såna rekryteringar så skulle man leva gott. Men det är ju så alltid, man gör både fel och rätt. Men jag var lite för mjuk i min personalpolitik, det kan jag säga, eftersom jag hade levt i expansionsruset hela tiden. Anders fick nog städa en del efter mig, det tror jag han har sagt. Han gjorde päronlistor – alltså päron som inte kunde försörja sig själva och som han ville bli av med – och gjorde en rensning på hundra-tvåhundra personer efter krisen eller i krissammanhanget där. Så han var lite tuffare än vad jag var. Jag var för mjuk, den saken var klar.

Gustav Sjöblom: Var ni beroende av hårdvaruleverantörerna på nåt sätt?

Lars Irstad: Nej. Jag är ju fortfarande oerhört nära vän med dåvarande IBM-chefen, den här Bluhme, och han brukar beskriva mig som ”en ilsken liten djävel i vit skjorta utan slips”, för jag höll på och hackade på dem jämt. Det var väl snarare ett hate-love förhållande med dem. Vi var oerhört beroende av att lära oss deras produkter och all mjukvara och allt det som kom, men samtidigt tyckte vi väl att de i många avseenden kommit med produkter som inte var färdiga. Första gången jag mötte det var när vi var på Atomenergi

ner i Studsvik och byggde program på första 360:n som kom. Den var inte färdig och mjukvaran var inte färdig. Vi hade jätteproblem med att få igenom våra program, men så småningom hittade man ju det. Samma sak på SPP när vi skulle bygga ett i och för sig fullständigt idiotiskt pensionssystem, men som baserades väldigt mycket på direktaccess-uppdatering. Första året tror jag att IBM kom med hundratjugo fixar, som det heter när de ändrar i programvaran och det är klart att det här gav slitningar mellan representanten för hårdvaran och oss, naturligtvis. Vi tyckte att: "Vad fan, kan det inte vara färdigt någon gång?" Sen fanns det ju andra fabrikat som Data General, där man från början visste att det var ingenjörens maskin. Det fanns inte särskilt mycket mjukvara på den, utan det byggde ingenjören själv. Och de var ju den framgången de fick, de behövde aldrig lägga ner särskilt mycket möda på mjukvaran, utan den byggde vi själva när vi utnyttjade maskinen. Det gick ju åt helvete för dem också så småningom när folk tyckte att det var för jobbigt och de inte kunde hänga med i branschen. Så nej, jag tycker inte det var något beroende, och vi hade väldigt lite jobb åt dem. Det var inte så att vi såg nån utav maskinfirmorna som nån försörjare av oss. När Philips kom in på marknaden satt jag med i en panel för att försöka utröna om Philips skulle ha någon framgång på marknaden. Det var väl det enda. Våra kontakter med IBM var mera som mottagare av meddelanden från IBM om vad de gjorde, vi var aldrig involverade i några diskussioner och kunde lägga synpunkter.

Gustav Sjöblom: Det var inga formaliserade samarbetsprojekt?

Lars Irstad: Nej.

Gustav Sjöblom: När Programator grundades 1964, det var ju väldigt mycket under stordatorepoken. Det var ju samma år som 360-systemet kom, och...

Lars Irstad: 1401 var först.

Gustav Sjöblom: Just det, men när 360 kom 1964 fick man den första egentliga standardplattformen. Sen var det ett gradvis urholkande av stordatoreran. Hur påverkades er servicebyråverksamhet av det?

Lars Irstad: Vi gjorde ju det strategiska pluset och strategiska minuset att vi valde Burroughs, som var en mycket mer lättarbetad maskin. Det var faktiskt stor skillnad och det var väsentligt billigare. I och med att vi var en stor Burroughsanvändare fick vi väldigt bra priser. Å andra sidan led nog vår servicebyrå av att vi inte var IBM-utrustade, för det fanns en misstänksamhet. Du vet: "hundratusen Ford-ägare kan inte ha fel." Att köpa IBM är inte fel. Du kan aldrig bli klandrad för att du köper en IBM-maskin, men det kan du bli om du köper en Burroughs-maskin. Så vi led lite på servicebyrån av att vi inte hade standardutrustningen IBM. Men vår servicebyrå var lönsam till slutet, så länge jag var kvar, så det gick ju, men vi blev aldrig en jätteservicebyrå utan var en liten specialservicebyrå som knegade sig framåt.

Gustav Sjöblom: Den här 50-50 modellen för övertagandet av datordrift ...

Lars Irstad: Nej, inte bara datordriften! Vi tog även över hela utvecklingsavdelningen, rubbet va! Vi tog ut hela avdelningen, ifrån VD – om det var bolagiserat – till systemfolk, programmerare, drift, distribution, allt!

Gustav Sjöblom: För att även få extern fakturering, eller framför allt för att fortsätta driva ...

Lars Irstad: Nej, först och främst för att rationalisera den och få in nytt blod. Oftast fick cheferna gå, det var nästan alltid kravet. Den chef som har suttit och mjölat där i många år, han fick gå och fick ett annat jobb innanför koncernen. Jag tror att den som var chef för Uddeholm kom på inköpsavdelningen i stället och där passade han bättre. Det var en något äldre, trött man, som satt av sina år därute, några mil ifrån Karlstad. Vi satte in nytt folk och sen var hela målsättningen att gå ut och konsulta och känna hur det är utanför det egna företaget, föra in vår metod, vår teknik, vår utbildning och vara med i vår gemenskap. Det var grejen och det lade vi ner rätt mycket möda på. Det var därför vi kunde få de här avdelningarna i stort sett gratis. Idag kostar de ju skjortan, idag får man betala någon miljard för en sådan avdelning, men vi betalade ingenting.

Gustav Sjöblom: Men hade deras problem från början nånting med just de här tekniska förändringarna att göra?

Lars Irstad: Det hade och göra med att sitter man ute i Forshaga och har samma personal år från år från år från år och ingen jävel dör – annat än om man möjligen skjuter ihjäl honom på älgjakten – så blir det ingen utveckling. Det finns några få kriterier som gör mig misstänksam, mest av allt enmanskonsulter. De blir förr eller senare kufar, det är min teori, för de har icke en naturlig press ifrån omgivningen att förändra sig. De säljer sin tjänst och det går bra ett år eller två eller tre och sen blir de kufar. Det är samma sak om du isolerar en avdelning som bara får jobba med exakt samma uppdragsgivare, med exakt samma program, med exakt samma ledning, år från år från år. Det blir ingenting. Nej, stämningen var så nedtryckt. Man hade ju inget begrepp om kostnader. De förde knappt ens timlistor. Jag menar, det går ju inte då.

Gustav Sjöblom: Det var ju en massa tekniska förändringar. Hur påverkade det Programator när det började komma time-sharing och de första personatorerna.

Lars Irstad: Vi var naturligtvis tvungna att lära oss tekniken och hur den kan utnyttjas på bästa sätt. Vi lärde oss mycket på personatorsidan genom att vi ägde ett stort distributionsföretag. Vi lärde oss minidatorer genom att vi skapade en egen avdelning som sysslade bara med det och försökte sätta oss in i tekniken och hur den skulle kunna användas. Vi hade vår egen drift- och dataavdelning. I och med 50-50 kom vi in på oerhört många stora företag, Ericsson, Uddeholm, Enso Gutzeit, Finska Socker, Bahco och alla möjliga. Folk jobbade i olika miljöer och med olika problem och olika storleksordning och det tyckte jag var rätt lärorikt. Sen är det ju alltid så att det beror på person. Det är bättre att ha en okunnig, duktig person än en kunnig, oduktig person. Vi har ju lärt oss nu i IT-branschen att det är management allting beror på. När vi gjorde de här 50-50-affärerna hängde allting på den vi satte in som manager och hans eller hennes drive att omstrukturerar. Det var det det berodde på. Vi kan snacka metoder, teknik, etc., men in en personalintensiv bransch är det management allt beror på. Det är den som är satt som ledare, VD, som betyder allt. Och vi misslyckades någon gång. Utav trettio så kanske vi misslyckade grundligt två gånger, därför att vi fick in fel person och inte var tillräckligt uppmärksamma på att lyfta bort den personen i tid. Det är bara personen det beror på i såna lägen, ingenting annat. De behöver inte ens kunna data! En utav de framgångsrikaste cheferna var han som byggde Norrköpingskontoret och sen tog över vårt kontor i Karlskrona och sen blev chef för hela Ericssons militärsida i Mölndal. Vet du vad han hade för bakgrund när han kom till oss? Dammsugarförsäljare och jurist på Invandrarverket. Det säger lite,

tycker jag. Jävla duktig grabb, han bor på Malta nu och seglar och har det skönt i livet. Jag var med och rekryterade honom och man märkte att det fanns en drive i den killen, att han var klok, kunde strukturera ett resonemang. Han visste inte ett skit om data, men vi sade: ”Det lär du dig. Det här är din uppgift: att bygga upp ett kontor i Norrköping-Linköping” och det gjorde han blixtfört. Sen flyttade vi honom till ett mycket tekniskt kontor nere i Karlskrona eller Ronneby som vi hade tillsammans med Ericsson och som byggde mycket kvalificerad mjukvara och det klarade han också. Sedan blev han chef för hela Ericssons militärsida nere i Mölndal och det var ju fan 1000-1500 man som byggde de här luftburna radarstationerna. Den killen var alltså dammsugarförsäljare från början. Det tycker jag är signifikativt.

Gustav Sjöblom: Är det nånting under de här åren som du tycker du borde ha gjort annorlunda?

Lars Irstad: Ja, herregud. Nu plågar jag mig inte själv med sånt. Ibland kan jag sätta mig ner och säga: ”Vad fan gjorde jag så där för? Varför var jag inte bättre på det?” Men det förföljer mig inte på nätterna, utan jag är medveten om att människan är ett bräckligt käril. Vi gör fel och vi gör rätt, va. Och det som egentligen räknas efter ett tag är hur det ser ut. Jag byggde ändå med medarbetarna en verksamhet på 2500 konsulter och 1700 vid sidan av. Vi byggde Sveriges sjätte största finansbolag. Jag tycker att det gick rätt bra. Att det sen rasade ihop på finansbolagssidan berodde på att jag var för korkad. Jag lärde mig aldrig risken med att låna kort och låna ut långt. Har man inte lärt sig det ska man inte vara i branschen, men du vet, det gick så bra. Vi började i en liten enrummare över gården vid Kungsholmsplan. Där kom jag med en check och där satt grabbarna och sade ”Har du några pengar med?” ”Ja, jag har ju min börsnotering, det är en check på 50 miljoner och den får ni för jag behöver inte den i min verksamhet.” Och sen byggde vi det här. Jag var styrelseordförande hela tiden. Oerhört kul. Ja, det var jätteroligt! Vi håller fortfarande ihop det gänget och flyger en gång om året och käkar nånstans. Men vi hade fantastiskt roligt och var jätteframgångsrika, tjänade mycket pengar, och var ansedda i branschen inte minst. Och jag tror att om du frågar på Programator Service så kommer du att höra att det var ett hederligt och bra företag. Inga jävla slingerbultar eller nånting. Hederlig, rak verksamhet på leasing och factoring, med bra kunder. Jag vet inte hur många miljarder vi hade i balans, men det var mycket, va! Vi fick låna på bankerna utan problem. Men sedan lärde man sig inte risknivån. Det är det man ska lära sig. Vad har du för risknivå i det här? Jätterisknivå! Och när bankerna klappade till tog det knappt en vecka från att jag vart medveten om det här till att vi var i princip slut. Det tog ett antal månader sedan under lidande att slåss och försöka, men i princip tog det en vecka så var det slut på hela finanssidan. Och jag var ju med i det. Jag är en utav startarna av finanskrisen i Sverige. Jag satt i centralstyrelsen för Gotabanken. Jag hade sagt ifrån mycket tydligt att ”Jag kan ingen bank, men jag tycker att det är ett bra arvode och god lunch.” ”Jaja, du gör nytta här”, sade de, ”sitt kvar”. Vi hade käkat god lunch och dragit alla ärenden och skulle precis gå hem en onsdag, kommer aldrig glömma det. Då sade kreditofficeren – en rödbrusig liten kille, han drack väl lite för mycket ibland: ”Jag har ett problem!” ”Vad då, då?” ”Nyckeln har inte stått för sina räntor.” Nyckeln hade då med hjälp utav stora lån köpts ut från börsen. ”Nähej.” Då satte man sig ner och tänkte: ”Vad fan ska han börja med det för?” ”Ja, vad gör vi sen?” ”Äsch, vi skickar in en konkursansökan så kommer nog pengarna fram” sade han. ”Tror du det?” sade vi. ”Ja, det finns pengar” sade han. ”Ja okej, då gör vi det.” Konkursansökan gick in på torsdagen. På måndagen var branschen i kris. Så fort gick det. På torsdag kom bankerna, för då stängde man Nyckeln på morgonen. Då kunde jag ha fått låna en miljard, för då hade de ju inte Nyckeln att låna ut till och de hade ju placeringsbehov. På fredagen kunde jag låna en halv,

och på måndagen fick jag inte låna till en varmkory, så fort gick det. Och det raserade ju vår verksamhet. Pang sade det. Sånt är livet.

Gustav Sjöblom: Du har beskrivit det lite som att delar av den här diversifieringsvågen som Programator gick igenom på början av 80-talet var väldigt framgångsrik och marknadsdriven, men delar berodde på din egen, inte frustration kanske, men att du var uttråkad ...

Lars Irstad: Man vill uppfinna. Och sen är man överentusiastisk och det går så jävla bra. Har man duktigt folk som driver verksamheten måste man ju hitta på nåt. Det var huvudsakligen mitt fel. Och dåligt skött. Om det är nånting jag grämer mig för så är det utlandsverksamheten. Den var uruselt skött, med mycket för stora förhoppningar. Vi var ju i Mexiko och startade och grejade och fick både Electrolux och Ericssons dataavdelningar och grejor. Så satte man till en kille för Electrolux sa att: ”Du får vår dataavdelning”, som var ganska stor, ”om han får bli VD, och han är skitduktig.” Och så åker man hem och den jäveln får knäpp i huvet och spelar bara golf. När jag kom dit nästa gång var det ruiner kvar. Det är sånt man måste lära sig: det går icke att fjärrstyra verksamhet om man inte hittar genier och duktigt folk. Hittar man en medelmåtta eller en potta som vi hittade, då går det åt skogen. Nu klarade jag mig undan det där för jag är ekonomiskt fingerfärdig, så jag gjorde lite bytesaffärer med Ericsson så att jag slapp undan den förlusten i mitt bokslut. Genom att jag hade gått in i AG-system och drivit upp det och Ericsson ville ha lite aktier där så bytte vi och krånglade och grejade så jag slapp undan förlusten i Mexico. Men jag menar, för övrigt var det dåligt skött. Är det nånting jag ångrar så är det att vi inte var mycket, mycket mer genomtänkta, eller kanske till och med hade slopat hela den där jävla internationella expansionen utanför Norden.

Gustav Sjöblom: Om Programator hade haft en tvåmans- eller tremansägarstruktur, hade företaget gått en annan bana från början av 80-talet då?

Lars Irstad: Säg att vi hade varit fyra stycken som hade delat tjugofem var, då tror jag det. Det tror jag. För mycket utav det som var var ju att jag bestämde. Många tyckte ju, eller någon tyckte att det var korkat och några tyckte det var bra, men i och med att det var en sån marknadstillväxt så plåstrades ju felaktigheterna över. Vi hade ju en sund basverksamhet som vi inte försökte förstöra. Den hade lite krumelurer i kanten och på slutet med utlandsverksamheten lite större krumelurer i kanten, men det var aldrig så att de riskerade den finansiella hälsan, inte på något sätt, för det fixade jag på olika sätt eftersom jag är rätt så duktig på finansiering och kunde byta och krångla och greja. Men däremot tyckte jag att det rent psykiskt var ett klart nederlag. Det är det enda jag ångrar riktigt, egentligen.

Gustav Sjöblom: Utlands-, men även finansverksamheten, eller även andra delar?

Lars Irstad: Nej, finansverksamheten ångrar jag inte, för den var rätt upplagd. Den var oerhört konservativt driven och vi tog inte stora risker. Vad man kan ångra var väl att vi kanske tog nån refinansiering på slutet på någon fastighet i London som vi inte skulle ha tagit, men det var ändå inte det som stjälppte bolaget. Det som stjälppte bolaget var att de drog in krediterna för det. Bankerna både gillade och gillade inte oss fristående finansbolag. De gillade inte konkurrensen, för de hade egna finansbolag som tjänade skjortan med pengar med sitt enkla tillflöde av billiga pengar som de kunde plocka. Men när de lånade ut till oss tog de lite mer betalt, så de gillade väl att kunna sätta av en del utav sitt avsättningsbehov av pengar till oss till lite högre ränta. Samtidigt gillade de inte att ha konkur-

rens. Jag satt med i PK-bankens regionstyrelse rätt länge och sen i Gotabanken, så jag träffade mycket bankfolk och man skojade ju alltid med oss som konkurrenter. Men om jag säger så här: det hade inte spelat någon roll vad jag än hade lärt mig om risk. Då hade jag bara sovit sämre på nätterna, men jag hade aldrig kunnat hindra raset. Det är min enda consolation. När det slog till så oerhört kraftigt, när alla krediter drogs in, då spelade det ingen roll vad vi gjorde. Jag skulle möjligen kunna ha fört över mera utav finanssidans vinster till Programator och därmed konsoliderat Programator bättre. Det är väl det enda jag ångrar, men inte det andra. Jacobsson & Widmark ångrar jag inte heller, för det var en oerhört rolig tid. Jag var ju styrelseordförande under de hårda tiderna och lyckades rädda bolaget och det var en erfarenhet, och folk jobbade lojalt och vi hade trevligt. Om vi förlorade pengar på det är det en sak, men det ångrar jag inte. Men däremot ångrar jag de här småföretagen som vi höll på med. Man ska inte hålla på med det.

Gustav Sjöblom: Thord Wilkne och Hans Mellström, alltså WM-datas grundare, lyfte fram det här med att vara två som en väldigt fördel för WM-data, därför att de hade olika personlighetstyper som balanserade varandra. Har det funnits tillfällen när du önskat att du hade en kompanjon, en radarpartner?

Lars Irstad: Nja, jag är impulsiv och kan uppfattas som auktoritativ, vilket jag egentligen inte riktigt är, men jag är impulsiv och tänker mig inte alltid för utan är väldigt snabb i vissa beslut. Det skulle nog ha varit bra i och för sig att ha en broms, alltså en likvärdig partner som hade haft samma ansvar och samma ägardel. Det hade inte varit fel. Pilhage var ju lite broms. Han var bra på det, Pilis. Vi är fortfarande kompisar och träffas. Framför allt var Pilhage bra på att ta bort en del utav den snålhet som präglade mig, snålhet i form utav lokaler och faciliteter och allt sånt där. Han drev hårt att det skulle vara ordentliga lokaler och ordentligt i allmänhet. Jag är skitsnål på det och tycker att man kan sitta på muggen och programmera egentligen, om jag ska vara riktigt drastisk. Så där hade jag ju ett väldigt stöd. Pilis roll var bra på många sätt, men när det gäller strategiska frågor var han helt enkelt inte tillräckligt intresserad, utan han skötte servicebyråverksamheten. Vi satte oss aldrig ner och drog upp strategier, utan det var mera uppfinningar från mig, att man punktuppfann. Jag menar, 50-50 var ju egentligen det viktiga, för det var där vi växte så enormt utan penningtillskott. Och det finns flera andra sådana bitar i stor och liten omfattning som vi har uppfunnit. Det är inte säkert att vi hade gjort 50-50 med en annan ägarstruktur, för det fanns en opposition inom Programator mot att hålla på med det där. ”Vad fan ska vi hålla på med det där för?” Men eftersom jag inte behövde bry mig om vad de sa så gjorde jag som jag ville. Jag tyckte det var jättebra och när vi väl hade kommit igång med några stycken såg ju alla vilken enorm potential det var i det.

Om jag går vidare så har jag ofta gjort självrannsakan, men jag har inte ångrat mig och det är en jävla skillnad, va. Därför att det är så svårt. Det är som när folk sitter och hetsar upp sig på ungdomar som var med i Hitlerjugend, men vad då? De har ju inte upplevt hur det var i Tyskland på 30-talet, så de har ju ingen aning om vilken press som sattes på folk, eller att det var naturligt, Hitler var ju hjälte ett tag. Det är ett utav mina läsområden. Så jag menar, det är samma här, man sitter i en situation där saker och ting går bra. Man har idéer, man tycker att det finns en utveckling, sen gör man saker. Det som man kan ångra eller det man ska ta åt sig är att man inte ställde upp tillräckligt bra, man var inte tillräckligt bra på det. Det har jag lärt mig.

Gustav Sjöblom: Ja, jag tror jag fått svar på mina frågor. Är det nåt du vill tillägga här och nu?

Lars Irstad: Nej. Du vet väl hur det gick sen, det kan Skarin ge mycket bättre vittnesbörd om. En duktig karl, vi har jobbat ihop. Jag tror att de flesta var med på att vi sålde till fransmännen. Man sålde naturligtvis vid en svag punkt och fick dåligt betalt, men pengar har aldrig varit nåt bekymmer för mig. Jag har alltid haft en förmåga, det fastnar alltid pengar på mig i tillräcklig grad för att jag ska kunna försörja mig så som jag vill försörja mig.

Jag vill dra en liten grej, om du orkar lyssna, om en uppfinning som jag tycker är lite lattjo. Jag läser som sagt var mycket böcker, jag läser nästan mellan sjuttio och hundra böcker om året och läser ständig. Då kom jag över en bok som handlade om konstnärslivet i Florens på 1200- och 1300-talet, som är skriven utav en professor på Teknis och hans hustru, tror jag. Oerhört intressant bok, välillustrerad. Och deras tes var: ”Vad var det som gjorde att Florens med trettiotusen invånare under en pestperiod kunde producera så mycket fantastisk konst, nånting som varken förr eller senare har skett i nån annan stad?” Det var tesen och sen analyserade och diskuterade han detta och om man slår upp boken på sidan sextiofyra så finns det en sammanfattning i tio punkter av skälen till varför det skedde där. Det tog mig trettio eller fyrtio sekunder att inse detta var en affärsidé, så jag satte mig ner på kvällen och skrev ett synopsis på tre sidor om hur man ska använda just den här argumentationen, sättet att angripa ett problem. Och det startade vi några företag på och tjänade mycket pengar på, inte jag så mycket, men mina kompisar. Vi fick kontrakt med Ericsson och med OM och alla just på den här affärsidén. Den kompis till mig som anammade den här idén blev uppköpt sedan och han och övriga aktieägare fick väl en 100 miljoner för sitt företag. Det märkvärdiga är att idén är så lätt, den är så lättfattlig, den är så uppenbar, den är så uppenbart genial. Det är inte jag som har gjort den, jag har bara skrivit av. Och det som har förbluffat mig under all tid, det är att verkställande direktörer aldrig orkar läsa två och en halv A4-sida. Jag presenterade den här idén och några tänke – Ericsson tänke, OM tänke, och några till. Men det var där vi hade kontakter på lägre nivå. Jag satt i OM:s styrelse och hade suttit i LM:s datastyrelse i arton år, så jag kände ju allt folket, så där kunde vi presentera de här idéerna och få gehör för dem, och både Ericsson och min kompis tjänade bra med pengar på idén. Men alla andra, Sandviken, SSAB, alla som jag gick ut till där jag ändå kände folk som kommer och skjuter gevär hos mig, de orkade inte läsa pappret. För mig är det ofattbart. För mig är det ofattbart. Det är så jävla enkelt så det är inte sant. Idén bygger på centraliserad beställningsmakt, ingenting annat. Intresserad, kunnig, skicklig beställarmakt är grunden för den här utvecklingen. Det var det jag presenterade för Ericsson och de sade: ”Hur vill du tillämpa det här?” Och jag visade dem exakt hur de skulle tillämpa och på det sättet spara en jävla massa pengar i ett antal stora projekt. Det var hur enkelt som helst. Det tar tio minuter att förklara. Det var min sista uppfinning.

Gustav Sjöblom: Vad bra. Tack så jättemycket för din medverkan här idag.