

# Jets

- med framtid

i fortida

Trudi Henrydotter Eikrem Moniz

# Jets

- med framtid  
i fortida

Forfatter: Trudi Henrydotter Eikrem Moniz

Biletredaktør: Jan Kenneth Steinsåker

Grafisk form: Trude Antonie Øvrebø / Egsetviketrykk AS

Engelsk oversetting/korrektur: Jan Kenneth Steinsåker / Sverre Kvalsund

Trykk: Egsetviketrykk AS

Papir: Galerie Art Silk 150g

Typografi: Baskerville / Infinity

ISBN 978-82-303-1957-4



Parts of the Jets™ sanitary systems (including, but not limited to, Vacuumarator™ pump technology) are patent protected.

Jets™, Vacuumarator™, Helivac™, VCT™, VOD™, CVST™ and Softsound™ are trademarks and/or registered trademarks of Jets.

© 2011 Copyright Jets AS

*Om ideologi, motsetnader og miljøretta innovasjon; Jets 25 år*



# Innhold

Forord .....	s. 7
Ei suksesshistorie 2009–2011 .....	s. 11
Utgangspunktet 1986–1989 .....	s. 25
Industrialisering og kommersialisering 1989–1998 .....	s. 79
Organisasjonsutvikling og global ekspansjon 1998–2009 .....	s. 137
Jets-ånda .....	s. 205
Produktet .....	s. 225
Historiebruk .....	s. 243
Fotnotar .....	s. 250
Kjelder .....	s. 254



Forord



Når ein arbeider med historie vil ofte tida stille seg i mellom, og med mindre ein stoppar opp og minner seg sjølv om at dette er levde liv, kan ein mange gongar konsumere historia som forteljingar, og berre det. Nærheita til menneska vert ofte oppheva og tilsørt av avstanden i tid. Dette oppdraget gav ei mulegheit til å illustrere nettopp eit slikt poeng. Den tette relasjonen mellom det levde i mennesket, strevet, kavet, gledene og hendingane som menneske gjennom handling skaper.

Når ein vurderer historie som fag, har mange eit forhold til faget som dødt, tørt og hendingsmetta. Denne historia blir ei påminning om det motsatte, fordi menneska er nære, til stades, og opptekne av å formidle det dei har erfart. Så har det vore mitt hovudanliggande; å formidle forteljingane om levde liv. Det inneber fokus på handlingar som er utleia av tankar og kjensler. Som historikar vil ein i møte med dokument berre ha sin eigen fantasi og evne til empati å lene seg inn i når ein skal gjere fjern historie levande og nær, medan eg her får møte menneska som i si tid formulerte dokumenta ein historikar i regelen jobbar med. Som oftast lenge etter at forfattarane er borte. Møtet med det nære og det fjerne på ein gong er ei gåve for historikaren fordi den gir ei så intens påminning om den nærleiken til menneska som ho så lett kan kome i skade for å sjå forbi. Det gir også særskilte utfordringar, der kravet til kjeldekritikk alltid er til stades, anten ein brukar ein historikars metodar, eller ein nyttar journalistiske.

Denne boka er eit resultat av eit oppdrag gitt av

Jets. Verksemda fyller i år 25 år, og leiinga ynskte å gi denne boka som gåve til sine tilsette. Det er ei påkosta gåve i mange perspektiv. No tenkjer kanskje nokon at leiinga har hatt ei hensikt med å få skrive historia, og det trur eg er rett. For historie som fenomen har ein funksjon for både enkelt-menneske og samfunn. Det har også ein funksjon for ei bedrift. For denne bedrifta. Det utdjupar eg nærare i kapittelet om historiebruk.

Kanskje vil den som tenkjer at å få skriven si historie etter berre 25 år er pretensiøst. Kanskje vil den som eventuelt har tenkt det, sjå det på ein annan måte etter å ha lese boka. Det er mitt håp. Leiinga kan ha hatt sine grunngevingar for å få denne historia presentert. Dei fell ikkje nødvendigvis saman med mine målsetjingar og grunngevingar for å ha takka ja til oppdraget.

Mine intensjonar med boka er mange. For det fyrste ynskjer eg å fortelje ei genuin historie, ei historie som i seg sjølv er ei forteljing verdig, som har sin eigenverdi. For det andre har eg hatt eit ynskje om å utfordre forma historiske forteljingar ofte blir skrivne i, og gjennom valet av form bygge ned avstanden til stoffet som tid og forteljargrep ofte kan skape. Menneska i historia kan rykke ein nærare gjennom å endre formidlingsforma og også ved å i sterkare grad trekkje inn psykologiske rammer, slik samtidshistorie i større grad opnar for. Alle desse vala er eit innlegg i debatten om kva historefaget også er og kva det gjer krav på å vere. Det siste er for øvrig ein levande, internasjonal debatt i forskingsmiljøet. Til sist har metodene som

er brukt også strekt i retning av metoder som er kjenneteikna fyrst og fremst av andre vitenskapar, så lenge ein fokuserer både på det historiske fenomenet i seg sjølv, og samspelet mellom aktørane og strukturane dette fenomenet inngår i. Forteljinga om Jets er godt eigna til å illustrere det historievitskapelege poenget: historiefaget gjer krav på metodologiske revisjonar, for å møte krava knytt til historiebruk, og definisjonar rundt kva denne vitenskapen faktisk er og kan vere.

Dette har vore eit spennande prosjekt. Eg var spent på om leiinga verkeleg kom til å gi meg det arbeidsrommet og den fridomene eg ville gjere krav på. Eg var spent på om dei ville ha mot til å sjå seg sjølve slik også eg såg dei gjennom spørsmål og observasjonar. Og eg var spent på om dei var villege til å la andre etterkvart sjå det eg ser. Spenninga var vekkasta energi.

Med dette må eg avslutningsvis få minne om at til liks med konseptet Jets, har denne boka også blitt til som fylgje av godt teamarbeid. Her har mange teke i eit tak, og eg ynskjer å rette ei særskilt takk til grafikar Trude Antonie Øvrebø ved Egsetviketrykk AS, som mildt og venleg sjølv fremma eller tok imot innspel som ho landa på papiret, omforma eller vidareutvikla. Takk til Jan Kenneth på Jets som seier «ingen problem» til alt han blir bedt om, og som har vore biletredaktør for boka, godt hjulpen av Tove Souto. Ei særskilt takk til jubileumsnemnda ved Jan D, Sverre og Jan Kenneth, som ga meg oppdraget i utgangspunktet. Takk også til alle medlesarar både på Høgskulen i Volda, og i og rundt Jets, som har brukt mykje tid og energi på å

gi meg nyttige og heilt nødvendige korrektiv.

Til sist: eg skuldar alle i bedrifta takk for velvilje og stort engasjement, og særleg takk til Kjell, Ole-Christian og Eimund som har vore medforfattarar i kapittelet om produktet, saman med Kelly som har illustrert. Takk for gode ord, nysgjerrige blick og positive, spente forventningar. Lukke til vidare med eit prosjekt som har potensiale i seg til å kunne utgjere ein skilnad.

## Ei suksesshistorie 2009–2011

Kva er kriteria for at framgangen i ei bedrift skal kunne karakteriserast som ei suksesshistorie? Korleis kom det til å bli slik at viljen til ein mann utvikla seg til å generere visjonar om milliardar? Denne bedrifta har idag eit mangfaldig nettverk som saman søkjer skape ei framtid for både produktet og brukarane.

Historia om Jets AS er forteljinga om ei suksessbedrift. Ei bedrift som i dag har sitt hovudkontor på Hareid i kommunen med same namnet, men med dotterselskap og agentar som sørger for å selje produkta deira over heile verda. Produkt-portefølgjen er vakuumtoalett-system og reinseanlegg for grå- og svartvatn. Før Jets vart etablert i 1986 fanst det produkt som hadde noko av dei same funksjonane og også nokre som hadde same ambisjonane på produktets vegne som Jets, men teknologien som var tilgjengeleg hadde sine avgrensingar. Olav Hofseth ynskte å gjere noko med dette. Ikkje fordi han ville vere ein miljøprofet. For slike var det få av den gongen, men fordi han ynskte gjere livet til havs enklare for sjøfolka og billegare for reiarane. Det var målet. Dessutan var han nysgjerrig, og fast

i trua på at det gjekk an å forbetre det eksisterande produktet. Han var ein føyndel. At verdsmarknaden for produktet vart halde av ein monopolist såg han ikkje mørkt på. Fordi han ikkje visste betre, sjølvsgagt. Han fekk med seg to brødre frå Sande, og dei starta opp i Herøy, fullstendig uvitande om kva krefter dei utfordra, både i seg sjølve og i andre. 25 år etterpå står verksemda for ei omsetjing på fleire hundre millionar kroner. – *Eg har ein visjon om Jets-milliarden før 2030*, seier semi-grunder Kåre Haddal i 2007<sup>1</sup>. Ambisjonane er på plass. Langsiktigheita. Begge deler karakteristiske strukturar i selskapet. Korleis kom det til å bli slik? At dette selskapet som etablerte seg i ein noko karrig økonomisk samtidskontekst ikkje berre kom til å overleve, men også har gjort det godt, både i eit øko-

nomisk og eit bedriftskulturelt perspektiv? Noko som kanskje heng nøye saman? Kva slag dynamikkar har skapt Jets og hennar suksesshistorie? Kva slag verdjar har vore driv for dei menneskelege handlingane? Med andre ord: Kva slag bedriftskultur skapte desse menneska som kunne makte å bere fram produkta som selskapet i dag lever av? Kva slag hindringar opplevde dei, og kven var hjelparane deira? Kva slag samfunnsstrukturar, psykologiske mekanismar og marknadsforhold fremma eller hemma utviklinga? Og kva består så denne suksessen eigentleg i?

– *Vi ser konturane av suksessfaktorane i Jets*, seier Bjørn Gjerde, rådgjevar i Møre og Romsdal bedriftsrådgjeving, no SINTEF, og mangeårig sparringpartner for Jets.

– *Ja?*

– *Det er mange grunnar til suksessen slik vi ser det, og i dag er dette ein svært dyktig kunnskapsorganisasjon.*

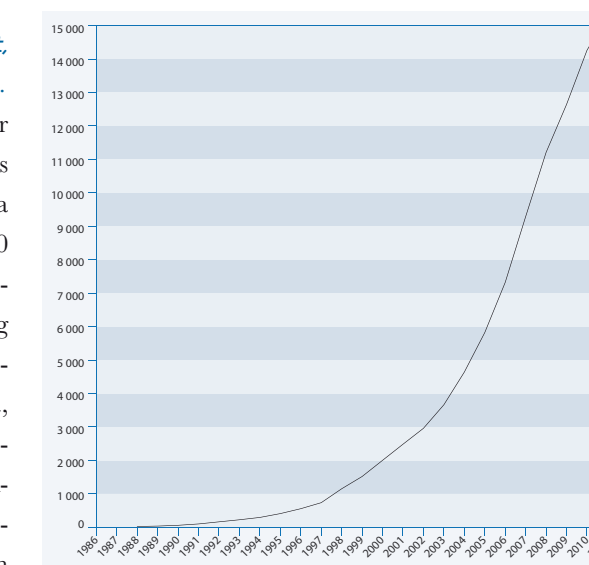
Ein stad må forklaringane ligge, for Jets har meritane på plass. Over 7 000 skip seglar på verdas hav med Jets system, også på land- og transportsida har Jets sidan 1998 levert over 7 000 anlegg. I 2010 vart verksemda kåra til årets nyskapar av Sunnmørs-posten sin jury som bestod av professor i miljøeining Annik M. Fet, og Per Erik Dalen ved Ålesund Kunnskapspark, samt representantar frå bankane Nordea, Sparebanken Møre og Sparebank 1, Ålesund Handelskammer og avisa sjølv. Ein jury med brei forankring i klyngja på Sunnmøre, gir Jets ei viktig anerkjenning. I grunngjevinga for tildelinga skriv juryen

at ein vil framheve det gode samarbeidet mellom Jets og Runde Miljøsentar i arbeidet med å utvikle ein ny type reinseanlegg, der målet er null-utslepp. Ein har også lagt vekt på at bedrifta er ein lokal arbeidsplass, samstundes som den operer globalt.

Men dette forumet var ikkje det fyrste som merka seg verksemda frå Hareid. Alt i 1994 fekk Jets NHO-prisen og vart kåra til årets nyskapar. I 1995 fylgde fylket opp og kåra Jets Vacuum AS til Årets bedrift. Og i sjølvaste jubileumsåret fekk Jets designpris i jubileumsgåve. Det vil seie, prisen på 150 000 kroner, og Design Award 2011 Technoport, gjekk til Trondheimsfirmaet Kadabra Produktdesign. Toalettet er utforma i tett samarbeid med Jets på Hareid. Målet var å skape eit toalett med reine, slette flater som gjer reinhaldet lett. Ein har skaffa seg



Agentar frå 29 land på tur til Runde under 25-årsfesten i mai 2011.



Illustrasjon over totalt antal selde anlegg i Jets. Utforming: Jan Kenneth Steinsåker.





kunnskap gjennom å intervjuje reinhaldarar, og brukt det som grunnlag og utgangspunkt for utforminga.

– Vil du seie at ein grunnleggjande årsak til selskapet sin suksess har samband med at grunderane har makta skape ein bedriftskultur som er verdiforankra på ein svært tydeleg måte?

– Ja. Det kan understrekast. Eg har konstanterert at ein har utvikla og vidareutvikla ein bedriftskultur som er basert på nokre grunnleggjande verdiar i botnen. I Jets har ein sjølvtilitt på at dei kan flytte fjell om ein mobiliserer... framheld Bjørn Gjerde.

Ja, tenkjer eg då. Dette kjenner eg att i den historia som no skal forteljast. Kven er dei, og på kva måte har menneska i denne bedrifta skapt dette? Kva har dei gjort, dei som eig denne forteljinga, gjennom å ha skapt historia som fylgje av sine handlingar. For handlingar forpliktar langt utover si samtid. Det har vi så lett for å gløyme. Sjølv om alle som har vore lenge med i bedrifta seier at bedriftskulturen var tydlegare før, så er det noko som heng i veggane på Jets. Kva er det og kvar kjem det frå?

Så er Jets langt meir enn sin bedriftskultur. Det handlar om eit produkt som har potensial for framtida. Eit produkt som i utgangspunktet ikkje hadde nokon miljømessig visjon knytt til seg, men som har fått det fordi verda vart som ho vart.

– Det er dette Norge skal leve av etter oljen: miljøteknologi, hevdar Arve Heistad ved Universitetet på Ås hardnakka.

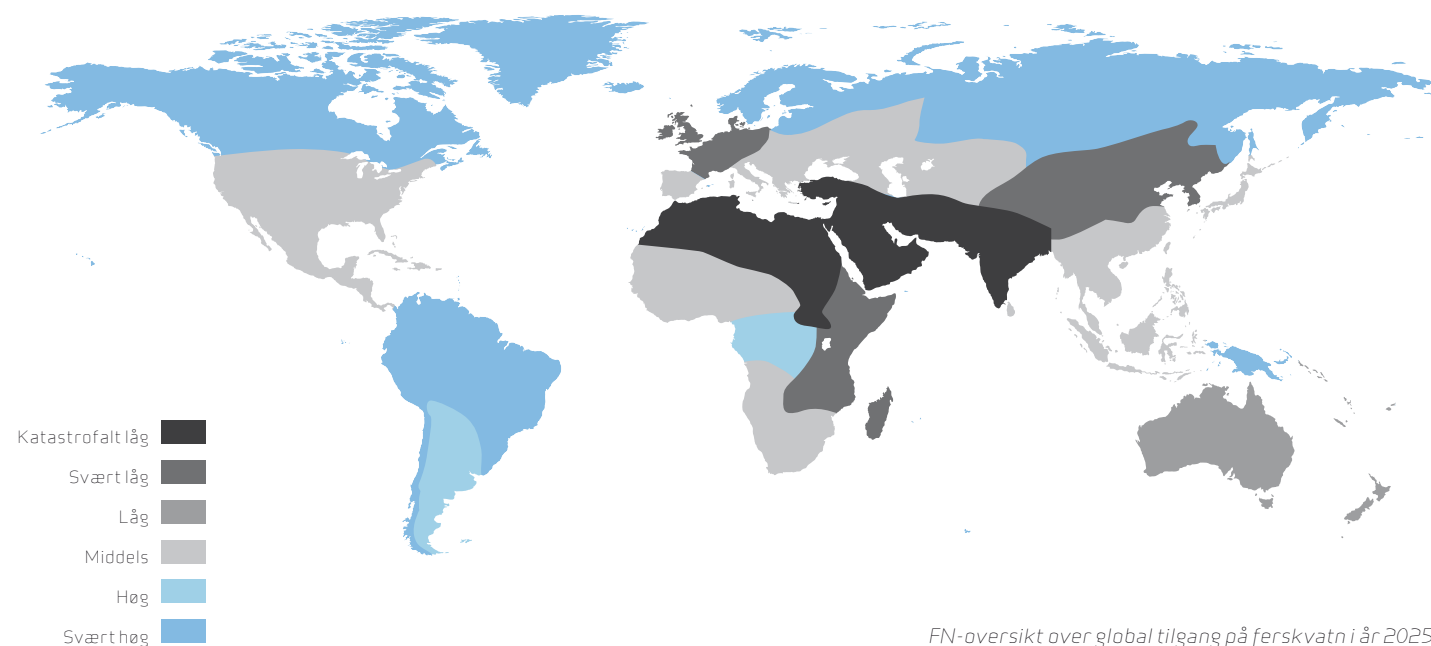
– I tillegg til fisken, kanskje...

Jets har samarbeidd i lang tid med Universitetet for miljø- og bioteknologi på Ås. Som også er Heistad sin arbeidsplass. Han kom i kontakt med Jets i 1997, då han var student. I 2000 kom han tilbake som forskar, og var framleis interessert i Jets.

– Då såg eg at det mangla nokre produkt i systemet til Jets Standard, fordi for at løysinga med kjeldeseparasjon skulle få innpass i marknaden, så måtte gråvassdelen vidareutviklast. Løysinga som det hadde blitt jobba med på Ås, var for stor og dyr, og ville aldri bli hyllevare. Så vart mitt utgangspunkt at vi måtte utvikle eit anlegg som kunne bli hyllevare på line med vakuumtoalettet, fortel Arve.

I samband med eit større utbyggingsprosjekt for hytter i Valdres, vende utbyggaren seg til Ås med forespurnad om levering av eit eventuelt produkt som kunne løyse avløpsproblemet på ein alternativ måte. UMB på Ås svara at det kunne dei klare, og såg for seg lokal oppsamling av grå- og svartvatn. På den måten kunne hytteområdet realiserast utan at utbygger måtte bruke titalls millionar på eit ledningsnett frå kommunesenteret og innover i fjellet. Arve leita fram ei gamal teikning som han hadde flidd på i overskotsstunder, viste den til Jets, og spurte om det kunne vere av interesse. Og Jets svara kjapt ja. Slik kom Jets kjapt i gang med å lage ein prototyp. Dette var ved årtusenskiftet.

– Svakheiter ved bedrifter på Jets sin storleik, som



FN-oversikt over global tilgang på ferskvatn i år 2025.

*har relativt få produkt i sin portefølje, kan oppstå dersom dei dovnar vekk i forhold til vidare utvikling, det kan vere skummelt.* Seier Heistad.

Han understrekar at marknaden for Jets sine produkt er kjempestor. Den er veksande fordi verda si middelklasse er veksande. Og dette går fort! Norge må derfor vere svært vaken på framtida, dersom ein skal henge med. Kompetansen finst, men spørsmålet er om vi er villege til å ta den risikoen som det er å satse heil hjarta.

#### VATN SOM RESSURS

Kva snakkar Arve Heistad om? Om vatn som ressurs sjølvsagt. «Ved hjelp av vatn», seier Koranen, «gir vi alle ting liv». Ei enkel lære som ber ein djupare visdom i seg. Mennesket er like avhengig av vatn som det er av oksygen: for utan vatn kan ikkje liv eksistere. Men vatnet er også livgjevande i ei vidare tyding. Folk treng vatn og gode sanitære tilhøve for å ha god helse og leve eit verdig liv. Og dersom ein ser ut over hushald-

ninga, så held vatnet liv i økologiske system og utgjer ein innsatsfaktor i produksjonssystem som kan forbetre levekåra til menneska<sup>2</sup>. Den globale vass-krisa handlar ikkje om mangel på vatn i utgangspunktet, men har rot i makt; fattigdom og ulikheit. Knappheita er skapt av politiske prosessar og institusjonar, og kan vere eit resultat av ein offentleg politikk som har oppmuntra til overforbruk av vatn gjennom subsidiering og underprising. Eit menneske treng 20 liter vatn per dag for å få tilfredstillt dei mest menneskelege behova sine, i fylgje FN's utrekningar. Mange av jordas menneske får ikkje det, og for dei fleste betyr det å skaffe seg vatn hardt arbeid. Det er jentene og kvinnene som betalar den høgste menneskelege prisen for denne urettvisa. Slik representerer vass-mangel kvinnekriminering og undertrykkjing. Jenter kan ikkje gå på skule fordi vatnet må hentast. Born generelt, uavhengig av kjønn, ber også ein urettmessig stor del av konsekvensane. 1,8 millionar barn dør kvart år som fylgje

av skite vatn og dårlege sanitære forhold. Ingen terrorhandling eller krig utløyser så store tapstal som det omfanget som er knytt til vass- og sanitærproblematikk. Men dette er dei svake sin krise. Dette er dei stille og avmechtige sin krise. Den som knapt finst på nokon politisk dagsorden.

Det internasjonale samfunn, gjennom FN, har sett seg som mål å redusere utbreiinga av ekstrem fattigdom og svolt, redusere barnedøyingstala, gi born utdanning, og nedkjempe ulikskapar basert på kjønn. Utviklinga på kvart av desse områda er avhengig av korleis regjeringane i dei ulike landa taklar vass-krisa. I 2015, som er tusenårsåra sin referanse, vil det framleis vere 800 millionar menneske på planeten utan reint vatn, og 1.8 milliardar menneske utan sanitærtjenester.

Folk som lever i rike land i dag er berre vakt klare over korleis reint vatn fremma den sosiale utviklinga. Det er ikkje lenger enn hundre år sidan at London, New York og Paris var stadar der smittsomme sjukdomar som dysenteri, diare og tyfoidefebre skapte enorme problem for folkehelsa. Men store reformer rundt vatn og sanitærtjenester endra dette. I fylgje eitt anslag forklarar vassreinsing om lag ei halvering av døyingstala i USA i overgangen frå 1800–1900-talet, og i Storbritannia auka levealderen i løpet av dei fire ti-åra frå 1880–1920 med 15 år.<sup>3</sup>

Korleis skal vi leve med desse kjennsgjerningane? Vanskeleg å forhalde seg til, nesten umuleg å ta inn over seg, men likevel reelt. Har ikkje vi, som i dag nyt godt

av denne nye infrastrukturen, ei moralsk forplikting til å ville for andre det vi sjølve fekk hand om? Men for dei fleste av oss er også dette spørsmål som blir store og vanskelege å handtere. Men det skjer likevel endringar i teknologien som gir stadig fleire menneske mulegheitene til å leve verdige liv. Ikkje for dei fattige, til det er teknologien enno for dyr. Men i eit langsiktig perspektiv kan den kome til å utgjere ein skilnad. Det handlar om reinsing av grå- og svartvatn, slik Jets jobbar med i selskapet Ecomotive. Det handlar om vakuumtoalettøysingar slik Jets fyrst jobba med for skip, for så å implementere teknologien på land og i transportmiddel. Dyre løysingar i dag, rimelegare i morgon.

Det er ikkje vanskeleg å forestille seg behovet for denne type teknologi når vassmangelen hentar europearane tilbake til politiske konflikter ein trudde ein var ferdige med for lenge sidan. Konflikter knytt til kampen om ressursane. Men dei kan kom fortare enn vi anar. Sør-Europa er å sjå på som eit sårbart område kva ørken-spreiing gjeld fram mot 2030. Og lenge før det, ifylgje forskarar ved NTNU. Byar som Lisboa og Madrid, kan snart vere i same situasjon som Sao Paulo i Brasil, der dagleg rasjonering av vatn er naudsynt fordi ein ikkje veit kor langt drikkevasskjeldene rekk. Då spelar det ei vesentleg rolle om du spylar 60 liter vatn ut i klosettet, eller om du klarer deg med 6. Det same gjeld for reinsing av både grå- og svartvatn. Kan det kjeldesortearast, og med det brukast om att til vatn for industriell bruk, har vi kome eit stykke lenger på vegen.

«Kven eig vatnet som renn», spør masaiane. Eit stort spørsmål. Kven eig vatnet i elvane i Europa? Kva skjer regionalt og politisk dersom elveløp vert tørrlagde fordi ein demmar opp vatn til industrielle jordbruksformål utan å kunne einast om kven det er sin rett?

I eit slikt perspektiv er ikkje det Jets og andre innovasjons- og teknologibedrifter gjer uvesentleg, heller ikkje for dei ringast stillte på planeten. For dei fattige vil det ta lenger tid før dei kan nyte godt av nyvinningane, men i eit utviklingsperspektiv så måtte det vere eit mål at teknologien skal kunne lyfte regionar inn i ei ny tid, utan at ein må gå den lange vegen.

For oss her heime som får vatnet dagleg i hovudet er det vanskeleg å sjå problemet. Men spør ein dei ansvarlege for kommuneøkonomien så får ein kanskje svar. Våre drikkevasskjelder i dag er ofte overflatevatn i elvar og sjøar. Det vatnet er ikkje alltid like reint, og må som oftast reinsast i kostbare reinseanlegg før det blir sendt ut på leidningsnettet. I framtida kjem reint vatn til å bli mangelvare mange stadar<sup>4</sup>. Problematikken rundt koking av drikkevatt er ikkje ukjent i lokale kommunar, og problemet med ureint vatn er som oftast større i distriktet enn i byen, fordi kontrollen og reinsetiltaka ikkje er like omfattande. Det handlar nok også om økonomi. Trugsmålet mot vasskvaliteten kjem frå jordbruk, industri og hushald.

Det er dette og meir Arve Heistad snakkar om. Erkjen-

ninga av å ville utgjere ein skilnad. Fyrst og fremst for våre egne, blant vår eiga middelklasse, fordi det er her kjøpekrafta ligg. Det er her Noreg må vere vaken for om ein vil vere med inn i den innovative miljøframtida.

#### SAMARBEIDSINSTITUSJONAR, MILJØTEKNOLOGI OG STRATEGI

Med dette som utgangspunkt ventar ikkje Jets og samarbeidspartane deira. Som innovasjonsbedrift veit ein at framtida starta i går. Og miljøspørsmåla ventar ikkje, det gjer heller ikkje marknaden. I 2006 satsa Jets på Ecomotive. Eit innovasjonsselskap som er eigd av Jets og Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB) på Ås. Selskapet er samlokalisert med Jets på Hareid og på Campus på Ås. Ecomotive arbeidar med utvikling, industrialisering og implementering av produkt og system i den nasjonale og internasjonale marknaden. Målsettinga er å skape innovative biologiske reinfiler for avløpsvatn til forbrukarar og næringsaktørar i offentleg og privat sektor. Produkt og kunnskap utvikla gjennom samarbeidet mellom Ecomotive og UMB vert i dag nytta i forskning og undervisning ved universitetet. Selskapet skal saman med universitetet og andre kunnskapsmiljø vere ein katalysator for nye miljøprodukt, auka publisering, samt bidra til formidling av ny og oppdatert forskingsbasert kunnskap til dei som tek avgjerder, anten det er i privat eller offentleg regi.

Som døme på andre typar konstallasjonar som Jets

inngår i blir ordinære oppkjøp der Jets satsar strategisk fordi ein på lang sikt ser ein potensiell konkurrent, og elles ser nytte i å samarbeide så tett som eit kjøp kan opne for. Dette gjeld td CombuTech AB i Sverige, der Jets teikna seg for heile emisjonsbeløpet på 5 millionar svenske kroner i 2008, og eig 34%. Motivet var fleirspektra, der ein såg mulegheiter i marknaden som CombuTech sine anlegg opna for Jets, samt mulegheitene som opna seg ved å knyte saman CombuTech sin teknologi på Jets-løysingane. Ein knytte slik tette band mellom Jets Standard og CombuTech for å kunne ta ut synergiar i den svenske marknaden.

#### RUNDE – EIT LABORATORIUM

I 2009 satsa Jets saman med Runde Miljøsentter, som er ein internasjonal forskingsstasjon og stad for konferansar, kurs og overnatting. Her ville ein bygge eit utstillingsvindaug for framtidas miljøteknologi. Jets og Runde Miljøsentter er samarbeidspartar i EU-prosjektet Cradle to Cradle Islands (C2C). Basisprinsippet i C2C er knytt til naturreglane om å eliminere alt avfall totalt og i staden handsame avfall som ressurs. Jets deler C2C-visjonen om at Runde og ni andre øyar i Europa kan bli sjølvforsynte med vatn, energi og råstoff. Runde Miljøsentter er bygt etter C2C-prinsippa med bruk av miljøvennleg byggmateriale og lysbruk, berekraftige sanitærløysingar og fornybar energi, som havkraft, og biogass frå avløpsvatnet. C2C skal gjere det mogleg å skape produkt som er kommersielt attraktive, samstundes som dei er positive for

helse og miljø. Det viktigaste verktøyet i eit slikt arbeid er design; av materiale, produkt og arkitektur. Men også design av produksjon, logistikk og materialhandteringssystem. Professor Michael Braungart grunnla denne type metodikk, og grunnla også det uavhengige miljøforskningsinstituttet EPEA<sup>5</sup> i 1987. Frå 1995 har han samarbeidd den amerikanske arkitekten William McDonough, og saman har dei vidareutvikla konseptet internasjonalt. Dette vart utnemnde til Heroes of the Environment av Times Magazine i 2007. Utviklinga av Runde miljøsentter blir fulgt opp av det tyske EPEA. Målet er at Runde i løpet av ein 30-årsperiode skal utviklast til å bli berekraftig, saman med dei 8 andre øyane som tek del i prosjektet. Målet er å bidra til at Runde skal kunne oppleve økonomisk vekst og få forbetra levekår utan at ein tærer på livsgrunnlaget til framtidige generasjonar. Runde, som ei av øyane, skal altså brukast som laboratorium og test-grunn der forskingsinstitusjonar og næringsliv skal kunne teste nye teknologiske løysingar, slik at innovasjon kan gå fortare. Ein del av det aspektet er også utvikling av nettverk, for å sikre overføring og spreiding av idear og konsept. Det er viktig å fokusere på at brukte material kan tilbakeførast til naturen eller til industri. Råstoffverdien må utbytast maksimalt og den skal verne om økosystem og helse, ved å vere eigna for kompostering og jordforbetring. Jets bidreg svært positivt til dette siste, for Jets-løysingane kan meir enn å spare vatn. Eit toalettbesøk kan vere ei økologisk handling når ein ser på den potensielle verdien av plantanæringsstoff og



energi som finst i avløpsvatnet. Fosfor t.d. er ein global sett avgrensa mineralressurs som etter kvart vil bli mangelvare på jorda, på linje med fossilt brensel (olje). Det er mykje fosforressursar i avløpsvatnet i dag som berre blir skylt ned og ut i naturen, og med det skaper overgjødslingsproblem. Og så var det nitrogenet, som vi framskaffar gjennom luft, ved hjelp av store mengder energi. Hadde vi gjevnunne dette frå avløpsvatnet ville det vere langt meir miljøvennleg og til stor verdi for landbruket.

Sokalla kjeldeseparert avløpssystem er effektivt i kretsloppsamanheng. Ved bruk av dette systemet vert vassmengdene reduserte og splitta. Hvis svartvatnet ikkje vert blanda med anna kommunalt industrielt avløpsvatn, oppstår ein energisparande renseprosess, og ein kan kjeldesortere vatn på line med glas, plast, papir, og mat. Om ein reinsar gråvatnet i nærleiken av huset saman med bruk av vakuumtoalett vil behovet for reinsa drikkevattn verte redusert med mellom 15 og 40 prosent! Til skilnad frå konvensjonelle vasstolett gir vakuumtoalett ein optimal kontroll på vassforbruket (full lekkasjekontroll). Dette er gunstig i område med høg vasspris. Mindre vatn i toalettet gir lavare energiforbruk langs heile «sanitærkjeda» frå reinsing av drikkevattn til reinsing av avløpsvatn.

Dette må det utvilsomt vere pengar å hente på for slitne kommuneøkonomiar. Det norske vassleidningsnettlet er gammalt og lek mellom 40–60 % av vatnet som vert ført gjennom dette. Og vi brukar spareduj. Så

kan ein tenkje at vi har då saktens vatn nok. Ja, det har vi, men det kostar å reinse det, både pengar og energi. Og dersom det er slik at vårt eige kroppslege avfall forureinar og krev ytterlegare reinsing, kvifor kan vi ikkje då kjeldesortere avfallet i utgangspunktet om teknologien finst? Vi sparer pengar, og tilfører naturen heller enn å fråta. Og det er heller ikkje slik at vi ikkje har pengar til å vidareutvikle dette. I tillegg kjem at vi også kan vere ein marknad for slike produkt. Det handlar om haldningar til forbruk og framtida. Kva skal vi overlevere til våre born og deira etterkomarar?

Runde Miljøsentert og Jets skal framover hauste erfaringar frå bruk av miljøbasert sanitærteknologi. Jets har her installert vakuumtoalett og kjeldeseparert avløpssystem. Med dobbelt avløpssystem vert gråvatn (vatn frå vask, dusj og vaskemaskiner) skilt frå svartvatn (kloakk) for ulik oppsamling og etterbehandling, klart til reinsing eller resirkulering. Jets-løysingane gir store miljøgevinstar i det dei berre brukar 1 liter vatn per toalettskylling. Dette er ei god løysing for Runde, som generelt har lite vatn. Ein sparer her energi, og resirkulerer verdfull energi og næringsstoff i avløpssvatnet. Miljøsentert er også eit forbildeprosjekt for ENOVA, då det er laga for optimal energisparing. Løysingane ved senteret skal testast og slik kunne vere overførbare løysingar for alle næringsbygg. Energiforbruket er lavt fordi ein har hatt eit sterkt fokus på problem som forhindring av luftlekkasjer og kuldebruer, og behovsstyrt ventilasjon med høgeffektiv varmegjenvinning,

varmepumpe og vassboren oppvarming via luft til vatn varmepumpe. Vindauga har lave U-verdiar for å hindre kaldras frå glasflatene. Lavenergiltaka kosta om lag 1,7 millionar kroner og skal vere inntent i ein ti-årsperiode.

I tillegg til å prøve ut denne teknologien nyttar ein også senteret til å formidle erfaringane som dette prosjektet opnar innsyn i. Slik blir senteret også eit formidlingsprosjekt i seg sjølv.

Jets er også ein del av NCE Maritime<sup>6</sup>, som vart etablert for å auke innovasjons- og internasjonaliseringsprosessar i dei mest modne, utviklingskraftige og ambisiøse regionale næringsklyngjene i Norge. Målet er interaksjon mellom bedriftene ved hjelp av felles utviklingsprosjekt mellom bedrifter og forskning med brei industrideltaking. Bedriftene i NCE Maritime har totalt 18 000 tilsette, og forventar å auke omsetningan frå 20 milliardar i 2002 til 100 milliardar i 2016.

Men Jets har forgreiningar mot fleire EU-relaterte prosjekt, der dei, mellom anna, saman med 10 andre bedrifter, forskingsinstitusjonar og universitet rundt om i Europa har jobba saman i prosjektet Sanbox. Eit av dei meir spektakulære prosjekta der har vore installering av eit Jets-anlegg i turisthytta Britannia, 3 000 m.o.h. i dei sveitsiske alpane, samt eit anlegg til testing av kloakkreinsing i Slovenia.

For det er utvikling av kunnskap Jets lever av. Kunnskapsutvikling og forståing aksellerer når det vert sett



under trykk, når det kan testast, og når fleire tenkjer saman. Slik vart det i Jets. Det som starta med ein mann og ein tanke. Det er i dag eit heilt globalt nettverk. Mange energi- og viljar som vil det same. Det gode. For det skapande har sitt utspring i det gode. Motivet kan vere finansielt eller ideelt, og helst begge deler. For det eine er avhengig av det andre. I vår tid. Historia om Jets er historia om ein tanke som veks seg inn i framtida med utsikter for større grad av verdighet for menneske og betre forvaltning av jorda sine ressursar. Denne eine tanken kopla seg på ei bølge i den nye tid, og blir med framover. Det forpliktar.

Kvar starta det, og kvifor?

I 2011 vart Runde Miljøsentert kåra til «Årets Nyskapar», ein pris som skal løfte fram nyskapsbedrifter på Sunnmøre og Nordvestlandet, med særleg fokus på miljø. Året før vart prisen tildelt Jets.







# Jets – A Success Story 2009-2011

*What are the criteria by which a company's growth is characterized as a success or not? How did it come to be that one man's determination developed into a vision about billions? This company now works with a multi-faceted global network, and together their goal is to create a future for both the product and its users.*

The story about Jets AS is the story of a successful business. A business which today has its head office in the town of Hareid on Norway's west coast, but which sells its products globally through subsidiaries and representatives. Products with some of the same functionality that Jets later offered were available before the company was established in 1986, but that technology had its limitations.

Olav Hofseth set out to change and improve the technology. Not for environmental reasons, but rather to make life at sea easier for crews and to reduce the costs of shipowners. He was not put off by the global monopoly then held by what remains the largest competitor of Jets, but instead enlisted the help of two brothers from the municipality of Sande to start the company which today has a turnover of several hundred million Norwegian kroner.

- I have found that Jets has developed and refined a company culture based on a few core values. The people of Jets are confident that mountains can be moved if you mobilize, says Bjørn Gjerde of Sintef MRB business consultants.

The products developed by Jets have a great future potential. And while they may not have been in Olav Hofseth's thoughts in 1986, the environmental aspects of the Jets product line have become increasingly important in a rapidly changing world.

Without water, life ends. Every year, 1.8 million children die from polluted water and poor sanitary conditions. No act of terrorism or war has the same number of casualties as the lack of water and proper sanitation. But as it mainly affects the world's poor, the issue is hardly at top of the list of any political agendas.

People living in wealthy countries today are at best vaguely aware of how clean water improved the way of life for cities such as London, Paris and New York. No more than a hundred years ago, these were not just large cities. They were capitals of Dysentery, Diarrhea and Typhoid Fever. Access to clean water and good sanitation has helped them grow to global nerve centres.

Who owns the water, the Masai people ask. The question is gaining relevance with each passing day. Who owns the water in the rivers of central Europe? What will happen regionally and politically when river beds dry out because industry and agriculture upstream build dams to cover their water needs?

For years, Jets has worked with research institutions such as the Norwegian University of Life Sciences and Runde Environmental Centre to help reduce water consumption and emissions, and find ways to use sewage as a resource for bio fuel and fertilizer.

In that way, the above scenario of water conflicts may be avoided.

The story about Jets is also one of knowledge. Learning and understanding accelerate when people think together, and this was also true for Jets. What started with one man and an idea, has developed into a global network in just 25 years. His idea will continue to grow into the future, and have substantial impact on our use of the earth's resources. Where did it all start – and why?

## Utgangspunktet 1986–1989

Grunderane fekk mykje motbør under etableringsfasa av Jets Systemer AS frå 1986–1989. Kor mykje var dei eigentleg villege til å satse, og kva hjelte dei gjennom problema, utfordringane og uhella som stod i kø desse tre åra?

–Ja, då er vedtektene fastlagt. Skal vi signere protokollen?  
– Nei. Ikkje slett. Eg vil ha med eit siste punkt der vi vedkjenner misjonen ein skjerv dersom vi skulle gå med overskot, seier Olav.

Edvard og John synst det er ein god tanke, og sluttar seg til forslaget. Klokka er litt over halv tolv, og protokollen blir signert. Det er fem dagar att til 17.mai. Mennene limer inn saksdokumentet, og klappar saman den grønne boka. Firmaet er ein realitet, utan at dei har den minste aning om kva krefter desse tre signaturane skal krevje av dei i åra som kjem.

Jets blir fysisk sett ein del av lokala til Marin Teknikk i Myrvågane. Men den nye bedrifta starta lenge før den 12. mai 1986. For som med det meste skal også nyvinningar gro ut av sitt startpunkt og vekse seg levedyktige i møte med mulegheitene omverda opnar. Slik også for den organismen som vart Jets, i dag eit stort og produktivt konsern, som husar menneske og eit produkt som vil vere med på å skape framtid for menneske som enno ikkje er.

– De trur at framtida og framtidas konflikter vil ligge i kampen om oljen, sa han, historieprofessoren, under ei forelesing i globalhistorie ved Høgskulen i Volda for 25 år sidan. «Men det er feil. Framtidas menneske vil kome til å slåst om vatn, og tilgang på vatn, som er den eine og grunnleggjande ressursen for mennesket og planeten sin eksistens».

Vi smilte litt av han. I pausen benka vi oss framfor tv-en og fulgte amerikanarane sin krig mot Saddam for å hindre at Irak skulle annektere Kuwait, i kampen om oljen...

Men så fekk han kanskje likevel så rett i sine profetiar, professoren. Med klimaendringar og fattigdom som trugar berekrafta og planeten si fordeling og tilgang på reint vatn.

I dag går vi inn i dei same forelesingssalane og hører om global oppvarming og mangel på vatn, som eit av dei store framtidsproblema også i Europa i løpet av dei komande 15 til 20 åra. Vi veit allereie at ein drøftar vassrettane frå dei store elvane Tejo og Douro på den iberiske halvøya. Behovet for vatn til landbruk og vinproduksjon er stort, og bøndene konkurrerer om sal av dei same varene på den same marknaden. Det er ikkje vanskeleg å forestille seg dei potensielle politiske utfordringane som kan kome som følge av høgare temperaturar og ørkenspreiing i det sørlege Europa. Presset på vatn som ressurs vil føre til krav om rasjonalisering og sparing, og for dei store byane vil det bli heilt nødvendig å rasjonalisere der dei kan. At vi brukar om lag 200 l vatn pr individ pr døgn, der 60 liter blir spylt i toalettet, opnar for krav om annan teknologi, og mindre øyding av vassressursen. Slik kviler det eit ansvar på Jets. For å levere den beste teknologien, og også evne å levere den til konkurransedyktige prisar, slik at den vert tilgjengeleg for den utvida marknaden i framtida. Eit ansvar for å forvalte denne ideen som eingong i tida ikkje hadde som utgangspunkt å redde verda, men som med verda slik ho vart, har eit faktisk potensial til å, om ikkje å redde, så yte sitt for å skape eit betre liv til dei mange.

Slik er historia om Jets ei forteljing med mange perspektiv, i det det handlar om arbeidsplassar, inno-

vasjon, teknologi, økonomi og botnlinje, og altså også om etikk.

## 0-PUNKTET

Dette konseptet som starta med ein tanke, i eit menneske. Kanskje meir som ein irritasjon, i kjølvatnet av det som ser ut som tilfældigheiter rundt skjebnen til ein mann og to store norske ulukker til havs.

9. januar 1976 melder Dagbladet at ein av supertankarane til Bergesen-rederiet, Berge Istra, er borte. Svær båt, med eit norsk mannskap på 11, er borte. Avisen melder at 6 fly trålar farvatna utan at ein har funne anna enn ein tom livbåt. Olav Hofseth sigla som chief på den båten.

– Fantastisk skip. Vi sigla frå Europa til Brasil for å laste malm, til Japan for å levere den, og deretter til den Persiske gulf for å ta med olje til Europa. Men i romjula 1975 har eg fri. Berge Istra siglar i ope hav mellom Filippinane og Ny Guinea, i ruta Brasil-Japan for å laste malm, med eit mannskap på 32 om bord, 13 nordmenn. I halv åtte tida har dei kontakt med Tokyo radio, og det er det siste ein høyrer frå båten. Ingen nødmelding. Ingen telefonar heim. Familiene ringer rederiet som trøystar med at truleg har skipet berre mist radioforbindelsen. Planen var at båten skulle ankome Japan 5. januar. Rederiet går ut og etterlyser båten.

Sorg og uvisse rundt kva som hadde råka kameratar og kollegaer var enorm, fortel Olav. Han, som mange av dei andre i rederiet, vart henta av desse tankane som fangar den som får leve vidare. Og utan

overlevande var det heller ikkje håp om å få svar på kva som hadde skjedd. Inntil ein kunne lese i avisene i slutten av månaden om to spanjolar som hadde blitt plukka opp av ein japansk fiskebåt. Dei to kunne fortelje om voldsomme eksplosjonar om bord i minutta før det enorme skipet sank.

Olav og andre som hadde vore mannskap på Berge Istra, vart overførte til søsterskipet Berge Vanga, og heldt fram med den lukrative utanriksfarta for Bergesen-reiarlaget. Men i 1977 gjekk han i land. Og to år seinare vart reiarlaget på nytt råka av ei tilsvarende ulukke. Og igjen var det Olav sitt skip, og igjen opplevde Olav seg som den heldige. 70 menneske, kjende, vener og kollegaer hadde mist livet. Heime hadde dei familie og vener som sat med sorga i fanget. Det kunne ha vore hans eigne. Han visste han hadde teke den rette avgjerda. Han som hadde gått i land og fått arbeid som sakshandsamar på Bergens Rørhandel i Ulsteinvik for å selje ventilar, flensar og rør. Men så fekk Rørhandelen eit agentur på Evac vakuumpolett-system frå Finland.

«At vi brukar om lag 200 l vatn per individ per døgn, der 60 liter blir spylt i toalettet, opnar for krav om anna teknologi, og mindre øyding av vassressursen» – Olav Hofseth





Foto: Per Eide

*– Dette var det ein bergensar som fekk ansvaret for i starten. Men så var det jo her oppe på Sunnmøre at marknaden var, og dessutan var han som var ansvarleg i Bergen også bygningsingeniør, ikkje teknisk, han hadde lite innsikt i skip. Så hende det at han ein gong var ute for eit arbeidsuhell der han fekk kloakk ned mellom nakken. Då var det slutt for hans del, og jobben vart min. Kanskje eg hadde dritflaks, ler Olav.*

Han fekk ansvar for sal på landsbasis, og i ettertid kunne han slå fast at han var den agenten som selde flest system på Evac sin verdsmarknad. Men i 1984 skjer det imidlertid endringar på verdsmarknaden som blir ei direkte årsak til at Jets vert etablert to år seinare.

#### VAKUUMKONSEPTET

Joel Liljendal var den fyrste som utvikla vakuumtoalett på 1950-talet. Den gong var det slik at ein spylte avfallet ut av toalettskåla ved hjelp av den lufta som er tilstades i skåla og i romet i kring. Dette toalettet brukte ikkje vatn til sjølve spylefunksjonen, men litt vatn, om lag 1 liter, vart spylt ned likevel for å halde skåla og røra reine. Liljendal hadde klare miljø- og ressursmotiv for arbeidet sitt. Ideen var å nytte vakuumtoalettet i hus og heim for å få ned vassmengda i svartvatnet og gjere reinsing/kompostering til ein rimeleg, lokal funksjon, der ein tok vare på dei verdfulle stoffa i avfallet og førte dei attende til jorda. For å få vakuumtoalettet til å fungere måtte det knytast til eit avløpsrør

der lufttrykket i røret var lavare enn atmosfæretrykket. Liljendal nytta tradisjonelle vakuumpumper til å produsere vakuum, og monterte slike pumper på oppsamlingstankar som også stod under vakuum.

Kva er eigentleg vakuumteknolog? Dei typiske vevsidene gir ikkje svar. Men det handlar om å skape lufttette rom som ein tømmer for gassar så langt råd er. I fysikken treng ein til dømes etablere vakuum i mange samanhengar for å kunne gjere eksperiment. I denne samanheng utnyttar ein undertrykk og gravitasjonskrefter i staden for vatn, til å fjerne kloakkavfall. Skal ein få dette gjennom smale og eit lite plasskrevjande røropplegg, nyttar ein i dag også ein kniv som mosar avfallet før det vert sendt

gjennom pumpa og til oppsamlingstankar. Men prøv å søkje opp denne teknologien på uavhengige nettsider... Verken Natur og Ungdom eller Norges naturvernforbund har nokon informasjon om teknologien. Korleis er det muleg, undrar eg. Her er Noreg, ein sjøfartsnasjon med lange tradisjonar, faktisk leiande i verda på maritim vakuumteknologi, og så er dette ein så godt bevart løyndom? Muleg Jets må ta sin del av ansvaret her, men det seier også noko om fokus på miljøpolitikk hos norske styresmakter, og fokus hos interesseorganisasjonane. For nemnt burde det vel ha vore?

Utviklinga gjekk ikkje slik Liljendal hadde rekna med. Etter ein del installasjonar vart det for mykje for nokre



få personar og Liljendal selde produkta sine til Electrolux<sup>1</sup>. Electrolux såg ein stor marknad for teknologien også i skip, og over ein ti-femten års periode fram til slutten av 1970-talet, vart Electrolux vakuumpumpe meir og meir vanleg på passasjerskip og store ferjer. Frå om lag 1975 fekk Electrolux konkurranse på skipsmarknaden. Eit finsk selskap i Wärtsilä-konsernet lanserte ein ny teknologi.<sup>2</sup>

I staden for å nytte vakuumpumper, vart det nytta ejetorar og tankar under atmosfærisk trykk. Dette gav høve til å nytte skrogtankar til oppsamling av klorakk, og løysinga vart mykje rimelegare enn den gamle.

Med patentet på denne detaljen på plass gjekk det finske selskapet til angrep på Electrolux, og prisane stupte. Electrolux kvitta seg til slutt med vakuumpumpeproduksjonen og frå då av, om lag 1985, var det monopol i marknaden for vakuumpumpeproduksjon, og med det gjekk prisane til himmels.

Dette fekk konsekvensar. På kort sikt førte dei høge prisane til at marknaden skrumpa. For nye miljøprodukt kan monopol vere negativt dersom det verkar prisdrivande i disfavør av løysingar som samfunnet treng for å sikre ei berekraftig utvikling. Men på lang sikt la også monopolperioden grunnlaget for endå hardare konkurranse for finnane. Utfordrarar og ny teknologi kom inn frå sidelinja og forsøkte rive bort produkthegeioniet. Ein av dei som hadde slike ambisjonar, var Olav Hofseth. Han jobba som tilsett ved Bergens Rørhandel i Ulsteinvik, og dei hadde agentur på det finske produktet. Olav hadde gjort mykje

for å jobbe inn vakuumpumpeproduksjonar i den norske skipsbyggingsmarknaden. Med erfaring som maskinsjef i utanriksfart, gjorde han også ein stor innsats for å utbetre produktet teknisk. Det var eit inspirerende nybrottsarbeid, men etter at monolet tok over vart det mindre rom for innovative og kreative innspel, og Olav gjekk trøyt på det han oppfatta som typisk for eit produkt på ein marknad utan konkurranse. Positive haldningar til produktforbetring vart tona ned, kundane hadde jo ikkje noko alternativ. I 1986 sa han opp stillinga si ved Bergens Rørhandel, og inngjekk eit samarbeid med John Gjerde AS og Marin Teknisk i Herøy, om å etablere ei bedrift som kunne utvikle ei ny og forbetra vakuumpumpeproduksjon. Blakk og med stort frimod etablerte han Jets, og tok med det opp kampen mot Wärtsilä sitt verdsmonopol på sal av vakuumpumpeprodukt. Store ambisjonar på eit skjer ved verdas utpost.

Electrolux hadde gitt opp produktet sitt, og selde dette segmentet i sin produksjon til finske Evac/Wärtsilä, og fekk i byte patent på ein type vaskemaskin. Med det skreiv dei seg ut av vakuumpumpeproduksjonshistoria. Taktisk og strategisk byte for Evac, for med dette fann finnane å kunne tillate seg å vere mindre nysgjerrige og produktorienterte enn dei tidlegare hadde vore. Olav, som var deira agent i Noreg, slo fast at det selskapet som ein gong var opptatt av å forbetre produktet sitt som ein lekk i ein konkurranseprega marknad, no hadde andre mål. Selskapet hadde gjennom konkurransesituasjonen vore pressa til å utvide produktet sitt utviklingspotensial, og for eit kreativt menneske som Olav, fann han her



Ved lokala til Ahlsell i Ulsteinvik, tidlegare Bergens Rørhandel, peikar eit vegskilt mot Hofseth, der Olav bur. Sjeldan har vegvesenet treft så bra med plasseringa.

eit klima som fint hegna om hans innovative driv. Olav var oppteken av produktet sitt forbetningspotensiale.

*– Ein fornøgd kunde er fornøgd fordi produktet er funksjonelt, og då har vi gjort jobben. Men nokre gongar kan vi overraske kunden, og vere i forkant med endå betre løysingar, og då tener vi kanskje også pengar, i fylgje Olav.*

Denne type forretningsfilosofi gjekk tapt med den endra konkurransesituasjonen. I fylgje Olav vart ein konsekvens av den nye situasjonen at finnane bygde ned sine entreprenøravdelingar, og gav opp sitt kundeservicehaldning. På kort sikt var det kanskje pengar å spare for finnane, men i eit meir langsiktig forretningsperspektiv gjorde dei eit dårleg trekk. For Olav sin del, som var ansvarleg for den norske maritime marknaden, gjorde dette forholda vanskelege. Den innovative og løysingsorienterte skipsindustrien var vane med å kunne stille krav til produktskaparane og –leveran-

dørane dersom løysingar ikkje fungerte optimalt eller etter intensjonane. Det gjorde ikkje alltid denne innovasjonen som på dette tidspunktet knapt var lyft ut av vogga. Det finske sparetiltaket møtte mottrykk i den vestlandske innovasjons- og forretningskulturen, og for Olav som var ein del av dette, var den finske forretningsstrategien vanskeleg å forhalde seg til og hevde. Den gjekk på tvers av Olav sine eigne normer og verdier, og dessutan såg han ikkje poenget i å la vere å utbetre eit produkt som hadde potensiale når kundane også hadde behovet. På eit tidspunkt bestemte han seg for å igjen ta grep om sitt yrkesliv, og dreie retning.

Men formelt sett vart ikkje Jets etablert før i mai 1986, i lokala til Marin Teknisk i Myrvågane. Olav var ryddig, og starta ikkje offisielt i jobben før tida hans var ute i Bergens Rørhandel, i juli same år. Då Olav byrja sitt faglege virke i september, var Marin Teknisk alt i gang med produksjon knytt til det nye selskapet.



### STARTEN

Med forretningskontor i Herøy kommune, adresse Gurskøy, hadde selskapet utvikling, produksjon, handel og deltaking i andre selskap som uttalt formål. Aksjekapitalen var på 60 000 fordelt på 120 aksjar, a kr 500,00, lydande på namn, og aksjekapitalen vart innbetalt kontant. Aksjeomsetting var avgrensa etter aksjelova paragraf 3–3.4

I styret sat John Gjerde (Gjerdsvika), som var formann, og Olav Hofseth og Edvard Gjerde (Tjørnvåg), var styremedlemmar. Sofrid Alme i Ulsteinvik, vart oppnemnt som revisor, og den 20. mai stadfestar ho at aksjekapitalen er innbetalt i kontantar. Firmaet er reelt.

Olav Hofseth fekk selskapets prokura, og styreformann og eitt styremedlem hadde selskapets signaturrett. Selskapet vart registrert i Søre Sunnmøre handelsregister den 22. mai 1986.

Men Edvard fortel at selskapet eigentleg var ein realitet lenge før den 12. mai.

*– Me hadde to møter i november året før. Fyrst den 12. og deretter den 15. Så Jets vart i grunnen etablert då, den 15. november 1985, men det er rett at det ikkje var så mykje stell på styret før den 12. mai 1986...*

I den konstituerande generalforsamlinga for Jets Systemer AS vart utkast til vedtekter protokollert. Her klargjer ein hensikter, mål og fordeling av ansvar. I punkt 7.2 vert det også gjort klart at: *anvendelse av overskuddet eller dekning av underskudd i henhold til den fastsatte balanse, samt utdeling av gaver til misjon og utbytte.*

Sentrale aktørar i selskapet har seinare kommentert tørt at dei så visst kunne ha trengt misjonen denne fyrste tida.

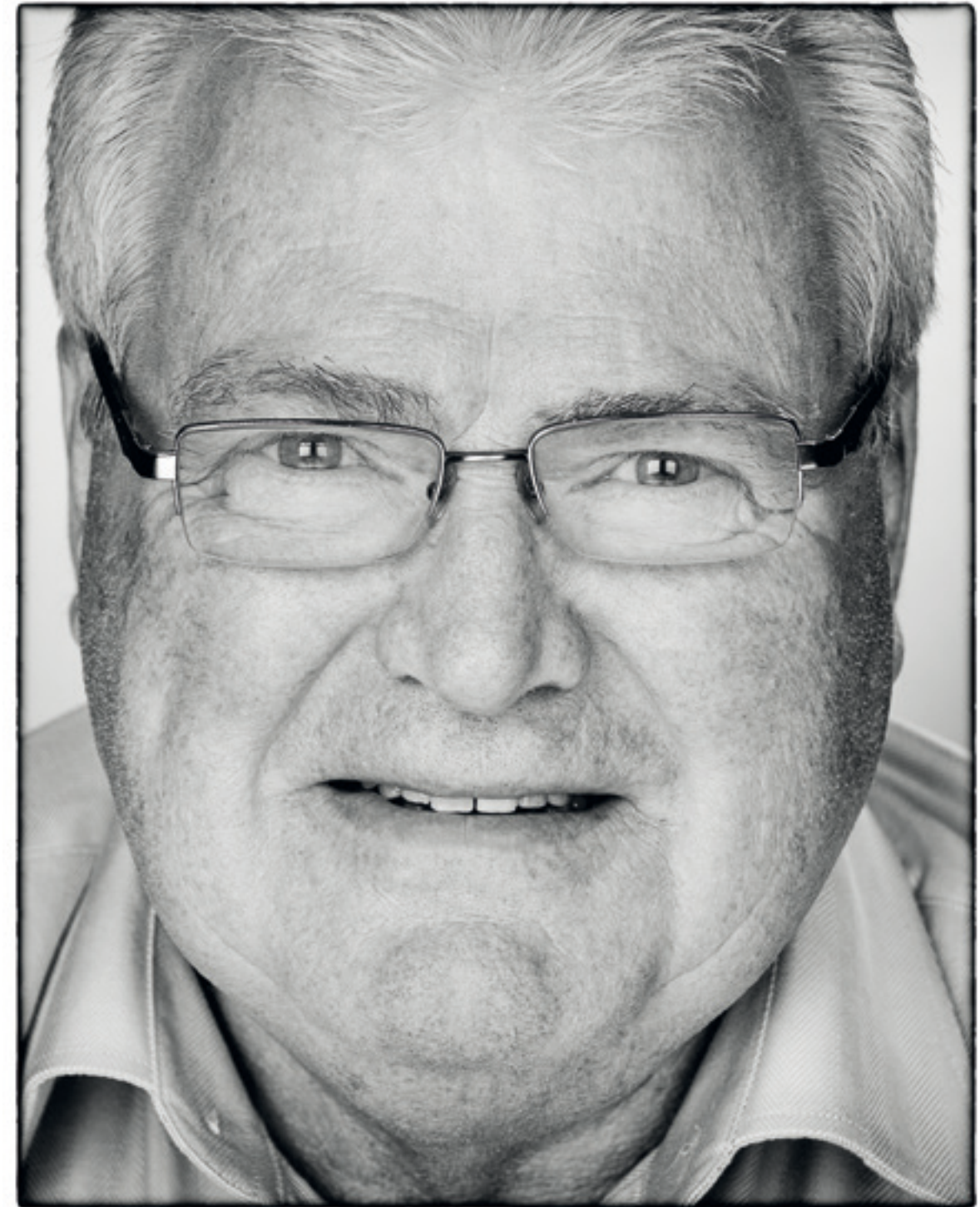
### NYKOMAREN

Korleis kjem ein eigentleg i gang med ei slik bedrift? Det fyrste styremøtet viser at innovasjonsarbeidet var i gang. På Marin Teknikk hadde dei ein tilsett ingeniør som vart «lånt» ut til Jets. Geir Siverstøl vert kalla inn for å orientere styret om «*visse sider ved utviklingsarbeidet*» og ein finn at ein må gå til innkjøp av ein frekvensomformar, saman med turteljar og vakuummer. Samt at Siverstøl har fått i oppdrag å sjekke prisar og kvalitet på elektriske motorar. Styret finn det også naudsynt å la Hofseth få gå til innkjøp av 10 pumper av typen L 171- 45, og grunngir det med utsikter til sal av anlegg og leveringstid.

Den 11. juni vert Olav Hofseth tilsett som den fyrste i Jets Systemer AS, med verknad frå 1. september. Han får utbetalt 15 000 kroner månaden, samt ei bilgodtgjersle på 1 000 kroner fast, men den skal revurdert i januar året etter. Her skal inkje takast for gitt. Han vart forsikra på fritid og i arbeid for 500 000, og han fekk fri telefon. Styret vedtok også at Jets Systemer AS skulle leige nødvendig golvareal til skrivebord og utstyr hos Marin Teknikk AS, samt skrivehjelp og kopiering.

Prisane på tenestene skulle ikkje fastsetjast før ein fekk erfaring med omfanget.

Styret gav Hofseth «*fullmakt til innkjøp av kontorutstyr og rekvisita, samt tinge eige telefonabonnement*».



– Olav Hofseth –





Referatet er skrive på tynt kopipapir. På under ein måned har styret vist seg som handlekraftig og engasjert. Dei let ikkje tida gå, men handlar med utgangspunkt i ideen og den framdrifta dette krev. Revisor er på plass, ein tilsett som skal leie og administrere det ideen krev skal vere på plass; lokale, og utforskinga av produktet og marknaden er i gang. Mange parallelle prosessar er oppe og går. Kven har sagt at berre kvinner kan ha to tankar i hovudet på ein gong?

Når styret samlar seg til sitt neste styremøte, skjer det på Olav Hofseth sin fyrste arbeidsdag som tilsett i Jets Systemer AS; den 1. september kl 1400. Ideen manifesterer sitt liv også materielt. Referatet er skrive på brevpapir av anna kvalitet, med strukturar i papiret og logo i venstre hjørnet. Over vass-linja. Til høgre står det «*spesialist i vakuum sanitærsystem*». Styremøtet må ha vore kort, skal ein vurdere utifrå lengda på referatet. Eller så speglar omfanget, eller mangel på omfang, praktiske menneske som ikkje dilla med for mange detaljar i referatet. Olav hadde orientert om «*situasjonen for prosjektet og det vidare arbeidet framover*» og elles fekk han i oppdrag å syte for å få i stand praktiske bilagsrutiner i forlenginga av at Ulstein Rekneskapskontor var engasjert for å føre rekneskapen for Jets Systemer AS.

I november same år møtest styret på nytt. Då er det slutt på å handsame småpen- gar, for Olav legg fram eit kapitalbehov til juni 1987 på 2 340 000 kroner. Han skriv i utgreiinga

til styret at han då «*forventer og komme i full produksjon/salg, og vesentlige inntekter kan påregnes*».

I forlenginga av ein presentasjon av denne lista, fekk Olav løyve til å inngå avtale med Plast og Verktøy i Hurum, om leveranse av verktøy til 535 000.

Men pengar er sjølvsagt det tilbakevendande temaet. Styret går inn for å ta opp lån; ein kassakreditt på 500 000 i Sparebanken Møre (SBM) på Larsnes, samt at Olav fekk lov til å kjøpe skrivemaskin til over 2 000 kroner. Kapitalbehovet er det springande punktet, og styret kallar inn til nytt møte i desember, der banksjef Jon Garen frå SBM på Larsnes er til stades, saman med Konsulent Sannes frå næringsavdelinga i Møre og Romsdal fylkeskommune. Etter Olav si grundige orientering vart styreformann og banksjef pålagt «*å søkje om lån og tilskot til produktutvikling og markedsføring i DU (distrikentens utbyggingsfond) og Industrifondet*».

Med dette kryssar desse mennene veg. Nokre av dei kjende kvarandre frå før, andre ikkje. Det ingen av dei visste var kva slag veg dei med dette hadde gitt seg ut på.

Eg har spurt Edvard om han hadde tenkt seg reisa slik ho vart, på godt og vondt.

– *Nei. So galen har eg aldri vore...*

Bedrifta startar med dette ein fullstendig uforutsigbar økonomisk ekspansjon og teknologisk innovasjon som ingen av grunnleggjarane kasta bort tid på å drøyme kring, eller ana rekkeviddene av. Mange menneske skulle

#### 10. oktober 1985

*Eg har tenkt. Lengje. Det irriterer meg at finnane ikkje ynskjer å vere meir serviceminded enn dei er. I dag ringte eg leiinga og la fram ei klage frå ein av kundane våre. Kunden forklarte problemet, og saman drøfta vi korleis vi eventuelt kunne jobbe fram ei betre løysing, slik at vi kanskje kunne bli kvitt problemet. Men den finske leiinga var ikkje interessert. Beskjeden eg fekk var at: – vi har monopol. Kunden har å forhalde seg til det vi har å tilby. Det er ikkje noko gale med produktet, det er brukarane som er problemet. Det irriterer meg kraftig! Det er jo vi som sit med garantiansvaret. Vi ordnar opp med kundane utan at Evac ordnar opp med oss. Det er hårreisande. Det skaper økonomisk trykk i bedrifta og det gjer det vanskelegare å byggje opp tillit i marknaden. Dessutan; korleis skal eg forklare ei slik haldning til kundane på Sunnmøre som alle er innovative til beste for både menneska som skal jobbe om bord, og lommeboka til eigarane? Det går jo saman det. På sikt i vert fall, når skipa blir effektivt drivne, med minimalt vedlikehald. I sunnmørskulturen vil dette bli forstått som uvilje og inkompetanse. Ein vil ikkje forstå verdiane som ligg i botnen. Dette vil bli forstått som ein ukultur og mangel på respekt for både folk og pengar. På den andre sida er produktet interessant og marknaden er veksende. Det er synd at ikkje produktet sitt utviklingspotensial skal bli drive framover. Produktet har jo potensial! Med visse justeringar kan det bli betre og meir effektivt både med tanke på folk og peng.*

#### 9. november 1985

*I dag kom John med ventilar, og eg lufta ideen. Vi hadde oss ein lenger prat om mulegheita for at vi kunne starte produksjon av ventilar som løyser nokre av problema knytt til vakuumsaletta som finnane leverer. John meinte at vi skulle kunne klare meir enn det. At vi skulle kunne ta høgde for å kome opp med like bra produktløysingar som dei, og vi var samde om at vi skulle kunne omarbeide heile produktet; alt frå toaletta til vakuumgeneratorane. Det skal vere eit betre produkt, noko som skal utgjere ein skilnad for kunden, sjølvsagt. Det vil også omfatte oppfylgjinga etter levering av ein installasjon. Vi kan verkeleg gjere det betre enn finnane innanfor sal- og marknadselementet på ettermarknaden. Ei betre oppfylgjing av kunden gir oss også eit optimalt utgangspunkt for å utvikle produktet. Produktet har jo potensial! Det var vi samde om. Ikkje berre er John med på mulegheitene, men han er veldig engasjert! Han foreslo at vi kunne jobbe saman med bror hans, utan at eg kjenner så mykje til han. Han har eiga bedrift i Myrvågane, slik at vi kan nytte produksjonslokala der som utgangspunkt.*

#### 15. november 1985

*I dag hadde vi eit viktig møte i Myrvågane. Vi kom til at vi har det som trengst for å kome i gang, og etablerte den nye verksemda, utan at vi kom til semje om namnet. Det får vi ta att.*



nokre år seinare kome til å nyte godt av denne eine ideen som vart drivet i ein vilje til å gjennomføre det ein innovasjon krev. Viljen og evna til å risikere noko. Ikkje berre eigne og andres pengar. Men også trua på seg sjølv og sitt omdøme.

Ekspansjonen krev utviding av aksjekapitalen. På generalforsamlinga i februar 1987 går grunderane inn med meir kapital, og betalar kontant inn 30 000 kvar slik at aksjekapitalen kjem opp i 150 000 kroner, fordelt likt på grunderane. Styret vart også utvida med vararepresentantar. Svein Rune Gjerde vart vara for Edvard, Unni Hofseth for Olav, og Roger Gjerde for John. Det går berre tre månadar til før styret på nytt tillyser ny generalforsamling for utviding av aksjekapitalen frå 150 000 til 240 000. Kvar av dei tre, dvs Edvard Gjerde representerer Marin Teknikk AS, skyt på nytt inn 30 000 kvar. I styremøtet som vert halde etterpå, tilset Jets Systemer AS Geir Sivertstøl, som med det går over frå stillinga i Marin Teknikk. Han får ei månads løn på 14 500 i det nye firmaet og det skal dekkje også eventuell overtid. Han får ansvar «for utvikling, oppfølging og produksjon av den elektriske del i Jets leveringsprogram». Det blir også bestemt at Jets skal løyse inn ei husleige til Marin Teknikk på 16 000 kroner for den perioden bedrifta har halde til hos Marin Teknikk, altså frå 1. september 1986 til 30. april 1987.

Det rår optimisme blant aksjonærane på dette tidspunktet. Dei har tru på produktet, og gir uttrykk for at det vil kunne slå godt an i marknaden. Som ein

konsekvens av det ser dei for seg at det blir «*nødvendig å drage opp retningslinjer for avtaler for underleverandører og marknadsføring*». Dei vil også vurdere etablering av eit salsfirma som skal ta seg av salet i utlandet på eit seinare tidspunkt.

Olav reiser på firmaet sin fyrste salstur til utlandet i mai/juni dette året. Han melder om stor interesse for det nye vakuumplosett-systemet, og skuffande nok registrerer han også at det ser ut til å vere «dødt» i skipsbyggjarbransjen, med unntak av i marinen. Men krigsfartøy krev særskilt godkjenning, der klosetta må vere bygt i rustfritt materiell. Ein har også vurdert cruise-marknaden, og det vert meldt om oppgang for verft i Finland, Tyskland, Italia og Japan. Olav har sikta seg inn mot ombyggingar av eit par mindre ferjer og to nybygg, til ein samla sum på 2.5 millionar.

Jets vart etablert ved inngangen til etterkrigstida sin kraftigaste nedgangskonjunktur, og med stor bankkrise i siste del av 1980-åra og fyrste del av 1990-åra. Men grunna oljeinntektene avveik norske konjunkturar frå dei internasjonale. I Noreg hadde ein hatt eit ynskje om å ha politisk kontroll over økonomien, og dette fører til at ein set i verk ei rekkje tiltak som får utilsikta konsekvensar. Få dagar før Jets vert etablert vert det stilt kabinettsspørsmål av den konservative regjeringa på ein innsparingspakke, noko som endar med eit regjeringsskifte. Gro Harlem Brundtland og Arbeiderpartiet overtek, og som eit av fleire tiltak devaluerer dei krona med 12%. Dette skapte lavare prisar på norske produkt i konkurranse med utanland-

ske. Dette var gunstig for Jets ei kort stund. Men på sikt førte devalueringa til ytterlegare prispress som fylgje av at utanlandske varer og tenester vart dyrare i Noreg. På den måten importerte landet ein inflasjon. I denne perioden var Noreg prega av nedgangskonjunktur, fall i bustadprisar, høg gjeldsprosent og stigande realrente. Dette førte til at bankane tapte mykje pengar, og situasjonen kunne minne om problema på 20-talet (Hodne: 2002, s 276). Og vi skal sjå at dette også skapte problem for Jets, lenge etter at den fyrste etableringsfasa var over.

I september 1987 vurderer styret imidlertid å tilsette ein seljar for Jets, på årsdagen for Olav Hofseth sin oppstart som dagleg leiar. Samstundes legg dei planar for å opprette eit internasjonalt salsfirma, men held fast ved at produksjonen i størst muleg grad skal gå føre seg i firmaet Marin Teknikk AS, som skal levere elektro, medan stålarbeidet skal leverast av John Gjerde AS. Aksjonærane vurderer også å investere i eige bygg for Jets Systemer AS, men avklarar ikkje kvar det eventuelt skal ligge, anna enn at dei vil undersøkje mulegheitene for at det skal leggest på nabotomta til Marin Teknikk.

Planane vart lagt bort. For over sommaren manifesterer kapitalbehovet seg på nytt. Firmaet har ikkje drege inn dei forventade inntektene som Olav stipulerte skulle kome i juni 1987, og den økonomiske ramma som firmaet hadde kalkulert med i juli var sprengt. Firmaet var på nytt utan pengar, og styret vedtek å låne inn meir. Olav blir pålagt å «*snarast syte for å legge fram ein ny og oppdatert rekneskap, og lage eit oppsett*

*over kva utgifter vi kan rekne med fram til salsinntektene vil begynne å kome inn i oktober/november d.å.*».

Medan ein i neste vedtak held fram med å bruke pengar. Denne gongen hos Lyng Lycro AS i Leksvik. Verktøy må ein jo ha.

Ei veke seinare kjem Olav opp med nye reknestykke for Jets Systemer AS der han viser at bedrifta har eit kapitalbehov på mellom 700–800 000. Det blir gjort vedtak om å søkje banken på Larsnes om ytterlegare utviding av lånet. Den nye medarbeidaren vert også tilsett for å ta seg av kontoret si Oslo-avdeling, som ligg på Helsefyr Business Center, og får ei månads løn på 15000. I Olav sitt reknestykke ligg Jets Systemer AS inne med mellom anna produksal til Brattvåg Skipsinnredning til 200 000, og to leveransar til Helsingborg. Jets bestemmer at produkta berre skal merkast med logoen til Jets, og at underleverandørane ikkje får med sine logoar på produktet.

#### UTFORDRING I

Av det meir urovekkjande i denne perioden er meldingar vedrørande funksjonaliteten på produktet. Ventilen som er levert av Plast og Verktøy i Holmestrand fungerer ikkje optimalt. Om ventilen vert overbelasta pakkar papiret seg. Det må gjerast endringar, og som ei fylgje av desse problema får ikkje Jets levere klosetta til Brattvåg, slik ein hadde rekna med. Samstundes er det forseinkingar i leveransar av porselen, noko som fører til at Jets ikkje kan halde tidsbudsjettet. Eit omfattande utbetningsprosjekt vert igangsett på Jets for å utbetre spyle/tømmeventilen, slik at den skal kunne tole den

belastninga ein må kunne forvente ombord i eit skip. Mange konsulentar har vore i sving, og ein ny ventil er klar i oktober 1987. Jets har no vendt seg til Lyng Lycro for å innhente eit skriftleg tilbod. Forseinkingane skaper problem for Jets, og Olav og den ny-tilsette forsøker å få kundane til å gi dei forlengte leveringsfristar gjennom å pleie kontakt. Det blir nedfelt rutinar på at styret skal møtast kvar måndag morgon kl. 09.00, der alle innkjøp og utbetalingar skal godkjennast.

Styret finn det også naudsynt å innhente ei avklaring hos den ny-tilsette om korvidt han vil halde fram i salsarbeidet for Jets systemer – *og med dei produkt som styret nå har bestemt seg for å markedsføre.*

Her har det truleg også vore ein del dragingar rundt kva ein skal satse på, og motiva bak det ein endar opp med å gå for. Med semje rundt dette må nye finansieringsplanar, og eit likviditetsbudsjett lagast fram til hausten 1988, og styret kallar inn banken på nytt, samt sjefen for Distriktenes Utbyggingsfond, Arnt Hagen. Saman vert dei samde om at styret skal gjere garantiar om til ansvarlege lån, og deretter søkje utbyggingsfondet om ansvarleg lån på særskilte vilkår, samt tilskot til produktutvikling. I denne perioden er Olav Hofseth sjukemeld, og Edvard Gjerde blir bedt om å fungere som dagleg leiar.

## UTFORDRING II

Men ei ulukke kjem sjeldan åleine. Olav er sjuk, og meir er i vente. Ein laurdag tidleg i november vert styret i all hast kalla inn til styremøte, både Edvard, John,

Svein Rune og Roger Gjerde var til stades. Meir bråk. For fredagskvelden hadde det tikka inn ei melding på fax frå den ny-tilsette med oppseiing. Han ville gå på dagen. Edvard og John ville reise til Oslo alt på søndag for å snakke med han og seie opp leigeavtalen om kontoret. Noko er i gjære, utan at ein har oversikt. Magne Hofseth reiser til Tyskland og Holland for «å finne ut kva som er årsaka til den manglande interessa for vårt firma som vi har registrert dei siste dagane».

Ein ny laurdag og fleire møter. Veka etter er også Myrthle Gjerde innkalla for å gjere greie for korrespondanse med Tyskland og Holland. Ho jobba som sekretær i firmaet Marin Data og hadde hatt ansvaret for føring av korrespondanse med kontinentet. Ho hadde teke i mot urovekkjande meldingar frå samarbeidspartar på kontinentet, med spørsmål knytt til den nye representanten. Til sist kom det inn ei melding frå ein hollandsk aktør, som etter å ha bedt om konfidensialitet, kunne fortelje om uheldige rykte som flørte i miljøet om at Jets var insolvent. Det verst tenkjelege var ein realitet. Dette var dårleg nytt.

Magne kunne stadfeste mistanken om at den ny-tilsette hadde motarbeidd Jets ved å gje feilaktige opplysningar om den økonomiske situasjonen i Jets og også om selskapets patentrettar. Svein Hofseth hadde også fått dette stadfesta i samtaler med den tyske agenten for Jets.

Nykomlingen hadde fortalt at Jets var insolvent, men at han hadde sjølv investert sine egne sparepenigar i eit liknande produkt, og presenterte plagiat av

Jets-teikningar som alternativ til Jets-produktet. Han samarbeidde med ein tyskar, og hadde, etter handlingane å dømme, til hensikt å spenne bein under Jets for sjølv å ta hand om marknaden.

I styreprotokollen heiter det at: *Styret ser så alvorleg på den skaden NN har påført vårt firma med sine feilaktige opplysningar at styret ser seg nøydd til å sende ut ei melding til dei vi antar at NN har «bearbeidd» der vi i klartekst seier i frå om kva handlingar han er i ferd med å utføre. Styreformann får vidare i oppdrag å kontakte ein advokat og be han skrive til NN og varsle våre erstatningskrav for dei skader han påfører Jets Systemer a/s.*

Partane møttest til sist gjennom advokatar, der dei kom til semje rundt vedkomande sin fråtrede. Han hevda at han ikkje hadde gjort noko gale, men handla i god tru, og i det skiltes dei.

I mellomtida krev DU at Jets må knyte seg til eit etablert forhandlarnett for å få lån og tilskot, og kontakt vert etablert med Brødrene Dahl AS med tanke på representasjon i Skandinavia. Samstundes må ein prøve å finne nokon som kan erstatte Olav, som framleis er sjukemeld. Styret besluttar at Edvard og John skal forhandle med Svein Bjørnerem i Ulsteinvik og tilby han eit engasjement på 2–3 månadar (han driv eige firma som heiter Salci, og skal jobbe om lag halv stilling på Jets der han fakturerer ei timeløn på 150,- to gongar i månaden). Ein leiger også inn Harald Sandvik i ein måned.

Like før jul i 1987 ser det ut til at ulukkene legg seg. Styret kan slå fast at den nye lukke/spyleventilen



fungerer optimalt, og at både funksjon og lydnivå er i samsvar med forventningane. Jets er også i samtaler med Norsk Hydro og Brødrene Dahl AS om eigarinteresser, men fordi jula krev arbeidsstans, skal dette fyrst fullførast over nyttår. Jets har også inngått ein avtale med Sphinx som gir bedrifta ein eksklusiv rett til omsetting av klosettypen Jets -32. Og over jul er Olav attende i arbeid.

## NYE MULEGHEITER

Den 7. mars køyrer Jets ein demonstrasjon av eit vakuum-anlegg hos John Gjerde AS. Konklusjonen er at anlegget er salbart etter gjennomføring av små justeringar. Representantane Hallvard Hauge og Terje Bringsvor frå Myklebust Mek var til stades, samt Olav og Svein Bjørnerem. På same tidspunkt får Edvard Gjerde fullmakt til å forhandle vidare med Norsk Hydro om kjøp/sal av delar eller heile forretningsideen. Forhandlingane har ikkje gitt resultat fordi Jets

John Gjerde med ein tidleg variant av systemet, avbilda på 90-talet. Pumpene er av 45-typen, men er ikkje utstyrte med kniv.

meiner Hydro ikkje har vore villege til å betale ein akseptabel pris. Jets ville selje 10% av eigardelane til Hydro for ein pris av 1 million kroner.

Mykje tyder på at Jets på nytt har behov for kapital. Men mon om det helst var kapitalstyring som var det eigentlege behovet? Olav har sagt det sjølv i ettertid: *– Økonomisk var vi heilt på bærtur...* Men i ei slik fase var det kanskje ikkje økonomien som fekk hovudfokuset, sjølv om det ville ligge i botnen og styre handlingsrammene deira. Den manglande kontrollen gjorde dei sårbare for svingingar, både i høve til produktkvaliteten og marknadskonjunkturane. Utan at dei sjølve såg det slik på dette tidspunktet var bedrifta i ferd med å sjølvslutte. Det var berre eit spørsmål om tid.

I Jets jobbar ein på dette tidspunktet også med patent-søknadar i andre land, og Svein Hofseth, bror til Olav, tek på seg dette arbeidet.

#### PATENTARBEIDET

*– Vi var i grunnen usamde om det med patent, han Edvard, han John og eg. Dei synst ikkje det var så mykje å bruke pengar på. Men då var det eg som slo i bordet. For han Svein, bror min, han jobba då i Hydro, og han sa at dette måtte vi få på plass, elles kunne vi risikere å sitje utan eit produkt. Vi måtte skaffe oss rettane. Og takk og pris for det. Hadde vi ikkje gjort det, hadde det heller ikkje vore Jets. Han gjorde ein kjempejobb.* Fortel Olav.

#### SATSINGA

Jets held fram med utvida stab denne våren for både Bjørnerem og Sandvik held fram i forlenga engasjement. Samstundes viser også Ørsta og Volda Industri-service interesse for å ta på seg arbeidet med å montere saman ventildelar til ferdige ventilar.

I same periode fekk styret melding om at dei var innvilga eit valutalån på 4 millionar. Lånet vart teke opp i tyske mark og amerikanske dollar, der John fekk ansvaret for å forvalte pengane på best mogleg måte *– å inngå avtale med vår bank-forbindelse om renter og gebyr og plassere ledig kapital på konto for særtilkår etc.*

Same dag kom ein fram til eit utkast med Brødrene Dahl a/s om avtale der dei fekk salsrettane på den norske marknaden on- og offshore for Jets Systemer vakuumklosett, og Hydro er i slutten av mars framleis interessert i Jets. Dei forhandlar om ein intensjonsavtale, der Hydro ynskjer seg retten til å forhandle produktet. Jets set ein pris på 3800 pr toalett, der Hydro skal få 20% rabatt, og Brødrene Dahl får 15%. Den nedre grensa er 3230,- pr eining.

Edvard og John Gjerde skal no også kunne ta ut noko løn, som skal tilsvare 1/5 del av det Olav Hofseths løn er til ei kvar tid.

I april dukkar nokre av etterdønningane etter NN i Oslo opp. Han hadde ma gitt kommisjon til agentfirmaet Virtus i Hamburg på over 10%. Dette syns ikkje styret noko om. Det var altfor høgt. Men sidan agenten hadde nytta eigen bil, og også delteke i monteringsarbeid, fekk firmaet behalde kommisjonen på dei

to prosjekta som det vart gjort avtalar for.

Så det ser ut til at Jets opplever å vere i framdrift. Og handlingane deira, både med tanke på uttak av lønn og avtalene gjort skulle tilseie at dei har tru på framtida. Ein ser også at ein del av lokala til Marin Teknikk i stor grad vert nytta til Jets sin produksjon, og styret vedtek, som rimeleg er, at Jets no skal betale husleige til Marin Teknikk: 90 m<sup>2</sup> per måned, totalt 1 080 m<sup>2</sup> for året. All inclusive...

Styret var aktivt i denne perioden. Styremøter mest kvar dag, med protokollføring i bakkant. Det er Norsk Hydro som trykkjer på. Temaet er forhandlaravtale og kjøp av firmaet. Men styret finn at tilboda frå Hydro er for dårlege, *«særleg er det punktet om opsjon som ein-sidedig tek vare på Norsk Hydro sine interesser»*. Jets byr Hydro ei forlenga opsjonstid fram til 31. desember 1989 mot at dei betalar Jets 1 million kroner. Resten av avtalen såg ikkje styret noko stridbart i. Men ei veke seinare ynskjer Jets å avslutte forhandlingane med Norsk Hydro om sal av bedrifta fordi avstanden mellom krav og tilbod er for stor. Styret hevdar at ein avtale etter deira ynskje *«vil virke hindrande i utviklinga av vår virksomhet og utan at Norsk Hydro er villig til betale noko for den eksklusive retten dei kan gjere seg bruk av om to år. Men heilt utan forpliktelser i mellomtida»*.

Styret heldt fram med å drofte Hydros eventuelle rett til å forhandle produktet. Hydro kjem tilbake med ei ny henvending i slutten på april 1988 (25/4) men styret avslår, og melder at tilbodet deira står ved

lag fram til den 30. april, og deretter vil ikkje tilbodet lenger vere gjeldande. Den 24. mai vert det sett strek for forhandlingar. Det blir ikkje noko samarbeid anna enn at partane vert samde om at Norsk Hydro kjem til Jets ved kvart einskild høve, og etter behov. Protokollen stadfestar at *«forhandlingane har gått føre seg i ein positiv og hyggeleg atmosfære – og vi ser fram til vidare god kontakt med representantane frå Norsk Hydro AS»*.

Det er muleg at dei havarerte forhandlingane med Norsk Hydro hadde ei anna rekkevidde enn grunderane tok i betraktning. Fokuset og argumenta bak vurderingane som Norsk Hydro gjorde er ikkje uttalte, men ein konsekvens kan vel vere at Jets tapte tillit som investerings- og låneobjekt. For økonomien held fram med å vere ei utfordring. Sjølv om det framgår av årsmeldinga for 1987 at mesteparten av året gjekk til produktutviklingsarbeid. Det hadde teke både lenger tid, og vart dyrare enn dei fyrst hadde rekna med. Dei konstruerte om, og laga nye støypeverky for underdelen til tømme/stengeventilen for klosetta, der eit tilfredstillande produkt var utvikla og klargjort den 22. desember same år. Denne ventilen bråka mindre enn den førre og marknaden svarte positivt på dette i følgje grunderane. Produktet kunne også konkurrere prismessig, og ein kunne vise til kontraktar som allereie var inngått på den tyske marknaden. Men; økonomien var likevel ei utfordring. Både DU og Industrifondet stillte seg negative til å vere med i finansieringa.

Berre SBM stod ved bedrifta, og stetta kapitalbe-



På kontoret sitt i Sparebanken Møre på Larsnes i Sande kommune ytte Jon Garen store lån til Jets i dei første åra.



Foto: Harald Valderhaug

hovet saman med aksjonæranne. Rekneskapen for 1987 viser eit underskot på rundt 600 000 kroner (550 000 i 1986), som skulle dekkast opp gjennom aksjonærbidrag. Årsoppgjeret viser at det negative driftsresultatet er halvert sidan 1986, og at verdien på egedelar har stige frå 200 000 i 1986 til 3,6 mill året etter. Men resultatet før årsoppgjersdisposisjonane viser eit stadig aukande negativt resultat. Den samla reelle gjelda er på om lag 3,6 millionar i 1987 i mot 220 000 året før.

#### OM BANKSJEFAR OG NATTESVEVN

John og Edvard Gjerde var allereie kundar hos Sparebanken Møre. Jon Garen fortel at han kjende dei frå før, og den gong var personleg kjennskap til folk eit kriterium som vart aktivt brukt ved utlån av pengar. Det var den gongen det enno var spørsmål om kva slag menneske du utspelte deg som i eit lokalsamfunn. Kriterium som missar si gyldigheit i større samfunn der

du ikkje lenger er ein synleg organisme i kraft av dine eigenskapar, men mest i kraft av ditt ytre og din materielle status. For Jon Garen vart vurderingar gjort i lys av personleg kjennskap og manifestasjon av personlege eigenskapar alltid eit element å ta i betraktning når ein skulle gi lån til både Gjerde-brørne og andre som ville satse.

Olav Hofseth var ny for banken. Men Garen forstod at han hadde lang erfaring frå maritimt område, og særleg rundt vakuumbhistoria.

*– Det var heilt vanleg på 1970 og 1980-talet at det var banken som so og seie stod for eigenkapitalen. Folk hadde ikkje eigne oppsparte midlar å skyte inn, og banken hadde dermed ei sentral rolle som samfunnsaktør i det ein satsa på idear på ein måte som ein kanskje i dag berre ville riste på hovudet av, seier Garen.*

Og ser ein tilbake til oppstarten av Jets i mai 1986 gjekk kvar av aksjonæranne inn med kvar sine 20 000

kroner og etablerte bedrifta. Ved utvidinga og den omfattande omstruktureringa av selskapet i 1989/90 var aksjekapitalen på 510 000 kr og samla gjeld og eigenkapital var på 7,4 millionar. Bankane stilte altså ikkje med særlege krav til eigenkapital, og dette var ei grunnleggjande haldning i Sparebanken Møre på alle nivå. Ein skulle på denne måten bidra til samfunnsutviklinga, og det innebar risiko. Sikkerheita for banken bestod nettopp i den nære relasjonen til lokalsamfunnet og den tette dialogen ein på denne måten kunne oppretthalde med låntakarane. Banken bidreg med pengar og samstundes økonomisk oppfølging og «kompetansheving» kva forståing for økonomisk tenking gjeld. Bankane gav til dels store lån, helst i samarbeid med Distriktenes Utbyggingsfond og Industriefondet.

*– Men Distriktenes utbyggingsfond og Industriefondet avlo søknadar frå Jets. Og likevel gav Sparebanken Møre lån. Det må du vel ha opplevd som risikofyllt, samt at det har gjort deg sårbar for kritikk?*

*– Ja. Men eg hadde tru på ideen. Dessutan var det praksis på den tida å gi risikolån. Eg gav heller ikkje lånet åleine, men i samråd med styret i banken. I slike bankstyre sat det ofte representantar frå fiskeri, og den maritime næringa, samt folk med jordbruksinteresser. Men låna til Jets vart ikkje berre banka gjennom. Det måtte argumenterast for, og vi vart halde auge med.*

Jon Garen er ein beskjeden mann. Han er redd for at han skal verte framstilt som ein som forsøker å

tilskrive seg ein plass i historia han ikkje skal ha. Men eg for min part skjonar så mykje i løpet av samtalen at låna Sparebanken Møre på Larsnes gav Jets ikkje vart banka gjennom utan innsats frå denne mannen, som vedgår at det etter kvart også gjekk prestisje i det.

*– Vi såg potensialet produktet hadde, vi hadde investert mykje i det, og hadde vondt for å sleppe taket i ideen. Dessutan såg vi marknaden. Nokre verft og rederi var med å støtta Jets gjennom å teikne ordre hos dei fordi dei ynskte seg bort frå den monopolisasjonen som rådde på marknaden der det finske Wärtsilakonsernet var einerådande etter å ha spelt ut Electrolux på slutten av 1970-talet. Det viste at fleire ynskte ideen og produktet velkome, og styrka oss i trua og tålmodet i utviklingsprosessen. Dette gav ein viss tryggleik.*

Han vedgår etter kvart at bankens lån til verksemda var omstridt, og at han måtte slåst verbalt for å kunne stå ved det han hadde ytt sine kundar. Særleg i periodar då vanskar oppstod med produktet i 1987. Sjølv om han ikkje vil ha så mykje snakk om det, er det openbart at dette prosjektet må ha hatt ein personleg risiko for Garen på den måten at han sette sitt truverd på spel. Han måtte ta i ekstra verbalt, og ein forstår at avgjerdene i enkelte miljø har vore kontroversielle. Bankens sikkerheit bestod berre i ein ide og ei produktutvikling som var uferdig og umoden. Det vart på dette grunnlag dragingar i eige system for å få aksept for låna, men på den andre side fanst det god støtte i hovudkontoret fordi dei hadde god erfaring frå slike

prosjekt i distriktet. Men Garen vedgår at han brukte ein heil del energi for å få aksept.

*– Det ville vere eit tap om ein ikkje skulle lukkast når ein kjende seg nærare målet enn startpunktet. Eg hadde litt stiv nakke og skuldre ei periode, men fekk ingen varige men,* ler Garen.

Usemja er kanskje ikkje så vanskeleg å forstå når ein ser på sikkerheita rundt utlåna. Eller mangelen på sikkerheit. Dette var midt i bankkrisa, der fleire bankar, som t.d. Sunnmørsbanken, som var fyrst ute, gjekk dukken. Skipsindustrien sleit og det var også krise i laksenæringa. Det var ei svært tøff tid for banken, noko som nok også gjorde sitt til at låna til Jets vart ettergått på toppnivå. Kjell Remvik og Willy Bjørge hadde drøftingar med Garen rundt utlåna. Det var ikkje viljen det handla om, men evna. På denne bakgrunn kan ein kanskje seie at han tok eigen risiko ved å utsette seg for kritikk i ei vanskeleg tid for eiga næring ved å støtte Jets i ei slik periode. Liten bank. Men toppteinga i SBM hadde ein god profil på industribygging, og kjende seg trygge i den, og viste stor tillit til folk i avdelingane. Men desse måtte på si side kunne vise fram resultat. Og Garen fekk kommentarar på utlåna til Jets. Ein aktivitet som fekk fokus ein periode i lys av omsetjing og inntening og marknadsutvikling i høve til skipsbyggingsindustrien. Men ein var avhengig av å kome seg inn i marknaden. Toppnivået i SBM (Kjell Remvik) og på næringslivsnivå drofta saka, og kom med innspel og ynskje om at det måtte meir kompetanse inn i bedrifta. Garen la fram korta og måtte

argumentere for prosjektet.

*– Det vi undervurderte var utviklingskostnadane. Det er normalt å undervurdere utviklingskostnadar i nye prosjekt. Og det gjorde vi så til dei grader for dette selskapet! Det er vanskeleg å forutsjå kapitalbehovet. Og det var normalt å undervurdere kapitalbehovet her, fordi det dukka heile tida opp nye teknologiske utfordringar som kravde stadig ny kapital.*

Olav hadde mellom anna kalkulert med inntekter for leveringar som dei ikkje kunne stå ved, fordi teknologien svikta. Det fungerte dårleg og meir testing og nye delar måtte skaffast. Då var det også hardt å vere ansvarleg utlånar av pengar i Sparebanken Møre, og sjølv om svaret sit langt inne, skjønar eg at det ikkje var alle netter Jon Garen sov i denne perioden.

*– Klart at det var litt nervepirrande ei stund. Men livet er jo det av og til. Det hender seg vel at ein del utfordringar løyser ein nattestid. Men eg miste aldri trua på at det ville lukkast, for bedrifta fekk leveransar relativt tidleg av rederi og verft som ville hjelpe i gang ein konkurrent opp og gå mot monolet som eksisterte globalt. Det at andre marknadsaktørar var interessert vart nytta som eit argument overfor kritikarane som ikkje fann å kunne forsvare pengebruket. Det gjorde at vi beholdt trua. Det oppstod mange bedrifter på -70 og -80-talet på denne måten. Det var generelt mykje optimisme i miljøet. Men rentenivået var negativt. Eg lurar på korleis dagens samfunn hadde sett ut med tilsvarande nivå, og utan bankane sin innsats. Det var også den gong kjempefrustrerende og øydeleg-*

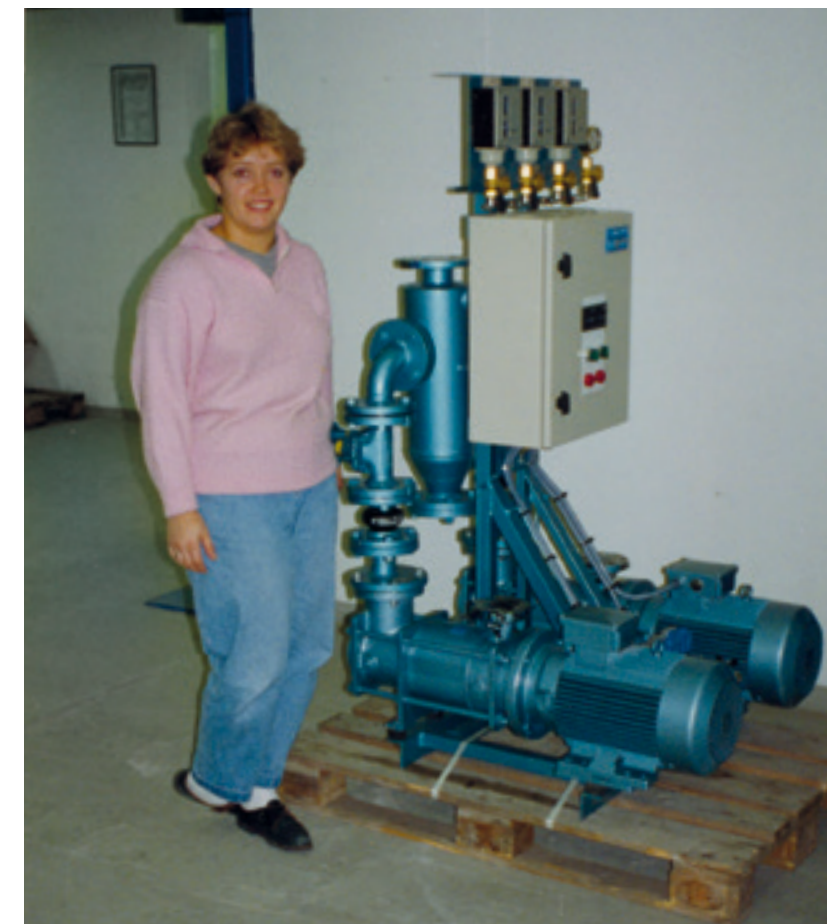
*gjande for gode prosjekt. Med rentesatsar på 12-13 % var det rart at bedrifter kom seg opp å gå i det heile teke. Det låg føre ein voldsom innsats frå bedriftene si side for å kunne lukkast i det heile teke den gongen.*

Det lettaste av alt er alltid å sjå seg over herdane og lene seg inn i etterpåklokskapens trøyste og bere. Forteljinga om Garens utlån av millionbeløp utan sikring vil med dagens rammer og normer vere kritikkverdig, enn sei heilt utenkjeleg. Men her er det viktig å forstå handlingane som del av ei samtid. Kva ville det sunnmørske maritime klusteret, kåra til verdas beste kluster av EU i juni 2011, ha vore utan bankanes innsats? Sunnmørsbanken, Sparebanken Møre og Sunnmøre kredittbank med Skjåk-Bræk som spydspiss la grunnlaget for framveksten gjennom utvikling av finansstrukturar og kapitalforvaltning i siste helfta av førre hundreåret. Premissane bankane var tufta på var ein viss kapitalakkumulasjon og ein kapitalistisk forankra kultur.

#### TRUSVEDKJENNINGA – ORGANISASJONSVEKST

Garen hadde nok rett. Hardt arbeid og god tru. Dette kjem tydeleg til uttrykk i handlingane som styret føretok. For den 13. mai 1989 tilset styret ein kontormedarbeidar: Hilde Karin Haddal frå Ulsteinvik, som fekk jobben blant 17 søkjarar. Ho er fyrste kvinne som får arbeid i Jets, med ei årsløn på 100 000 kr og normal 37,5 t arbeidsveke.

*– Eg var alt-muleg-dame. Tok telefonar og opna*



*post, skreiv litt brev og kokte ein kaffi. Me hadde ikkje noko rekneskap den tida, rekningane var det stort sett han John som tok seg av. Han henta og betalte fakturaer. Han Olav og eg har ein veldig bra kjemi. Det var kjekt der på Marin Teknikk, minnast Hilde Karin.*

Hilde Karin Haddal  
Storflor, som ho heiter  
i dag, med pumper av  
monoblokk-typen

Hilde Karin jobba eit års tid, men reiste ut og tok seg utdanning. Ho valte å kome tilbake til bedrifta då ho var ferdig. Medan Hilde Karin hadde gått skule, var det Bjørg Moldskred som hadde overteke Hilde Karin sin jobb. Bjørg ringte Hilde like før eksamen og baud henne arbeid i Jets på nytt. Denne gongen som økonomimedarbeidar.





Ein ung Jan Tore Leikanger  
anar ikkje kva han har  
i vente. Biletet er teke  
på Hareid, etter at Jets  
flytta dit.

– *Eg hadde i grunnen tenkt å utdanne meg til siviløkonom på Handelshøgskulen, men så kom telefonen, og eg bestemte meg for å reise heim.*

– *Angra du?*

– *Nei. Nei. Nei. Ikkje ein dag.*

– *Men det var usikkert arbeid til tider?*

– *Ja. Vi fekk permitteringsvarsel ein gong. Men eg var i grunnen aldri nervøs. Eg hadde slik trua på han Kåre, og dei andre. At dei evna å ordne opp i ting. Ikkje at vi fekk vite alt, men det trur eg var like greitt.*

Dette blir den fyrste endringa av fleire, kva organisasjonen gjeld. Frå bedrifta vart grunnlagt 12. mai 1986, og fram til no har fokus vore på produktutvikling og utfordringar knytt til produktet og kapitalbehov som heile vegen har ligge i botnen. Men etter generalforsamlinga festar ein fokus på organisasjonen, og det fører til ein del endringar utover sommaren, med diverse innstrammingar. Ingeniøren vert oppsagt frå stillinga han har hatt sidan oppstarten. Grunn-

gjevinga for dette er at Jets i det seinare har utvikla eit samarbeid med Hareid Elektriske som har levert utstyr og hatt ansvar for montering av diverse skap. Samarbeidet har ført til at Hareid Elektriske også har blitt nytta som konsulentar i el. spørsmål, og derfor finn ikkje styret lenger å ha behov for ein eigen el – ingeniør. Bjørnerem si stilling vert også redusert, som fylgje av rasjonaliseringa. Han skal jobbe deltid ein periode, men frå oktober vert også han oppsagt.

SBM er og blir denne bedriftas far. I juni stiller banken på nytt garanti for eit forskot på ein leveranse frå eit fransk verft på 370 000 kroner. Styremedlemmane innvilgar seg samstundes også løn og lønsauke frå 1. juli 1988. Olav får lønspålegg: 20 000 per måned som skal dekkje overtid, medan Edvard får 2/5 av Olavs løn og John 1/5. Dette uttrykkjer styrets framtidsoptimisme på vegne av produktet, og satsinga kjem til uttrykk i protokollen av 31. oktober, der styret slår fast at det er behov for å styrke administrasjonen på sal og økonomisida, fordi produktet synest å ha store framtidssikter. Med dette som utgangspunkt, lyser dei ut ei stilling som eksportretta sakshandsamar med godkjent teknisk utdanning og gode språkkunnskapar. Dei vurderer i forlenginga av dette å opprette eit sal- og samordningskontor i utlandet, der Olav skal forsøke å få samarbeidsparten Sphinx i Holland til å leige ut eit kontorlokale i deira administrasjonsbygg.

Det siste Jets-medlemmane gjer før jul i året 1988 er å utvide aksjekapitalen til 170 000 kvar, slik at den samla aksjekapitalen no er på 510 000 kroner. God Jul...

I mars 1989 stiller SBM på Larsnes nye garantiar for verksemda. Denne gongen er det 100 000 kroner til Viggo Petersen i Danmark som jobbar med å utvikle ei ny pumpe. Samstundes har verksemda lyst ut ei stilling som sal/prosjektingeniør, og vedtek å tilsetje Trond Ellingsen frå 1. april 1989. Han får ei løn på 13 750 pr måned. Men denne gongen har styret lært, og legg inn ein skriftleg klausul der den tilsette må skrive under på *«dokument som skal forhindre misbruk av teknologi han vert kjend med i Jets Systemer AS»*.

Men fleire dukkar opp på Jets og får tilsetjing dette året.

– *Eg var solgt i frå dag 1. Han snakka om fly og avgangar og talet på installasjonar, og USA som ein enorm potensiell marknad.*

Jan Tore Leikanger trakk lukkeloddet, og fekk jobb på hausten 1989 etter å ha vore i intervju hos Olav. Heldig for han som hadde skrive hundrevis av søknadar som nyutdanna ingeniør på 1980-talet. Han gir med det også den strukturelle krisa i Noreg i perioden eit ansikt. Det er ikkje usannsynleg at den reelle arbeidsløysa i Noreg var oppe i om lag ti prosent, og med det på eit like kritisk høgt nivå som i 1930-åra (Hodne 2004: 275). Så jobb var ikkje sjølv sagt. Men han kom ikkje fri for referansar til Jets. Jan Tore hadde i søkjeperioden sin til slutt fått jobb på Ulstein Propeller som maskiningeniør, skifta jobb internt til prosjektavdelinga, men hadde eit brennande ynskje om å jobba meir med sal. Han oppsøkte derfor slike mulegheiter, og tente på ei stillingsannonse i avisa knytt til Jets Sys-



temer AS. Ikkje at han visste særleg anna enn at det var ei bedrift som faren til kompisen var deleigar av.

– *Lurte på kva dette Jets-systemet eigentleg var. Eg visste veldig lite, skulle det vise seg...*

Tidlegare same året hadde ein annan kar meldt seg. I fylgje Edvard *«kom han som ein reddande engel»*. Kanskje låg det ein viss symbolikk i datoen. Like opp i vårjamdøger. Nettene skulle bli kortare enn dagane etter dette. Slik det ofte er når utvikling skjer i historia. Rett individ på rett plass til rett tid. Han skulle vise seg å etter kvart verte ein sentral aktør i vidareutviklinga av verksemda som no skulle lyftast ut av vogga og vekse seg inn i ein stadig større marknad, om ho var levedyktig. Det krev organisatorisk blikk, og vilje og evne til å strukturere bedrifta både i.h.t. økonomiske og teknologiske krav og mål. Kåre Audun Haddal vert i styremøtet den 20. mars innskriven i verksemda. I fyrste omgang skal han operere som konsulent, og godtgjersla skal fyrst avklarast til hausten. Kåre skal

Kåre Audun Haddal med  
verda framfor seg. Lite  
visste ein om at halve  
verdsmarknaden skulle  
tilhøyre Jets berre eit  
par ti år seinare.

få jobben som dagleg leiar, og med det avløyse Olav som ynskjer å arbeide mest med produktutvikling og sal. Kåre blir altså knytt til bedrifta som konsulent inntil vidare. Kåre deltek der i frå på alle styremøter, og noko av det fyrste han forhold seg til ved neste styremøte er styrets avgjerd om å tilsetje ny salsingeniør for ei årsløn på 165 000 kr som også inkluderer overtid. Ingeniøren heiter Jan Tore. I tillegg får også Jets ein utplassert frå Arbeidskontoret, og med det har Jets kome opp i 5 arbeidstakarar dette året.

Og Jets er inne i ei ny fase kva utvikling gjeld. Vi har sett at bedrifta, frå den vart grunnlagt og fram til no, har vore sårbar, og ved fleire høve nærare konkurs enn suksess. Kva var det så som gjorde at bedrifta ikkje vart sjølvfortærande? Kvifor sprengtes ikkje heile konseptet frå innsida? Tre grunderar; alle med ulike interesser, men med eitt felles mål: skape rom for eit nytt og betre produkt i marknaden enn det som allereie eksisterte. Korleis makta dei det i ei tid som denne? Kva var relasjonane dei i mellom forankra i, og korleis forvalta dei denne felles interessa dei hadde i å nå det same målet?

#### GRUNDERDYNAMIKK

*– Edvard og John var gode stayara – sterke psykisk. Vi hadde opparbeidd oss ei gjeld på 7 millionar, dette konseptet var i ferd med å rakne.* Seier Olav Hofseth om situasjonen etter fyrste året i bedrifta.

*– Edvard har ein god eigenskap, han klarer å sjå ei sak frå den andre si side. Det er ein nødvendig eigen-*

*skap viss du skal vere sjef,* seier Dagrún, mange-årig sekretær og ven av Edvard, i bedrifta hans i Myrvåg; Marin Teknikk AS. Det jobbar 40 stykk her i dag, fortel ho, og vitnar om godt miljø der ingen gneg på kvarandre. Typisk for mannsdominerte arbeidsplassar? spør Dagrún. Damer er meir konfliktskapande, hevdar ho.

*– At du torer å seie det, Dagrún, eg hadde aldri tort å seie det, ler Edvard...*

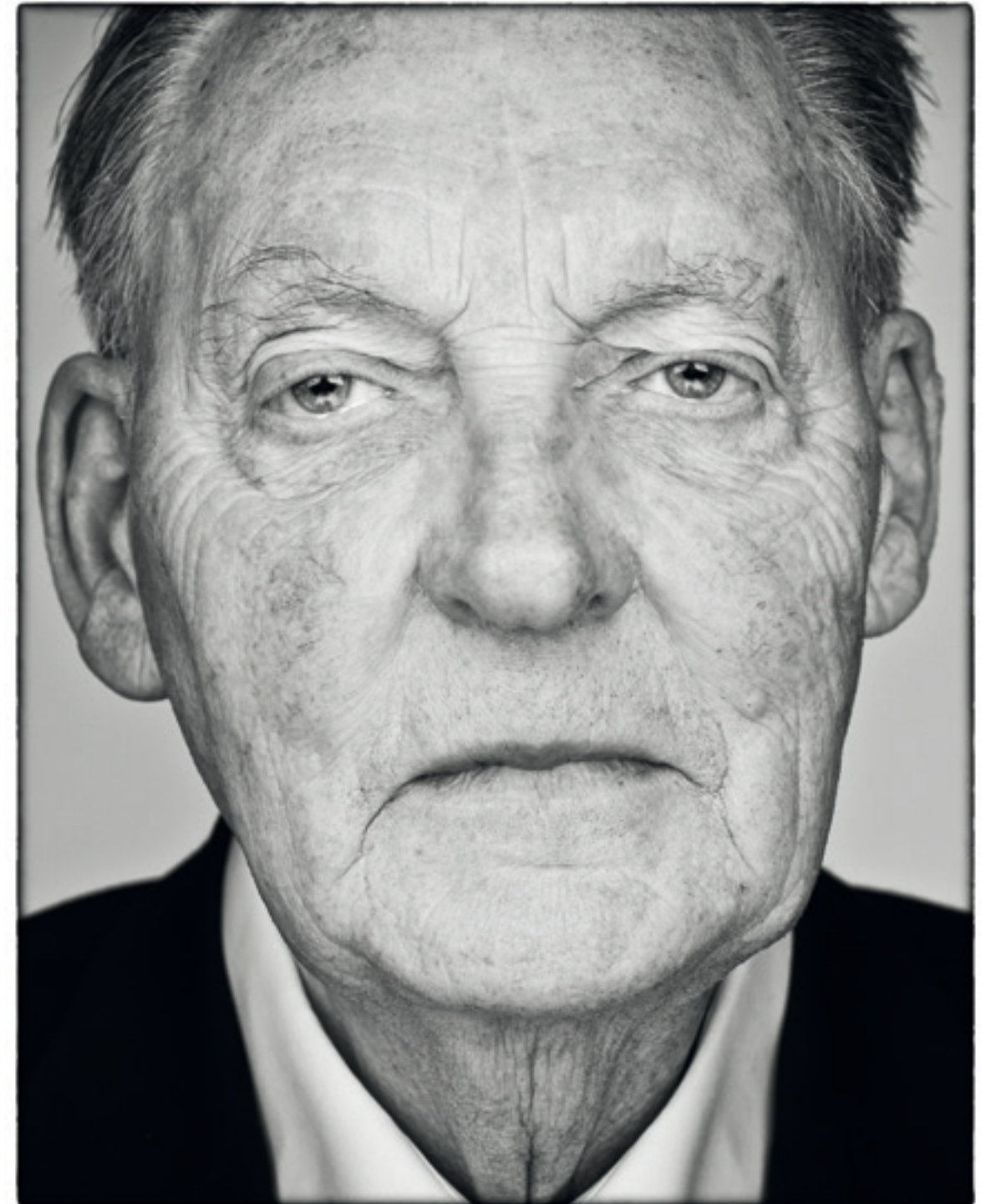
*– Nei, det er klart, for då hadde du fått oss, veit du...*

Vi var tre stykker når vi begynte; Olav, John bror min, og eg. Eg hadde ikkje møtt han Olav, han hadde jo vore sjømann og gått i land. Men John kjende han frå tida Olav jobba i Bergens Rørhandel, som John Gjerde AS handla med.

*– Bergens Rørhandel selde vakuumpolettssystem. Men Olav meinte at vi kunne gjere mykje med produktet for å få det til å fungere. Eigentleg ei total endring av det finske systemet. For det var problem med det som han såg at vi kunne gjere noko med. Ein dag møtte han opp på Marin Teknikk, presenterte seg og ærendet sitt. Til sist hadde han ei beskjed frå John om at dersom eg blei med, ville John også vere med. Seinare, når Kåre kom inn i bedrifta, kalla han oss berre for Brødrene Gjerde. Me var to, men likevel som regel eitt i alt, slik har det alltid vore...*

#### BRØDRENE GJERDE

Edvard Gjerde starta for seg sjølv i 1980. Bedrifta ligg i Myrvågane og husa altså etter kvart Jets i etableringsfasen. Då Edvard starta var han fyrste året åleine. Han



– Edvard Gjerde –



hadde jobba på Smevik i 25 år, men så gjekk verftet konkurs etter levering av nokre hotellskip til Nilen.

*– Då var eg arbeidslaus i ein alder av 52 år. Eg kunne ikkje gå gjerandelause, så eg byrja så smått for meg sjølv. Det var litt seint å byrje, og...fyrste åra sleit vi hardt. Men sonen min, han Svein Rune, som var ferdig ingeniør på midten av 1970-talet, og hadde rukke å jobbe nokre år på Stord verft, ville vere med. Eg sa til han at han hadde store mulegheiter for å få det lettare i livet ved å gjere noko anna, men han var jo ungkar og spellmann... så han blei med. Han er ein svært roleg og avbalansert kar.*

Det som hjalp han i oppstarten var at han kjende mykje folk i verftsindustrien her, slik at han fekk jobbe med oppfølging. Men etter to år åleine etablerte han og Svein-Rune Marin Teknikk. Frå den gong og fram til i dag har bedrifta produsert om lag 90 skip. Båtar som vert brukt offshore. Edvard er sjølsagt svært stolt av det. Han påstår sjølv at det var flaks. I alle fall i starten.

«Edvard og John var gode stayara – sterke psykisk. Vi hadde opparbeidd oss ei gjeld på 7 millionar, dette konseptet var i ferd med å rakne»

– Olav Hofseth om situasjonen etter fyrste året i bedrifta

*– Eg var maskinsjef-utdanna, slik som han Olav, og på slutten av 1960-talet jobba eg på Smevik Mekaniske.*

*Eg hadde vore til sjøs, også på same linje som han Olav. John var eigentleg elektroutdanna, og han arbeidde på Søre Sunnmøre Kraftlag i denne perioden. Så var det ei sak. Eg arbeidde som sagt på Smevik Verft. Ein dag fekk vi eit krav frå Veritas vedrørende lufterørsventilar (alle rør i frå tankar som skal luftast). Kravet gjekk ut på at det som vart laga tidlegare ikkje lenger var lovleg. Eg spekulerte ei stund, og så fekk eg heldigvis ein ide om ein ventil som då kunne brukast til rør.*

Då Edvard var gutunge drøynde han om å verte maskinsjef.

*– Når me fylgde dei gamle stimbåtane så fylgde vi etter dissa karane i mørke dress... du veit... men for å verte maskinsjef måtte du ha verkstادتid.*

Edvard jobba ein del på verkstad, men med det same krigen var slutt reiste han til Ljaaen og byrja der. Siste krigsvinteren var han på Vigra og Håhjem Mekaniske. Men det var likast på Ljaaen: *Tipp, topp moderne, og så tok eg teknisk aftenskule på kveldane. Det gjekk over tre år, men eg vart innkalla i marina, så då vart det berre to og eit halvt med meg. Deretter reiste eg til sjøs i Will. Willhelmsen. Då eg slutta av sjøen etter ei tid, reiste eg ut i Gjerdsvika der eg vart styrar av ein nyleg bygd kraftstasjon. Men det var ein jobb som ikkje passa meg. Kalde maskiner, veit du. Eg var der knapt eit år. Då eg slutta der, søkte John jobben. Han vart der verande fram til han etablerte John Gjerde AS.*



– John Gjerde –





Foto: Per Eide

John Gjerde døydde for få år sidan. Ikkje så lett å skul-  
le yte han rettferd i ei slik historie som dette, der dei  
andre partane let seg høyre i sine versjonar av det dei  
har opplevd.

Mathias Gjerde karakteriserer faren som tydeleg, og  
spissa.

*– John var direkte. Men han hadde likevel ei forun-  
derleg evne til å få folk til å møtest. Han var fylt av ein  
naturleg autoritet, og gjennom den tok han plass, utan å  
vere påtrengjande. Han hadde lett for å engasjere seg.*

For John var ordførar i Sande for Venstre i to  
periodar, og han var vararepresentant på Stortinget i  
perioden 1978–1981. Han hadde også fleire styreverv,

mellom anna var han styreformann i Verkstadfore-  
ninga i Ulstein. Han var styreformann i Sparebanken  
Møre avdeling Larsnes, han sat i styret for DU, og han  
sat på fylkestinget for Venstre, alt på slutten av 1980-  
talet. I år 2000 fekk John Kongens fortanestemedalje i  
gull for sitt samfunnsengasjement.

Hans politiske engasjement og næringsinteresse  
kjem tydeleg fram i ein artikkel han fekk publisert i  
Teknisk Vekeblad frå 1976. Her drøftar han myten  
om sunnmøringens evne til å lukkast i næringsverk-  
semd, og hevdar «at noko av forklaringa må vere knytt  
til sunnmøringens verdisyn; særleg det som er knytt til  
menneskeverd og haldningar til medmenneske». Han  
peika også på at livsvilkåra på Sunnmøre skapte men-

neske med sterk vilje til innsats for å overleve. John  
skildrar ein kultur der samhald er framtrudande, og  
minnast korleis menneska evna å hjelpe kvarandre  
om det skulle røyne på for nokon. Dugnad var ei godt  
forankra arbeidsform. Dessutan framhevar han den  
egalitære strukturen i bedriftene, i alle fall ved opp-  
start. Det var ikkje noko skilje mellom arbeidstakar  
og arbeidsgjevar. Dei jobba saman alle saman, og alle  
var dei nøysame. Dette, meinte John, var eit vesentleg  
trekk som gjorde det mogleg å byggje opp tillit hos  
bank- og andre forretningsforbindelsar.<sup>3</sup>

Han kunne nok ha tenkt seg meir utdanning. Etter  
aftenskulen i Ålesund, reiste han til Oslo og gjekk på  
Elementær Teknisk skule, i 1968. Når han såg seg til-

bake hadde han ønska seg meir utdanning innanfor  
økonomi, administrasjon og jus.

Han hadde prøvt seg på fiskeri, men fekk sjøverk  
og gav opp. Seinare reiste han i utanriksfart på halvt-  
årsturur, og jobba sidan på elverket i Gjerdsvika frå  
1955–1974, då byrja han på Tandberg Sink. Men John  
kjøpte ein ventilide av Edvard, og byrja å produsere  
den såkalla g-ventilen i 1970, før han etablerte John  
Gjerde, eit personleg firma frå 1970 som vart AS i  
1986. Det var ei stein på stein bedrift. Det var mange  
tunge tak i starten.

*– Med kassakreditt i baklomma og ein familie å  
forsørge seier det seg sjølv at det måtte verte trange  
tider, seier Ranveig Gjerde, enkja etter John. Men han*





«Me var to, men likevel som regel eitt i alt, slik har det alltid vore...»

– Edvard Gjerde

hadde god tru både på Olav og Edvard, og deira evne til å finne tekniske løysingar. Sjølv bidrog han med nettverk, organisering og administrasjon. Han hadde gledd seg stort om han hadde sett korleis Jets har utvikla seg fram til i dag...

John Gjerde AS leverte gråvasstankar til Jets, og var underleverandør saman med Hareid Elektriske. Før Mjøs tok over leverte John Gjerde AS tenester som mellom anna gjekk på montering av pumper, og element for det. Nøysemda i åra før overgangen til aksjeselskap danna grunnlaget for at han kunne balansere når han endeleg tok steget vidare og etablerte John Gjerde AS.

– Han John var ein industribyggjar. Seier Solfrid Alme, revisor for John Gjerde AS og Jets, sidan start.

John hadde oppsøkt Solfrid etter at Olav hadde kontakta han, og spurt henne til råds. Han tok Solfrid med på møte, mentor som ho var for han i ei årrekke. Der vart grunnlaget for ideen gjennomdrøfta, og det

vart fort klart at dei mangla infrastruktur. Både lokalitetar og pengar var mangelvare, og eit alternativ var å invitere eksterne investorar. John såg ei mulegheit i Edvard. Han var god på å samarbeide, meinte John, og dessutan hadde han lokalitetane. Slik vart det til at Edvard vart kontakta, og blei med. Dei møttest alle fire på Marin Teknikk i Myrvåg og Solfrid hadde med seg eit utkast til standard vedtekter for eit AS, og dei vart samde om at dei tre skulle vere likeverdige eigarar, der John skulle vere styreformann, og Olav skulle drifte.

– Alt gjekk i grunnen greitt, leigeavtaler etc, men det største problemet under stiftinga var at Olav insisterte på at minst 10% av overskotet skulle gå til misjonen. Det hang saman med hans sterke religiøse oppleving i bakkant av Bergesen-tragediane på 1970-talet. Det vart fort klart at dette var ei sterk drivkraft for Olav. Visst ikkje dette hadde blitt ein del av konseptet ville ikkje ideen ha blitt realisert. Det vart ei trefning. Edvard var veldig negativ, men han John var diplomatisk og inviterte til ein pause. John, Edvard og eg gjekk for oss sjølve og lurte på kva no. Vi såg for oss at dette ville kome til å strande. For dei ville ikkje inn med så mykje pengar utan å få noko att.

John ba Solfrid om å løyse problemet. Ho nytta paragrafane, og peika på at å legge inn ein slik tiend var ikkje muleg i eit AS, fordi då ville selskapet ikkje ha erverv som formål, og då ville ein få problem med å få lån etc... då ville ein eigentleg ikkje kunne realisere prosjektet. Resultatet vart at Olav kunne få lov

til å gi så mykje han ville til misjonen, men at dei to andre måtte få behalde sine partar. I det fann Olav det muleg å vere med, og ein fann saman ei formulering som ein kunne einast om. Utan den formuleringa ville prosjektet ha stranda.

– Merka du noko av motsetningane mellom dei?

– Nja. Han John var den type person som likte å ha kontroll og styring. Og han var både diplomatisk og flink. Han hadde god menneskekunnskap, og fekk folk til å føle at dei var med. Edvard og John var stort sett samde om det meste.

Så var det han Olav som bygde alt. Og eg har tenkt på det mange gongar i ettertid, at når ein kom dit bort så var det ein voldsom entusiasme som prega atmosfæra. Olav var så stolt over røra som låg over alt, og var det slik at du faktisk måtte på do medan du var der, var gleda mest endelaus. Olav hadde eit veldig emosjonelt engasjement. Seier Solfrid.

John hadde eit stort behov for å vite. Han ville fungere som ein arbeidande styreformann, og trengde forsikre seg om at ting var under kontroll. Då ville behovet for informasjon vere stort.

Elles sat John som styreformann i Sparebanken Møre på Larsnes. Den same banken som lånte ut mykje pengar til nettopp Jets. Problematiserte han det nokon gong?

– Det gjorde han. Sjølv om han erklærte seg inhabil under handsaming av saker som vedgjekk Jets. Men det spela nok ei rolle for måten hans å utøve si styreformannsrolle på i Jets, fordi det forsterka behovet hans

for kontroll. Han var også oppteken av lojalitet, og han vart nok slik dregen inn i lojalitetsdilemma mellom Jets og Sparebanken på gitte tidspunkt. For John var ein svært ryddig person. Han var nøyen med at han ikkje skulle gjere noko gale. Belastningane vart størst for Jon Garen. Og det såg nok John.

Solfrid teiknar eit bilete av John som nøyen og oppteken av å vere ryddig. Han ville gjerne «skrive» historie gjennom å påverke til utvikling.

– Var det ein samanheng mellom etableringa av John Gjerde AS og Jets?

– Om du tenkjer at John såg mulegheita for å utnytte etableringa av Jets til sin fordel, trur eg det er heilt feil. Han såg mulegheitene som underleverandør etter kvart, men eg trur aldri i verda på at han kalkulererte med dette bevisst i starten. Det var mykje hardt arbeid, og alt for stor uvisse til det. Det er slik ein kanskje kan tenkje i etterkant, når ein såg at det faktisk gjekk bra. Seier Mathias.

John og Edvard utfylte kvarandre. Edvard hadde det gode tekniske hovudet, innovativ og kunnskapssøkjande, medan John hadde nettverket og var flink til å marknadsføre prosjekta i formelle organ, flink til å snakke, samt at han likte det administrative og ansvaret som fylde med.

I talen til broren sitt 70-årslag gir han innsyn i både bakgrunnen deira og forholdet dei to i mellom:



Edvard 70 år den 19.06.97

Kjære bror ! Det er heilt ufatteleg at vi er gamle folk. Slik vi hugsar det ifra vår barndom - burde du forlengst vere kårkall - vere glad til du var oppegåande hadde pengar til litt skråtobakk og grautamjøl. I beste fall vere istand til å ta opp dine egne poteter - men då gjerne ha ei kasse ståande eller ein krakk som du brukte når du kvilte og mimra om dei gode gamle dagar.

Og så hugsa både du og eg kor "gode" dei var dei gamle dagar. Det var sikkert verdiar som var gode og som har forsvunne på vår veg fra til vårt velstandssamfunn. Og denne jamne velstanden vi opplever idag det har du Edvard og slike som deg vore med å bygge opp. Du har alltid vore min storebror - Alltid har du lege 2 år framom meg - og alltid har eg vore glad for at eg hadde deg - og stolt av det du makta å få til. I heile vår oppvekst fann eg det naturleg at far alltid trudde at av oss to var det berre du som kunne gjere gagns arbeid med hendene. Eg var truleg 30 -35 år før han oppedaga at også eg kunne brukast til eit kvart. Kan aldri hugse at eg misunte deg for dine skapande evner - men eg beundra deg.

2

Og du har arva mykje av far sitt lynne - så du har nok sikra deg eit godt ettermæle. Han var lun og langmodig. Det var mor som måtte stå for "riset" Og det trengdes sikkert. Din oppfinnsomhet var ikkje berre positiv - det var utruleg morro for oss ande ungane når du og ein av grannegutane hadde slege nokle skonubb rundt doholet - og de to karane skildra ropet frå den som i farta og i kolmørkna hivde seg ned på dobenken for å gjere sine forretningar.- Men du kom deg sjeldan klar av straffa so oftaste fylgde i kjølvatnet - eg har ei oppfatning av at på den måten var eg smartare.

Men egentleg så trur eg vi var rimeleg heldig med barndomen. Det var ingen luksus - men vi viste ikkje om noko anna og sakna det derfor ikkje. Med dagens mål så vil eg tru at 99 % av husstandane i vår bygd ville vere sosialklientar. Våre foreldre hadde eit enkelt mål på kva som var ein god materiell stabdard - og kunne mette barneflokket med sunn og god kost ikkje alltid så velsmakande - og heile og reine klæde. Det er vel med blanda følelser vi hugsar havregrauten -kvar einaste kveld bleik og blodlaus låg han tildekt og halvlonka dersem du var litt sein inn om kvelden. Men sant skal seiast - mor var flink både med mat og symaskina - ho fekk mykje utav lite.

3

Men det eg er sikker på er at mangel på det mest elementære det apelerte til fantasi og oppfinnsomhet. Eg trur du Edvard kom av beddinden akkurat i rett tid. 1927 då du var fødd - var vel av det mest heilsvarte i Norges historia. Den økonomiske oppblomstringa som skjedde i 1ste verdenskrig vart etterfylgt av konkursar i 1925-og utover. Ein skulle tru det var dårleg timet når det ca. 2.kvart år kom eit nytt barn til verden i vår fam.

Berre eit år etter at 2.dre verdenskrig braut ut stod du konfirmant i 1941. Konfirmantsamlingane var på Larsnes og det var ikkje sykkel på vår gard. Men alt då såg du sykkelmangelen som ei utfordring - med nokre små problem som måtte løysast. Du var god ven med han Ura-Ingvall - han gav deg ei sykkelrame - Olai Gjerde likte å ha oss til tilhøyrarar for sine mange amerika historier - han belønna deg med eit bakhjul og sæte - litt deler frå Hansgarden og kanskje litt her og litt der - sykkelen kom istand og du var sjølhjelpt med skyss til Larsnes. Du prøvde vist å ta nokon på bagasjebrettet med det funka berre på heilt flat veg og i undanbakke. For kjedehjulet bak - var nesten like stort som kjedehjulet framme så det var ein tung fornøyelse. Og når då hjula måtte utstyrast med tjukkvegga kompressorslangar frå Statens Havnevesen - endeskjøytte med hesjasterng- ja då trur eg vi veit at setet vart lite brukt. Men du mala nokre gule fartssrtiper på den - så på avstand var den bra. Eg var stolt. Men du braut ei hand på dette arbeidet. Under ein sveisereparasjon i smia hans Hole b Bern fekk du ein aksel over eine arma og det vat det.

4

Du var ute for ei og anna slysnå - men det måtte vel so vere når du var oppteken av å prøve ut verda. Heimeindustrien/treindustrien blomstra opp under krigen og alt året etter at du var konfirmert rigga du til dreiebank i kjellaren vår. Drivakselen var festa til takbjelkane med ulike diam. på reimskivene for å kunne tilpasse omdreiningane etter arbeidsstykkane Heile huset rista når du sette bjerkastrongane onn o benken og kanskje enda med eit brak i potetbingen hvis hogg seg. Når mor hadde kvinneforeining måtte arbeidet innstillast - hvis ikkje var det vanskeleg for Kamilla Muren å spele gitar - det ville kanskje høyrast ut som ballaleika

Kamilla Muren hadde forresten ei spesiell lommelykt når ho kom på foreining til mor - den var dreven av ein dynamo som vart sett i bevegelse med tommelfingeren. Ho sette den frå seg i gangen og medan songen gjekk på sitt beste i stova så kappast vi om kven som fekk opp beste omdreininga og skarpaste lyset på vidunderet. Ein barndom som var rik på små opplevelser og som gav oss den viktige og grunnleggande livsvisdom - du må sjølv syte for din eigen lagnad - men rekn med Guds velsigning dersom du i ditt indre bed om det . Våre foreldre lærde oss dette i sin måte og leve på. Velsigning gjer du deg ikkje fortent til - men du kan be om det - og få det



5

Og sjølv om ikkje din veg har vore berre lett - så trur eg også du har vore omgitt av velsigning. Vi har i vårt voksne liv vore med å skapt ei livskraftig bedrift som vi idag kan gle oss over at den gir eit godt levebrød til minst 15 medarbeidarar - og med ein vekstpotensiale i seg som er veldig spennande.

Eg kunne ha mimra svært lenge - 65 års betjenskap - eg hugsar deg heilt sikkert frå 3 års alderen. Eg veit meir om deg enn noko anna menneske - og like vel er eg stolt av deg. Vi er ulike av natur - men eg trur vi gjennom eit langt liv har hatt bruk for kvarandre sine egenskapar.

Det slo meg då eg las Vestlandsnytt og samtalen med deg - og såg billete av deg - ein ting har vi felles . Vi går som regel med slips. Det må vere vår form for forfengelighet la oss innrømme det. Når ein kjem opp i åra kan ein vedgå ei og anna. Slik med det eldre ekteparet som sat og var glag for livskvelden - og som litt sentimentalt gjerne ville betru seg til kvarandre. Han sa det var noko som hadde plaga han - ein medfødt feil ( fargeblind)

Ikkje frå Tana - men Gana

Du har heile tida flytta grenser- og eg har ein mistanke om at du vil gjere det også når det gjeld pensjonsalder - du antyda 65 år so vart forandra til 67 og 70 - men kven veit --

Eil lite råd forma av ein Nobelpris vinnar "

Men fram for alt trur eg at du har eit sterkt ynskje om å få vere til nytte heilt fram - og at ditt håp er samanfalande med Inge Volde sine vers

Frå min familie, Ranveig og Dorthe og Roger, Mathias og Trude som er i Middelhavet skal eg få takke Solveig og deg for laget så langt, takke for eit triveleg lag og ynskje mange og gode år inn i livskvelden



Foto: Harald Valderhaug

Gjerdsvika i Sande kommune er heimstaden til Gjerde-brødrene. Her ligg framleis John Gjerde AS, som den dag i dag sel ventilar til skip.

### BRØDRENE GJERDE OG JETS

- Olav var ein veldig ålreit mann. Han kunne faget sitt. Men du veit, når du får ein ide slik Olav fekk og du skal begynne og utvikle det, vil du møte på veggen. Før eller sidan vil du oppdage det at dette går ikkje slik. Vi jobba med dette spesielle problemet. Det handla om å få denne spesielle ventilen for å opne og lukke toalettet, til å fungere. Det var den som var utfordringa. Vi span-derte veldig mykje på den fyrste saka. Vi hadde brukt over 2,5 million kroner. Både eigenkapital og lånemulegheiter var oppbrukte. Det var vel i 1987. Då hadde vi ganske harde diskusjonar. Det var eit firma i Trondheim som utarbeidde ventilen, John Lyng. Vi bestemte at vi skulle reise opp til Trondheim og drøfte problemet. Det var Olav og eg som skulle reise, men han Olav ville ikkje vere med. Så eg reiste åleine og fekk orden på det. Det

vart eit lyft for oss. Hadde vi ikkje hatt han Jon Garen på Larsnes hadde det ikkje vore meir Jets. Det var vår fyrste store vinn eller forsvinn utfordring. Marin Teknikk kjende godt Garen frå før. Og eg vil nok seie at den Jets saka må ha vore ganske hard for han. Jon Garen stod last og brast med oss denne perioden. Vi kom over det og fekk ein ny ventil som begynte å fungere skikkeleg. Olav hadde det vanskeleg, og han fekk inn broren sin, Magne, som kom inn nokre månadar i staden for han sjølv, til han Olav kom seg til att igjen. Du veit at det var lettare for John og meg å gå inn med ny eigenkapital. Ikkje for det at vi var så sterke, men vi hadde tross alt eit firma. Men han Olav måtte ta pengane frå egne sparepengar. Eg forstår han godt. Det må ha vore hardt. Han hadde no familie også som skulle leve. Heldigvis vart det køyrt vidare.



Eg merkar meg at Edvard seier om turen til Trondheim at Olav ikkje ville vere med. Valet av omgrep seier noko om hans oppfatning av Olavs situasjon. For Olav handla det neppe om vilje, men om evne, sjuk som han var. Om valet av omgrep speglar Edwards samtidige oppleving av Olav, skjønar ein fort at røyndomsoppfatninga til dei involverte hadde svært ulike utgangspunkt som det må ha vore vanskeleg å sameine. Slik kan det tenkjast at kommunikasjonen dei i mellom til tider og i enkelte saker må ha vore ei større utfordring enn dei målber i ettertid. Den nye ventilen som etter kvart kom til å fungere i Jetsproduktet var ein annan enn den Edvard viser til her. Det var ei tidlegare patetentert løysing som no var frigitt, og det er denne ventilen Jets brukar den dag i dag.

– Var det sterk usemje mellom dykk i denne perioden?

– Ja. Det var usemje, ja, det var der. Det handla om korvidt vi skulle halde fram eller ikkje. Vi var to for og ein imot. Vi dreiv det gjennom. Det var ikkje vondt i mellom oss. Heldigvis hadde vi krefter til å halde fram. Vi såg alle at det var ein god ide og eit godt produkt. Og det har jo vist seg seinare også. Men det var ei tøffe tid. Eg brukar ikkje fare opp... men eg hugsar ein gong vi stod her, eg han Svein-Rune og Olav, og teikna på ei ny utforming av ventilen. Han Olav nekta å gå vidare med løysinga, men då slo eg i bordet og sa: -ditta prøver vi. Så det kunne godt gå sopass hardt for seg. Men dette måtte vi tole, og eg og Olav har alltid vore på god talefot. Skal ein vere meir enn ein som startar med noko må

det finnast opning for å kunne uttale seg. Det må vere opning for å respektere den andre sine gode idear, og ein må også kunne bøye seg.

– Men ikkje utan kamp?

– Nei. Det må vere lov å seie si meining, og det har eg fått gjort.

Ja, det har ein viktig funksjon. Konflikter er, i følgje teorien, både naudsynte og ikkje til å unngå av minst to grunnar: naudsynte dersom ein skal ta i vare demokratiets ideal om medbestemming og om å bringe fram best moglege avgjerder i komplekse og samansette saksforhold, og ikkje til å unngå fordi menneske har både vilje og evne til å kjempe for sine interesser, synspunkt og behov (Ekeland 2004: 5).

– På dette tidspunktet var vi havariet nær. Olav kjende det finske selskapet, og han fekk til ei avtale der vi kunne reise opp og kanskje få selt heile selskapet til dei. Vi kom opp og vart godt mottekne. Men eg hugsar at vi gjekk så langt ned i pris; vi sa dei skulle få heile greia for 10 million. Då hadde vi dekt gjelda til banken og hatt att litt.

Jets hadde ei gjeld på 7 millionar i Sparebanken Møre på det tidspunktet.

– Dette salsprosjektet stranda imidlertid, fordi finnanen truleg forstod at - desse karane her kjem til å gå dukken før eller sida uansett. Vi hadde med oss han Garen. Og vi var ganske slagne når vi for derifrå... Men han Garen spanderte ein god kveldsmat på oss om bord i ferga...

– Han hadde tru på dykk?

– Han hadde tru på oss. Han hadde det. I motsetning til

NorskHydro. Som også snusa på oss ei periode. Hadde det vore i dag, ville dei vel ha vore interessert, men det oppsopt som kom den gong, var vel ikkje noko å satse på...

Den viktigaste fylgja av Finnlandsturen var truleg at finnane såg på Jets som eit dødt konsept og slutta å dumpe prisane. Dette gav Jets på sikt eit større handlingsrom med mulegheiter for å halde fram med å bygge seg opp, som vart viktig for Jets sine mulegheiter til å overleve på sikt.

Det var ei hard etableringstid på 1980-talet, pga rentetrykket. Ein måtte arbeide hardt for å lukkast med bedriftene. Edvard hugsar godt at det var krevjande i etableringa av Marin Teknikk, med mykje sal på global basis. Hadde ikkje tenkt seg det slik på 1980-talet. Dei fekk fyrste kontrakta med eit Herøy-rederi på Søviknes, men det viste seg at finasieringa fall bort. Båten vart selt på beddingen til District Offshore. – Det var so pass vellukka, tore eg å seie, fordi vi fekk levere femten båtar i kjølvatnet av denne fyrste. 90 fartøy som flyter i dag, som har kome her i frå. Det hadde eg aldri i livet tenkt, den gongen.

– Kvifor overlevde du?

– Vi var heldige med prosjekta. Og jungeltelegrafar går globalt også. Han verkar globalt. Dei fyl så godt med der ute. Og supplybåtane jobbar så tett anten det er i Nordsjøen eller gulfen, så dei sel seg mykje sjølv, om du har gode produkt, som blir lagt til merke. Vi har vore heldige fordi vi har hatt gode rederi.

Slik sett må det ha vore enklare å starte selje skip enn vaku-umtoalett. Sjølv om også skipsbyggjarane må vere innovative i smått og stort, vil dei likevel ha ei større breidde og lenger fartstid, kompetanse og erfaring å støtte seg til. Vakuumsystema var enno uferdige og uutvikla, både i eit funksjonelt perspektiv, men også i ein marknads-samanheng. Utviklingsarbeidet var fordelt på få kroppar, Olav og brødrene, og dei skulle levere ideen til eit produkt, utvikle det teknisk, medan dei samstundes innarbeidde seg på ein marknad. Vanskeleg å forestille seg korleis dette kunststykket gjekk til. Stram og kritisk som marknaden var og er. Det var eit voldsomt ambisiøst prosjekt, fordelt på få menneske. I grunnen burde det ikkje ha gått bra.

– Ideen er at ein må fange opp det som reiarane ynskjer. Du må aldri seie at dette går ikkje an. Du må berre høyre etter kva dei vil ha, og deretter finne løysingane, og lage nettopp det. Seier Edvard.

Det høyrest så lett ut. Det er berre å gjere det... Sånn er det. Eg kjenner att Olav si grunngeving for å slutte som agent for Evac. Han snakkar om mentaliteten på Sunnmøre, som handlar om å lytte til kunden, og gi kunden plass, for deretter å samarbeide om korleis produktet kan tilpassast behova. Edvard vitnar her om same måten å tenkje på. Så har både Olav og Edvard dette drivet mot å finne tekniske løysingar som blir optimale for kunden. Det føreset fyrst og fremst eit fokus på den andre og den andres behov, og i det evne til å lytte.



Dernest evne til å kommunisere det som er sagt og forstått. Så er det dette fokuset som kanskje er del av løyndomen bak suksessen i slike kluster som ein finn på Sunnmøre? Er dette eit av dei berande elementa i denne kulturen? Kombinasjonen av servis- og løysingsorientering gir større læringspotensiale og ein vinn- vinn for begge partar. Ein har ikkje fokuset på si eiga bedrifts avgrensingar. Ikkje berre er ein open for eit behov, men ein jaktar på det og skaper så mulegheit for å stette det. Slik vil dei tekniske løysingane og menneska alltid vere fleksible og i rørsle. Bedrifta rettar seg utover, og stivnar ikkje. Her hadde ein kanskje noko å lære i offentleg sektor?

– *Møre og Romsdal er eit fantastisk område, seier Edvard. Han peikar på at det finst så mange ulike verksemder som skaper eit miljø med både breidde og djupne. Menneske møtast i ulike samanhengar, og sjølv om ein jobbar i konkurrerande bedrifter vil ein møtast på tvers i godt kameratskap. Folk er flinke til å halde forretningsløyndomar tett til brystet, men hjelper kvarandre der det er opning for det. Slik blir Møre og Romsdal som region eit slags stort regionalt team, der samhald og konkurranse får leve side om side, til forretningsfelleskapets beste.*

– *Du har hatt denne tekniske interessa eit heilt liv?*

– *Ja. Du veit kona mi – når vi kom heim og skulle ha mat, så vart ho av og til leide ta ditta båtpratet, og sa frå at no får dokke jammen prate om noko anna. Men då vart det heilt stillt, veit du... hadde gjort det same*

*igjen. Men hadde eg fått gjere noko om att skulle eg ha lært meir språk. Det er viktig. Det lærte vi i Jets. Så snart som produktet byrja fungere, vart det internasjonalt med ein gong. Vi selde mykje til Italia den fyrste tida. Det var der cruisebåtane vart bygde. Dei var einerådande på cruise i starten. Så kom finnane etter kvart. Men dei brukte dei finske systema. Finnane hadde monopol, og prisa seg deretter. Når vi byrja selje måtte dei dumpe prisane. Finnane tapte atskillige millionar på at dei ikkje kjøpte oss den gongen... Hardaste året økonomisk var i -87. Då hadde me for lite inntekter i forhold til utgiftene. Eg vakna tidleg på morgonen den perioden.*

#### BAKGRUNN

Edvard og John kom frå ein familie i Gjerdsвика med fleire sysken. To gutar og fem jenter.

– *Vi kom frå ein familie der vi aldri svalt i den forstand. Åt godt ved bordet, det vi fekk. Men det var ikkje så sprekt den tida. Fantest ikkje penge. Me hadde gard, der får fiska på vinterstid, og elles mura han. Og så var han heime i slåttan. Det var mor som dreiv garden, ho var utslitt, stakkaren. Men det var slik det var. Ingen reagerte på det. Mange som hadde slik. Og vi hadde det godt. Det vil eg seie. Hardt arbeidande foreldre, slik folk måtte her for å overleve. Guds frykt og nøysemde.*

– *Mange klagar på ungdommen idag. Eg synst vi har veldig mykje fin ungdom, men uansett; dei har det romsligare enn me hadde det. Dei slepp å sne krona, og det er godt. Dei fyrste åra i Ålesund hadde eg førti to*

*øre per time. Var atten år den våren. Då skulle eg beta- le hybel, og leve for. Bussen frå Ljåen og inn på Sankt Olav kosta 35 øre, og eg gjekk mange gongar for å spare. Tenkte at eg hadde betre timeløn når eg gjekk...*

– Tenkte eg det ikkje. Sunnmøringen her også.

– *Opplegget var slik at du skulle kome deg gjennom utan å låne penge til det. Det gjaldt å få sine fyrste turar. Eg hadde det nauta godt på dei nye båtane til Willhelmsen. Fem månadars turar på Østen og Australia.*

*På ein av båtane var eg i 23 månadar. Hadde ikkje ferie. Reiste i 1949. Då fekk me både egg og bacon. Mor var ikkje så begeistra. Då eg gifte meg i 1954 bygde vi i Tjørvågane. Huset kosta 45 000 kroner. Og eg hadde oppspart 15 000. Det var eg stolt av. Det var ikkje nødvendig å bruke så mykje.*

Han tenkjer ei stund, og legg til:

– *Eg har grunnar for å vere glad for Jets.*

Edvard tenkjer ei stund til, før han held fram:

– *Det var Olav som stod for utviklinga av Jets, sånn sett. Han har gjort veldig mykje godt for Jets. God teknisk innsikt. Men ein ting er brennsikkert. Viss ein ikkje tenkjer framover for eit produkt, og synst at no går det så godt, at vi kan lene oss litt tilbake, då går det fort galne vegen. Prisane på eit produkt blir pressa heile vegen. Skal du halde på fortanesta, må du endre produktet eller produksjonen. Det er ein kontinuerleg kamp. Det er slitsamt, men voldsamt interessant.*

– *På kva vis bidrog du og broren din til utvikling i firmaet?*

– *Vi bidrog på ulikt vis. Eg deltok meir i produksjonen når bedrifta var her. Fyrste åra deltok eg meir. Vi diskuterte løysingar. Olav er stirrig. Det må ein vere om ein skal få til noko. Men ein må også vere audmjuk. Men vi var eit godt team, sjølv om vi var mykje usamde. Det var ein del krysningar, men det var viktig som drivkraft for ei utvikling. Det var truleg gunstig at vi var så få. Å jobbe i gruppe på 3–4, då må alle delta, men straks du kjem opp i ein 5–6 stykke, vil alltid eit par ramle litt utanfor.*

At Jets var tre og sidan fire, var truleg ein gunstig storleik i høve til å få sett i gang dynamiske gruppeprosessar. Ein kjenner jo idealet frå pedagogikken, der det mest gunstige talet på medlemmer i ei elevgruppe bør ligge på tre, også for å unngå haikarane. Muleg det er dette Edvard har erfart rundt dynamikken som oppstod i gruppa mellom han sjølv, Olav og broren John. Konfliktene, usemjene og dragingane vart heller ikkje destruktive for bedrifta. Konflikter i seg sjølv kan vere ei kjelde til fornying, forbedring, vekst og utvikling både på eit personleg plan og for ein organsiasjon og ei bedrift. Dersom det motsette skjer vil det som oftast ikkje vere konflikta i seg sjølv som er skadeleg, men måten ein handterer den på (Ekeland 2004:5). Nokre teoretikarar vil hevde at god konflikthandtering føreset kunnskap om konflikter, men desse karane hadde nok ikkje metadiskusjonar om konflikter på dagsorden, og likevel vart dette eit positivt driv for bedrifta. Handteringa her handla om å akseptere at usemjer



og konflikter er ein del av drivet, og dei meistra desse ved å skilje snørr og bart. Når eg snakkar med dei om denne tida, brukar dei verken store ord, eller vektlegg det i særleg grad. I det heile nyttar ingen omgrepet konflikt. Kanskje er det nettopp denne underkommunikasjonen som gjer at spenningsnivået på den eine sida trer så klart fram i samtaler og dokument. Dette er sterke personlegdomar, med fagleg høg integritet, og ulike temperament og kommunikasjonsstrategiar, og syn på vegen mot målet. Dei tonar likvel motsetningane ned, også i dag, når historia skal skrivast, og legg med det for dagen lojalitet overfor kvarandre, og aksept av annleisheita hos den andre. Så opnar det truleg også innsikt i dei psykologiske strukturane slik dei ein gong var, og gir meg forklaringa på kvifor heile konseptet ikkje sprengdest innanfrå. Med så mykje motgang, og ytre vanskar, kunne usemja og konflikterne lett ha ført dei inn i endå trongare og vanskelegare farvatn enn dei allereie var i, enn sei spent bein under heile konseptet.

Så vart dei også slitne undervegs, og kunne tenkje seg å skrinlegge framtida. Motiva var skiftande, men særleg det stadige kravet om meir peng, var slitsamt. Kor mykje skulle ein satse, kor lenge, før ein gav seg? Kva var det verdt å sette på spel? Dei hadde trass alt familier å forsørge. Kor langt skulle ein våge å gå saman med denne ideen før ein gav opp? Men så var det det at ideen var god.

## IDEEN

– *Pumpa utmerka seg heilt suverent, seier Olav fornøgd. Eg kjøpte ein slik kniv hos dei, og putta den inn på skrupumpa. Og det var scoopet. Eg såg det med ein gong. Det var fenomenalt. På same tid diskuterte eg dette med broren min Svein, han er patentsjef i Norsk Hydro. Han sa til meg; Olav, no må du ta alle teikningane du har av dette produktet og gå til lensmannen, og få det notarial bekrefta, slik at opprinnelsesdatoen vert stadfesta. Det vil halde i ei rettssak.*

– *Vi diskuterte dette, eg og han John og han Edvard. Men dei såg ikkje poenget med ein patent, det kosta jo pengar me i grunnen ikkje hadde. Men her var eg stirrige. Han Svein gjorde alt papirarbeidet for oss gratis, men eg måtte jo betale sjølve patenteringa, det det kosta. Heldigvis laga han Svein ein patent som har vore alfa og omega for oss i ettertid. Utan dei patentane hadde vi vore vekke frå marknaden, vi hadde ikkje fått det til. For med det same Evac såg at vi kanskje hadde noko, så starta køyret. Fyrst på vanleg forretningsmessig basis, og etterpå med rettssaker. Men fordi patenten var så god, så fekk dei oss ikkje. Svein fekk også bruke Hydro sitt advokatnettverk, og gjennom desse slo vi Evac flat heile vegen, bortsett frå i Frankrike, der vart vi lurte. Men toaletta er stort sett dei same, litt anna design, porselelenet fann verken vi eller Evac opp, men all innmaten er annleis, og alt som er inne i, det som opnar og stenger for kloakken, det som spylar og gjer reint. Alle desse mekanismane er annleis. Vi gjorde det på ein heilt annan måte. Det som generer vakuemet er essensen i det nye.*

– *Då eg slutta på Bergens Rør hadde eg ikkje heilt klart for meg kva vi skulle gjere annleis. Men eg hadde starta å jobbe med det. Og ein dag sende han Roger Gjerde meg eit magasin med bilete av ei dansk skrupumpe. Og med det same eg såg det bilete, så såg eg det: HER LIGG DET. DET ER DETTE! Vi kjøpte ei slik Pumpe og byrja teste den ut. Då ser eg at, jaja, skal dette bli noko skikkeleg konkurransedyktig, må vi bygge om til vårt formål.*

Han kontakta leverandøren, men fekk ikkje gehør med dei som selte pumpa, dei var ikkje interessert. Så det vart til at Olav kjøpte ei Pumpe og tok den med inn på Åm Industri i Ørsta, laga teikning på korleis han ville ha det, og ba om at dei maskinerte ut og bygde om pumpa.

– *Åm industri er konkurs i dag, men det var ei bedrift som laga verktøy til plastindustrien, dei var svært dyktige handverkarar og topp fagfolk på sitt område. Medan dei jobba med det, så hadde eg i mellomtida jobba fram ei anna kloakkpumpe som hadde ein kniv/kvern. Eg hadde testa ut ein fem–seks ulike typar, og kom fram til at det var ein som skilde seg ut. Det var ABS sin. Dei hadde ei Pumpe som dei kalla piranja.*

Hm. Piranja? Kan det vere Piraja, det ville jo vere eit godt namn på eit slikt produkt, i det ein ynskjer skape assosiasjonar til den dødeleg effektive fisken i Amazonas.

Olav ler og frydar seg over namnet, og er samd i at artsbetegnelsen med dette produktet kanskje hadde

vore gjennom ei lita namnedreing på vegen frå Latin-Amerika og inn i norske vakuumploakkpumpesystem.

## PATENTET

– *Utan han Svein ville det ikkje ha vore noko Jets, i fylgje Olav, for Jets er ei patentbedrift.*

Svein er Olav sin yngre bror. Utdanna sivilingeniør frå NTNU, i si tid, vart han invitert med inn i Olav sin forretningside ein gong i 1985. Olav ville ha han med i bedrifta.

– *Eg tok ikkje sjansen. Olav var meir risikovillig enn eg. Eg var nyutdanna og utan særleg jobberfaring. Sett i ettertid, var kanskje avslaget det mest framtidsretta eg kunne ha gjort, også sett frå Jets si side. Eg starta å jobbe i Hydro, og vart etter kvart leiar for patent og varemerkeavdelinga. Hydro var også ei patentbedrift, slik sett var Olav i same situasjon. Han sette ingenting i produksjon før han hadde sikra seg rettane. Hadde han ikkje gjort det slik, er eg ganske sikker på at Jets fort ville ha vore ute av marknaden.*

Det er no ein drøy påstand, tenkjer eg, og ber han forklare.

Men han forklarar at det er viktig for innovative bedrifter å legge opp til teknologibeskyttelse, og ein vernestrategi. Det gjer ein gjennom å registrere design og know-how, såkalla trade secrets. For elles vil kven som helst kunne produsere på din ide. Ein kan enten søkje ei oppfinning, løysing eller design registrert hos politiet, å få det sokalla notarial bekrefta, eller ein kan



Olav (høgre) og Svein (midten) utanfor det europeiske patentkontoret. Det har sin pris å hevde sin rett. Til venstre ein tysk medhjelpar.

søkje patent på ei løysing ein ide, som skal utviklast. Reglane er slik at dersom du får patent varer det i 20 år, deretter skal ideen tilfalle samfunnet. Tanken er at i løpet av desse tjue åra skal bedrifta kunne utvikle ideen sin på ein slik måte at ein gjennom den kan skape løysingar som gagnar den som fyrst hadde ideen og den ideen er tenkt å gi ei handsrekning. På desse tjue åra skulle ein ha tid til å skaffe seg eit forsprang på eventuelle andre og med det kunne tene rettmessige pengar på genuine og kreative idear.

Deretter blir patentet avvikla og andre kan nytte seg av den tidlegare beskytta teknologien. Dersom ein ikkje ynskjer å søkje patent, som også kostar pengar, kan ein altså få ei stadfesting av politiet på at ein har teke i bruk ei løysing eller eit design frå den gjeldande dato, og det vil halde som stadfesting i ei rettssak.

Olav fekk bruk for denne kunnskapen allereie i starten. Jets samarbeidde med hollandske Sphinx og

produksjon av toalett teikna av Olav. Men Sphinx påstod at det var deira design, og ville ikkje levere i.h.t. til dei vilkåra som gjaldt. Men fordi Olav, ettertrykkeleg innprenta av broren Svein, hadde sørga for å få notarialstadfesta teikningane i si tid, måtte Sphinx gi slepp på kravet sitt, og produsere slik det var avtalt på førehand. Det var viktig for Jets i denne perioden der økonomien var svært sårbar. Det var jo noko av problemstillinga i oppstartsfasen, at Jets ikkje hadde kontroll på produksjonsledda, og slik fort kunne ramle i uføret på den måten at avtalar ikkje kunne haldast og leveransar gleppe...

– *Du jobba gratis?*

– *Ja. Eg ville jo gjerne hjelpe til. Eg har, og hadde, dette som mitt kompetanseområde i jobben i Hydro, og veit kor snart konkurrentane kan vippe deg ut av marknaden, gjennom å stele idear. Det er heilt vanleg i store bedrifter å stadig vere del av rettssystemet, fordi rettssalen vert brukt som arena for forretningsstrategiar. Olav kom også i uføret i Frankrike.*

Ja, den historia kjenner eg. Svein har forklart meg at patentretten er ganske intrikat. Det er komplisert, og den kan lett misbrukast. Og som så ofte elles; jus handlar om definisjonar og omgrep, og retten til å definere sanningane, meir enn rettferd, kva no enn det måtte vere... Sjølv om Olav var flink til å beskytte rettar, var han mykje i kontakt med kundar og produsentar av utstyr, noko som gjorde at han eksponerte seg nokre gongar meir enn han skulle. Eg tenkjer på Unni som har minna Olav på at han ikkje

alltid skal seie alt. Kanskje var det iveren som tok overhand, eller så var det nok naudsynt å av og til forklare for å nå fram med idear. Men ved ein leveranse hos Alstom i Frankrike hadde han lufta tankar kringt korleis han skulle framstille ei ny og enklare pumpeløysing. Dette vart snappa opp og tatt patent på hos Alstom, og seinare selt vidare til Evac. Jets hadde søkt patent på denne løysinga tidlegare, men knytt til eit anna produkt, og gitt eit anna namn. Sjølv om det i praksis var den same løysinga som Evac no «kom opp med» hadde Evac fordekt løysinga med nytt namn. Dermed vart løysingane betrakta som ulike, og patentretten gitt til Evac, som såg mulegheit for å bruke dette mot Jets. Dei tok ut søksmål mot Jets i Renne i Frankrike, der domstolen ikkje hadde som praksis å nytte teknisk kyndige juristar som dommarar. Evac lukkast med den planlagte taktikken, for dommarane i den fyrste rettsinstansen var tre unge jenter, juristar, som ikkje hadde kunnskapar om teknologi. Og advokaten til Evac var utruleg dyktig i si prosedering mot Jets, og overtydde dommarane om at Evac hadde rett i sitt krav mot Jets på dette patentet. Slik kom Jets til å tape retten til si eiga oppfinning.

– *Skurkestrekar*, kommenterer Svein. *Heilt forferdelig for Olav. Vi forsøkte å dokumentere dette, men det var folk der som vart utfordra til å vitne for Jets, men som nekta å stille opp. Dei innrømte at dei hadde stole ideen frå Olav. Det var ei trist sak.*

Saka vart avgrensa til Frankrike. Jets brukte ein av Hydros svært dyktige advokatar, men ein har i

etterpåklokskapens lys sett at ein kanskje brukte for mykje dokumentasjon.

– *Det ein kallar over-kill, på engelsk. Dei gode poenga druknar kvarandre.*

– *Var det einaste saka de tapte?*

– *Vi har saker gåande heile tida. Det er ein del av konkurranse aspektet når ein driv med teknologi og utvikling. Ein må alltid vere på vakt. Er ein ikkje det, blir ein fort sogen inn i saker som kan koste ein plassen på marknaden. Dette er ein kontinuerleg del av forretningsstrategien for ein del selskap. Faktisk trur eg at dette semesteret (2011) er det fyrste i mi 25-årige historie i Hydro at vi ikkje har ei sak gåande...*

Patentet til Jets var botnsolid, og det handla om utforming og bruk av omgrep. Kor solid eit patent er veit ein eigentleg aldri før ein hamnar i retten, og advokatan byrjar vrenge omgrepa ut inn. Svein kan å brodere. Med ord.

– *Som ingeniør var eg eigentleg ikkje særleg interessert i språk. Men det endra seg med jobben min. Eg er svært oppteken av språk i dag. Presisjon i språket er heilt nødvendig for kvalitetet anten det dreier seg om patent eller teknologi.*

Svein nyt etter kvart stor tillit i patentverda. Ikkje mange har hans kompetanse, og han vert brukt som dommar i saker som liknar det Jets til stadigheit handterer. Både i Oslo Tingrett og Borgarting Lagmannsrett. I Noreg finst det berre om lag 130 menneske som

jobbar med denne type saker. I tillegg er Svein også autorisert for å kunne prosedere saker i det europeiske patentsystemet, saker han fører sjølv i München.

Denne karrierevegen hadde han garantert ikkje tenkt på når han gjekk på NTNU. Så har han altså det til felles med Einstein; begge bygde sine yrkeskarrierer med utgangspunkt som patentingeniørar.

#### EIN GRUNDER FRÅ ULSTEINVIK

– Det har brent seg inn!

Han vert raud i augo, røyser seg og går etter vatn. Det passar meg i grunnen bra. Han vart rørt til tårer. Så har han heile spekteret, alle årstider inne i sin eigen kropp. Det er lett å verte engasjert i møtet med Olav. Han svingar meg rundt i heile kjensleregisteret mitt. Eg ler, forstår, får reflektere. Han tenkjer og han tenkjer høgt. Ikkje så rart at Edvard og John let seg rive med den gongen for 25 år sidan. Olav må ha vore god på å selje inn ideen sin. Han er det. God på å formidle tankane sine på ein truverdig måte. Eg skjønar at han er ein god seljar. Eg får tillit til han, kanskje fordi han sjølv trur så sterkt på det han formidlar. Om det meste. Eg lurar på kvar han har henta sin forretningsfilosofi i frå? Dei fleste av oss som driv denne type arkeologi i mennesket startar med heimen og foreldra heime. Men Olav minnst ikkje dette som nokon utprega verdi i eigen heim. Derimot kjem han opp med denne historia, som røyvde så djupt i han den gongen at tårene enno flotar opp når han tenkjer tilbake.

– Ja, eg gret lett. Eg gjer det. Eg har blitt så gamal at det spelar inga rolle med det. Det var verre å vere av den lettrørte sorten då eg var yngre, og trudde at menn ikkje hadde den retten. I 40-årsalderen var eg som granitt. Men etter at eg har prøvt korleis livet kan vere, så skil eg meir. Vi er ikkje maskiner, vi må vere opne og ærlege, og vere dei menneska vi er. Av og til er eg litt for mykje fritt-talande. Kona mi er annleis enn eg. – Det er ikkje alt som er nødvendig å seie høgt, Olav, seier ho. Så litt skulert har eg vorte der også, men den fundamentale endringa skjer ikkje. Ein lyt akseptere kvarandre som ein er. Men eg er open, og det trur eg skaper tryggleik rundt meg. Utan at det betyr at ein skal snakke om alt i tide og utide.

Han trekkjer pusten, og fortel om det han forstår som opphavet til den gode arven. Han trekkjer fram Jon Hatløy, faren til Ingvald Olav, Ingeborg og Myrthel Hatløy. Han hadde segla ute under krigen. Litt etter at han kom heim, møtte han ein kar han kjende ned i Vik, som for og fraus. Han Hatløy hadde kjøpt seg ein flott frakk medan han var ute, – og så tok han frakken og kledde på han som fraus. Han gav frå seg frakken berre sånn utan vidare. Det gjorde eit uutslet-teleg inntrykk på meg. Det har stått for meg som eit fantastisk eksempel.

Eg har ofte lurt på kva som i grunnen ligg til det å bli omtalt som eit kjenslemenneske. Eg skjønar at Olav er ein slik. Sidan kjensler genererer energi i oss, handlar det kanskje om evne til å vere open for og vere i kontakt med det som røyver seg i ein. Og stadig måtte stå i forhold

til kjensler er intenst fordi kjensler er forankra i verdiane våre. Og verdiar diskuterer ein ikkje med. Det er den arven som er oss gitt. Men i mange situasjonar vil samfunnet og/eller medmenneske krevje slike diskusjonar av oss. Då lever kanskje den lettare som har eit meir distansert forhold til sine kjensler, utan at dei får bli så påtrengande og kravstore. Då er det lettare å vere mindre stirrig, mjukare i kantane, og rasjonelle vurderingar får større rom. Slik sett vil ein oppleve at kjenslemenneske er prega av å ha mykje energi å forvalte, men at dette omløpet også stel krefter.

– Eg fekk problem. Eg hadde fått fram ventilane, og fyrste pumpeløysinga var klar og vi hadde selt ei to-tre andre anlegg. Då miste eg somnen og vart skikkeleg dårleg. Hamna på Åse, og var der 6 veker, og var ute av drift i 3 månadar. Men Svein, bror min, hjalp meg. Eg kom meg i gong igjen. Revisoren vår, ho Solfrid Alme foreslo at vi skulle forsøke å få inn Kåre Audun Haddal, ein økonom borta Haddal.

På sikt vart det ein realitet. Han kom inn som konsulent i mars 1989.

Solfrid minnst godt at Kåre var hennar ide. Ho hadde målbore tankar om at dei måtte få inn nokon som hadde det administrative ansvaret, og visste at han hadde permisjon frå Ulstein, og at han i realiteten såg seg om etter noko anna. Kåre hadde erfaringa, internasjonal kompetanse og han ville samarbeide godt med han Olav. Menneskeleg sett ville dei to gå godt saman.

Kåre krevde at han skulle ha like delar i bedrifta

som dei tre grunderane. Utan at han offisielt gjekk inn med pengar.

– Eg skal ha like delar med dykk, men ikkje før bedrifta er i pluss, var hans klare krav. I dette kravet kvilte ein taktisk strategi med tanke på eiga rolle og bedrifta si stilling i høve til banken. Hans tanke var at dersom han vart offisiell deleigar i bedrifta, ville banken kunne presse han i langt større grad, på banken sine premissar. Stod han derimot utanfor, ville han ha større aksjonsradius i høve til banken. Han pressa banken gjennom å stille ultimatum rundt sitt eige ansvar for å få bedrifta til å bli lønnsam. Banken hadde rundhanda lånt ut pengar til gode kundar, og hadde interesse av å få bedrifta lønnsam. Slik tok Kåre Audun Haddal strupetak på Jon Garen. Kåre vart med på desse premissane så lenge til at bedrifta gjekk i pluss, mange år seinare. Då realiserte han avtalen sin.

– Kåre er ein strateg. Litt sånn Idar Ulstein-opp-legg. Han lærte og har gått på skule med han Idar. Det seier han sjølv også. Han har god innsikt. Han er ingen typisk blå russ, som fyl systema. Nei-nei. Han har innsikt, praktisk – ser mulegheiter.

Olav gir eit konkret døme: – viss du skal spare i ei bedrift, så startar ein med å ta frå dei tilsette lunsjen. Det er jo heilt horribelt. Ein får ikkje oppslutning og skaper ikkje entusiasme ved å ta frå dei tilsette goda deira. Men ein typisk skrivebordsøkonom ville gjere det for å få tala til å snakke i pluss.

Kåre og Olav har ulike bakgrunnar, men saman jobbar dei svært godt.





Ulikskapen er ikkje farleg, så lenge vi erkjenner den, og etablerer eit forhold til det å vere ulike som ein positiv styrke.

Ulikskap føreset at ein evnar å lytte til den andre og jobbe med og ville forstå det den andre forsøker formidle. Fordi vi er ulike, og fordi vi erkjenner det, veit vi at det vert svært viktig å lytte, og stille spørsmål for å sikre at ein oppfattar rett det ein trur den andre seier. For å lukkast må ein vere opne, men det må ein trene seg på. Ulikskap skaper større spenn og i det større handlingsrom dersom ein maktar å forvalte det handlingsregisteret som ulike personlegheiter og ulike erfaringar bringer fram i eit lyttande samarbeid. Tenkjer eg...

Olav dekte den tekniske innsikta, men *«på økonomisida var vi heilt på bærtur. Evnar du ikkje lære av dine feil, og ser du ikkje dine avgrensingar, kjem du ikkje av flekken. Du kjem aldri vidare».*

Dei trengte hjelp.

Kåre og Olav er snare til å ha mange og sterke meiningar, og hevdar desse med stor entusiasme. Men når feilen er eit faktum, er det også kultur for å bøye av og ta til seg at denne gongen var det den andre som hadde rett. Dette er i følgje Olav sjølve Jets-ånda. Det er viktig å kunne lære av feil, men også å ope kunne erkjenne feilen. Openheita er vegen vidare.

Høyrest logisk ut synst eg. Kanskje heng denne filosofien nært saman med at du som oppfinnar må vere i stand til å leve nettopp ei slik haldning. Prøve og feile, å våge og drøfte feila dine ope saman med andre, slik at ein gjennom

fellesskap og ulikheiter hentar fram breidda i løysingspekteret, slik at produktet skal kunne vekse og vere liv laga. Kanskje er det denne yrkesstrategien Olav så sterkt har teke med seg inn i samarbeidet med økonomien om utviklinga rundt bedrifta? Muleg at dette ikkje er mainstream filosofi i norske bedrifter – bedrifter som har utvikla bedriftskulturar med utgangspunkt i heilt andre typer verdiar og haldningar. Det kviler kanskje noko unorsk i det å ha mot til å ikkje ha alle svara, våge å vere utan fasiten, og stole på at dei du jobbar saman med kan minst like mykje som du, og har noko å bidra med. Så ligg kanskje noko av løyndomen til Jets sin suksess nettopp i dette?

*– Og ikkje berre det. Folk skal ha fridom til å handle, og folk skal ha ansvar. For det som mange bedriftsleiarar gjer feil er at dei gir fridom og ansvar, men så gir dei ikkje frå seg myndigheita til å gjennomføre. Det er ikkje reell fridom, seier Olav.*

Hm. Skal tru om denne filosofien ikkje har ein pris når folk gjer feil. Kva skjer når arbeidstakarar har brukt mykje pengar, og også brukt dei feil? Mon om det finst reelt handlingsrom bak slik flott filosofi? Kva skjer på Jets når nokon har svidd av pengar på ein flopp?

*– Då snakkar vi om det, og gløymer det fortast muleg. For dette er fundamentalt viktig. Skaper du tryggleik får du ut det som sit i folk, og når du får ut det beste i så mange så blir det i sum kjempebra, i staden for at*

*folk skal sitje og vere redde og ikkje våge noko. Det er jo livsfarleg! Vi forsøker å vise her på huset at vi meiner alvor. Derfor har vi brukt mykje pengar på både det eine og det andre. Vi bygde til dømes eit trimrom. Han Kåre skulle på ferie, og eg skulle ordne ut. Så eg spurte han: -Kåre, kor mykje penge skal eg bruke på dette? - Nei, ditta vil eg ikkje legge meg bort i. Ditta fiksar du, Olav. Men når han kom heim att frå tur, då skal eg seie deg at håret la seg bakover! Vi brukte litt peng på det ja. For eg har sett meg litt rundt andre stadar. Trimromma er noko puslete greier. Det er jo berre ein teori! Dei meiner ikkje alvor. Slik ville vi ikkje at det skulle vere her på Jets. Her skal det vere rausheit. Rausheit avlar rausheit. Det gjeld for alle livets forhold. Den som gir får alltid tilbake meir enn han gav. Dette må ein erkjenne, leve etter det sjølv, og få andre til å oppdage det. Dersom ein er raus med kvarandre går det veldig bra.*

Olav veit kva han snakkar om. I 1999 hadde han eit tungt år. Mykje tid og krefter var brukt på å utvikle nye ventilar, og det var i all hovudsak Olav sitt prosjekt. Olav hadde hovudansvaret for konstruksjonen av dei, men fekk dei ikkje til å vere heilt tette. Det blir det problem av. Feilen vart ikkje oppdaga før fleire anlegg var leverte til fire cruisebåtar. Jets valte å kome kundane i forkjøpet ved å skifte ut samtlege ventilar før klagene kom. Olav etterlevde si eiga norm om at kundene alltid skal ha det beste ved å ikkje måtte bere tap som produsenten har ansvaret for. Men det var ei tung tid for Olav. Det kosta å bere ansvaret for eit tap på over 4 millionar kroner.



Det var prisen for skifte av 5 200 ventilar.

Tidlegare ventilar var også eigenkonstruerte, men elektrisk drivne, medan denne nye ventilen skulle vere vakuumdreven. Løysinga vart å bygge den nye ventilen inn i det gamle konseptet og det var det som skulle til. Den gamle ventilen med vakuummotivert styring. Det var nybrottsarbeid, og ei nyvinning. Men det var ei tung tid, med skuffelsar og intense drøftingar.

Medan Kåre var på ferie, skulle Olav få utstyre det nye treningsrommet på Jets. Både rommet og fakturaen fekk skikkelege dimensjonar...

Så er det kjenslene som er motoren i våre handlingar. Kven sa at dei negative kjenslene ikkje har ein god og heilt nødvendig funksjon? Det er noko rart og kanskje også misforstått ved nordmenns forhold til å leve ut kjensler i offentlege rom som på ein arbeidsplass. I alle fall dei vi definerer som negative; slike som sinne og irritasjon. Kjenslene vi har skal kontrollerast. I motsetning til nordpå, kanskje, og sør på kontinentet. For det er skilnad på samanstøyt og kontroll. Det er ikkje like mykje kraft og vilje i det siste, som rotfesta verdiar



og haldningar blir tydelegast ved kvasse brytningar. Nordmenn vågar kanskje ikkje opne for desse kreftene i sitt konsensusideal? Slik sett var det noko utypisk over Jets-kulturen. Den gong. Som no. At kjenslene får utløp, så får det berre vere tungt, inntil det opnar seg, noko annleis, noko nytt. Det er ein del av prosessen.

Olav er open om den tida han var psykisk sjuk.

*– Den perioden gjorde meg oppteken av å leve kvar dag. Når du er psykisk sjuk lever du ikkje. Det er berre kroppen som virkar. Du er åndeleg død. Det er heilt forferdeleg. Det er det næraste du kjem eit helvete. Det å vere åndeleg på sidelinja, og at alt er berre mørkt. Men å då oppleve lyset igjen, og kjenne kor godt det er å vere frisk og kjenne at alt fungerer, då blir eg så oppteken av kor mykje fantastisk flott det er å gle seg over. Og for meg blir det viktig å få dele, og eksponere desse gledene over på andre. Dette er viktig for meg. Den dagen eg vert sitjande og kanskje ikkje maktar så mykje meir enn min eigen pust, då kan eg leve i tankane, og dei gode handlingane. Det er min livsfilosofi. Til eldre du blir, til meir lever du i tankane. Tenk deg det motsette. Om du har vore ein gjerrignark, og berre har krangla deg gjennom livet, så har du ikkje mykje godt tankegods å kvile deg i, når kvelden kjem. Så du må tenke praktisk og logisk framover. Livet har ei byrjing og ein utgang. Det må ein ta innover seg. Det å vere psykisk sjuk var grusamt. Eg opplevde veldig sterkt at eg hadde livet til låns.*

*– Dette er ikkje skulelærdom?*

*– Nei. På skulen lærde eg andre ting. Hehe. Heilt andre ting.*

Han fortel at han hadde han Leinebø. *– Han brukte å seie at: «– dokke er idiotar heile gjengen! Eg burde ha flytta dokke ned eit klassetrinn». Muleg han hadde eit poeng. Men eg gjorde det bra på skule som vaksen. Då var eg motivert, jobba hardt og fekk gode karakterar. Det var ikkje fordi eg var så veldig smart, nei da, men eg jobba. Siste året på skulen sat eg frå to til elleve kvar dag i eitt år, og det gjorde nytta. Eg har ikkje spesielt god hukommelse. Eg måtte smi og smi og smi, og så gjorde eg noko anna. For i matematikk handlar det om forståing og logikk. Og når du fyrst forstår, slepp du å hugse. Men det handlar om å automatisere kunnskapen. Derfor likar eg ikkje høyre når folk seier om andre at dei er dumme. Det kan eg ikkje fordra. For det er ikkje sant. Vi er berre ulike. Dessutan handlar det om å like det ein gjer. For meg var det viktig å finne ein jobb som er kjekk. Det reflekterer ofte også evnene våre. Det vi meistrar og evnar, det vil vi oftast også få eit godt forhold til. Det må vi finne i oss sjølve. Det er gåver vi har fått, og med det som utgangspunkt skal du leite etter ei utdanning. Livet blir kjekkare og kjekkare om vi held fast i det vi evnar og utviklar oss med det som utgangspunkt.*

Han heng godt saman tenkjer eg. Desse små vindaugo som Olav opnar inn til si eiga sjel fortel meg at dette han trur på også er utgangspunktet for det han ynskjer skape i Jets. Han omset denne filosofien på arbeidsplassen sin

gjennom å vere oppteken av at folket har det godt. Tilsettingstala for bedrifta frå ho starta til i dag stadfestar kanskje sider ved dette. Folk blir. Dette kan sjølvsagt ha mange forklaringar, men det er grunn til å tru at trivsel er ei grunnleggjande årsak til at arbeidskrafta er stabil. Så handlar det sjølvsagt også om arbeidsmarknaden generelt, og muligens også veksttrykket i bedrifta. For Jets-leiinga har lagt vekt på å vere nøkterne. Ein nøktern økonomi føreset også nøkternheit med tanke på utviding og vekst i organisasjonen. Tilsetjingskurva speglar også slik bedriftas økonomiske suksess, og progresjonstakt. I 1990 fekk Jets 4 ny-tilsetjingar, og fram til og med 1995 kom det til ytterlegare 4, medan det berre i året 2007 kom heile 12 nye inn i organisasjonen. Og etter kvart som bedrifta ekspanderte utjamna den klare mannsdominansen seg noko, sjølv om det enno er eit fleirtal menn i konsernet. Jets har ikkje hatt noko bevisst kjønnsperspektiv, før kvinner vart ein representert kategori i styret gjennom Liv Karin Hasund Hauge.

#### OPPSUMMERING 1986–1989

Jets vart altså etablert i ein periode der det bles i medvind og motvindsretning på ei og same tida. Med billege lån, som vart etterfulgt av inflasjon, krise i skipsnæringa, med påfylgjande arbeidsløysing og krakk i finansverda, der bankar gjekk konkurs, den fyrste på Sunnmøre. Korleis hende det at Jets stod seg gjennom etableringsfasa, der konjunktursvingingane i dei ytre strukturane unekteleg må ha skapt press og trykk

innad i ein type bedrift, som sjølv utan ytre friksjon vil vere prega av trykk?

Dersom ein grip fatt i dei ytre rammene, har vi alt sett at Jets var heldige med timinga gjennom at dei fekk tildelt billege lån i oppstartfasen. Banken delte rundhanda ut midlar, rentenivået var lavt og grunderane lånte, fordi det var den opsjonen dei hadde, om dei ville gå vidare med bedrifta. Eigenkapital var det smått med, bankens mandat var å stå for risikokapitalen, og i eit politisk-økonomisk perspektiv forsøkte ein å motvirke ei tiltakande økonomisk krise gjennom å halde rentenivået kunstig lavt. Dersom ein ser på Sunnmøre under eitt, og det konglomeratet av bedrifter som fanst, er det ikkje vanskeleg å forestille seg bankens posisjon i lokalsamfunnet, og heller ikkje bankens rolle i industrieventyret. Bankane må også i dette perspektivet ha hatt pengar å låne ut. For Møre som region har kapitalakkumulasjon og kapitalistisk tenking lange historiske tradisjonar, noko som påstandane om den sunnmørske forretningskulturen kanskje har si forankring i og vitnar om. I alle høve; om konjunktursvingingane var ei utfordring for industrien, må det ha vore umuleg for bankane. Ser ein på denne forteljinga, kjem individet og krysninga mellom gamle og nye tider, enn sei; gamle og nye verdier opp i dagen, gjennom vitnesbyrdet til Jon Garen i Sparebanken Møre. Han var ein mann av si tid, og lånte ut pengar i tråd med det gamle mandatet, og dei gamle normene om å låne pengar til lovande prosjekt, der samarbeidspartane fekk lån på sin integritet. Dette

Kåre Audun Haddal talar under jubileumsfesten ved Ulstein Hotel, mai 2011.

idealet vart drege inn då Noreg vakna til ein ny og annan kvardag, prega av eit anna regime, etter bankkrisa og ny-liberalismeidealet som kom i kjølvatnet av Thatcher- og Reagan-regima på 1980-talet. Det skulle kome til å prege forholdet mellom Jets og den gamle allianseparten Sparebanken Møre.

Så langt i historia vil det vere grunnlag for å seie at for levedyktigheita til ideen, og mulegheita til å realisere den, så var lokaliseringa i Sunnmørsregionen ei av dei grunnleggjande årsakene. Ikkje fordi at bankane ikkje hadde det same mandatet andre stadar i landet, men fordi ein historisk sett finn kultur for å ta imot og omfamne det nye i denne regionen. Det ser ikkje ut til at Jantelova regulerer samspelet i forretningskulturen. For det har hardnakka vorte hevda av aktørane at det finst ein kultur for å støtte nykomarar, gjennom å kjøpe produkta deira. I dette spesielle tilfellet handla det sjølvsagt også om skipsbedriftenes ynskje om å bryte ein monopolsituasjon. Edvard Gjerde, som har grunnlagt og bygt opp to bedrifter, fortel om nettverket som avgjerande for at han etter kvart fekk Marin Teknisk AS opp og gå. Regionen har hatt tilgang på kapital kanalisert gjennom maritim verksemd, både på pri-

vatbasis gjennom reiarlag, og gjennom offentleg politikk kanalisert gjennom bank- og finansnæringa. Og regionen har disponert mykje maritim kompetanse, og kompetanse på kommunikasjon og samarbeid, og betydninga av eit slikt samarbeid. Normene som ivaretek det regionale teamarbeidet er ein medverkande faktor til at både Jets og/eller andre liknande idear kan få vekstrom for levandegjering av sine produkt. Dette er fundamentet som den teknologiske kunnskapen kan flyte på. At arbeidstakarane disponerer eit teknisk forankra språk, gjer at kommunikasjon ikkje blir ei barriere for utvikling, men tvert imot fremmar den.

Det som også er av avgjerande karakter for framveksten av denne bedrifta er den psykologiske dynamikken mellom dei tre grunderane, og rammene dei har jobba innanfor. Samhandlingane deira er del av handlingsromet, saman med svingingar i ytre politiske, økonomiske konjunkturar som styrer marknaden. Som typar er desse tre mennene ulike. Edvard seier ikkje for mykje, men har eit brennande engasjement for tekniske innovasjonar, og har eit openbart talent for å skape nyvinningar, eller finne løysingar på eksisterande eller nye tekniske utfordringar. Han er oppteken av å lytte seg fram til kva kunden eventuelt kan ha for slags behov, for deretter å finne dei tekniske løysingane. Olav er også innovativ og søkjande. Han trivest i drivet han får vere i når han jobbar ut ei løysing. I motsetning til Edvard sparer han ikkje på orda. Han er ein strålende pedagog fordi han kjem motforestillingane dine i forkant heile vegen, og formulerer beho-

«Desse tre mennene vaks opp i ei tid der verdier som demokrati, solidaritet og lojalitet prega samfunnet»



va dine før du ein gong er klar over at du har dei. Slik dyktige seljarar og pedagogar skal.

John derimot hadde dette organisatoriske talentet. Han hadde blick for strukturar og organisasjonar som Jets kunne lene seg mot, og som var heilt naudsynte for at ideen og produktet skulle bli reelt og salbart på ein marknad. Han makta å etablere ein organisasjon med ein viss struktur, han hadde organisatorisk autoritet, og vart den naturlege leiaren i styret. John hadde, gjennom sitt politiske engasjement og sine styreverv, utvikla eit nettverk og kunnskapar om korleis ein turnerer ein slik ide inn mot offentlege strukturar, både

før å få lån og etter kvart også tilskot. Seniorrådgjevar i Innovasjon Noreg, Lars Sandnes, fortel at i DU var ein oppteken av å skape arbeidsplassar den gong. Miljø var ikkje eit tema. John var ein respektert politiskar, og som ordførar vog hans integritet tungt når DU skulle velje prosjekt til fordeling av statlege midlar. John Gjerde vart sett opp til. Så hadde John det til felles med Olav at han var god til å snakke. Men medan Olav var den som verkeleg kunne briljere og misjonere, var John den som kunne bygge bruer. Desse tre mennene var svært ulike, men alle tre hadde eigenskapar som dei kunne kjenne att hos den andre. Dette har



fungert som eit lim dei i mellom, i tillegg til at dei alle disponerte grunnleggjande teknisk innsikt, og med det eit språk som gjorde at kommunikasjonen dei i mellom kunne flyte utan dei store mistydingane. Dei forholdt seg alle også til demokratiske normer, der usemje er ein uutalt verdi, og viktig struktur. Alle tre har akseptert usemja som noko verdfullt, trass alt, og som del av eit driv til utvikling. Konfliktene har til tider skore djupt, men fordi dei har tillete seg å tolerere desse, kjenner dei kvarandre og kvarandre sine verdiar, og slik blir dei trygge. Mangel på konflikter i bedrifter er i dette perspektivet sannsynlegvis farlegare for både arbeidstakarar og produktutvikling, men å hauste frukter av dei føreset, som her, at deltakarane kan handtere dei emosjonane som flyt opp i kjølvatnet av usemje. I den grad ein kan generalisere den erfaringa som vi her får innblikk i, må det handle om korleis bedrifter kanskje hadde tent på å etterspørje menneskeleg mangfald og mot til å hevde si overtyding. Utan eit mangfaldig utgangspunkt, får den enkelte heller ikkje kontrastert og brynt sine mange sider, og i det misser vi høvet til å bli kjent med oss sjølve. Trygge arbeidsfellesskap handlar ikkje om konfliktfrie soner, men trygghet til å hevde våre verdiar, når vi veit at vi har dei. Desse menneskelege kvalitetane er ikkje statiske strukturar som arbeidstakarane sjølve har ansvar for å forvalte, men som vi har sett, dynamiske krefter som opnar for utvikling dersom normene tilseier at det er verdfullt. Desse tre mennene vaks opp i ei tid der verdiar som demokrati, solidaritet og lojalitet prega samfunnet, og

forteljinga om etableringa av denne bedrifta vitnar om korleis individet levandegjer nettopp slike verdiar. Dei snakkar ikkje om verdiar i ord og bokstavar, men lever dei. Kanskje ikkje eit tilfeldig samantreff at nettopp desse verdiane var gjeldande i ein periode der vestleg produksjon og økonomi var på sitt mest framgangsrike?

No er det også muleg at det var lettare å tolerere usemjene så lenge det var konsensus rundt verdien av ideen. Målet var tydeleg definert; her skulle ein bryte verdsmonopolet, og bli betre enn finnane. Men dette har utvilsamt vore slitsamt for dei alle. John og Edvard hadde sine egne bedrifter å ta hand om, og Olav må i mangt ha vore åleine om å bere fram Jets. Var det slik som Edvard og Kåre vitnar om, at Edvard og John var eitt, kan ein lett forestille seg trykket på Olav, som bar ansvaret for å utvikle produktet og bedrifta mykje godt åleine. Dei sette seg også i stor gjeld, og ansvaret vart ikkje med det mindre. At det vart gjort mange feilvurderingar kva økonomi gjaldt i denne perioden er heva over tvil. Men så evna dei likevel å lande på beina. Kanskje fordi brødrene Gjerde og Olav delte eit killer- og konkurranseinstinkt. Dei er svært ambisiøse og tvilar ikkje på egne evner. John sa det jo: *Det er ikkje bra å ha for mykje utdanning, då ser ein alle snublesteinane.*

Eller som Kåre Audun Haddal sjølv sa det under jubileumsfesten i mai 2011: *Det hadde nok ikkje blitt noko Jets om eg hadde kome inn i bedrifta allereie i 1986...* Nei. Det hadde det nok ikkje.

## The starting point

*The founders of Jets faced great challenges as they tried to get Jets Systemer AS on its feet from 1986 to 1989. How much were they willing to risk, and what helped them through the problems, challenges and accidents which plagued the company during these three years?*

Jets was established at a turbulent time. Years of low interest loans were succeeded by inflation, crisis in the shipping industry, unemployment and financial meltdown where banks went bankrupt. So how did Jets make it through the early years in a society suffering from these circumstances?

Timing was a critical factor. Several banks were based in the region, and low interest loans were available as part of the banks' mandate at the time to provide risk capital for local industry. The founders themselves had no funds of sufficiency, and relied heavily on one such local bank to finance the company: Sparebanken Møre and its local representative at Larsnes, Jon Garen. Just a few years later, it would have been impossible for any of these banks to provide the funding needed by Jets.

The industrial cluster of Sunnmøre has a culture of mutual support, meaning the companies in the cluster will lend newcomers a hand by purchasing their products. Not least with Jets, who set out to end the vacuum toilet monopoly of one of the cluster's suppliers with new technology. Edvard Gjerde, one of the founders of Jets, is also the founder of Marin Teknikk. He says the cluster network was crucial for getting Marin Teknikk up and running.

The three founders had quite different personalities. Edvard Gjerde is quiet and does not speak too much, but has a glowing interest for technical innovation. He listens to the customer and then works out a solution. Olav Hofseth is also an innovator, always looking for a better way to do things. Unlike Edvard, he is a natural speaker who will tell you what your needs are before you even know you have them. Edvard's brother John on the other hand, a respected local politician and businessman himself, brought his own network and organizational skills to the table. He had an eye for structures and organizations in society, to which Jets could turn for financial and other support.

Though they were different, all of them had qualities that they recognized in the others. They also had the technical insight and vocabulary that enabled them to communicate on a technical level without too many misunderstandings. While they did have their conflicts, they accepted their differences as a strength, agreeing that disagreement is part of democracy. They grew up at a time when democracy, solidarity and loyalty were important values in society, and the story of how Jets was established is testimony to how individuals give life to such values.

Massive debt almost stopped the company in its tracks several times, but the Gjerde brothers and Olav landed on their feet every time. They were ambitious, and didn't question their own abilities.

In the words of John Gjerde: "It's not good to have too much education, it will make you see all the pitfalls". Or as former Jets CEO Kåre Audun Haddal put it in his speech during the 25 year celebration of Jets in May 2011: "Jets would probably not have existed today if I had joined the company back in 1986..." He is right. It probably would not.



## Industrialisering og kommersialisering 1989–1998

Med nokre finansielle grep unngår Jets sitt endelikt. Edvard sa at Kåre var ein tryllekunstnar og ein engel. Kva slag strategi spelte han ut mot omverda for å kunne hente framtida attende til Jets?



I 1989 er skipsindustrien inne i eit oppsving, og dette fører til at Jets også får meir å gjere. Draugenfeltet, som er det fyrste norske oljefeltet nord for Stadt, er under planlegging, også interessant for Jets. Ein forsøker også å få levert prosjekt gjennom Myklebust når det skal forhandlast om bortsetjing av arbeid. Samstundes drøftar ein «*prinsipielle sider ved bedrifta sin «internasjonalisering»*» og mulegheitene for eit forpliktande og tettare samarbeid med hollandske Sphinx. Ein meiner at tilknytning til EF er gunstig, samt at lokaliseringa «*har verknad for leveringstryggleiken i ein ekspansjonsfase*».

Utan at det skal vere til forkleinelse for dei tidlegare protokollføringane er referatet frå dette styremøtet annleis enn dei forutgåande. Eit litt anna fokus er protokollført. Det betyr naturlegvis ikkje nødvendigvis at dette ikkje har vore eit poeng for verksemda før, men noko skjer likevel så lenge dette no vert artikulert som del av styrereferatet. Omgrep som kostnadseffektivitet - marknadføring - EF - geografisk plassering (lokalisering) - renomé - topp kvalitet - lave prisar - salsprognosar gjer seg gjeldande. Språket blir annleis. Omgrep som er betydningsmette og omfangsrike, fylt av ein annan type kunnskap. Språk som speglar ei anna type tenking, eit anna fokus, større perspektiv og korleis ein skal nå mål som ein knyter til desse perspektiva. Verksemda lever og veks gjennom den kunnskapen ho vert tilført.

Styremedlemmane drøftar nødvendigeita av å utvikle det dei kallar «*eit renomé for topp kvalitet og service*». Ein er oppteken av å halde prisnivået nede, men til ein del kundar må prisane også aukast. Det gjeld for delar av den norske marknaden der prisane er for lave, men der Jets har eit omdømme forankra i kvalitet og service.

Jets er i gang med merkevarebygging. Og dei ligg i startgropa når det gjeld å dra inn avtalar på den internasjonale marknaden. Olav og Kåre reiser både til Canada og Italia for å avklare marknadspotensialet og salsprognoser, for å kunne vurdere verksemda sin kapasitet både når det gjeld økonomi og produksjon.

Eit italiensk firma, ISIR, og FAST i Canada ynskjer å vere representantar for Jets. Selskapa er leverandørar av reinseanlegg, og FAST ynskjer å representere Jets både i USA og Canada. ISIR ynskjer representasjon i alle Middelhavslanda, samt Tyrkia, Portugal, Austerrike og Sveits. Forslaget omfattar også gjennomføring av reservedels- og servicerepresentasjon. Styret i Jets er skeptiske til avtalane fordi dei meiner dei geografiske marknadsområda er for store, men også fordi ein er usikker på korvidt verksemda har kapasitet når det gjeld produksjon, administrasjon og planlegging/koordinering. I protokollen vert det gitt uttrykk for at styret kjenner eit visst press frå desse interessentane som vert karakterisert som seriøse aktørar i sine respektive marknader. Jets ynskjer å få til avtalar, men ikkje på ein slik måte at det går utover høvet Jets har til å planlegge, kontrollere og sikre eigen vekst og teknologi/know how, samstundes som

ein vinn erfaring med nye marknader. Jets fokuserer primært på den europeiske marknaden, men ynskjer å halde relasjonen til dei canadiske og amerikanske marknadane open, og varm, gjennom å legge opp til god informasjonsflyt mot denne aktøren.

I mai reiser Olav til Frankrike fordi det hadde oppstått mindre tekniske problem som måtte løysast umiddelbart, slik at ein ikkje mister goodwill både i reiarlag og verft. Jets ligg også godt an til å hale inn ei større kontrakt ved eit nytt skipsprosjekt ved same verftet.

Men Jets har større utfordringar enn dette. Bak fasaden lurer framleis dei økonomiske problema som har bygt seg opp sidan oppstarten. Det er desse flokane og vasane Kåre Audun Haddal er henta inn for om mogleg å gjere noko med. Olav sjølv har i ettertid sagt at når det gjaldt økonomi var dei heilt på bærtur. Edwards kommentar om at Kåre både var ein tryllekunstnar og ein engel stadfestar Olavs erkjening, og legitimerer behovet for den kompetansen Kåre hadde.

#### EIN FINANSIELL INGENIØR

Med utdanning frå Handelshøgskulen var han alt ein privilegert. Ein skulle ha godt hovud for å få opptak den gongen. Konkurransen var stor. Men han kom ikkje langt i verftsmiljøet på Sunnmøre med berre fine papir. Ein måtte oppføre seg som folk. Kåre hadde vore tilsett i Ulstein i 17 år før han tok til i Jets. Desse åra var ein god skule. Her fekk han skulere seg, og hadde derfor solide kunnskapar om industrialisering og kommersialisering av nye produkt. Gjennom hans



observasjonar av leiingsdynamikkar, lærte han også noko om leiing. Då han gjekk ut av Ulstein for å byrje i Jets heldt han likevel fram som styreformann i salselskapet Ulstein International i fleire år frå tidleg 1990-tal. Han sat også i diverse andre styre. Han hadde både fomelle- og erfaringskunnskapar som sikra han heilt nødvendig breidde og tyngde i Jets.

*– Økonomien i Jets var ei himla suppe, med to etablerte grunderar og ein nykomar. Økonomi hadde dei ikkje peiling på. Jets dreiv for leverandørane si rekning. Det var svært risikabelt både for Jets, John Gjerde AS og Marin Teknisk. Mitt anleggande var Jets, og eg skjønna at mykje kunne gå gale her om det gjekk gale med Jets.*

*– Så du var klar over kva du ga deg ut på. Det er du den første som erkjenner...*

*– Eg visste veldig godt kva det gjekk ut på. Eg var i grunnen svært letta over å kome inn i denne bedrifta. For suppe til tross, så var eg svært trygg på kva grep eg måtte ta.*

Internasjonalisering medfører at ein får sett seg om i verda. Her peikar Olav ut kursen for Jets til Kåre i Egypt i 1994. Det er eit stort byggprosjekt på land som har lokka karane ut på tur.



Kåre påstår at han på sett og vis var kome inn i eit himmerik. – *det fanst ikkje pengar, det var ikkje anna å tape enn renomé...* Han ler litt, og forklarar det med hans erfaring frå arbeidet på Ulstein. Der skulle han forvalte verdier på fleire hundre millionar, som skulle brukast til å halde folk i sving. Det var eit stort ansvar. Han møtte veggen. Oppkjøp av bedrifter med svak økonomi ga dei få i leinga nye oppgåver utan at dei gamle vart tekne bort. Eige arbeid vart skadelidande. Eigarane sitt krav om større avkastning kom i konflikt med den marknadsinnsikta han hadde, og dei risikane han såg. Ein akutt sjukdom gjorde at Kåre fekk klarsyn og til sist tok avgjerda om å gi seg i Ulstein. Kåre blei sjuk av ein sprukken blindtarm, og livet var på hans side med om lag tretti minutt.

Medan han ligg på Volda sjukehus bestemmer han seg for å slutte i Ulstein. Når Ulstein taper millionar på børs året etter, som ei fylgje av disposisjonar som Kåre rådde i frå, og han sjølv ikkje ville gjennomføre, bestemmer han seg definitivt. Han ville gjere noko anna. Han ville ha ein jobb der han hadde oversikt.

– *Eg hadde store problem med å forvalte så mykje pengar...*

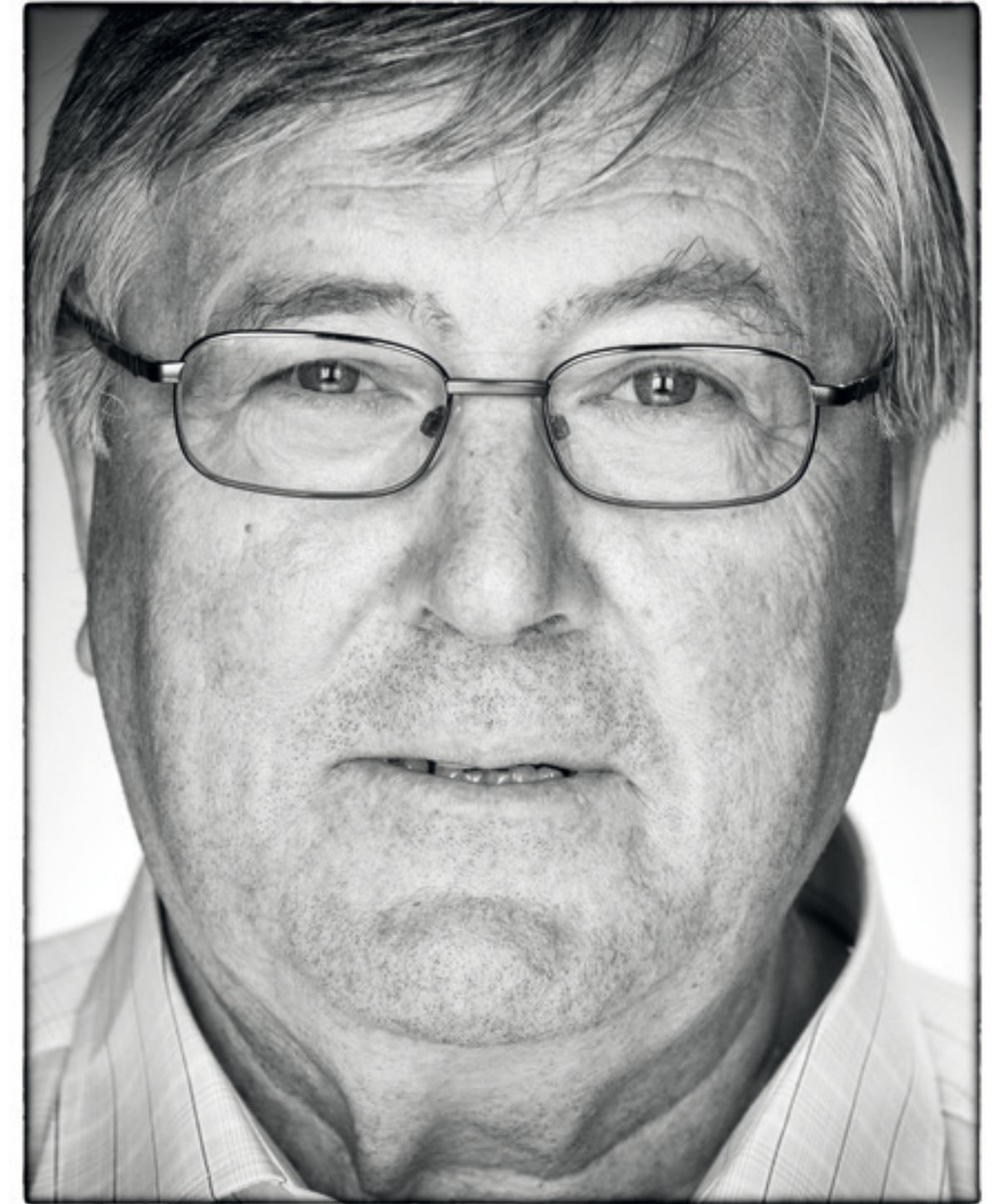
Derfor var dette oppdraget i Jets meir som ein gåvepakke. Kåre likar seg best i det operative, langt betre enn i arbeid med å flytte pengar. Han fekk permisjon frå Ulstein, utan å ha anna arbeid å gå til. Etter nokre månader i arbeid for andre bedrifter, kom han til Jets Systemer som konsulent. Det var meir enn berre letta som gjorde at Kåre valde å ta fast på ein

jobb i denne bedrifta som økonomisk sett var ei katastrofe sidan den var insolvent. Han har sett den gode ideen, han har erfaringa som tilseier at han veit kva grep han må gjere for å få bedrifta solvent, og han er vaken for timingen.

– *Evac måtte sanere agentnettet sitt etter oppkjøpet av Electrolux i 1985, fordi dei plutselig sat med dobbelt sett av agentar. Evac måtte vrake nokre, og beholdt sjølv sagt dei som hadde beste nettverka, og som var godt etablerte. Nokre av dei som vart forsmådde, enno ubeskrivne blad med mykje å bevise, ringte sjølv sagt Olav. Det vart redninga. Dei kom i tur og orden; Stelio Bardi, JC Park, Alan Russell. Både Stelio Bardi og JC Park hadde vore agentar for Evac. Faren med for gode seljarar er at dei kan selje. Også produkt med svakheiter. Ein kan altså risikere å gå ut for tidleg med produkt som ikkje er klare, og selje inn problem. Det gjekk likevel bra, fordi seljarane var seriøse og hadde kompetanse i meir enn sal. Park er t.d. utdanna elektroingeniør frå universitetet i Soul, med innstilling. Svært dyktig og suksessrik mann i Korea. Bardi derimot, er sjømann, med teknisk innsikt og eit usedvanleg seljartalent. Russell – også ein seljar av guds nåde – jobba derimot med reinseanlegg.*

– *Men dette var før di tid. Kvifor blir det sagt at du vart ein redningsmann for Jets?*

Kåre ler. Han er ein luring. Om dei to atlevande grunderane er usamde i eitt og anna er dei samde i dette: Kåre redda dei. Kva var det slag grep han fak-



– Kåre Audun Haddal –

tisk tok? Korleis kunne han få ei insolvent bedrift til å bli solvent? Det ser lett ut på papiret. Men faktum er at det må handle om tillit og evna til å selje inn idear som gir opningar og handlefridom. Noko av ein seljar og pedagog bur det jo i han også. Så er det desse kvalitetane han og Olav har felles. Men kva var det han eigentleg gjorde som gjer han kvalifisert til slik ein heltestatus?

– Eg set meir og meir pris på teorien etter kvart som eg får meir praksis. Eg kan anvende den på ein heilt annan måte enn eg kunne då eg var full av teori og hadde lite praksis. Derfor har eg ei oppfatning om at det at eg hadde ein del økonomisk teori om marknad, monopol og prisfastsetjing var med på å forme handlingar og tankar utan at folk nødvendigvis la merke til det. Men det vart no gjort. Fekk eit preg.

– Var det det dei mangla?

– Openbart at mykje av den motgangen dei hadde er lik motgang ein har når ein er frustrert. Fordi dei hadde tatt seg til med ting som ein ikkje heilt veit korleis ein skal handtere, både fordi ein manglar mål og kunnskapar som opnar innsikter i konsekvensar av det ein har satt i gang. Har ein lagt planar og eit løp, kan ein handtere situasjonar annleis. Dessutan hadde dei ulike måtar å forstå verkelegheita utifrå. John hadde eit politisk utgangspunkt og Olav hadde eit teknisk/innovativt. I tillegg var det økonomiske litt av ein lapskaus. Men eg såg tidleg at ideen var god og trua på ideen var sterk. Bevisa på at dette var viktig henta Olav inn frå

marknaden stadig vekk. Han hadde gjort ein kjempejobb, og kollegaene mine på Ulstein sa at dette er eit kjempegodt produkt. Olav hadde ein tendens til å tru sterkt. Men så hadde han også eit langtidsperspektiv på innovasjonen. Han meinte at ein fyrst over tid ville kunne innhente ei stadfesting på i kva grad dette er godt nok. Slik er det med alt nybrottsarbeid. Då er Olav realist og maskinist, men elles er han ein fabelaktig misjonær og seljar. Eg passa på å lytte til begge desse sidene ved han. Kunne ikkje gå inn i dette utan å ha trua på prosjektet.

– Men kunne du stole på Olav? Folk som misjonerer lyftar ofte prosjekt ut av proporsjonar...

– Du kunne stole på han i nokre samanhengar, men over tid måtte vi skilje mellom kva som var faktabasert og kva som var visjon, håp og tru. Han er ein teknisk perfeksjonist, og ein konsekvens av det er at han ikkje gir seg. Han skal ha det på plass på den måten han har tenkt. Det har vore ei veldig sterk side ved han.

– Ofte er styrken til folk også deira svakheiter?

– Ja, det ser vi. Dette vart nokre gongar utprega. Han kunne stille så høge krav til seg sjølv at han rett og slett vart sjuk av det. Det er krevjande. Men eg set uendeleg stor pris på Olav si opneheit. Det gjer det mogleg å leve med. Olav har ein fantastisk vilje til å stå på fysisk, og det held han på plass.

– Men det er vel ofte slik med menneske som har hans type energi; dei brenn og så går energien ei stund i dvale, for så å opne seg att med full og kreativ kraft?

– Ja. Dette er ofte reflekterte og kreative mennes-

ke, med spesiell energitilflyt. Det er ofte i periodane med god tilgang på energi at dei er mest kreative, og steller i stand slikt som vi andre ikkje maktar. Eg set veldig stor pris på Olav fordi han er eit tvers i gjennom redeleg menneske.

## RELASJONSKAPITAL

Jets fekk hovudet over vatnet som fylgje av det Kåre kallar relasjonskapital. Jets fekk ein plass i den maritime klyngja, der dette fenomenet er utbreidd. Det handlar om nettverk og det å ha kontaktar. Å kunne ta ein telefon, snakke saman uformelt og sondere terrenget. Å ha slike uformelle eller halvformelle kanalar er heilt nødvendig for å kunne vere innovative og framtidsretta. Det er ein del av kulturen. Det gjeld også det faktum at eitt menneske har fleire hattar på. John Gjerde er eit typisk døme som det finst mange av. Han dreiv eige firma, er med å etablerer Jets, samstundes er han styreformann i banken som låner Jets pengar.

– Ville ikkje dette verte problematisert i dag?

– Enkelte ville nok kanskje det. Men dette er ein del av kulturen her oppe.

Det var gjennom menneske med innsikter i fleire og breie forhold at ein fekk informasjonen til å flyte, og derfor vart også miljøet handlekraftig. Og det var slik små samfunn fungeerte. Få hadde mange og tiltrudde oppgåver. Fekk ein ei oppgåve, og viste seg den verdig, kom det fort fleire til. Slik er det vel også i dag, bortsett frå at habitetsspørsmålet har fått meir fokus, og blir etterlevd

annleis. Det betyr ikkje nødvendigvis større grad av uhilda påverknad, anna enn at vegane ein går fram mot ei endeleg sakshandsaming og innflytelse ser annleis ut? Det blir snakka stort og flott om viktigeita av nettverk, og det har jo element av dette det same i seg. Kontaktar, pleie kontaktane, og gjennom meir eller mindre formelle kanalar få vist fram kva slag kvalitetar og kompetanse ein har å by. Så om Kåre snakkar om relasjonskapital, kan ein kanskje omtale desse nettverka som ein slags relasjonsmarknad...?

– Men du kom inn i ei grunderbedrift. Vil du seie at grunderdrifter skil seg frå andre bedrifter?

– Ja. Definitivt. I grunderdrifter finst det ulike motiv for handling og samhandling, som er forankra i ulike behov. Skal slike bedrifter vekse og verte store, så er ein nøydd til å ha nokre som i kritiske fasar også ivaretek bedrifta.

Eg skjønar kva han siktar til. Det handlar om dei kritiske punkta i denne bedriftas liv der ein eller fleire av grunderane vurderte og eller gjorde framstøyt for å selje ut delar eller heile konseptet. Grunderar må nødvendigvis ha sterke kjensler knytt til korleis forvalte det ein har bidrege til å skape, og vil sjølv sagt med styrke kjenne at ein har rett til å handle i tråd med si overtvinging. Det kan handle om å misse tru, det kan handle om behov for å skaffe seg kapital, eller at ein går trøyt og vil ha noko att for strevet. Og kven kan laste eit menneske for at det forstår og opplever ein situasjon slik?



Men ved å handle på slike kjensler, og særleg dersom ein handlar ad hoc, kan ein gi bedrifta ein nådestøyt ein i utgangspunktet ikkje hadde til hensikt. Og igjen er vi ved kommunikasjon som eit nøkkelpunkt for livet og samlivet i denne og alle andre kontekstar. Evna og viljen til å ope kunne snakke om det som ein kjenner på. Så er det klart at manglande evne og vilje til openheit har mange motiv. Lukkar ein seg og handlar ein ad hoc vitnar det kanskje om opplevd maktesløyse, eller det motsette; viljen til å bruke makt, slik det å trekkje seg tilbake også kan vere. Så handlar altså grunderbedrifters utfordringar om å skape eit klima for openheit, og å balansere ut det psykologiske styrkeforholdet grunderane i mellom. Det kan ein, slik vi ser det gjort i forteljinga om Jets, gjere gjennom å tilføre kunnskap og kompetanse utanfrå, som ikkje berre tek bedrifta vidare i eit produksjons- og utviklingsperspektiv, men vi ser at det er vel så viktig at aktørane utviklar kvalitetar og relasjonar som berarar av heile bedriftsstrukturen på alle nivå. For dette handlar om dynamisk og roller som stivnar.

Kåre kjem inn og liknar ut trykket på Olav, som sjølv sagt alltid vil vere underlagt dei to brødrene sin dominans. Ein alliert lettar trykket på Olav og gir han meir handlingsrom. Slik sett trur eg ikkje at Kåre sin inntreden åleine handlar om det han kan tilføre bedrifta i form av eigne kvalitetar og kompetanse, men også om det som opnar seg i Olav gjennom å få eit langt større handlingsrom enn

han har hatt før. Samstundes må oppryddinga til Kåre ha gitt Gjerde-brødrene og Garen pusterom med håp om mindre finansielt stress og trykk mot banken og eigne grunderbedrifter, fordi den økonomiske situasjonen i Jets også skapte press i desse både direkte og indirekte. Men i Jets lever teoriane til samfunnsøkonomen Keynes i det stille om at det er i nedgang ein skal satse, og Jets ekspanderer og aukar talet på tilsette. Kåre vil hevde at Keynes har lite med dette å gjere, men derimot har det mykje å gjere med kunnskapar om «*monopolistisk prisfastsetting. Eg visste at prisane i starten var (kunstig) høge grunna monopolet. Det var viktig å satse aggressivt, lynraskt og i størst mogleg breidde for å dra fordel av dette i størst mogleg grad, for over tid ville prisen gå ned og monopolisten kanskje omstille seg strategisk*», påpeikar han.

Det må ha vore utfordrande for Gjerde-brødrene som i det meste har hatt oversikt gjennom kommunikasjon med Olav som var Jets in persona i starten (samt at brødrene utgjorde stort sett majoriteten). No skal dei stå i forhold til ei bedrift som veks fram utan at dei har innsideinnsikt og -erfaring på same måten som dei har det i sine eigne grunderbedrifter. Det har måtta vore stridt å skape grunnlag for fellesforståing i mange saker, kanskje særleg ved vegskilje og i overgangsfasar.

*– Vi har stått oss fordi vi har hatt evne til å ta avgjerder i kritiske situasjonar, og vi har også hatt evne til å vere til stades i vår samtid på den måten at vi har tatt opp i*

*oss ny kunnskap og nye produkt, som løfter oss vidare og utviklar både folk og produkt.* Seier Kåre.

Ja. Det er ein viktig arv å vere klar over at ein ber. Ein god tradisjon å hegne om. Skal tru i kva grad dette er eit ope perspektiv i bedrifta i dag?

Kåre kjem inn i bedrifta og ser potensialet bak låste dynamiskar, og maktkampar som har forankring i ulike behov, trugsmål om konkurs, og let seg inspirere. Hans personlege motiv for å skifte arbeidsgjevar kjenner vi. Men så hadde han også faglege motiv for å gå inn i Jets.

*– Eg visste nøyaktig kva eg måtte gjere. Og eg hadde dårleg tid, for selskapet var insolvent! Det var så tomt at det gav ekko i pengebingen, for å sitere ein ikkje ukjend tidlegare storkjeft i industrimiljøet i Ulstein...*

Han verken ville eller kunne ta på seg leirolla i starten, for selskapet dreiv ulovleg så lenge det dreiv på leverandørane si rekning. Det var eit risikabelt utgangspunkt for ein finansmann som altså visste betre. Mogleg at grunderane sjølve ikkje hadde heilt oversikta over korleis dei stelte seg, men Kåre såg det sjølv sagt. Han hadde plikt til å sjå det. Svaret var genialt enkelt.

Sett frå finansverdas ståstad, er dette komplekst. Etter Arbeidarpartiets maktovertaking og devaluering i 1986, vart det jobba med å stramme inn økonomien. I tillegg til devalueringa vart det innført ein absolutt fastkurspolitikk seinhaustes 1986, einssidig lønsstopp i 1987, og bruttoskatt og nedsett adgang til renteavskrivning. Verknadane av dei norske tiltaka vart påverka

av dei store landa sine avgjerder. Etter 20 års inflasjon gjekk dei inn for å gjere slutt på prisstigninga. Samstundes var det hogkonjunktur, og dei store landa sette derfor opp renta. På grunn av svekka tillit til at Norge kunne halde ein fast valutakurs, steig renta i den norske marknaden. Pengemarknadsrenta låg i 1986 på rundt 18%, og realrenta før skatt, som lenge hadde lege på rundt null, steig ved inngangen til 1990-talet til 11–12%. Dermed vart investeringar mindre attraktive, noko som vart forsterka av lave oljeprisar og reduserte investeringar i offshoreindustri. Opplevinga av krise vart forsterka av gjeldskrise i utviklingsland, og nedgangskonjunktur i Øst-Asia og vest-Europa.<sup>1</sup> I dette noko utvida perspektivet framstår det som enno meir urealistisk at Jets skulle overleve som bedrift. Men igjen, dei ytre store strukturelle endringane, må bryne seg mot aktørane på lokalt og regionalt nivå, og slik sett ser ein at relasjonskapitalen ikkje er uvesentleg i det den utfordrar dei strukturelle rammene.

*– Jets gjekk på nåde heilt så lenge han Kåre kom. Han såg sjølv sagt galskapen frå fyrste stund, han. Han kom som ein engel og berga oss. Sjølv om vi braut tøft saman, minnst Edvard.*

**«– Vi har stått oss fordi vi har hatt evne til å ta avgjerder i kritiske situasjonar»**

**– Kåre Haddal**

Jets vart etablert i Myrvåg i Herøy kommune. Her ser vi kommunesenteret Fosnavåg, som ligg lenger vest i kommuna.



Foto: Per Eide

– *Kvifor kom Kåre inn i bilete? Var det etter press frå banken?*

– *Nei. Vi forstod sjølve at vi måtte ha nokon som kunne leie oss økonomisk. Han Kåre hadde vore på Ulstein ein gong, så eg kjende han litt frå før. Men det var helst han Olav som hadde mest kjennskap til han. Han starta her som litt freelancer. Han gjekk og snusa på denne bedrifta i eit års tid før han gav seg i kast med oss. Einaste mann eg har sett som har klart å få pluss av minus. Hahaha...*

Gjerde-brødrene og Olav må ha kjent seg rimeleg desperate over det økonomiske uforet dei stod i. For det er i denne situasjonen ( februar 1989) at dei bestemmer seg for å forsøke å selje Jets til den finske konkurrenten Evac – Wärtsilä for 10 million. Finnane ville som kjent ikkje ha dei. Handlinga skulle stadfeste det Kåre seier om manglande økonomisk realisme.

### EKSPANSJON

I mai 1989 søker 81 menneske stilling som kontor-medarbeidar hos Jets. Løna er på mellom 100 000 – 120 000 i året avhengig av praksis. Ein refleks på arbeidsmarknaden, men også på forståinga av Jets som ein mogleg arbeidsplass i lokalsamfunnet.<sup>2</sup> Leiinga veit at vekst er ein premiss for å overleve på lang sikt og jobbar vidare med planar kring lokalisering av eit større industrianlegg. Kåre, som på dette tidspunktet berre er rådgjevar i bedrifta vil ha anlegget til Hareid kommune, medan Edvard ynskjer å byggje ut lokala til Marin Teknikk i Herøy.

– *Eg hadde ikkje lyst til at Jets skulle flytte ut frå MT. Kåre såg at Hareid var meir sentralt. For Olav var det det same kvar han skulle køyre. Det var ikkje heilt utan diskusjonar, dette. Men etter mi mening i dag, vart dette ei god plassering. Me fekk gode vilkår med*

*Hareid kommune. Vi fekk fyrst leige, og deretter kjøpe. Alternativet var å bygge ut MT i Herøy, men ordføraren i Herøy var ikkje så interessert som ordføraren i Hareid, Olav Fure. Fortel Edvard.*

Kåre utdjupar og nyanserer forteljinga:

– *Jets hadde ikkje råd til å bruke pengar på bygg fordi all tilgjengeleg kapital måtte nyttast til drift. Men industribanken i Ålesund sat på pant i Orgelfabrikken på Hareid, og hadde ønske om å selje bygget. Karl Aakre, som eg kjende bl.a. frå møter i den lokale Siviløkonomforeninga, var sjef i Industribanken og la alt til rette for oss. Banken ville også låne oss pengar til å pusse opp/ byggje om eigedomen dersom vi fekk kommunen med oss som medeigar. Min første sjef i skipsbransjen, og forøvrig gode mentor Olav Fure, var ordførar i Hareid, og min gamle kollega frå Ulstein, då grunder og medeigar i Norges største skipskonsulentfirma Nordvestkonsult, Kaspar Overå var formann i den kommunale tiltaksnemnda. Kommunestyret i Hareid gjorde for ein gong skuld samrøystes vedtak, og Jetsbygg AS vart ein realitet. Distriktenes Utbyggingsfond hadde tapt pengar eit par gonger før på dette bygget og ville helst ikkje vere med vidare. John og eg tok då eit møte på Molde med Arnt Hagen og Lars Sandnes, og det enda med at vi fekk lån med nye kr 150 000 også derifrå.*

Så fekk han altså bygget nesten gratis. Så var argumentet om beliggenheit berre eit skinnargument i den forstand at det primære målet for Kåre var å skaffe eit bygg, eit tilhald som ikkje kosta pengar. I lokala til Marin Teknikk hadde Jets betalt 1 600 kroner kva-

dratmeteren i leige, og Kåre måtte finne ein stad der dei kunne kome unna med mindre. Jets trengte kvar ei krone til utvikling og drift, og for Kåre og Karl Aakre, som kjende kontroversane rundt det gamle orgelbygget på Hareid på kroppen, vart dette ein vinn – vinn situasjon. Dersom Hareid kommune kom inn som medeigar kunne ein finansiere bygget gjennom eit eige selskap (Jetsbygg AS) og unngjekk dermed at Jets Vacuum vart belasta med ei einaste krone. Dei måtte kome opp med ein eigenkapital på 160 000 kroner, og det var pengar dei fekk låne. Poenget var å kanalisere all kapital inn i drifta og ikkje vekk frå den. Lokaliseringsargumentet var derfor berre vesentleg til ei viss grad, det avgjerande motivet for valet av Hareid var knytt til finansielle hensyn.

Dette jobbar Kåre med samstundes som han

Den gamle orgelfabrikken i Hareid vart tilhaldsstad for Jets, etter nokre år hos Marin Teknikk i Myrvåg. Etterkvart som plassbehovet vaks, vart bygget rive og eit nytt bygg ført opp på tomta i 2006.







Ole-Christian Fotland under ein av mange visittar til Hareid og Jets tidleg på 90-talet. I framgrunnen står ei Helivac pumpe.

arbeider for å redde eigarskapen grunderane har i Jets Systemer. Den 2. januar 1990 er imidlertid Jets Vacuum etablert, det har forretningskontor på Hareid, der Jets Systemer/Systemprodukt er einaste aksjonæren, og det vert arbeidd med å få etablert verksemda i eit kommunalt industriutleigeselskap i Hareid.

Det må ha vore ein surrealistisk situasjon. Å gå hand i hand med økonomisk undergang og forderving, medan ein samstundes held fram med å selje optimisme og framtid. Velviljen reflektert gjennom låne- og stønadsstrømmen inn til Jets speglar meir enn berre Kåres autoritet. Den seier også noko om evna til tillit og tru som pregar miljøet rundt framveksten av industrielle nyskapingar i denne regionen. Mentaliteten er normbunden, og har ei solid rotfesta forankring i fortida då det personlege omdømet var viktig. Så fungerer det i grunnen på akkurat same måten som før, bortsett frå at normene er formaliserte og institusjonaliserte gjen-

nom DU/SND og Industrifond/Industribank, med noko større avstand mellom aktørane. Men grunnlaget og kriteria for å bli tilkjent midlar kan synest kvile på same premissane: habilitet og integritet.

I mars held prosessen med organisering og ekspansjon fram. Jets etablerer selskapet Jets Process AS. Dette er eit nytt aksjeselskap stifta saman med Ole-Christian Fotland i Bergen, og Vavak Pumper ved Willy Johst.<sup>3</sup> Jets Systemer har ein aksjekapital på 60 000 (60%) av samla aksjekapital, og betalar også inn ein del på eit aksjonærlån på totalt 140 000. Kåre blir Jets Systemers styrerepresentant i det nye selskapets styre, og så lenge det ikkje er tilsett forretningsfører skal han vere styrets formann. Jets Process AS skal overta representasjonen av Helivac i Noreg, og selskapet skal skaffe seg norsk representasjon når det gjeld spesielle segment for Hidrostat-pumper. Jets Process AS skal ha forretningskontor på Hareid, og det vert oppretta eit salskontor i Bergen leia av Ole-Christian Fotland. Dette kontoret får ansvar for marknader og kundar for Jets vakuumsloalett og – avløpssystem. Ole-Christian hadde tidlegare vore agent for Helivac pumper og dreiv med reinseanlegg for fiskeslaktlinjer før han kom inn i Jets. Dette var produkt som Fotland hadde utvikla for å auke salet av Helivac pumper. Han vart seinare tilsett som salssjef i Jets Vacuum med kontor i Bergen.<sup>4</sup>

Her ser ein at Jets er i ferd med å posisjonere seg i forhold til produsentar av komponentar som inngår i det systemet Jets treng for å kunne utvikle og levere

produktet sitt. Verksemda har lagt bak seg eit svært krevjande stadium i eit innovasjons- og etableringsperspektiv, der Olav, i tillegg til å forsøke å bygge opp eit salsapparat, erobre ein eksportmarknad, utvikle eit agentnett og samstundes halde orden på økonomien, også hadde fått bygd ein prototyp på ei ny vakuumløysing. Prototypen var bygd på Åm Industri i Ørsta, og tok utgangspunkt i delar kjøpt inn frå Helivac. I 1989 kunne Olav søkje patent på dette produktet som seinare vart gitt namnet Vacuumator. Same året vart det inngått avtalar med Helivac/Viggo Petersen i Danmark om produksjon av slike pumper. Viggo Petersen tok fram si VA20 pumpe og modifiserte denne i samsvar med tilvising frå Olav. Han ønska seg også ein større variant, og denne vart mot Olavs ønske bygd opp på ein spesiell pumpetype, VA 45, som Helivac hadde i sitt produktregister. Etter mykje fram og tilbake, der danskane kravde bukta og begge endane vart det endeleg inngått ein avtale om produksjon med Petersens firma, som etter kvart vart heitande Berendsen Teknikk. Samarbeidet gjekk bra eit års tid.

Dei fyrste pumpene som vart leverte av type 45 gjekk til eit Costa-skip under bygging i Italia. 8 stykker vart leverte hausten 1989. Men etter kvart som 45-varianten kom i drift viste det seg at den hadde store manglar. I mars får ein nye garantiklager mot verksemda, og ein vender seg til Danmark der det vert jobba med å utvikle ny pumpe.

Då den nye pumpa var etablert, var verksemda klar for det neste steget. Produktet skulle berast ut på

ein større marknad, og det gjorde krav på ein organisasjon som kunne målbera ideen og produktet. Det måtte meir kunnskapar til, og fleire som kunne vere med å dra lasset. For sjølv om produktet var knytt til den maritime næringa, og slik fekk hjelp av den lokale klyngja som investerte i produktet, stod den reelle konkurransen på ein større marknad enn den nasjonale. Marknaden til Jets var framfor alt cruisemarknaden, og med unntak av Olav sine tidlegare arbeidskollegaer i utanriksfart, hadde Jets så å seie ikkje noko nettverk å dra veksle på, på kontinentet og i Amerika.

Som ein konsekvens av dette måtte ein altså omstrukturere bedrifta, og flytte fokus mot å bygge eit sals- og distribusjonsapparat, samstundes som ein etablerer og utvidar produksjonslokalet. Ekspansjonen går både vertikalt og horisontalt. Her skal ein framleis ha fleire tankar i hovudet på ein gong. Kåre snakkar om timing, og ekspansjonen i Jets i kjølvatnet av konkurrenten si omlegging av salsapparatet gir Jets høve til å kjapt ekspandere internasjonalt. For Jets plukkar opp dei forsmådde agentane til Evac, som er meir enn klare til å få sin revansj gjennom å gjere ein god jobb for Jets. Gjennom desse, som allereie kjenner til og har selt liknande system, får Jets positiv drahjelp. Leiinga er opptekne av å drive merkevarebygging gjennom fokus på renomé og prisnivå, og ein ynskjer at marknadane i Nord-Amerika og Sør-Europa skal møtast gjennom eit etter kvart godt utbygt agentnettverk. Det skjer gjennom tilknyttinga til agentar som Alan Rusell i USA, J.C. Park i Korea, Stelio Bardi i Italia og Roland de

Roys i Frankrike, i tidleg ekspansjonsfase. Litt flaks skal ein ha. Jets satsar lokalt, med ambisjonar om å bli globale.

### VEKTSKÅLA

Forholdet mellom Jets og konkurrenten i 1990 var ikkje prega av jambyrdigheit. Olav hadde altså ambisjonar om å oppheve tyngdekrafta. For organisasjonsstrukturen hos konkurrenten viser at dette var ein gigant, i alle fall på papiret, utan at grunderane i havgapet lot seg affisere av det. I 1990 vart selskapet Metra Corporation danna. Dette var ein fusjon mellom OY Wärtsila AB (som ikkje inkluderte verfta), og OY Loyja AB. Selskapet er også hovudinteressent i selskapet Sanitec ltd OY, som igjen er hovudinteressent i Evac Ab. Evac Ab har eit systemerselskap i Finland Ecav OY, samt eit dotterselskap i Tyskland og Frankrike (alle aksjane i det hollandske selskapet Evac BV vart avhenda i 1990, og samstundes vart 80% av aksjane i Envirovac overtatt frå Wärtsila INC). På dette tidspunktet hadde Evac Ab, utanom dotterselskap, i omsetjing på totalt 134 millionar SEK, medan Jets hadde 13,6 millionar NOK. Men etter skatt hadde Evac eit underskot på 1,4 millionar.

Det kostar å satse. Og det kostar også å ha ein konkurrent som har eit forsprang på Jets kva nettverk og marknad gjeld.

Konkurrenten utnytta sjølvsgagt dei økonomiske fordelane som monopol situasjonen hadde gitt. Finnane har også eit anna fortrinn og ein naturleg barriere i det at det er irriterande få i Jets som kan finsk... Men Jets

svarar konkurrenten, og Jets er tolmodige og dynamiske, og evnar å vekse.

### KRISE, RESTRUKTURERINGAR OG EIT NYTT JETS

På byrjinga av 1990-talet dukkar det brått opp fleire Jets-registrerte selskap. Bakgrunnen var den uløyste interessekonflikten med Sparebanken Møre. Rammene for å drive bankverksemd hadde endra seg etter kraket og bankkrisa. Mulege sekundærverknadar av krisa var at banken flytta fokus som fylgje av større krav om inntening. Dette gjorde at haldninga dreia frå gjensidig openheit og tillit, til nervøsitet og større grad av gjensidig mistillit. I alle høve ville banken ha sin del av suksessen til Jets slik den avspeglar seg i inntening. Jets AS vart etablert i desember 1990 som ein direkte konsekvens av dette. Bakgrunnen var at Jets Vacuum AS kom i ein akutt insolvens situasjon fordi banken – i strid med føresetnadane -forsynte seg med det som måtte til for å dekke rente og avdrag på lånet til det opprinnelege og parkerte selskapet Jets Systemer. Banken hadde med andre ord tatt pengar på eiga hand frå Jets Vacuum sin konto for å dekke inn renter på lånet til Jets Systemer. Dette gjorde banken utan varsel, slik at når selskapet til dømes skulle betale ein leverandør opplevde ein meir enn ein gong at det ikkje fanst tilstrekkeleg med pengar på konto! Samstundes måtte det inn ny kapital i Jets Vacuum AS, mellom anna fordi dette var krav knytt til tilsagn frå Industrifondet om lån og tilskot derifrå. Kåre hadde tapt tillit til banken som avtalepart, og ville ikkje kaste gode pengar etter dei dårlege, og kunne ikkje

utan vidare rå til privat innskot av meir pengar direkte i Jets Vacuum under slike tilstandar.

Korleis kunne det kome til at Vacuum i realiteten på dette tidspunktet var insolvent trass i at bedrifta i løpet av første halvår hadde ein ordreinngang for leveransar til skip som utgjorde 15 millionar, og berre i juli/august var det inngått avtalar for ca 1 million kroner, samt at ein hadde forhandla fram ein distribusjonsavtale for landmarknaden? Det handla sjølvsgagt om banken, som såg at det var pengar å hente.<sup>5</sup> Kåre stiller kabinettsspørsmål og gir banken frist ut mai 1991.

*– Innan den tid må det finnast ei løysing. Kjem ikkje den ugjenkalleleg på plass vert det skifteretten - utan fleire varsel!*

Kåres tolmod er strekt: *Det viser seg at det som er avtalt med banken vedrørende lån til Vacuum og som banken har bekrefta i orden overfor Jets og Industrifondet likevel ikkje er gitt formell sluttbehandling i bankens organer. Det er meget kritikkverdig at dette skjer etter at aksjonærene i tillit til bankens utsagn har innbetalt den forutsatte aksjekapital.<sup>6</sup>* Banken trekkjer altså inn att den avtalen som var ein føresetnad for at aksjekapital til Jets AS skulle betalast inn, og bryt på nytt den avtalen som Jets hadde tillit til skulle fungere som ein avtale. Sakshandsamar i SBM i Ålesund kontakta Kåre og opplyste at ei saksutgreiing *«skal munne ut i en kredittkomitebehandling av saken i morgen dersom det blir tid til det»*. Kåre blir rasande og svarar banken at *«betingelsane må vere til punkt og prikke slik dei vart inngått med Garen på Larsnes,*

*elles får det konsekevensar for både banken og leiinga i Vacuum»*. For banksjef Garen har forsikra at saka er i orden. Men *«planen som var lagt sammen med banken ved årets inngang for å sikre nødvendig likviditet i en ekspansjonsfase er gjennomført berre delvis, og sterkt forseinka. Finanskostnadane blir pga dette altfor høge, og fører til at planane som er vedtatt blir forseinka. Dette påverkar leiinga og verksemda på ein svært negativ måte.»<sup>7</sup>*

Banken stod rådløus, i det det ikkje var praktisk muleg å gjere om det gamle og slett ingen vilje til å tilføre meir kapital. Jon Garen ba til slutt Kåre *«kome med forslag til ei løysing»*. Og forslaget kom.

Jets Systemer overfører aksjane på 1,2 millionar til Jets Vacuum. Det nystifta selskapet, Jets AS, tek samstundes over gjelda som er på 1,2 millionar som Systemer har til Vacuum. Vacuum har med det fått eit krav mot eit anna (solvent) selskap (JetsAS) og unngår derfor konkurs. Jets AS ville vidare betale inn nødvendig kapital for å utløyse innbetaling av restlån, og med det få ut tilskot frå Industrifondet. Slik kom det friske pengar inn i systemet, og ein hadde unngått konkursar! I tillegg vart også grunderane fri sine personlege garantiar som dei hadde gitt til banken i samband med låneopptak i Jets systemer i juni 1987. Dette dreia seg om ein sjølvskyldnargaranti (solidarisk ansvar) på i alt 450 000. Banken godtok dette. Aksjar og gjeld vart ført over,<sup>8</sup> og etter dette vart kapitalen til Jets Vacuum AS utvida frå 1,2 mill–1,7 mill. Jets AS – eigd av dei opprinnelege aksjonærene i Jets Systemer,





vart frå 1991 holdingselskap med 100% av kapitalen i Jets Vacuum AS. No fyrst hadde aksjonærane kontroll. Ringen var slutta.

Denne konflikten illustrerer haldnings – og verdiendringar i norsk finanskultur, då den reflekterer fokuset banken har, som primært må vere å redde investeringane sine, framfor å risikere dei vidare. Banken har blitt meir tynnhuda etter krakket, og kravet om inntening har dreia handlingane. I dette perspektivet ville Jets aldri ha blitt ei verksemd om den hadde vorte forsøkt etablert ti år seinare. Slik sett er tidspunktet for etableringa også ein forklarande faktor i forhold til at bedrifta i det heile kunne kome til å eksistere. Men det er ikkje vanskeleg å skjønne den stressfaktoren banken må ha representert for Jets i denne perioden. Garen sa i si tid at noko av det største problemet med slike grunderbedrifter er at ein undervurderer kapitalbehovet deira. Det ser likevel ut til at Sparebanken Møre sentralt på nytt gjer den same kardinalsynnda i forlenginga av det økonomiske uforet som Kåre hadde rydda opp i. Forteljinga illustrerer også kor små marginane kan vere mellom konkurs og solvens. Den viser også i kva grad kunnskap og engasjement er ein berande premiss for utvikling og vekst, og også korleis viljen og evna til å tenkje sjølvstendig og vere løysingsorientert, gjer at ein unngår å bli diktert.

Ein drøftar mulege strategiar for utviklinga i Jets AS, og snakkar om investeringsstrategien vs grun-

dermodellen, der tautrekkinga mellom modellane også gjekk internt i Sparebanken Møre mellom Bjørge og Garen. Men å vurdere slike modellar var «uaktuelt for bedrifta fordi det i ein oppbyggingsfase ikkje finst alternativ til kapitalkrevjande vekst. Dess svakare utgangspunkt, dess meir nødvendig blir det med kav, kløkt og kroner for å kome seg opp. Teknologien og marknaden for vakuumtoalett vil befinne seg i ei utviklingsfase i mange år framover, og bedriftene som Jets AS har investert i vil krevje betydeleg kapital og kompetanse for å kunne holde tritt på sine områder. På den andre side er det ikkje sjølvstendig at Jets AS og selskapa i konsernet åleine skal framskaffe kapitalen åleine. Alternativet kan vere at andre kjem inn med ny kapital. I så fall kan ein strategi vere at Jets AS sel seg ned, og får på den måten pengar til anna verksemd. Dette er ein investeringsmodell som ein ikkje skal sjå bort i frå kan la seg utvikle over tid dersom det er ynskjeleg.

*Kva ein skal velje her er ope, men det ein vel må ein gå for. Halvhjerta vert ingenting utvikla.* Skriv Kåre.

Og i vedtektene for det nye selskapet er forøvrig punktet om misjonspengar trekte ut... Så oppsummert vart Jets Vacuum stifta for å redde stumpane (eigentleg var sjølvstumpane borte) av Jets Systemer, og Jets AS blir stifta for å redde Jets Vacuum, som banken hadde lagt løkka rundt halsen på. Pengane som Systemer lånte vart brukt til aksjekapital i Vacuum, og det nye selskapet overtok varelageret og litt lausøyre frå det gamle, til saman verdiar for vel 3.2 millionar kroner,

og finansierte dette ved å overta kassakredittgjeld med tilsvarande beløp.

Kåre kommenterer:

*– Kreditorane hadde dels fått betalt 800 000 kroner i det nytt selskap vart skipa, og det som då stod att hadde ein kontroll med og det nye selskapet tok seg av det. Dette selskapet visste vi ville tene pengar nok til å forsvare gamle og nye leverandørforpliktingar, men då tenkte vi ikkje på at banken kunne kome til å røve selskapet for pengar. Når banken så tok over styringa og grov til seg pengar for å dekke inn rente og avdrag på lån til Jets Systemer, då sprakk denne føresetnaden sjølvstendig. EG SPRAKK NESTEN SJØLV OGSÅ!*

Enkelte underleverandørar låg i 1989/90 med svært store varelager basert på høge uttaksprognoser frå Jets, varer dei til dels ikkje våga å levere ut. Andre igjen, som Sphinx hadde meir eller mindre stoppa å produsere for Jets. Etter rundar med brannsløkking vart det etter kvart inngått nye avtalar med samtlege av dei gamle leverandørane, der planen var at det nye selskapet skulle ta på seg nedbetaling av leverandørgjelda som det gamle hadde opparbeidd. Gjennom forhandling og aktiv informasjon mot leverandørane lukkast det derfor verksemda å halde fram utan særleg avbrot. Alle leverandørar fekk etter kvart full dekning i samsvar med inngåtte avtalar.

Så vart det dette grepet som henta framtida tilbake til Jets. I alle fall eit stykke på vegen. For det skulle

visje seg at banken og Jets heldt fram med å diskutere fortida.

Den nye verksemda kravde meir kapital, og Jets hadde rekna med at banken, når den no også fekk hjelp av Industrifondet, ville bidra positivt. Men det skar seg. I staden for å hjelpe la banken opp til å belaste det nye selskapet fullt for renter og avdrag på det gamle. Det vart klart at Sparebanken Møre vart ein «farleg alliert», og at Jets måtte sørge for å sikre kapitaltilgang frå andre kjelder i ei viss fart.

Industrifondet kom i denne perioden opp med tilsegn om so kalla «ansvarleg lån» på 1,2 millionar, og eit utvekslingstilskot på 250 000. Lånet var avdragsfritt i 3 år, og skulle deretter nedbetalast over fem år. «Lånet skal nyttast til å styrke selskapets kapitalstruktur i samband med vidareutvikling og kommersialisering av vakuumtoalett.» Halvparten av lånet vart utbetalt i 1990, medan resten vart gjort betinga av innbetaling av ny aksjekapital med kr 500 000. Industrifondet kravde også stopp i betalinga til banken til dekning av gamal gjeld, og kravde å få førehandsgodkjenne alle transaksjonar mellom Jets Vacuum og Jets Systemer. Slik kom det til at Industrifondet med dette sette grenser for bankens mulegheiter til å tappe Jets for utviklingskapital.

#### NYTT FOKUS

Og med dette på plass kunne Jets flytte fokus og oppretthalde ekspansjonstrykket gjennom stiftinga av Jets

Process AS og Jetsbygg AS på Hareid, med Hareid kommune og Jets Vacuum AS som aksjonærer. Hareid kommune holdt 51% av aksjane. Bygningsmassen var den tidlegare orgelfabrikken, som vart utvendig rehabilitert gjennom lån frå Industribanken og tilskot frå SND og tilskot frå Industrifondet og SND, eit arbeid som heldt på fram til august. Seinare vart det også med SND finansiering gjort meir på bygget innvendig. Jets AS tok forøvrig over kommunen sine aksjar til pari kurs eit par år seinare, og Jetsbygg kjøpte i 1995 nabotomta mot regulert veg i retning skulen på 1746 m<sup>2</sup>. Seinare, i 1996, vart Jetsbygg AS fusjonert inn i Jets AS.

Men stiftingsselskapet Jets Systemer skuldar i 1992 framleis 1,3 million til banken. Krisene i bankvesenet og krisene og vanskane i dei maritime næringane pushtar Jets Vacuum i nakken. Kåre sender nye brev til banken og appellerer til både kjensler og fornuft:<sup>9</sup>

*«Bankkrisen har kostet Jets Vacuum AS mye gjennom de tre åra vi har forsøkt å skape varige verdier av misæren frå -80-talet. Strategien vi var enige om ved årsskiftet 89/90 har banken i altfor stor grad nytta til å hauste umodne frukter av Jets Vacuum. Bankens disponering kunne lett ha skapt nye fadaser, og gitt enorm økning i tapene for alle. Faren for at dette kan skje er nå pånytt til stede. ... banken har tatt enormt igjen i Jets Vacuum for de latente tap i Jets Systemer. Dette representerer tapping av det vi i sin tid var enige om å bygge opp til å bli lønnsomt.»*

I januar møttest endeleg Jon Garen og Kåre. Dei blir samde om korleis dei skal løyse den gordiske

knuten med gjelda til Jets Systemer/Systemprodukter, som må få fryse gjelda endå ei tid med avdragsfriheit i vanskelege år, og dernest må Jets Systemer/Systemprodukter verte tilført nok pengar til å betale bokført mellomverande til Jets Vacuum. Banken må gi Vacuum vilkår som opnar mulegheiter for at aktørane, anten det er banken eller aksjonærane, skal få noko att for satsinga på eit seinare tidspunkt. Men det er eit sentralt poeng i denne historia at banken ikkje hadde juridisk krav på desse pengane!

*– Eg var ikkje interessert i å halde fram med å jobbe inn overskot i Jets berre for at banken gjennom sine krav skulle kvele mulegheitene våre for utvikling. Då ville jobbinga vere meningslaus. Dette var nedbetaling av «æresgjeld», gamle lovnadar knytt til lojalitetsbanda mellom Jets og Sparebanken på Larsnes. Banken hadde ikkje juridisk rett på desse pengane, kommenterer Kåre. Dei lånte pengane ville ein rimelegvis betale tilbake, men ikkje dei skyhøge rentene. Dessutan harskna heile forholdet gjennom stadige reforhandlingar av avtaler og avtalebrot.*

*– Eg kom inn som fjerde mann, og når dei tre andre meinte at det var rett å betale desse pengane, så bøygde eg av for det. Men eg ville ikkje vere med på dette på ein slik måte at det skada bedrifta. Diskusjonen gjekk heile tida på å finne det beste tidspunktet for tilbakebetaling.*

Interessmotsetninga mellom bedrifta og banken vert spissa. Ettersom Jets veks kjem inntektene. Freistande for banken då å kome med sine krav, men vek-

sten i Jets vil samstundes fordre meir kapital. Tidleg i vekstfasen var også Jets sårbar for konjunkturar, og var ikkje villeg til å utsette seg for ytterlegare trykk gjennom å avstå midlar til banken i ein slik periode.

Jets som organisasjon tek form i åra 1989–1990, og utviklinga skjer svært fort. Det var heilt nødvendig, gitt den økonomiske situasjonen bedrifta var i. Fram til mars 1989 var det berre eit spørsmål om tid før bedrifta ville ha blitt slått konkurs, noko som fort kunne ha skapt problem også for tilknytingsverksemdar og underleverandørar. Men det er openbart at Kåre har evne til å mobilisere tillit hos andre og nødvendige aktørar frå utsida, og på den måten få inn frisk kapital utan å «vatne ut» interessene til grunderane. Han viser seg å vere sterk og handlekraftig i det han tek oppgjær både med grunderane internt og banken. Som ikkje-eigar har han ein uavhengig posisjon og kan levere lojalitet fyrst og fremst til produktet og bedrifta. Produktet gjorde krav på slikt vern på dette tidspunktet, og ikkje alle aktørar i eit foretak vil alltid forstå denne vesentlege skilnaden. Så skulle det vise seg at fleire i sentralnervesystemet til Jets fram gjennom åra hadde skjønna nettopp dette poenget. Kåre byggjer slik sin autoritet som finansstrateg, og statlege midlar som nettopp skulle fremje slike foretak som Jets, kan no trygt plasserast i hendene på finansingenjøren. Dette gjer at Jets Vacuum AS har heilt andre føresetnadar for å lukkast enn det Jets Systemer, eller Systemprodukter, hadde.<sup>10</sup> Det vert også spegla i salstala der Jets i 1990

vart marknadsleiande i Noreg når det gjaldt installasjon på skip. Men Noreg var ein liten marknad, i det den tok berre 15% av Jets sitt totale sal der resterande produksjon var eksport. Sidan Jets leverte til omkringliggjande verft, illustrerer det noko av dynamikken og styrken i det maritime klusteret. Sunnmørsverfta blir meir framtidretta som fylgje av normene om støtte til lokal teknologisk produksjon. Det eksisterer ein innebygd tillit til at lokale krefter har nødvendig kunnskap og evne til kunnskapsutvikling som er framtidretta. Ein kombinasjon av lojalitet og erfaringsbasert kunnskap om evne til å utvikle maritime produkt gir altså Jets ei framtid.

#### VERTSKOMMUNEN

Det nye Jets etablerer seg i Hareid kommune i 1991 der *«Jets Vacuum eig 49% i Jetsbygg AS og Hareid kommune 51%, men Vacuum har rett til å overta kommunens aksjar innan fem år til pålydande».*

Hareid kommune ville svært gjerne ha inn Jets og andre industriverksemdar. Kommunen hadde tapt terreng i høve til nabokommunane etter at sildefiskeria, ishavsfangsten og grønlandsfisket gjekk inn på 1970-talet. Oppgåva for politikarane i Hareid ville den gong i stor grad handle om å byggje opp eit alternativ. Ulstein hadde verftsneringa, og i Herøy satsa dei på ringnot og etter kvart supply. Hareid kommune valde ei anna retning, og satsa på å trekkje til seg og legge til rette for ein mangfaldig industri.

Jets fekk det dei ville ha; ei sentral tomt og gode



vilkår av Hareid kommune. Ingen protesterte på at dei fekk kjøpe den gamle orgelfabrikken, og sidan kjøpte dei bygget Hareid kommune eingong hadde selt til Tussa i håp om at også dei skulle ekspandere i området. Det var ingen kontroversar rundt Jets si etablering i kommunen.

Planen var å få monteringa av toaletta til Hareid, og Jets inngjekk ein avtale med Porsgrund VVS som dei hadde store forventningar til. Tidlegare hadde Jets fått produsert toaletta sine hos hollandske Sphinx, for grunderane hadde i utgangspunktet heilt andre planar enn produksjon på Hareid. Kåre fortel at produksjonsspørsmålet var eitt av dei fyrste han utfordra grunderane på:

*– I den prosessen måtte eg bryte med idear dei hadde. Dei hadde tankar om at han Olav skulle til Holland hausten 1989 og montere toalett. Han skulle til Sphinx for å montere, fordi vi sleit med feil og manglar og forseinkingar, og her var ganske klare haldningar til at han Olav skulle reise. Til og byrje med tenkte eg at dette verka ikkje unaturleg, men så reiste eg dit og snakka med folk. Og då oppdaga eg at det ikkje var nokon konsistens mellom ideane her i frå og oppfatningane på sphinx. Det han Olav hadde oppfatta som ei mulegheit til å produsere på Sphinx stemte ikkje. Det var dei ikkje interessert i.*

Då han kom heim att, fekk Jets ei episode med båten til Røkke, American Dynasty som var bygt på Ulstein overlevert på sommaren i 1989.

*– Båten var sett i drift, og her ei natt ringte han Oddvar Saunes frå over there. Han var så forbanna at han knapt hadde trengt telefon. Han har i ettertid hevda at telefonen ikkje har virka til dags dato. Systemet fungerer ikkje, og kloakken flaut utover dekk. Om ikkje før, så skjøna eg då at Olav var nøydd til å vere her, og at vi måtte ta toalettproduksjonen hit og ta kontroll på den.*

... Det var altså Olav som sat på den substansielle kunnskapen og know-how-en som skulle til for at Jets skulle lukkast.

Å sende han frå seg for å montere toalett, ville vere å drepe heile ideen. Dei andre i Jets ville vere ingen, utan den tekniske og innovative kompetansen som Olav over år hadde opparbeidd seg. Dei andre var i grunnen berre medspelarar. Verdien av denne ideen er forankra i Olavs kunnskap, og Sveins solide patentar. Det er desse to elementa som utgjer heile Jets-fundamentet. Slik får tanken om behovet for større kontroll på del-prosessane feste, og kanskje det var her at Kåre for alvor skjøna sin eigen forretningsfilosofi som han uttrykkjer i overskrifta «all business is local». Det handlar om å nettopp anerkjenne dei små einingane og kompetansane som dei ulike einingane representerer, og forstå korleis desse er nødvendige for å skape eit suksessfullt heile. Derfor er kvar og ein av dei tilsette viktige i det dei fyller funksjonar gjennom sin kompetanse og sine eigenskapar, til nytte for bedrifta og forhåpentlegvis til glede for kvarandre. Slik også med agentane der ute. Det handlar om å skape ei verdikjede i Jets som heng saman. Denne erkjenninga

forklarar fokuset på å sjå dei tilsette sin kompetanse og viljen til å jobbe fram dei tilsettes eige utviklingspotensiale. Fleire arbeidarar ved Jets har peika på dette som eit karakteristisk trekk ved bedrifta.

### ALDRI FRED Å FÅ?

Å jobbe i Jets i desse åra var nok ikkje ei oppgåve for nevrotikarar, konfliktsky eller late menneske. For det ser ut til at Jets hadde det til felles med sunnmørsveret at uveret aldri var langt unna. Anten var det fortida, samtida eller framtida som la ut snublesteinar. Etter at banken var stagga for eit bel, og bygg var på plass, og strategiar var lagt, var det dei ytre rammefaktorane som nok ein gong melde seg. Drifta i 1992 var tufta på stor usikkerheit knytt den sterke nedskrivninga av svensk og finsk valuta, og det som blir omtalt som panikkprega priskrig i ein del marknader. «*Evac prøver seg på gjenerobring av tapte marknadsandelar i Noreg ved prisreduksjonar. Fordi vi har tatt ein stadig større marknadsdel må vi forvente skjerpa priskonkurranse. Vi må derfor legge stor vekt på å bevisstgjere oss nødvendigeita av reduksjon i materialkostnadar i 1992, og få til både konkurranse og lojalitet bakover i leverandørsystemet. Dette er viktig for å behalde eit viktig tak på konkurrenten i ein marknadskamp der han tydelegvis er villig til fortsatt å bruke selektiv prising for å få oss av banen.*» Dette gjer at leiinga ikkje vågar kalkulere med dei prisane ein i utgangspunktet kunne ha hatt grunn til å forvente. I Jets ser ein for seg at det vil føre til eit press på å selge meir enn ønskeleg til

prisar som er lavare enn det det er budsjettet med. «*Kostnadskutt hos oss er det verst tenkelege for konkurrenten. Vi kan da nemlig ta flere ordrer fra han til de lave prisene han i gitte tilfelle legger opp til, og han taper da både på pris og volum.*»

Men leiinga håper samstundes på at det skal kome ein ny kontraheringsboom i løpet av 1992, som vil kompensere noko for det eventuelle tapet. På denne bakgrunn vurderer ein å legge meir ressursar i produktutvikling og spesielle prosjekt under bearbeiding enn det som ligg inne. I denne perioden vurderer Jets land som Noreg, Korea, Italia, Japan, Tyskland og USA som dei største og mest inntektsbringande marknadane i sine budsjett. Og fordelinga mellom det maritime og landsegmentet speglar sjølvstøtt satsinga i Jets slik den hadde vore; landsegmentet har eit budsjettet innkome på 4 million mot det maritime med 16 million.

Men land var ikkje i fokus, og eit budsjett seier ikkje noko om realitetane slik dei vart...

Bedrifta har i løpet av desse to åra spesialisert seg på produksjon og sal av vakuumtoalett og –avløpsystem. Komponentar er utsatt til underleverandørar, men monteringa skjer på Hareid. Ein har også fullført og sett i drift prosjektet som Jan Tore jobba med frå start; oppbygging av eit system frå grunnen av som skal handtere og gi oversikt i høve til ordrebehandling, innkjøp, lager og rekneskap, og ein har også innført



i kulissane rundt framveksten av eit solvent Jets. Nokon bar prøvelsane åleine for nettopp å gi sine arbeidsfelar ro og handlingsrom. Og i styreromet gjaldt enno normene om dugnadsånd og gratisarbeid. Yte før ein kan nyte. Det høyrer kjent ut...

Ikkje verst for ei bedrift som to år før i realiteten sat med skoren strupe. Om det ikkje var rein magi, var det i vert fall hardt arbeid, og mykje kløkt. Dessutan er vel logistikk langt på veg enno eit undervurdert fagfelt i mange samtidige bedrifter, der god logistikk utgjer utgangspunktet for ei bedrifts helsetilstand, både når det gjeld økonomi og produksjon?

Jets fyl også med på endringane hos konkurrenten der Evac gjennomgår store omleggingar. Environvac USA vart kjøpt (80%) i slutten av 1990, og selskapet i Holland vart selt. Jets konkluderte med at resultat vart svekte trass i at omsetninga syner stadig høgare tal. Det stigande kapitalbehovet vart finansiert gjennom opptak av langsiktige lån. Ein slit med likviditeten fordi varelagera må vere store for å kunne sikre rett-tidige leveransar. Samstundes kjem det inn nye lågtrykk. Jets har meir bråk i vente...

#### POLITISKE PERSPEKTIV OG ENGASJEMENT

I juni sender Kåre ein kommentar til ein DU-rapport<sup>11</sup> der han tek «*eit oppgjær med manglande vilje til å satse på utvikling av norsk miljøteknologi*». Han kritiserer konklusjonane i rapporten. I den vert det hevda at det meste som bygger på kjent teknologi allereie er kom-

mersialisert av store multinasjonale gigantar, og at det av den grunn er av liten interesse som satsingsområde for norske verksemdar. Kåre peiker på at styresmaktene gjennom rapporten ynskjer å danne eit verdigrunnlag for prioritering

av tiltak i distriktsutbyggingssamanheng. Han kritiserer rapporten og seier den er blotta for strategiske utviklingsbetraktningar. Han hevdar at med rett satsing kan ein i løpet av 1990-åra opne store mulegheiter for kompetente norske (under) leverandørar av miljøteknologi til avsetning i stadig større geografiske marknader, og spår at mykje vil dreie seg om å vere tilstades på rett tidspunkt, med konsept som gir betre totaløkonomi for kundar og brukarar. Kåre etterlyser konkret opplisting av miljøprodukt og konseptbehov i det norske samfunn, og det norske regelverk som vert sett inn for å stimulere til at nye norske produkt og metodar blir prioritert ved investeringar i Noreg. Dette må gjerast slik at det gir konkrete impulsar til både eksisterande og til nye verksemdar. – *alt anna vil vere utanomsnakk og sløsing med norsk arbeidskraft og kapital.*

Kåre er krass og antyder at rapporten har feil og manglar, og dokumenterer dette ved å legge ved eksempel på norske miljøsatningar både ved Ulstein, Brødrene Aa AS/Eikefjord Marine, og Bergen Diesel.

Han gir ein analyse av dagens marknadssituasjon og ser framover. Han framheld viktigeita av den sunnmørske klyngja, og regionens historie i det han seier noko om grunnlaget for utviklinga av Jets:

skipsindustrien, skipsfarta og moderne fiskeri, som har behov for rimelege teknologiske installasjonar som også sparar vatn.

Denne breisida mot manglande politisk miljøprofil kjem før nyttårsorkanar og klimadiskusjonar, og får neppe store merksemda. Men Kåre er framtidsretta i si tenking.

Og kanskje for tidleg ute? Ein kan jo lure på, trass i flust med både orkanar og ekstremver etter nyttårs-kvelden i 1991, kva slag miljøprofil norsk politikk har og har hatt. Utanom utbygginga av Alta-Kautokeino vassdraget på 1970-talet, har norske styremakter lite å vise til når det gjeld miljøengasjement. Og dei nemnte sakene er elles også svært kontroversielle i eit miljøperspektiv. Muleg norske styremakter held ein lav profil som fylgje av norsk oljeproduksjon, og Mongstad ville gi lite truverd uansett, men kanskje endå større grunn til å elles satse på kompensasjon gjennom miljøretta fokus i anna industri. Så er det altså ikkje norske styremakter si fulle fortjeneste at det vart gitt plass til miljøtenking i eit næringsperspektiv på tidleg 1990-tal, og det er ikkje takka vere norske styremakter si miljøbevisste satsing at ei bedrift som Jets kom til å bli størst i verda på marinbasert vakuumteknologi, sjølv om DU, seinare SND og Innovasjon Noreg på eit tidspunkt kjem sterkt med, også i satsinga til Jets.

#### TIL LANDS MED...

Jets er ikkje ei bedrift som har lagt vekt på avgrensingar. Ein veit at for å overleve må ein søkje å ekspandere,

Sju av dei tilsette på dette tidspunktet, her oppstilte framfor verds-kartet. Smiler Kåre så lurt fordi han no har ein tanke med valet av bakgrunn?

kvalitetssikringssystem ISO 9002. Omsetninga i 1991 auka sterkare enn budsjett og låg om lag 60% over forårets nivå. Bedrifta har 10 tilsette ved årsslutt; ein auke på 4 personar, som kan gle seg over nye og lyse arbeidslokale. Av lokale kundar hadde Jets på byrjinga av 1990-talet verft som Ulstein, Kværner og Brattvåg i ordreboka. Men sjølv om dei talmessige storleikane hadde endra seg for Kåre, frå ein negativ balanse på 7 million i 1989 til rundt femten million pluss i 1990, vart det likevel ikkje vurdert som hensiktsmessig å betale ut styregodtgjersle i 1991.

Ekspansjonen vitnar om tryggleik i bedrifta, tillit til kvarandre og – positiv optimisme. Dei 11 tilsette, som i denne perioden deler lunsj kring eit runde-bord, har arbeidsro og får i det handlingsrom. Kvar og ein ber nok også sine oppgåver og utfordringar utan å spreie belastningane utover på kollegaer i lunsjen. For det viser seg i ettertid at dei færreste kjenner historia om basketaket





På ei messe i 1996 får eit anlegg med Vaco-pumpe like mykje plass på plakaten (midt på biletet) som Vacuumatorator pumpe. Seinare gjekk Jets vekk frå bruk av Vaco.

ikkje berre «til vanns, men til lands med»... Og Jets søker kunne der kunna finst, eller som det også skjedde, kunna søkte Jets. For på same øya som Jets, heldt også Lars Langenes hus, rektor ved Ulstein Ungdomsskule. Med pedagogikk som spesialfelt, men ein føyndel til så mangt likevel. Vaco AS var selskapet til Lars, som hadde interesse og nysgjerrigheit for teknologiske nyvinningar. Han utvikla ei pumpe som Jets fatta interesse for; eit utviklingsprosjekt dei kjøpte seg inn i. Avtalen innebar at Jets kjøpte seg inn i Vaco AS med 50 %, samt at dei fekk einereitt til å nytte vakuumpumpe/kompresoren som Vaco hadde eigeomsrett til. Denne pumpe, som Olav enno kallar Langenes-pumpe, er grunnlaget for det konseptet som Jets i første omgang baserer sine landbaserte løysingar på. Magne Wåge installerte den fyrste landbaserte pumpe til Jets, og allereie mot slutten av 1991 registrerer ein ei veksande interesse for landbaserte Jetsløysingar internasjonalt.

– *Kva var bakkgrunnen for samarbeidet?*

– *Olav hadde tidleg kontakt med eit utviklingsmiljø i Skien (3H invent). Dei arbeidde med toalettsystem for tog og hadde utvikla ei lita luftpumpe med tanke på det. Vi testa eit eksemplar av den pumpe på Jets, men av fleire årsaker likte vi den ikkje. Vi kunne ha god bruk for ei mindre pumpe enn den minste vi då hadde sjølve, som bygde på Helivac-prinsippet. Vi hadde toalett men rakk ikkje å kunne ta marknad for små anlegg i hytter og båter fordi pumpe vi hadde var for kraftig, for voluminøs og tung, og for dyr for dei minste anlegga. Etter at vi skrinda tanken om å bruke pumpe til 3H hadde vi såleis ingen slike alternativ, og vi var også svært usikre på om det var råd å utvikle ei Helivac-basert pumpe som vart lita nok for slike småanlegg. Det var i alle fall noko vi ikkje kunne prioritere der og då.*

*Då er det at Lars Langenes og Olav kjem i samtale om ei pumpe som Lars hadde laga prototyp av fleire år tidlegare, og dei utvikla eit samarbeid for å få på plass ei lita pumpe som Jets kunne nytte i småanlegg. Pumpe vart produsert ved Mjøs og fungerte i prinsippet godt, men den var vanskeleg å framstille i volum med einsarta driftsegenskapar. Konstruksjonen var slik at det vart vel mykje «skjønnt» på ting og toleranser under montasjen, og resultatet vart ein ujamn kvalitet/dårleg «repeatability». Pumpe var ei rein generell luftpumpe som kunne brukast til så mangt, og eg foreslo at den måtte finansierast opp «på egne bein» i eit eige selskap. Dette vart Vaco AS og Jets AS gjekk inn med 50% og Lars 50%. Det viste seg å verte vanskeleg å få pumpe driftssikker nok, samstundes som vi gjekk*



*løs på å utvikle pumpene Jets 15 og Jets 10 som begge vart mykje mindre enn den Jets 20 vi hadde då Vaco-samarbeidet starta. Vi såg etterkvart klart at «Vaco-prinsippet» ikkje vart påliteleg nok samanlikna med «Helivac-prinsippet», og vi gjekk bort fra å bruke det så snart vi hadde små nok pumper av sistnemnde slag. Vi avvika etter det selskapet, og betalte innskoten og opptent kapital tilbake til eigarane. Vi hadde då brukt Vaco-pumpe på endel anlegg – også i tog i Østerrike – og nokre går kanskje også den dag i dag, men dei vert i tilfelle også skifta ut med Jets 10.<sup>12</sup>*

#### DEN NYE GENERASJONEN

Kåre var ikkje åleine om Jets desse åra, sjølv om fokuset i forteljningane her blir lagt til han. Det var sjølv sagt andre tilsette som fyllte nødvendige funksjonar, og Kåre staka altså ut denne kursen i samarbeid med dei.

Ja, for det er vel i samarbeidet mellom den daglege leiinga og dei tilsette at verdiskapinga skjer? Ingen verdiar vert sånn sett direkte skapt i noko styrerom. Der legg ein premissane for delar av handlingsromet. Men det er dynamikken mellom leiing og den enkelte som vil vere avgjerande for kva verdiar som reelt sett vert skapte. Der dynamikken mellom bedrifta og samfunnsstrukturar som politikk og finans styrer ein del av føringane som blir lagt i styreromet. Slik heng det så fint saman alt. I tillegg kjem den enkeltes motiv for sine handlingar og val, og med det koplar folk sine historier og erfaringar seg opp mot det same. Det er komplekse samanhengar som ligg i botnen av ei gitt utvikling.

Likevel hadde han nokre bakspelarar som brakte Jets ein annan type kompetanse som var svært naudsynt for at bedrifta skulle kome vidare. Denne kompetansen og engasjementet vart tilført gjennom Ole-Christians i Bergen og Jan Tore på Hareid. Jan Tore prøver seg beskjedent på at det ikkje var spesielt han, men kompetansen hans, som gjorde utslaget. Eg synst det blir for lett vint, for Jets hadde prøvt samarbeid med fleire ingeniørar før, utan at det var velukka. Så handla det kanskje både om å kome inn på rett tidspunkt, med rett kompetanse, og ha dei personlege eigenskapane som gjorde at han i samarbeid med romslege menneske som Olav og Kåre, kunne etablere seg eit handlingsrom i verksemda. Det hjalp heilt sikkert også å vere ung og naiv.

– *Når eg byrja var vi tre-fire stykkjer, eg, Olav, Bjørg og Hilde Karin, så kom Kåre på fast, og Hilde Karin byrja på skule. Eg og Olav delte kontor. Det var greit, det, men vi hadde ein vakuumpumpe ståande i det*

Jan Tore og Kåre forsøker å selje Jets sine løysingar på ei messe i 1991. Kontrasten er stort eit besøk på Jets sin stand under NarShipping eller SMM i Hamburg no til dags.



*eine hjørnet, mens det gjekk rør i taket rundt heile kontoret. Det var ein demonstrasjonsunit. Det bråka i seg sjølv. Når Olav då, som gammal maskinist, satt i telefonen, vart det nokre gongar opp i måte. Særleg gale vart det dersom nokon i tillegg snakka i mobiltelefon i andre enden av romet. Då hende det at eg måtte lufte meg ja.*

*– Kva hadde du å tilføre Jets?*

*– Eg var ung og hadde pågangsmot, og så var eg ganske systematisk anlagt. Litt petimeter. Det var kanskje bra for Jets på det stadiet. Hadde oppfølging etter sal, og det var viktig, i tillegg til å selje. Det var behov for systematikk...*

#### PRESS OG NYE UTFORDRINGAR

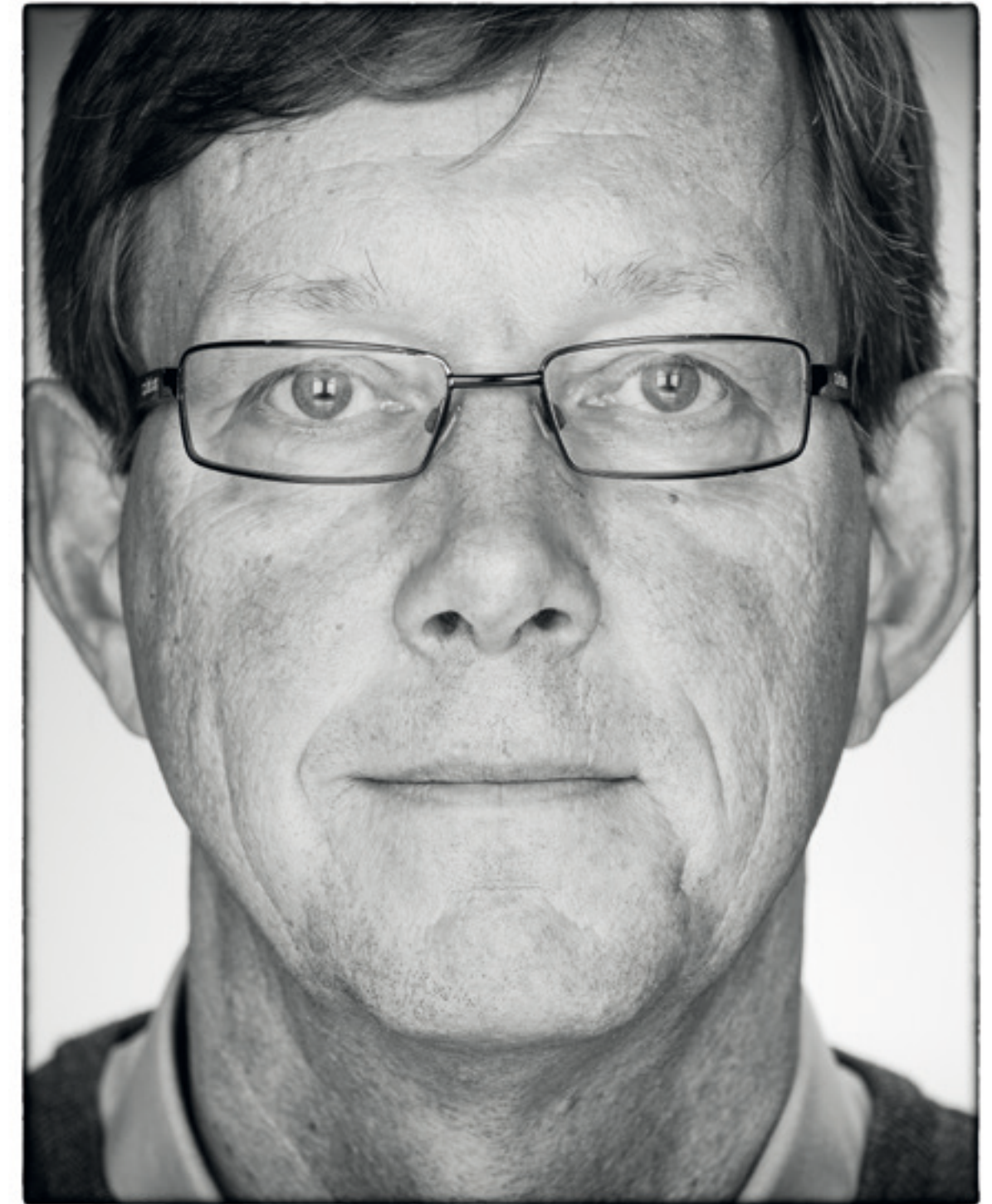
Samarbeidet med Berendsen Teknikk gjekk som sagt bra eit års tid. Men på eit tidspunkt får Jets problem med pumper av type 45. Produktet som var eit samarbeid med Helivac i Danmark/Berendsen Teknikk var ei katastrofe. Kvaliteten var generelt sett svært variabel, og Jets rakk å selje 50–60 pumper av type 45 før selskapet drog i naudbremsa.

*– Kva var det egentleg som skjedde, og kva kosta dette Jets?*

*Vi hadde ikkje fått nokon marknad å snakke om utanfor Europa i 1991. Eg kan heller ikkje hugse at vi venta kontraheringsboom i 1993. Men 1993 vart derimot vårt dårlegaste år gjennom alle tider fra og med 1990. Årsaka til det var at vi venta vekst og bygde bedrifta etter det fra og med 1990, men så kom 1993 med krise til lokale verft og det gjorde at vi gjekk ut av 1993 med underskot, etter eit lite fall i omsetning i*

*forhold til året før. 1993 er det einaste året vi har hatt raude tal i Jets etter snuoperasjonen i 1990. Det var ein heilt klar ubalanse i marknaden som ramma norske verft sterkt. Vi tapte mykje på problema med Helivac 45; eg trur neppe vi tapte renomé- men vi tapte nok konkrete kontrakter i Italia (Costa) fordi det danske produktet ikkje heldt mål. Slik eg hugsar det så var vi svært raske med å finne gode løysingar for kundane og vi vann tillit ved måten vi møtte desse problema på. Der er fleire liknande episoder og faser i utviklinga vår seinare som det kan seiast det same om. Problema med 45-pumpa var først og fremst problemet med å finne erstatning i tide. Det løyste vi m.a. ved hjelp av Mjøs – sidan fekk vi problem med danskane som produserte pumpene våre tidlegare og som tok oss til retten i kjølvatnet av denne hendinga. Sjølsagt hadde vi lite pengar også i denne tida. Trur eg skal finne i arkivet ein stad at vi melde motkrav til danskane i storleik 8 mill kroner i samband med denne saka. Då hadde eg rekna inn at vi hadde tapt ei opplagd cruisekontrakt fordi danskane ikkje tok ansvar for å kunne levere ein kvalitet som vi kunne kjennast ved. Den stod for ca 3 av desse 8 mill så langt som eg no kan hugse det.<sup>13</sup>*

Salget av Helivac type 45 vart stansa, men Jets hadde si fulle hyre med å skaffe delar frå Helivac slik at ein kunne halde skipa i drift. Jets kjøpte delane og fekk rekning, men måtte gi frå seg delane som garanti og utan å få betalt! Danskane ville ikkje forhandle. På havet sigla eit 20-tals cruiseskip med potensiale til rundt 50 alvorlege pumpehavari! Utan omgåande utbetring



– Ole-Christian Fotland –





eller spesielle prosjektfinansieringsopplegg, som banken forøvrig stiller seg positiv til. Ordreinngangen er svakere enn for tilsvarende periode i 1991, prisen er dårlegare, men talet på installasjonar held seg, samt at ein får ei auke i sal av reservedelar. Jets sine tekniske løysingar får innpass i landinstallasjonar i Frankrike og det skjer eit gjennombrøt i den maritime marknaden i Nederland. Kvaliteten på produktet er på eit tilfredstillande nivå, men produktutviklingsarbeidet må intensiverast. Driftsproblema med den største pumpa er nær ei permanent løysing, men vil gi seg utslag i auka garantikostnad i 2. halvår. Utfordrande også fordi at dette skjer samstundes med at konkurrentane dumpar sine prisar i Jets sine beste marknader, og det må dermed ventast ei svekka relativ lønnsemd. Kåre seier at 1993 er det einaste året med raude tal i historia til Jets, og dette er altså noko av bakteppet. Mot slutten av 1992 var marknaden for skipsbygging over heile verda svak, samt at devalueringa av svenske kroner og finske mark førte til ein svekka konkurransevne i storleiken 15–20%. Dette svekka prisutviklinga på produkta, men det vart i Jets kompensert «gjennom rasjonalisering og auka marknadsdelar».<sup>14</sup> Og ordreserven for 1993 sikra full kapasitetsutnytting for første helfta, og Jets opplevde rekordarta ordreinngang.

Den finansielle ingeniøren held fram med å tenkje langsiktig og taktisk ved at Jets tek strategiske lån og flyttar kapital og gjeld mellom selskap som Process i Bergen og Vacuum. Omsetninga er i overkant av det budsjetterte, og ligg 12% høgare enn i 1991. I volum

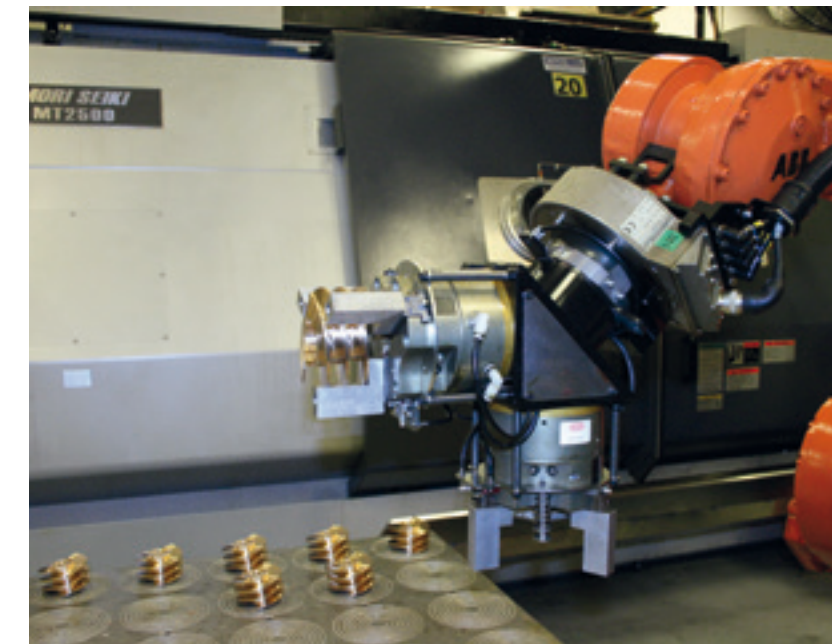
er auken sterkare. Delen av den maritime marknaden er sterkt veksende., men veksten går ut over prisutviklinga/ prisnivået.

#### OPNINGAR HEIME, OG...

Medan Kåre i åra sidan han kom inn i Jets har vore oppteken av å rydde opp i økonomien, og skape reelle og gode økonomiske vekstrammer for bedrifta, fekk Olav arbeide med å utvikle produktet vidare. Og til liks med gjennombrøtet med skrupumpa i 1987 fekk Olav og Jets sitt andre store gjennombrøt i 1993 gjennom samarbeidet med Mjøse Metallvarefabrikk AS. Dette skulle vise seg å vere ei bedrift som var i stand til å svare på krava frå Jets, både fordi dei var i stand til å levere den kvalitet og standard som Jets hadde behov for, og fordi dei var innovative og gode på samarbeid. Slik kom det til at det i 1993 vart inngått avtale med Mjøse Metallvarefabrikk AS om produksjon av pumper. Jets kunne skrinlegge 45-typen. Men ein ny type som danskane hadde fått fram som erstatning for 45-varianten vart vidareført ved Mjøse. Under rettleiing frå Svein Hofseth, og med stor innsats frå Mjøse og Olav vart no kvar del av dei nye produkta endra for å unngå plagiering. Og på dette tidspunktet har Jets omlag 30% av marknadsdelane i verdsmarknaden for vakuumavløpssystem for skip.

– Mjøse vart eit lukkeleg samarbeid, kommenterer Edvard, sjølv om eg ikkje såg poenget i starten. I realiteten gjekk det ti år før Edvard konkluderte slik

– Eg hugsar at Edvard var usamd, minnest Olav.



Men vi fekk han med nedover, og i den augneblinken han trakk over dørstokken snudde han tvert. Med si lange erfaring som mekanikar såg han handverket som sat i veggane...

Robotar og CNC-styrte maskiner hos Mjøse har automatisert produksjonen av komponentar til Vacuumator pumpene.

Mjøse er ei gamal bedrift som kan sporast tilbake til 1865. Etablert av oldefaren til dei tre brørne som på dette tidspunktet eig og driv Mjøse. I dag er bedrifta driven av 5. generasjon, Bjørn Øvsthus. Bedrifta slik ho er i dag vart grunnlagt av bestefaren til brørne på 1930-talet, og leverte varer til dei bergenske handelshusa.

– I Bergen ville dei gjerne ha meir varer enn dei betalte for. Det var ganske tøft å vere stril i miljøet rundt handelshusa der i byen, fortel Eimund Øvsthus.

Hovudproduktet var ventilar som gjekk mykje fyrst til handelshus og seinare rørgrossistar, som t.d. Bergens Rørhandel. Dette var produktet fram til midten på 1970-talet, og ein leverte ganske mykje til Bergens Rørhandel i Ulsteinvik grunna skipsindustrien.

Tilsette ved Mjøse samla utanfor lokala i Hosanger på Osterøya.

ville desse skipa ikkje kunne cruise. Det hadde ikkje Jets under noko omstende råd til. Jets Vacuum måtte kjøpe store kvantum delar hos Berendsen Teknikk, og sende til skip og agentlager i Italia, samstundes som ein reklamerte på produkta. Berendsen måtte jobbe fram ein ny pumpeversjon (60MB) som erstatta dei mest kritiske anlegga. Jets fekk ut delar og varer for 2.5 million danske kroner. Kven skulle betale for desse? Vacuum forventa at dette skulle gå under produktgarantien, og verken kunne eller ville betale. Berendsen nekta ansvar. Jets var under press og måtte raskt legge om strategien. Mjøse Metallvarefabrikk frå metallproduksjonsklyngja på Osterøya melde seg som ein framtidig potensiell aktør, og kom inn som ein del av den nye strategien, men fyrst frå 1993, og ikkje utan bråk.

#### PRESS OG VEKST

Etter fyrste halvår av 1992 treng Jets utviding av kassakreditten for at ekspansjonen skal kunne halde fram,





Eimund fortel at far hans tok over bedrifta han hadde jobba i sidan han var 15 år. Han jobba kontinuerleg til han var 85. Han stod og dreia i dreiebenken i ordinær arbeidstid, og etterpå tok han kontorarbeidet.

Ja, tenkjer eg. Det er dette fundamentet av arbeidsmoral, trott, tolmod og vilje som framveksten av velferda i Noreg i dag er tufta på. Og eg kjenner forteljinga att frå mitt eige distrikt. Ein utkant. Kva er vel det anna enn synonymt med nettopp dette; arbeidsmoral, trott, tolmod og vilje, slik naturen gjennom hundrevis av år lærte menneske å bøye seg for krefter større enn dei sjølve. No som landet skulle industrialiserast kom denne disiplinen samfunnet til gode. Dei menneskelege handlingane var vel neppe forankra i val i den forstand, men heller stetting av nødvendige behov. Likevel handlar det om verdsett og menneske- og livssyn. Bonden representerer for meg dette det same, og også dagens industriarbeidar, anten han har kvit snipp eller kjeledress. Noko å dvele ved for dei som i dag sit langt frå produksjon og styrer rammene ved å flytte papir anten det handlar om mat eller anna. Ein viktig mann i livet mitt vart ein gong opprørt over mitt hovmod. Eg var berre femten år, og hybris fyl gjerne alderen. Men han tok meg i arma, og sa: – Tenk deg om! Betre råd har eg aldri fått. Kanskje kunne fleire ha hatt glede av ei slik handsrekning.

Tidleg på 1970-talet leverte denne vesle bedrifta også delar til SABB-Diesel. Eimund sjølv starta i bedrifta i

1976, etter å ha jobba 5 år på Bergen Diesel. Dei yngre brørne Øystein og Aksel fylgde etter. Eimund hadde to-årig yrkesskule, med læretid i Bergen og Oslo før returen til vestlandet. Aksel var tidleg i gang med teknisk teikning, og Øystein, den yngste, han gjekk handelsskule og tok over reknskapen etter far. I 1986 vart Mjøs eit AS, etter at ein tidleg på 1980-talet hadde bygt om og ut fabrikk. Dei bygningane Eimund byrja jobba i var bygt i 1891. I dag har bedrifta 48 tilsette, og Jets eig 30% av Mjøs, der Kåre sit i styret. Eimund og Aksel har jobba fram produktet.

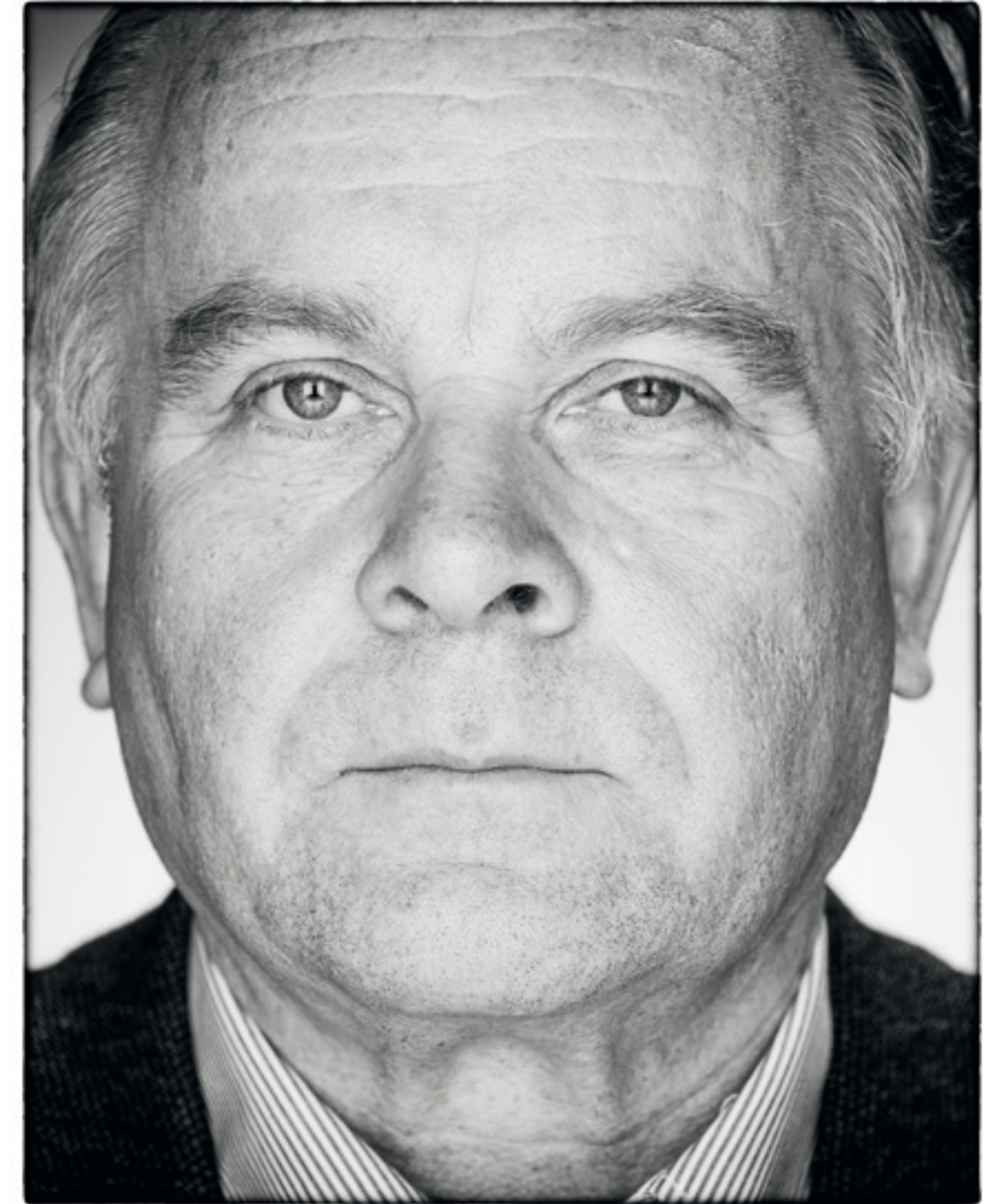
*– Den tida eg gjekk i lære fall saman med overgangen frå manuelle dreiebenkar til å kome over til at ein hadde styringar på maskinene. Så eg fekk med både handverket og det teknologiske spranget.*

Fabrikk. Fabrikken låg i eit industrimiljø med møbelverkstad, kisteverkstad, metallvarefabrikkar i Osane, i Fotlandsvåg var dei store på møbel, i Lonevåg var det også stort miljø med smier, og garveri. Slik var og er mykje kunnskap om teknologi sentrert i dette området i dag. Det vart også opna ein vidaregåande skule i Lonevåg i 2010, der drivkrafta var å få til ei avdeling for avansert maskinering og robotisering.

*– Tidlegare hadde ein ei periode der alle med høgare utdanning reiste ut, men no kjem ingeniørane tilbake.*

*– Det høyrst kjent ut. Har de fått ei slags maskinerings- og robotiseringsklyngje der i vest, tilsvarande den maritima klyngja på Sunnmøre?*

*– Ja, det kan ein seie, men i mykje mindre målestokk, så klart. Og vi har også dratt veksler på utviklinga av*



– Eimund Øvsthus –





kom til Hareid kommune, og slik også vinteren i 1993. Han var interessert i å marknadføre Mjøs, og oppsøkte Kåre på kontoret.

*– Me hadde kome ganske langt i utvikling av maskiner, men me hadde lita tid til å drive marknadsføring. Det meste gjekk i jobb. Men då var eg altså på rett stad til rett tid. Jets hadde store problem med pumpa frå Danmark, og eg hugsar at Jets hadde bestemt at no skulle dei produsere desse i Ålesund. Men eg såg at dette var eit produkt som me kunne produsera. Eg overtalte han til å få med ei pumpe nedover til oss, som vi støypte og ga pris på. Kåre var sjølvsagt skeptisk til desse strilane, men vi hadde jo kontaktar her oppe, og det trur eg hjalp på truverd og tillit.*

Noko må likevel gjerast med handmakt framleis. Her blir smelta metall helt i støypeformer. Mjøs har eige metallstøyper som lagar delar til maskinering i eige hus.

**skipsindustrien på Sunnmøre, gjennom at metallkomponentar har vore levert til verfta på nordvestlandet.**

Når forskinga rundt kystkulturen i Noreg får fotfeste for alvor, må ein kanskje revurdere synergi-radiusen som vi i dag i stor grad lokaliserer til Møre-regionen. Det Eimund fortel kan om muleg vitne om at utstrekninga er større enn vi kanskje har sett på som openbar tidlegare?

Krysningspunktet mellom Mjøs og Jets heiter Ole-Christian Fotland. Eimund var ein del av det nettverket Ole-Christian tok med seg inn i Jets då han starta der. Eimund og Ole-Christian hadde jobba saman om utvikling av komponentar til fiskeslaktering, og jobba frå 1991 av saman om produktutvikling i bakkant av Helivac-problema for å løfte Jets ut av Berendsenfadesen. I tillegg har det seg slik at Eimunds kone, Astrid, er i frå Brandal. Det innebar at Eimund i blant

Det er interessant det Eimund fortel. For vi ser at akkurat slik Kåre har vist oss før, er altså timing viktig for å skulle lukkast. I kva grad dette var særleg planlagt frå Eimund si side skal vere usagt, akkurat det verkar her meir som ei tilfeldigheit. Men vi ser det andre elementet som også Edvard peika på tidlegare som viktig for å lukkast; verdien av eit godt nettverk. Dette skjer i ei tid der forskrifter og byråkrati ikkje enno fekk slå om seg med krav om kvalitetssikringar i form av skjemautfyllingar og rapporteringar, og med det eit byråkratisk omdøme. Her er grensa mellom personen og produktet fint veva saman, og vanskeleg å skilje. Det var omdømet som var dørøpnaren, og dei involverte bedriftene sin garanti. Det blir viktig for



partane å kunne kjenne seg att, både for å kunne vurdere den andres psykologiske strukturar, og normene han var berar av. På Hareid kjende ein normene i industrikulturen på nordvestlandet, utan at ein kunne ta for gitt at normene var dei same lenger sør. Men Eimund viser også same haldninga som Edvard i det han fortel at for Mjøs vart det viktig å lytte, og på den bakgrunn utforme løysinga Jets hadde behov for. Den økonomiske marknadsteorien om tilbod og etterspurnad har altså rot i røynda... det er slik det fungerer i praksis.

Eimund og Aksel laga ein prototyp som dei testa sjølve og deretter i påsyn av leiinga i Jets. Den fungerte optimalt, til glede for begge bedrifter som med dette kunne løfte fram eit framtidsetta miljøprodukt med stort potensial. Mjøs såg det potensialet og brukte tid på produktet. For Eimund, Øystein og Aksel var det ei investering i framtida. Dei fekk noko betalt, men hadde teke ein del kostnadar sjølve. Det er ikkje uvanleg når ein ynskjer å kome i posisjon med nye produkt. Men sjølv om Mjøs var ei økonomisk solid bedrift vart Jets også ei lukke for Mjøs, fordi ny teknologi hadde skubba grunnproduktet deira ut, og Mjøs hadde behov for å finne ei ny nisje. Mjøs skal også inn i framtida, og det vart Jets sitt andre knutepunkt.

*– Kåre var flink til å fortelje. Vi sat der med store auge, både eg og brørne mine. Det vart ei reise inn i framtida. Vi ville gjerne vere med.*

Tenkte eg det ikkje. Det var ikkje berre Olav som kunne selje i det tospannet der. Kåre, som er både visjonær og kunnskapsrik, maktar opne eit menneskes motivasjon gjennom evna til å formidle det han har blick for. Han er definitivt ingen skrivebordspedagog, men ein ypperleg fotsoldat som skjønar eit grunnleggjande behov vi menneske har for å sjå og forstå det som er godt for oss, endå om det ligg langt opp og fram.

Samarbeidet gjekk godt. Så godt at bedriftene bytte aksjar i 2003. Jets tok då over ca 30% av aksjane i Mjøs og vart med det den største eigaren i selskapet, mens Brødrene Øvsthus AS fekk vel 12% av aksjane i Jets.

#### ...I VERDA: JETS KOREA

Jets får vesentlege strukturar på plass desse åra. Ikkje berre erkjenner ein at Olav har kome opp med eit konsept som gjer det godt på den europeiske marknaden,

Jets og Mjøs inngår partnarsskap ved å overta eigedomspostar i kvarandre sine selskap i 2003.



– Eg var sint og skuffa over Evac, fortel Park. Så då eg høyrde om Jets, tok eg fly beinveges til andre sida av jorda for å snakke med Olav. Eg ville trykke på knappen. Høyre lyden.

Eg undrar meg på kva knapp han snakkar om. Han smiler og ler, og skjønar at eg ikkje skjønar.

– Lyden vel. Lyden som kjem når du flushar eit vaku-umtoalett. Eg ville høyre lyden. Same – same, but different!

Koreanske J.C. Park (t.h.) kom tidleg til Jets. Vesle Hareid var stort nok til at han reiste halve verda rundt for å treffe Olav og Jets - her allereie i 1992.

Den gamle orgel-fabrikken er brått ein internasjonal arena.

men potensialet synest ikkje å ha geografiske avgrensingar. I Jets har ein tenkt stort før, og gjer det igjen. Tida har kome for å satse globalt.

Korleis gjer ein egentleg det? Det må kjennest om lag slik eg opplever det å symje på svært djupt vatn. Pusten forsvinn i den augneblinken eg byrjar vurdere kor langt ned det faktisk er til botnars, og kva som eventuelt kan skjule seg like under min eigen buk, som eg ikkje anar noko om. Kva ende byrjar ein i når ein skal erobre verda?

Jets starta i Korea. Lurt eller ikkje, men det vert manifestert gjennom etableringa av Jets Korea i 1993. J.C. Park, som Jets etter kvart kjenner godt frå eit besøk i 1988, var med. Jets får 49% av aksjane og J.C. Park 51%. Jets sikrar sine interesser ved å ha lik stemmerett. Den totale aksjekapitalen er på 500 000 kroner. På kva måte kom Park inn i denne forteljinga?

Eg dreg på smilen. Javel. Var det det som skulle til for å vurdere eit produkt? Tja. Eg tenkjer etter. I mi undervisningsverd handlar det også ofte om lyd. Eg som lever av å kommunisere med andre menneske. Det er mang ein informasjon eg hentar ut av toneleiet i stemma. Så er det kanskje ikkje så urimeleg å tenkje seg at lyden er vesentleg som informasjonsleverandør i Parks ingeniørhovud heller. Han som tok sin ingeniørexamen ved universitetet i Soul med akklamasjon. Ein skarping. Han har bygt opp Jets Korea til ei suksessbedrift i heimlandet. Han er ein av Koreas meir velstående menn. Han som ein dag sit og ser ut av vindaug ved Ulstein hotell, slik det låg på eidet, ved foten av fjell, med utsyn til hav og utmark, og eitt og anna byggefelt. Vel var det vakker natur. Han ser på meg og ler: – I like Norway very much, but after a few days I feel so lonely!

J.C. Park hadde altså vore agent for Evac, og vart ein av dei som Evac sanerte bort, etter at dei inngjekk handelen med Electrolux. Park vende seg til Olav, som straks fatta interesse for Parks kunnskap og personlege kvalitetar. Seinare, etter at Kåre var komen med, og ein byrja å tenkje stort og globalt, var sjølv-sagt motivet av strategisk karakter. Jets meinte at ein gjennom etableringa kunne bygge inn ein nasjonal identitet gjennom eit joint venture på koreansk jord. Det skulle vise seg å vere rett tenkt. Jets Korea fekk eit positivt omdømme på dei store verfta i Sør-Korea, der Jets og Evac vart vurdert som teknisk likeverdige. Men Jets blei oppfatta som lokal. Det ga likevel lita uttelling fordi dei store verfta kjøpte i USD, og då er det berre prisen som tel. Evac dreiv prisen lavare i Korea enn nokon annan stad for om muleg å drive Jets ut av marknaden. Men ein del koreanske verft bygde for utanlandske firma og hos desse var Jets i posisjon gjennom firmaet Jets Korea.

I Noreg vurderte Jets å selje ut Jets Korea i 1996, som gjekk akkurat i balanse det året. Park ville gjerne kjøpe, då han meinte at selskapet ville vere lønnsamt frå 1997. Men Kåre rådde til å vente med eit eventuelt sal, og ynskte å få prisane opp. Det ville bety ordrebortfall frå Hyundai og Samsung, der Hyundai også omfatta eit av Koreas, og verdas største reiarlag. Desse var uansett kritiske til Jets grunna for høgt støynivå frå toaletta. Og det er desse krava som etter kvart tvingar fram nyvinninga Softsound som Jets lanserer i september 1996.

#### PATENTSTRIDAR

Ei vesentleg side ved innovasjonsbedrifter er kampen om patentet, og konkurrentanes konstante trykk for å frårøve den andre part konkurransefortrinnet som ligg i retten til å disponere den beste teknologien. Jets sprengte i si tid eit monopol, ei stor utfordring, som både har vore slitsam og heilt sikkert også moro!

Patentet på sjølve systemet kom tidleg på plass, allereie i 1989, men alle positive avgjerder i Jets sin favør vart sjølv-sagt påanka av monopolisten. Men eit nei er sjeldan eit nei, for den som ynskjer hegne om sitt levebrød, og spørsmålet vart brakt inn for retts-systema i Finland og i den europeiske patentdomstolen EPO, der ein søkte om å få underkjent vedtaket om patent som Jets hadde fått. Både i det som tilsvavar norsk høgsterett<sup>15</sup> (Högsta Forvaltningsdomstolen 1999), og i EPO stadfesta retten at det ikkje fanst grunnlag for å endre vedtaket om å gi patentet. Patentet var gitt på rettmessig grunnlag. Imidlertid var det mogleg å anke dommen i EPO, og saka kom på nytt opp for den europeiske patentdomstolen i München så seint som i 2004. Og også denne gongen vart det avvist. Jau, Svein hadde gjort grundig arbeid. Orda hans stod seg støtt i møtet med det beste jussen kunne framvise av representantar som tok seg

«I like Norway very much, but after a few days I feel so lonely!» – J.C. Park



godt betalt for å luften vakuumløysinga til Jets.

Finnane gjorde også noko under rettssaka i Finland som dei ikkje har grunn til å vere stolte av.

#### RETTSAKER OG UTVIKLINGSARBEID 1994–1996

Orderreserven ved inngangen til 1994 er rekordhøg, og gjer det mogleg å oppretthalde full kapasitetsutnytting. I styret kalkulerer ein med ei omsetning på mellom 20 og 30 millionar, og denne våren lanserer Jets nye pumper i standard rustfri versjon. Jets har fått i hamn langsiktige avtaler med sin viktigaste leverandør: Mjøs. For å skaffe seg ein betre forhandlingsposisjon i høve tvisten som var i emning med Berendsen starta Jets samarbeid med Mjøs Metallvarefabrikk AS. På rekordtid kom desse to opp med produksjon av pumper. Dette provoserte Berendsen som tok samarbeidet og det nye produksjonssamarbeidet mellom Mjøs og Jets til namsretten i Ålesund for å få stoppa det. Retten avslo. Berendsen anka til Lagmannsretten, og i desember 1994 vart det halde rettsmøte i Trondheim, der kravet på nytt vart avvist, Berendsen tapte fullstendig og vart idømt alle sakskostnadane.<sup>16</sup> Dette var til stor lette for Jets. Mjøs/Jets-konstellasjonen var den gong ei optimal løysing, og Jets hadde ikkje råd til å måtte gå inn i travet med Berendsen på nytt. Jets sine ankepunkt mot Berendsen var mange, særleg at det gjennom mange år hadde vore uråd å vite om ein fekk leveransar i samsvar med bestilling. Men trass i rettens kjennelse var Jets og Berendsen likevel ikkje ferdige med kvarandre. I løpet av fyrste halvår i 1995

legg Berendsen ned sin pumpeproduksjon også av store Helivac pumper, og det er uklart kva som skjer vidare. Med tanke på behovet, særleg innanfor fiske-reinseanlegg og trålarflåten, vil det vere aktuelt å utvikle ei stor pumpe. Likevel skal det drøye til 2010 før ei stor pumpe kjem på plass: 250NT.

Jets leverer elles i smått og stort, mellom anna installerer Jets eit anlegg på Stranda Skisenter i mai, og Flø ferisenter i Ulstein vurderer også konseptet frå Hareid. Erfaringa med dei nye produkta som no vert maskinerte hos Mjøs av Aksel og Eimund er svært lovande, og representerer på fleire måtar eit betydeleg framsteg. I fyrste halvår i 1995 vart arbeidet med å bygge den minste pumpa i monoblokk avslutta. Den gav mykje betre virkningsgrad. Den representerer i dag ein eigen variant og har fått namnet Jets 25 MBS.

Men forsmådde partar skal ein passe seg for. Berendsen har ingen planar om å sleppe taket i Jets.

I mellomtida jobbar ein også med utvikling av ny tømmeventil som del av toalettkonseptet. Olav har patentsøkt innretninga, som vart vist fram på Nor-Shipping i juli 1994. Krevjande prosjekt som det er knytt forventingar til, og skal inngå i det nye støysvake toalettkonseptet som vert marknadsført under namnet Softsound. Ordmerket er søkt beskytta.

Som vi ser har det altså ikkje gått lange stunda frå krava om mindre støy i anlegga vart meldt frå andre sida av jorda, til at bedrifta er på bana med ei løysing. Her skal ein til ei kvar tid vere kreativ på bestilling.

Konkurransesituasjonen og utviklingsarbeidet heng saman. Og fleire ting tyder på forholdsvis sterk vekst i marknaden, noko som fører til at ein oftare kan avstå ordrar til for lave prisar. Men den generelle konkurransen blir heller ikkje mindre. Ein erfarer at Jets har ein god posisjon i det maritime og opplever stadig oftare å få kontraktar fordi det ikkje finst alternative tekniske løysingar.

Ein anslår at omsetninga på årsbasis kjem opp mot 40 mill, og ein reduserer finanskostnader ved å låne i utanlandsk valuta. Med det realiserer ein ein kursgevinst på 275 000 kroner. Ikkje uvanlege grep i ei bedrift som denne. Men då må ein ha kunnskapen, erfaringa og evna til å fylgje med. Det vart det gjort eit poeng av innleiingsvis. Behovet og viktigheita av ny kompetanse. Vi ser av budsjett og rekneskap for bedrifta i desse åra at det har vore god økonomisk oversikt og styring, gode og realistiske budsjett, og framsynte strategiar. Dette er definitivt ein del av denne bedriftas suksesskriterier. Økonomen tek i betraktning budsjett, fører rekneskap, oversikt over ordreinngang og reserver, kapasitetsutnytting, fyl med på prisstigning, overvakar marknaden og konkurrentane sine prisar og strategiar, fyl med på valutasvingingar osv. Han må kunne lese langt meir enn tal, men likevel omsetje det han har sett i kroner. Ein konsekvens av dette er at Jets sel meir i fyrste halvår av 1995 enn for heile 1994 til saman. Fram til 1. juli er orderreserven på 27 mill. Ikkje minst takka vere kontrakten med Vision RCCL ved CA i Frankrike. Dette fører til at ein må

utvide med ein person på montasje for at bedrifta skal klare å levere utan forseinkingar. Jets starta leveransane til RCCL våren 1995, og leverte 1 390 toalett og 4 vakuuaggregat, kvart med tre eigenproduserte einingar Jets 60 MNS. Skipet vart sett inn i cruise på vest-kysten av Nord-Amerika, og Jets hadde ein mann om bord heile fyrste veka. Seinare beøkte agenten frå Vancouver skipet tre gongar. Alt fungerte perfekt.

Dette er ein leveranse som er viktig for omdømet til Jets. Dei leverer stort, på tid, og fyl tett opp med tanke på problem i bakkant. Det blir ingen telefon-burn-outar til Olav nattetid denne gongen. Jets er kjent for sitt servicenivå, si nysgjerrigheit, rausheit og velvilje. Olav har vore tru mot si overtyding; rausheit er ein god marknadsstrategi i den vestlege marknaden. Så fekk han også rapportar som dette å lene seg inn mot. Brevet kom uoppfordra til bedrifta vinteren 1995, og var skriva av sjefsmaskinisten om bord i M.S Dreamward.<sup>17</sup> Skipet hans var eit cruiseskip på Karibien, dimensjonert for 1 500 passasjerar og eit mannskap på 550. Danielsen sender eit takkebrev til Olav Hofseth og Jets fordi Jets-løysingane har gjort skipet meir funksjonelt. I utgangspunktet hadde skipet eit finsk system som gav problem med overfløyning av avløpsvatn. Problema var store fordi avløpsvatnet fløyde over og flaut rundt i maskinrommet, som ein konsekvens av for mykje skum i samletankane.

«...Problemet er velkjent. Dei finske produsentane gjorde imidlertid aldri noko aktivt for å utbetre forholdet, og i løpet av dei to fyrste åra brukte mannskapet

Takkebrevet frå sjefsmaskinisten på M.S. Dreamward vart etterfulgt av eit heilt album fullt av bilete som dette, med smilande mannskap framfor ulike deler av systemet. Utan tvil ei kjelde til inspirasjon!

*meir enn 600 arbeidstimar på å rydde opp i elendet. Vi bestemte oss også for å bruke antiskum-kjemikalier, samstundes som vi foreslo overfor verftet at ein skulle installere større samletankar. Vi kjøpte kjemikalier til ein verdi av rundt 20 000 \$, utan at situasjonen vart særleg betre.»*

Vendepunktet kom på Maritim messe i Miami, der Danielsen møtte Olav Hofseth, som foreslo at han kunne bruke Olav si pumpe for å løyse problemet.

*«...eg kjende meg sikker på at dette var løysinga for oss. Men før vi kunne installere Jets Screw pump, gjennomførte vi ein del justeringar. Fram til dags dato har dette fungert som ei god løysing for oss. Vi nyttar ikkje lenger kjemikalier, og vi har ikkje hatt overfløyvingar. Vi kjenner oss no sikre på at vi kan legge bak oss eit langt, kostbart og svært ubehageleg problem. Så nok ein gong; takk for hjelpa!»*

Jau, eg trur han. Lurer på kva HMS-utvalet skreiv i sine rapportar når det var slik at dei tilsette praktisk talt vassa arbeidsdagane sine i kloakk. Det må vere godt å tenkje på for Olav og dei andre på Jets, at ein konsekvens av alt tanke- og innovasjonsarbeidet er at mange får betre dagar på jobben sin.

Slike brev må ha gitt krefter når motgang og skumle hensikter pusta konseptet i nakken, med potensial til å gravlegge hardt arbeid, gode intensjonar og eit godt produkt, med ein dommars eine klubbeslag. For Berendsen ville trekkje Jets for retten i Danmark. Dei

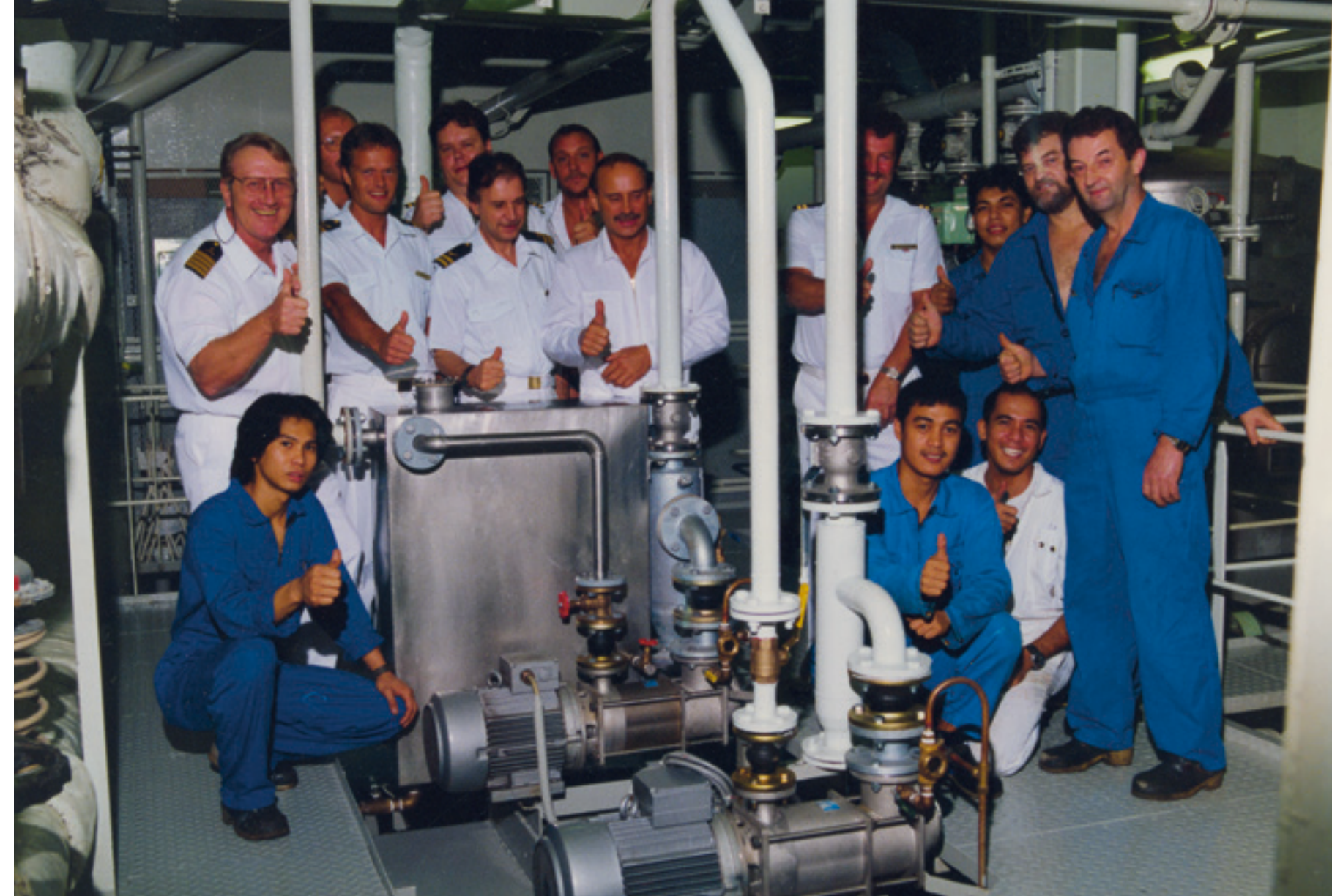
hadde eit pengekrav mot Jets Vacuum AS på vel 2,5 millionar DKK, og med renter så ville summen verte langt høgare. Avtalen med Berendsen var slik at eventuelle konflikter skulle løysast med grunnlag i dansk rett, ved Den danske Sø og Handelsrett i København. Jets varsla motsøksmål som ville inkludere tappt forteneste på grunn av at produktmanglane til Helivac var 3 gongar så store. Ein meir kostbar rettsinstans finst knapt i Norden. I denne saka stod ikkje Jets Vacuum like sterkt som i den forrige. Ein frykta kostnadane og haldninga gjekk på å forsøke å få til ei minneleg ordning. Slik sett er det nokre gongar eit gode at det tek tid for saker kjem opp for domstolane. Partane får tenkt. Og slik vart det også i denne saka.

Etter at Jets ikkje lenger var kunde hos Berendsen forsøkte selskapet å selje ut pumpedelen til andre danske selskap. Det gjekk dårleg, og på vårparten i 1996 gjekk det rykter om at dei kunne tenkje seg ein samtale med Jets.

Det viste seg at det fanst ein opplagt midte i dette, og han heitte sjølvsgagt Ole-Christian Fotland. Bergen sar som hadde jobba i maritim industri sidan han var ferdig utdanna økonom ved BI midt på 1980-talet.

*– Eg jobba i eit selskap som hadde agentur på danske Helivac-pumper, og allereie i 1985 ringte det ein kar frå Møre og var interessert i teknologien. Han heitte Olav Hofseth. Han kjøpte ei pumpe.*

Tida gjekk. Heilt til han ein dag ringte på nytt. Og begeistra meddelte at pumpa var nettopp det han trengte. Ole-Christian reiste oppover og hadde eit



møte med Olav og Edvard, der Olav ga til kjenne ideen om å starte eit firma for eit produkt som ville ta utgangspunkt i Helivac-teknologien. Det gjekk eit års tid, det omtalte firmaet kom på plass, og Olav Hofseth vart kunde av Ole-Christian Fotland. Ole-Christian skiftar imidlertid jobb, men får med seg agenturet på Helivac pumper. Trass i sin økonomibakgrunn har han vore interessert i teknologi, og leitar etter nye område å nytte Helivac-pumpa på. Han hadde jobba mot fiskeoppdrett, og sett behovet for eit laksereinseanlegg, men han trengte ein samarbeidspart. Tipset

gjekk på å kontakte eit firma på Osterøy som heitte Mjøs Metallvarefabrikk AS. Ole-Christian, Eimund og Aksel utvikla i fellesskap eit verkty som reinsa rygg-rada på laksen ved hjelp av ein slags pistol som var kopla på vatn og vakuum. Produktet vart ein suksess.

*– Seinare vidareutvikla og forbetra vi det med utgangspunkt i delar av Jets sin teknologi. Eit enklare system, med same pumper, men med andre tekniske løysingar. Det var Eimund og meg, og Aksel. For Aksel, bror til Eimund, er ein sånn Petter Smart. Han er utruleg dyktig på nye løysingar, veldig kreativ.*



Men utgangspunktet for også dette produktet var Helivac pumpa som vart produsert av Viggo Petersen, eigd av Berendsen, eit stort dansk industrikonsern. Pumpe-prinsippet var utvikla av Willy Johst, som hadde overlatt industrialiseringa av produktet til Viggo Petersen. Oppfinnaren såg sjølv for seg produktet mest nytta innanfor kjemisk industri, og hadde ikkje tenkt det retta mot kloakk og toalettkonsept. Men det var her Olav såg mulegheitene. Etter samtaler med Olav og sidan Kåre, vart ein samde om å satse, og materialisere satsinga gjennom etableringa av eit firma som fekk namnet Jets Process AS. Johst vart med her med 10%, mest for å støtte prosjektet. Han hadde kanskje ikkje opplevd at produktet fekk den merksemda og satsinga som skulle til for å nyttiggjere seg oppfinninga til fulle, så engasjementet i Jets for hans produkt var nok kjærkome. Johst var i realiteten avskoren frå å støtte Process etter krav frå eigen arbeidsgjevar. Då det vart kjent at han likevel hadde gjort det, måtte han selje seg ut.

– Samarbeidet mellom Petersen og Jets hadde fungert i starten. Kvifor oppstod det problem mellom partane?

– I byrjinga kjøpte Jets standard pumper, som var kombinert med andre pumper. Olav synst det var ei tungvint løysing og fann ut at han kunne gjere dette veldig mykje enklare ved å køyre saman ei kvernpumpe og ei Helivacpumpe. Det vart den sokalla Vacuumatorpumpa.

Det vart inngått ei samarbeidsavtale mellom Viggo Petersen og Jets, om at Jets hadde rettane til

produktet, sidan det var Jets si oppfinning, mens (Petersen) Berendsen skulle ha rett til å produsere under visse føresetnadar. Pumpa som vart laga heitte Jets 20. Men så vart det behov for ei større Pumpe som kunne nyttast på cruiseskip der det vart konstruert ei større Pumpe som vart ein fiasko de lux.

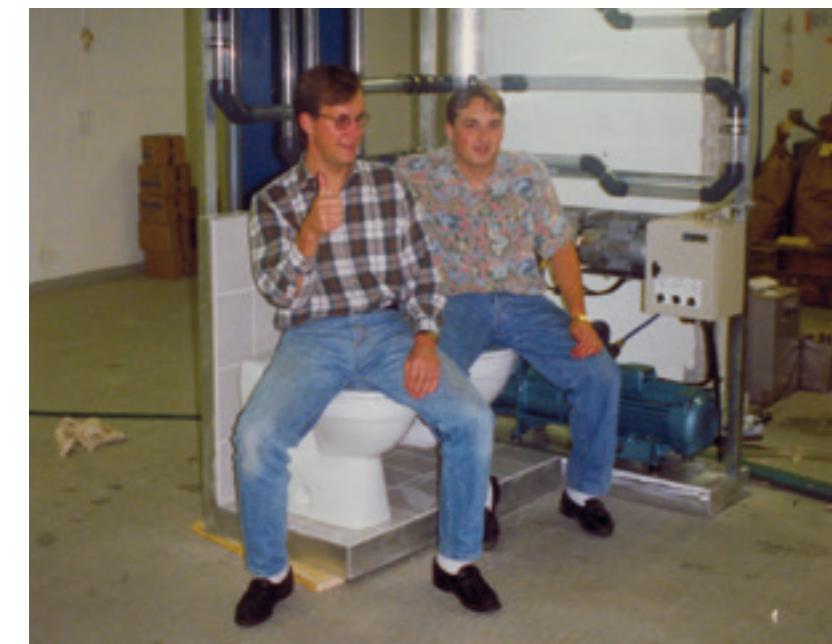
– Det var Willy Johst som gjekk i baret denne gongen. Han hadde laga pumpa for komplisert. Han var oppteken av at den skulle bli mest muleg driftssikker, men han gjorde eigentleg det motsette. Pumpene svikta fullstendig, og vi fekk kjempeproblem. Vi leverte ut mengder av reservedelar for å forsøke å hjelpe kunden, for båtane var i drift. Dette skjer samstundes med at vi set i gang eit utviklingsarbeid på Jets 60. Men dette kosta sjølvsgagt. Rekningane vaks. Danskane fakturerte oss til full pris. Det var vi usamde i. Dette var eit felles-prosjekt.

Danskane var lite villege til å dele kostnadane. Og igjen får vi auge på ei haldning som vi kanskje kjenner att frå andre i denne forteljinga. Den manglande viljen til å erkjenne ansvar, og dele byrder. Når ein er i ein konkurransesituasjon tvingar dette seg fram, men for Jets handlar det kanskje om meir enn konkurranse – og like mykje om ein uttalt forretningsstrategi som er forankra i bevisst valte verdiar?

– Den danske kulturen kom tydeleg fram. Dei var ikkje villege til å ta ansvar. Johst var veldig fortvila. Han erkjente at produktet ikkje dugde.

Ole-Christian var det sjølvsgatte valet i den forhandlingssituasjonen som sigla opp. Han fekk alle fullmakter frå Jets, til å forhandle kjøp av Helivacpumper, gitt at det vart eit forlik der Berendsen trekte saka frå Sø og Handelsretten. Men det var Kåre som var strategen bak løysinga. For det var klart at Jets måtte ut av samarbeidet, men ikkje utan ein alternativ leverandør. Mjøs vart ein opplagt part å trekkje på i denne samanheng. Dei var allereie Jets-leverandør, ikkje berre fordi dei leverte lakseslakt-pistolane til Process, men også gjennom at dei hadde byrja levere knivar til vakuumarato pumpene. Desse knivane var tidlegare kjøpt dyrt og dårleg i Tyskland. Mjøs gjorde dette betre og billigare, samstundes som dei starta produksjonen av Vaco-pumpene. I forlenginga av dette vart det naturleg å utvide samarbeidet med Mjøs til også å omfatte produksjon av vacuumatorpumper. Dei meistra omlegginga imponerande raskt, og kom fram med nye pumper og nye modellar.

Alt kom til slutt ryddig på plass. Ole-Christian var heilt sentral i utfallet fordi han gjennom dei relasjonane han hadde utvikla, framleis hadde tillit hos danskane, og dessutan klarte ikkje danskane å tene pengar på pumpa ettersom Jets, den største kunden deira, var borte. Då fall det ikkje så unaturleg å tilby Jets Helivac-konseptet, sidan ingen andre var særleg interessert. Jets betalte 1,5 millioner norske kroner for overtakinga av teikningar, deler, modellar og varemerke, og Berendsen trakk saka ved Sø og handelsretten. I juni 1996 var alt på plass. Letta var truleg stor hos begge partar.



Ole-Christian heldt fram med å selje reinseanlegg, men etterkvart vart det behov for fleire på sal av vakuumtoalettsystem til skip. Spesielt vart han trekt inn i UMOE Mandal som skulle bygge minesveiparar for marinen.

– Det vart ganske omfattande arbeid etterkvart med mykje testing, og eg sat i grunnen greit til, sidan eg heldt hus i Bergen. Eg var mykje på marinebasen på Håkonsvern, der eg knytte kontaktar og fekk teste ut mykje forskjellig utstyr, med tips om kva vi burde gjere for å få utstyret avmagnifisert etc...

Det vart gradvis til at han jobba meir og meir med skip. Han fekk også ei henvending frå Holland, TBU. Dei tok kontakt fordi dei ynskte å ha Jets-produkt i sin portefølgje. Men det kom også andre typer henvendingar, der Jets leverte anlegg til fengsel i Sverige og sjukehus i Frankrike.

– Jets Process, som i utgangspunktet hadde jobba med fiskeslaktanlegg, vart på sett og vis parkert. Det var ei viss omsetning i det, men aktiviteten dabba grad-

Ole-Christian og Jan Tore med eit demonstrasjonsanlegg som skal brukast på messer. Som vi ser får det ein ukueleleg optimisme, med brei beinføring innan maritimt sal.

*vis av utover i 1991 – 1992. Den fyrste som selte seg ut var Johst, seinare selte eg også min del til Jets. Slik vart Process eit heileigd Jets-selskap. Når styret vedtok å satse på land, skifta Process namn til Jets Standard.*

*– Kvifor var det nødvendig å dele det maritime og land? Det var då stort sett same teknologien...*

*– Fordi det å jobbe med både maritime kundar og kundar på land var ganske vanskeleg. Kjøpsmønsteret på land og kjøpsmønsteret på det maritime er svært ulikt. Eg lærte mykje om dette då vi leverte teknologi til det svenske polishuset i Huddinge.*

Dette prosjektet vart køyrt av ein stor svensk entreprenør, og dei leverte her i praksis til den svenske stat. Måten dei landbaserte partane løyste ulike spørsmål på undervegs i byggeprosessen var ganske annleis enn på skip. Her skulle ein ha byggemøter og rapporteringar, og det vart ein heilt anna prosess enn når ein leverer anlegg til skip. Det handlar om at ein på land har ei anna forståing og andre rutiner i forhold til korleis prosessen skal gjennomførast. På skip blir prosessane enklare. Då er det snakk om å forhalde seg til tre typer kundar; rederi, verft og kanskje designer. Når ein skal levere anlegget har ein kontakt med teknisk avdeling som overtek ved levering. Dette i motsetning til når ein skal levere på land, der entreprenøren forventar at ein stiller opp og er med på ulike møter i byggeperioden, sjølv om det strengt tatt er unødvendig. Det er kort sagt snakk om to heilt ulike kulturar, og dersom ein vil selje må ein forhalde seg til dei, og kjenne kodene.

Eg ser poenget. Eg skjønar også at det derfor er ein fordel å skilje ut verksemdene, der ein får jobbe spesifikt inn mot det eine eller andre segmentet. Landmarknaden må vere spesielt krevjande. Her skal ein knekke kodene i ulike bedriftskulturar, forstå rutinene, akseptere dei og utvikle produktløysingar som kan inngå i kulturelle kontekstar innanfor ulike næringar. Når ein då skal erobre nye marknader i andre land, så skal ein ikkje berre forstå den bedriftskulturelle konteksten, men også forstå den med utgangspunkt i overordna politiske og økonomiske og nasjonale/regionale strukturar. Ein skal ha god kompetanse på å kunne tileigne seg slik forståing, samstundes som ein har fokus på å utvikle eit produkt som kan tilpassast dei kulturelle rammene. Då er det enklare å levere på det maritime. Skip er eit internasjonalt fenomen, der ein møter ein annan type organisering når det gjeld å installere tekniske komponentar. Ein har truleg eit mønster som ikkje er ulikt uavhengig av nasjonalitet, ein har ein teknisk grunnkompetanse som heller ikkje er umake, og eit teknisk språk og felles forståing. Sånn sett må det landbaserte på sikt bli meir ressurskrevjande på alle måtar, og krevje ein noko annan kompetanse og kanskje litt andre typer eigenskapar enn hos dei som jobbar mot det maritime?

På skipssida går det ein slag raud tråd gjennom verda, der mykje fungerer likt, medan det på land, i tillegg til det kulturelle og nasjonale aspektet også handlar om ulike typer regeleverk. Då får ein jussen i tillegg.

Jets lærer i denne tida om meir enn skilnaden mel-

lom marknadane i dei ulike segmenta. Dei lærer også kostbare lekser om konkurranse og også ufine spelereglar, eller mangel på sådanne. Som i patentsakene i det finske rettssystemet. For i Finland fanst det ein kar som hadde samarbeidd med Olav den tida patentet vart søkt. Han var spesielt flink med toalettsystem for tog, men dreiv også og utvikla tømesystem for marinaer, bilserviceanlegg osv. Bedriftene hans gjekk konkurs ein del gongar, og midt på 1990-talet kjøpte konkurrenten både mannen og konkursboet med det som var. I dette boet var det at det fanst ei pumpeordning identisk med Vacuumator som var godt eigna for små system. Konkurrenten til Jets gjekk ut i Finland og marknadførte dette systemet, og betalte denne mannen som tidlegare hadde jobba saman med Olav, for å vitne feil mot Jets for Högsta Forvaltningsdomstolen. Han vart avslørt, og produktet som han hadde plagiert vart trekt frå marknaden i Finland.

Jets erfarer også at reglar for patentssøknadar og praksis rundt dette er komplisert og skil seg frå land til land.

Eg tenkjer igjen på Svein og orda. Han skal ikkje berre kunne jussen, men han skal også forstå den, for å vere i stand til å velje eit språk som har vasstette skot, som toler at dei fremste juristane riv og slit i patentet for å få hol. Men det har han altså stort sett lukkast med heile vegen, bortsett frå denne eine gongen i Frankrike. Det var gjennomtenkt det konkurrenten den gong gjorde. Høyr berre:

Dei kjøpte tidleg på 1990-talet ein fransk patentsøknad på eit vakuumsystem og fekk den etter ein del endringar fram til eit gyldig fransk patent. Så søkte dei EPO (den europeiske patentdomstolen), og ein del andre land, men fekk avslag bortsett frå i Tyskland, Danmark og Storbritannia. Her vart patentet deira godkjent. Dersom retten var teknisk ukyndig kunne ordvalet i patentsøknaden tilsløre dei tekniske realitetane, og ein kunne lett forveksle det som stod i dokumentet med løysinga til Jets. Og det var heile poenget. For eit produkt i samsvar med patentet vart aldri sett i produksjon slik at ei direkte fysisk samanlikning aldri var blitt laga. Men med dokumentet på plass gjekk konkurrenten til fransk rett, og fekk dom for å inspisere eit skip som Jets hadde installasjon på ved Chantiers de l'Atlantique. Utan noko forvarsel fekk Jets ein rapport, og etterkvart ein dom mot seg for patentinngrep i to rettsinstansar i Rennes. Jets betalte, men anka dommen til Court de Cassation.

Snedig trekk frå konkurrenten. I desse innovasjonsbransjene er det ingen som blir dømt for «doping», og ingen som etterspør etiske normer for forretnings-skikk. I kampen om pengar er det den sterkastes rett. Men likevel; det ordner seg. Spørsmålet er berre kor lang tid det skal ta og altså til kva pris. Leiinga i Jets kunne ved 10-årsjubileets ende, puste djupare, og med større ro. Fleire bitar hadde falle på plass siste åra. Og i Jets Vacuum utvidar ein aksjekapitalen frå 1,7 til 2,3 millionar. Ein har grunnar til å ta i mot framtida.



Året før hadde endeleg gromguten sagt ja til brura, og i samsvar med tidlegare avtaler gått inn som aksjonær med same kapitalandel som dei tre andre. Emisjonen til fordel for Kåre vart gjennomført til pari kurs i 1995. Ekteskapet var eit faktum.

Kvifor venta han så lenge?

*«Årsaka til det var at vi ennå ikkje var ferdig med den gamle gjelda i det gamle selskapet. Eg hadde naturlegvis god tid med å putte pengar i eit selskap som brukte dei - samt det meste av det ein elles tente- til å betale ned «æresgjeld» som dei andre aksjonærene meinte å ha til banken sin i det gamle parkerte og insolvente selskapet. Eg sto dessutan friare ved ikkje å vere aksjonær, til å vere tydeleg og prinsippfast i vanskelege interessekonflikter.»*

Og inni mellom dei store sakene finn dei små også sin plass. Eit bergensfirma ville ha erstatning fordi Jets skulle ha plagiert eit munnstykke på ein «pistol» for eit lakseslakteanlegg. Dette var ei fillesak, men Jets kom ut av den med knapp siger. Igjen var Svein Hofseth der og passa på.

Han har ikkje gjort så mykje av seg på framsida av denne historia, men for meg framstår hans arbeid meir og meir som sjøve tomte som dette bygget kunne røysast på.

Så kan ein halde fram med trottig arbeid i selskapet. Fram mot sommar i 1996 hadde ein god ordreinn-

gang, men ein ordresreserve på i overkant av 18 mill. Det var lavare enn året før, men 1995 var eit eksepsjonelt år grunna leveransane til dei franske cuiseskippa. Jets har høgt leverings/faktureringsnivå, og leverer mellom anna til dei nye hurtigrutene som blir bygde ved dei lokale verfta. Bedrifta har innført avviksrapportering, samt system for evaluering og godkjenning av leverandører. Det fører til færre feil.

Færre feil er ein annan måte å seie betre lønnsemd, pengar spart på.

#### STØTTESPELARAR; FORSKING, NETTVERK OG UTVIKLINGSPROSJEKT

Eit nytt støysvakt toalettkonseptet, med utplassering av nye ventilar blir gjennomført i september 1996. Fullfinansiert gjennom tilsagn om lån frå SND. Jets 25MB er utvikla i ein MBD versjon, noko som gjer at den kan brukast som lensepumpe. Sidan varianten aukar konkurransekrafta for små anlegg til store skip, ventar ein seg betre lønnsemd i den prispressa koreanske marknaden.

#### UNIVERSITET PÅ ÅS

Jets har på dette tidspunktet innleia eit samarbeid med Norges Landbrukshøgskule på Ås, og professor Petter Jenssen. Han har bygt seg opp kompetanse og eit internasjonalt nettverk på feltet naturbasert avløpsteknologi, og han har kartlagt energikostnader og miljøeffekter ved ulike avløps- og rensemetoder. Han hadde

den gong stor tru på at vakuumtoalett ville stå sentralt i samband med rensløysingar som kjem i framtida. Fyrst som supplement, men etter kvart også som sjølvstendig alternativ til konvensjonell kommunal avløpsreinsing. Han meinte at vakuumtoaletta ville verte ein sjølvsgatt del av desentraliserte avløpsløysingar i ei ikkje så fjern framtid. Vakuumtoaletta til Jets var på dette tidspunkt blitt pensum ved dei aktuelle studia ved NLH, og teknologien var i ferd med å bli pensum ved fleire universitet og høgskular.<sup>18</sup>

*– Kva tenkjer professor Jenssen om dette i dag, femten år seinare, utvikla marknaden seg som forventa?*

*– Nei. Marknaden for miljøteknologi har utvikla seg mykje treigare enn vi hadde håpa på. Grunnane til det kan vere ein kombinasjon av fleire faktorar. Men det er grunn til å påstå at marknaden på vatn er forferdelig konservativ. Når det gjeld avløp har det vore visse endringar på 30 år, men når ein tenkjer på at 40% av alt vatn går rett i toalettet er det grunn til å stille spørsmål rundt kvifor. Vatn er eit knapt gode. I Beijing vil det vere vassmangel i nær framtid, og på litt lenger sikt får vi det same problemet i – Sør-Europa. Så Jets sine landbaserte løysingar har definitivt ei framtid, det er berre eit spørsmål om tid.*

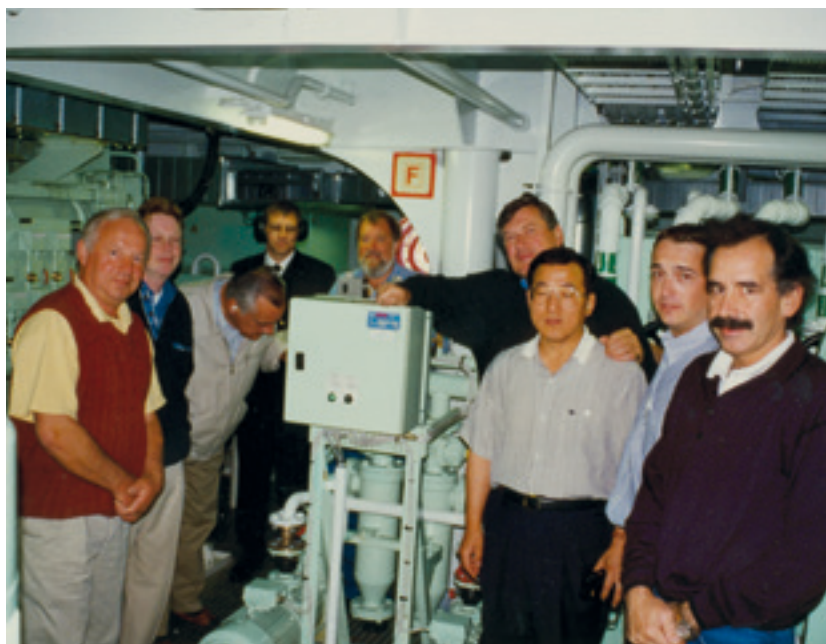
Eg lurar på om det er prisen på produktet som gjer at dette går seint. Er det produsentane som har ansvaret og sjøve hemmar ei opning av den landbaserte marknaden? Nokre vil hevde at Jets-løysinga er for god. Den har for høg kvalitet, noko som pressar prisane opp og gjer løysin-

gane dyrare og dermed mindre tilgjengelege. Jenssen er samd i at kvaliteten er god. Han har sjølv installert ei vakuumløysing i sitt hus, og på femten år har han brukt to timar på vedlikehald som han utførte sjølv. Han meiner likevel at løysingane ikkje er for dyre for nordmenn. Han forklarar det manglande gjennombrotet på ein norsk landbasert marknad med at vi er prega av konservatisme i vår forvaltning av vassressursar.

Eg tenkjer at det vi har i overflod av, det øydar vi med. På den andre sida har ikkje norske myndigheiter akkurat hatt ein høg miljøprofil heller. Kanskje ligg ansvaret der? Hå dei som skal legge til rette gjennom bevilgingar og gjennom det har høve til å påverke grad av fokus også i næringslivet. Dei har kanskje sove i timen, og ikkje gjort lekse si.

Professoren er delvis samd i det. Og peikar vidare på at forskinga på dette feltet i Noreg har vore forut for si tid. Noreg hadde på 1990-talet høvet til å utvikle denne teknologien og bli verdsleiande om dei hadde satsa den gongen. Slik vart det ikkje.

Jenssen fortel at Universitetets rolle på 1990-talet var å vere inspirator for ein ny marknad, og at dei såg Jets som ein viktig komponent i eit større heile. Den gong bidrog ikkje universitetet så mykje på løysingsida, men i dag er det meir aktuelt, i samband med at også Jets jobbar med utvikling av løysingar knytt til rensing av grå- og svartvatn.<sup>19</sup>



I samband med 10-årsjubileet i 1996 vart agentar frå heile verda samla ombord på Hurtigruta - som no brukar Jets ombord. Ein tur i maskinrommet er dermed påkrevd!

Eg lurar på om det er sant at teknologien til Jets blir nytta som pensum for lærande og studerande, eller om det berre er skryt.

*– Neida, det stemmer på ein måte. Men det mest presise vil vere å seie er at vakuumenteknologien står på pensumlistene både heime og ute, og at produkta til Jets vert nytta som døme.*

I 1996 tenkjer ein i Jets på dette tidspunktet at verda må endre seg mykje før landmarknaden skal bli stor. Og sjå så rett dei fekk. Produktprisane må verte lavare og teknologien enklare. Men ein var også vaken på bygginstallasjonar, og starta ei slags forebuing mot denne marknaden. Det same gjaldt transportmaterieil på land, som buss og tog, som etter kvart skal utstyrtast med lukka toalett. Ei utvikling av togsegmentet vil vere svært kapitalkrevjande, og ein vil få stort behov for kompetente medarbeidarar som vil måtte kunne tene ein ny og ukjend marknad for Jets.

I dette framtidsperspektivet feirar Jets ti års jubileum i juni. Ein forsøker i samband med det å marknadsføre Jets som eit selskap som framstår som kunnskapsrike og erfarne medarbeidarar som tek eit totalansvar for å gi kunden funksjonelle løysingar. Bedrifta sel eit produkt som er «proven technology» og «superior quality». Dei ynskjer å posisjonere seg som leiande innanfor denne type teknologi i sin bransje. Og det var kanskje ikkje berre PR. For i løpet av desse ti åra hadde bedrifta levert meir enn 500 installasjonar i skip verda over, der meir enn 40 av alle systema er for cruiseskip og cruisesferger. Det største oppdraget var for RCCL Vision «green concept» – Chantiers de l'Atlantique: som tok meir enn 1 500 Jets toalett per skip. Så har Jets ikkje berre utvikla og levert teknologien, men også utvikla kompetanse og berande strategiar på sørvis og oppfølging. Jets går godt, og i august kjøpte Process opp samtlige pumperettar til det danske pumpemerket Helivac, samt salsrettane, etter forliket i juni. «*Konsernets bedrifter har spesialisert seg på produksjon og sal av vakuumentoalett og andre miljøprodukt der vakuumenteknologi inngår.*»

Så heiter det i styrets årsberetning. Ein er i ferd med å vekse og bli solide aktørar, med tyngde. Språket speglar denne sjølvforståinga. Å omtale seg sjølv som eit konsern fortel, i tillegg til å manifestere dei faktiske forhold, at det ikkje berre er organisasjonen som har utvikla seg, men også leiingens bedriftsidentitet. Konsern er eit ord med tyngde. Berre prøv vege det...

Ein budsjetterer dette året med ei omsetning på 41 millionar, og i dette ligg det også planlagt fortjeneste av dei nye støysvake toaletta. Og Jets er med rette eit konsern. For i 1996 er gruppa samansett av Jets AS, og dotterselskapa Jets Vacuum AS og Jets Process AS. Der Jetsbygg AS fusjonerte med Jets AS 1. januar 1996. I tillegg eksisterer Jets Korea, som er eit tilknytingselskap. Årsresultatet i 1996 var på 1.3 million, i motsetning til 384 416 året før. Aksjane er fordelt likt på Ranveig Gjerde, Olav Hofseth, Marin Teknisk AS og Kåre, som dette året aukar aksjekapitalen ved kontant innbetaling, til 732 000. Konkurransesituasjonen er framleis prega av priskrig, men etter kvart har konkurrentane tatt i bruk andre og destruktive konkurransemetodar der kundar har blitt feilinformert eller rettare, desinformert om produkta til Jets. Evac har mellom anna brukt støy som eit argument for å vinne fram med sine løysingar. Dei har utført målingar som viser at Jets har eit noko høgare støynivå. Dette kom fram under samtaler med Samsung. Kåre gjorde då eit poeng ut av at også dei har gjort ulike målingar der Jets kjem betre ut enn Evac. Styret omtalar vidare at ein har bevis for direkte ulovlege handlingar og har påtalt dette overfor konkurrenten. Likevel; omsetninga i første halvår er på 20,4 mill, mot 17 i same periode året før.

#### OFFENTLEGE INSTANSAR

Distriktenes Utviklingsfond (DU) kom etter kvart som Jets fekk orden i økonomien meir direkte med som

utviklingsaktør. DU ga eit tilskot til Jetsbygg AS på 150 000 kroner. Utover det var det Karl Aakre ved Industribanken i Ålesund som la til rette slik at verksemda fekk tenelege lokaler. Industribanken vart etter kvart avvikla og Ålesundkontoret tok over oppgåver under SND – Statens nærings- og utviklingsfond.<sup>20</sup>

Jets si utfordring handla mellom anna om skaffe nok kapital som gjorde at ein kunne legge ein marknadsorientert strategi, slik at tilsette kunne skaffe seg grunnleggjande kunnskap om og i internasjonal handel. Jets har hatt som si klare oppfatning at det kun vil vere i dialog med marknaden at ei verksemd kan utviklast, og at det er i dialog med folk der ute at verksemda best kan utvikle sine eigne tilsette. Løysinga vart Eksportutviklingsprogrammet som var initiert av Næringsavdelinga i Møre og Romsdal fylkeskommune. Jets Vacuum fekk opp sin fyrste Eksportmarknadsplan for åra 1992–1994, og verksemda fekk også ein del økonomiske tilskot til å gjennomføre den planen. Dette ga resultat, og resultat gir sjølvtrillit. Då Eksportprogrammet gjekk mot slutten, vart Jets Vacuum med i Nettverksprogrammet til SND i eit samarbeid med fire andre SMB-bedrifter med produkt i skipsmarknaden. Den leiande bedrifta i programmet var GF Marine AS, og initiativtaker til dette var Gerhard Flåte. Prosjektet var på alle måtar vellukka, det spegla salsstatistikken. Etter at dette programmet var avslutta hadde Jets Vacuum langt på veg funne si utforming og strategi kva eksportarbeid gjaldt. Kontantstraumen vart etter kvart grei nok til at verksemda kunne klare



å halde eit høgt nivå i eksportarbeidet utan finansiell bistand utanfrå.

I 1996 søkte ein også SND-finansiering av eit stort bedriftsutviklingsprosjekt i Jets Vacuum. Ein måtte utvikle både teknologi, kompetanse og produkt. Særleg var det aktuelt å få fram ei pneumatisk styring av toalettventilen og ein meir robust ventil. SND ga både tilskot og ansvarlege lån til dette som var eit stort prosjekt. Ikkje alt skulle vise seg å vere like vellukka, men det representerte eit stort steg framover for bedrifta i forhold til den beinharde konkurransesituasjonen som utvikla seg.

Så ser vi altså at utpå 1990-talet kjem styresmaktene meir med. Det er nærliggjande å tenkje seg at det handlar om Jets, som på dette tidspunktet har vist at det har eit reelt vekstpotensial, både teknologisk og økonomisk. Menneska i Jets er handlekraftige og har naudsynt kunnskap til å kunne hamle opp med monopolisten. Men det handlar nok også om den generelle omlegginga i det norske finanssystemet som ein konsekvens av krisa, der bankane blir meir introverte og mindre risikovillege enn før. Det kan sjå ut til at staten kompenserer for dette ved å samle det offentlege verkemiddelapparatet i ein større og tyngre institusjon. Å oppretthalde vekstgrunnlag i distrikta er del av ein lang, norsk politisk tradisjon, og så lenge Noreg i 1994 vel å stå utanfor EU, har ein også sagt noko om retning for sentraliseringstakta i det norske samfunnet. Nei til EU vart bore mykje av bønder og fiskarar. Medan

folketalstilveksten på landsbasis i stor grad handlar om nettoinnvandring, heng folketilvekst eller forgubbing i distriktet nært saman med tilgangen på arbeidsplassar.<sup>21</sup> Staten tek høgde for oppretthalding av distriktsarbeidsplassar gjennom institusjonar som SND, og dette nyt altså Jets godt av. For SND er kanskje Jets ei trygg «investering» fordi ein kan tenkje seg at prosjekt som vert lokalisert i den maritime klyngja i seg sjølv er mindre utsett for erosjon enn meir perifere etableringar. Utover på 1990-talet kjem også problemstillingar knytt til miljøproblematikken, og også kommersialiseringa og politiseringa av denne, noko som truleg også styrkjer Jets sin posisjon i høve til investeringsviljen frå norske offentlege institusjonar.

#### STYRINGSPRINSIPP, STRATEGIAR OG STRUKTURENDRINGAR FRAM MOT TUSENÅRSSKIFTET

Sjølv om strategiane i konsernet skiftar i takt med endringar i den ytre verda ligg nokre styringsprinsipp fast. I høve til Nei til EU i 1994 vil leiinga i bedrifta ha nøy kartlagt finansieringsmåtar for ulike lokaliseringalternativ, og ta avgjerder her i løpet av 1995.<sup>22</sup> Men hovudregelen som gjeld er at uansett strategi og eigarstruktur skal selskapet forvalta slik at det i størst muleg grad tener aksjonæranes langsiktige interesser til ei kvar tid. Dette betyr i praksis at soliditetskravet kjem framom utbyttekravet, og at begge vert forsøkt utjamna i forhold til varierende inntekter frå år til år. Det må stillast krav til risikoaspektet, særleg ved eventuell satsing på ny verksemd utanom «kjerneområda». Utbytteutdeling

må avgrensast inntil visse minimumskrav med omsyn til at soliditet er oppfylt. Då må ein vere samde om kva som er kjerneområde og kva soliditetskrav som skal gjelde, og Jets la seg til slutt på 40% av samla balansesum.

Jets gjennomfører ein fusjon mellom Jetsbygg AS og Jets AS, og vurderer framtida til Process. Det kan sjå ut som om ein forsøker å få til ein enklare organisasjonsstruktur. Konsernet ynskjer å vere framtidsretta, men slit stadig med fortida. Våren 1997 er lojaliteten til Sparebanken Møre slitt, og konflikten rundt den gamle gjelda spissar seg til på nytt. Banken vil «ikkje gi ved dørene» i samband med møter om avvikling av den gamle gjelda i Systemprodukter AS. John og Edvard var svært skuffa over banken den gong. Det gjekk på tilhøvet til banken i Ulsteinvik og ikkje Sande-avdelinga, leia av Jon Garen. I 1997 har Jets fått nok av Sparebanken Møre då dei meiner at banken tappar Vacuum for naudsynt kapital gjennom krava knytt til Systemprodukter. I 1995 inngjekk Vacuum ein avtale med Sparebanken Møre på Larsnes om ein nedbetalingsplan der ein totalt skulle betale tilbake om lag 3 millionar kr fordelt på 7 år. Men sidan dialogen med avdelinga i Ulsteinvik låser seg skifter Jets AS med dotterselskap bank 1. november 1997. Garen karakteriserer sin situasjon som kolsvart.<sup>23</sup> Han opplever openbart krav om at det blir pressa meir pengar ut av Jets. Men summen på 1,6 mill blir frå Jets si side forsøkt redusert til 850 000, medan Garen ber om at summen blir på i alle fall 1,1 mill. Kåre hevdar at Jets

Vacuum over 8 år har betalt rente på sine lån til SBM som ligg minimum 20% over marknadsnivå til ein kvar tid. Med rentesrente utgjer dette eit beløp som er høgre enn formell restgjeld for Systemprodukter. Berre rentene åleine for dei siste 8 åra utgjer om lag halvparten av det samla beløpet som Jets Vacuum i denne same perioden har motteke i offentleg stønad.<sup>24</sup> For banken har kanskje kravet vore sett på som legitimt om ein ser på resultatata for bedrifta som stadig ekspanderer. April 1997 vart ein av dei beste månadane i bedrifta si historie, med levering av 6 anlegg til Stolt Nielsen-skip i Spania, Hitachi boreskip for Smevig med 1 anlegg, 6 anlegg til alle skip som Kleven har i ordre per dato, Fincantieri Trieste med 2 anlegg for Torline, og 1 repeat; Eros på Slipen, og 4 generatorar for Tirrenia/Italia for ombygging av gammalt Electroluxanlegg. Dette gir ein samla verdi på mellom 9 og 10 million. På dette tidspunktet hadde Jets alt fått nok og skifta bank.

#### STRATEGIAR

Fram mot midten av 1990-talet var det optimisme i lufta med tanke på framtida. Ein forventa ein reell oppgang i alt som hadde med offshoreship og riggar å gjere. Ein venta også ein oppgang i tank/bulk og noko kjølfrystonnasje. Dette i motsetnad til containerskipsmarknaden som nærma seg eit metningspunkt. Under Erfa-konferansen i Kiel i regi av Eksportrådet i 1995 hadde ein hatt søkelys på USA som marknad for norsk utstyr, og utryggheita når det

gjaldt rammevilkår for utstyrsbedrifter som fylgje av Nei til EU, samt skjerpa skattlegging av små og mellomstore bedrifter.

Ei påminning for Jets, som ikkje har nytta pengar til marknadsføring av sine konsept i Latin-Amerika. Men mot midten av 1990-talet erkjenner ein at landa i Amerika er veksande økonomiar, og at ein på den bakgrunn må ta stilling til om ein skal forsøke å erobre marknaden, og i so fall korleis.

Forløparen for dette er den knallharde konkurransesituasjonen slik den spissa seg til midt på 1990-talet, der Evac køyrer hardare enn nokon gong for å vinne kontrakter. Særleg på det som Jets definerer som sin heimemarknad. Her er krigen blitt så knallhard at Jets vurderer å trekkje seg om dei ikkje kan kome opp med noko avgjerande nytt på produksida. Bergens Rørhandel tek på seg ei rolle i dette spelet som gjer at «vi heller ikkje kan fortsette å viderutvikle våre forbindelsar den vegen, /.../ John Gjerde vurderer om han kan legge om salet av sine produkter å gå utenom grossisten bergens Rørhandel /.../ Det ligger an til et totalbrudd med Bergens Rørhandel».<sup>25</sup> Jets trur at dei vil måtte kome til å trekkje seg ut av konkurransen på ein del lokale verft.

Dette var krast. Otto Kjetil Nyntun som den gong var leiar i Bergens Rørhandel kjenner ikkje til kva som kunne ligge bak. Han stadfestar at selskapet var Evac-agent, men at dei også samstundes leverte komponentar til Jets for fleire millionar. Konkurransen var beintøff mellom Jets og Evac, og han hugsar at leiinga i

Evac hadde ein ambisjon om å knekke Olav nesten for ein kvar pris. Nyntun hevdar at bakgrunnen for denne innbitte fiendtlege innstillinga var forankra i framstillinga Evac hadde rundt korleis Olav kom i gang med Jets. Deira forteljing handlar om at Olav tok ideen, og medan han var lønna av Bergens Rørhandel, som hadde agentur for Evac, utvikla han eit nytt konsept med utgangspunkt i deira sitt. For finnane, og Olli Bjørquist, vart dette oppfatta som røveri.

I forskingsverda og den kreative verda elles er ikkje akkurat denne arbeidsmetoden eit ukjent konsept. Ein tek litt herifrå og litt derifrå og legg til noko av sitt eige, og så har ein eit nytt produkt, nytt konsept, ein ny tekst med ein litt anna synsvinkel, eit nytt musikkstykk etc... Men det finst sjølvsagt ein grenseoppgang for når noko er nytt, og når det er eit plagiat. Men plagiat var det altså ikkje ettersom Olav fekk sine patentar og beheldt dei.

Men det vi ser her er at konkurransen til, og forholda internt hos konkurrenten også er med på å legge premissar for salsrammene til Jets, og til Evac sjølv. I realiteten ligg desse aktørane og pressar dei ytre premissane for kvarandre, og vi får med dette eit nokså klart innblikk i graden av påverknad, og korleis denne påverknaden går føre seg. Konsekvensen av dynamikken rundt konkurransen mellom dei to selskapa er større enn ein skulle forestille seg, og kjøparen er sjølvsagt den som tener på dette.

Faktum er at den økonomiske situasjonen midt på

1990-talet var vanskeleg for Jets. Den same gamle historia melder seg igjen. Kven skal betale utviklingskostnadane i Jets? Med eit driftsresultat som er akkurat stort nok til at banken får sitt, og ber om meir, omfattande rettssaker, samt at eigar og bank ikkje vil inn med meir kapital, blir det totalt sett lite å bygge eit internasjonalt konsern ut i frå.

– Men vi gjorde det likevel, kommenterer Kåre

I ettertid seier han at den amerikanske marknaden til sist ikkje vart vurdert som interessant og trygg nok, noko som mellom anna opnar for at dei i 1998 fokuserer og satsar i større grad på andre nisjer, som landbaserte løysingar og segment, trass i at marknaden ikkje er rekna for å vere «opna».<sup>26</sup> Men med aukande turisme, betre teknologi (også IT) og meir konkurranse – noko som betyr lavare prisar – ventar ein seg her størst vekst om nokre år. Styret «ynskjer å innarbeide Jets som merkevare i nye segment ved å ta bevisst i bruk nye miljøhaldningar og samfunnstrender». I 1998 har Jets to anlegg i drift på tog. Det eldste har vore i drift i to år, med godt driftsteknisk resultat.

Kanskje gjorde ikkje produsentane sjølve nok for å opne den landbaserte marknaden? Kanskje var det godt nok å vere verdsleiande innanfor det maritime segmentet, og kanskje var det nødvendig å konsentrere energien om halde den posisjonen i alle fall så lenge patentet varte? Muleg det var den beste strategien i eit økonomisk langtidsperspektiv... Men i alt preiket om strategiar og nettverk og pengar, så er det lett å gløyme det



som alltid er det berande elementet anten eininga er ei bedrift, storsamfunnet, institusjonar, klasserommet, familie: Menneska som utgjer fellesskapet, og haldningane dei har til kvarandre.

– Ja, det er definitivt eit vesentleg poeng i Jets. Det var nemleg dei som drog lasset då vi sleit som mest. Eg ser tilbake med stor glede og er audmjuk ved tanken på unge menneske med gode haldningar som viste pågangsmot og lojalitet langt utover det vanlege. Lønnsam nyskaping vert resultatet dersom ein klarer å skape slike klima i ei 10–15 års periode kring ein brukbar forretningside. Vi lukkast då, og la med det grunnlaget for løftet neste ti år. I det ti året kom så pengane. Brukt rett legg dei sitt grunnlag for eit nytt løft, men pengar er ikkje til å stole på. Derfor er vi no igjen på leit etter det som saman med pengar skal løfte oss vidare. Eg er då viss på at vi må finne fram til nye gode forretningsidear og gi dei den tpe arbeidsvilkår som vi alt har erfaring med, hevdar Kåre.

Gruppebiletet er fast tradisjon når tilsette og agentar møtest. 10-årsjubileet er ikkje noko unntak i så måte. Dette er menneska Kåre snakkar varmt om.



### OPPSUMMERING 1989–1998

I denne perioden vert grunnlaget for ei berekraftig bedrift lagt. Det er liten tvil om at Kåre sin inntreden var heilt avgjerande for at den overlevde. Han kom inn med ny kunnskap og løfta bedrifta frå å vere sentrert rundt ein innovasjon til å bli eit forretningskonsept som verkeleg kunne konkurrere på ein regional europeisk marknad i fyrste omgang, seinare ein global. Det føresette kunnskap om økonomisk planlegging og styring, og finansielle verkemiddel. Han hadde også ei utfordring i å gjere bedrifta til eit tillitvekkjande foretak for det offentlege, som tidlegare ikkje hadde funne bedrifta kompetent nok til å bli eit satsingsobjekt. Kåre snur dette tillitsforholdet, og byggjer Jets inn i institusjonar som gagnar synet på selskapet, og opnar handlingsrommet selskapet må ha for å kunne vekse. Lokal kunnskap frå mellom anna Møre og Romsdal Bedriftsrådgiving har stått sentralt i utviklinga i fleire sammenhengar, og dei var også med og dreiv prosjektet som enda opp med det formelle eigarsamarbeidet med Mjøs. Søk av slik kunnskap ga Jets også goodwill i «hjelpemiddelapaaratet», der støtte frå SND (og forløparane) var avgjerande for å få gjort dei rette tiltaka på 1990-talet. Ei mengd matnyttige marknadsførings tiltak vart finansiert av SND-samarbeidsprosjekt mellom Jets og fire andre bedrifter. Det ga Jets økonomi til å ligge i forkant med marknadstiltak, noko som skapte sterkt engasjement og stor virkelyst i eigen salsorganisasjon.

Kåre får styret med inn i sine tankar om strategiar,

strukturar og finansielle tiltak. Han er visjonær og stirrig, og ein smule eigenrådig. Han gir råd som godt går på tvers av det ein skulle kunne forvente, men fordi han er ein god seljar av eigne visjonar, og fordi han alt har utretta så mykje med så lite, har han bygt ein autoritet det er vanskeleg å motsette seg. Ikkje fordi han ikkje fekk motstand. For han hadde kome inn i ein kultur, der motstand var ein del av motoren. Han hadde kome inn i ein kultur der individualismen rådde, men likevel under ei slags overordna og kollektiv sameining. Han var del av ein kultur styrt av demokratiske ideal. Ein hadde kultur for å bøye seg for dei beste argumenta. Og Kåre visste å finne dei. Dessutan kommuniserte han og Olav godt, og fann støtte i kvarandre. Dermed oppheva dei saman den tyngdepunktsforskyvinga som tidlegare gjekk til Gjerde-brødrenes fordel.

Olav har, med Kåres inntreden, fått jobbe konsentrert om det han kan og vil mest av alt; utvikle og utforske potensialet som bur i ideen og produktet. Eit produkt som har gått ein lang veg sidan Liljendahl opna det på 1950-talet. Olav har løyst flokar og vasar ved å rekontekstualisere gamle løysingar eller utvikle heilt nye. Han har funne gode samarbeidspartar som er kreative og innovative og som med sine spesielle tekniske innsikter hjelper til med å utvikle den kvaliteten Jets treng for å bygge si merkevare. Jets fann sin betre halvdel på Osterøya. Mjøs skreiv seg inn i historia i 1993. Fram mot ti års jubileet er Jets ei veletablert bedrift på den regionale marknaden, og gjennom sine etableringar i Korea, posisjonerer ein seg også hen i

mot ein global marknad. Ein vurderer også potensialet produktet har på land. Det er klart at om ein skulle lukkast med å utvikle eit produkt som kunne erobre landmarknaden der ein kunne erstatte WC med VC, ville perspektiva vere enorme, nærast uoverskulege. Men før ein kan gå inn i dette må ein halde fram med rydde-jobben og gjere organsisajonen strammare, slik at den ikkje krev for mykje energi og pengar på feil område. Jets må kvitte seg med snublesteinar. Forholdet til SBM blir avslutta, ein strammar opp organisasjonen gjennom fusjonar, og ein startar arbeidet med å planlegge steget frå å vere regionalt leiande til å erobre den globale marknaden.

Jets skal altså ta eit nytt steg. Kva vil det krevje? Kva kravde det sist? Ny kompetanse på den eine sida. Faktisk kunnskap og andre perspektiv. Men også nye menneskelege eigenskapar. Kåre sine personlege eigenskapar er med på å bryte dei tilstivna posisjonane John, Edvard og Olav jobba i rammene av, den gongen tilbake i 1989. At Kåre kom inn førte til at posisjonane måtte revurderast i lys av den dynamikken Kåre skapte ved å bryte inn i gamle og fastlåste tankemonster, både gjennom sine formelle kunnskapar og lange erfaring innanfor økonomi, men ikkje minst også gjennom sine personlege eigenskapar. Hans evne til å sjå samspelet, og vilje og evne til å vere med å flytte tyngdepunkt. Det handla også om hans vilje til å bruke makt. Sjølv om vi ofte assosierer omgrepet makt negativt, er det viktig å hugse på at makt kan forståast og nyttast til å skape verdier, som fred, tryggleik, vel-

stand, likskap og rettviss fordeling.<sup>27</sup>

Kåre tolka Olav som ein undervurdert ressurs i bedrifta, og forstod at han ikkje måtte gøymast bort, men lyftast fram. Han forstod at heile konseptet kvilte på Olav. Han såg at Olav samla sett bar alt for mykje, og i det fekk han ikkje utnytta sin kompetanse godt nok. Det var ei heilt naudsynt erkjenning for at bedrifta skulle ha utviklingsmulegheiter vidare. Ikkje fordi at ikkje erfaringane som alle grunderane hadde gjort seg var verdfulle. Men i ei erkjenning av kvar bedriftas tyngdepunkt faktisk låg, vart det opna andre djupner når nye auge vurderte og stilte spørsmål. Andre aspekt kom fram, og ein fekk tatt vare på det ein hadde sett på som sjølv sagt eller ikkje lagt merke til og gitt verdi som verdfullt for bedrifta, nettopp fordi det var ei sjølvfylgje. Tenk berre på dei tre som i utgangspunktet var samde om at Olav skulle til Nederland for å skru saman toalet. Korleis ville utviklingsarbeidet ved Jets då kunne halde fram? Eit slikt feilskjer, og bedrifta ville truleg ha tippa over.

Jets etablerer altså faste haldepunkt i denne perioden. Dei blir ein seriøs aktør med potensial for framtida. Av ytre strukturar som er med å drive bedrifta i ei meir berekraftig retning er sjølv sagt at det kjem eit oppsving i skipsindustrien i denne perioden, samt at nye oljefelt nord for Stadt er under planlegging. Dette skaper optimisme i den maritime næringa generelt. Større grad av investeringsvilje i Noreg i 1993 som ei fylgje av at renta vart lavare då Noreg let krona flyte. Krona fall marginalt i verdi, medan renta vart halv-



ert. Dette saman med at oljeinntektene frå Nordsjøen auka, som ein konsekvens av auka produksjon og etter kvart akseptable prisar for produsentane. Oppgangskonjunkturen, som vart forsterka av internasjonal oppgang, varte til 1998.

Jets investerer i eigne lokale, i samspel med Hareid kommune, som legg til rette for dei. Og dei inngår etter kvart samarbeid med andre offentlege instansar i Noreg, som gjennom tilskotsordningar er med på å utvikle det potensialet som dette produktet har. Men vi ser likevel at bedrifta framleis er sårbar. Gjennom rettssaker forsøker konkurrentar å utspele bedrifta gjennom å angripe patentane, rettane og det økonomiske grunnlaget til Jets, gjennom det slike saker kostar av tid og krefter. Jets erfarer at på den internasjonale marknaden er konkurransen beintøff. Då gjeld det som elles å ha dei beste hovuda som kan yte naudsynt hjelp. Slike som Svein Hofset, med sin tekniske, språklege og juridiske kompetanse. Som har erfaringane rundt spelet, og veit kvar og korleis ein skal setje inn mottrekke.

Det blir også i denne perioden viktig å knyte seg til eit nettverk som kan vere med å drage det forskings- og utviklingsmessige lasset inn i framtida. Slik Jets knytter seg til Universitetet på Ås, eller knytter til seg andre innovatorar anten utanfor eller ved hjelp av forskingsnettverket til Universitetet. Jets vil vidare. Jets vil vere med framover. Jets vil inn i framtida med konseptet sitt. NHO har anerkjent arbeidet og posisjonen til Jets ved å gi dei nyskapsprisen for 1994.

Og året etter får Jets næringslivsprisen frå Møre og Romsdal Fylkeskommune. Slike prisar er meir enn berre ei anerkjenning. Dei forpliktar også. Slike prisar skapar også eit visst press på dei som har ansvar for det overordna og framtidsetta. Kven er ei bedrift sitt sentralnervesystem? Andre enn dagleg leiar. Kven jobbar dagleg leiar saman med? Styret sjølvsagt. I styret sit dei som for dei fleste bedrifter forvaltar framtida. Om det er sant seier det seg sjølv at styrets samansetning er av betydning.

Så sjå at for Jets var tida koma for slike tankar. Ein hadde bygt bedrifta nedanifrå og fått på plass element etter element: rettar, produkt, sal, logistikk, marknadsføring, forskning og utvikling, økonomi, nettverk. Og heile tida med auge for framtida. No var det viktig å fokusere på styringsorganet i bedrifta. Kåre, Olav, John og Edvard hadde kjent kvarandre lenge, og funne sine plassar og sine roller, samt at ingen av dei var utan eigarinteresser ettersom Kåre fekk sin del av aksjane i 1995. I fylgje nyare teoriar kring styrearbeid, burde eitkvart styre ha fleire medlemmar utan eigarinteresser. Det handlar om å profesjonalisere styrearbeid.<sup>28</sup> Sjølv om styret hadde vore gjenstand for nokre utskiftingar var det likevel dei same eigarinteressene som var representerte i Jets i 1998. Like som ein ti år før trengde ny og annan kompetanse, og menneskelege kvalitetar som kunne løyse opp og revitalisere dynamikken mellom aktørane, melde behovet seg no på nytt. Men kva og kven? Valet fall på å få inn ein ekstern styreleiar frå høgskulesystemet i Volda.

# Dagens Næringsliv

Uke 50 – Mandag  
13. desember 1993

Nr. 288 – Årg. 104  
Løssalg kr. 15,00

## INNSIDEN

**Ville vesten**  
Den samlede prislappen på USAs krigsmateriale er nå oppen i 423 milliarder dollar — nesten halvparten årlig forsvarsbudsjett. Tidsskriftet International Business Week har tatt seg bryet med å regne på de økonomiske skadevirkningene ved kull-eksportasjonen i USA de siste årene.

Siste side



**Oljetrøbbel**  
Vi har ikke behov for noen forkjøpsett for olje. Vi har behov for å få solgt. Det sier næringsminister Jens Stoltenberg (bildet). Det kan bli aktuelt for Norge å prøve å holde EFs nye oljedirektiv utenfor EES. De kan Norge opprettholde en nasjonal oljepolitikk uavhengig av EFs nye konkuranseregler for oljemarkedet.

Side 9

**Diertsatt**  
Stortinget skal nå skattelegge diertgodtgjørelse over 25 døgns årlig. Dette betyr opp mot 200 millioner kroner mer i statskassen. Høyre reagerer kraftig på regjeringens fremgangsmåte og mener skatteeksperten burde vært utvalgt.

Side 4

## ETTER BØRS

**Ny musikkjigant**  
Det Egnorn-side selskapet Playtime Distribution blir den nye giganten i norsk musikkbransje. Egnorn Film har skrevet seg kontrakt over det såkalte rock-markedet — salg som foregår utenom leghandelen.

Side 26



## Felles innsats mot ledigheten

Klarer vi å få redusert arbeidsløsheten i Europa, kan det bli et godt argument for ja-siden i EF-kaampen. Det sier finansminister Sighvørn Johnsen. I dag møtes finansministrene fra EF og EFTA i Brussel for å diskutere hva som kan gjøres for å bremse ledigheten. Prognosene sier 25 millioner arbeidsløse i Vest-Europa i 1994.

SIDE 5

# Frykter GATT-brudd



Krisestemningen lå i helgen tungt over GATT-forhandlingene. USA og EF beskyldte hverandre for å blokkere en løsning innen fristen, som utløper om to dager. Norsk industri tegner et dystert fremtidsbilde hvis forhandlingene om en ny generalavtale for verdenshandelen skjærer seg totalt. I Norsk Hydro kan større deler av virksomheten bli ført ut av Norge hvis aktørene i den internasjonale handelen går i skyttergravene uten en GATT-avtale å holde seg til.

SIDE 10

**NÆRMERE EF UTEN GATT:**  
Knud E. Sunde i Teknologibedriften Landfløring mener behovet for norsk medlemskap i EF blir enda mer presserende ved et GATT-sammenbrudd.

Per SAMFOTTE



## Fremtiden i dass

Fremtiden gir bokstavelig talt i dass for Olav Hofseth og Jets Vacuum på Hareid. Siden starten i 1986, har den lille nissebedriften bygget seg opp til å bli verdens mest solgte produsent av vakuums-tøysletter.

SIDE 28

Nøkkeltallene		Oslo Børs	
Dollar	7,3885 (- 0,0265)	Totalindeksen	580,21 (- 3,32)
D-mark	433,89 (+ 0,10)	Industri	996,24 (- 4,62)
Pund	11,047 (- 0,021)	Bank	52,44 (- 1,82)
Yen	6,7882 (- 0,0338)	Forsikring	185,59 (- 2,27)
ECU	8,3756 (- 0,0033)	Skip	537,79 (- 1,30)
FT-SE 100	3281,30 (- 10,30)	ØBX	382,71 (- 1,24)
Nikkei	17257,43 (+ 195,52)	CFX	191,54 (- 1,22)
Dow J. & Co	3240,67 (+ 10,89)	Totalomsattning	247 300 000
Gulf (spot)	382,30 (- 0,20)	Tendens	VKEMDE
Brent Blend Spot (6 mnd)	13,75/95	Børsverd (mil. kr.)	185,68

BØRS SIDE 17-25

**KJØP BIL**

Nye '94 mod.  
**SAAB 9000 CD**  
Kr. 299.900,-

SAAB-HUSET  
ØREBØVEEN 86, 040 OSLO  
TEL. 22 40 10 20

SAAB SKOVEN  
ØREBØVEEN 86, 040 OSLO  
TEL. 22 40 10 20





## Industrialization and commercialization 1989–1998

*Through a series of financial maneuvers by Kåre Haddal, Jets manages to survive its first years. Edvard Gjerde has said that Kåre Haddal was both a magician and an angel. What were Kåre's strategies to secure a future for Jets?*

The foundation for a viable business was laid from 1989 to 1998, and there is little doubt that Kåre was the key to the company's survival. He brought with him the financial know-how to lift the company from an innovation stage to a business concept that could truly compete – at first in the European market, and later in the global markets. Kåre also changed the authorities' various financing institutions' view on Jets. They had previously not considered Jets worthy of financial support – but Kåre managed to turn this view completely around.

Kåre also convinces the board on his strategies, structures and financial moves. He is a visionary, and knows what he wants. His advice sometimes goes against what one might expect, but through his achievements he has an authority that is hard to resist. There was no lack of resistance, but because the company was governed by democratic ideals, making good points would often win a discussion. And Kåre knows how to make a good point. Olav and Kåre communicated well, and the balance of power which previously lay with the Gjerde brothers was somewhat equaled.

At Osterøya near Bergen, Mjøs Metallvarefabrikk enters the story in 1993 to manufacture Vacuumator pumps and refine the technology behind them. Toward the 1996 10-year anniversary, Jets is already a player in the regional market and aims for the global market with a co-owned subsidiary in Korea. But there are still pitfalls to be avoided. The company's long standing relationship with the local bank, Sparebanken Møre, ends.

The shipbuilding industry picks up speed again, and after years of financial turmoil in Norway, so does the will to invest. Lower interest and higher oil revenue from the North Sea are contributing factors. Jets moves to its current location in Hareid, while on the global market the company experiences tough competition. The main competitor takes Jets to court for patent infringement – and not just once. Svein Hofseth, Olav's brother and patent attorney, once again comes to the rescue.

Jets starts cooperating with the Norwegian University of Life Sciences at Ås, as well as other organizations and individuals who can contribute to continuous R&D efforts to gain an advantage. Jets wants to move forward – and the efforts are recognized in 1994 by NHO (The Confederation of Norwegian Enterprise) with the prize "Innovator of the year". The following year, the county of Møre and Romsdal awards its Business of the Year prize to Jets. The Manager and his board are pleased. At around the same time, an idea of professionalizing the board more has matured. A need to revitalize the dynamic interaction between the owners and bring new competence to the company, resulted in Jets recruiting a completely independent and external board chairman with background from management at Volda University College.



## Organisasjonsutvikling og global ekspansjon 1998–2009

Jets vart i denne perioden utsett for sterkt indre trykk og ytre press. Grunderane var usamde om strategiar og konkurrenten forsøker å utnytte det handlingsromet dette gir, ved å lokke med tilbod om oppkjøp. Korleis kom Jets gjennom ei krise som var prega av sterke dragingar og indre motsetningar?



Utviklinga innanfor teknologi, og behovet for Jets-produkt er stadig aukande utetter på 1990-talet, og dette fører sjølvsagt til økonomisk og organisatorisk vekst for Jets. Som vi såg den gong Jets var i startfasa, skjedde det endringar i samspelet mellom menneska som arbeidde der då det kom nye til. Ein var nok. Vi såg også at den gong gjekk veksten i talet på tilsette langsamt. Kvar og ein fekk god tid til å tilpasse seg eit nytt miljø, og det etablerte fekk tid til å gjere seg kjend med den nye. For bedrifta sin del er dette viktig for å sjå potensialet til vedkomande, noko som i sin tur kjem også den tilsette til gode. Når veksttaktaka aukar, og lunsjen ikkje lenger kan delast i den same fellesskapen kring det runde bordet, startar ein fragmenteringsprosess, der fellesskapen ikkje veks fram av seg sjølv. Ein må arbeide medvite med arbeidsmiljø, trivsel og tryggleik, og organisasjonen krev struktur og stramheit for å ikkje drukne seg sjølv. For «inngrodde» kan det vere svært utfordrande og vanskeleg å sjå strukturelle mulegheiter og behov i ei bedrift. Då er det godt å hente inn nytt og anna blick. Og det var nett det Jets gjorde i 1998. Henta inn nye par auge som skulle jobbe med organisasjonen og bedrifta i si heilheit. Det er det jo styret som gjer, og leiarsetet vart stilt til disposisjon. Jan Driveklepp, direktør ved Høgskulen i Volda, og med lang fartstid i ulike styrer, vart boden plassen. Fordi han hadde hatt mange styreverv i aksjonærstyrte bedrifter før, ana han kanskje kva han gjekk til. Kanskje.

– Kona og eg stod i polkø i Ålesund, og i same fila

*stod Kåre. Gamal kjenning – vi hadde gått på gymnas i lag i Volda. Vi kom på snakk og Kåre fortalte at Jets skulle ha inn ein ekstern styreleiar for fyrste gong. Ho Anna sa meir på fleip at - han Jan er nettopp ferdig med ein styreperiode, så no er han klar for nye verv... Han Kåre svara kjapt at det passar flott, for det finst muligens eit verv ledig. Og slik vart det etter kvart til at eg hamna på Jets.*

De må ikkje tru at det var så enkelt som dette i realiteten. Men Kåre er ein strateg og legg fram fleire namn som forslag for grunderane, og sidan John kjende Jan både frå næringspolitisk arbeid, og frå frimurarlosjen, og kunne gå god for han, slutta han seg fort til forslaget og baud seg å vere den som etablerte den formelle kontakta. Slik vart det som Kåre hadde tenkt. Eit stykke på veg. Men etter kvart som samarbeidet skulle starte vart Kåre i tvil. Å få inn eit eksternt og meiningsberande element til, må ha vore utfordrande. Det betydde i praksis at han måtte vere villeg til å gi frå seg delar av styring og makt til eit menneske han forsovidt visste var kompetent. Han hadde jo sjølv invitert han. Men likevel. Jan hadde ein annan ståstad enn det aksjonæreigde styret, og med ein slik uavhengig posisjon utfordra og rokka han ved grunnstrukturar i tenkinga. Det vart dragningar i mange retningar. Særleg mellom dei to som jobba i Jets, og dei to som hadde arbeid i eigne verksemder, og mellom den eksterne og dei andre. Akkurat slik Kåre opplevde det då han kom inn i verksemda ti år før.

Det er ikkje vanskeleg å forstå kvifor temperaturen blir høg i aksjonæreigde styrer. Forholdet mellom produktet, produksjonen og eiga avkasting er tett. Gjennom styrearbeidet skal ein forvalte potensialet og halde hand om bedrifta sin økonomi. Det handlar om mange familiars livsrammer, både dei som er tilsette og eigarane sine. Korleis kan ein vite sikkert at dei som blir tilsette eksternt i eit styre vil legge sjela og engasjementet i sitt arbeid på ein slik måte at det tryggar bedrifta? Det er som å måtte låne bort sitt barn, og håpe at den som tek imot vil ta like godt vare på det som du sjølv. Det kan ein jo altså ikkje vere for trygg på. Berre tida ville vise om vedkomande var tilliten verdig. Men i dette tilfellet skulle det vise seg å stemme. Den intuitive kjensla Kåre handla på den gongen i polkøa i Ålesund, hadde vore rett. Jan fann sin plass fordi han kjapt knekte dei særeigne kulturelle bedriftskodene. Det kunne han gjere fordi han alt hadde lang erfaring frå tilsvarande styrearbeid. Han skjona fort kva det ville handla om. Han visste at det i tillegg til alt snakket om strategiar og botnlinje, handlar om kjensler knytt til djupe overtydingar om kva som er best for eins eige barn. Og ofte veit jo foreldre slikt. Det betyr likevel ikkje at dei eig dei optimale løysingane i ein kvar situasjon. Jan ville definitivt få utfordringar på sin nye arbeidsplass. Jan tok over som styreformann etter John.

Om han hadde unngått den langvarige diskusjonen med banken, vart han kasta rett inn i sluttoppgjeret. Året før Jan kom inn hadde Jets skifta bank. Uroa

kring tilbakebetaling av gamal gjeld hadde tæra på relasjonane mellom det som i starten var ein tru alliert for Jets. Ein stad er Sparebanken Møre kalla denne bedriftas far. No, på dette tidspunktet hadde partane fått nok, og skilte lag. I 1998 konkluderte ein ved å betale ut 1 million kroner av restgjelda på totalt 1,8 millionar. Dei resterande 800 000 skreiv banken av. Systemprodukter AS, som vart oppretta for å kunne skilje ut produktnamnet, og for å bere gjelda, vart med dette gjeldfritt, og selskapet vart straks fusjonert inn i Jets AS. Eit mangeårig gnagsår hadde endeleg slutta å pulsere.

Fram mot tusenårsskiftet jobbar Jets med organisasjonsutviklinga, og Jets Process skiftar namn til Jets Standard, og Bjarte Hauge, tilsett i Jets sidan 1995, blir den som skal organisere den ikkje-maritime verksemda i konsernet. Ein tenkjer også nytt, kreativt og langsiktig når ein tilset Einar Grimstad og gir han ansvaret for å utvikle det dei kallar vakuumskulen. Einar skal utvikle læremateriell, ein cd-rom og ei lærebok. Planane går ut på at ein med dette materialet i botnen skal kunne halde forelesingar for næringslivet, og ikkje minst på høgskular og i grunn- og vidaregåande skule.

Sidan Olav og Kåre kan overlata dette fokuset til Einar, brukar dei tid på å jobbe med bygg- og landsegmentet. Dei leitar etter ein strategi for landmarknaden. Sjølv om Jets går med overskot i 1998 blir likevel kapitalbindinga svært stor på grunn av sterk ekspansjon. Dette pressar likviditet og soliditet. Togmarknaden dekkjer ikkje enno sine eigne kostnader, medan ein ser for seg at

vakuumskulen på sikt skal betale seg sjølv. Samstundes har Jets utgifter på det store Indiaprojektet.

### JETS BLIR GLOBALE

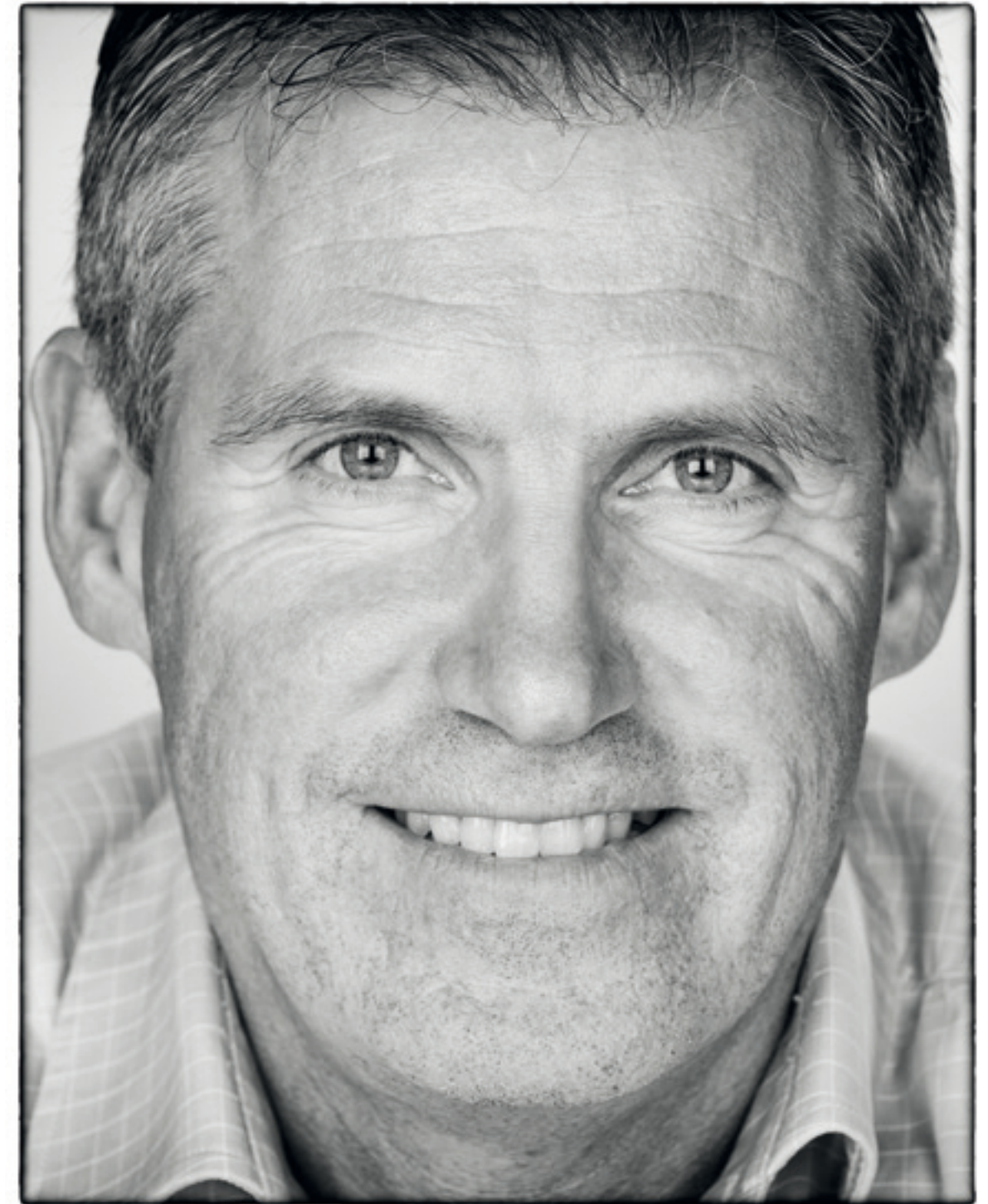
I Jets har ein nokre overordna styringsprinsipp, og eitt av dei er å ha «*eit tett nettverkssamarbeid med leverandører, personar som har utstyr, kompetanse og kapital til å utføre dei spesialoppgåver, produsere akkurat dei komponentane som verksemda har bruk for, til konkurransedyktige betingelsar*». Dette er derfor bakgrunnen for at det i 1994 vart lagt opp til eit stort utviklingsprosjekt. Basert på lån og tilskot frå SND vart det i 1995 sett i gang formbygging til eit heilt nytt ventilkonsept som Olav hadde funne opp og patentsøkt. I 1997 vart styringskonseptet patentsøkt og former utvikla, og i 1998 var alt på plass for full lansering.<sup>1</sup> Produktet er mykje godt på plass, spørsmålet som bedrifta ikkje har funne sine fasitar på er lokalisering. Kvar er ein best tent med at produksjonen skal foregå?

I 1996 avvikla Jets samtlege aksjeengasjement i eksterne selskap bortsett frå Jets Korea. Men i 1998 går altså Jets inn i det sokalla India-prosjektet. Her skal det samarbeidast med Scanimex og K.K. Mukerji. På dette tidspunktet har Jets fått indisk porselensleverandør, og ein vil satse på å kome i gang med dei fyrste prøveinstallasjonane i India, ved å søke om tilskot/lån i NORAD. Jets har gjort ein avtale med Scanimex om å etablere eit norsk firma på 50:50 basis, som inngår som norsk part i eit joint venture med eit indisk selskap. Planen er at det norske selskapet skal ha

majoritet. Det norske selskapet søker tilskot/lån frå NORAD, der pengane skal gå til finansiering av det Jets måtte levere av varer og tenester til India i samband med aktuelle pilotprosjekt i ei innarbeidingsfase. Vidare skal dette norske selskapet stå som importbindeledd for varer som Jets måtte importere frå India slik at valutalisensproblematikken ikkje skaper for store eksportrestriksjonar på utstyr frå Jets.

Det norske selskapet vert registrert på Rykkin med ein samla aksjekapital på 200 000. K.K. Mukerji blir dagleg leiar, og Olav og Kåre blir styremedlemmar i selskapet, og Jets har reknskapskontroll. Arbeidstitlen på selskapet er INNOPLAN AS og selskapet skal framstå i India primært som eit konsulentselskap på miljøsektoren med indisk miljøsektorsområde som sitt speciale. Jets har hatt problem med porselenleveransane, og har eit håp om at India kanskje skal kunne løyse dei utfordringane bedrifta i mange år har hatt på dette området. Men det var før Jets, nærast ved ei tilfeldigheit, snubla over ein fabrikk sør-aust i Asia. Det skjer på eit langt seinare tidspunkt.

Den nye ventilkonseptet som er klart for produksjon er lite eigna til montasje parallelt med dei tradisjonelle ventilane ved Ørsta og Volda Industritjeneste, og Jets har søkt etter alternative leverandørar. Det viser seg å vere vanskeleg. Dette er eit område som Jets i hovudsak sjølve må bygge opp frå grunnen, og der dette kan verte nokså kapitalkrevjande. Ein ser det derfor som viktig å skaffe seg alliansar på kapitalsida som også kan ha interesse av å utvikle ei verksemd på området plast-



– Bjarte Hauge –



produksjon og montasje. Saman med eit firma som heitte Borges, lokalisert på Madeira og i Lisboa, ville Olav og Kåre vere stiftarar av eit selskap under etablering. Dette for å kunne hente ut EU-opp-rinnelse på porselen produsert i India. Madeira stod den gong i ei særstilling og ein kunne altså produsere billeg porselen i Asia og likevel få produktet stempla made in EU. Dette var eit trekk som ville utgjere ein prismessig skilnad. Målet var å utvikle ei sjølvstendig verksemd for montering og installasjon i regionen, og åleine eller saman med andre på sikt også investere i utstyr for injeksjonsstøyping av plastkomponentar. Medan ventilar og pumper alltid skulle produserast i Norge, som ein del av forretningsstrategien. Dette vart på sikt ikkje gjennomført som planlagt, fordi Europa endra seg både politisk og økonomisk utover på 1990-talet.

Når det gjeld Jets Korea LTD er kapitalen intakt, men det er på gjeldande tidspunkt framleis sterk pris-krig i Korea. Park i Jets Korea forsikrar Jets om at i motsetning til mange andre joint ventures i Korea, så går det godt med Jets, i den forstand at dei ikkje har hatt tap. Grunna devalueringa av Won-valutaen ynskjer Park å starte porselensproduksjon i heimlandet. Små investeringar. På same tidspunkt får Jets sin første årsrammeavtale i Korea, og det er ingen ringare enn Samsung som vil inngå ei slik avtale med Jets Vacuum AS, noko som vil føre til 20–25 nye anlegg på referanselista for levering dei neste 12 månadane. Kåre meiner at den tidlege etableringa i Korea har

gitt Jets fortrinn, og med nytt ventilkonsept og lokalt porselen ligg det i følgje han i korta at Jets kan bli marknadsleiande i Korea i løpet av dei komande 2–3 åra.

Jets er i større grad i ferd med å ta verda innover seg, og forsøker å utnytte dei fordelane som fjerndrift kan gi. Produksjon av del-komponentar kan skje der ute, det er effektivt og rimelegare, dersom det fungerer. Konseptet er velkjent. Delkomponentane vert frakta heim for samansetting på Hareid, og deretter sendt ut til kundar primært i Europa og Amerika. Slik har ein kontroll med det ferdigstilte produktet og i det har ein større grad av kontroll med feil og klagar. Dessutan er det kort veg til marknaden varene skal seljast på. Så det er nok lønsamt. Det blir ei ny utfordring som vil krevje nye strategiar den dagen Asia blir den største marknaden for Jets, og den dagen patentet går ut. Asiatane er rå på kopiering og har ikkje tradisjonelt sett vore interessert i å betale for ny-brots arbeid kva produktutvikling gjeld.

#### SATSINGSPUNKT

I ei innovasjonsbedrift jobbar ein kontinuerleg med framtida. Og på 1990-talet har miljødebatt og miljøteknologi blitt ein del av ein breiare norsk politisk dagsorden. Norge var det første landet i verda som etablerte eit eige Miljøverndepartement i 1972, og med tida fekk også fylkeskommunane og mange kommunar eigne avdelingar som arbeidde med miljøspørsmål, slik at miljøvern blir ei viktig offentleg oppgåve. At FN i 1987

gjennom Verdskommisjonen for miljø og utvikling legg fram den omfattande rapporten Vår felles framtid og understrekar viktigheita av ei berekraftig utvikling, styrkjer det offentlege medvitte kring miljøspørsmål.<sup>2</sup> Men kanskje bar debatten preg av å bli driven fram av unge og kamplystne menneske som jakta på det kriminelle aspektet ved miljødestruktivitet, meir enn det konstruktive fokuset som ein finn i innovasjonar og nyskapande produkt som førebyggjer. Slik kom politikarane halsande etter, og var på defensiven i ein kanskje noko marginalisert debatt, noko som medverkar til at debatten på eit vis stagnerer mot slutten av 1990-talet. Men Brundtlandkommisjonens lansering av omgrepet berekraftig utvikling opnar ei offensiv haldning som gir rom for å utvikle og fokusere meir på preventive strategiar rundt miljøvernarbeid. Dette fører også til fleire mulegheiter for Jets, som får eit meir legitimt grunnlag for å krevje plass i offentlegheita, både i form av velvilje for sitt produkt, og kanskje også til ei viss grad for mulegheiter til å dra veksle på den allmenne kunnskapen der ute i marknadsføringssamanhengar. FN vidareførte miljøarbeidet under Rio-konferansen i 1992, der Agenda 21 vart presentert som ein vegvisar for ei berekraftig utvikling i det 21. århundret, og identifiserte tiltak som må settast i verk for å redusere avfallsproduserande og ressursløsende forbruksmønster i velståande delar av verda, medan ein samstundes oppmuntrar til berekraftig forbruk og utvikling andre stadar.

Utfordringa for ei innovasjonsbedrift av miljøprodukt ligg i at ho i eit teknologisk perspektiv heile tida

skal vere i forkant. Det er ei utfordring i seg sjølv. Men den alvorlegaste obstruksjonen og med det den største utfordringa for ei bedrift som Jets, handlar om stykket det er å gå frå innovasjon/produksjon til å opne ein marknad. Slike bedrifter har særlege kommunikasjons- og formidlingsutfordringar fordi med mindre produktet er i stand til å på den eine sida oppretthalde komforten, og samstundes vere konkurransedyktig på pris, er det lite sannsynleg at sal blir ein realitet. Jamfør erfaringa Jets hadde i Korea, der produktet, om det var aldri så godt, ikkje var aktuelt på marknaden før støyen vart redusert. For maritimt retta produkt handlar det om kostnadsreduksjonar, for å seie det beint ut. Er det pengar å spare finst det ein marknad. Når det gjeld land, handlar det i mykje større grad om verdiar og haldningar og eit breispektra forbruksmønster. Her vil utfordringa vere heilt annleis. For granskingar viser at det er vanskeleg å slå fast i kva grad og på kva måte sosiale åtferdsmønster vert påverka av haldningskampanjar og kunnskapsoverføring. Ei norsk gransking har påvist at indeksen for miljøbekymringar ikkje nødvendigvis samsvarar med indeksen for offervilje, altså viljen til å t.d. gå ned i levestandard.<sup>3</sup> Dette betyr at for at Jets skulle kunne erobre ein potensiell landmarknad må dei spare oss for kostnader ved sjølve produktet. VC må vere billegare enn WC, og det skal vere minst like komfortabelt, og ikkje minst like vedlikehaldsfritt som eksisterande løysing. Fyrst då har Jets ei reell mulegheit til å erobre ein ny marknad med enormt potensial.

Men dette er å foregripe problemstillingar i verksemd. Enno fram mot årtusenskiftet jobbar Jets tettast på spørsmål som produktutvikling og organisasjonsutvikling.

Jets ynskjer å utvikle eit reinseanlegg og komplett Jets Standard avløpssystem som skal innehalde ein vakuumpgenerator, interfaceventilar og slukar for gråvatn, behandlingsanlegg for gråvatn, samt behandlingsanlegg for svartvatn. Altså rensing av det vatnet vi brukar til vask og dusj i hushaldningar (gråvatn) og kloakk (svartvatn). Kunne ein kome opp med teknologi som gjorde at ein kunne bruke vatnet to gongar, så ville ein naturleg nok redusere forbruket. I samband med dette går Jets i 1998 inn det dei kallar for strategiske samarbeid, mellom anna med Trygve Lunde frå Melhus. Her fyl dei styringsprinsippet. Ein ynskjer å samarbeide med kompetansepersonar i nettopp Trøndelag fordi her skal det gjerast investeringar både i Melhus kommune på nytt avløpsanlegg, og også på ei seinare utbygging på RIT. Lunde er sivilingeniør og mangeårig forskar ved Sintef. Lunde meiner at vakuum verkar positivt på hygieniseringsprosessen som forureina vatn må gjennomgå under ein reinseprosess. Jets dreg veksling på sin maritime bakgrunn, og meiner det også vil vere ein fordel når ein vil forsøke utvikle reinseteknologi. Her treng ein kunnskapen om kjeldesortering av vatn, som er vanleg om bord i skip, medan ein på land har krav til gråvass-reinsing, i motsetning til på sjøs, der gråvatn går rett over bord. Fordelane her er

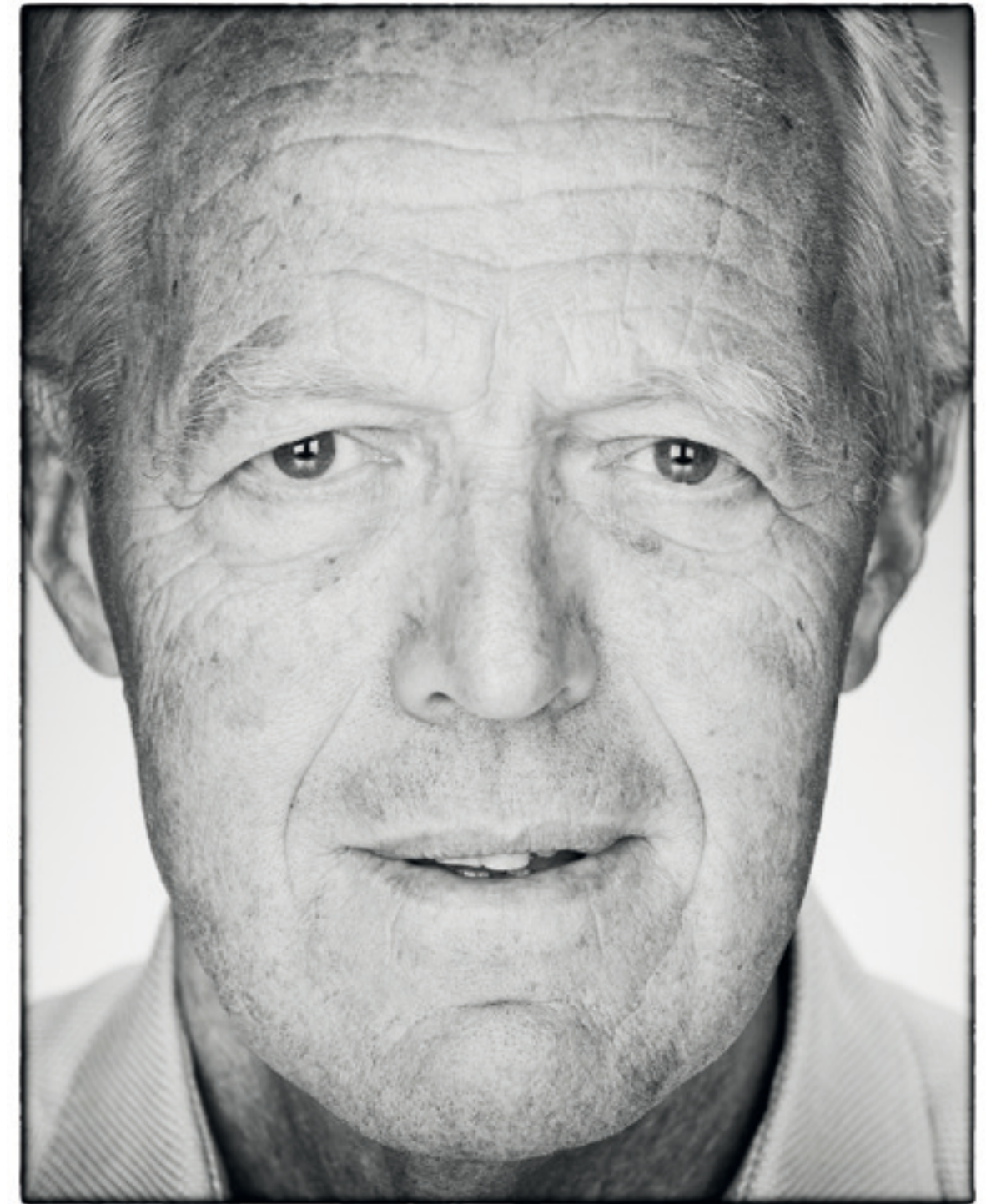
at ein del kontaktar ved ulike reiarlag opnar for at Jets kan få bruke gråvass-nettet om bord til utprøving og eksperimentering.

Dessutan vert det kontrahert nye skip på dette tidspunkt der det blir stilt strengare krav enn før til gråvassreinsing. Dette gjeld ikkje minst for flytande luksusleiligheter som norske reiarlag har kontrahert. Strategien er at dersom ein får kontrakter her, vil ein kunne invitere SND til å delta i finansieringa av Industriell forskings- og utviklingskontrakt. Men i Jets ser ein at ein med vekstakta står overfor store utfordringar som omfattar kontroll med og utvikling av produksjon og logistikk, samt kvalitetssikringssystem. Ein erkjenner også at innsatsen rundt igangsetjinga av marknadsføring har vore mangelfull. Den nye organisasjonen som ein erkjenner behovet for må ha funksjonar som styrer logistikk, kvalitet og kostnader. Det var desse behova bordet var dekt med for Jan, då han takka ja til plassen som styreleiar.

Ja. Eg har i grunnen alltid undra meg over kvifor Jets, som er ein del av mitt eige nærmiljø, har hatt ein så lav medieprofil. Så dette var altså noko av forklaringa. Det var også eit kapasitetsspørsmål.

#### STYRAREN

*– Å vere styreleiar i ein slik type bedrift som Jets handlar minst like mykje om å ha kjennskap til menneske, og det å kunne vere gråtekone. Ein skal kunne vere rådgjevar. Ein skal ikkje stille krav heile tida. Det gjer*



– Jan Driveklepp –





*ein gjerne i store selskap. Då er det inntening som er fokus. –No skal me ha inntening lik 10% blablabla. Men det passar ikkje her. For desse folk gjer sitt beste heile tida. Her må ein motivere i staden for å ta i frå dei. Ein må ha tillit til folk.*

*– Men set de dykk ikkje mål i Jets då?*

*– Jau, for all del. Men vi snakkar om pengebruken på ein annan måte. Om det er brukt for mykje pengar snakkar vi saman. Vi har ein open diskusjon om kvifor vi har brukt for mykje, og korleis vi skal få bukt med overforbruket. Vi bestemmer ikkje på førehand at no skal vi ned til ein million! Vi kan ikkje sjå på nedskjering og sparing isolert. Det må setjast inn i ein samanheng, og det føreset ein open og inkluderande dialog.*

Dette verkar kjent. Det var desse demokratiske kodene og mellommenneskelege relasjonane Jan måtte vere våken for, for å kunne fungere i Jets. Som lærar leier du også menneske. I det du skal få unge menneske til å opne seg for kunnskap, må du motivere og ikkje mistenkjeleggjere eller straffe. I ein kvar produksjon er det menneska som på eit eller anna nivå er byggjesteinane, der motivasjon er motoren. Menneske treng anerkjenning for å kunne opne seg og bli part i ein dialog. Opplagt kan skje. Men det krev likevel noko av den som leiar. Som at han er villeg til å gi slepp på seg sjølv, og vere open for det den andre formidlar. Å forstå det den andre snakkar om med utgangspunktet i den andre og ikkje i seg sjølv. Det krev ein vilje til å gå opp i den andres ynskje. Det er krevjande for eit menneske, for vi har

også sterk vilje og mykje krefter til å setje oss sjølv i sentrum. Å evne det er del av det å kunne overleve. Men skal ein leve godt må ein evne å elske. Det kan ein berre ved å setje andre i sentrum og høyre etter. God leiarskap handlar soleis mykje om evne til kjærleik.

*– Men dersom det er slik at Jets er det gode annleislandet, får ein sett nødvendige grenser?*

*– Ja. Det har vore mi fordømte plikt å setje grenser når ein etter å ha prøvt likevel ikkje får relasjonar eller anna funksjonelt. Alle skal få ein sjanse, den skal vere romsleg, den skal inneha gode råd for den som tek i mot, men det er alltid ei grense for kor lenge ein skal halde på. Som leiar har det vore mi plikt å ta ansvar når situasjonen har krevd det av meg.* Seier Jan. Som seier at han stort sett har levt greitt med det.

På den andre sida har han hatt sterkt fokus på å samle styra han har leia. I hans grunnfilosofi for styrearbeid vil han hevde to prinsipp som er av avgjerande betydning for å lukkast med arbeidet. Det eine er nøytralitet. Han skal ikkje eige aksjar i dei bedriftene der han er styreleiar. Det vil oppheve hans prinsipp om nøytralitet. Han kunne ikkje tenkje seg å setje seg i ein posisjon der han ville kunne hamne i eigen-interessedilemma rundt avgjerder. Det andre prinsippet i hans filosofi rundt utforming av styroller var tanken om konsensus. I Jets fanst det fire eigarar og alle eigde likt. Dersom ein her skulle innføre voteringar og fleirtalsprinsipp som verktøy i styresamanheng ville ein fort få problem. Gjerde-brødrene opptrådte som oftast

samla og likeleis også Kåre og Olav. Jan såg det som si oppgåve å byggje bruer, og å samle styret bak vedtak dei kunne einast om.

Litt av ei oppgåve. Eg tenkjer på uroa til Kåre rundt Jan sitt tilkome i bedrifta. Det var denne kunnskapen Jan måtte legge for dagen for å vinne tillit i styret. Både at han såg Jetskulturen, delte det verdimesige grunnlaget som er innebygt i den, og at han hadde styrke til å gjere også det vanskelege og upopulære når situasjonar gjorde krav på tydeleg leiing. Menn av same generasjon. Etterkrigsgenerasjonen. Dei vaks opp i eit Noreg som kulturelt sett var annleis enn det er i dag.

*– Bli rekuttering til leiarposisjonar ei utfordring for denne verksemda?*

*– Så langt har vi stort sett rekuttert leiarar frå eigne rekker, og dei har vore med lenge i Jets. Men det er ikkje utenkjeleg at det vil kunne opplevast som eit kultursjokk å kome som ekstern inn i denne bedrifta. For eg som kjenner mange andre liknande bedrifter frå ulike engasjement, opplever Jets som annleis.*

Jan har hatt sitt daglege virke ved Høgskulen i Volda sidan 1970-talet. Som ferdig utdanna siviløkonom med tilleggsutdanning frå Norges Handelshøgskole i Bergen, samt pedagogisk utdanning, fekk han undervisningsjobb på heimstaden, og gjekk gradene. Han var interessert i leiing og tok etter kvart på seg ulike styreverv i ulike bedrifter. Lang fartstid og mykje erfaring. Han vedgår at han har gjort nokre feilgrep.

Poenget er at det langt på veg er uproblematisk å gjere feil i seg sjølv, men kva ein gjer med den erfaringa i ettertid er ikkje irrelevant, hevdar han. Ein skal kjenne sin kompetanse og vedgå sin inkompetanse.

*– Ein skal ha vit til å la vere.*

Han fortel at han har levd etter den same filosofien heile livet; får han mulegheit til å gjere ei erfaring så grip han den. I bakkant har han nokre gongar konkludert med at han må trekkje seg tilbake. Slik han gjorde det den gong han var rektor på Høgskulen i Volda. Det var i 1979. Han var ein ung mann, og «*ditta var svært*». Den gong sat rektorane, som var valt, i to-årsperiodar. Ved fullført oppdrag fekk han spørsmål om å gå på i to år til. Han takka nei, og brukte argument som at han då ville bli fagleg utdatert. Det førte til at regjeverket vart endra, og han vart boden eitt enkelt år. Han tok det, og konkluderte nok ein gong med at rektor var ikkje noko for han. Det same gjaldt forskarutdanning.

*– Eg byrja på ei doktorgradsutdanning i Stockholm. Men vart til slutt så dritlei av å sitje å diskutere dialektikk<sup>4</sup> med danskane. Dei kom ikkje lenger, veit du! Eg vart leide ta å høyre at han Erasmus Montanus var ein hane, drog heim og sa frå at forskar og professor, det blir ikkje eg! Eg må halde meg til anvendte prosjekt, så får professorane styre med det dei vil... Og slik vart det.*

Og det har han neppe angra på. Styreverva har gitt han innsideinnsikt i vilkår for framveksten av mange bedrifter på Sunnmøre. Det er fordjuping i kunnskap som kan vere ein teoretikar verdig, og har



gitt han ein realkompetanse som han visseleg hadde bruk for i Jets. For der det ligg demokratiske prinsipp i botnen for mangfald og sterke personlegdomar som har lagt sjeler i arbeidet sitt, der blir det både røyk og eld. Og Jan minnest at det vart meir enn heitt ved ein del høve, utan at ein treng om å rippe i det.

*– Nokre gongar gjekk eg bokstaveleg talt i mellom.*

Men det var det altså kultur for i Jets. Aktørane hadde ei eiga evne til å samle seg om målet etter kvart, når uveret la seg. Og fordi fenomenet ikkje var ukjent for Jan, så visste han å handtere det. Hans oppgåve var å få styret til å jobbe saman, og semjast om strategiar som var til det beste for verksemda. Men i aksje-eigde styre er det mange omsyn å ta. Menneska som er del av styret står bedrifta svært nær, og bedrifta sitt vere eller ikkje vere grip direkte inn i deira kvardag, med forgreiningar til kvardagen for naboar, kjende og vener. Ansvar er tyngjer. Av denne grunn postulerer styreutdannarar i dag at eit styre bør vere profesjonelt, d.v.s. at ein skal betale menneske som ikkje har eigarskap i bedrifta, men som har bedriftskompetanse, for å jobbe saman om å vurdere og utarbeide styringsverktøy.<sup>5</sup> Den moderne tanken er at styret jobbar tett saman med dagleg leiar, som deltar på styremøte etter prinsipp om møteplikt, utan at han har stemmerett. Og styret skal på si side gi dagleg leiar høve til å drive leiing! Og elles har dagleg leiar ein viktig funksjon som saksutgreiar og sekretær for styret. Av den grunn, altså at ein lett kan få habilitetsdilemma, bør heller ikkje dagleg leiar vere styremedlem. Elles

står styret til ansvar overfor generalforsamlinga, der eigarane sit. Prinsipp for slik maktfordeling er nedfelt i lovverket.<sup>6</sup> Lover speglar dei normene som gjeld i eit samfunn, og behova som har gjort lovene naudsynte. Større avstand til verdiar og eigarar gjer at ein kan fokusere på verksemda, og ha sin lojalitet til utviklinga av denne. Teorien vil hevde at ei profesjonalisering vil skape distanse til emosjonelt motiverte avgjerder og i eit pluralistisk samansett styre vil ein sikre det beste utgangspunktet for utvikling. Vurderingar av mulegheiter for aksjeavkastning kan kome i konflikt med mulegheiter for vekst, og personlege interesser og livssituasjonar kan presse styremedlemmar inn i avgjerder basert på andre behov enn verksemda sine. Då kan styret vere ein potensiell fare for ei bedrift, og ikkje det den skal vere; bedriftas sentralnervesystem styrt med utgangspunkt i bedriftas eigne behov. Så vil kanskje ein del styre i familie-aksjeselskap blåse av moderne tankegods, og seie at det ikkje treng vere eit anten eller. Kanskje viser denne historia om Jets også nettopp det. Men premissane for funksjonalitet er mange og sikkert ulike og nokre truleg knytt til om det handlar om fyrste eller andre generasjon eigarskap, og sjølsagt den gjeldande og implementerte bedriftskulturen, kjønns- og aldersamansetjing, kompetansenivå, rollerepresentasjonar, o.s.b... Men skal ei verksemd utvikle seg må styret kunne samarbeide og jobbe målretta.

Både Jan og Kåre har sagt klart at det nyttar ikkje å knyte til seg ja-menneske, som berre er positive og samde i alt.



– *Eg treng ikkje to av dei som meiner det same som meg, seier Jan. Men eg treng dei som maktar å tenkje annleis. For det er i friksjon og meiningsbryting at ein kjem fram med noko nytt.*

No snakkar forskaren. Eg har ikkje høyrte så mange i industri- klyngja artikulere dette før. Og dessutan er det ein ting å ville, ein annan ting er å makte leve med konsekvensane av det. For det blir altså ufred og uro. I dette framstår Jets både som spennande og slitsam på ein og same tid. Nordmenn, om vi finst som kategori, er kanskje ikkje i utgangspunktet spesielt glade i konflikter? I so fall kan ein ikkje forvente at det då er gjengs blant leiarar å tilsetje dei som er annleis tenkjande, og heller ikkje at folk som eventuelt tenkjer annleis sant diskusjon vi hadde i klasseromet ein gong. Dei unge vågar å artikulere og kome fram med det dei har å gutane sa også noko om at menn må lære å stå i konkurranse, og distansere seg frå tapet. Det stemmer hentar særleg mykje ut av potensialet hos sine tilsette. Og dei tilsette på si side vil ikkje oppleve vekst. Men det er sjølvsagt enklast å forhalde seg til ein ja-kultur. Då deler ein ære likt når det går godt, og motsett når det går gale, alle vinn eller alle taper. Likheit- og rettferdstankegangen kjenner vi som grunnfesta prinsipp i Noreg i etterkrigstida, slik t.d. einskapsskolen kom til å utvikle seg. Men det er ei lang og anna historie...

– *Jets har fått mange prisar i di tid, for god design og for kreative nyvinningar, men likestillingsprisen ville de aldri ha fått?*

– *Nei. Trur ikkje at kvinnespørsmål som perspektiv har vore noko tema i Jets.*

Det kan ein kanskje heller ikkje vente, når så mange menn av same generasjon jobbar saman. Kvifor har ikkje kvinner fått plass?

– *Det er faktisk rart det der. For dei kvinnene som jobbar i næringslivet er ofte dyktige, kanskje dyktigare enn mange menn. Men det ser ut til at kvinner må jobbe hardare for å få same posisjon. Og dei kan ikkje tillate seg å gjere feil. Då er dei ute. Dette i motsetning til menn som det er retta andre forventingar til. Menn kan tillate seg å tape, men må vise at dei kan røyse seg att. Det er akseptert som ein del av gamet, ein del av skuleringsprosessen.*

Kanskje har han rett i at det er slik... eg minnst ein interessant diskusjon vi hadde i klasseromet ein gong. Dei unge gutane sa også noko om at menn må lære å stå i konkurranse, og distansere seg frå tapet. Det stemmer for sovidt med ei type klasseromsforskning som viser at jenter som gjer det dårleg på skulen opplever at problemet ligg i dei sjølve, dei er dumme etc. medan gutar vil oftast finne forklaringar som handlar om dårlege lærarar, eller andre ytre forklaringar. Så har visst både kvinner og menn ein jobb å gjere om Jan har rett.

#### VEKST OG UTVIKLING

Våren 1998 har verksemda tilhald på fleire stadar: Jetsbygget – Tussabygget og Bredsgården. Organisasjonen blir bygt ut, og ein tilset ein resepsjonist, tre – fire på backoffice og ein informasjonsleiar/ ein person som skal

utvikle læremateriell i det leiinga kallar vakuumskolen. Dette speglar ei bedrift som ekspanderer og med det får stadig behov for meir spesialiserte tenester internt.

Målet framover blir knytt til rett handtering av det som gjeld ny styring av ventil, og få dei kritiske produkta over i ein trygg produksjonsfase. Håpet er at den prosessen skal skje på ein like god måte som det som ein til slutt fekk til for Vacuumator pumpa. Dersom det skjer burde ein snart kunne legge bak seg produktets tilknytings- og etableringsfase. Bedrifta må bygge vidare på etablert lærdom, og bruke det som grunnlag for produktutviklingsprosessen, der ein held fast på krava til kompetanse og sunne produkthaldningar. I slutten på året oppsummerer Jan tilstanden i Jets på denne måten: *unikt produkt – svært gode medarbeidarar, høg fleksibilitet og servisgrad. Minus: treng meir straumlineforma produksjon og monteringsopplegg.*

Samstundes startar Evac sin prosess mot Jets på patentet. Det blir ei endelaus og pågåande historie langt inn i framtida.

Bedriftsleiinga jobbar også med miljøet blant dei tilsette. Og i tråd med den bedriftskulturen som har utvikla seg, ynskjer ein å legge til rette for at dei tilsette framleis skal få høve til å utvikle samhald og fellesskap på jobben. Jets set i verk ein del miljøretta tiltak, der Einar Grimstad blir ansvarleg redaktør for Jets nytt, ei internavis som kjem ut ein gong i månaden (april 1998 nr1). Informasjonsskrivet minner i form om skulebladet som vi som har vakse opp i Ulsteinskulen kjenner godt. Bladet prentar intervju med gamle og nye

tilsette, med informasjon om ulike arbeidsoppgåver som dei tilsette har, omtale av utviklingsarbeid, store og små prosjekt, nytt frå leiinga o.s.b. Avisen har også sider med rebus, kryssord, fundord og det Einar kallar «lettare stoff». Internavisa kjem som ein konsekvens av omstillingsprosessen der dei tilsette har gitt uttrykk for at dei kjenner behov for det dei omtalar som god informasjon. Jets opprettar også året etter eit internutval som ei vidareføring av tiltak for å stette kravet frå dei tilsette om informasjon. I dette utvalet skal alle fagkategoriar vere representerte, og målet er at ein skal sikre ei meir formell utveksling av informasjon.

Rundebords-tida er definitivt over, med felleslunsj og blautkake ein gong i månaden. Den fysiske nærleiken og dei uformelle rundebordskonferansane som gjorde krav på ein annan type kommunikasjonskompetanse vert no erstatta med nye og andre krav og ny og anna kompetanse.

«Gjennomføring av kurs i vakuumkompetanse vart etter kvart lagt inn i ordinær arbeidstid, og dei tilsette vert sertifiserte i sin vakuumkunnskap. Dette skaper ein identitet til produktet og bedrifta»

Kåre kommenterer tørt at i tider med omlegging til ei på mange måtar meir formell drift, der «*alt går over stakk og stein*», er det eit mål å hegne om den uformelle omgangstonen.<sup>7</sup>

Dette er vel også eit fenomen av nyare dato i vår kultur. At bedrifta på denne måten tek ansvar for den tilsettes helse og trivsel har heilt sikkert mange motiv, og inspirerte av ulike typar filosofiar og pedagogiske retningar. Kanskje er det også inspirert av industri-miraklet i Japan, som på 1900-talet var kjent for sin enorme effektivitet. Bedriftene der tok i stor grad vare på dei tilsette både i og utanfor arbeidstida, og sørga for både skulegang til arbeidarborna, og helsetenester. Mange bedrifter organiserte tenester og velferd for arbeidarane, slik velferdsstaten gjer det for oss. I Japan hadde denne kulturen rotfeste i bestemte strukturar i den gamle bondekulturen tilbake til middelalderen, og vart vidareført og innlemma i det moderne med industrialiseringa frå 1880 og utover. I vår tid vil muligens kritikarar kunne hevde at dette er ein konsekvens av nyliberalismen og den depolitiseringa av samfunn og individ som den har brakt med seg. I Jets er dei tilsette ikkje fag-organiserte, men fremmar sine interesser i eit samarbeidsutval. Ein konsekvens av det å stå utanfor ein fagorganisert fellesskap på tvers av bedrifter, er at ein er avskoren frå sentrale politiske debattar som vedkjem arbeidsforholda til arbeidstakarane. Det å organisere seg er ein viktig kanal for å kunne drive påverknad. Slik sett spelar alle fagorganisasjonane ei viktig rolle i det politiske Noreg.

I Jets hadde ein som sagt også lenge leika med tanken om ein sokalla vakuumsule. Det var ei målsetjing for verksemda at alle tilsette «*skal vere godt orienterte om bedrifta og produkta*», og for å sikre dette gjennomførte leiinga eit tre timars kveldskurs som inneheldt alt frå generell info om Jets, vakuumsule, prinsippet rundt Vacuumator pumpa og andre vakuumsystem, ventilar og vakuumsyring, bruksområde m.m. Alle i produksjonskjeda skulle kunne produktet, og anten ein kokte kaffi, vaska golv, styrte med reknskap, ingeniørkunst, eller teikning, så skulle alle tilsette ha forstått vakuumsuleprinsippet og alle måtte dei skru saman eitt vakuumsuletoalettssystem. Ingen i produksjonen på noko plan skulle ha sitt arbeide der utan å vere familiar med konseptet.

Gjennomføring av kurs i vakuumsulekompetanse vart etter kvart lagt inn i ordinær arbeidstid, og dei tilsette vart sertifiserte i sin vakuumsulekunnskap. Dette skaper ein identitet til produktet og bedrifta. Den enkelte får innblikk i heilheita og utviklar i større eller mindre grad kunnskapar om tekniske prinsipp og produksjonsledd, og forutsetningar og premisser for sluttproduktet. I dette skal ein få auge på seg sjølv og eins eigen betydning i produksjonskjeda. Det kan vere med på å styrke den enkeltes kjensle av å vere trygg, bli sett, samstundes som ein også sjølv lettare vil kunne sjå eigne mulegheiter innanfor bedriftas rammer. Det vil også opne for større forståing for kvarandres arbeids-situasjonar, og sikre at også dei andre opplever seg sett og forstått.

Ein har også behov for å gjere produktet kjent i marknaden, og ynskjer å gjere produktinformasjonen tilgjengeleg for aktuelle kjøparar med nødvendige kunnskapar. Kunnskapen er sjølv sagt nyttig som grunnlag å bygge salsargument på, og nødvendig for dei som skal vurdere og kalkulere kostnadar rundt slike omfattande prosjekt som t.d. det bygging av eit skip er, men også som arena for nettverksbygging. Relevante partar fekk på slutten av 1990-talet tilbod om kurs på SMIA (skulen for miljøvennleg avløpsteknologi). Jets får gode tilbakemeldingar frå Ulstein verft, som er det fyrste verftet som sender sine på kurs, med Kværner Kleven som det neste.<sup>8</sup> Denne delen av prosjektet vaks seg ikkje inn i Jets-strukturen på permanent basis.

Det var nok å gjere for det. Berre i april 1999 leverer Jets 24 nyanlegg, der Jets fekk to nye cruiseordrar frå det franske reiarlaget CA, noko som innebar produksjon og levering av 600 toalett til kvart av skipa. Jets fekk også ordre på 5 anlegg til tog i Austerrike, og ti sett til sveitsisk jernbane.

Fram mot tusenårsskiftet er Jets Vacuum AS inne i sitt tiande driftsår, og frå å vere ei lita utviklingsavdeling har verksemda etter kvart endra form og blitt ein stor internasjonal aktør på sitt område. Alt saman resultat av målretta innsats på mange nivå. Kåre held hand i tankar rundt årsaker til veksten, og snublesteinar både i fortid og framtid. Han hevdar at Jets fyrst vart framtidretta når ein finn ei form der nye krefter får prioritere og sjølv lære.<sup>9</sup>

Jets AS eig samtlige aksjar i Jets Vacuum og Jets

Standard, og Systemprodukter AS som vart overtatt i 1998 er fullt infusjonert i 1999. Men som fylgje av vedtak om endringar gjort av det nye styret, der Jan er leiar, skal det skje organisasjonsendringar med verknad for år 2000 som gir morselskapet større ansvar og ein del nye oppgåver. Dette vart gjort for å sikre fokus på vitale strategiske spørsmål som har samanheng med vidare utvikling. Styret vurderer den norske marknaden som liten, medan eksportmarknaden er aukande. Dette gjeld for alle aktuelle marknadssegment, og det er gjennom utvikling av nye produkt at konsernet har kome i fyrste rekkje internasjonalt innanfor sine marknadsområde. Jets Vacuum har ein marknadsdel når det gjeld nyinstallasjonar på skip, på over 50%. Samla ordreinnang passerte i 1999 for fyrste gong 100 millionar. Noko som er eit godt utgangspunkt for vidare vekst. I 1999 utgjer selskapets frie eigenkapital 1,7 mill, og verksemda mottek offentlege tilskot på rundt 170 000 ved overgangen til nytt tusenår. Omsetninga i

«Fram mot tusenårsskiftet er Jets Vacuum AS inne i sitt tiande driftsår, og frå å vere ei lita utviklingsavdeling har verksemda etter kvart endra form og blitt ein stor internasjonal aktør på sitt område»



Jets Vacuum auka i 1999 med 33% i høve til i året før. Ordreinngane sprengjer også alle grenser, der ordreserven dekkjer planlagt levering fram til 2002. Men likviditeten er svekka som følgje av sterk vekst og stor auke i debitorar og varelager.

Bedrifter som ekspanderer for rakst kan muligens verte meir sårbare for ytre endringar og konjunktursvingingar i finansverda, slik Jets alt hadde erfart på 1980-talet. Dette er kanskje grunnane til at Jets iler langsamt som ein del av sin strategi, og representerer med det ei bedrift som ser ut til å ha kontroll på veksttakta. Eg tenkjer på Kåre som sa at han gjekk ut av Ulstein-jobben fordi han ikkje trivdest med å forvalte så mykje pengar...

### ORGANISASJONSENDRINGAR

Ved tusenårsskiftet hadde styret hatt mykje arbeid med organisasjonsendringar. Jan hadde jobba godt med å ta seg inn i bedrifta, og hadde intervjuar samtlege av nøkkelpersonane i leiinga for å finne pulsen. Det var dette arbeidet som gjorde det mogleg for han å skjone kva slag bedriftskultur han hadde med å gjere. Han skaffa seg oversikt over økonomien, produktet, utviklingshistoria og ynskjer for framtida. Han brukte mykje tid på å trakke i bedrifta og snakke med folk. Han er oppteken av å lytte og observere. Og han er oppteken av å vere synleg i bedrifta for dei tilsette.

– *Det er dei tilsette som i praksis gjer jobben!* Seier Jan. *Det kan ein aldri tillate seg å glemme.*

Han har ikkje sagt det, men han viser gjennom si styretid at han har eit ekstremt godt fokus på bedrifta og produktet, og let seg sjeldan forlede av andres eventuell eigeninteresse bak ulike posisjoneringar. Det skal vere min påstand her at denne evna til å fokusere samt evna til å samle menneske vart i forlenginga av hans tilkome ein avgjerdane faktor for at Jets kunne konsolidere sin posisjon gjennom å framstå som eit samla konsern. Det var ein heilt nødvendig premis for at selskapet skulle kunne vekse seg inn i framtida slik det gjorde.

Organisasjonsendringane var komne for å bli. Ei bedrift i vekst og utvikling, forankra i ein marknadsfokusert forretningsfilosofi, må vere fleksibel og endringsvilleg. I praksis betyr det kontinuerleg organisasjonsutvikling.

I 1998 vann Jets Vacuum posisjonen som størst i sitt slag i cruisemarknaden. Dette ville føre til endringar når det gjaldt arbeidspremissar, konkurrentreaksjonar og forventningar til bedrifta. Konkurransen ville bli skjerpa og det ville krevje mykje av Jets å halde på ein slik posisjon. Som del av tiltaka for å møte endringar og nye krav var oppretting av nye stillingar og funksjonar.<sup>10</sup>

Avgjerder ville med dette krevje strategisk innsikt i mykje større grad enn før.<sup>11</sup> Jan såg med det same han kom inn i bedrifta at det var stort trykk mot enkeltpersonar. Både Olav og Kåre trengde avlastning, og Jan kom alt i 1998 opp med idear rundt støttefunksjonar for dei. Mellom anna drøfta ein å få

inn ny leiar i Jets Vacuum.<sup>12</sup> Han utgjorde også sjølv avlastning innad i styret, særleg i banksaka. I 1998 la Sparebanken Møre på nytt fram krav om tilbakebetaling av restgjeld på Systemprodukter AS, og spørsmålet stod mellom tilbakebetaling, eventuelt kor mykje, og ein evt konkurs i Systemprodukter AS. Det siste var lite ønskeleg, og i styret kom grunderane med relativt harde utfall mot kvarandre i det dei var usamde om strategien. Dei hadde hatt ulike roller overfor banken, og dei personlege relasjonane og ynskje om å bevare desse kunne stille seg i veggen for det som for bedrifta prinsipielt sett var rett. Forståeleg nok. Revisor Solfrid Alme peika på at Kåre burde ha vore mindre krass i sin kritikk, men oppfordra alle til å tenkje løysing. I denne situasjonen var det lettare å vere ekstern, handkraftig styreleiar med ei prinsipiell haldning: Intet ansvar og 0-utbetaling!

Lett å få auge på kva han meinte innleiingsvis med at ein skal vere menneskekjenner i styrerolla. Men kanskje er det seg sjølv ein må kjenne aller best i ei slik rolle. Her skal du vite kven du er, og ha ryggrad for å stå støtt...

Jan formulerte strategiar og mål saman med leiing og grunderar. Og det vert jobba intenst med å etablere strukturar som skal ivareta og fordele oppgåver som tener både bedriftene og grunderane sine interesser. Det er ei krevjande øving til tider, og utforminga av strategiar skjer altså heller ikkje utan kamp. Bedrifta

er no ti år eldre enn når Kåre gjorde ein tilsvarande jobb, og dei materielle verdiane er langt større enn den gong. Styret drøftar si eiga rolle i kjølvatnet av det nye styrets samansetjing, og dei innbyrdes relasjonane. Ein understrekar at samarbeid bør vere prega av at *«ein skal kunne snakke ope utan at meiningar låser seg»*. På det relasjonelle plan drøftar ein bevisstgjeringssprossar rundt kommunikasjonsmønster, rollefordeling, personleg integritet, normer og lovverk. Det vert understreka at styret er ein viktig ressurs og ikkje primært eit kontrollorgan! Styret skal ha både strategi-, leiings- og kontrolloppgåver, der det ideelle kompetansebehovet er retta mot strategikompetanse, internasjonal marknadskunnskap, teknisk kompetanse, endringskompetanse, logistikk o.s.b. Ein ynskjer å kartlegge kvar ein finn slik kompetanse tilgjengeleg for å kunne bygge ut og utnytte styret som nettopp det det skal vere; ein ressurs for verksemda.

Tema som prinsipp rundt belønningssystem og eventuelle aksjekjøp for tilsette står på dagsorden, utan at ein finn at tida for dette er moda i 1998. Styreleiar bør elles verte meir synleg, og ein legg vekt på ei intern synlegheit, framfor medieeksponering. Diskusjonane er mange og harde, og i det har Jan hatt to tindrande prinsipp: det eine er fokus på det som er til bedriftas beste til ei kvar tid, og det andre er absolutt lojalitet til styrevedtak.

– For ei tid sidan såg eg på eit eventuelt nytt produksjonslokale for Jets. Under synfaring kom me opp i ein diskusjon om utviding med nokre meter. Det

kunne framstå som ein bagatell og eg som vanskeleg, men eg er knallhard på dette. Er vedtaket i styret x så er det x. Skal vi endre det, så er det full rulle i styret på nytt.

Han vaktar dei demokratiske verdiane, og sørgjer slik sjølv sagt også for at styret beheld sin integritet og sin posisjon. Ad hoc og uformelle avgjerder vil underminere både Jan og resten av styrets posisjon. Men eg har sett det i andre samanhengar. Det er ein reell fare, og skaper trykk mot dei demokratiske spelereglane, at alt skal gå så fort, at tid har blitt pengar og blir brukt som eit heilt legitimt argument. Ein hoppar over instansar og droppar høyringar fordi ein ikkje har tid. Ein risikerer slik å fjerne seg frå sjølve grunnvollen som kulturen vår er tufta på. Demokratiske prosessar fordrar ofte tid.

Jets ynskjer å satse meir på reinseanlegg. Strategisk vert Latvia det området som utkrystalliserer seg som av interesse, etter at mulegheitene opnar seg etter det latviske sjølvstendet, som var eit faktum i september 1991.

#### NY DAGLEG LEIAR

I 2000 trekkjer den finansielle ingeniøren seg tilbake, og ein annan ingeniør blir boden stillinga som ny dagleg leiar i Jets Vacuum (1. mars 2000), før ei eventuell utlysing. Jan Tore, som har vore med sidan 1989, takkar ja til stillinga, og Kåre fyl opp det han for ei tid tilbake alt har annonsert i internavisa: meir rom til yngre krefter og ungt blick. Kåre held fram som

dagleg leiar i Jets AS med ansvar for finansiering og strategiutvikling for samtlege verksemdar, samt at han framleis er dagleg leiar for Jets Standard.

Kåre har hatt ein tung posisjon i Jets, og trekkjer seg berre tilsynelatande tilbake. Med ansvaret for finans- og strategiutvikling har han i realiteten framleis hand om framtida, sjølv om han overlet den daglege forvaringa av diamanten til andre.

Men ikkje til kven som helst. Jan Tore har vokse saman med bedrifta i tolv år, og har gått skulen og gradene. Han kjenner kulturen og forventningane. I motsetning til i 1989 då han definitivt ikkje visste kva han gjekk til, kan han på dette tidspunktet bedrifta som han sjølv har vore med å utvikle.

– *Kva hadde han hatt å tilføre Jets?*

– *Vi starta heilt på scratch med å bygge inn systematikk. Vi laga varenummer, den gong firesifra, i dag åttesifra. Jobba med alt mulig, pakka deler, brende rusk – gjorde alt. Etter to månadar i bedrifta vart eg send tre veker til Tyskland for å fylgje opp svakheiter med produktet. Då lærer ein fort. Av og til høyrer eg folk seie at dei ikkje kjenner seg klare for å reise ut, men så lenge ein oppfører seg skikkeleg, vert ein teken i mot. Bratte læringskurver er ikkje alltid negativt. Learning by doing...*

Seier Jan Tore, og siterer Dewey. Den gong var det behov for systematikk fordi ein hadde gjort forpliktande avtaler med underleverandørar om levering av



– Jan Tore Leikanger –





*litt sært. Ein fyr kom ein dag og fortalte at han hadde sett ein tilhengar for toalett-transport, utan at han hadde studert den så nøye. Då måtte vi stramme han opp. – Studera kje du det? Vi som he plukka ned system på Boeing 737-ara, og installert løysinga på hurtigrutecruisarane våre, slikt må du studere, mann!*

Jan Tore er langt meir stillfaren, og slik litt atypisk for personlegdomane eg til no har møtt. Han er ikkje ein mann av store ord. Han er i grunnen ikkje så glad i ord, på den måten at han likar å seie for mykje. Likevel har han drive sal. Kva var argumenta hans?

*– Det gjekk fyrst og fremst på fleksibilitet i forhold til installasjon. Du har ein langt mindre rørdiameter enn ved andre typer installasjonar. Det er rimelegare rør å kjøpe, lettare å installere, du kan planlegge installasjonen din på ein meir fleksibel måte, du kan ha plast eller andre ting. Dette er kjerna enno, men frå 2002 har vi utvikla bodskapen vår betydeleg.*

*– I kva grad var du ein del av den prosessen?*

*– Eg jobba tungt med det saman med mange andre, fleire eksterne, kreative menneske, som t.d. Roger Bergmann. Vi la ned enormt med ressursar.*

*– På kva måte har bodskapen og salsargumenta fått nye og andre tyngdepunkt?*

*– Bodskapen har blitt meir spissa. Vi snakkar ikkje så mykje om å spare vatn, men vi har skapt og utvikla gode historier. Billedleggjort bodskapen. Vi jobba med dette i tre år. Og gjennom denne prosessen jobba vi med å utvikle salsargumenta.*

Jan Tore har jobba seg gjennom heile bedrifta frå

å vere alt-muleg-mann, og Tott saman med Knoll Fotland, inn i oppbygginga av det maritime segmentet, og vore med å gjere Jets verdslende på sine produkt innanfor det maritime, til at han no også skal vise at han meistrar Jets sin andre halvdel; landsegmentet. Etter omstruktureringa i 2010, der Jan Tore vart leiar for både hav og land. Ei utfordring blir å skape truverd rundt at han er i stand til å lyfte seg vidare og utover den dedikasjonen han viste til det maritime segmentet.

Men ein far kan som kjent elske meir enn eitt barn... og Jan Tore har gått Jets-skulen. Og den er kanskje heilt nødvendig. For som innovasjonsbedrift er det muligens ikkje like enkelt å gå inn i ein arbeidsmarknad og hente ny arbeidskraft, og kanskje er det heller ikkje like enkelt å sleppe folk ut att på arbeidsmarknaden. Her er mange kort som skal haldast tett til brystet, og mykje med det investert i nyttilsetingar. Kåre kommenterte ein gong ein stad at leiinga hadde brukt mykje tid på å handplukke folk til bedrifta, ei investering dei ikkje hadde angra på.

Gjennom samtalen med Jan Tore undrar eg meg over at leiinga har valt ein leiar for si bedrift som tilsynelatande verkar så ulik dei sjølve i all si forsiktigheit. Men etter kvart som han snakkar kjem han med det likevel. Og etter kvart skjønar eg at hans kompetanse på teambuilding og evne til å få folk til å jobbe saman på tvers truleg har vore avgjerande for at det nettopp har vore han som har leia Jets i ei slik organisasjonsutviklingsperiode.

*– I Jets er det vanskeleg å vere ein lonely rider. Sjølv om vi jobbar spesialisert, er vi likevel mykje saman. Olav og Kåre har vore mine mentorar i liv og arbeid.*

Jan Tore tilførte bedrifta noko heilt fundamentalt i fylgje Kåre. Medan Fotland og Olav var glitrande seljarar, var det Jan Tore som var i stand til å realisere det seljarane hadde lova. Han låg i kjølvatnet og vaka, og ordna opp.

I grunnen kan eg tenkje meg det. Og eg kan levande førestille meg behovet for at nettopp nokon må ha ein slik funksjon i denne bedrifta. Det er lett å la seg rive med av seljarane sin energi og enorme entusiasme, men då er det også heilt nødvendig at nokon som er systematisk og kanskje litt petimeter, fyl opp vyane. Måten Jan Tore forvaltar seg sjølv og sine eigenskapar inn i Jets på, stemmer også altså med den han seier at han er.

#### MOTSTAND OG MOTSETNINGAR

I styret jobbar ein med fokus på både interne og eksterne strategiar. Når det gjeld det fyrste har det i tillegg til å utvikle styret som funksjon, også handla om aksjeoverdragingar. Kåre avgir aksjar, medan enkelte andre meiner det er for tidleg fordi aksjonæra sjølve ikkje har fått avkastning. Resultatmarginen er på 6%, medan den burde ha vore på 10. Ventilproblemet hadde kosta truleg fem millionar kroner, og resultatet vart på magre 800 000 i år 2000 mot 6 millionar budsjettert.

«Det har vore ei fantastisk reise» seier Jan Tore. Og det gjeld også bokstaveleg: I Jets si teneste har han sett det meste av verda. Her under ein salstur til Asia i 1995.

delar i eit omfang som ikkje samsvara med realitetane. Men dette var startvanskar, som bedrifta for lengst hadde lagt bak seg då Jan Tore tok over som dagleg leiar i Vacuum.

*– Som i alle samliv går også dette i bølgedalar,* seier Jan Tore i dag. Han er no administrerande direktør for Jets. Bedrifta som er like gamal som han var då han starta sitt virke der. *– Det har vore ei fantastisk reise. Likevel må eg av og til spørje meg om eg har vore med for lenge, om anna blick skulle fått meir plass. Eg har møtt tvilen ved å invitere den inn, gi den plass, studere den, for så til slutt å gi slepp.*

Same tankane som Kåre har målbore, og som nok er eit naturleg utgangspunkt for vurdering av eigne bidrag. Det ligg mykje ansvarlegheit overfor bedrifta i slike refleksjonar.

*– Det å jobbe i Jets er ei evig studiereise. Vi dveler alltid ved alle toalett når vi er på reise, studerer alle koplingar og drøftar løysingane som er brukt. Det er*

Det er oppheita i styret til tider, det er tydeleg at dei står under press. Og i det kjem ofte ulike verdiar og interesser tydeleg fram. På ettersommaren eingong ynskjer styreformannen seg meir konstruktive møter for framtida.

Stridane står om eigedomsrett til patentane, om godtgjersle for oppfinningane og godtgjersle for framtida, eller royalties. Dette er ei svært kritisk fase for bedrifta fordi volumauken er stor, medan innteninga er synkande, og eigenkapitalen er for låg. Og sidan ingen kan spå om framtida blir sjølvsagt spørsmålet om ein skal våge å stole på i kva grad ein skal forsøke å «stå han av» eller om ein skal selje og berge det ein kan. Edvard og John ynskjer å selje ut 3–5% og meiner det er beste strategien.

Igjen viser skiljet mellom grundergruppa seg i dei som har sine arbeidsplassar knytt direkte til Jets, og dei som ikkje har det. Kanskje handlar det også om livsfaser og energi. Men dette skiljet har til tider vore sterkt framme heile vegen, og vore noko av drivkrafta bak dynamikken i verksemda. Det må unekteleg ha vore krevjande for partane til tider, men det har kanskje ikkje vore ei ulempe på lang sikt for Jets. I desse motsetnadane virvlar ein opp løysingar som kanskje ingen i utgangspunktet hadde valt om dei fekk velje med utgangspunkt i egne interesser. Jan som ein gong hadde hatt ei interesse for dialektikk skulle kanskje få meir av det her i praksis enn han hadde drøymt om den gongen han la det bort. Dette illustrerer også behovet for ein

styreleiar som navigerte etter prinsippa om nøytralitet og konsensus. Her måtte han kunne gå mellom på uavhengig grunnlag. Hans stemme ville nok i mange av styresakene i Jets verte stemma på vektskåla gitt at det fanst to jamstore blokker 50-50.

Ein ser også at bedrifta har eit kapasitetsproblem, og fangar opp gjennom medarbeidarsamtalar at folk er slitne. Overtidsbruken tyder på det same. Olav også kjenner seg sliten, og ynskjer gå inn i ein spesialfunksjon der han ikkje lenger må vere teknisk sjef, men berre ha utviklingsplikter. Bedrifta har hatt fokus på å utvikle eit solid produkt og vinne tillit i marknaden. No som dette prosjektet er fullført blir det nye hovudfokus, korleis tene pengar på det? Inntening har faktisk ikkje vore det primære fokuset før i 2001.

Når det gjeld dei eksterne strategiane vel ein å satse på Korea. Jets Korea skal vere verksemda sitt internasjonale tyngdepunkt, mest mogleg koreansk, med koreansk-levert porselen støypt i former eigd av Jets Korea. Ein ynskjer å selje i won, og erobre den koreanske marknaden gjennom å selje eit produkt som i stor grad har koreansk identitet. Internt drøftar ein styresamansetjing, behov for kompetanseutviding, og strategiar. Eiggarane har ulike syn på kva retning verksemda skal ha framover, og tre ulike alternativ gjorde krav på merksemd:

Det eine var å selje ut aksjar. Det hadde vore drøfta tidlegare, men ein hadde då konkludert med at Jets skulle i størst mogleg grad vere «sjølveigd».

Eit anna, og overraskande moment, var drøftingane rundt å kjøpe konkurrenten, Evac. Og det tredje var å konsolidere og vekse vidare. Som vi veit var det det siste som vart gjeldande, fram til Mjøen kom til i 2004. Verksemda sleit også med Evac

Tapet av Aquamar betyr tap av reinseanlegg for Jets. Her må Jets finne ein ny samarbeidspart, noko som set dei tilbake tidsmessig. Muleg eit strategisk kjøp gjort av Evac. For på nyåret i 2000 går det rykter i Holland om at Evac skal kjøpe seg opp i Jets. Det vert kalla inn til ekstraordinær generalforsamling og John og Edvard stadfestar at dei har fått tilbod om å selje sine aksjar for 25 millionar. Jan kommenterer ein stad at det var svært høg temperatur.

Dette må ha vore vanskeleg. Har nokon snappa opp interessekonfliktene som til tider blussa opp internt i Jets kva aksjepolitikk og fordeling og forvaltning av verdiar gjaldt? Det kan nesten verke som om at Evac spelar på å vinne innpass gjennom det handlingsrommet ei slik splitting kan gi.

Imidlertid, diskusjonar til trass, så ser det ut til at dette også har utløyst eit initiativ om at eiggarane for fyrste gong skal kunne ta ut aksjeutbytte.

Inn i det nye tusenåret lenar ein seg litt tilbake og tillet seg å vere imponert over utviklinga. Og kanskje fyrst no byrjar stal sjølvsagt krefter. Evac kjøper også i 1999 sytti prosent av aksjane i Aquamar,<sup>13</sup> eit selskap som har samarbeidsavtale med Virtus, som er Jets sin faste representant i Tyskland og har vore det sidan starten. Jets vurderer å gå til sak mot Virtus. Ein erfarer her at ein kanskje må inngå skriftlege avtaler med agentane, for å unngå tvil og nederlag på denne måten i framtida.

«John og Edvard stadfestar at dei har fått tilbod om å selje sine aksjar for 25 millionar. Jan kommenterer ein stad at det var svært høg temperatur»



medarbeidersamtalar slik ein hadde målsetjingar om. Då fangar ein heller ikkje det som flotar opp i kjølvatnet av endringane.

«*Gleda er å få noko til, men presset undervegs er enormt*», kommenterer Jan i dagboka si. For det er krevjande for desse menneska som har jobba lenge i bedrifta å innta nye posisjonar gjennom dei endra rollene dei får. Jan presiserer viktigheita av å få til ei reell rolle-endring, og snakkar om spenningane som lett oppstår mellom menneske i endringsprosessar. Han understrekar viktigheita av å skilje mellom operative og strategiske funksjonar, altså kortsiktig og langsiktig tenking i leiarrollene.

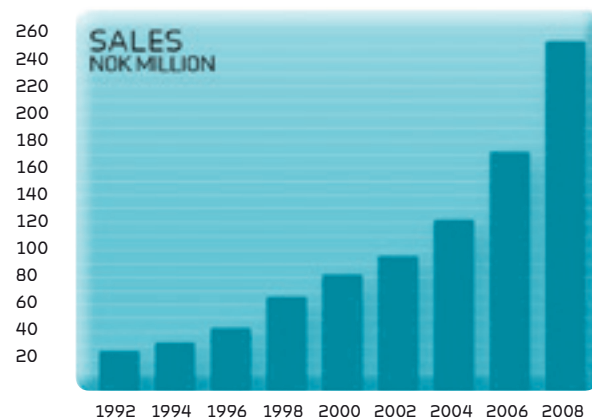
#### MOTIVASJON

Styreleiaren har hevda at motivasjon er nøkkelen i Jets. Og Jan Tore stadfestar at dette aspektet er del av

Jets-arven. Den handlar for han om å jobbe i team, og ikkje melde seg ut av fellesskapen. Det har han sjølv vore ein sterk bidragsytar til å bygge inn som verdi. Men det handlar også om å ta vare på menneske bak arbeidsinnsatsen gjennom å vise interesse for personens ve og vel utover prestasjonane. Då kan ein godt jobbe åleine, men ein er likevel ikkje einsam. Det er unekteleg ein flott kvalitet ved ein fellesskap. Kanskje også ein nøkkel til å forstå kvifor menneske blir i verksemda. Andre grep som Jets også har nytta seg av, er invitasjonen til nøkkelpersonell om å få kjøpe seg inn i bedrifta, slik Kåre innarbeidde som ein del av bedriftas strategi tidleg på 1990-talet. Dette meiner Jan Tore har vore eit viktig grep for å halde på kompetansen. Han har sjølv erfaring med at når det har butta i mot, har nettopp dette eigarforholdet vore med på å halde igjen.

– *Men blir det ikkje då lagdelt i Jets, dei som eig aksjar mot resten?*

– *Tja. Jets nyttar seg også av bonusordningar for dei tilsette, men det er heller ikkje heilt ukomplisert. Vi såg når vi innførte dette at det skapte mykje positive forventningar fyrste åra. Det gjekk jamt oppover med resultatet, - og med bonusane. Men kva skjer når dei andre bedriftene plutselig kan knalle til med kjempebonusar medan vi ikkje kan, eller t.d. om det skulle gå så dårleg at vi ikkje får ut bonusar i det heile teke... Då er det muleg at det er rettare å bruke kreftene på å legge inn andre verdiar og gode som ikkje nødvendigvis handlar om ekstra kroner.*



Eg trur han har eit poeng. Det kan tenkjast at den sunnmørske klyngja gjer det vanskelegare for seg sjølv om ein ikkje i større grad opptreer kollektivt i slike spørsmål, eller eventuelt finn andre prisipp for fordeling av overskotsgodene.

Jan Tore har vurdert å gjere noko anna. Like mykje for dei andre sin del, som for eigen del. Men han blei, og denne sjefen har vore oppteken av å bygge merkevara Jets. At ein gjennomgåande skal kjenne att Jets gjennom fargar og ytre symbol i alt frå reklamemateriell og stolar og veggjar på anlegget. Identitet er viktig i marknaden, hevdar han.

Eg undrar meg over det paradokset det synest å vere, at folk i nærmiljøet heime ikkje veit noko særleg om Jets, fordi dei har hatt ein lav medieprofil. Når eg har fortalt at eg skriv historie om Jets blir mange tome i blikket, og forvekslar denne bedrifta med andre.

Han meiner at Jets har vore meir opptekne av å gjere seg gjenkjennelege i marknaden framfor å delta i mediebiletet lokalt. Men at det har endra seg. Og i jubileumsåret var Jets i større grad enn før del av det lokale og regionale mediebiletet gjennom tildeling av ulike prisar. Jan Tore har investert sitt.

– *Eg er ein introvert person. Eg er ingen superseljar, eg sel relasjonar, sel tillit, og sel langsiktigheit. Konsekvensen av ei slik erkjening blir at vi må jobbe med tiltak som gjer oss synlege der ute, og derfor tilsette*

*vi ein informasjonsmedarbeidar. Eg søker veldig den kompetansen eg kjem til for kort med sjølv. Eg innser mine avgrensingar, samt at eg er ekstremt inkluderande når eg skal ta avgjerder.*

#### SVAKE TAL

Likevel er det alarmerande tilstandar i Jets si økonomiske utvikling rett inn i det nye tusenåret grunna problem med ventilen som måtte trekkjast frå marknaden. Banken varslar at den vil stramme inn dersom Jets ikkje maktar ta grep. Resultatutviklinga dei siste to åra er dårlegare enn forventa, og tiltak for betre lønnsemd må prioriterast. Budsjettet for 2001 legg til grunn at priskrigen held fram, og at betra lønnsemd kun «*kan oppnås ved at kostnader vert redusert*». Det som dannar grunnlag for resultatet er kostnadskutt og sal i ettermarknaden. Resultattala er følsomme for slik forhold, og det skal lite til for at verkelege tal blir vesentleg forskjellige frå budsjettet.<sup>14</sup> Behov for kapital og likviditet skal dekkjast ved prisauke samt kostnadsreducerande tiltak, slanking av balanse; dvs sal og tilbakeleige av eigedom, redusere lager og andre aktiva (Jets AS). Tiltak for å sette i verk betre lønnsemd i Jets V også. Ønskjer å vurdere prosjektreknskap som verkty, for ha betre kontroll på dekningsbidraget som varierej frå 16,1% til 49,5%. Det er psykologisk viktig å opprettholde marknadsandelar i forhold til konkurrenten, og at det framleis er prispress i marknaden. Men med gode kunderelasjonar får Jets også betre prisar enn det som blir tilbode frå konkurrentane.



*ventilen skulle vere vakuumdriven, men når vi såg problema med den ventilen tok vi den gamle og bygde inn ny vakuumoperert styring.*

Dette førte til mykje positivt. Det vart stort fokus på produktet, som var i rivande utvikling og gav nye tekniske innsikter. Ola Leikanger, Kjell og Olav, jobba tett og intenst saman. Og sjølv om det var krav om økonomisk styring, var det godt med rom for å jobbe med idear. Den gong var det nærleik til kvarandre, uformelle møtestadar, lav terskel og godt overblikk over bedrifta som var karakteristisk. Innstillinga til servis, og servismentaliteten gjorde krav på at ein var innovativ og tok innspel og behov direkte inn i den tekniske avdelinga. Det opna lærings- og innovasjonspotensialet. Kanskje var det beste tida i Jets – der ein hadde korte vegar til å drøfte løysingar og kunne ta avgjerder utifrå felles grunnsyn.

Så hadde altså Olavs forretningside med fokus på optimal oppfylgjing også denne sekundærverknaden. Muleg det ikkje var ein uttalt intensjon, men kom som ein bonus i bakkant...

Men det er sjeldan noko er eit gode åleine, og sjølv om det er positivt at Jets har vokse og ekspandert, har dette ført til endringar i den tidlegare så direkte innovasjonskanalen. Teknisk avdeling har blitt meir byråkratisk, og det kan tenkjast at det går lenger tid før ein kan imøtekome behov i dag enn før. Byråkratiseringa har gjort noko med endringsviljen. Det er ei

utfordring for ei innovasjonsbedrift som heile tida må vere i forkant.

*– Den er vi ikkje like gode på som før, hevdar Kjell.*

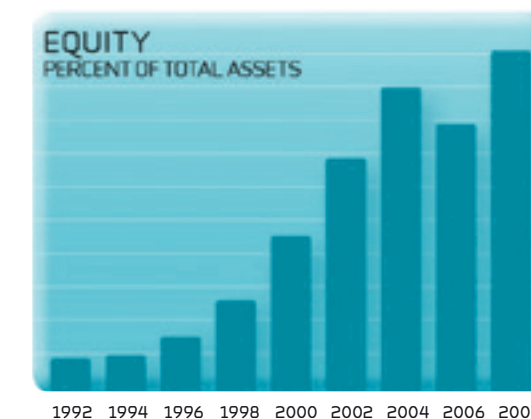
*– Avdelingane har sine prioriteringar.*

Men trass i svake tal, i år 2000 vedtek styret å endeleg godtgjere Olav for oppfinninga hans for åra 1986–2000, eit beløp estimert til om lag 300 000 kroner. Og deretter får han royalties frå sal av Vacuumator pumpa ut gjeldande patentperiode. Og elles må utfordringane, som nok til tider må ha vore tyngjande for dei involverte, ha vore godt ramma inne, for sjukfråveret ved bedrifta ligg lågt på 2,6%, som svarar til omlag 186 arbeidsdagar.<sup>16</sup>

#### ETABLERINGA AV STANDARD MOT EIT NYTT ÅRTUSEN

Sjølv om Jets ekspanderte dei seinare åra, var verksemda framleis sårbar både i forhold til marknaden<sup>17</sup> og konkurrentar, men også på det innovative planet. Både indre og ytre-styrte obstruksjonar kan avgrense eller hindre bedrifta i å ta ut sitt vekstpotensial, og for å sikre ei større grad av økonomisk skjerming, tek ein strukturelle grep og endrar organisasjonen. Jets Standard, som er eit produkt av fusjonen med Process, blir i november 2000 gjenstand for ei ekstraordinær generalforsamling. Målet er å høgne selskapets aksjekapital med 70 kr pr aksje. Behovet er innlysande. Standard har ein aksjekapital på 102 000 kr, 600 aksjer på 170 kr. Formålet er å legge rammer for «utvikling av tekniske applikasjoner hvor det også kan inngå og stilles

*krav til spesielle pumpetekniske løysingar, samt salg av pumper/ oppfølging, og å kunne delta i andre selskaper med lignende virksomhet».* Resultata i Standard og Vacuum er svakare enn forventa, og Standard er insolvent etter fyrste halvår i 2000. Ein søker auke selskapets egenkapital ved å tilføre frisk og ny kapital. Jan antydgar at kapitalbehovet truleg er større enn antatt. På strategimøtet i september står også den ikkje-maritime marknaden på dagsorden. Året etter, på hausten, endrar ein vedtektene, og Jets AS teiknar 5 900 aksjar i Standard. Aksjekapitalen blir med det utvida frå 102 000 til 1 105 000. Eit halvår seinare er det balanse i rekneskapen for Standard, og det vert rapportert om eit lite gjennombrøt på hyttemessa i 2001.<sup>18</sup> I årsoppgjeret og rekneskapen for 2003 ser ein eit resultat betydeleg betre enn budsjettet. Jets er i ferd med å finne ei form dei har kontroll på. I åra fram mot tjuve års jubileet aukar omsetninga jamt, og bedrifta ekspanderer også i form av auka tal på tilsette.



*Kjell Ulla (t.h.) er eit oppkome av kunnskap om Jets vakuumteknologi. Her deler han av kunnskapen ved å demonstrere og forklare kringrørsimulatoren i laboratoriet, i samband med ei prestisjekontrakt til den britiske marinen.*

Grunnen til svake tal kan skuldast tekniske problem som Jets hadde med nyutvikla ventilar. Det var Olav sin konstruksjon, og han fekk dei ikkje til å vere heilt tette. Problema førte til at Jets valde å skifte ut 5 200 ventilar til ein pris på 4,3 millionar. Men totalkostnaden vart ein stad mellom 5 og 7 millionar. Det var ei vanskeleg tid, med mykje trekningar i miljøet.

Eg tenkjer på ein marginal kommentar i Jan si personlege styredagbok. «Olav har sove dårleg», stod det der...<sup>15</sup>

Men det vart konstruktivt, og resulterte i nybrottsarbeid som betalte seg på lang sikt. Det kunne ein naturlegvis ikkje vite på førehand. Men skuffelsar og intense diskusjonar tvang fram nye løysingar.

*– Svaret vart ny styring på ein gamal ventil, fortel Kjell Ulla, FoU-sjef på Jets. Tidlegare ventilar var også eigenkonstruerte, dei var elektrisk drivne. Den nye*



### AVKLARING I

Fram mot tusenårsskiftet avklarar styret forholdet mellom oppfinnaren og verksemda. Ein får, ved hjelp av ekstern kompetanse, slått fast at det er Jets som har rettane til oppfinningane. I kortversjonen fordi Olav har gjort oppfinningane som tilsett i Jets. Men han får royalties på om lag 8%, og kan gjere seg nytte av oppfinningane sine der Jets ikkje har interesser. Avtalen kom i land i 1999, men heller ikkje denne utan dragingar. Eit anna spørsmål for Jets er kvar dei skal drive produksjon hen. Porsgrund porselen har problem med å levere og levere til rett tid, og det skaper sjølvstøtt utfordringar. Det handlar om at Jets er ein småskala-kjøpar for dei store fabrikkane, og kunststykket står i å finne ein passe stor produsent som samstundes med å kunne levere ved behov, også kan levere kvalitativt. Jets finn denne produsenten til slutt, men ikkje på nokon av dei stadane dei hadde forutsett. I denne perioden drøftar ein kvar ein skal etablere produksjon og montering, og alternativa som vert drøfta er Madeira, Latvia og Korea. Madeira gjekk ein etter kvart vekk i frå fordi *- Porselen produsert i Europa vart for kostbart, og eg innsåg at det ville verte for kostbart i all overskueleg framtid. Vi måtte få til produksjon i Asia. Med den nye ventilen som Olav utvikla den tida, hadde vi ambisjonar om å få ned lydnivå og dermed gå sterkare inn mot ikkje-maritime marknader i Europa. Slik var det at Madeira kom i fokus. Madeira hadde særavtale med EU som var slik at varer fra 3. land som vart skipa inn til EU via øya automatisk ville få EU-opprinnelse. Vi skulle*

*altså skaffe oss EU-opprinnelse for asiatiske porselen og spare oss europeisk toll ved å ta det inn via Madeira. Gjorde vi først det, då meinte eg at det også ville vere lønt å montere toaletta ferdig også der. Det var i allefall noko vi (nokre motvillig) måtte prøve oss fram med. Samtidig med dette hadde vi nemleg god kontakt med ein indisk porselens-fabrikk, og vi fekk produkt derfra ei tid som heldt godt kvalitetskrava. Modellen var ikkje den mest kurante med tanke på skipsmarknaden, voluma vart derfor for små og interessa- utan ein vent til som heldt mål og tilstrekkeleg managementkapasitet, førde til at både den leverandøren og Madeira vart gløymt. Erfaringa tok vi med vidare.*

I 2000 investerer Kåre i Norpartnar AS i Saldus i Latvia. Staden vart først gjenstand for sunnmørsk hjelpearbeid, med stor arbeidsløyse og mykje ledig kapasitet på anlegg. Kåre kjøpte seg inn i Norpartnar saman med Libra-plast-disponent Arne Lillebø, og kjøpte deretter 60 mål industriareal like utanfor Saldus sentrum. Industrierådet var ein del av ein tidlegare latvisk broilerfarm. To av bygningane vart også selde til John Gjerde AS. Sunnmørsbedriftene profitterte på høg arbeidsløyse, lave løner og ein alle-reie etablert infrastruktur. Ventilproduksjonen til John Gjerde AS frå Gjerdsvika vart sett ut til Latvia, med utgangspunkt i at det skulle få opp salsvolumet, slik at det skulle danne grunnlag for større grad av spesialproduksjon i Gjerdsvika, i fylgje dagleg leiar, Roger Møller. Ei bedrift med ansvar for 17 tilsette og ei omsetjing på 15 millionar i året.<sup>19</sup>

Kanskje ikkje så rart at aksjonærane var usamde i korleis ein skulle fordele og forvalte dei verdiane som vart skapte i Jets. Dei har sjølve eigne bedrifter der ein også ekspanderer, og sannsynlegvis ville dei ha tilsvarende behov for kapital. Ikkje rart at det kom til uttrykk som interessekonflikter innad i styret. Det må ha vore vanskeleg å balansere fordeling av goda likt på sine industrielle born, og til ei kvar tid vite kva som er hensiktsmessig. Det kunne heller ikkje ha vore lett for styreleiaren å vite kva for eit motiv som til ei kvar tid låg i botnen av alle ulike argument. Her skulle ein likne ut trykk og balansere krefter.

Årtusenskiftet vart ei turbulent tid for styret, der tiltsspørsmålet og styrets evne til å samarbeide vart sett på prøve. Dette reflekterer nok også til ei viss grad det faktum at Jets i denne perioden har stor volumauke, og utviklinga skjer raskt. Dette krev handlekraft, og samarbeidsevne, samstundes som ein skal ut av gamle roller og innta nye posisjonar i høve til kvarandre. Presset og ansvaret for å lukkast er samstundes også intenst tilstades. Nokre av eigarane har tilsvarende prosessar på gang i eigne bedrifter, noko som gjer at dei må ha fleire motiv for haldningane og argumentasjonen rundt framtidens handlingar i Jets. Jan ber om openheit,<sup>20</sup> men motsetningane som tidlegare i periodar har prega styrearbeidet, vert sjølvstøtt meir framtrudande ettersom presset tiltek. Medan Olav meiner at kunsten er å balansere mellom nyvinning og det som alt er etablert (Standard og Vacuum), og

ynskjer å satse medan ein enno har fortrinn gjennom patentet som er tidsavgrensa, meiner John at det vil vere strategisk betre å satse på Vacuum og selje ut Standard.

Ein aktør som vart trekt inn ved eit eventuelt sal av Jets-aksjar var meglarfirmaet Moe Securities. Formålet med avtalen var at Moe Securities skulle finne ein strategisk og eller finansiell partner for Jets AS, anten for vidare utvikling av selskapet eller produkta til selskapet. Reusstatet av ein slik prosess kunne vere at verksemda ville bli innfusjonert i eit anna selskap, og slik opphøyre som Jets, eller drive vidare som ei produksjonseining underlagt eit nytt (oppslukande) selskap (datterselskap), eller at produkta vert tatt opp i det oppkjøpande selskapet og Jets ville bli avvikla. Initiativet, som kom frå Gjerde-aksjonærane vart, etter oppmoding frå John og Svein Rune Gjerde, dagleg leiar i Marin teknikk, forelagt ein juridisk gjennomgang av advokat Hans Flø.<sup>21</sup> Han slo fast at dersom det ikkje låg føre semje mellom aksjonærane i saka, ville det kunne vere eit spørsmål om korvidt dette var *«riktig for selskapet, og evt. om det også er i strid med aksjelovens bestemmelser. I denne samanheng må det vurderes om hensikten kun er å tilfredstille enkelte aksjonærers særinteresser knyttet til realisasjonsverdien av aksjer»*.<sup>22</sup> Han peikar vidare på at styrets oppgave er å forvalte selskapets interesse, samt føre tilsyn med dagleg leiar, og verksemda elles. Etter ein grundig gjennomgang der Flø peikar på kompleksitetane rundt ei evt slik avtale både juridisk og forret-

ningsmessig, oppmodar Flø om at styret vurderer saka i lys av kva som er i selskapets interesse. På bakgrunn av denne tilrådinga fann eit til slutt samla styre å trekke seg frå samtalanane med Moe Securities, og vende seg frå ei slik løysing.

Sidan kom ikkje spørsmålet opp att før fusjonen med Mjøs i 2004, som elles var ei heilt anna sak.<sup>23</sup> Ein konsekvens av dragingane rundt Moe Securities-saka vart at styret måtte arbeide tettare på spørsmålet rundt tiltak som skulle gjere aksjane til Jets meir «*likvide over tid, samt vurdere verdiene i selskapet/foreslå utløsningskurser på aksjen i tilfelle aksjonærer ønsker seg utløst*».<sup>24</sup>

## AVKLARING II

At Vacuum tapte mykje pengar på ventilane svekka nok bedrifta generelt og Standard spesielt, i og med at det vart faktisk mindre pengar til fordeling og satsing, sjølv om Bjarte Hauge, som mykje godt var åleine i Standard dei fyrste åra, hevdar at han aldri opplevde det slik. Det er likevel eit faktum at Standard var insolvent i år 2000, og at Jets Vacuum var gjenstand for ein dramatisk lønnsendsvikt.<sup>25</sup> Dette endra seg imidlertid ganske kjapt utover på 2000-talet, der ein slo fast etter 2001 at verksemda hadde eit potensial for eit minimumsresultat på 10%. Dette trass i at også Jets hadde tapt kontraktar som ein fylgje av 11. september 2001. Cruisemarknaden opplevde svikt i passasjertilstrøyminga etter terroraksjonane i New York, noko som førte til at italienske reiarlag med ordrar inne i Jets, gjekk konkurs. Jets

hadde uteståande berre 140 000 kroner her på gjeldande tidspunkt. Cruisemarknaden opplevde eit samanbrot, og aktivitetssvikt her ville føre til svikt i ettermarknaden for Jets.<sup>26</sup> Men svikten skulle vise seg å vere tidsavgrensa og tok seg relativt raskt opp att.

## LAND I SIKTE...

Prosjektingeniøren, Bjarte Hauge, som hadde jobba i Vacuum sidan 1995, opplevde etableringa av Standard som eit «endeleg arbeidsro». Han forklarar at han i arbeidet inn i mellom dei maritime oppgåvene, frå tid til anna fekk henvendingar som var knytt til spørsmål rundt landbaserte løysingar. I starten vart det oppfatta meir som ein slags støy, og forstyrrende element rundt den eigentlege jobben.

– *Vi hadde ikkje materiell eller dokumentasjon for produktet vårt i ein landbasert kontekst. Det skapte derfor litt uro. Det tok vekk fokus...*

Samstundes vekte spørsmåla og henvendingane lysta til å utforske, lysta til å finne svar, og ein forstod smått i senn at det også fanst ein marknad for produktet på land. Det fanst folk i Jets som ville satse på dette. For på 1970-talet hadde Electrolux hatt produkt å tilby, men det vart aldri nokon suksess. I Jets tenkte ein seg at kanskje den teknologien ein no hadde kome opp med, var eigna til å utvikle og tilpasse ei eventuell landside.

– Kvar kom namnet Standard i frå?

– *Nei, sei det. Kåre tillyste ein konkurranse, og utan at eg er heilt sikker, trur eg han vann den sjølv...*

Tenkte eg det ikkje. Jets-folket er teknisk kreative og strategisk smarte, men ord og bokstavar utover dei tekniske spesifikasjonane har dei brukt mindre tid på. Bortsett frå Kåre. Han kom i mangt med språket til denne bedrifta. Bjarte mistenkjer Kåre for å ha tenkt stort, utan at han veit om det var slik. Han fortel at verdas største porselensfabrikk heitte American Standard. Kunne vel ha vore Kåre likt å lenkje Jets inn i slike assosiasjonar gjennom namnet Jets Standard? Her trengte ein all drahjelp ein kunne få.

For brått opna verda seg i syner som vanskeleg slepte taket i ein. Her kunne det leverast anlegg ikkje berre til hytter, men til tog, til transport, til hamner, til større bygg. Kunsten ville vere å ile langsamt.

Det er ikkje vanskeleg å kjenne att uroa i kropp og sinn når ein har fått ferten av noko stort og spennande, og i det ser draumar opne seg. I den same draumen kviler også den underliggjande og nærverande angsten for at dette store skal gleppe. Kanskje til konkurrenten. Kanskje berre ut i inkje. Men slike krefter i menneska som skulle jobbe med dette, måtte tøyast i dette synet. Her trengtest stayarar. Både tolmod og utolmod i balanse ville vere ein viktig premiss for å kunne lukkast.

– *Så kva var prosessen? Korleis erobre ei heil verd?*

– *Vi hadde ikkje dei rette produkta inn i enkelte segment.*

– *Kva slag segment då?*

– *Det fyrste vi tenkte på var togsegmentet.*

Kåre hadde hatt besøk av ein kar i frå Austerrike i 1995, som heitte Josef Geist. Han hadde jobba med vakuumsystem, og kom til Hareid, med tru på at dette systemet kunne han selje i Austerrike. Slik vart det. Han jobba nokre år for Jets, som fekk inn sin fyrste installasjon i tog i Gratz i 1997. Ein installasjon som forresten var i drift i tolv år. Dette var året for Standard vart etablert. Denne perioden vart det jobba mykje med produkt og produktutvikling, og Jets jobba denne tida med Vaco-prinsippet. Det etablerte produktet var for stort for dette segmentet, og Jets måtte utvikle ei mindre Vacuumator pumpe, sjølv om planane eigentleg var å lage ein større versjon fordi ein ynskte seg inn på cruisemarknaden. I staden vart det til at ein utvikla 15-pumpa, og seinare kom det fleire andre mindre variantar som var gunstige, både mtp pris og vekt.<sup>27</sup> Ved etableringa av Standard vart det gjort mange marknadsanalyser. Framveksten av norske «hyttebyar» kravde også at «*sanitærsystemet var funksjonelt, og enkelte ville hevde at skikkelig sanitærsystem i en hytte kan bort i mot fordoble verdien av eiendommen. Dette skal vi merke oss...*».<sup>28</sup>

Landmarknaden skulle vise seg å vere ein heilt annan marknad enn den maritime. Det vart etablert eit internt prosjekt for å skaffe oversikt over gjeldande regelverk i Noreg, samt samle inn og bearbeid relevant marknadsinformasjon om landmarknaden, og den norske bilstandsmarknaden. Prosjektet munna ut i ein rapport som skulle tene som avgjerdsunderlag for



styret i Jets Standard AS.<sup>29</sup> Så dersom ein på førehand trudde at ein skulle få anna enn teknologisk drahjelp frå det maritime segmentet, gjekk ein altså i den fyrste fella. For i samspelet mellom produkt og marknad gjaldt det heilt andre mekanismar enn dei ein hadde erfaring med frå det maritime. Til havs hadde Jets hatt eit anna utgangspunkt. Olav var sjømann, Edvard og John hadde vore sjømenn, og tilsaman hadde dei ulike nettverk som var nyttige og nødvendige for å kome i gang. Det var pengar å spare på Jets-produkta for skipsfolket, god servis sikra minimalt med tap av tid ved problem, og tid spart er pengar tent hos kapitalistane. Men dette vart ein ny marknad. Ein mangfaldig marknad. Ein global marknad. Kvar skulle ein starte?

For dette betydde at ein ikkje nødvendigvis kunne gjere som i det maritime segmentet, bygge innanfrå og ut; frå det nasjonale til det regionale og deretter globale. Ein forsøkte derfor å erobre den delen av den globale togmarknaden som vaks fram via dei ny-industrialiserte landa. Slike som India, Kina og Brasil. Land som var i ferd med å bli

industrialisert, veksande økonomiar som hadde stort behov for god infrastruktur. Desse landa ville representere ein marknad for Jets fordi dei ikkje allereie hadde opparbeidd seg etablerte og godt innarbeidde kontaktar. Dette i kontrast til den regionale marknaden, som t.d. i Europa, der det nesten ikkje var muleg for Jets å selje, fordi togselskapa var godt etablerte, og hadde sine leverandørar som var eldre enn Jets. Bjarte hevdar at det ikkje var mogleg å bryte inn i denne sirkelen. Både fordi Jets var ein liten aktør, marknaden var innarbeidd med strenge krav utarbeidd på bakgrunn av den eksisterande teknologien, som var annleis enn Jets sin, med klare spesifikasjonar, men også fordi Vaco-systema til Jets hadde sine openbare svakheter. Ny-marknaden var vanskeleg, ein kunne i beste fall håpe på leveransar til renovasjonsmarknaden.

Dette illustrere også kor vanskeleg det er å vere nummer to i innovasjonsteknologi. Sjølv om ein har forbetra eit produkt vil ikkje marknaden nødvendigvis absorbere produktet fordi det blir hindra av dei etablerte spesifikasjonsstrukturane. Desse er utarbeidde på bakgrunn av teknologien slik han var når landet eller næringa valte å satse på det som var nytt. Seinare i denne forteljinga vil ein sjå at Jets gjennom Ecomotive har tilpasse seg godt denne erfaringa.

Sjølv om ein skulle tru at miljøspørsmåla og tusenårsorkanar kunne vere med å opne ein marknad for eit miljøretta produkt som vakuumplosett på hytter og

tog, så får ein kanskje i dette eit innblikk i miljøbakevja som Noreg i mange samanhengar framstår som.

Styret i Jets slo fort frå seg den norske togmarknaden. Den var ein ikkje-marknad. NSB renoverte lite, og investerte i vert fall ikkje i nytt. Når det gjaldt hytter var denne marknaden treig dei fyrste åra. Det skuldast sjølvsagt dels at Standard ikkje hadde utvikla eit ferdig produkt for denne marknaden, men ikkje berre.

*– Vi var på fyrste hyttemessa vår i mai 2000. Vi hadde kjempetru! Eg og han Paul-Sindre jobba til to på natta med å skru i hop eit demoanlegg, fekk det på hengar og køyrde sørover. Dette skulle bli bra! Slukera på heimveg, etter å ha selt eitt einaste anlegg. Det var ikkje ein gong til ei hytte, men til eit bustadhus... Titze heitte han, tilflytta tysker som budde i Telemark...*

Kva hadde vore problemet? Kvifor selde ikkje Jets meir enn eitt anlegg? Etter fleire diskusjonar kom ein til at det måtte utviklast mindre plasskrevjande anlegg. Og ein gjorde også andre oppdagingar. For i utgangspunktet meinte Bjarte saman med Kåre at tilbodet Jets skulle gi var eit anlegg utan oppsamlings-tank. Den kunne kundane sjølve kjøpe hos ein rørleggar. Hadde dei tenkt.

*– Men slik er altso ikkje verda. Då kom spørsmåla om korleis kople på tanken, kor stor skulle den vere, etc.*

*– Kundane vart usikre. Det sel jo dårleg?*

*– Ja. Konklusjonen var at vi måtte skape heile pakkar. I 2001 hadde vi også eit system der vi ikkje kunne køyre anlegget på batteri, vi kunne heller ikkje ha det der det ikkje var innlagt vatn, så då vi kom heim, gjekk vi i ten-*

*keboksa. Vi må tilfredstille krava kundane har slik at dei ikkje finn unnskyldningar for å gi slepp på vårt produkt.*

Bjarte og Standard-teamet jobba heile vinteren med å lage eit system der ein kunne ha batteridrift og vasskanner, og tilpassa biotankar, slik at kombinasjonen av fleire system førte til at kundane fekk eit ferdig konsept. Paul-Sindre Tarberg hadde bakgrunn frå elektrobransjen og var leiar for produksjonsavdelinga i Hareid Elektriske som leverte styreskap til Jets i mange år. Han vart ein viktig brikke i gjennomføringa av utviklingsarbeidet. Dette arbeidet vart ferdig til hyttemessa i 2001, og det gjorde heile utslaget. Då gutane kom heim etter endt messe hadde dei selt over 50 anlegg, og Standard hadde med det fått sitt gjennombrot.

Og igjen får vi auge på den dynamikken som Jets vart grunnlagt med utgangspunkt i. Nærleiken til marknaden og kundanes behov, og fokus på å utvikle det ein har lytta seg fram til i møtet med marknaden; eller det dei sjolve kallar marknadsstyrt produktutvikling. Mon om det er like lett å vere tett på marknaden i dag, som organisasjonen har vorte stor og meir byråkratisk?

*– Kanskje er det ikkje like lett lenger. Ein av dei største forcene til Jets er at vi har hatt så sterk fokus på kundane sine løysingar. Det er lettare når ein er ei mindre bedrift. For i dag er organisasjonen meir byråkratisert. Det skjer fordi ein gjennom vekst får behov for fleire formelle styringssystem.*

«Så dersom ein på førehand trudde at ein skulle få anna enn teknologisk drahjelp frå det maritime segmentet, gjekk ein altså i den fyrste fella»

– Kan ein ikkje då risikere at ein i ei slik bedrift vil verte mindre kreativ?

– Eg trur det kan vere ein reell fare. Kreative menneske treng rom til å handle i, og rom til å feile.

Dersom ein konsekvens av ei slik byråkratisering betyr større grad av spesialisering vil ein også risikere å få større fokus på eventuelle feil. Gjer ein t.d. feilgrep i ei innovasjonsfase kostar det pengar, og dei som er ansvarlege for økonomi vil kunne oppleve det som potensielt trugande i det det utfordrar kravet og trykket på vedkomande kva ansvar for kontroll og inntening gjeld. Krav og trykk vil fort forplante seg oppover i heile systemet, og vil til sist via styret og generalforsamlinga kome tilbake til bedrifta i form av krav om sparing, nedskjering, mindre risikovilligheit etc... Skal ein unngå slike negative og kontrollerande kulturar må ein vite kva ein vil. I Jets har ein hatt tradisjon for det motsette, men når ei verksemd har ei slik ekspansjonstakt som denne har, kan ein risikere at desse verdiane vert vatna ut, tilslørt og gjort utilgjenglege, særleg i dei miljøa som sit lengst frå det som i utgangspunktet var kjernemiljøet. Slik sett var det nok enklare å vere innovasjonsbedrift når eigaren, innovatøren, økonomiansvarleg, dagleg leiar ofte var eitt

og same menneske (Olav fram til 1987), og det i alle fall var plass til alle fire rundt eit bord til lunsj. Her ville ein vere tett på avgjerdene, og vurderingane ville verte gjort i fellesskap kontinuerleg. Sjølv om ein i Jets allereie tidleg på 1990-talet hadde utvikla høg grad av spesialiserte funksjonar hadde ein likevel

samhald og fellesskap om mål for verksemda som ein dagleg delte som del av lunsjpakka fordi miljøet var lite nok. Det er likevel ingen tvil om at presset på dei som forestår nyskaping er stort. Olav vitnar i mange samanhengar om prisen for det. Han er også derfor den fyrste til å forstå at i ei slik bedrift må der vere uavhengige handlingsrom, og også eksterne alliansar. Ikkje berre fordi ein tenkjer betre saman enn åleine, men ein kan også slik fordele ansvaret.

Og det har det nok vore rom for i Jets. Bjarte fortel at heile vinteren 2000–2001 jobba han i tenkeboksa.<sup>30</sup> Dei fekk fritt spelerom.

– Vi har hatt ein leiarkultur i Jets for å gi ansvar til dei som vil ha ansvar. Liten grad av styring. Vi har med andre ord fått handlingsrom. Det trur eg på. Det skaper eigarskap. Men det er kanskje i ferd med å endre seg. Eg skulle ynskje vi hadde makta endå meir av dette i Jets i dag.

– Kvifor maktar de ikkje det då?

– Det er heilt sikkert samansett. Men vi har vokse fort, og vekst kan skape utryggleik dersom vi i leiinga ikkje er gode nok på å informere nok.

Tja. Det er vel berre halve sanninga. For når organisasjonen veks kjem det mange med nye og andre bedriftskulturelle tilnærmingar inn, og vil sjølv sagt tilføre gjeldande kultur nye standardar eller i det minste vere med på å dreie gjeldande mønster og forståingar i gitte retningar. Dersom Jets ikkje er tydelege nok på kva normer som er knytt til kjerneverdiar, vil dei mykje lettare opne for

utvatning. Det kan heilt sikkert vere både godt og gale. Så skal ein vere medviten også på dette, når ein eigentleg har så mange praktiske og konkrete utfordringar å stille med! Men dette er viktig fordi alle menneskelege handlingar i verksemda spring ut av det handlingsromet som vert gitt nettopp av desse verdiane, og gir ein avkall på verdigrunnlaget utan å ha vurdert dei fyrst, kan ein altså risikere å rokke ved grunnvollar og grunnleggjande premisser for eit godt arbeidsmiljø og med det ein effektiv arbeidsstokk. Ein utydeleg bedriftsidentitet vil ramme arbeidsforholda som i sin tur sjølv sagt rammar effektiviteten i produksjonen og til sist innteninga. Trivsel er vanskeleg å definere, men ein kunne jo tenkje seg at det er forankra i verdiar som er rotfesta i vår kultur. Som vi treng kjenne att, som vi har ein identitet til. Det skulle forundre meg om ikkje det ville handle om slike ting som demokratiske tilnærmingar, openheit, liberale haldningar og egalitære kommunikasjonsstrukturar. Er det ikkje slike verdiar vi er opptekne av å flagge i Noreg? Og kven er Noreg om det ikkje er vi, kvar og ein av oss?

Bjarte starta på Jets i 1995, og heilt tilfeldig var det ikkje. Han kjende han Jan Tore frå før, slik at han visste litt om Jets. Begge var utdanna ingeniørar frå Ålesund, om enn ikkje same kullet. Etter endt utdanning hadde Bjarte valt å gå ein noko større omveg enn Jan Tore før han kom til Jets. Bjarte jobba i IBM i Oslo, og reiste deretter eit år til Saudi-Arabia, men ville heim saman med kona då dottera melde seg. Det var ikkje

lett å få seg arbeid på Sunnmøre, og Bjarte vart derfor gåande utan arbeid, og nytta hovet til å passe dottera Julie hennar fyrste leveår. Jobbane kom til han samstundes. Ein på Ulstein og ein i Jets.

– Eg visste ikkje mykje om Jets før eg flytta heim. Det var ei lita anonym verksemd, plassert i den gamle orgelfabrikken på Hareid. Eg traff av og til han Jan Tore, og fretta nytt. Så Jets var eit positivt bevisst val frå mi side.

– Var det tilfeldig at du hamna på landmarknaden?

– Tja. Eg meiner sjølv at eg har eigenskapar som er eigna for å drive produktutvikling. Eg har ein viss kreativitet når det gjeld å sjå løysingar. Og utfordringane som vi fekk mot tog synst eg var veldig spennande og eg kjende at eg hadde noko å bidra med. Slik sett var det tilfeldig at eg interesserte meg for det, og han Kåre var like entusiastisk som eg.

Kva eigenskapar gjer deg eigna som produktutviklar? Teknisk interesse og innsikt, men kanskje vel så mykje ei genuin nysgjerrigheit. Den kan nokre gongar ta overhand, og vere vanskeleg å forklare til utanforstående. Bjarte utdjupar:

Eg var på messe i Finland. Frå hotellet i Helsinki – Evac's heimemarknad – tok eg toget. Etter at eg begynte i Jets™ og fatta interesse for toalett går eg sjeldan forbi eit toalett der eg har mistanke om at det kan være av typen vakuu. Denne vårdagen var det også slik. Vel om bord i toget sette eg meg, ikkje langt frå det som såg ut til å vere eit stort, fint toalettrom. Då eg kom inn



*på toalettet var det godt om plass – faktisk tilpassa for brukarar av rullestol. Disse moderne toalettkabinane har en del automatiske funksjonar, slike som automatiske døråpningar, og det hadde sjølvsagt denne også. Men eg hadde mest interesse av å studere toalettet og finne ut kva type system dette var. Eg gjekk ned på kne framfor toalettet, og leitte fram telefonen for å ta bilete. Eg hadde akkurat funne rette knestilling og kamerainstilling, då døra gjekk opp bak meg og ei forskrekka eldre dame stod i døråpninga og lurte på kva i himmelens namn eg dreiv med. I enkelte situasjoner skal ein altså berre la vere å prøve å forklare si nokre sære interesse...*

#### SKAL-SKAL IKKJE?

Ikkje alle aksjonærane var like interesserte i landsegmentet. Men Kåre var fast på at landsegmentet vil vere det som skal drive Jets inn i framtida. Det er den komande marknaden. Han hadde lenge hatt kontakt med universitetet på Ås, og var prega av mulegheitene han såg gjennom fokuset i forskning og undervisning. Jets ville vere med på å påverke paradigmat i avløpssektoren generelt. Frykta hos andre aksjonærar gjaldt i kva grad dette nye skulle bli eit pengesluk.

Klart det. Her hadde Jets arbeidd seg opp, og endeleg byrja tene pengar. Skipsmarknaden var på veg opp, og kanskje skulle ein endeleg få att noko for strevet og alle investeringane. Og så ville enkelte til med nye og meir krevjande prosjekt? Det er ikkje vanskeleg å forstå at

enkelte ville gjere motstand. At ein heller ville hente avkastning og ha fred til å kunne glede seg over resultat, og kvile litt. Men det vart ikkje slik. Kåre blir pådrivar for å etablere Jets Standard, fordi han skjønner at innovasjonsarbeid må skjermast. Han brukte ein modell han lærte på Ulstein:

*– Når vi no startar på land, må vi passe på at vi ikkje får eit sluk. Då må vi etablere eit selskap som rapporterer kvart kvartal om utviklinga, og så bestemmer vi oss for å legge inn ein million i det selskapet, som vi har oversikt over. Vi definerer sjølv kva det selskapet til ei kvar tid skal vere. Då blir det ikkje noko sluk i det andre. Det blir tydeleg, definert og avgrensa innanfor sine rammer.*

Kva skulle då motargumentet vere? Aksjonærane fann fornuft i dette, dei kjende seg trygge og bladde fram millionen. Og Standard vart eit faktum. Men så var det resten...

For det var dette med bedriftskultur og identitet igjen. Det var ikkje så enkelt å berre skulle starte på noko som var nytt og gjekk på tvers av det alle andre gjorde. Ordrane hasta jo alltid meir enn dette som vart drive på «si». Men Bjarte ville ha ansvar, hadde tru på det han gjorde, og fekk handlingsrom. Akkurat slik Olav postulerer sin bedrifts- og utviklingsfilosofi. For Bjarte<sup>31</sup> var det ikkje naudsynt å ha heile verksemda i ryggen, berre støtte frå nøkkelpersonar som Olav og Kåre. Det var nok. Han kunne med rom og ro kon-

struere VOD (Vacuum On Demand) systema som Jets i dag sel til hytter og små anlegg ellers.

*– Dette hadde ikkje vore mogleg om ikkje Jets gjennom endringar av organisatoriske strukturar hadde skilt Standard ut av Vacuum. Standard ville ikkje ha fått ro og handlingsrom utan at det var eige selskap, med eigne budsjett, i produktutviklingsfasa. Som eige selskap var situasjonen og rammene tydelege til ei kvar tid, på godt og vondt. Før var det stor nærleik mellom teiknarar og produksjon, og vi kunne bevege oss raskt mellom avdelingar. Det er mykje tyngre i dag.*

Kåre hadde vel også blick for at skulle dette barnet vekse måtte det skjermast, i alle fall over noko tid. Det ville verte for tungt om ein skulle konkurrere med det allereie etablerte om merksemd til noko så uvisst som eit uutvikla produkt. Det ville virke som støy på dei andre, som ikkje hadde eigarforhold eller ein identitet knytt til dette nye som enno ikkje var noko anna enn eit eksperiment.

I 2011 ligg utfordringane i å byggje saman desse elementa i ein overordna og felles struktur. Det vil også vere utfordrande nettopp av same grunn; ulike identitetar. For den som jobbar i Vacuum vil Standard vere ein intern framand, og vice-versa, og mon om det ikkje enno ville finnast ein slags intern konkurranse mellom desse to fragmenta i Jets. Det vil spegle seg i korleis det prestisjemessig vert vurdert å høyre til under det eine eller andre segmentet. Det blir ei utfordring og ei viktig oppgåve for framtida, og få til ein emosjonell og med det reell fusjon mellom desse bedriftene



*Bjarte Hauge i Taiwan i 1998. Arbeidsbuksa er på – her skal det monterast togtoalett!*

som teknisk sett fusjonerte i 2010. Ein må jobbe for å skape samhald mellom segmenta, og få dei tilsette til å forstå det Kåre har hevda sidan start: at ved å jobbe med utvikling av ulike segment vil ein heile tida sikre utvikling av eit reservoar av tekniske løysingar som vil kome alle partar til gode. Ideane og løysingane frå eitt segment kan vere nøkkelen til løysingar innanfor eit anna. Og det var vel dette argumentet som til slutt gjorde at Kåre fekk selt inn ideen om Standard til aksjonærane. Men oppgåva til Standard er stor. For nordmenn er lite miljøbevisste, og få kjøper eit Jets anlegg til hytta med miljø som motiv. Dei fleste

vil installere ei vakuumløysing fordi det er ei god og hensiktsmessig teknisk løysing. Slik sett har kanskje ikkje Noreg vore den lettaste marknaden å forsøke å implementere desse løysingane i.

Men utfordringane med å velje ein annan marknad er knytt til forholdet mellom teknologi og kultur. Vi har så lett for å tenkje at teknologi er dautt, eit objekt, som med god instruksjon kan nyttast alle stadar. Men så enkelt er det ikkje. Det gjekk opp for meg då Bjarte fortalte om installering av vakuumløysingar på taiwanske tog. Løysinga fungerte optimalt, men ein føresetnad for vakuu er at alle ventilane er stengde. Dersom dei som skulle handtere og forvalte anlegget ikkje hadde anten kontrollrutinar, eller ein viss grunnkompetanse, helst begge deler, så ville anlegget slutte å fungere,

utan at ein ville evne å finne «feilen». Ei opplagt løysing i vår kultur ville vere å innarbeide kontrollrutinar, men det var ikkje ei løysing der. Resultatet vart at Jets måtte utvikle anlegg som var kulturtilpassa, i dette tilfellet ved at dei ville tole avvik i stenging av ventilar.

I eit kulturelt perspektiv blir også seljarane meir enn berre seljarar for ei bedrift som Jets, og for Standard og Bjarte, er den brasilianske agenten eit døme på dette. Brasil er eit land der ein by som Sao Paulo har eit uavklart og lite vass-reservoar, noko som fører til at vatnet i periodar vert rasjonert. Jets er i ferd med å etablere seg i den marknaden.

*We received a visit in 2003 of two Jets members, they were Mr. Kaare and Bjarte, to know what was happening in Brazil and to meet me as a new engineer that would take care of the technical issues.*

*In 2004 we visited Jets in Norway, when Tavola got a tittle as a representative company in Brazil, and from there began a strong cooperation among Jets and TAVOLA.*

*In 2007 we did a breakthrough, with a biggest project in door for toilets with 720 toilets at Uninove University, and from there the new projects are coming, at first was only private clients and since 2009 we started to do supplies for Brazilian government's Departments.*

Skriv Marco i dag. Leiinga oppsøkte altså Brasil i byrjinga av tusenårsskiftet, og ikkje utan grunn. I 1999 hadde Brasils sentralbank bestemt at valutaen

i landet ikkje lenger skulle ha ein fast valutakurs mot amerikanske dollar, og samstundes gjennomførte ein ei devaluering. Tilsaman førte dette til ein svak vekst i økonomien tidleg på 2000-talet. I 2002 kom Lula da Silva til makta, og han sette i verk ein del reformer som styrka veksten ytterlegare. Brasil er i dag rekna for å vere blant verdas ti største økonomiar. For alle Jets sine produkt vil Brasil vere ein stor potensiell marknad i framtida.

#### STANDARD OG FRAMTIDA

Standard etablerte seg for alvor i marknaden i 2002–2003, og hadde fram til august 2011 levert over 7 000 anlegg på land og transportsida i inn- og utland. Medan Vacuum sel fleire toalett per pumpe, vil ein i Standard i større grad selje einingar som inneber sal av fleire pumper. Slik går Vacuum og Standard mykje godt hand i hand, og vil kunne kvile i den andre sine salstal. Standard er komne for å bli.<sup>32</sup>

*– Å seie at vi skulle satse på hyttemarknaden var nok ei klok avgjerd, trur Bjarte. For den er også komen for å bli. Dette er i dag det 3. største enkeltsegmentet i omsetning for heile konsernet når det gjeld nysalg. I skrivande stund meir enn dobbelt så stort som Cruise-segmentet. Slik også med miljøbevisstheita, som med tida vil krevje at vi handlar på den kunnskapen vi har.*

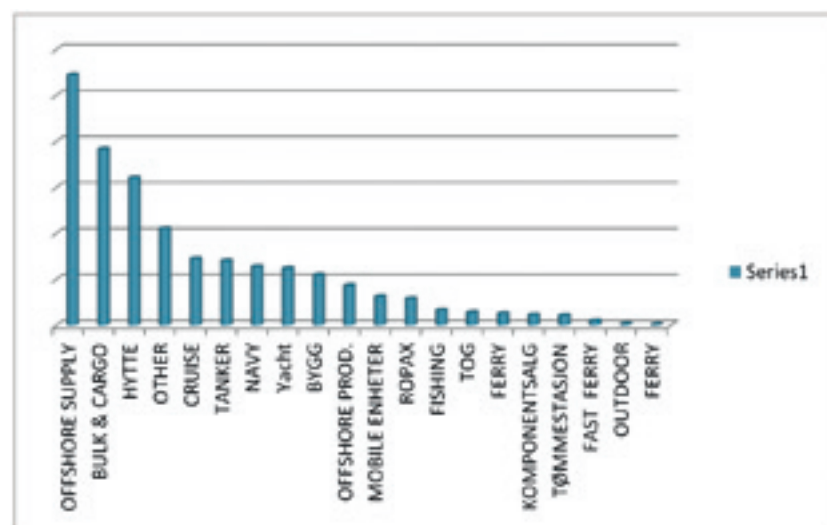
Jets har potensial i togmarknaden i land der ein ikkje allereie har innarbeidde spesifikaasjonar. Desse landa kan få mykje enklare system til sine tog. Det gjeld også land som ikkje er knytt mot frostproblema-

tikk. Dette skjedde vinteren 2010 i Indonesia. Skulle dei nytte den teknologien som allereie var etablert på marknaden ville det føresett oppgraderingar mot spesifikaasjonar som ville gjere dette unødig dyrt. Difor kom dei til Jets med ynskje om ein enklare teknologi.

Eg kjenner att mekanismane frå den gong Olav etablerte produktet sitt. Han hadde ein fordel i å kome som nummer to inn i marknaden, og lære av feila forgjengarane hadde gjort. Same utfordringa som kanskje Jets vil ha i det maritime segmentet så lenge dei er verdsleiande. Slik altså også for Standard. Og i nett-opp desse erfaringane med kostnadane det har å vere leiande, styrker det truleg Jets på lang sikt at dei satsa på utvikling av eit nytt segment som er komande. Det kan vere eit viktig element for at Jets for framtida skal kunne halde på sin posisjon som leiande i det maritime.

Frå midten av 2000-talet og utover var Standard i stadig vekst, ikkje berre gjennom Jets sine etter kvart globale posisjoneringar, men også nasjonalt gjennom aukande interesser innanfor land og transport. Hyttemarknaden, med opparbeiding av stadig fleire hyt-tefelt vert spegla i Standards jamne auke i leveransar. Det finst også ein marknad på opprusting av gamle hytter i det dagens bestemødre etterspør meir komfort på vegne av sine borneborn.

Interessa ser også ut til å ha vakna for buss siste halvåret i 2006. Ein går med det inn for å styrke satsinga her frå 2007. Denne marknaden kan vidare opne





for større volum i og med at det på sikt kan opne vegar inn til marknader som mobil og camping. Reint geografisk ville det vere naturleg å satse på den svenske skjærgarden, og på kolonihagar i Danmark, medan ein i Finland har vekt i ein hyttemarknad som liknar den norske. Standard inngjekk avtalar med forhandlarar i både Sverige og Finland i 2007. Tyskland er også ein nærliggjande marknad å eventuelt utvikle. Graden av suksess vil uansett som alltid, og som Jets heile tida har vore vaken for, vere avhengig av å få gode lokale nettverk.<sup>33</sup> Standard jobbar framover mot 2011 med å finne dørøpnarar til desse marknadane samt å utvikle relasjonar til aktørar som kan kome til å setje også Afrika og Midtausten på dagsordenen.

Standard jobbar også med å vidareutvikle produkta sine og har eit svært interessant samarbeid på gang med Universitetet for Miljø og Biovitenskap på Ås: Ecomotive.

#### KONKURRANSESITUASJON OG STRATEGI

Med den generelle veksten, og posisjonen som verdsleiande innanfor maritime segment, auka trykket. Presset frå konkurrentar vart hardare og det ga seg mange utslag for Jets. Jets opplevde at ein forretningsstrategi blant konkurrentar kunne vere rettsleg forfølging av patenta. Ei endelaus, pågåande historie som føddest med verksemda. Patenta til Jets vart køyrt gjennom rettsinstansar/patentdomstolar både nasjonalt og regionalt. Kanskje ikkje så uvanleg, men sjølvstøtt slitsamt. Ein skapte også trykk gjennom å

drive utstrakt telefonering, samt at ein ved eitt høve sende Jets eit umotivert avtaleutkast om «due diligence». Jets opplevde det dei oppfatta som ei sakleg sett ugrunna stevning mot Vacuum i Frankrike med påstand om patentinngrep, samt at det vart drive systematisk spreiding av ulovlege rykter på verdsbasis om den omtalte stevninga og konsekvensane av den for den som kjøpte/brakte Jets-system. Verksemda opplevde også oppkjøpet av Jets Vacuum sin eldste og aller viktigaste samarbeidspart i Tyskland, Aquamar GmbH som eit strategisk oppkjøp, for å, om muleg, ramme Jets. Det same gjekk for kjøpet av agenten til Jets i Tyskland, Virtus GmbH.<sup>34</sup> Desse erfaringane gjer at Jets-leiinga initierer ei formalisering av avtaleforhold til sine agentar. Jets har eit sterkare og meir bevisst forhold til agentnettverket sitt enn det som kanskje er vanleg i andre maritime bedrifter, ei erkjenning som ligg langt tilbake i tid, og som gjer at Jets pleier og hegnar om agentkontaktene sine. Ei innovasjonsbedrift blir sårbar om ikkje lojaliteten er i orden. Slik erfaringane frå Tyskland viste. Ei fylgje av konkurrentens framstøt vart uro blant agentane til Jets, der namngitte agentar lurar på om konkurrenten faktisk vil makte å få innflytelse over Jets. Ein konsekvens av uroa var at enkelte fremma ynskje om å få avtalefesta sine rettar med selskapet.

Jets stod med dette både i eit ekstremt ytre trykk i perioden 1999 til 2001, og med dette også eit indre trykk frå 2001 til 2002. Alle partar opplevde nok denne situasjonen som vanskeleg, med utgangspunkt

i ulike perspektiv og interesser. I ein slik situasjon ville verksemda vere avhengig av å ha ein styreleiar som kunne få partane til å kommunisere, og evne ta den andres perspektiv som ein føresetnad for vidare samarbeid. Derifrå kunne ein kanskje ha håp om å utkrystalisere problemstillingane som lenge hadde mugna i systemet, og kanskje også finne løysingar.

#### KINA

Etter at ulike strategiske avklaringsprosessar var gjennomførte, både med tanke på verksemda si økonomiske stilling, aksjonæranes ynskjer og mål, og ikkje minst ei konkretisering av dette gjennom fusjonen mellom Process og Standard, og Standard sin framtidsagenda, vart det rolegare og meir samla fokusering på arbeidet vidare. Ein jobbar målretta med innpassinga av Mjøs, som også i eit produktutviklingsperspektiv vart ei stor lette for Jets å få på plass. Samarbeidet hevar produktet og gjer at ein får den stabile kvaliteten som også gir høve til anna fokus og målretta jobbing. Jets Standard utviklar også fullverdige løysingar for hytter, og med det avtek trykket, og bidreg slik til større arbeidsro også innanfor landsegmentet. Verksemda startar prosjektering av nye og utvida lokale som skal romme både kontor og produksjon.<sup>35</sup> Og manifesterer gjennom dette at ein har både mentalt og økonomisk overskot, og framtidstru. Dette stadfesta også tala for verksemda som i august 2004 låg 60% over budsjett for året før.

Jets er offensive, og Standard er eit element i vekst.

Den norske hyttemarknaden er potensielt stor, men likevel liten samanlikna med den regionale og globale togmarknaden. For Jets er det marknaden utanfor Europa som er interessant. Ny-industrialiserte land vil måtte satse på å utvikle jernbanenettet som del av eit effektivt transportnett. Dersom Jets er i stand til å knekkje dei kulturelle kodene for samarbeid og samhandel, kan Jets ha mange fortrinn som nykomar i eit etablert segment. Dei kan dra veksle på det etablerte og vidareutvikle og forbetre teknologien. Dei treng ikkje forholde seg til spesifikasjonar som har hatt sitt utgangspunkt i den «gamle», opprinnelege teknologien. Nye land som utviklar sitt transportsystem vil jakte på dei billegaste og mest moderne løysingane og tilpasse spesifikasjonane etter den nyaste teknologien. Denne teknologien må vere kulturelt forankra og dermed utvikla i samarbeid med den marknaden den skal nyttast i. Og det er nettopp det som opnar seg i td Kina på midten av 2000-talet.

«Nye land som utviklar sitt transportsystem vil jakte på dei billegaste og mest moderne løysingane og tilpasse spesifikasjonane etter den nyaste teknologien. Teknologien må vere kulturelt forankra»

Det vil seie; Kina opna seg lenge før det. Med Deng Xiaoping som leiar frå 1978, skjedde det ei liberalisering og vestleg tilnærming gjennom innføring av såkalla sosialistisk marknadsøkonomi. I 1984 blir 14 kystbyar opne økonomiske frisoner der utanlandske firma kan etablere seg. Ti år seinare koplar Kina seg på internett, og før det neste ti-året er omme reknar ein med at Kina kan ha det største nasjonalproduktet i verda etter USA.<sup>36</sup> Det kinesiske underet.

No er det no ein gong slik, at handel og marknad handlar om meir enn betalingsevne. Det skulle altså Jets etter kvart få erfare i det store Kina-prosjektet. Som for Jets sin del starta i 1997, medan forløpet gjekk så langt tilbake som til 1984 med 17 Group of Norway

#### STOR-SATSINGA

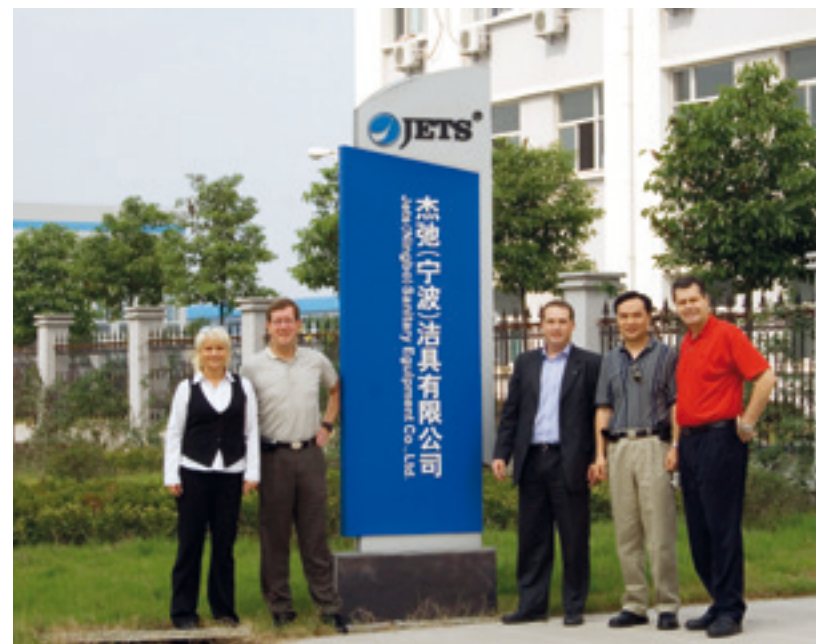
Fleire selskap, blant andre Brunvoll, Sperre m.fl., gjekk saman om ein felles marknadsframstøyt i Kina. Eit samarbeid som gav mange positive erfaringar, og vart ei uvurderleg drahjelp for mange mindre firma i ei tidleg fase. Etter ei viss levetid opphørde samarbeidet då dei fleste etter kvart fekk eit solid fotfeste i den kinesiske marknaden. Namnet «17 Group of Norway» var svært godt innarbeidd hos dei fleste aktuelle kinesiske aktørar, og det var derfor naturleg å bruke dette namnet då gruppa skulle ta opp att sitt fellesskap og arbeid etter nokre år. Jets Vacuum var ein del av denne gruppa frå 1997 og fram til 2001, og den bestod no av 14 selskap, derav Jets Vacuum, Libra, Brunvoll og Nyborg som lokale representantar. Det vart ved

start forhandla fram ein joint venture avtale om samarbeid og felles representasjon i Shanghai med Norges Eksportråd, Utenriksdepartementet og SND som støttespelarar. Grupperinga har i heile perioden arbeidd med ein felles kinesisk agent: Tecway Marine International. Då gruppa skulle oppløysast i 2001 ynskte Jan Tore at Jets sjølv måtte starte arbeidet med si framtidige satsing i Kina. Ei styringsgruppe som Jan Tore var med i, var i ferd med å utarbeide konkrete planar for ei vidareføring av grupperinga, noko som ville krevje ei anna form for samarbeid. Ein ynskte å etablere eit holdingselskap i Hong Kong, som medlemmane skulle eige og gå inn i med like store delar og ein aksjekapital på 600 000. Selskapet skulle ha oppstart primo januar 2002, og med 10 selskap i biletet ville Jets rykke inn med 60 000 i aksjekapital.

At Kina er ein interessant marknad er vel opplagt. Men kva var det som gjorde kinesarane interesserte i vestleg teknologi av denne type på dette tidspunktet om det ikkje var trugsmålet om epidemiar på den eine sida, kombinert med tildeling av olympiske leikar på den andre? SARS-epidemien, eller fugleinfluenzaen, var sagt å ha sitt opphav i Guangdong-provinsen i Sør-Kina i 2002, og kinesarane fokuserte utover 2000-talet sterkt på tiltak for å betre helse, miljø og sanitærforhold. Toalettstandarden indikerer nivået på eit lands sivilisasjon sa ein i Kina, og kinesisk jernbane hadde ikkje toalett på sine tog.<sup>37</sup>

Jets etablerer i 2005 eit samarbeid med eit kinesisk selskap ZELRINB (som seinare blir TEG).<sup>38</sup> Dette sel-

skapet hadde fått ei sentral rolle i Kina for å utbetre standarden, og tok kontakt med Jets via det maritime marknadsføringsselskapet til Jets i Shanghai hausten 1994. Jets sende folk til Ningbo og besøkte verksemda i november. Dei viste fram kva dei hadde gjort på utvikling av lukka toalettanlegg, men primæraktiviteten var jernbanerelatert elektronikk, samt testing og godkjenning av utstyr for den kinesiske jernbane. Grunnen til at kinesarane tok kontakt med Jets var fordi dei over år hadde fulgt med over internett, og på anna vis, og hadde merka seg at Jets hadde ei noko anna teknisk løysing og ein annan hovudkomponent i sine system enn alle andre. Komponentten som gjer den særskilte løysinga mogleg var kun tilgjengeleg frå Jets. Dette var ein type teknologi som passa kinesarane fordi den gjorde det mogleg å bygge system på ein rimelegare og heilt annan måte enn med anna utstyr. Teknologien var dessutan gjennom tilpasning og vidareutvikling overførbar til funksjonar på avløpssida som tømning og etterbehandling, eventuelt også resirkulering av vatn. Jets kunne berre konstatere at kinesarane hadde forstått vesentlege poeng ved teknologien, og Jets gjekk inn i samarbeid med kinesarane. Ein drøfta ein samarbeidsstruktur som likna den same som Jets hadde i Sør-Korea, med eit 50:50 joint venture, og kinesarane ga uttrykk for interesse rundt å utvikle produkt og system som kunne inngå i økologisk berekraftige toalett- og avløpsløysingar også utanom togsegmentet. I fyrste omgang skulle ein utvikle lukka toalettssystem for tog, samt utvikle hensiktsmessige system ved kinesiske



jernbaneanlegg/ - stasjonar for tømning og vidarebehandling av svartvatn frå slike toalettanlegg. Eit anna aspekt ved prosjektet var at ein ville forsøke, i samarbeid med UMB på Ås, å finne grunnlag for å utvikle renseanlegg for tog for innbygging i vogna. Noko av utfordringa for Jets her ville bli å verne sine oppfinningar fordi ein i Kina ikkje ga tilstrekkeleg vern av patentar og industrielle rettar, samt at kinesiske aktørar ville ha problem med å forstå grenseoppgangane i dette. Jets såg for seg at utfordringane skulle kome her. Men då hadde dei gløymt å forhalde seg til eit sentralt trekk ved autoritære regimer.

For dette samarbeidet som hadde ibuande eit enormt potensial for Jets skulle kome til å havare. Prosjektet, som fekk ikkje ubetydelege midlar tildelt gjennom samarbeid med Innovasjon Norge; 18 millionar fordelt på ei fire års-periode, stranda etter ei viss tid. Innovasjon Norge gav bistand til større prosjektsatsingar i det dei kalla for IRD-programmet<sup>39</sup> Staten

*Tanja Borvik, Ole-Christian Fotland, Jan Tore Leikanger, Albert Huang og Martin Nickelsen ved Jets Ningbo i Kina. I dag har denne produksjonsavdelinga om lag 20 tilsette.*



hadde lagt føringar her som gjekk ut på at suksessgraden skulle hevast, og at IRD-prosjekt som fremma innovativ forretningsutvikling skulle prioriterast. Ein ynskte stimulere større prosjekt, og med det færre prosjekt. På bakgrunn av dette kom Jets opp med eit prosjekt i kostnadsramma 18 million kroner, der Innovasjon Norge gjekk inn med ein tredel. Innovasjon Norge tildelte Jets midlar i mai 2005 for eit tre-årig prosjekt, og inngjekk same året avtale med TEG. Det vart lagt opp til ein aksjekapital på 1,5 millionar for Jets Logistic China Co., Ltd.

Som ein føresetnad for ei vellukka etablering i Kina, ynskte Jets å finne ein prosjektleiar som skulle ha stor grad av lokalkunnskap, både fagleg, kulturelt og språkleg, og som samstundes hadde stor grad av kunnskap om europeisk/norsk kultur og forretnings-skikk.<sup>40</sup>

Ynskjetenking, ville eg ha sagt. Men Jets fann akkurat den dei leitte etter. Albert Huang, norsk statsborgar, men av kinesisk opphav vart dagleg leiar for Jets Logistics China, som i utgangspunktet vart lagt inn under Jets Vacuum, men som også skal handtere Standard-oppgåver. Albert er utdanna elektroingenør frå Shanghai TV University, og tok utdanning ved datalinja på NTNU mellom 1989 og 93, og deretter ein master i eit samarbeidsprosjekt mellom BI og Shanghai Fudan University. Han har brei bakgrunn frå arbeid med næringslivet, og slik sett skulle ein tru at Jets hadde alt på plass for eit vellukka prosjekt i Kina. Kompetansen var på

plass og finansieringa. Men prosjektet vart ein flopp, på kort sikt. Kva gjekk gale?

*– I 2005 tok eg ei sjefsavgjerd og søkte Innovasjon Norge om peng til det store Kina-prosjektet, fortel Kåre. Dette var ei stor og tung sak. Men tanken var at at skulle vi gjere dette så måtte vi ha økonomisk bistand frå AS Noreg, fordi sjansen for å mislukkast var stor. Vi jobba saman med TEG som samarbeidde med det sørkinesiske jernbanelverket, og sjefen i TEG, Li Sin Fan, i Kina, og vi laga dette saman til eit FoU-prosjekt. Styret i Jets, forskingsrådet og Innovasjon Norge vart med, og prosjektet bestod i å utvikle komplette kabiner for tog, med toalett, tilpassa krava til kinesisk jernbane, på kinesisk jord. For å gjere ei lang historie kort:*

*Etter eitt år vart sjefen Li Sin Fan flytta, og ei ny leiing kom inn. Dei var lunka til prosjektet. Så gjekk det nok eitt år, og det kom nok ei leiing, og dei var ikkje ein gong lunkne. Prosjektet hadde ei stigning, og så fall det saman. Vi klarte ikkje å bruke opp pengane. Av prosjektmidlane på 20 million fekk vi eit tilsagn om tilskot på 30%, 6,5 million kroner, som vi brukte under 5 millionar av til saman.*

*– Kina er eit totalitært regime. Var det korrupsjon dette handla om?*

*– Vi erfarte veldig mykje spennande gjennom dette prosjektet. Vi begynte og selje inn løysingane som vi hadde utvikla, men det viste seg at jernbanelverket blokkerte oss. Det kinesiske jernbanelverket skulle ikkje ha noko med dette å gjer, viste det seg. Derimot viste*

*det seg at det fanst ei opning mot lokomotivprodusentane, og der var ikkje jernbanelverket så strengt inne i utgangspunktet, men så kom dei og stengte der også. Så i løpet av desse åra selte vi 273 anlegg til lokomotiv, små anlegg. Dette var ikkje det store, men altså ein start.*

*– Så kom proppa der også?*

*– Så viste det seg at dette var korrupsjon. Det vart sagt rett ut. Li Sin Fan slutta og byrja selje anna togutstyr. Han tok kontakt med oss og beklaga at det vart slik, og melde si interesse for å selje Jets-produkt i Kina. Men han peika på at tida ikkje var inne så lenge blokkering fanst i form av ein korrump tenestemann i systemet.*

Dette var i 2008. Prosjektet var både mislukka og vellukka. Jets fekk ikkje det store utbyttet i form av sal og inntening, men jobben med nettverksbygging og samarbeid var i høgste grad vellukka. For ei tid tilbake rulla det opp ei stor korrupsjonsskandale i det kinesiske jernbanelverket, ei sak som også fekk massiv mediedekning i Kina. I vår møte Albert, Jets sin agent i Kina, den tidlegare TEG-sjefen Li Sin Fan. Han meiner at ettersom den korruperte blokkeringa er borte, er tida komen for Jets til å fullbyrde si store Kina-satsing. Kåre har imidlertid fått nyss i at ein annan kinesar, Mr. Curtis, har plagiert Jets-systemet. Li Sin Fan kjenner til dette, og fortel at det stemmer. Men produktet har mange svakheiter, og fungerer dårleg slik at selskapet har gått konkurs. På spørsmål om kvifor Sin Fan vil samarbeide med Jets er svaret at Jets har allereie etablert seg med eit namn i det kinesiske jernbanelverket

ket fordi systema som Jets har levert har vist seg å fungere veldig bra. Jets har altså på sine 273 leveransar på tog, allereie opparbeidd seg eit renomé i Kina.

Albert vart i 2006 koordinator for eit større prosjekt der ein starta produksjon av reinseanlegg i Ningbo. Dette var ein produksjon det var heilt nødvendig å utvikle i Kina, fordi kinesiske verftskundar ynskte komplette pakkar som inkluderte reinseanlegg. Det vart for kostbart å importere frå Europa.

*– Kvifor produserer de ikkje alt i Kina?*

*– Vi hadde tankar om å produsere toalett i Kina. Men det har vi ikkje fått til. Min konklusjon er den at å produsere i Kina for den kinesiske marknaden, det er tingen. Skal du så produsere i Kina for verdsmarknaden, så må ein produsere komponentar, og distribuere dei ein plass ute. Tollreglane er for kompliserte om ein skal gjere alt i Kina. Eit rigid og korrump system når det gjeld grensepassering er i fyrste omgang nok hindring for å velje la vere, seier Kåre.*

Dette er same strategi som dei store multinasjonale selskapa vel, som produserer komponentar i øko-

**«Jets har allereie etablert seg med eit namn i det kinesiske jernbanelverket fordi systema som Jets har levert har vist seg å fungere veldig bra»**

nomiar der arbeidskrafta er billig, og deretter set komponentane saman i fabrikkar som er lokalisert nær den marknaden produktet skal seljast på. Slik kan det bli langt frå styreromet til produksjonen, men Jets kjem neppe unna.

*– Kina som marknad i seg sjølv, er utruleg spennande. Og denne erfaringa har vore viktig for Jets, også for å bli lagt merke til her heime. Gjennom dette fekk Jets eit namn i Innovasjon Noreg og det norske uteapparatet. For når Noreg skulle profilere seg under verdsutstillinga i Shanghai, og den norske paviljongen skulle utstyrt med toalett, så var det Jets som fekk levere. Erfaringane med anlegget der var svært gode, og det vart det også lagt merke til.*

I 2009 fekk også Albert med seg ryktet om at metroen i Shanghai skulle utruste alle stasjonane sine med toalett. Og utan at det er slikt arbeid han skal gjere, så fekk han over ei pumpe frå Jets som han i Ningbo skrudde saman til eit anlegg han fekk inn på ein stasjon som del av eit prøveprosjekt. Dette har fungert godt etter ei vedlikehaldsrunde, og Shanghai metro er ein potensiell framtidig kunde for Jets.

Kina blir eit godt døme på korleis både landsegmentet og det maritime segmentet kan dra veksling på kvarandre, både når det gjeld produktutvikling og marknadsforståing. For Jets hadde, før satsinga på togsegmentet, om lag 50% av leveransane til kinesiske skip på byrjinga av 2000 -talet. På det tidspunktet var det berre 20% av alle kinesiske skip som nytta vakuumteknologi, så også her er marknadspotensialet stort.

Det er viktig for Jets å halde fast ved kontroll med kvalitet på produktet. Dersom ein overlet produksjonen av vakuumtoalett til aktørar som berre er opptekne av å produsere til lavkost, kan ein risikere ei kvalitetsforringing. Dersom det skjer vil produktet bli mindre interessant, og i eit miljøperspektiv vil det vere uheldig. Slik sett har verksemda, saman med andre tilsvarande verksemdar eit overordna motiv, utover det finansielle, for å produsere berekraftige produkt. Kan ein få statar som Kina, India og Brasil til å bygge infrastrukturar som er meir miljøvennlege enn det vi hadde tilgjengeleg i vår overgangsfase til å bli industrialisert land, vil ein dempe belastninga på den organismen som planeten er. Dette vil vere i tråd med FN-konvensjonane frå Rio om å sørge for ei berekraftig utvikling. På den andre side har verksemda også eit ansvar for å presse prisane ned, slik at teknologien verkeleg kan verte global sett frå brukarane sin ståstad. Slik det er no, er det berre land i den ny-industrialiserte og industrialiserte verda som har økonomi til å investere i denne type teknologi. Det er med på å skape skiljer i verda.

For for å vende tilbake til eit av dei innleiande poenga i denne boka, så sa professorprofeten noko om konsekvensane av manglande vatn i det han peika på at det er og blir utgangspunkt for konflikter mellom menneske på jorda. Så ein kan like det eller la vere i Jets, men denne teknologien gjer krav på ei grunnleggjande reflektert forvaltning også i eit politisk og etisk perspektiv.

## THAILAND

«*Dette kan bli starten på en god bedriftshistorie*», skriv Kåre i eit internt dokument i 2005. Og fekk rett. I mange år har porselenleveranse vore eit problem for Jets. Men frå oktober 2005 kom også dette på plass.<sup>41</sup>

Porselensproduksjon foregår i stor skala av store selskap, noko som fører til at ein kunde som Jets ofte vil vere underprioritert fordi deira ordrar er små i den store samanhengen. Fylgjene har opp gjennom åra vore at porselenet har kome seint, med det til fylgje at produksjonen til Jets ikkje har hatt den flyten marknaden krev. Jets har derfor lenge leita etter mulegheiter gjennom ein produsent som er passe stor til å kunne prioritere Jets i sin produksjon, som er påliteleg og ikkje minst, som kan levere den kvaliteten Jets krev av sine underleverandørar. Openbaringa kom i Aust. Litt flaks, innrømmer Kåre, men hevdar også at det handlar om ein type strategisk intuisjon som «*kjenner tegner de fiskeskippere som vet noe om hvor det mest sannsynlig kan finnes fisk*». <sup>42</sup>

Jaudå, det er nok sikkert. Ein skal ikkje blåse av intuisjon! Men han hadde då ein nauta god styrmann med på denne fisketuren...

For Kåre var knapt åleine i Thailand. Hovudpersonen i eventyret frå thailand er sjølsagt Bjørn Klubbenes, som saman med si thailandske kone har brukt mykje tid i Thailand på ferie. Han registrerte behov for Jets sine produkt i landet og ynskte få Jets med inn for å

opne ein marknad. Jets stilte seg noko avventande til Klubbenes sitt initiativ. Ikkje fordi dei meinte at hans vurderingar var feil, men fordi det ville krevje meir ressursar av Jets enn ein hadde, å gå inn i ein heilt ny, og fjerntliggande ikkje-maritim marknad, og utvikle dette frå start. Men for å starte i ein ende, bestemte ein seg for å sjekke mulegheiter for å få til porselensproduksjon i Thailand, som ei fyrste tilnærming. Det skulle vise seg å vere rett timing, for Jets fann her det dei leitte etter. Ein svært seriøs og kompetent produsent. Selskapet, som på det tidspunktet hadde sju aksjonærar, hadde to som var utdanna i ceramics, samt at dei hadde lang praksis frå eit kvalitetskravjande selskap (American Standard). Selskapet hadde på gjeldande tidspunkt akkurat dobla sin anleggskapasitet, men sleit med å få auka bemanninga. Bedrifta hadde om lag 200 tilsette, men hadde behov for om lag 50 fleire. Kåre vurderte dei til å ha uvanleg skarpt fokus, og kapasitet og kompetanse på forskning og utvikling,

«*Slik det er no, er det berre land i den ny-industrialiserte og industrialiserte verda som har økonomi til å investere i denne type teknologi. Det er med på å skape skiljer i verda*»



og dei vart vurdert som sterke på å gjennomføre produksjon av nye produkt.

«*Menneska i bedrifta er typisk produksjonsorienterte, og dei har opnebart ein kompetanse som ikkje står tilbake for det ein ventar å finne i storbedrifter. Dei er dessutan usedvanlig kvikke og ubyråkratiske. Utan samanlikning forøvrig, så er dette mykje likt slik som vi opplevde og opplever Mjøs.*» Skriv Kåre i eit internt notat. Jets ynskjer å utvikle samarbeidet vidare, og ynskjer at dette skal involvere Bjørn Klubbenes og hans engasjement og lokale kunnskapar. Ein tenkjer seg at marknadsutviklinga i Thailand bør rettast mot turistindustrien, kommunikasjon/infrastruktur, handel/supermarked og større prosjekt i kombinasjon med naturbasert vannreinsing (offentlege bygg/større bygg etc). I Jets ser ein for seg at prosjekt Thailand, må, i likheit med prosjekta i Korea og Kina, byggjast opp slik at det vert mest mogleg autonomt. Ei slik stor-satsing ville også krevje at Jets kunne gå inn som aksjonær i verksemda. Satsinga i Kina skulle også gjere det lettare å samstundes kunne satse i Thailand, om mulegheitene opna seg til fulle, i fylgje Kåre.

Så hadde Jets altså flaks igjen, eller i alle fall litt flaks. Men som med Mjøs-forteljninga, skjer det utvikling av relasjonar gjennom former for lokale tilknytningar. Eimund er gift på Sunnmøre og Bjørn er gift i Thailand. Jets har vore gode på dette med å nytte seg av mulegheitene slike forankringar opnar for. Jets har også i langt større grad enn det som kanskje er typisk ved andre

verksemder, hatt lav terskel for å involvere menneske med andre kulturelle bakgrunnar. Jets har enno i dag mange tilsette frå andre nasjonar på alle nivå i verksemda. Det kan på denne måten sjå ut til at ein lever det Jan hevdar; at ein ikkje treng ja-folk, og at det er viktig å involvere menneske med andre haldningar og synspunkt for å finne størst mogleg utviklingspotensial. Edvard sa også noko om dette; det var ikkje så farleg med ulike synspunkt, men viktig å alltid få uttale seg, og leve det ein finn verdfullt. Så kanskje den lave terskelen for å innlemme det framandkulturelle har betalt seg for Jets. Og i slike haldningar bur det reelle demokratiske haldningar, samt ei audmjukne for kunnskap og andre perspektiv. For meg blir Jets ei logisk bedrift som heng godt saman frå start og fram til dags dato, der leiarane og grunnleggjarane har uttrykt haldningar som blir reflekterte i bedrifta.

#### ECOMOTIVE

I denne perioden jobbar Jets også med å formalisere samarbeidet med UMB på Ås, der ein ynskjer å stifte Ecomotive AS. Kåre har i lang tid jobba med idear og tankar rundt ei slik formalisering av samarbeidet, men det er fyrst mot slutten av 2005 ein kan presentere ei skisse. Samarbeidet kom i gang tre år tidlegare ved at Knut Werner Alsén, Professor Petter D. Jenssen og Kåre snakka om å få gjort meir i praksis i form av konkrete samarbeidsprosjekt. Jenssen og Jets var som kjent ikkje framande for kvarandre, og på Ås hadde ein installert Jets-løysingar som del av prøveprosjekt,

samt at ein nytta Jets-teknologien som del av faglege tilnærmingar i utdanninga. Men no var tida koma for å tenkje meir systematisert og større kva samarbeid gjaldt. Ås hadde også interesse av og jobba med reinseteknologi, og begge partar ville truleg ha gjensidig utbytte av kvarandre sin kompetanse. Tanken frå UMB var, enkelt sagt, å få med «industrien» i eit formalisert samarbeid om produktutvikling og marknadsføring av kretslopsteknologi.<sup>43</sup>

Jets ynskje i samband med dette å gå nokre runder med andre aktørar som var meir etablerte i bransjen. Tanken var at det skulle gi meir kunnskap om deira kompetanse, produkt og markadar, samt innsikt i deira tenkjemåtar, haldningar og strategi. Dersom dei vart med ville det svekke både motkrefter og gi drahjelp, Om dei ikkje ville involvere seg, eller eventuelt ville kome til å trekkje seg, ville det også gi innsikter. Jets forsøkte å gå runder både med Goodtech-gruppa, som vart vurdert som sterke og dernest med Haco som var mindre, og sett på som svakare.<sup>44</sup> Goodtech var ivrige lenge, men gjorde tverrvending utan at ein fekk forklaring på kvifor. Haco var interessert i ein betre relasjon til UMB og Jordforsk<sup>45</sup> – eit miljø gruppa faktisk hadde sprunge ut frå, men hadde elles lite til overs for det Jets dreiv med. Dermed stranda begge desse prosessane. Jets gjekk vidare åleine. Men ikkje tomhendte. Jets hadde blitt kjent med nokre av marknadsaktørane, og fått innblikk i deira ambisjonar og tenking. Ein fekk også innblikk i at inntening nokre gongar gjekk framfor miljøhensyn, også blant aktørar

som lever av produksjon av miljøprodukt. Det bidreg nokre gongar til kortsiktighet. Konklusjonen vart for Jets at ein må ha ein klar differensieringsstrategi som «*sørger for konsistens i forhold til «-ikkene»; - etikk, teknikk, og retorikk, og kommunisere (dette) tydeleg.*»

Det som framstod som tydeleg for UMB og Jets var det eksplosivt aukande behovet for denne type reinseteknologi, eit behov som både eksisterer nasjonalt og internasjonalt. Reinsing og miljøteknologi bidreg ikkje berre til betre hygiene, men med det også auka trivsel, samt at det skånar miljøet. Jets hadde på dette tidspunktet gjort seg nokre erfaringar gjennom hyttemarknaden. Også slike erfaringar som handlar om at når ein marknad vert opna, vil også motkrefter opnast, slik at Standard etter kvart hadde fått innsikt i både motkrefter og frontlinjer.

Desse erfaringane, samt nye innsikter gjennom den researchen Jets hadde gjort på førehand, hadde klargjort ein del problemstillingar for UMB og Jets slik at ein på dette tidspunkt kunne kjenne seg klare til å føre vidare den utviklinga som UMB og Jets hadde samanfallande ynskje om.

Jets hadde over år ynskt seg eit samarbeid med

«**Reinsing og miljøteknologi bidreg ikkje berre til betre hygiene, men med det også auka trivsel, samt at det skånar miljøet**»

undervisning og komplementær forskning (j.f. tanken om vakuumskulen ved tusenårskiftet), og såg på dette som ein premiss for å få til varig vekst. Ei satsing på å gjere vakuumtolett til eit produkt av noko omfang på land krev innsikt i innovasjonsprosessar av sokalla disruptiv teknologi.<sup>46</sup> Slik innsikt var det ingen av dei involverte som hadde særleg mykje av i utgangspunktet, men *«ingenting viste seg å vere mye betre enn slett ingenting, fordi det i det minste skapte et behov for allianser»*.

Et samarbeid mellom UMB og Jets stilte ein del krav. Om transparens og forutsigbarheit, og konsistens når det gjeld miljøetikkk. Ein førebudde den kommersielle delen ved å etablere ei bedrift med kontor på universitetsområdet på Ås, og med det fekk ein i stand ei formalisering av samarbeidet. Bedrifta skulle marknadsføre komplette miljøvennlege avløpsløysingar og sørge for at slike løysingar vert vanlege. Jets ville ha majoriteten av aksjane. Selskapet vart stifta med ein aksjekapital på 1 million, der UMB teikna seg for 9,1%, med Jan Driveklepp som styreleiar. Samarbeidspartar og nøkkelpersonar fekk høve til medeigarskap. Jostein Grevsgård fekk tilbod om stillinga som prosjektleiar, og verksemda fekk namnet Ecomotive.

I møte med dokumenta ser det ut til at dette er den saka som er driven gjennom systemet utan dei store trekningane. Men så lett kan ein nokre gongar verte lurt. For det er ikkje alt som står i dokumenta. Og eg burde jo visst av erfaring, at i Jets skjer sjeldan noko utan motstand, utan at ein

opnar for skepsisen, pakkar den ut, for å vurdere om den har bein og stå på eller ikkje. Men ikkje berre i Jets. Det skulle vise seg at det også rådde ein viss skepsis på den andre sida. Forskarar skal vere uavhengige og ikkje styrte. Det rår klare og kraftfulle haldningar og vilje til å hegne om forskarars uavhengigheit. Forskarar skal ikkje samarbeide med kapitalen, for det kan medføre styrt forskning, manipulert forskning. Det er ein sunn skepsis, men kanskje er den unødvendig i nokre samanhengar, kanskje hemmar den til og med viktig og nødvendig utvikling?

Jets har jobba med utvikling av reinsing av gråvatn, og har ei tid hatt planar om produksjon av slike anlegg på Kapp Verde. Lokaliseringa heng saman med forventninga om at eit behov for denne type teknologi vil opne seg i denne regionen, samt at ein har hatt lokale kontaktar som kunne drive fram prosjektet frå innsida, etter modell frå dei andre utlandssatsingane til Jets. I 2009 vart det vedtatt at ein skulle etablere eit selskap lokalisert i Sao Vicente med det som mål å drive sal og marknadsføring av Jets-produkt inn mot ein resort-marknad som har store planar for utvikling av turisme. Finanskrisa sette imidlertid ein stoppar for dette, men styret i Standard har likevel bestemt at prosessen skal haldast i gang med tanke på å kome i posisjon til krisa snur.

#### OMSTRUKTURERING – IGJEN

I 2007 er Jets inne i eit økonomisk oppsving, og lei-

inga ser eit høve til å reorganisere verksemda slik at ein igjen kan skilje mellom eigedom og drift gjennom ulike selskap, og på den måten sikre dei verdiar som er skapt. Heilt frå nysatsinga i 1990 hadde ein lagt vekt på å kombinere risikotiltak som skulle gi vekst, med relevante sikringstiltak. Poenget var å kunne skape ein vekst som sikra marginar og handlingsrom for foretaket om og når det ville kome vanskelege og kritiske situasjonar. Motivet for å stifte Jets AS var å sikre aksjonærane sine nye kapitalinnskot i 1990 (sikring), samt å skaffe eit instrument for finansiell «gearing» og vekst (risiko). Jets har over år vore prega av evna til å ta risiko kombinert med å ha sikringstiltak.

Morselskapet Jets AS vart med åra ein tilfluktsstad for fleire langsiktige og varige verdiar. Først for patent, patentrettar og varemerke, seinare, etter fusjon med Jetsbygg AS i 1997 – også eigedom. Jets AS har også investert i tiltak for å bygge ei sikrare og meir kompetent verdikjede. Med det som utgangspunkt vart det både etablert og investert i selskap som har fått roller som langsiktige verdikjedeaktørar. Samarbeidsklima, lojalitet, konkurransevne, kompetanse og fleksibilitet i og i forhold til strategiske ledd i verdikjeda er avgjerande for framtidig verdiskaping. Mjøs metallvarefabrikk og Ecomotive AS er døme på verdikjedeaktørar. Jets AS var eit selskap, leia av Kåre, som ikkje hadde tilsette før i år 2000.

Den fyrste store organisatoriske endringa kom i år 2000 og utover som fylgje av venta vekst. Veksten og med den endringane, kom både innanfor verdikjede-

bygginga og innanfor produktutvikling. I 2005 kom Olav over til Jets AS og året etter kom også Roger Lia-våg og Ottar Håkonsholm. Dette endra Jets AS frå å vere eit kapitaleigande og «skjerma» holdingselskap, til å bli ein premissleverandør, og i praksis ein viktig del av ei sterkt aukande drift. Tidlegare var ansvaret for all teknisk produktrisiko lagt til Vacuum, medan det no i større grad blei lagt på Jets AS. Bygningsmasse, patent og strategiske aksjar vart slik eksponert for fylgjene av ein produktteknisk risiko. Finansielt har den sterke samanbindinga vorte ei auka sikkerheit for banken på bekostning av sikring av verdiar for aksjonærar og leigetakarar. Verksemda har fyrst og fremst plikt til å sikre verdiane for dei siste.

På bakgrunn av dette vart det fremma forslag om å gjennomføre eit skilje av drift frå eigedom, ved at det vart stifta eit nytt holdingselskap for Jets-konsernet eller at ein gjennomførte ein fisjon av dagens Jets AS. Og dette vart starten på nok ein krevjande, men naudsynt omstrukturingsprosess. Jets Vacuum, Jets Standard og Jets AS starta i 2008 endringsprosjektet «ny konsernstruktur» i samarbeid med Bjørn Gjerde i SINTEF MRB. Ein prosess med mål

**«Heilt frå nysatsinga i 1990 hadde ein lagt vekt på å kombinere risikotiltak som skulle gi vekst, med relevante sikringstiltak»**







om implementering ved årskiftet 2008/2009.

Målet med omstruktureringa var å bygge ned barrieren mellom Vacuum og Standard, og gå mot utvikling av ein meir smurt bedriftsstruktur, ein felles bedriftsidentitet, der dei ulike nisjene og avdelingane kunne jobbe friare mot kvarandre. Samstundes ynskte ein seg ei meir spissa funksjonsdeling innad i den nye strukturen. Eller sagt med leiinga: *de senere års sterke vekst i Vacuum og Standard innebærer nye utfordringer innad i konsernet mht effektiv verdikjedehåndtering. Parallelt står konsernet overfor et kommende generasjonsskifte og utvikling av fremtidig lederskap. På denne bakgrunn ser konsernledelsen det som nødvendig å gjennomføre en justering av nåværende konsernmodell.*<sup>47</sup>

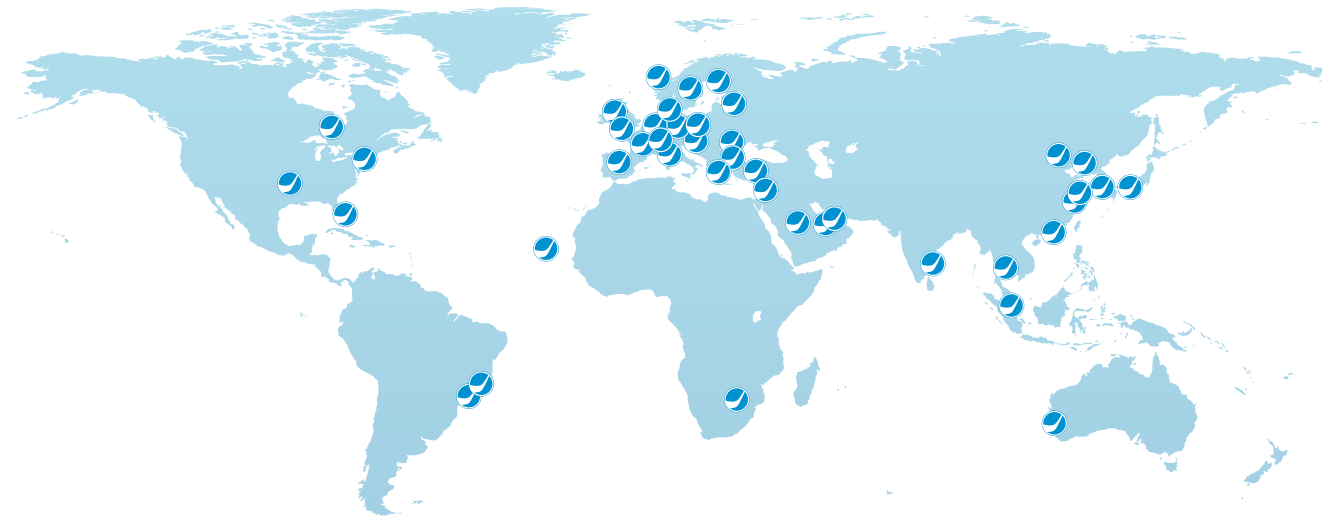
Eldrebylgja slår også inn i eigarskapet til norske bedrifter. Dette har resultert i den såkalte Eierskiftealliansen, som er eit prosjekt i regi av NHO, HSH, Bedriftsforbundet, Maskinentreprenørenes Forbund, Nordea, Innovasjon Norge m.fl. Prosjektet jobbar for å setje fokus på problemstillingar knytt til generasjonsskifte både for eigarar og hos styremaktene. Vidareføring av bedrifter er samfunnsøkonomisk meir gunstig enn å starte nye. Dette har ein for lengst innsett i EU, som sidestiller problematikken med oppstart og etablering av nye bedrifter. Alliansen meiner det er viktig at bedriftseigarar planlegg skifte i god tid.<sup>48</sup>

Så er Jets framsynte på eigne vegne, også i dette. Skjønt dei presenterer eit utfordrande ynskje. Spørs-

målet er korleis ein på den eine sida spissar funksjonane og samstundes byggjer saman til ei sterkare eining det ein nettopp har fragmentet?...

2000-talet er prega av krav til endringar og store og langsiktige prosjekt som altså kulminerer i denne organisasjonsendringa i 2010. Fram mot 2005 jobba ein ut og ferdigstilte ein framstilling av sin identitet gjennom eit PR-materiale som var klart til Norshipping-messa i 2005 (påbegynt i 2001) Det resulterte i sju separate delar, som presenterer verksemda i si heilheit slik ho ynskjer å framstå. Jets har funne sin koloritt, sine fontar, sine ansikt. Og skaper med dette ein image som kan kjennast att av kundar verda over, og som skal skape tillit hos potensielle kundar. Jets har valt ut sine historier og formidlar dei gjennom glansa og gjennomtenkt brosjyremateriell, og signaliserer med det både økonomiske musklar, og erkjenninga av at verda og med den kundane, har endra seg. Kundane vil ha meir enn berre det gode produktet, dei vil ha også ha historia bak. For historie skaper identitet gjennom å opne for att-kjenning, felles referansar og med det lette kommunikasjonen, som er avhengig av tillit. Slik er historie og historieforteljing viktig for truverdet til seljaren i ein marknad der ein konkurrerer med mange forteljingar som gjer krav på det same truverdet.

Som ei naturleg vidareføring av det arbeidet Jets gjorde for å utvikle ein visuell og gjenkjennbar bedriftsidentitet, vart det igangsett arbeid med ei personalhandbok. Dette arbeidet, til liks med PR-arbidet, vart også



Jets har eit verdsdekkande agentnettverk, som vert halde vedlike gjennom tett personleg oppfølging frå Jets si side.

Tilbake får ein lojale og motiverte representantar globalt.

leia av Jan Tore og Trygve Ebbesvik, med høg grad av personaldeltaking. Arbeidet vart fullført i 2007.

I mai 2005 flyttar også Jets og tek i bruk nyebygget, som skal vere innflyttingsklart i 2006. Kvalsvik Kjøkken som har halde til på nabotomta flyttar, og Jets får tilbod om å ekspandere gjennom avtaler om kjøp. Slik ekspanderer Jets også bygningsmessig, og det krev sjølvstøtt prosessar med flytting og organisering og fysisk re-organisering. Og i forlenginga av dette startar ein nye prosessar med organisatoriske endringar, der ein profesjonaliserer styret ved å innhente ein styreleiar og styremedlemmar utanfrå. Denne gongen skal styret leiast av Anne Breiby, profesjonell styremedlem med erfaring frå mange selskap, og Jets har fått sin fyrste kvinnelege toppleiar.

#### DEI GRÅ EMINENSANE

Jets utviklar sitt konsept og gjer det i stand til å erobre verda i denne perioden. Sjølve berebjelken i konseptet er sjølvstøtt produktet, og produktet får fast grunn

under føtene med den endelege avtalen mellom Jets og Mjøs. Avtalen slik den vart, ved at partane kjøpte seg inn hos den andre, sikra interesse og motiv for den symbiosen som desse to selskapa i dag har blitt. Til grunn for avtalen låg hardt arbeid i å bygge bruer og felles rammer som begge partar kunne kjenne seg att i. Ei grunnleggjande forståing for nytten ein kunne ha av kvarandre gjennom å knyte gjensidigheitsband i form av økonomiske bindingar og forpliktingar.

*– Jets valde ein forretningsmodell som er fabrikklaus. Dei har valt å bruke underleverandørar på det meste, og set saman komponentane til gode løysingar.*

*– Ein slik modell har vel både sin styrke og si svakheit, for Jets har hatt mykje slitasje og friksjon som fylgje av problem med logistikk og underleverandørar?*

*– Ja, men her har dei spesielt utvikla det tette samarbeidet med Mjøs, som produserer pumpene; sjølv hjartet i systemet. Dette er ein av dei viktige suksessfaktorane i forteljninga om Jets, seier Bjørn Gjerde i SINTEF MRB.*

Han held fram at dei var svært bevisste på produktet sitt, som var vakuumpolettøysingar for skip. Ei løysing som dei var svært fokuserte på, til maritime formål. Ei svært spiss og fokusert løysing. Det strategiske fokuset var riktig og viktig, at ikkje bedrifta byrja spre seg til andre element for tidleg. Så er det klart at Olavs tekniske innsikt har vore eit viktig aspekt rundt det å bygge konkurransekraft. Det tredje forholdet er klyngetilhøyrigheita, at rederi og verft har vore partnerar også i produktutviklingssamanheng. Så har ein hatt ein god kompetansemiks i Olav og Kåre. Dei er svært komplementære. Kåre sin strategiske teft og finansielle forståing har vore sentral på alle vis. Kanskje særleg den kunnskapen han hadde med seg frå Ulstein, har gjort at dei sat med ein svært kompetent grunderduo, som gjorde at ein evna å bygge ein god organisasjon rundt seg. I dag er dette ein meget dyktig kunnskapsorganisasjon. Dei har lukkast veldig godt med den delen. Dei har også over tid klart å bygge, brande Jets, som ein sterk internasjonal merkevare, slik at kombinasjonen med merkevara og evne til å bygge internasjonal posisjon, også gjennom alle dei gode agentopplegga dei har utvikla, og klart å utnytte, har vore en suksessfaktor.

*– Der vil eg vel kanskje nemne også at det finst ei rekke bedrifter som brukar agentar som del av det ytre salsapparat, men her har Jets vore flinke til å innlemme dei i storfamilien, og integrere dei som om dei var tilsette. Dei har på en måte Jets-drakta på seg. Det har vore eit veldig viktig element for å få agentane til å selje Jets framfor å selje noko anna.*

Den jobben er det Jan Tore og Ole-Christian som har gjort. Dei har spela ei heilt avgjerande rolle i dette. Om det er dei kommersielle eller sosiale eigenskapane deira som her har vore utslagsgjevande er vanskeleg å seie, men dei har gjort ein god og svært viktig jobb for Jets.

*– Det har vore av svært stor betydning for suksessen i bedrifta. Og eitt siste punkt: Jets er ei av dei få bedriftene som har klart å bygge ein veldig tett bedriftskultur basert på ei god langsiktig ledestjerne og ein visjon, det trur eg er rett. Dei to grunderane har vore flinke til å legge premissane for ein slik kultur, samstundes som dei har vore flinke til å sleppe til nye, friske krefter. Dei representerer innovasjon og kremmerskap og kremmerånd, og det å sjå mulegheiter og gripe dei når toga går.* Postulerer Bjørn.

Dette siste stadfestar forteljninga om ein annan grå eminense i historia om suksessen Jets; samarbeidet med forskarar på UMB på Ås. Det samarbeidet som etterkvart resulterte i selskapet Ecomotive har vore og vil i framtida vere ei viktig brikke for utviklinga av Jets-konsept på landsida. Kanskje blir Ecomotive for Standard det Mjøs i utgangspunktet var for Vacuum. Skal ein fylgje logikken til Kåre, er det også ei utvikling som det maritime vil profitere på, gjennom mulegheitene det skaper for å tilpasse produktkjerner til ulike segment. Arve Heistad henvende seg i si tid til Jets med egne teikningar, og fekk ja på førespurnaden om samarbeid. Han teikna og Jets fekk kjapt opp ein



prototyp. Dette samarbeidet heiter i dag Ecomotive. Arve har ingenting med industrialisering av produktet å gjere, det vert gjort gjennom Ecomotive, som er eigd av Jets med 90,1%, der Jostein Grevsgaard har ansvaret.

Å få dette samarbeidet formalisert gjennom eit selskap skjedde heller ikkje utan motstand i det akademiske miljøet på Universitetet. Det er ein hårfin balanse mellom kravet til uavhengigheit for forskarar og eigarskap og kommersialisering av resultat. Idealet er at forskarar skal kunne forske fritt utan å vere avhengig av å bli betalt av aktørar som har interesse i å kommersialisere eit bestemt og ønskeleg resultat. Tanken er at det kan føre til ei styrt forskning som grunna kapitalinteressene risikerer å verte manipulert gjennom forventingar om eit bestemt forskingsfokus eller resultat. Ein forståeleg skepsis som likevel krev inngåande refleksjonar. Mennesket blir berørt av teknologi, og derfor er forskning på teknologi og miljøteknologi eit spørsmål med djupe etiske forankringar. Kan t.d. Jets ved å kjøpe seg inn i eit forskingsmiljø på Ås legge beslag på forskarar og slik bli ansvarleg for å styre fokus bort frå anna viktig forskning, eller kan ein tenkje seg at dette er forskning som likevel kanskje ville ha skjedd, men i ein heilt annan skala fordi ein manglar pengar? Ein kan også snu på det og seie at ved å la vere å gripe mulegheiter som eit samarbeid mellom næringsliv og forskingsinstitusjonar byr på, pådreg ein seg også eit etisk ansvar fordi ein slik unnlet å forske fram løysingar som er viktige for menneske og miljø.

Poenget er uansett at ein må ta tak i diskusjonen og føre argumenta til endes. Det vart openbart gjort, ettersom samarbeidet kom i stand.

*– Vi har hatt lange diskusjonar her rundt problemstillingar knytt til Ecomotive. Mitt standpunkt er at forskarar generelt er litt bleike når det gjeld å ha kontakt med næringslivet. Det er mykje tryggare å merittere på ordinært vis enn å jobbe med anvendt forskning på grensa til produktutvikling og kommers. Det er hverken like meritterande eller vel ansett å gjere det siste. Kanskje har vi hatt det litt for godt i Noreg, litt for lett vint med olje og fisk. Vi har ikkje hatt det store behovet for å drive med nybrottsarbeid.*

Arve snakkar med caps locken på. Han er ikkje feig. Men han held fram for meg poeng som denne forteljinga illustrerer uavhengig av hans utsagn. Han fortel at han aldri ville ha kunna realisere reinseanlegga sine om det ikkje var for Jets. Han fortel at han er i kontakt med mange små innovatørar med kjempegode idear som aldri vil få realisert og industrialisert det som kunne bli framtidsetta produkt, om dei berre fekk nødvendig strukturell hjelp. Innovatørar er ikkje økonomar, seier han. Dei slit seg ut på å forsøke å få innovasjonen sin realisert innanfor økonomiske rammer dei ikkje har kunnskapar til å legge eller forvalte. Han kjem med ei breiside til Innovasjon Norge som plukkar opp det dei kallar små- og mellomstore bedrifter. Men dei som kjem inn under definisjonen til Innovasjon Norge, dei er allereie over kneika, hevdar Arve Heistad. Det ligg eit stort potensial på nivået før ein

kjem dit, som vi skuslar bort. Han utfordrar systemet:

*– Sånne som Olav var før han traff Kåre burde få statslønn på linje med kunstnarar. Eg kjenner mange bedrifter som har som mål å bli dobbelt så stor, ved å gå frå to til fire tilsette. Dei pantset hus og kjerring, og kjem ikkje over kneika. Hadde innovativ verksemd blitt sett på som like verdfull for samfunnet som kunst og kultur, så burde det vere enkelt å lønne desse på statslønn. Ein må ta meir ansvar slik at stakkarane slepp å ta slike enorme risikoar.*

Eg nikkar og nikkar medan han snakkar. Poenget hans er ikkje å setje kunst og kultur og innovasjon opp mot kvarandre, men han illustrerer at det manglar vesentlege strukturar. For dette kjenner eg absolutt igjen. Eg tenkjer på Olav som sleit helsa av seg for å få fram dette produktet og konseptet som han hadde slik tru på. Og kor gale det hadde gått om det ikkje var for Kåre, som strategisk som han er, kom inn og gjorde nødvendige økonomiske grep. – han kunne trylle, sa Edvard. Ein kommentar som illustrerer hans eigne innsikter i økonomisk og finansiell tenking. Men Edvard var, som Olav, fyrst og fremst ein innovatør, og teknisk vitande. Så tenkjer eg sjølv sagt også på banken si rolle. Lokalbanken og Jon Garen, som tok sjansen på å låne store beløp til grunderane. Lokalbankane i Noreg hadde dette mandatet, strukturen var på plass, til langt ut på 1980-talet ein gong. Dei skulle sørge for å fange opp talentet og få industrien i gang. Så kom krisa, strukturen vart bygt ned, og vi misser med det mulegheitene

til at slike Olavar skal kunne dukke opp att på nytt. Og ingen må seie at Jets-produkta ikkje utgjør ein skilnad. I dag og enno meir i framtida. Jau, eg har høyrte den historia som Arve fortel før. Og eg undrar meg på om vi er klar over kva vi faktisk gjer. For framtida er ikkje lenger det ho ein gong var.

*– Når oljen ein gong er borte er det denne type forskning som skal bere oss vidare. I framtida vil denne type samarbeidsstruktur mellom næringsliv og forskning bli meritterande, og det vil gå prestisje i å kome opp med nye patent. Spår Arve.*

Det er synd på eit vis, for det vil bety at dagens føyndlar<sup>49</sup> vil måtte gjennom universitetssystemet, og med det avskriv vi oss alle dei hjernene som har god teknisk forståing utan å måtte gå via ord og bøker. Så om eg skulle våge å sjå saman med Heistad inn i glasskula hans, så ville håpet vere å sjå utdanningar der ein kunne avlegge eksamen utan å skrive ein einaste bokstav. Slik ein historisk sett gjorde det gjennom lauga. Lenger tid kanskje, men likevel...

Ecomotive som konsept er ikkje nytt i Noreg. NTNU i Trondheim jobbar tett saman med SINTEF, og har lukkast med det. Men Ecomotive er framtidsetta i det det svarer på det tredje samfunnsoppdraget som er næringsliv og kommersialisering, og for å oppfylle det, så må vi lage eit system som ligg tettare inn på industrien. For UMB på Ås så kan ein det gjennom

Jets sine eigarskap i ulike bedrifter, for gjennom organisasjonen Jets kjem forskarane på Ås tett inn i materien, der forskar og produktutviklarar jobbar side om side. I 2008 skriv Bjarte nettopp om problemet med produkt og utviklingsarbeid, fordi ein har behov for tilpassing av produkt, men for lite kapasitet.<sup>50</sup> Kanskje blir den nye strukturen då slik at det må ei ytterlegare spesialisering til, der bedrifta kan levere idear til universitetet som utviklar den, for at bedrifta i neste omgang skal kunne industrialisere og kommersialisere produktet. For Jets, som for Ås, har denne modellen so langt gitt resultat. Reinseanlegg for landsida er eit etablert produkt, og i 2011 vert reinseanlegg for skip testa på Ås, der testen skal verte grunnlag for eit internasjonalt sertifikat.

Eit oppdrag Ås aldri hadde fått om det ikkje var for samarbeidet med Ecomotive. Eit oppdrag som påkrev fleire forskarar som jobbar i tilknytning til andre verksemdar med tilsvarande eller beslekta produkt. Slik utvidar ein nettverk og utvekslar kunnskapar til felles formål, både mellom forskarar og verksemdar og internt mellom forskarar og i det private næringslivet. Dette vil styrke og opne for nye samarbeidskonstellasjonar som ikkje nødvendigvis Jets har bruk for i augneblinken, men som likevel vil opne seg gjennom denne type struktur.

Eit viktig oppdrag for Noreg, og norsk industri. Å legge grunnlag for internasjonal sertifisering er langt meir enn ei anerkjening. Dette gir forskarane definisjons-

rett, ein rett som må forvaltast med eit etisk blikk, sjølv-sagt. Fordi slike spesifikasjonar vil ta utgangspunkt i det som er muleg å få til, og slik vil leiande teknologi legge føringar på det andre land skal strekkje seg etter. Her skal ein sjølv-sagt som forskar vere ryddig for ikkje å verte skulda for å gå i kommersens teneste. På den andre side er det vanskeleg å unngå slike skuldingar når banda er så tette som dei er. Men når det er sagt, kven skulle elles kunne sertifisere løysingar om ikkje dei som jobbar med dette, og kjenner dei? Dette er vanskeleg.

– Men, når alle deler kunnskap og dei gode ideane får fri flyt, kven eig då retten til løysingane?

– Ein føresetnad for at dette skal fungere er at alle er samde om at det er løysingane som er målet, og ikkje kven som fyrst hadde den grunnleggjande ideen. Det vil sei; dersom Jets kjem med sine skisser som vi utviklar, så er patentet deira, men dersom vi gjennom diskusjonar i fellesskap kjem fram med løysingar, så er det våre felles løysingar.

Ja. Richard Gjerde, eigar i Jets og Marin Teknikk, snakka om det når han fortalte om konkurransen i den maritime klyngja. Når bransjefolk møtest uformelt veit alle alltid kva ein kan dele, og kva ein ikkje kan dele. Industrien er gode på å jobbe fram komplementære løysingar. Dessutan hevdar Arve Heistad også at særleg Møre-regionen har ein sterk industriell identitet som manifesterer seg på den måten at bedriftene står saman for å jobbe fram løysingar som kjem det industrielle fellesskapet til gode.



– Eg har enkelte dagar problem med å få tak i Kåre Haddal fordi han kan vere i sving med lobbyverksemd for ein eller annan tunnel. Slik at det å styrke det lokale næringslivet er ein svært sentral tanke. Det finn ein kanskje ikkje på same måten i det sentrale østlandsområdet, i alle fall har eg til gode å oppleve det.

Kåre har hatt ein finger med i mangt, både i og utanfor Jets, og sjølv om han åleine ikkje er Jets, har han hatt og tatt plass til å styre. Men ei god forvaltning av så mykje ressursar som det Jets representerer kan ein ikkje åleine bere ansvaret for. Kåre er kunnskapen takk skuldig. Kunnskap i form av bokleg lærdom, og

eller erfaringar. Det fine med begge deler er at det kan vere eit flott utgangspunkt for refleksjon. Kåre sin store styrke har alltid vore hans respekt for kunnskapen og den refleksjonen kunnskapen har invitert han inn i. Men åleine er ein likevel ingen, og derfor knytte han til seg også desse mennene, som kunne utgjere både korrektiv og supplerande kunnskap. Som kvinne har eg tenkt at kvinners innfallsvinkel i mangt kan vere annleis. Kvifor søkte ein ikkje i større grad hennar perspektiv i Jets? Eit svar kan vere at det likevel vart søkt. I heimane. I samspel med ektemakar som rundt middagen eller kaffien vart involverte i problemstilling-



gar og som gav gyldige og nyttige tilbakemeldingar og innspel. Slik kvinners rolle i mangt har vore tildekt, er den kanskje også det her. Men Kåre vil ikkje heilt vere med på denne versjonen åleine. For det fanst ei som vart svært sentral i arbeidet hans frå starten av.

– *Eg hadde kjent henne frå ho var tausunge. Der ho trassig såg på meg og sa at eg ikkje fekk låne bilen deira, då eg skulle vere sjåfør for bror hennar som enno ikkje hadde fått lappen.*

Solfrid Alme, revisoren til Jets over ei årrekke, var den som i utgangspunktet overbeviste Kåre. Bedrifta var nett forsøkt selt i Finland, utan at finnane ville kjøpe. Paradoksalt nok vart det med på å snu marknadssituasjonen for Jets, fordi finnane slutta med prisdumpinga då dei skjona at Jets ville gå konkurs. Utan at dei hadde teke Kåre inn i det reknestykket.

– *Det var eg som hanka inn han Kåre. Han John kjende ikkje nokon. Men eg var revisor på Ulstein, og visste at han Kåre ville gi seg der. Eg skjona at Kåre var personen. Han hadde erfaringa, han hadde internasjonal kompetanse og han ville samarbeide godt med han Olav. Eg meinte at menneskeleg sett ville han og han Olav gå veldig bra i lag. Dette siste var viktig. Vi måtte finne ein person som vi var sikre på kunne backe opp han Olav.*

– *Du var ikkje redd for at du med dette skulle drage Kåre inn i ei gjørme han ikkje ville kome seg ut av?*

– *Nei. Eg visste at dette ville han Kåre kunne vurdere sjølv. Skjebnen ville det slik at vi møttest på hurtigbåten mellom Hareid og Ålesund dagen etter at vi hadde hatt møte på dette i Jets. Så varmt om toalett har*

*eg aldri snakka før. Eg laga det vel litt rosenraudt, men eg trur Kåre tende på konseptet.*

Solfrid var engasjert i prosjektet, og meinte at det var kome så langt at ein kunne sjå konturane av eit berekraftig selskap. Dei tekniske løysingane var framskridne og ho visste at marknaden lokalt etterspurte produktet. Dessutan var dei mange som hadde satsa mykje pengar på dette, både banken og grunderane. Når han Kåre kom inn i biletet gjekk bedrifta inn i ei ny fase.

Men samarbeidsklimaet mellom John og Kåre var anstrengt. John hadde behov for kontroll mellom anna som fylgje av relasjonen til banken, og Kåre på si side hadde behov for handlingsrom, og opplevde kanskje kontrollen som ei form for avgrensing eller mistillit. Det handlar i fylgje henne om ei rollekonflikt, som ho foreslo løyst ved å få inn ein ekstern styreleiar. John overlet då styrevervet til Jan Driveklepp.

– *Var du redd for at bedrifta skulle sprengjast frå innsida nokon gong?*

– *Konflikter er vanleg i alle bedrifter, og revisoren sin jobb er å forsøke å vere objektiv og få partane til å møtast. Men etter at vi fekk inn Jan som styreleiar så såg eg for meg at hans oppgåve vart å sy dette saman.*

Solfrid heldt fram med å vere revisor for både John Gjerde AS og Jets i ei årrekke. Ho seier sjølv at ho ikkje hadde noko problem med å sjå og forstå det motsetningsfulle samarbeidet, og sjølv om konflikter er slitsame for begge partar, kan dei vere fruktbare på lang sikt. Ho slår fast at begge leverte naudsynte bidrag til oppbygginga og opprettholdinga av Jets, og peikar på jobben John

gjorde medan Olav var sjuk i 1987, og jobben Kåre har gjort for verksemda sidan han kom inn i 1989.

### OPPSUMMERING 1998 - 2009

Det kan sjå ut til at Standard fekk ein noko flagrete oppstart. Kanskje ikkje så rart med tanke på motstanden mot prosjektet innleiingsvis. Friksjonen skaper uvilkårleg ekstra press på drivarane om å legitimere sin plass i systemet, og ein får det travelt med å gjere motstanden til skamme. Slik sett kan det vere vanskeleg å drive fram eit prosjekt i det tempoet som slike prosjekt krev. Fellene er mange. Standard vart også prega av ei strategiløst eksperimentering, både fordi produkta var uferdige, men kanskje mest fordi ein ikkje tidleg nok skjona marknadsmekanismane. Det ville vere lett å la seg forføre av tanken på verda som ein marknad. Mangla det vatn i Brasil, og manglar ein vatn i Midtausten er det lett å tenkje at dette er ein marknad fordi begge har same problemet. Er ein for kjapp i tanken er det lett å trå feil. Det er interessant å sjå på betydninga kunnskap har for opninga av val og strategiar. Og med det opning av mulegheit for suksess. Kunnskapens store styrke er nettopp motvekta mot for kjappe tankar. Kunnskap, anten det er bokleg lærdom eller erfaringskunnskap, evnar opne motstand, skape friksjon, og gjennom det sette gamle erfaringar i større eller nye perspektiv. Får ein aldri motstand lærer ein i realiteten ingenting. Denne viten har både Kåre og Jan vore klare på. La Standard erfaringar illustrere dette poenget. Vassmangel

i Amerika, i Midtausten og i Afrika. Det betyr ikkje at marknaden vil ha produktet. For kvar marknad vil krevje å bli vunnen på sine eigne premissar. Kvar marknad må få tid til å finne ein plass for den nye teknologien i sin kulturelle kontekst. Den nye teknologien må gi den nye brukaren kunnskap om seg sjølv og sitt eige liv som brukaren ikkje hadde frå før. Den nye teknologien skal opne andre perspektiv for mennesket. Historia om Standard har vist så tydeleg at teknologi ikkje har ein objektiv og legitim plass i ein kvar kultur sjølv om den objektivt sett skulle kunne gjere krav på å tene menneske og natur. Denne forteljinga viser oss at teknologien må vere fleksibel og vinne sin plass gjennom å gjere seg fortent til den tillit den er avhengig av, for å bli tatt opp i ein kultur. Kodene for slik tillit er nøye vevd saman med den enkelte kulturs normer og verdiar, og det betyr at ein må jobbe seg inn under huda på kvar einaste marknad, sjølv om dei mange marknadane i utgangspunktet har same behovet for

«Sanitærsystem er i mange kulturar meir enn berre ei teknologisk nyvinning, det er ei muleg strukturell endring som indirekte opnar for betre livskvalitet gjennom betre helse»

det same produktet. Så er det også slik at menneska tilpassar seg realiteten i tilveret, og har ein ikkje sanitærssystem, så lever ein utan.

Det handlar om å jobbe seg gjennom prosessar som gjer at vi erkjenner at desse strukturelle endringane som byd seg fram opnar nye mulegheiter for dei som har definisjonsmakta i eit samfunn. Finn vi det legitimt og kompatibelt med verdiane som vår kultur representerer, så tek vi endringa opp i oss. Sanitærssystem er i mange kulturar meir enn berre ei teknologisk nyvinning, det er ei muleg strukturell endring som indirekte opnar for betre livskvalitet gjennom betre helse. Men i den vestlege verda, skjedde teknologiens erobring av den marknaden vi representerte, samstundes med andre samfunnsmessige strukturendringar. Innovasjonane som henta oss var i mangt ei vidareføring av militærteknologi i kjølvatnet av dei store krigane, som no vart tilpassa det sivile samfunn. Ei utvikling som handlar om samanhengen mellom innovasjonar og kapitalistisk tenking, og den dynamikken som oppstår i samspelet mellom endringar i teknologiske

og økonomiske strukturar. Endringar som hadde sitt utgangspunkt i mellomalderen, og som vart forsterka av den industrielle revolusjon på 17–1800-talet. Andre verdskrigen var kanskje framfor alt ein ideologikonflikt med vitskapen som fremste våpen. Konflikten klargjorde den sigrande parts verdiar, og forholdet mellom menneske og teknologi. Ein teknologi som var sprungen ut og verdimesig forsterka gjennom tilpassing til andre strukturelle endringar innanfor vår del av verda. Denne djupe forankringa har ikkje kulturar som stod på utsida av dese prosessane som den vestlege verda har stått i mange hundre år. Slik vil det krevje tolmod når vi skal opne andre kulturar for det vi kan by dei. For det vi byr fram er ikkje kontekstlaust og objektivt.

I desse åra ser vi at Jets er inne i ei rivande utvikling. Konsernet veks, skil ut nye selskap og kjøper seg inn i nye mulegheiter. Selskapet etterspør ny og annan kompetanse, og får stadig fleire tilsette. Ein utvidar bygningsmassa ved å investere i nytt kompleks, og tilsette vert organiserte i avdelingar i eit lokale som er fjernt frå rundebordsdagane. Årsakene til veksten er nye mulegheiter og suksess med å utvikle eit produkt som vinn stadig større markadar som ein konsekvens av menneske som vil noko og som maktar planlegge og gjennomføre det dei ser som mål for produktet, og sitt daglege arbeid. Suksessen har sjølv sagt ein pris for alle dei som jobbar i Jets. Dei må vere villege til å tole endringane med alt det kastar over dei av omveltningar og nye utfordringar, og det som nokre vil oppleve som

slitsamt. Det er tøft å ikkje kunne lene seg litt tilbake, og kvile i suksessen frå i går. Men det kan ein ikkje tillate seg i ein marknad der konkurransen er stor, og måten ein konkurrerer på ikkje ser ut til å ha eit etisk utgangspunkt. Det kan nesten sjå ut til at det ikkje finst grenser for kva slag verkemiddel ein skal ta i bruk for å presse konkurrenten, helst ut av marknaden. Det må vere slitsamt, men med litt erfaring gir det nok også rom for distanse slik at ein ikkje mister fokus. Tja. Så er det kanskje ikkje så langt mellom psykologien på idrettsbana, og psykologien i forretningslivet. Stay-erevne, strategi, eige løp, etc... vi har alle høyrte det før. Og samarbeidsevne. Her skal ein paradoksalt nok evne vere individualist i team. Men kravet er altså ikkje mindre enn det. Då skal ein ha integritet, vite kven ein er, og halde hand om og flagge sine verdiar. Slik tryggleik som er forankra i kunnskap om seg sjølv, og som vert utvikla og foredla i menneske over år. Då blir ein kanskje litt forskrekka over at mange av desse som har leia bedrifta fram til slik suksess på sett og vis ber om unnskyldning for å ha vore med for lenge.

Psykologien i dette er interessant. Alle uttrykkjer tvil rundt i kva grad det gagnar selskapet at dei har vore med så lenge. Kanskje er det ein refleks på vår tid og vårt samfunns haldning til alderdom. Erfarne medarbeidarar vert ofte mistrudde i vår kultur, fordi deira erfaring gjer dei skeptiske til alskens nye leiari-dear, og fordi dei ikkje vil gå på akkord med si profesjonelle stoltheit i det som vedkjem definisjonen på godt handverk. Deira oppsamla institusjonelle kunn-

skap kan framstå som eit hinder for for rask endring (Vetlesen 2006:45) Eit misforstått fokus, men typisk i vår tid. For det må vere godt å kunne vekse seg inn i ei bedrift som denne, der ein som tilsett får kvile i erfaringane og historiekunnskapen, får rom til å vekse seg inn i selskapet gjennom å gjere eigne erfaringar og ytre sitt utolmod eller si usemje. I det får også visdomen og erfaringa motbør, og blir prøvd opp i mot ei ny tid, slik det skal vere. Kanskje er det nettopp kombinasjonen av visdom, kløkt, motsetningar og nytt friskt mot, som er eitt av denne verksemdas suksesskriterium. Kanskje er det mangfaldet og motsetningane som har bore selskapet inn mot framtida. Så er det muligens ein udelt verdi ein kanskje skulle ta vare på. Vi lever i ein kultur der mangfaldet er på veg ut, til fordel for konformisme, konsensus og konsum. I ein slik kultur er vi mange som med fordel kan fylgje rådet ein gong gitt om å tenkje seg om.

Jets etablerer i denne perioden eit markert og tydeleg ansikt utad. Med kontinuerleg stigning på inntening, reflekterer det også bedrifta sin posisjon i marknaden. Selskapet har lagt bak seg konflikter med tidlegare samarbeidspartar på produkt og innanfor finans, og har slått knock-out på konkurrenten i dei fleste retts-salar i Europa, kva patentrettar gjeld. Bedrifta har heilt og fullt kontroll på ein veksande økonomi, som igjen opnar for ny intern uro og usemje. Korleis skal ein forvalte overskotet? Leiinga i bedrifta held fast på at det er for tidleg å ta ut for mykje i avkastning, fordi Jets enno er i ei tidleg fase kva segmentutvikling gjeld, og treng

«Kanskje er det nettopp kombinasjonen av visdom, kløkt, motsetningar og nytt friskt mot, som er eitt av denne verksemdas suksesskriterium»



utviklingsmidlar. Men grunderane er usamde. Det blir Jan Driveklepp si oppgåve å få styret i balanse, og til å drage i same retning. Smått i senn og ikkje utan sår og basketak, finn ein ei kommunikasjonsform som gjer at samarbeidet opnar seg konstruktivt.

Jan Driveklepp som styreleiar, hans filosofi og rolleutøving vert ein nøkkel til å forstå framdrifta for Jets i sin opprinnelege konstitusjon i denne perioden. Dersom ein erkjenner styrets rolle som sentralt for framdrift og utvikling i ei bedrift, var det viktig å få på plass ein styreleiar som kunne verke samlande, og som evna å få sterke krefter til å trekkje i same retning. Motsetningane var mange. Jets er ei suksesshistorie, men ikkje ei solskinshistorie. Det har handla om hardt arbeid, og vilje og evne til å kontinuerleg å utvikle organisasjonens slik at den tilpassar seg marknaden som Jets kviler på. Eit strukturelt trekk ved dei stadige reorganiseringane er mellom anna Jan si rolle som styreleiar i fleire av selskapa. Ein kan drøfte fordelar og

ulempar ved å gjere det slik, men ein fordel må vere at kommunikasjonen flyt lettare mellom selskapa i ei fase der utvikling skjer fort. At nokre har ei breiare oversikt, må vere eit godt utgangspunkt for å kunne gjere totalvurderingar på vegne av konsernet. Så er det viktigaste kanskje å hugse i alt snakket om styre og leiing, at den viktige og verdiskapande kommunikasjonen skal gå mellom dagleg leiar og dei tilsette. Utan at dette leddet fungerer godt, skaper ein ingenting. I botnen av det vertikale samarbeidet i bedrifta må der ligge ein felles vilje og entusiasme for å skape, frå golvet og heilt opp, eller omvendt, alt etter som.

Talet på tilsette aukar raskt, særleg mot slutten av denne perioden, og til sjuande og sist er det samarbeidet mellom den enkelte arbeidar og dei enkelte avdelingane som alle i Jets konstruerer si framtid utifrå.

Jets Standard får etterkvart også tak i ein marknad som kan bli verdfull for Jets-konsernet på lang sikt, og med det stilnar kanskje også kritikken i det ein ser mulegheitene opne seg. Konsernet satsar globalt, og får meir eller mindre fotfeste både i Kina og Thailand, og ein etablerer seg i Brasil, i tillegg til bruhovudet som allereie er solid etablert frå før, i Korea. Agentnettet har også ekspandert i denne perioden takka vere godt arbeid innanfrå. Ved inngangen av perioden hadde Jets ei omsetning på knappe 50 millionar, og den var før finanskrisa kome opp i om lag 275 millionar på knappe 9 år.

Jets er ei suksessbedrift med stort potensial. Som vi har sett, ein suksess som har mange fasettar.

«Jets er ei suksesshistorie, men ikkje ei solskinshistorie. Det har handla om hardt arbeid, og vilje og evne til å kontinuerleg å utvikle organisasjonens slik at den tilpassar seg marknaden som Jets kviler på»

## Organizational development and global expansion 1998–2009

*Jets was under pressure, from both within and from forces outside the company. The founders had differing views on strategy, and the competitor took the opportunity to offer some of them a good deal to sell their shares in Jets. How did Jets make it through a crisis characterized by strong forces and internal opposition in the company?*

Every country's market is different, and although many countries have scarce supplies of freshwater it is not obvious that they see the benefits of Jets technology. The reasons for choosing Jets vary from nation to nation, and so those differences have to be respected and understood in order to succeed. Jets Standard AS, the company tasked with developing the land based market toward the late 1990s, felt this much more than its maritime sibling Jets Vacuum AS, which operated in a more mature and uniform market that was less dependent on nationality.

Jets develops fast during these years, fueled by the success of its products. The corporation grows, new companies are established, the staff increases continually. When the new Jets facility opened in 2006, it embodied the new face of Jets. The company's new distinct visual profile and increasing revenue figures reflect its position in the global market. The competitor's patent infringement lawsuits are mostly won by Jets, and the economy is under complete control. A new challenge emerges: what to do with the profit?

The management still thinks it's too early to reward the shareholders, the money is needed for developing various market segments. But the founders disagree. It became the job of the new chairman of the board, Jan Driveklepp, to make everyone pull in the same direction. Little by little, and with a few proverbial bruised limbs, they find ways to communicate which enable constructive cooperation.

Driveklepp's role as chairman, his philosophy and his way of being is the key to understanding the prosperity of Jets, which came about despite differences in the board room. Jets is a success story, not a sunshine story. Hard work, determination and the ability to adapt the organization to ever changing markets are important aspects of the success. To speed up decisions, Jan Driveklepp was chairman of the board in a few Jets subsidiaries as well. This gave him a broader view on the consequences of the corporate boards' decisions.

Jets Standard finally starts getting a grip on one of its target markets, and with that some of the criticism toward the land based initiative is silenced. The corporation takes a new global step with footholds in China, Thailand and Brazil, in addition to its existing beachhead in Korea. The representative network grows, and the turnover increases from NOK 50 million to NOK 275 million before the financial crisis strikes. Jets proves to be a successful business with great potential at more than one level.

## Jets-ånda

Alle bedrifter utviklar sin eigen bedriftskultur. I den bur det verdier som i mange samanhengar utgjer motiv og motor for våre haldningar til jobben vår. Kva slag forretningskultur finst det i Jets, og finst det ei Jets-ånd?



Eit av utgangspunktet for arbeidet med denne forteljinga var å finne svar på kva verdiar som har vore det underliggjande drivet for framveksten av selskapet. Kanskje har vi fått innblikk i noko av det i møtet med dei menneska som grunnla bedrifta. Vi har sett at grunderane, ulike som dei er, representerer kvar for seg haldningar og verdiar som kjem til uttrykk både direkte og indirekte gjennom ulike små og store historier. Olav, slik han framstår som ein bauta i si tru på det gode, og rausheita han lever. John, med sitt brennande ynskje om å skape noko samfunnsteneleg. Edvard som litt stillferdig likevel hevdar sin rett til å seie si mening, til å vere usamd og kunne slå i bordet, men likevel vere tolerant overfor dei andre fordi han ynskjer dei den same retten som han sjølv krev. Og så Kåre, med si urokkelege tru på kunnskapen, og kunnskapen brukt på det godes vis i menneskets teneste. Som evna og ville ha makt og styring, og som må ha brukt ei endelaus rekkje timar på å skrive, forklare og argumentere for det han så intenst har hatt trua på.

Alle fire, menneske med vilje til å skape, men likevel så ulike. Ein ulikskap som skapte til tider slitsame, men så viktige motsetningar som grunnlag for ein dynamikk som bedrifta kunne vekse på. Av og til ein bremsekloss, men på lang sikt har det fremma utvikling i det det har klargjort ynskjer, viljar, mulegheiter og mål.

Korleis er så desse verdiane omsette i forretningskultur? Rausheita kjem til uttrykk både som sosialt fenomen innad i selskapet slik bileta i dette kapittelet vitnar om. Men like viktig blir den klar som del av

den kunderelaterte bedriftskulturen. Viljen til å lytte til kunden, og kome kundens problem i forkjøpet, slik det t.d. vart gjort den gongen Jets fekk problem med ventilane. Ein venta ikkje til klagene kom, men tok heile kostnaden ved utskifting, og sparte kundane for trøbbel. Dette skaper sjølvstekt både truverd og tillit, og viser evne og vilje til å ta ansvar. Marknadens svar var positivt. Om innteninga uteblei på kort sikt, svara det seg i det lange løp fordi Jets med dette i realiteten selde truverd og langsiktigheit, saman med eit forbetra produkt.

Ein del av forretningsånda i Jets handlar om å sjå forbi dei kortsiktige løysingane, den kortsiktige profitten og ha mot og evne til å tenkje dei lange tankane. Strategi kan vere eit anna omgrep på langsiktigheit, og dersom det skal vere eit verkty og ein del av forretningskulturen, krev det både kunnskapar og mot. Kunnskapar om markadar og marknadsmekanismar, og mot til å bryne denne kunnskapen mot eit tidsperspektiv på ti – tjue år eller lenger. Så krev det kunnskapar om kulturelle og politiske kontekstar. Strategiar blir med det forankra i analyser, som har sitt utgangspunkt i bearbeidde informasjonar, men også nokre gongar i sterk intuisjon, eller forretnings-teft. Forteljinga om Jets illustrerer også dette siste. Grunnlaget for satsingane var basert på kunnskap og analyser, som i Kina, men nokre gongar også intuisjon, som ved satsinga i Thailand. Men det er knytt utfordringar til denne forma for langsiktigheit. Den krev gode stayareigenskapar og evne til å tole press frå

dei som ynskjer raskare inntening, og kortsiktig profitt. Eit døme på langsiktigheit er etableringa av Standard og seinare Ecomotive. Einingar som på lang sikt opna for økonomisk vekst og med det dannar grunnlaget for ytterlegare vekst til fordel for eigarar og bedrifta sjølv. I eit notat frå 1998 heiter det at ein i Jets skal satse på landbaserte løysingar og segment, trass i at marknaden ikkje er rekna for å vere opna. Men med meir turisme, betre teknologi og meir konkurranse, ventar ein seg størst vekst her om nokre år.<sup>1</sup> I fleire av Jets sine mange forteljingar finn ein døme på det som kunne sjå ut som feilsatsingar, men som i det lange løp viste seg å vere nettopp langsiktige. Utgangspunktet for å gjere slike trekk var oppdatert kunnskap og innsikter i behovet for kunnskap, og evne til å ikkje la seg diktere av botnlinja til ei kvar tid. Det krev stor grad av sjølvstende i ei tid då menneska har færre føresetnadar enn før for å utvikle nettopp det. I Jets har ein hatt låg terskel for å oppsøke institusjonar og enkelt-menneske for å skaffe nødvendig kunnskap. Dette er ikkje knytt til sunnmørse forretningsnormer som lenge heldt att i høve til samarbeid med utdanningsinstitusjonar. Men har si forankring i forretningsfilosofien til Kåre; all business is local. Det handlar om å hente inn kompetanse som ledd i Jets si verdikjede. Dette er ei kjede som må henge saman. Det krev ei leiing som må forstå si bedrift, vite kva ho treng og ha blikk for menneske og menneska sin kompetanse og kvalitetar på individnivå, og evne å setje denne informasjonen saman til eit heile, på organisatorisk nivå. Ei slik erkjenning vil

styre fokuset i det daglege arbeidet og i omgang med kollegaer på jobben. Poenget er at dersom kvar og ein er plukka inn fyrst og fremst for sin kompetanse skuldar desse individa bedrifta å ha eit tydeleg fokus i sitt arbeid. Dersom kvar og ein fokuserer på sine oppgåver, vil verdikjeda henge saman, og heilheita vil framstå. Dersom individ eller avdelingar flyttar fokuset får ein brot i verdikjeda, og heilheita bryt saman. Om Jets vert det sagt at ein tidlegare var god på å ha eit ekstremt fokus på oppgåva, på produktet og bedrifta som eit heile. Etterkvart som organisasjonar veks kan det vere vanskeleg å sjå kjerner og heilheiter på same viset som før.

Openheita reflekterer evna til å fokusere, og fokuset i seg sjølv. Openheita blir også reflektert i forholdet til det ukjende slik det kjem til uttrykk i møte med enkelt-individ frå framande kulturar. Jest har mange utlendingar i arbeid, frå golvet og heilt inn i styreromet. Dette speglar ei anerkjenning av at det framande byr på mulegheiter og ikkje avgrensingar, og det speglar evna til å skape verdikjeder.

**«Utgangspunktet for å gjere slike trekk var oppdatert kunnskap og innsikter i behovet for kunnskap, og evne til å ikkje la seg diktere av botnlinja til ei kvar tid»**

Friksjonen mellom grunderane i høve til val av strategiar har bidrege til å klargjere og foredle synspunkt og argumentasjonar. I det kan ein kanskje seie at få av dei løysingane som vart valt kom lett til. Synspunkt som vann fram hadde vore sett under press internt, blitt slipt, spissa og med det tydeleggjort. Konsekvensar som er uavhengige av motiva for å gjere motstand. Det har neppe vore ei ulempe for Jets i konkurransen utad fordi dei truleg har framstått som tydelege.

Kva er i så fall Jets-ånda? Då eg intervjuar Solfrid Alme var ho mest oppteken av å fortelje om den verdige entusiasmen ho møtte i Olav. Trua på prosjektet, evna til å formidle dette positive og optimistiske, viljen til å arbeide både hardt og langsiktig for å skape noko. Ikkje for å skape det som kunne fylle peng-boka fyrst og fremst, sjølv om det også er ein premiss for å skape i industrien, men det handla primært om ei genuin glede over å kome eit steg vidare. Gleda over å få bidra. Denne gleda som kjem innanfrå, med ynskje om å skape, smått eller stort, det siste er ikkje det viktige. Poenget er å bidra slik ein kan og evnar. Olav

representerer denne ånda gjennom sin eksistens. Det var vanskeleg å ikkje la seg påverke av hans entusiasme, fortalte Solfrid. Og vitnar med det om at eit menneskes måte å utspele sine kjensler på smittar. Han og Kåre var opptekne av at menneska i bedrifta skulle bli sett, verdsett og gitt anerkjenning for sine bidrag. Små eller store. Menneske skulle ha det godt. Det skulle vere moro å gå på jobb. Ikkje motivert av økonomisk gevinst og utnytting av folk, men som eit uttrykk for ein vilje til det gode, og evne til å ta ansvar for sine medmenneske. I botnen låg drivet til å skape gode kulturar, eit godt produkt, og samstundes tene pengar som ein føresetnad for vidare industriell utvikling, og avkastning for dei som investerte.

I det har dei også vore tydelege på korleis ein handterer utfordringar som må ha skapt krevjande kjensler i dei. Konflikter og trugslar som heilt sikkert har skapt ei oppleving av både sinne og frykt utan at dei valde å eksponere og handle på desse kjenslene.

Det har forbausa meg i arbeidet med denne boka, kor lite av kontroversane og problema Jets har stått i, som faktisk er kjent blant dei tilsette. Som eg tidlegare har peika på, kan det vere både godt og gale, men intensjonen har vore å skåne kollegaer og gi arbeidsro.

Det seier mykje om haldning til og forståing for kva det vil seie å vere menneske, og erkjenninga av at vi påverkar kvarandre. Olav og Kåre ynskte å inspirere til innsats, kreativitet, glede og gode kvardagar, og

skjerma sine tilsette for minusfaktorar og energitjuvar. Det er også ein del av Jets-ånda.

Og med fare for å bli definert som pompøs, dristar eg meg på nytt til å ta omgrepet kjærleik i bruk. Det ligg mykje kjærleik og klokskap i Jets-ånda. Og det er ånda som i botnen ber heile Jets-konseptet, fordi den forgreinar seg inn i både bedriftskulturen og forretningskulturen.

Jets er også ei bedrift som speglar møte mellom tider. Fortida – notida og framtida. Kvar samtid har si eiga tidsånd. Kvar samtid har sitt sett av normer, reglar og forventingar til kva som er rammene våre. I desse rammene bur mulegheita og valalternativa knytt til korleis vi vel å forvalte våre liv.

Eg skal her våge ein påstand som i grunnen gjer krav på ei skikkeleg og belagt grunngeving det ikkje er plass til. Men likevel. Desse mennene som grunnla Jets høyrer til ein generasjon menneske som vaks opp i eit samfunn der det ein ynskte seg måtte ein skape sjølv. Anten ein som barn måtte lage si eiga fiskestong eller som vaksen vere sin eigen arbeidsgjevar. Olavs tru på at dette skulle han få til, utan at han egentleg hadde ein ide i handa, kan også spegle sider ved denne tidsånda som han er berar av. Min generasjon har vakse opp med dei hjelpande hendene. Som fyrst var eit takknemleg gode, og sidan vart gjort til krav. Vi ventar i større grad på at dei strukturelle premisane skal kome på plass i form av politiske vedtak eller

finansielle konjunkturar. Velferds- og subsidieringsstaten. Medan generasjonen før i større grad ville forsøke skape dei gjennom påverknad. Dette er også skilnaden mellom den politiserte og den depolitiserte generasjonen. Mellom dei som bygde demokratiet og dei som tek det for gitt. Ei lang historie, med mange aspekt. Men ein kan i mange samanhengar sjå korleis kulturmotsetningar som er forankra i ulike tidsånder kjem til uttrykk, og eg lurar sjølv sagt på korleis den manifesterer seg på Jets. Men eitt er visst om dette har eit snev av sanning i seg. Når denne generasjonen menn er ute av bedrifta, blir nokre av motsetningane borte. Korleis skal ein då få auge på den kulturen ein er berar av? Og når motsetningane er borte korleis skal ein då få innspel til korrektiv? Kan fortida i seg sjølv brukast som eit verktøy for å skape ei betre framtid? I so fall må ein kjenne sider verd fortida som er relevant. Då må ein hegne om arven som denne historia har teke mål av seg til å bere fram.

I dag har bedrifta vakse, og den enkelte arbeidstakar blir ikkje like lett synleg på same måten i den store samanhengen. Denne forteljinga speglar også i mangt det. Historia om Jets er ei forteljing om alle dei som faktisk har gjort jobben. Suksesshistoria vart aldri nettopp det, om det ikkje var for det dei tilsette maktar skape saman i sine einingar. Det har fått ufortent lite direkte merksemd i forteljinga. Men likevel er det slik at kvar og ein gjennom sine haldningar og verdiar slik dei kjem til uttrykk hos den enkelte bidreg kontinuerleg til å oppretthalde, omforme og fornye ein kultur. I det ligg

«Når denne generasjonen menn er ute av bedrifta, blir nokre av motsetningane borte. Korleis skal ein då få auge på den kulturen ein er berar av?»



mange mulegheiter, og ei av dei er i kva grad ein skal ta vare på det nedarva, eller om ein ynskjer å forkaste og redefinere gamle posisjonar. Det er ikkje ei utfordring for leinga, det er ei utfordring for den enkelte.

Det kunne vere freistande å trekkje ein parallell til klasserommet. Kva må elevane yte for at gode klassemiljø skal kunne skapast? Og det sentrale for den enkelte elev; kva tener eg sjølv på å eventuelt yte til fellesskapen? Dette siste er eit særdrag ved vår tids kultur som vi ikkje kjem unna. Vi lever i individualismens tidsalder og vi har etterkvart i stor grad gitt slepp på dei verdiane som ein gong gøymde seg i omgrepet solidaritet og kollektiv. Der fellesskapen før opna seg sjølv, må vi i dag skape den. Slik som i klasseromet, der alle kategoriar menneske møtest. Korleis opne ein fellesskap forankra i toleranse og samhald? Det handlar nok om mange faktorar, men kanskje handlar det fyrst og fremst om at vi som menneske har to mulige val. Valet mellom det som er positivt og det som er negativt. Som menneske kjem vi ikkje forbi det faktum at vi føler, og i det evner knyte kjensler til det meste av det vi gjer. Stort sett har vi valet mellom to kategoriar, spegla i språket: på godt og vondt seier vi. Gjennom ein dag i eit menneskeliv støter vi bort i desse to kategoriane stadig vekk. Ved å lukkast eller mislukkast. Ved å bli sett eller oversett. I handlingar der ein rettar seg mot andre har ein sjølv eit val. Sjølv om ein kjenner på destruktive krefter, anten det er misunning, uvilje, irritasjon og manglande vilje til å anerkjenne den andre fordi ein ikkje kjenner seg att i noko av det den andre

representerer, så treng ein ikkje agere på det. Det er her valet ligg. Det er den enkeltes måte å handtere sine eigne emosjonelle utfordringar på som blir individet sitt bidrag inn mot å forme sin bedriftskultur. Slik har vi alle ansvar for å skape den gode fellesskapen, med utgangspunkt i oss sjølve.

*«I bevisstheit rundt desse små vala bur det mulegheiter for eit betre liv. I fylgje forskning verkar det godt på kroppen og helsa. Dersom ein saman i ein fellesskap er samde om at dette er eit gode, vil ein fylle kvarandre med energi, skape trygge rammer, og det gjer det lettare å lære, å leve, å puste. Å evne kjenne seg glad gir rom for leik og humor. Slike tusen småting som gjer kvardagen til ein stad der menneske kan hente overskot.»*

Ikkje veit eg om kulturen i Jets er slik? Rom for leik og moro finst det i alle fall. Enkelte som har jobba i andre bedrifter vil hevde at dette er ein del av kjerna i jets-kulturen. Heilt spesielt vert det hevda. I ei bedrift der ein ikkje sparer pengar ved å skjere ned på det som kan vere kjekt for dei tilsette. Turane og konferansane bedrifta har arrangert gir rom for at folket skal ha det godt saman. Spør agentane som kjem inn frå heile verda kva dei ikkje kan vere forutan. Samlinga i seg sjølv, og hestekokastinga. Den er eit krav. Ingen har grunn til å vere gjerrige i Jets, som har brukt pengar på å lage revy. I arbeidstida. Jets; the true story.

Om måten Hilde Karin opplever arbeidsplassen sin på er representativ for fleire, kan det kanskje finnast grunnlag for å tenkje i den retning. Ein ynskjer skape samhald og rom for livsglede.

*– Eg vil ikkje slutte, seier ho. Eg trivst godt fordi det er så mange gode menneske å jobbe saman med. Det er ein trygg arbeidsplass.*

Hilde Karin har avstått frå vidareutdanning for å vere i Jets. I vertfall nesten. Utanom revisjonskurset ho tok i Molde i regi av bedrifta, ved sidan av jobben. Det er vel litt av ei kjærleikserklæring, tenkjer eg. Ho synst sjølv det er vanskeleg å kunne setje ord på kva som knyter henne så sterkt til bedrifta, men meiner at det er noko meir enn «berre» ein arbeidsplass. Menneska, historia dei har delt, eigar-delen ho har, som ho opplevde som ei veldig tillitserklæring då den vart gitt henne av Olav.

*– Ein kjenner seg verdsett her. Dessutan har eg fått stige i gradene. Eg har fått høve til å utvikle meg. Dei er veldig flinke med det her på Jets, at dei ser kompetansen min og hjelper til med å ta meg vidare. Det har eg sett er gjennomgåande. Når det blir nye stillingar så hentar ein folk internt. Folk som startar på golvet kan vekse seg inn i nye oppgåver i bedrifta.*

Kva strukturar gjer det mogleg å ha oversikt over folk i ei slik bedrift, lurer eg. Hilde Karin meiner at det er medarbeidersamtalene. Men eg tenkjer i mitt stille at det er ikkje sjølvsgatt at medarbeidersamtalar fungerer som eit slikt verkty. Det kan vere langt frå sanninga. Men i Jets har dei altså fått det til. Fordi dei tek det på alvor, og vil det. Fordi det er skapt eit rom for tillit der medarbeidarar kjenner at det å meddele seg om sine interesser har ein funksjon. Det er vits i. Då fungerer det som eit verkty i det godes teneste. Systemet

met vart formalisert i 1996 med innføring av kvalitets-sikringssystemet. Men openheita og tillita låg i botnen og tok i mot det formaliserte systemet. Struktura låg der frå gamalt av. Interessa og blikket og viljen til det gode for arbeidstakarane. Alvoret og erkjenninga av viktighet. Verktøyet var implementert lenge før QA-systemet kom på plass. Men då heitte det altså noko anna. Sunn fornuft. Godt bondevit. Medmenneskelegheit. Ansvar. Toleranse. God vilje. Demokratiske haldningar. Inkludering. Eit mangfald av haldningar som ein må reflektere rundt verdien av. Kanskje er det nokre av desse verdiane og vala som kjem til uttrykk på sidene som fylgjer?























- 1) 25-årsjubileumsfest i mai 2011 - Ulsteinvik
- 2) Jets-konferanse 2009 - Thorbjørnrud, Jevnaker
- 2b) Frå revyen The True Story ved konferansen 2009
- 3) 10-årsjubileumet i 1996
- 4) Grillfest i porten 22. august 2008 - Hareid
- 5) Julebord i 2008 - Geiranger
- 6) Jets-konferanse juni 2007 - Thorbjørnrud, Jevnaker

- 7) Tur til Skageflå - Geiranger
- 8) Forsommerfest på golfbana - Hareidsmyrane
- 9) Båttur med agentar under Norshipping 2005 - Oslofjorden
- 10) Jets-konferanse og 20-årsjubileum i 2006
- 11) Salsmøte august 2002 - Bergen
- 12) Blåtur til Trandal i juni 2002
- 13) Jets vinn sponsorcupen på Høddvoll i 2003 - Ulsteinvik

- 14) Golfturnering på Overåsanden i 2001 - Hareid
- 15) Blåtur i 2001 - under Veggundbrua
- 16) Jets-konferanse juni 2001 - Åsgårdstrand
- 17) Feiring av 1 000 selde anlegg i 1998 - Håholmen
- 18) Grilltur med brasilianarar i år 2000

# The Jets spirit

*All businesses develop their own culture. That culture holds values and attitudes which in many cases make up the motivation for our own attitudes towards our jobs. What sort of business culture does Jets have, and is there such a thing as a Jets spirit?*

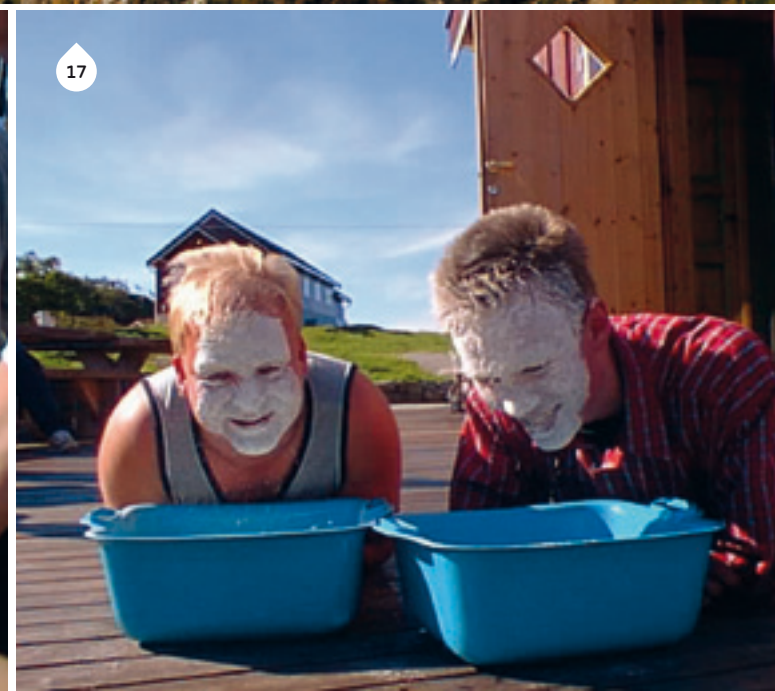
The answer to the latter is actually found in one of the company's brochures where one title reads "The Jets spirit has led to success". Part of that spirit is about looking past short-term solutions and short-term profit, and allowing a long-term mentality to thrive.

In an interview with auditor Solfrid Alme for this book she spends a great deal of time speaking about Olav's enthusiasm: his belief in the project, his ability to convey positivism and optimism, the determination to work hard in a long-term perspective to create something.

Olav and Kåre were concerned that the people working at Jets needed to be seen, appreciated and their contributions recognized. They wanted to inspire effort, creativity, joy and good days at work. That also meant the conflicts and disagreements among management and owners for the most part was not known to the staff, in order to minimize negative influences.

Today the company has grown to a point where the individual is not as visible anymore in a greater context. The story about Jets is a story of all the people who put in the hours and got the job done. Without these people, the success story would not have been what it is.

Jets uses a quality assurance system, which was implemented in 1996. Today it is better than ever. But the tools were there long before the system was introduced, only under different names. Common sense. Compassion. Responsibility. Tolerance. Good faith. Democracy. A range of values around which one cannot help but to reflect. Maybe some of these values are what surfaces on the previous pages?





## Produktet

Vakuumtoalett var ikkje nytt på marknaden i 1986. Korleis utvikla Jets den allereie eksisterande teknologien, og kven stod eigentleg bak alle dei gode ideane?



No var som sagt ikkje vakuumpumpe noko nytt i og for seg, og ei vakuumpumpe kan brukast til mange formål. Den fjernar i utgangspunktet gassmolekyl slik at det oppstår eit delvis vakuum. Produktet eksisterte allereie på marknaden, men likevel representerer Olavs arbeid nyvinningar fordi han såg at måten å bygge vakuum på ikkje var optimal. Etter at Evac overtok Electrolux og vart einerådande på marknaden, brukte dei ejectorar for å lage vakuum ved at ein samla opp kloakk i ein tank og pumpa væska frå denne tanken gjennom ein eller fleire ejectorar. Olav meinte at å bruke ei skrupumpe ville vere ein betre måte å skape vakuum på. Dessutan ville ein ikkje ha behov for den relativt store tanken som var nødvendig ved ejector-prinsippet.

Ei skrupumpe lagar vakuum ved at ei blanding av luft og væske vert sugd/trykt gjennom pumpa. Når pumpa går, vert det på grunn av sentrifugalkrafta skapt ein ring av væske mot pumpehuset. Derved vil skruen som ligg i senter av pumpa transportere ei blanding av luft og væske gjennom pumpa og på den måten skape vakuum på sugesida.

Helivac skrupumper vart laga av det danske selskapet Berendsen, og den norske representanten Halfdan Risøen blei kontakta. Ole-Christian arbeidde på den tida som seljar for det selskapet, og dette var starten på relasjonen mellom Olav og Ole-Christian. Produktet eksisterte med andre ord allereie på marknaden, men likevel representerte Olav sin kunnskap og vidareutvikling av skrupumpene ei rekke nyvinningar.

#### WILLY JOHST

Olav baserte sine oppfinningar på Helivac-prinsippet, som vart utvikla av Willy Johst, ein brilliant dansk ingeniør og oppfinner. Hans prinsipp er hjartet i Vacuumator pumpene. Det nye han kom opp med var prinsippa rundt skruen/impellaren og måten den bevegar seg i eit pumpehus på. Kombinasjonen av skruen og væske som ligg rundt og skaper tetning mellom sug- og trykksida er det genuint originale ved produktet. Johst søkte patent på dette prinsippet i Danmark, men fekk det ikkje fordi patentstyret sa at dette ikkje kunne virke. Då hadde Johst allereie selt 50 pumper. Han fekk aldri patent i Danmark, men han fekk eit i England, og dreiv med dette som ein bi-geskjeft.

Johst hadde ei lita maskinforretning i Ålborg, og her laga han desse pumpene i det små. Han handla akseltetningar i firmaet Viggo Petersen, og gjennom det nærmar han seg det punktet der han etterkvart skal krysse veg med Jets. På eit gitt tidspunkt sel Johst prinsippet sitt til Petersen, og meininga var at dei skulle industrialisere produktet, utan at dei lukkast heilt med det, for Jets vart interessert. Johst tenkte aldri på å lage pumper til kloakk, han hadde mest sett dette produktet brukt i industrien. Han laga ei Pumpe som kunne pumpe luft og væske, og såg for seg at kundegruppa var å finne blant dei store tyske kjemiske fabrikkane, som hadde store problem med å pumpe skum. Opprinneleg hadde han sin bakgrunn som leiar for produktutviklinga i De Smithske i Ålborg (i dag Desmi), ein stor, og anerkjent dansk pumpeprodusent. For å

få meir rom til å arbeide med oppfinninga si kjøpte han eit lite firma som heitte Lindgren Maskinfabrikk. Hovudgeskjeften for Lindgren var servis på trykkesmaskiner, og Johst fann opp ei piperensemaskin før han utvikla Helivac-prinsippet. Det vart ansett som eit unikt prinsipp som var basert på ein Archimedes skru i kombinasjon med væske. Dette prinsippet tillet pumping av einkvar kombinasjon med luft/gass og væske, og gir pumpene mulighet til å jobbe både som vakuumpumper, så vel som væskpumper. Helivac-prinsippet gjer pumpene pålitelege og sterke, og gjer det muleg å transportere element i fast form. Dette vart utgangspunktet for Olavs løysingar som vart retta mot ei heilt anna målgruppe enn det Johst altså hadde sett for seg.

Olav meinte produktet var for viktig til å bli verande hos ein monopolist som ikkje i realiteten var interessert i å utvikle produktet vidare. Han fann det urimeleg at monopolisten skulle halde fram å definere produktets utviklingsprogresjon.

Eg har ofte tenkt på nettopp dette faktum. Olav Hofseth sluttar i jobben sin fordi han meiner han kan få til noko betre, men han veit ikkje korleis. Og han veit ikkje kva. Han berre veit. Og det handlar han på. Kanskje ikkje så mange å finne i hans kategori akkurat på det punktet der i dag...?

Året etter at han starta i Myrvågane fann han det fyrste han hadde sakna. Helivac-pumpene produsert og



levert av Berendsen i Danmark eigna seg til formålet – som vakuumpumper.

Den neste utfordringa som melde seg var oppmaling av kloakken, og ein bygde til ei Piranha pumpe. Til sammen fekk ein eit anlegg som sørga for oppsamling og oppmaling av kloakken ved hjelp av to ulike pumper. Fleire anlegg vart leverte slik i 1987. Olav såg at dersom han kunne bygge inn kniven i same pumpa, kunne han få til ei omfattande forenkling, og med det samstundes redusere kostnader. Dei fyrste pumpene med kniv, hadde eit påbygt kammer med lager mellom knivhuset og rotorhuset.

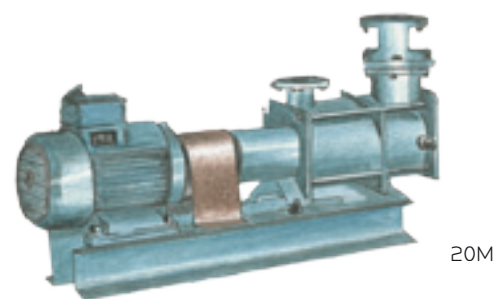


45

Den tidligere maskinisten Olav er tilbake i maskinrommet. Denne gongen berre på besøk for å inspirere ein av leveransane sine. Her pumper av 45-typen.

Dette var eit konsept som vart levert til fleire cruiseskip i Italia. Men det viste seg etterkvart at lekkasjar førte til skader på lageret, og dette utløyste store garantikostnader for selskapet.

I 1989 ville Olav forsterke akslingen og kutte ut lageret i eine enden. Men Berendsen og Willy Johst meinte at dette ville svekke pumpa og ikkje gjere den sterk nok. Olav insisterte imidlertid på at dette skulle prøvast, og fekk produsert det som vart kalla 20-pumpa. Den hadde fri akslingsende og kniv, og viste seg å vere rette løysinga. Denne løysinga danna grunnlaget for patenteringa av Vacuumator pumpa. På dette tidspunktet vart 20-pumpa med kniv i enden på akslinga, med fleksibel kopling til ein elektrisk motor ein standard for anlegg levert til supplyskip, fiskebåtar, lasteskip osv...



20M

Ein hadde jobba mykje med væsketilførsel til pumpene, og ulike løysingar hadde vore prøvd, og levert. For å kunne resirkulere kloakken blei forskjellige væskeringsstankar konstruert med filtrering av kloakken. Dette var ei gedigen utfordring fordi det gjekk seg tett

og måtte reingjerast ofte. På mindre anlegg vart ein firkanta tank på utløpet av pumpa mest brukt. Ein slange frå denne tanken var koplå til sugekammeret på pumpa, og på denne måten fekk ein væske tilført når pumpa gjekk. 20-pumpa som var levert av Berendsen var produsert i vanleg stål. Det førte til rustskader. Den hadde også for dårlege tetningar slik at ein ofte fekk problem ved servis.

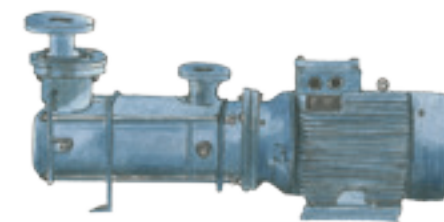
Men Jets møtte også krava frå ei næring som også var i vekst. Cruiseskipa vart stadig større og det krevde anlegg som var kraftigare og som kunne handtere større mengder kloakk. Willy Johst hadde arbeidd med ei pumpe basert på ein heilt ny konstruksjon, der rotorhuset hadde ei ny utforming, og med rotoren i senter av rotorhuset. I testing viste det seg at denne løysinga ga auka kapasitet, og at dette ville verte ei pumpe som var godt eigna for store anlegg som cruiseskip eller liknande konsept.

**MJØS METALLVAREFABRIKK AS**

Mjøes Metallvarefabrikk starta som leverandør av komponentar til Jets i 1991.

**60MB (1993)**

Produksjon av pumpa Jets 60MB vart starta i Danmark og i 1993 overført til Mjøes. Det skulle imidlertid vise seg at kapasiteten ikkje var som forventa, samt at pumpa var svært følsom for brot i vasstilførselen. Trass i dette vart den standardpumpa for dei store anlegga, og det vart også ei nyvinning ettersom pumpa var konstruert som monoblokk (MB).<sup>1</sup>



60MB  
Tidleg utgåve

**VACO (1993)**

I 1993 tok Jets i bruk den sokalla Vaco-pumpa. Dette var ei pumpe om Lars Langenes hadde konstruert, og det var ei lita pumpe som kunne lage både vakuom og trykk utvikla til småanlegg (1 – 5 toalett) med oppsamlingstank. I samarbeid med Mjøes vart det starta produksjon av denne pumpa som ei stund vart ein standard for alle små anlegg og levert både til båtar og hytter på land.

**20M (1994)**



Vaco

Etter at ein hadde etablert samarbeidet med Mjøes Metallvarefabrikk vart det arbeidd med å omkonstruere 20-pumpa, og lage denne i rustfritt stål. Dette var eit samarbeid mellom Olav og Eimund, og i 1994 vart den nye 20-pumpa sett i produksjon og erstatta



den gamle. Den første varianten frå Mjøes, var basert på kompatible delar med den danske 20M, men med nokre konkrete forbetringar; designendring for å kunne nytte o-ringar til tetting, materialet vart endra frå støypejern til syrefast stål og lagerhus fekk strengare toleranser mot kulelager.

I 1995 utbeta ein også problemet med dårleg stabilitet på akslingen på 20M (eit problem som hadde gitt mykje støy frå kniven). Ei konstruksjonsendring vart utført slik at akslingen kunne for-spennast når ein skrudde fast roterande kniv. Denne forbetringa viste seg å vera vellukka.

Nokre bilete seier verkeleg meir enn tusen ord, og dette er eit slikt. Likevel: Olav klør seg i hovudet under testinga av ei 60MB-pumpe. Aksel tenkjer på ei løysing, mens Eimund er på spranget for å hente noko. Far Øvsthus er og med.



20M





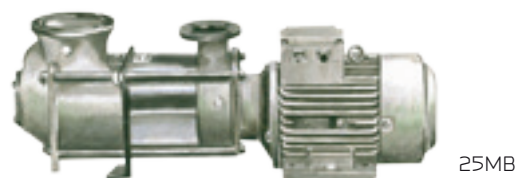
Olav og Eimund monterer aksling i 60MB under testinga ved Mjøs.

Men Mjøs har bidrege med mykje meir utviklingsarbeid kring Jets-produkta enn dette.

**25MB (1995)**

Etter vellukka forbetringar på 20M, kom tanken om at det kanskje gjekk an å bygge ei monoblokk av denne pumpa?

– Vi lufta tanken for Jets, men dei var kritiske, fortel Eimund. Mjøs kjøpte likevel inn ein 3 kW motor og ein prototyp vart bygd. Stabilitet og opplagring av pumpa virka svært bra. Som monoblokk vart det dessutan mindre friksjon. Etter testkøyring var Olav svært nøgd og det var han som bestemte namnet; 25MB. Denne pumpa kom i produksjon i løpet av 1995.



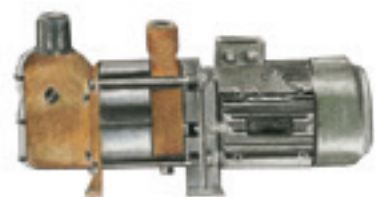
25MB

Ein erfarte etterkvart at monoblokk-prinsippet hadde mange fordelar, og då ein hadde fått fram ei 20-pumpe i MB-versjon fekk den namnet 25MB, og erstatta 20-pumpa og marknaden knytt til den. Den vart standard for alle mellomstore anlegg.

**15MB (1997)**

– Vaco hadde vore i produksjon i nokre år. For Mjøs var dette ikkje noko godt produkt i forhold til at det var svært høge krav til presisjon, kombinert med lite produksjonsvenlege komponentar som krevde tilpassing ved montering. Det var imidlertid snakk om høge prognosar for produktet på togmarknaden. Frå Mjøs var det difor ein klar tanke; – kunne ei mindre Vacuumatorpumpe erstatte Vaco?

På Jets var det skepsis til eit slikt produkt. Mjøs kjøpte likevel inn ein 1,5 kW motor og tok fram ein prototyp. Støypete komponentar i syrefast stål vart for kostbart, og støypejern medførte korrosjonsmessige utfordringar. Valet fall difor på bronse frå eige støypeperi. Pumpa vart dessutan utstyrt med plexiglas i sugekammeret, for å muliggjere enkel inspeksjon av kniv og klaffventil.



15MB

Den fyrste prøvepumpa av det som sidan vart 15MB tok etter kvart form; sugekammeret vart vesentlig endra, klaffventil vart montert på eit skrånstilt rør, inn- og utløp på pumpa vart levert med slangestussar (ikkje flensar), og ny løysing for montering av stasjonær kniv vart også testa ut på denne pumpa. Løysinga med plexiglas i sugekammeret, var eigentleg berre meint levert på sjølve prototypen, for å kunne inspisere den nye klaffen til løysinga under test. Det viste seg imidlertid som ein nyttig funksjon som også muliggjorde testing i forhold til behovet for væskeringstank – og har sidan vore eit særlege designtrekk ved pumpene. Dette var den første pumpa som blei brukt til å teste ut prinsippet VOD. Ved VOD var det ikkje lenger nødvendig med væskeringstank. Testane som blei utført – og slik ein kunne sjå prosessen reint visuelt gjennom plexiglassystemet, viste dessutan at pumpa også kunne køyrast utan væskeringstank i system med konstant vakuum, noko som dermed reduserte kostnaden på produktet.

I 1997 kom det krav om at alle ferjene i Norge skulle ha oppsamlingstank for kloakk. Av prismessige grunnar blei 15MB testa ut på mindre skipsinstallasjonar. Olav kravde at det skulle vere flensar på inn- og utløp i eit maskinrom, samt at motoreffekten skulle aukast til 2,2 kW. Pumpa vart godkjent og salet av 15MB auka svært raskt.

Mjøs leverte pumpa i starten med sveist rotor (som på dei øvrige pumpene). Dette vart etter kvart ein flaskehals, så noko måtte gjerast. Det blei maskinert ut



ein rotor i bronse av heil bolt. Dette kunne utførast i maskiner, og medførte ikkje den same flaskehalsen i produksjonen som ein hadde hatt tidlegare.

– Ein testa ut skilnaden på sveist rotor og maskinert rotor – og til stor overrasking for dei fleste vart det konstantert at virkningsgrada og pumpekapasiteten var vesentleg betre ved maskinert rotor. Fram til dette hadde Jets blitt informert frå Willy Johst om at sveiseperler og andre ujamnheiter på rotor var med på å auke pumpekapasiteten. Etter ei tid med testing var det endeleg klart for å levere maskinerte rotorar til 15MB. Dette var eit stort framskritt med tanke på den vidare utviklinga av Vacuumator teknologien. Kunnskapen og erfaringa med maskinert rotor til 15MB, vart seinare også overført til 20M og 25MB.

Med fokus på standardisering og kostnad såg ein at 25 MB både var for stor for hovudtyngda av anlegg, og dessutan var den for dyr, fordi den var produsert i rustfritt stål. Dette var bakgrunnen for at Olav og

Før og etter monoblokk. Til venstre står ei pumpe med fleksibel kobling for bruk med ekstern elektromotor. På pumpa til høgre er motoren direkte kobla på akslingen i pumpa – altså ei monoblokk.



Eit komplett anlegg med 2 stk 25-pumper klare til levering. Ola Leikanger gjer klart til sending - han er i dagsjef for serviceavdelinga.

Eimund gjekk i tenkeboksen på ny, og kom fram til ei ny Vacuumator pumpe, der sugekammeret og trykk-kammeret var støypt i bronse, og med ein mindre elektromotor. Ein annan grunn til å bruke bronse var at Mjøs kunne støype dette sjølve. Dessutan er maskineringskostnadane lavare, slik at dette vart ein vinn – vinn situasjon på fleire måtar. For å kunne bruke same pumpe også til tøming av holdingtankar, det inneber kontinuerleg vasspumping, så vart motorstorleiken auka til 2,2 kW. Dette vart ein svært velukka konstruksjon, og anlegg med to stk. 15 MB-D pumpe vart svært vanleg standard, og erstatta dei litt for store 25 MB. Denne 15 MB-D-en vart den rimelegaste, og den vart vidareutvikla med DC-motorane 12V, 24 V og 36V. Differensieringa her heng saman med utvikling i landmarknaden frå årtusenskiiftet.

### 65MBA (2001)

60MB-pumpa hadde fleire svakheiter. Det eine var at

den måtte ha konstant tilførsel av væske under drift. Den andre var at den var dårlig på pumping av væske. 60MB var heller ikkje særleg produksjonsvenleg. Sett i samanheng med utviklinga av 15MB-pumpa og 25MBA-pumpavart det vedteke å bygge ei ny Vacuumator pumpe, og det vart difor diskutert med Kåre eit nytt konsept der ein skalerte opp ein 15 MB med 6,3 kW motor. Målet var å levere ein stor Vacuumator pumpemodell som ikkje trengte kontinuerleg væsketilførsel. Forslaget innebar mellom anna at ein gjekk vekk frå sentrisk rotorhus.

*– Kåre blei opprørt når desse tankane vart presenterte, og ramsa opp alle problema med Helivac 45. Eit nei blei imidlertid ikkje tatt for eit nei, og Mjøs (som hadde god tru på konseptet) starta med modellarbeid. Pumpa som etter kvart fekk namnet 65MB, vart levert med bronserotor og bygde på erfaringane frå 15MB. Testkøyting viste gode resultat og Olav med fleire kom til Mjøs for å oververe ytterlegare testar (mellom anna med potte på utløp). Etter nokre meir praktiske testar, viste det seg at bronse ikkje var haldbart material til rotor. Mjøs måtte på ny ta frem ein sveist rotor i syrefast stål – noko som var ein liten nedtur.*



65MBA

Måten rotoren i 65MB var produsert på gjorde at den vart uforholdsmessig dyr. Det å produsere kjerna og deretter sveise på vingane tok mykje tid og krevde stor nøyaktigheit. Det vart derfor beslutta å prøve med rotor i Nikkelaluminiumsbronse. Dette var ei legering med dei rette eigenskapane og var svært positivt med tanke på å oppnå forbetra verknad, samtidig som kostnaden vart redusert.

65MB kom i produksjon i 2001 etter grundig testing i samarbeid med Olav. Overgang frå rustfrie rotorar til bronserotorar vart etterkvart gjennomført på alle typar Vacuumator pumper.

*– Resultatet av dette prosjektet vart 65MBA-pumpa, og denne tok etterkvart over alle leveranser der vi tidlegare ville brukt 60MB. Med ei så god pumpe for store anlegg, d.v.s. cruise og passasjerfarty vart det bestemt å standardisere produksjonen av vakuumnitar i forskjellig størrelse. Dette førte til konstruksjon av 65MBA, 130MBA, 195MBA og 260MBA unita. Denne standardiseringa førde til leveringar av ferdige anlegg for utskifting på seglande skip (t.d. til Carnival Cruise).* Fortel Kjell Ulla, servicesjef på Jets frå 1997. Han har hatt ansvaret for oppbygging og gjennomføring av all serviceaktivitet fram til 2010. Då flytta Kjell over til produktutviklingsavdelinga.

### 10NT (2002)

I 2001 hadde salet på 15MB auka sterkt. 15MB var no godt innarbeida på skip med generelt gode tilbakemeldingar. På land var 15MB også komme inn som erstat-



ning for Vaco, og blei levert i fleire ulike variantar med både vekselstraum og likestraum. Installasjonane var ofte med få toalett og Bjarte pressa på og ville ha ned prisen på pumpe. På bakgrunn av dette, vart det sett igang prosjektering med å utvikle ein liten og rimelegare pumpemodell.

Eimund fortel at før bygging av prototyp blei det bestemt at Jets og Mjøs skulle ha eit felles møte for å diskutere prosjektet. Møteplassen blei lagt til Skei i Jølster, der begge bedriftene møtte opp mannsterke.



10NT

Montering av pumpene skjer i sin heilhet hos Mjøs. Her er det ei forsyning av 15MB-pumper som blir gjort ferdige til levering. Produksjonen hos Mjøs er moderne og rasjonell.





hadde redusert vekt, akseltetninga var plassert inne i rotoren, også likestrømsmodellen var her som monoblokk, samt at designet var vesentleg endra.

Utviklinga av 10NT<sup>2</sup> pumpa var eit resultat av at landmarknaden måtte ha ei lita Vacuumarator pumpe for anlegg med 1 til 4 toalett. I konstruksjonen var det lagt vekt på å oppnå lave kostnader ved stort volum ved å legge til rette for automatisk samanstilling. Som ved 15-pumpa vart den også tilpassa for likestraumsdrift. I område der det ikkje er ført fram vanlig straum (230V) vil ein kunne nytte pumpa ved å bruke likestraum (frå batteri og kanskje tilknytt solcelleanlegg).

For å redusere lengda på pumpa er akseltetninga bygt inn i rotoren på 10NT-pumpa og er eit døme på små forbetringar som heile vegen er avgjerande for utviklinga av produktet.

#### SAMARBEIDSAVTALE OG KRYSSSEIGARSKAP (2003)

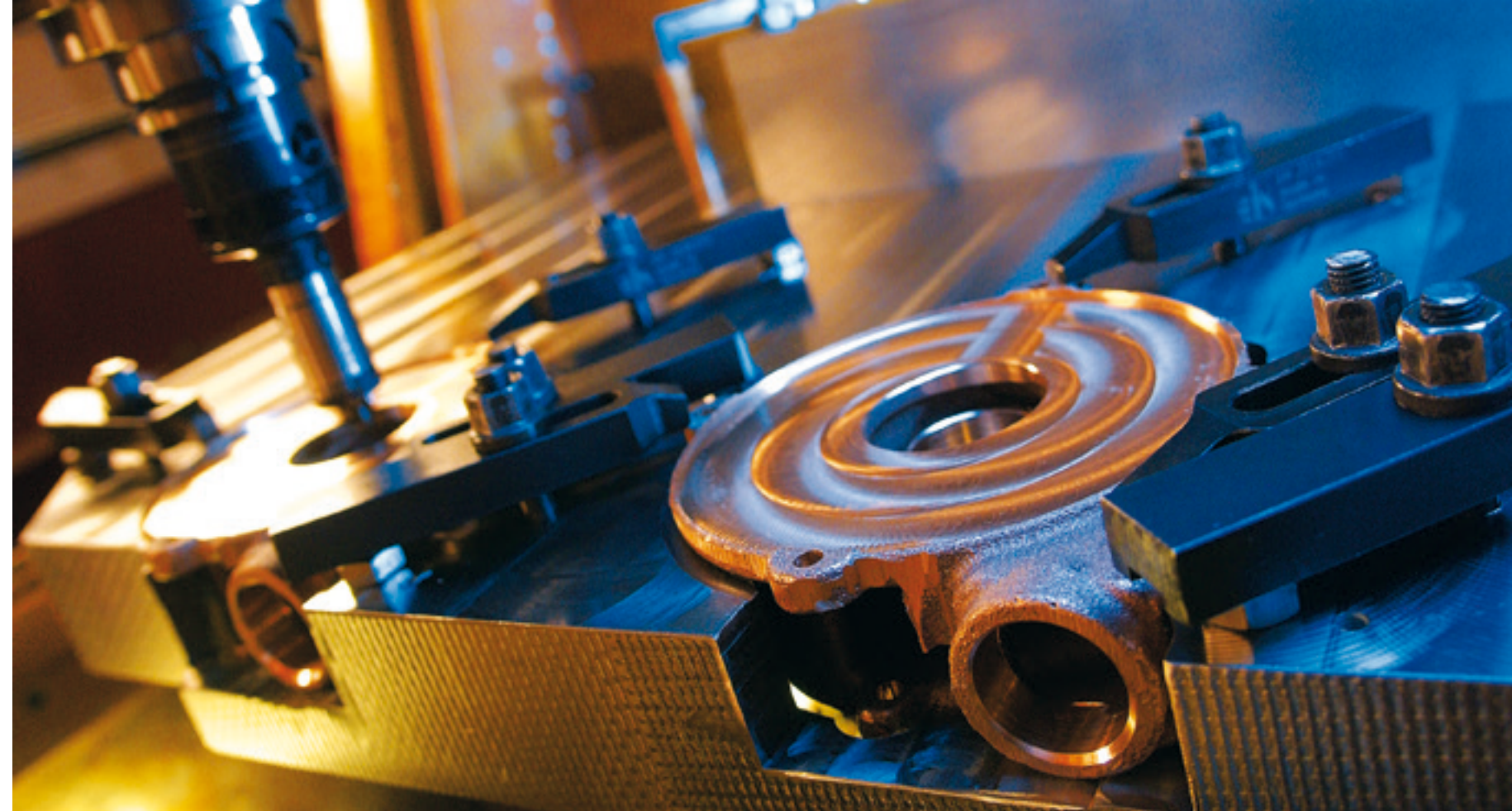
Nyvinningane måtte diskuterast med tanke på eventuelle patentmoglegheiter, så det blei skipa eit møte mellom Olav, Kåre, Svein og Eimund i Hydro sine lokale i Oslo. I dette møtet blei også produksjonsrettar og åndsverk diskutert.

*– Sjølv om vi var ganske einige blei diskusjonen stor mellom Kåre og meg. Kåre var redd for at Mjøs kunne ha motiv som ikkje var sameinte med Jets sine interesser. Avtalen mellom Jets og Mjøs var frå 1993 og mykje hadde endra seg sidan den gong. Dette blei dermed starten på den prosessen som seinare skulle ende opp som samarbeidsavtale og krysseigarskap mellom*

Eimund med støypeformer til trykkammer for 10NT-pumpa. CNC-maskiner og robotar har her måtte vike for meir manuelle verkøy. Er det ein prototypskaltru?

*– Det var sett av to dagar til dette fellesmøtet og innspela var mange og lange. Bror min, han Aksel, er av det fåmælte slaget, og den andre dagen var han trøyt og lei, og tok til slutt ordet og spurte: «Skal de ha ei ny pumpe eller ikkje?» – svaret vart «Ja».*

I 2002 var den nye Vacuumarator pumpa, som seinare fekk namnet «10NT» klar for testing. Dei vesentlege endringane var at pumpa var mindre,



*Jets og Mjøs, fortel Eimund.*

Prosesen med samarbeidsavtale og krysseigarskap blei ei spennande og krevjande utfordring for både Jets og Mjøs. Det var mange forhold det skulle kastast lys over, og det var to forskjellige firma som skulle knytast sterkare saman. Under prosessen var det mellom anna to eksterne konsulentar som hadde sentrale roller; Bjørn Gjerde (SINTEF MRB), og Lars Mjøs som var industrikonsulent på Osterøy. Sistnemnde har også vore ein sentral støttespelar i arbeidet med å sikre utviklingsstøtte frå Innovasjon Norge og andre statlege institusjonar i samband med produktutviklingsarbeidet som er utført.

I august 2003 var heile styret i Jets for fyrste gong samla hos Mjøs med det til hensikt å ta stilling til den ferdig forhandla samarbeidsavtalen.

*– For oss på Mjøs var vel dette ein av dei dagane ein*

*hugsar. Møte og omvisning vart gjennomført og det blei raskt ein svært positiv atmosfære med god stemning. Det vart sjølv sagt halde talar der Mjøs takka Jets for det gode samarbeidet som hadde vore, samt spanande og motiverande utfordringar i forbindelse med utviklingsarbeidet Mjøs var med på. Frå Jets blei det også takka for eit godt samarbeid, samt poengtert at Jets hadde vore gjennom ein svært vanskeleg situasjon, der kunnskap og produktutvikling frå Mjøs var avgjerande for Jets sin vidare eksistens.*

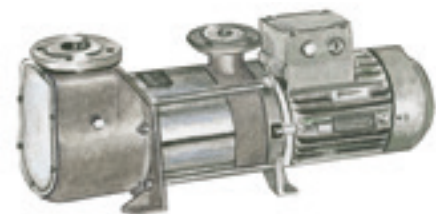
Møtet enda med ein signert samarbeidsavtale og krysseigarskap.

#### 25MBA (2003)

Etter gode erfaringar med ein vellukka 65MB-konstruksjon, ynskte ein å forsøke å redusere produksjonskostnadane også for 25MB-pumpa. Mjøs starta



ein omkonstruksjon som innebar at sugekammer frå 65MB vart overført til 25MB. Det vart gjort av hensyn til standardisering og rimelegare montering. Forbetringa vart svært positivt motteken i marknaden og 25MB endra namn til 25MBA.



25MBA

### 25MBD

Jets har kome fram til eit produkt som etterkvart var etablert seg og vist seg levedyktig. No kan ei vidareutvikling skje i form av å utvikle og tilpasse dette reiskapet til ulike formål. Slik kjem nye Vacuumator pumpa til i ulike storleikar og med stadige forbetringar. Slik vart det også med 25MB som fordi den har 3.6 kw motor ofte vart overbelasta ved kontinuerleg vasspumping. Det var eit behov for ei pumpe som både kunne nyttast til vakuumproduksjon og t.d. tøming av ein holdingtank. Derfor vart det konstruert ei ny pumpe basert på delar frå 25MB, men med pumpeimpellar i trykk-kammeret. Denne ekstra impelleren auka pumpa sin kapasitet ved pumping av væske.

Den hadde same elektromotoren som 60-pumpa (6.3 kw). Eit slikt anlegg som kombinerer vakuumpumpe- og tømingfunksjon (2x25MBD) vart levert til ein del fiske-

båtar og farty med liknande storleik og funksjon, men kostnadane var høge og det vart etterkvart levert stadig færre av denne type anlegg.

### «DEN GODE VÆSKERINGSLØYSINGA»

Etterkvart som salet av Vacuumator pumper auka, vart det arbeidd vidare med ulike forbetringar av væsketilførsel. Målet var å finne ei god løysing der ein kunne resirkulere kloakken og unngå tilstopping med stadig behov for reingjering. Tankar med ulike filterløysingar og ulike storleikar vart leverte. Olav var framleis hjerna bak desse, men produksjonen kom frå Gjerdsвика og John Gjerde AS.

Som kjent treng ein ikkje mykje væske for å bli kvitt kloakk med eit vakuumsystem, men litt. I staden for å bruke vatn kunne ein nytte seg av resirkulert kloakk, og bruke dette som fast vasstilførsel til pumpene. Men for å kunne gjere dette måtte ein finne den beste løysinga på væskeringstank.

Så lenge pumpa går, vil potta eller tanken på utløpet innehalde ein del vatn eller væske (i realiteten kloakk), og når pumpa stoppar renn vatnet tilbake. Dermed får pumpa nok vatn/væske til å lage vakuumpumpe ved neste start. Tidlegare løysingar hadde ein slange som førte væska tilbake til sugekammeret på pumpa. Det var denne slangeløysinga som skapte problema ved at den gjekk seg tett.

For eit fellesproblem var at vasstilførselen stadig gjekk seg tett og stadig måtte reingjerast for å halde anlegget i drift. Etter mykje prøving og testing kom

gjennombrøtet for «den gode væskeringsløysinga» ved at ein fekk ei potte på utløpssida av pumpa.

### 250NT

Utviklinga av den største Vacuumator pumpa kom av behovet for ei pumpe for dei største cruiseskipa, med om lag 3 500 toalett. Her vart frekvensstyring av elektromotoren ein del av konseptet. På denne måten vil ein oppnå svært stabilt vakuumpumpe og samtidig imøtekomme ynskje om energieffektivisering. I teorien er det ikkje grense oppover, men slike pumper vart levert i Frankrike til eit skip med 3 600 toalett.



250NT

### OPPSUMMERING

Produktutviklingshistorikken gir oss eit perspektiv på den utviklinga vi har sett at bedrifta har vore gjennom i ulike faser frå etablering og innovasjonsfase til produktutvikling og vidare kommersialisering av produktet. Veggen frå ide til inntekt vart lang, og koplar ein produktutviklingshistorikken på forteljningane om snublesteinar og satsingar, så ser ein fort at det heng så fint saman. Frå bedrifta får på plass ein prototyp som fungerer godt, kan ein la kreativiteten utfalde seg, og bruke krefter på å definere marknader, og utvikle



produkt som kan gi oss ei handsrekning. Kloakkhandtering er heilt vesentleg for krav til hygiene og helse, og anlegga til Jets vil gjere det mogleg å etablere hyttedefelt på elles umoglege plassar, eller verne livet i havet, som også er matfatet vårt.

Utviklinga i organisasjonen Jets, og forholdet mellom menneska som har jobba i denne organisasjonen, kampane og konfliktene, fell saman med dei ulike stadia produktet til ei kvar tid har vore i. Prosessar som både organisatorisk og teknologisk har blitt bore framover mykje ved hjelp av vilje til endring og innhenting av ny eller komplementær kompetanse. Det ser så enkelt ut på papiret, men det er så lett å gøyne og ta inn over seg, at svara var aldri gitt for dei som levde denne historia. Når det butta i mot, visste ein ikkje kor vidt det ville kome noko godt ut av det, anten det dreia seg om rettssaker eller gjenstridige produkt.

Så ser ein at ein fram mot tusenårsskiftet får samanfall av fleire viktige hendingar som skulle vise

Samarbeidet med Mjøsa inneber ofte turar til Osterøy for sunnmørningane. Her skjuler Kjell Ulla seg bak Eimund, mens Bjarte, Olav og Kåre følgjer med på testing av den nyaste (noverande) generasjonen pumpe.



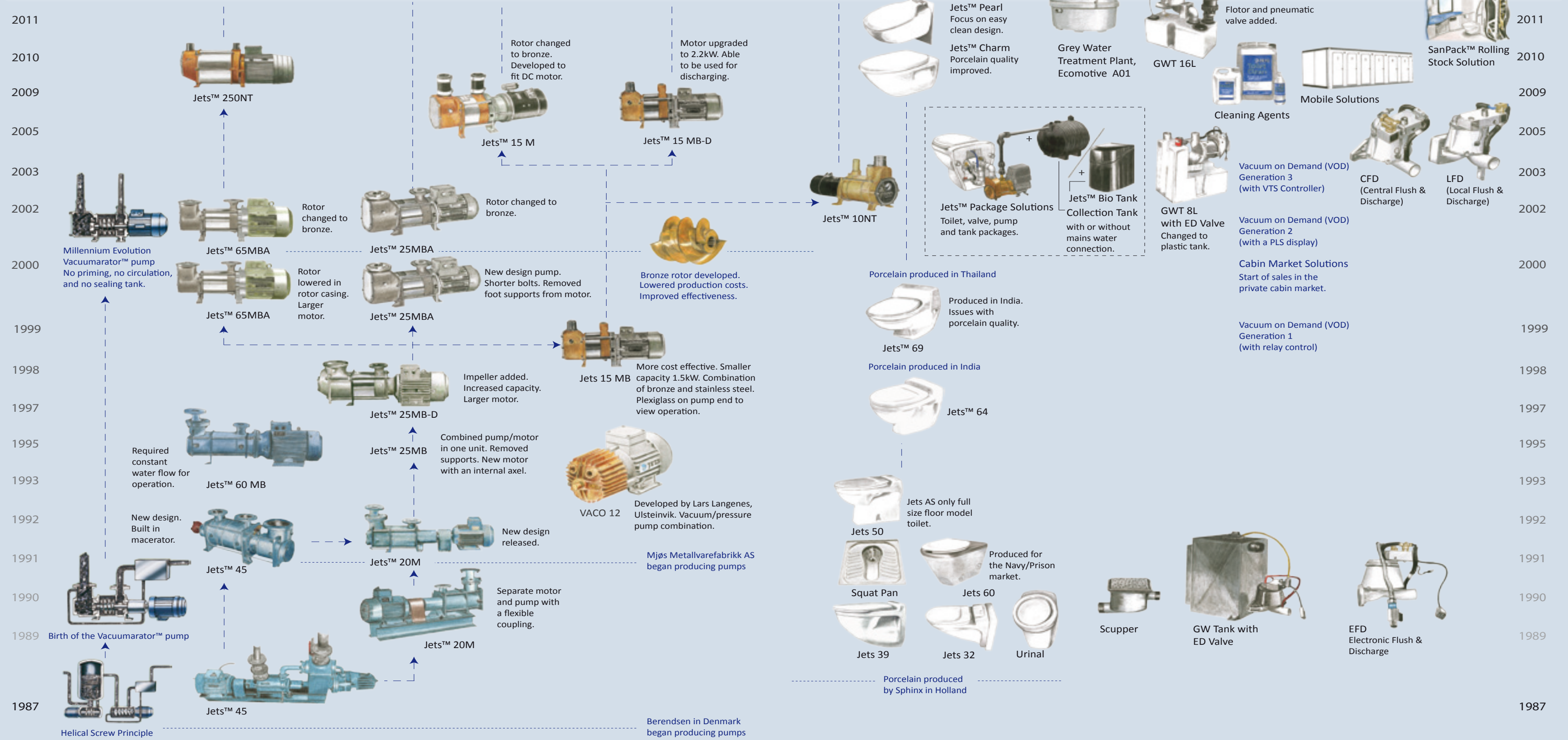


Ship and Offshore



Land and Transport

# Product Development History







seg å skyve bedrifta framover i ynskjeleg retning. Jets Standard vert skilt ut, og ein orienterer seg mot ein landmarknad som er i ferd med å opne seg, også som fylgje av generelt god norsk økonomi. Ein har også eit stabilt og påliteleg produkt som utgjør eit fundament for at bedrifta skal kunne ekspandere og ta nye segment, og samstundes konsolidere sin posisjon som verdsleiande på den maritime marknaden. Dette fundamentet dannar innteksgrunnlaget som bedrifta kan vekse og utfalde seg på, og før tusenårsskiftet hentar eigarane også inn ekstern styrekompetanse som ei materialisering av bedriftas behov for ytterlegare og meir spesialisert kompetanse. Dette er ei utvikling som pregar bedrifta på alle nivå. Spesialisering og fragmentering fører til auka økonomisk vekst, men kanskje også større grad av fram-

andgjerung innad i selskapet, der ein må arbeide meir målretta enn før, for å synleggjere og ta vare på det som fram til no har vore bedriftas kollektive identitet.

På produktutviklingssida får ein her eit lite innblikk i samspelet mellom Mjøs og Jets. Den dynamikken som oppstår mellom innovative krefter, og korleis dei heile tida byggjer ut nye produkt med utgangspunkt i forbetringspotensialet i det gamle. Olav, Eimund, Willy Johst, Kåre, Ole-Christian og Aksel har hatt tette dialogar for å stadig utbetre og utvikle produktet. Det belyser også poenget, og filosofien i Jets, om naudsynt oppbygging og utvikling av innovasjonsnettverk, akkurat slik ein tenkjer i forskingssamanhengar for øvrig. For ei innovasjonsbedrift vil kunnskapen som menneska er berarar av alltid stå i sentrum.

## The product

*The vacuum toilet was not a new product in 1986. How did Jets develop the already existing technology, and who was really behind all the good ideas?*

The various stages of Jets as a company and as an organization, correspond well with the stages at which the product has been at any given time. Organizational processes as well as technological, have both been driven by the will to change and to gain new knowledge. It looks easy on paper, but the answers were never given for the people who lived this story. When the going got tough, the outcome was never certain, whether the issue was patent lawsuits or product malfunctions.

But as Jets approaches the new millennium, several factors combine to move the company in the right direction. The land based market is opening to Jets Standard, and the products are reliable. Now a world leader in the maritime sector, Jets is gearing up to expand onshore.

The dynamic and innovative forces that reveal themselves in the cooperation between Jets and Mjøs Metallvarefabrikk, which now manufactures the Vacuumator pumps, lead to continuous product improvement. Olav Hofseth, Eimund Øvsthus, Willy Johst, Kåre Haddal, Ole-Christian Fotland and Aksel Øvsthus are in close contact to refine and further develop a growing product line. This also proves a point about the Jets philosophy on building and developing innovation networks. For an innovation company like Jets, the knowledge held by the people will always come first.





## Historiebruk

Vi brukar historie og forteljingar for å forstå kven vi er som enkeltmenneske. Forteljingar frå fortida, erfaringane våre, vil i mange samanhengar skape det kartet vi navigerer etter som menneske. Med utgangspunkt i erfaringane skaper vi også forventningar om framtida. Ei bedrift gjer kanskje klokt i å halde orden på sine forteljingar av same grunn?

Historieforteljing og historie har mange funksjonar i eit samfunn og for det enkelte menneske. Det er mange måtar å bruke historie på, og vi brukar den heile tida, meir eller mindre medvite. Å få skrive si historie slik Jets har gjort vil kanskje av nokon bli forsøkt framstilt som pretensjøst. Historie skriv ein fyrst når ein er gamal nok, vil kanskje nokon hevde. Dei som ser slik på historia har eit erindringsperspektiv på den, medan historie kanskje kan ha fleire funksjonar? Nokre historikarar vil hevde at historie kan nyttast til å både diagnostisere samtida og anticipere framtida. Med det meiner ein at for å forstå ei hending i si eiga samtid vil ein søkje seg til liknande hendingar og fortolkingsalternativa som den gong låg føre, og at ein også kan bruke historia til å skape forventningar om framtida. Slik styrer historiebruken vår både vår sjølvforståing og også våre val når vi meislar ut framtida vår. Vi brukar historie heile tida, utan at vi kanskje reflekterer så mykje over vårt historiemedvit.

Mennesket er meiningssøkjande, seier psykologane. Vi er skapte for å søkje meining. Men skal vi finne ut korvidt noko er meiningsfullt eller ikkje må vi ha noko å samanlikne med. Historia gir oss eit samanlikningsgrunnlag, anten vi samanliknar våre individuelle erfaringar og individuelle historie eller vår kollektive historie for å forstå kollektive handlingar og hendingforløp. Slik heng utvikling av vår sjølvforståing nøye saman med det vi som individ eller som nasjon har erfart og forstått.

Mange vil forstå historie som ein konstruksjon.

Enkelte kritikarar seier at historie er forteljingar, sett saman av ein forteljar og at den slik sett ikkje eigentleg skil seg frå litteratur og fiksjon. Men utavlet skjer ikkje vilkårlig. Ein søker å sjå kva som var det menneskelege handlingsrommet, slik det blir styrt av mennesket sjølv og dei ytre hendingane i samfunnet. Korleis historia ser ut for ettertida vil vere avhengig av fleire ting; både kva spørsmål som vart stillt, kva slags dokumentasjon som var tilgjengeleg, og kva svar dei munnlege kjeldene valde å gi, dersom ein har munnlege kjelder tilgjengelege. Dette blir også til ei viss grad styrt av kulturen og normene som skaper forventningane om kva ein faktisk bør lure på. Eller altså historia sjølv. Men uavhengig av alt dette, er forteljingar viktige fordi det er måtar å erkjenne, forstå og organisere røynda på.

Historia til Jets gjer strategiar og tenking meir tilgjengelege, og med det verdiar synlege. For dei som jobbar i Jets er ikkje det uvesentleg for å finne meining i mykje av det som no skjer. Ei bedrift som er i stadig endring, der folk har vore med lenge, men også der nye menneske stadig kjem til. Korleis skal ein kunne forstå den organismen ein er ein del av? Kva slag kultur og verdiar er Jets forankra i? Ei bedrift som veks raskt vil gjennom dette bruke historia som utgangspunkt for å kunne opne og vidareutvikle sitt verdigrunnlag. Menneska som jobbar i Jets er innlemma i, og meir eller mindre lenkja saman i ein kultur, ei felles forståing av at sånn er det å jobbe i Jets. Å setje ord på det for å rydde, for å klargjere, forkaste eller ta vare på, er kan-

skje framtidretta tenkt, både i eit strukturelt perspektiv og i eit menneskeleg.

Målet mitt har vore å fortelje historia så nær som råd, og; at dei handlingane som er framstilte skal verte sett og forstått i rammene av seg sjølv, på sine egne premissar. Dersom dette vert oppfatta etter intensjonen, kan det bu mykje framtid i fortida for Jets. Det er mykje å lære om seg sjølv og eiga evne til empati, forståing og toleranse dersom ein tek erfaringane i betraktning. Kanskje vil noko av det ein får auge på gjennom denne forteljinga vere at toleranse og tolmot er avgjerande om ein er aldri så usamd. Kanskje får ein også tydeleg auge på at kunnskap tel, anten den er open eller skjult, taus eller uttalt, emosjonelt eller rasjonelt forankra, forskings- eller erfaringsbasert. Uansett korleis ein vel å definere kunnskap, så handlar det om menneskelege refleksjonar. Korleis ein vel å forholde seg til kunnskap fortel mykje om korleis ein forstår tilveret og det menneskelege. Noko av den sterkaste drivkrafta i Jets har vore nettopp eit ope og audmjukt forhold til kunnskap. Det heng nøye saman med rausheit. Dersom kunnskap er menneskelege refleksjonar, er det å etterspørje og ta imot kunnskap det same som å ta imot den andre. Då må ein vere raus, tolerant og lyttande. – Det finst ikkje dumme menneske, sa Olav, ein stad i boka. Berre dei som tenkjer annleis. Slik kan ein møte andre ope og fordomsfritt.

Jets har teke mål av seg til å vere noko meir enn berre ein arbeidsplass. At Jets leverer kvalitativt gode produkt heng nøye saman med dei verdiar verksemda

er tufta på. Det vi trur på opnar motivasjon som drivkraft for våre egne handlingar. Vi trur vi er opptekne av produktet, men produktet er berre ei materialisering av våre indre og djupare verdiar, som kjem til uttrykk gjennom det vi skaper. Som lærar erfarte eg også dette: i kjærleiken er det godt å vere menneske. Kva er kjærleik i praksis om det ikkje er å søkje kunnskapen og slik møte den andre? Gi plass og rom til det som er tenkt, høyre etter og ta det på alvor. I ei innovasjonsbedrift er denne rausheita ein føresetnad. – *Menneska kan ikkje berre få ansvar*, seier Olav. Dei må få handlingsromet også. I det ligg det tillit og ei positiv tru på at du meistrar. Han har erfart det alt saman.

Korleis Jets vel å bruke denne historia inn i framtida er ikkje gitt nokon å vite. Men ein vil kanskje erfare dynamikken mellom fortid og framtid når ein les og brukar tid til å reflektere rundt framveksten av denne verksemda som er ein levande og utviklingsorientert organisme. Ein vil kanskje erfare at forteljinga endrar

**«Målet mitt har vore å fortelje historia så nær som råd, og; at dei handlingane som er framstilte skal verte sett og forstått i rammene av seg sjølv, på sine egne premissar.»**





synet på fortida, ei endring som vil påverke forståinga og fortolkinga av bedrifta i dag. Dette vil i sin tur kanskje skape nye og andre forventningar til framtida. Slik er ikkje historie daudt og uinteressant for noko individ, verksemd, region eller nasjon. Historiebruk er med på å skape forventningar, og forventningar er ein viktig del av vår menneskelege handlingsmotor.

Dette er også ei forteljing som minner oss om at handlingar den gong har rekkevidde inn i framtida.

Slik er det med alle handlingar, og slik er det å vere menneske. Det er ikkje ein historikars jobb å dømme desse handlingane, men formidle det som heng saman slik at det kan bli forstått. Poenget er ikkje å finne heltar og syndebukkar, men å forsøke å vise kva handlingsrom aktørane hadde, forsøke å forstå det i lys av medgang og motgang, og opne eit rom der lesaren kan reflektere rundt kva dette innebar for dei menneska som levde erfaringane.

## Using history

*The history of Jets makes strategies and ideas more accessible, and hence the values become visible. For the Jets staff it is important to make sense of a company that is changing, where some have worked since day one while others are newcomers.*

The history of Jets makes strategies and ideas more accessible, and hence the values become visible. For the Jets staff it is important to make sense of a company that is changing, where some have worked since day one while others are newcomers.

The company's ability to make good products is based on the values which it was founded on:

*– People cannot just be given the responsibility to carry out something. They must also be given authority to act, says Olav.*

In this lies a trust and a positive belief that yes, you can do it. Olav has experienced it himself. The story about Jets is a story of how our actions in the past echo in the future. That is true for all actions, and part of being human. It is not an historian's job to judge these actions, but rather to tell them in a way and a context that can more easily be understood. The point is not to find heroes and scapegoats, but rather to show the conditions the people worked under, try to understand their reasons in the light of ups and downs, and open a door to where the reader himself may reflect upon what this meant to the people who lived out these experiences.







# Fotnotar

## Ei suksesshistorie 2009–2011

- 1) Styrenotat 200407.
- 2) Human Development report 2006.
- 3) Ibid.
- 4) Innblikk Geografi 1999:77.
- 5) Environmental Protection Encouragement Agency.
- 6) Norwegian Center of Expertise Maritime.

## Utgangspunktet 1986–1989

- 1) Electrolux er eit svensk selskap, og verdas største produsent av kjøkenutstyr, vaskemaskiner og utandørsapparat. Selskapet vart grunnlagt i 1910 under namnet Elektromekaniska AB av Aksel Wenner-Gren. Electrolux eig mellom anna AEG, Husqvarna, Volta og Zanussi.
- 2) Wärtsilä er eit stort konsern som har fabrikkar mange stadar i verda, mellom anna i Finland, Kina og Italia. I alt har dei 18 000 tilsette i 60 land. Selskapet kan sporast tilbake til eit sagbruk som vart etablert i Wärtsilä i 1834. I 1851 vart Wärtsilä jernbruk etablert same staden som erstatning for sagbruket. I mellomkrigstida utvikla Wärtsilä-konsernet seg til ei av landets leiande bedrifter. Ved krigsslutt i 1944 vart 215 km<sup>2</sup> av kommunen Wärtsilä avstått til Russland, inkludert industristaden Wärtsilä der selskapet heldt til. Selskapet måtte derfor flytte verksemda.
- 3) Teknisk Ukeblad 1976, No 3: 21/22

## Industrialisering og kommersialisering 1989 – 1998

- 1) Hodne 2002: 275
- 2) I august 1989 var den totale arbeidsløysa på om lag 140 000 menneske (Vale 1990: 89).
- 3) Willy Johst, dansk innovator av Helivac pumpa. Han etablerer eige selskap og blir ein del av teamet rundt Jets Process.

- 4) Selskapet Jets Process endra i 1998 namn til Jets Standard AS og vart vidareført som det selskapet som skal ha ansvar for ikkje-maritime marknader. I starten gjeld dette tog – internasjonalt og land Noreg.
- 5) Kjelde: strategidokument 1996- merka konfidensielt.
- 6) Sak 05. 26.06.91. Sitat.
- 7) Halvårsrapport første halvår 1991.
- 8) Fråsegna om avlyst kausjonsansvar er datert 22.01.91.
- 9) Brev 17.12.92.
- 10) Kåre meinte at ein måtte skifte namn frå Jets Systemer til Systemproduktar for å verne merkenamnet Jets, og unngå at det skulle festast til forestillingar om insolvens og manglande finansielle posisjonar.
- 11) DU-sentralt ved Elin Ersdal.
- 12) Mail frå Kåre Haddal 07.07.11.
- 13) Mail frå Kåre Haddal 07.07.11.
- 14) Styrets årsberetning for 1992
- 15) Dvs; dette er høgste rettsinstans for forvaltningssaker i Finland. Finna har eit noko anna rettsystem enn oss, og vi har ikkje denne instansen. Så det rettaste ville vere å seie at dette svarar til sluttnivået, som i Noreg er Høgsterett
- 16) Dvs; dette er høgste rettsinstans for forvaltningssaker i Finland. Finna har eit noko anna rettsystem enn oss, og vi har ikkje denne instansen. Så det rettaste ville vere å seie at dette svarar til sluttnivået, som i Noreg er Høgsterett
- 17) Danielsen 06.12.95-ref Jets Nytt våren 1996
- 18) Styremøte 09.07.96.
- 19) Gråvatn er vatn brukt til vasking, dusjing etc, medan svartvatn er kloakk.
- 20) Denne nye etaten var eit resultat av ei sterk sanering av det offentlege verkemiddelapparatet tidleg på 1990-talet. Industribanken vart lagt ned og SND overtok verksemda til DU, Industrifondet og nokre andre offentlege finansinstitusjonar.

- 21) SSB Fortsatt sentralisering. Regionale befolkningsframskrivinger 2002–2020. Økonomisk analyse 4/2003
- 22) Styremøtereferat 22.12.94.
- 23) Brev til KAH/OH 01.11.98.
- 24) Referat KAH 01.05.98.
- 25) Styrefereferat 10.05.94.
- 26) Notat av 02.11.98.
- 27) Mjeldheim 2002:19
- 28) Kjell Standal – BI-Ålesund

## Organisasjonsutvikling og global ekspansjon 1998–2009

- 1) Jets logoen er registrert varemerke i Noreg, Frankrike, Sør-Korea og USA (1998), og vert på dette tidspunkt søkt registrert i India. Softsound er registrert i Noreg og vert no søkt registrert i EU.
- 2) Innblikk 1999:166
- 3) Botvar 1998
- 4) Diskusjonskunst. Dyktigheit i logisk bevisføring og argumentering; korleis ein gjennom usemje og motsetningar kjem fram til nye og djupare innsikter/ svar.
- 5) Elbjørg Gui Standal 2004, BI Ålesund
- 6) Aksjelova § 6-14
- 7) Verksemda innfører også fleksitidsordning, med kjernetid 8.30–1500, og rammetid 0630 – 16.30, og ordinærtid 7.30–15.30 (1. juli 1998). Det blir også etablert bedriftshelseteneste, og inngått avtale med Aktivsen-teret (frå 01.09.98). Kvar fredag vert det stelt i stand felleslunsj. Leiinga ynskjer å ta ansvar for tryggleik og trivsel, og driv aktivt med organisasjonsutvikling på alle nivå. Med dette opprettar og organiserer ein møteplassar slik at folk skal kunne bli kjende med kvarandre på tvers av rollene dei har i bedrifta.

- 8) Jetsnytt nr 5, 1999.
- 9) Jetsnytt nr 8, 1999.
- 10) 3–4 nye stillingar for dokumentasjon/backoffice. Einar Grimstad over i ny stilling som informasjonsleiar 30.06.98, med ansvar for utvikling av vakuumskulen, læremateriell og internetstrategi.
- 11) I 1998 hadde Jets AS 23 tilsette.
- 12) Jets styreprotokoll 15.07.98 – private notat Jan Driveklepp.
- 13) Produserer reinseanlegg.
- 14) Ref styremøte 21.11.2000.
- 15) Notat 31.05.99.
- 16) SSB: Sjukefråveret for kvinner og menn i industrien i 2000 låg på over 7.5%.
- 17) Det siste Olav gjorde det året var å overdra 36 aksjar i Jets AS til nøkkelpersonell og trufaste medarbeidarar; Hilde Karin, Jan Tore, Ole-Christian, Bjarte og Kjell.
- 18) 18.04.02.
- 19) Sunnmørsposten 30.08.01.
- 20) Protokoll 15.08.00.
- 21) Mail frå Kåre Haddal til Jan Driveklepp 24.09.01.
- 22) Utgreiing frå advokatane Wigum, Yndestad, Njoten & Flø, 28.10.01.
- 23) Denne prosessen vart initiert i styret 15.04.2002 av Kåre, og den 18.03.03 går eit samla styre inn for at det skulle utviklast ein strategisk allianse mellom Mjøs og Jets, forankra i ein partnerskapsavtale og i eit krysseigarskap. Fordi ein såg kvalitetar som kunne forklarast i at Mjøs var ei familebedrift med sterke handverkartradisjonar som ein ikkje ynskte destabilisere, ville Jets ikkje søkje større eidedel i Mjøs enn 40%, (den vart endeleg sett på 30%) og baud Mjøs 12% i Jets. Ein utvida også styret i Jets med to plassar, med tanke på representasjon frå Mjøs gjennom Eimund Øvsthus (styrereferat 180303) .
- 24) Mail frå Kåre Haddal til Solfrid Alme 21.09.01.

- 25) Rapport 21.04.01.
- 26) Rapport 10.10.01.
- 27) Sjå teikning laga av Kelly Ann Selboskar, side 238–239.
- 28) Reiserapport 01.03.99.
- 29) Internt notat 10.09.98.
- 30) FOU-arbeid ved bedrifta gir resultat i 2001. Mellom anna får ein fram ei rimelegare toalettstyring (VPC Controller) og FD-ventil, samt priming av Vacuumarator pumpene som fører til at ein slepp å bygge væskeringstank på aggregata.
- 31) Bjarte Hauge vart tilsett som dagleg leiar i Jets Standard 01.08.04.
- 32) Bjarte vart tilsett som dagleg leiar i Jets Standard i styremøte av 28.09.04.
- 33) Notat til styremøte i Standard 13.12.06.
- 34) Notat til Solfrid Alme 14.01.00.
- 35) Styrefref 20.09.04.
- 36) Innblikk s. 106.
- 37) Rapport 09.02.05.
- 38) Zhuzhou Electric Locomotive Research Institute Ningbo Branch
- 39) International Research and Development, som svara til nasjonale IFU-prosjekt (industriell forskning og utvikling).
- 40) Styremøte 05.09.05.
- 41) Avtalen med Porsgrund porselen opphøyrer. Ny avtale i Asia f.o.m. oktober 2005. Fungerer optimalt for Jets.
- 42) Notat 25.09.05.
- 43) Styresak 04/06 s.1.
- 44) I dag er desse slått saman til eitt selskap.
- 45) Jordforsk: Senter for jordfaglig miljøforskning.
- 46) Disruptiv innovasjon er ein innovasjon som forstyrrer den eksisterande marknaden. Den kan forbetre eit produkt eller ei teneste på ein måte som marknaden ikkje forventar, vanlegvis ved å senke prisen eller

- designer for andre forbrukarar. Som regel er oppfinninga billigare og meir praktisk enn dei etablerte produkta i den tradisjonelle marknaden. Innovasjonen opnar eit paradigmeskifte.
- 47) Styreprotokoll sak 21/2008.
- 48) DN 15.06.2011.
- 49) Eit individ som er dugande og smart på praktiske løysingar
- 50) Notat standard 31.05.08.

### Jets-ånda

- 1) 02.11.90. notat – strategidokument

### Produktet

- 1) Monoblokk: At motorakslingen er gjennomgåande og er akslingen i pumpa.
- 2) NT er ei forkorting for New Technology knytt til ei teknisk forbetring av Vacuumarator pumpa.



# Kjelder

## Litteratur

**Bøe, Jan Bjarne** (2006). *Å lese fortiden*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

**Ekeland, Tor-Johan** (2004). *Konflikt og konfliktforståelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

**Grytten, Ola Honningdal & Hodne, Fritz** (2002). *Norsk økonomi i det 20. århundre*. Oslo: Fagbokforlaget  
*Human Development Report 2006 - 2011*

**Henriksen, Jan Olav og Vetlesen, Arne Johan** (2006). *Nærhet og distanse*. Oslo: Gyldendal Akademiske

**Jensen, Bernard Eric** (2006). *Historie – livsverden og fag*. København: Naryana Press

**Karlsen, Ole G.**(1998). *Geografi 8–9 -10*. Oslo: H. Aschehoug & Co

**Kvammen, Marit** (1996). *Frå fangst til fabrikk – industrisoge frå Hareid kommune*. Hareid kommune

**Vale, Per Halvor** (1990). *Innføring i samfunnsøkonomi*. Otta: Engers Boktrykkeri

**Vetlesen, Arne Johan**. Nyliberalisme - en revolusjon for å konsolidere kapitalismen. *Agora* nr 1. 2011

**White, Hayden** (2003). *Historie og fortelling*. Valdres: Valdres Trykkeri

## Andre kjelder

Bygdesogene for Ulstein, Hareid, Herøy og Sande

Bedriftshistorie for Ulstein og Kleven

Avisutklipp Vestlandsnytt, Vikebladet/Vestposten, Sunnmørsposten, Dagens Næringsliv, Dagbladet, Jetsnytt m.fl

## Private arkiv:

John Gjerde sitt private arkiv. Ikkje systematisert. Styreprotokollar, strategidokument og notat i perioden 1986–2005.

Olav Hofseth/Kåre Audun Haddal sitt private arkiv. Ikkje systematisert: Styreprotokollar, strategidokument og notat i perioden 2005–2009.

Jan Driveklepp sitt private arkiv. Kladdebøker og protokollgrunnlag for styreprotokollar, strategidokument og notat frå 1998–2009. Private kommentarar og nedteikningar.

## Munnlege kjelder/intervju:

Alme, Solfrid

Driveklepp, Jan

Fotland, Ole-Christian

Garen, Jon

Gjerde, Bjørn

Gjerde, Edvard

Gjerde, Mathias

Gjerde, Ranveig

Gjerde, Richard

Haddal, Kåre Audun

Hauge, Bjarte

Heistad, Arve

Hofset, Olav

Hofset, Svein

Jenssen, Petter

Leikanger, Jan Tore

Nytun, Otto Kjetil

Sandnes, Lars

Storflor, Hilde Karin Haddal

Ulla, Kjell

Øvsthus, Eimund

## Samtaler:

Gjerde, Myrthle

Holm, Einar

Kvalsund, Sverre

Park, J.C.

Souto, Tove O.

Steinsåker, Jan Kenneth

## Bilete:

Portrettbilete side 33,49, 51, 83, 105, 109, 141, 145 og 157 er tekne av Per Eide 2011.

Gruppebilete side 14 er frå strategisamling i 2010. Teke av Per Eide.

Gruppebilete side 148 er frå styremøte i Jets Invest AS i 2010. Teke av Per Eide.

Gruppebilete side 190 er frå styremøte i Jets AS i 2010. Teke av Per Eide.

Bilete frå sunnmørs-kommunene tekne av Per Eide og Harald Valderhaug.

Bilete elles tekne av Tony Hall, Trond Are Thomassen, Trudi H. E. Moniz, Jan Kenneth Steinsåker og frå Jets arkiv.

