

**SETT SLIKT!**  
**SANDNES OG ØGLÆND I NYLIBERALISMENS TID**

Lars Gaute Jøssang

DET NORDISKE HISTORIKARMØTET I TROMSØ 11.-14. AUGUST 2011

Nyliberalisme i arbeid og daglegliv

## Bakgrunn og opptakt

Sandnes i Rogaland, med bystatus frå 1860 og kjent som porten til Jæren - ”det forjettede land”, skal dette innlegget handla om.<sup>1</sup> Plassert i botnen av Gandsfjorden ei mil søraust av Stavanger, med tilgang til hav, sjø og fiskeressursar, kringsett av rike leirbakkar og eit jærjordbruk i sterk omforming, var det mykje som gav grunnlag for vokster og utvikling. Sandnes blei eit trafikalt knutepunkt med vegnett, dampskipskai og jernbane, eit senter for handel og vandel, og i stigande grad ein foredlingsby. Frå slutten av 1800-talet og fram til 1920 voks ein småskoren, brei og heimemarknadsorientert industri fram. Den var robust og fleksibel, noko som langt på veg forklarar den låge arbeidsløysa i mellomkrigstida. Tilveksten av nye verksemder i grensesnittet mellom industri, handel og tenesteyting hjelpte også på. Dessutan var det utviklingspotensiale i gamle verksemder.<sup>2</sup>

Bonde- og omgangsskulelærarsonen Jonas Øglænd kom til Sandnes som ein ung jypling og begynte bondehandel i slutten av 1860-åra. Han hadde nase for det som rørde seg i tida, kunne drøsa med jærbondene og forsynte dei med kraftfôr, kunsthevd og andre innsatsvarer i byte med ”Landmandens Produkter”. Dette gjorde han pengar på og slo seg opp. Fyrst på 1900-talet etablerte sønene, Lars og Jakob, ein sykkelfabrikk. Nye modellar, både med og utan motor, blei utvikla i mellomkrigstida.<sup>3</sup> ”Syståvå”, etablert i siste del av 1920-åra, blei nok eit skot på Øglænd-treet. Parallelt med nysatsingane føregjekk eit omfattande rasjonaliseringsarbeid kombinert med tunge framstøytar på reklame- og salssida. Saman med Jæderens Uldvarefabrik, også det ei ”gamal” bedrift, bar Øglænd mykje av den økonomiske voksteren i mellomkrigstida og tiåra etterpå. Nemningar som ”motor” og ”lokomotiv” gjev meining.<sup>4</sup>

Sandnes-industrien voks både kvantitativt og kvalitativt. At byen blei mykje større i samband med ”kommunerevolusjonen” i 1965, var også ein del av dette biletet. Det blei fleire og større bedrifter smidde i effektivitetens og produktivitetens band etter amerikansk mønster med tydelege innslag av av så vel Fordisme som Taylorisme. Desse harde og umettande systema skapte på den andre sida behov for mjukare og meir menneskevennlege system. Human relation-satsinga fekk etter kvart mange utløparar. Firmaet Jonas Øglænd var eigentleg i fornt

---

<sup>1</sup> Sandnes runda nyleg 150 år. I samband med jubileet kom *Sandneshistorien. Fra husklynge til stor by I og II* ut (Bergen: Fagbokfolaget), ført i pennen av Svein Ivar Langhelle, Birger Lindanger, Gunnar Nerheim, Olav Tysdal og underteikna. Med på laget var også Edgar Hovland. Innlegget dreg vekslar på innsikter og kunnskap som blei utvikla i prosjektet. Eg er dei stor takk skuldig. Sjå elles litteraturlista for meir utfyllande informasjon om forskinga som ligg til grunn for artikkelen.

<sup>2</sup> Jøssang 2010 a og Schanche Jonassen 1964.

<sup>3</sup> Schanche Jonassen 1968.

<sup>4</sup> Jøssang 2010b.

på alle desse områda, og prega byen på grunnleggande vis. Det fysiske nærværet i form av fabrikkar, utsal, butikkar og lagerbygg, alle bustadhusa og "Ø-kyrkja" var eit karakteristisk trekk. Det var Ø-ar over alt i dette offentlege rommet. Dei fleste arbeidarane kom frå Sandnes og Høyland (nabokommunen). Ikkje berre blei folk livet ut ved bedrifta. Det var også slik – som far så son, som mor så dotter. Kanalane inn i selskapet var i stor grad funderte på slektskap, vennskap og slektskap. Det skapte både lojalitetar, band og lydige arbeidarar. Til Ø-byen hørde også Ø-skatten og Ø-politikken.<sup>5</sup>

Firmaet Jonas Øglænd var ei verdiskapande verksemd både fysisk, materielt, sosialt, kulturelt og religiøst/kristeleg. Det som kan kallast Ø-pakken, femnde eigentleg om heile livet. Merksemda som selskapet hadde på heim og familieliv, er både interessant og slåande. Strengt teke låg det utanfor bedrifta sitt domene og ansvarsfelt. Men firmaet såg behova, engasjerte seg og instituerte ordningar. Det var såleis glidande overgangar mellom bedriftssfæren og privatsfæren. I det meste reflekterte ordningane tida sitt kjønnsrollemønster og ei bestemt oppfatning av kva det gode familielivet gjekk ut på. Øglænd bygde også opp eit finmaska fritidstilbod. Her kom ferieheimane inn, dei ulike arrangementa mynta på store og små, ja på heile Ø-familien. Det som kan kallast Ø-kulturen slo ut i mange retningar. Alle smakar, både den alminnelege og den finstemte, skulle stettast. Øglænd var der – for den enkelte og for familien. Ø-pakken femnde i grunnen om heile tilveret. Den karakteristiske Ø-en var overalt, både i konkret og i meir overført tyding. På det meir fundamentale planet dreia det seg om det gode livet, den gode bedrifta og det gode samfunnet – i ramma av Ø-byen.<sup>6</sup>

Sandnes-industrien fekk riper i lakken på 1970-talet. Men dei blei snart matte. På spranget over i det neste tiåret var det full fres, meir og mindre over heile linja. Så blei det tyngre att. Det var som verksemdene, og spesielt dei store, blei tvungne frå skanse til skanse etter ein dødens logikk. Sjølv om det blei arbeid iherdig og med god tru, blei utfasing og avvikling lagnaden for dei fleste. Sett i eit lengre næringsperspektiv blei 1980- og for så vidt 1990-åra spesielle. Aldri hadde vel industrien, og alt som knytte seg til den, vore prega av så mykje dramatik. Nedturen var i ein forstand spesiell og unik. Og samstundes er tilfellet Sandnes berar av noko større og meir allment. Nettopp i desse åra måtte den keynesiansk-inspirerte regulerte samfunnsorden i nasjonal innfatning vika for ein avregulert, friare, opnare og meir konkurranseorientert orden som ikkje i same grad kjende nasjonale grenser.

---

<sup>5</sup> Schanche Jonassen 1968. Intervju med sosialsjef i Øglænd Reidar Skarung, 29.4.2009 og bedriftsbladet *Vi hos Øglænd*. Jf også Jøssang 2010c.

<sup>6</sup> Ibid.

I eit kort innlegg er det sjølvstøtt råd å gje ei uttømmende framstilling. Å skissera politikken, handlingsromma, rammene og føringane, problemstrukturane, peika på aktørane, interessene, strategiane, må difor gå med snøgghast. Det var mange bransjar og bedrifter i Sandnes som møtte veggen i denne perioden. Men det er likevel inga ”forteljing” som i styrke, omfang, intensitet og konsekvensar kan måla seg med det som skjedde i og rundt firmaet Jonas Øglænd. Måten selskapet blei kjøpt opp på, partert og seld på er mest utan sidestykke, i alle fall i Rogalands-historia.<sup>7</sup> Dei sterke reaksjonane må sjåast i høve til plassen, posisjonen og grepet på byen. Når det gjekk som det gjorde, hadde det med endringar både i det indre Øglænd-rommet og i det ytre samfunnsrommet å gjera. Nettopp ved å sjå både på det allmenne og spesielle kan ein koma på sporet av økonomi, politikk, strategiar, strukturar og prosessar, årsaker og verknader som utfalda seg i 1970- og 1980-åra – då det gamle industrisamfunnet på mange måtar gjekk opp i liminga. Temaet og innfallsvinkelen har aktualisert ei brei historisk tilnærming med fleire delhistoriske perspektiv involvert.<sup>8</sup>

### **Vokster, draumefabrikk og skræmeskot**

Slutten av 1960- og byrjinga av 1970-åra var prega av oppbrot og det på fleire plan. På den eine sida utfordra framveksten av store og opne handelsblokker i Europa konkurransevne og etablerte produksjonsstrukturar. At den nye datateknologien var i ferd med å bli meir enn eit randfenomen, var også ein endringsfaktor. På den andre sida blei vokstersamfunnet utsett for ramsalt kritikk. Det kapitalistiske systemet skapte ikkje berre sentralisering og ulikskapar, det øyde også ressursar i eit støtt høgare tempo og truga dessutan miljøet. Krava om eit mjukare og meir demokratisk arbeidsliv blei også meir høglytte enn før.<sup>9</sup>

Sandnes-industrien tilpassa seg dei nye tidene på ulike måtar. Mange bedrifter bygde nye, større og meir rasjonelle fabrikkar utanfor bykjernen. Andre fusjonerte for å få nødvendig storleik og tilstrekkeleg slagkraft. Dessutan voks det fram ei næringsklynge av mekaniske bedrifter som fyrst og fremst sikta mot ei betre og meir rasjonell utnytting av ressursane. I denne satsinga stod utnytting av den nye datateknologien sentralt. Teknisk Samarbeidsgruppe

---

<sup>7</sup> Det einaste måtte vera Elkem sine freistnader på å skaffa seg kontroll over Kværner-konsernet, men det raidet mislukkast som kjent. Jf. Alf R. Jacobsen 1987. *Kværner.krig. Dagbok frå et aksjeraid.*

<sup>8</sup> Framstillinga har element av både politisk historie, byhistorie, føretakshistorie, institusjonshistorie sosialhistorie og arbeidslivshistorie i seg. Når det gjeld teoretisk orientering ut over dette, må eg berre visa til litteraturlista med tanke på sentrale inspirasjonskjelder. Diverre er ikkje dette aspektet eksplisert korkje i teksten eller i notane.

<sup>9</sup> Furre 1999: 268 ff. og Benum 2005: 32 ff.

(TESA) var ei nyskaping, som frametter fekk mykje å seia. Firmaet Jonas Øglænd var også i denne samanhengen ei nøkkelbedrift.<sup>10</sup>

På slutten av 1960-åra omsette selskapet for vel 220 millionar kroner. Av dette hefta sykkelfabrikken for 33, manufaktur- og engrosområdet for 29, konfeksjonsfabrikken for 21, butikkområdet for 10 og landbrukssektoren for 7 prosent.<sup>11</sup> Øglænd var eit konglomerat som dreiv med mangt som innbyrdes ikkje hang like godt i hop. Men det fungerte likevel etter sin eigen innebygde logikk. Øglænd hadde ein flat struktur. Det var eigentleg ikkje noko ”generaldirektør” i systemet. Meir dreia det seg om ei gruppe som bestod av dei enkelte områdeleiarane. Dei hadde alle Ø-blod i årane sine, åtte sine partar i selskapet og kjende grunnhaldningane. Dei familiebaserte selskapsavtalane hadde hatt ein regulerande funksjon når det galdt eigar-, makt- og styringsstrukturen. Den familiebaserte selskapsorden var både finstemd og skjør. Brørne Lars og Jakob var ulike og gav opphav til to familiegreiner som ikkje utan vidare såg likt på ting. Etter som tida gjekk og nye eigargenerasjonar kom på banen, blei det ikkje akkurat lettare å halda styr på arverekkefylgja og stetta alle rettferdskrav. Og di meir Ø-kapitalen voks, di større blei også risikoen for eigarane. Dette saman med veksande behov for ekstern kapital og endringar i skattelovgjevinga la grunnlaget for ein overgang frå den private familieselskapsmodellen til eit ”ope” aksjeselskap. Frå 1. januar i 1966 var Jonas Øglænd AS formelt i drift.<sup>12</sup>

Så langt hadde selskapet rekruttert leiarane sine internt. I den nydefineringa av selskapet som fann stad blei dette også endra. Martin T. Tveit var ein ”akademisk direktør”, ulikt det som tidlegare hadde vore i selskapet. Tveit hadde sitt faglege tyngdepunkt i teknologien. Men nokon reinskoren ”teknokrat” var han likevel ikkje. Mykje tyder på at han hadde ei humanistisk, gjerne kristen grunnorientering. Mennesket i produksjonen opptok han. Å leia ei bedrift gjekk ikkje berre ut på å få hjula til å sviva raskast mogleg. Arbeidet måtte i tillegg opplevast verdfullt og meiningsfullt av den enkelte. Det produserande mennesket skulle veksa å nå nye høgder, menneskeleg, sosialt og kulturelt. Fabrikken skulle vera eit foredlande, ikkje eit slitets, monotoniens og keisamhetens rike.<sup>13</sup>

Sykkelfabrikken gjekk godt, og trong meir plass. Spørsmålet blei då om Øglænd skulle bygga endå ein sykkelfabrikk i sentrum, eller bygga på ny og stor tomt i Sandnes-periferien. Øglænd

---

<sup>10</sup> Jøssang 2010d: 78 ff.

<sup>11</sup> Øglænd 1995: 33.

<sup>12</sup> Schanche Jonassen 1968: 137 ff.

<sup>13</sup> Jøssang 2010d.

valde det siste. Ei grundig førebuing prega av studieturar utanlands og tett kontakt med Arbeidsforskningsinstituttene var viktige ingrediensar i planleggingsfasen. Den nye sykkelfabrikken på 23 000 m<sup>2</sup> blei høgtidleg opna i august i 1972. Kapasiteten låg på 300 000 sykkelrammer i året, 200 000 monterte sykklar, 50 000 barnesyklar, 10 000 ergometersyklar og 10 000 mopeder.<sup>14</sup> Tveit omtala fabrikk som ein ”produksjonsmaskin” med ”Hilton standard”. Direktøren strutta av optimisme. ”Jeg ser en stor fremtid for sykkelen – overalt”, let han om. ”Ikke noen gang har den vært mer anvendelig enn nå – den forurenses ikke, den er miljøvennlig, - den er helseskapende”, kort sagt, ”et ideal-instrument for sunn kropputfoldelse”.<sup>15</sup> Øglænd hadde fått draumefabrikken på plass. Den var planlagt og dimensjonert for ei stor framtid.

Øglænd var inne i ein moderniseringsprosess. Omdanning til aksjeselskap og toppsjef med grader frå internasjonale høgskular og universitet braut opp eksisterande mønster. Det einaste som mangla for å fullføra dette løpet, var eigentleg notering på børsen. Med eit slikt grep ville leiinga ha mindre styring med kven som selde og kjøpte aksjar med alle fylgjene det kunne få. Dei som blei kalla ”faren ved innside trade” frykta i alle fall nokon. Motførestellingane veik for moglegheitene. Å bruka børsen som reiskap for ny kapital var lokkande. Dessutan utgjorde neppe ein breiare eigarstruktur nokon fare for familiehegemoniet og den instituerte ordenen. I 1975 blei Jonas Øglænd AS eit børselskap, og plasserte seg med det midt i den norske industrikapitalismen.<sup>16</sup>

Det økonomiske atterslaget på 1970-talet råka også norsk økonomi. Som fylgje av dei nye oljerikdomane vedtok styresmaktene å forskottera store oljeinntekter, og sette i verk ei rad med tiltak for å halda hjula i gong. Den såkalla motkonjunkturpolitikken naut ikkje minst industrien godt av.<sup>17</sup> Sandnes-bedriftene svara på ”krise” med fusjonar, rasjonaliseringar og som mottakarar av subsidiar frå staten. For Ø-byen var det både uheyr og sjokkerande at den nye og hypermoderne sykkelfabrikken permitterte folk. I interne fora blei det jamvel ymta om avvikling av heile sykkelfabrikken. Tiltak som i sum peika mot ”en meir produktrettet organisasjon” blei sette i verk. At Martin T. Tveit gjekk av som direktør på tampen av tiåret, kunne også nøra uroa.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Øglænd 1995: 39, 33 f.

<sup>15</sup> Øglænd 1995: 36, 38 og 40.

<sup>16</sup> Øglænd 1995 : 122 ff. og Jøssang 2010d: 93ff.

<sup>17</sup> Sjø Espeli 1992 for ei oversiktleg og god framstilling.

<sup>18</sup> Jøssang 2010d: 95 ff.

Sandnes Støperi, etablert i 1917, var ei av dei mange småverksemdene som hadde potla og gått i alle år. Nybygget og flyttinga til Lura like utanfor bykjernen fyrst på 1970-talet, var som det skulle vera. Av ulike grunnar hadde planleggings- og byggeprosessen gått mykje tråare enn føresett med store budsjettsprekkar som resultat. Til dette kom marknadssvikten for støyperiprodukt. Støperiet var i eit farleg lende. I denne krevjande situasjonen vende leiinga og fagforeininga seg til eigarane, kreditorane, kommunen og fylket. Svikta alle ville vel staten, industristaten, motkonjunkturstaten, bergingsstaten rekka ut ei hand? I denne situasjonen kom naturleg nok konkursen ved Stavanger Electro Staalverk på Jørpeland i Ryfylke som eit sjokk. Det var jo ei typisk hjørnesteinsbedrift. Det blei mobiliserte for støperiet i dei korporative kanalane, og delegasjonar gjekk til rogalandspolitkarane på Stortinget . Gunnar Berge frå Arbeidarpartiet måtte seia som sant var at industripolitikken til staten var i støypeskeia. Meir og mindre direkte blei det sagt at noko hjelp som monna frå den kanten kunna ikkje påreknast. Når endeleg punktum blei sett for støperiet, var kanskje dette den viktigaste grunnen?<sup>19</sup>

### **Kapitalen får sjansen**

Nedtoninga og etter kvart oppgjeving av motkonjunkturpolitikken representerte ei viktig endring i dei ytre rammevilkåra. Noreg var ikkje noko einsleg svale. I realiteten var eit større omskifte på gang i heile den vestlege verda. Kombinasjonen av krise og ineffektive styringsmodellar underminerte trua på kva staten og det offentlege kunne utretta. Dette gjorde at marknaden på ny blei ”løysinga”. Den nyliberale marknadstenkinga, med den amerikanske økonomen Milton Friedman i spissen, understreka pengepolitikken sin regulerande rolle og funksjon. Ronald Reagan i Amerika og Margaret Thatcher i England bygde på den nye læra, og nemningar som ”Reaganomics” og ”Thatcherism” vann hevd. Høgrebylgja på byrjinga av 1980-talet var på sett og vis Noreg sin variant.<sup>20</sup>

I mange land hadde kreditten vore strengt regulert. Det var tradisjon for at styresmaktene bestemte lånevolum, kven som skulle få, kor mykje og på kva kanalar pengane skulle gå gjennom. I nyliberalismen og dereguleringa si tid kom også dette finmaska styringssystemet under press. Land etter land lempa på bindingane. Dermed blei det mykje lettare å låna pengar, også til meir spekulative føremål. Ved hjelp av oppsparte og lånte midlar kunne til dømes visjonære og endringsorienterte personar og institusjonar kjøpa seg inn i føretak for å slå saman, leggja ned eller selja ut heile eller deler av verksemda for å få meir ut av verdiane.

---

<sup>19</sup> Jøssang 2010d: 101 ff.

<sup>20</sup> Benum 2005: 111 ff.

Aktivt eigarskap, omstrukturering og optimalisering blei nye honnørord – og ideologi. Med den nye finanskapitalismen blei også børsen meir interessant. Det var jo ein marknad for lett omsettelege egedomsbrev, ein stad som spegla verdiutvikling, vinnarar og taparar i næringslivet. Som økonomisk og kapitalistisk temperaturmålar fekk aksjekursane mykje meir å seia.<sup>21</sup>

Denne utviklinga gav grobotn for eit nytt, medvite og aggressivt sjikt av meklarar, aksjehandlarar, finansanalytikarar, bankfolk, samfunnskontaktar/informasjonsarbeidarar og andre. Dei reiv til seg mykje makt og styringsevne, og den gamle, stabile og føreseielege orden i den norske kapitalismen blei langt på veg underminert. I 1988 konstaterte Peter F. Drucker at flytting av ”kapital snarere enn handel...er blitt drivkraften i verdensøkonomien. Disse to har ikke blitt helt atskilt, men forbindelsen er blitt løsere, og noe som er verre, uforutsigbar.”<sup>22</sup> Det skjedde ei grunnleggande nyorientering i alt som hadde med økonomi, styring, stat, statsmakt og statsforvaltning å gjera. Tida for den organiserte kapitalismen og reguleringsøkonomien var ute. Den nye strukturen var karakterisert av færre bindingar, større rørslerom og meir fridom.<sup>23</sup>

### **Klokkene ringer i Ø-byen**

Sandnes Aducerverk blei etablert i 1942 og ekspanderte sterkt etter krigen. Kjøpet av Larvik Smelteverk i 1960 talte også sitt klare språk. Som fylgje av plassmangel blei det bygd ny fabrikkavdeling i Sandnes-periferien (Riska). Sist på 1970-talet omsette verksemda for 180 millionar kroner og sysselsette vel 500 mann. Ved inngangen til eit nytt tiår var det optimisme å spora. Men det byrja snart å butta imot. Slanking og omstilling kom på agendaen, og folk måtte ut i permisjon. Rykta om nedlegging og at all produksjon skulle samlast i Larvik tok til å gå. Jern & Metall klubben motsette seg dette, og arbeidde på ulike plan. Mellom anna blei det kravd lågare straumtariffar av kommunen, eit krav som delvis blei innfridd. Utover dette blei rogalandsbenken på Stortinget kontakta, dvs. Gunnar Berge og Gunn Vigdis Olsen Hagen, begge frå Arbeidarpartiet. LO blei også kopla inn. At Industrifondet løyvde pengar til samlokalisering lokalt, var midt i alt vondt og vanskeleg, eit oppmuntrande teikn. Men dei grunnleggande vanskane stod like fullt ved lag. Sjølv om alle opningar som det korporative

---

<sup>21</sup> Benum 2005: 111-128, Furre 1999: 402-411.

<sup>22</sup> Drucker 1988: 38. Fenomenet har også blitt sett på som ”A New Era of Managerial Capitalism”, Chandler 1994: 621–628.

<sup>23</sup> Det nye strukturen har blitt omtala som ”Disorganised Capitalism” (Lash and Urry 1987) og ”Remarketized capitalism” (Fulcher 2004). ”Mot slutten av ein orden” og ”Marknadens år” ( Furre 1999), ”Den sterke statens fall” (Sejersted 2005), ”Frihetsrevolusjonen” (Sejersted 2007), ”Den nye staten og det nye sosialdemokratiet” (Lange 2005) er alle norske tolkingar og nemningar.

systemet baud på blei nytta, kom bedrifta eigentleg ikkje av flekken. I 1986 var det ugjenkalleleg slutt.<sup>24</sup>

Det var som nedleggingshistoria til Sandnes Støperi blei repetert. Trass i all velvilje og gode forsett, både her og der, sigra ”marknadskreftene” over ”politikkreftene” endå ein gong. Eit mønster tok til å danna seg, og spørsmålet melde seg om Jonas Øglænd AS ville bli det neste offeret. For dei som fylgde med var det ikkje vanskeleg å finna næringa for pessimismen. I 1982 flata ikkje berre alle resultatmåla ut, dei bikka likefram nedover. Og verre skulle det bli. Jamført med tidlegare blei 1983 nærast eit katastrofeår. Rett nok var det ikkje raude tal for konsernet som heilskap, men tendensen var ikkje til å ta feil av. I toppåret 1981 låg omsetnaden på vel milliarden, medan driftsresultatet enda på vel 60 millionar kroner. Ikkje berre kraup salet i 1983 under den magiske milliardgrensa, resultatet etter ordinær drift enda så vidt over 20 millionar kroner. Det var særleg sykkelfabrikken som streva. Dei kleine resultata bar ikkje berre bod om skjerpa konkurranse og meir krevjande marknader, men også om strukturelle veikskapar i Ø-systemet.<sup>25</sup>

Det gjekk trått fyrst på 1980-talet, og dei nye realitetane måtte takast på alvor. Den nye direktøren, Hatling, pressa på for å kjølhala Ø-skuta. Men ikkje alle var samd med han i det. I samband med budsjettarbeidet for 1984 kom problemet på bordet med full tyngde. Totalbudsjettet var ”meget svakt” og kunne vanskeleg godkjennast. Situasjonen kravde omframme tiltak, og i notatet ”Videreutvikling av en markedsorientert strategi og organisasjon hos Jonas Øglænd A.s” la Hatling rammer og føringar for snuoperasjonen. Brei deltaking, god informasjonsflyt, nært samarbeid, ”mot og samhold” og ”motivasjon fra hele organisasjonen” ville bli viktig for å nå målet om ”økt fremtidig inntjening”.<sup>26</sup>

Spørsmålet om ekstern kompetanse melde seg, og det amerikanske konsultentselskapet McKinsey Inc. blei engasjert. Det hadde ikkje akkurat ord på seg for å ta på verksemder med silkehanskar, men referansane var gode. Ein gjennomgang kunne utløysa ny ”vekst og dynamikk”.<sup>27</sup> Motførestellingane melde seg på det utvida Bedrifts- og Miljøutvalsmøtet like før jul i 1983. Hatling peika på salssvikten og behovet for ”en ekstra innsats... mot markedet gjennom aktiv medvirkning”. Dei tilsette lytta berre med eit halvt øyra, og retta i staden merksemda mot mangelfull informasjon, rask og uforsvarleg saksgang og skepsis til

---

<sup>24</sup> Jøssang 2010e: 161ff.

<sup>25</sup> Øglænd 1995: 161-163. Jf. McKinsey-rapporten \*

<sup>26</sup> Referat. Styremøte i Jonas Øglænd A.s. 29.11.1983. McKinsey-prosjektet 1984-1984. PA 721 SAS.

<sup>27</sup> Referat. Styremøte i Jonas Øglænd A.s. 14.12.1983. McKinsey-prosjektet 1984-1984. PA 721 SAS.

McKinsey.<sup>28</sup> I deira augo hadde Hatling skjemt seg ut, og folk var ”meget tvilende til hele prosjektet”.<sup>29</sup>

Rapporten frå McKinsey var då heller ikkje noko sløvande sengelektyre. Den slo fast at verda hadde endra seg på grunnleggande vis. Ø-marknadene hadde skrumpa, blitt meir sofistikerte, differensierte og konkurranseprega. Dette, meinte granskarane, hadde omtrent gått Øglænd hus forbi. No måtte selskapet ta rev i segla. Kjerneområde med framtid og potensiale måtte reindyrkast. Øglænd måtte få ein organisasjon som betre sameina eksterne krav og interne strukturar. Rapporten dulde ikkje krava dette sette til leiarskapet, og tala om ”betydelige kraftinnsatser”. Det trongst ”en veldefinert visjon”, ein klar strategi og ein kultur for endring.<sup>30</sup> Dei tilsette reagerte knallhardt både på diagnose og medisin. Difor blei det nærast eit unisont krav at det amerikanske konsulentselskapet måtte pela seg vekk frå Øglænd og Sandnes. Å ryka uklar med sine egne blei for høg pris å betala, og styret bøygde av.<sup>31</sup> Konsulentselskapet fekk melding om at oppdraget var utført.<sup>32</sup> Etter denne kuvendinga kom Hatling i ein umogleg situasjon. Forsøket på å flytta fjell hadde mislukkast. Han støyte mot interne barrierar og forsvann hausten 1984.<sup>33</sup> På kamparenaen stod styreformannen tilsynelatande att som vinnar. Men i røynda hadde også han fått nok. Å operera i spennet mellom familieinteressene og den økonomiske logikken hadde etter kvart blitt for krevjande.<sup>34</sup> Dermed måtte selskapet også finna ein ny styreleiar. Avgangane nøra opp under inntrykket av at noko hadde kome ut av lage.

## Eit nytt regime

Situasjonen var alvorleg og kravde handling. ”Nokon måtte bera sverdet”, som Jonas B. Øglænd ofte brukte å seia.<sup>35</sup> Jakob-sida i Ø-familien tok i 1984 initiativ til ekstraordinær generalforsamling. Jakobane og Larsane med tilhøyrande støtteapparat møttest til oppgjer i juni.<sup>36</sup> Alle visste at noko sær var i gjære. Bak familiefløyane hadde tunge finansinstitusjonar teke oppstilling. På dette tidspunktet åtte Vesta- og Investa-gruppa 12 prosent av Ø-aksjane.

---

<sup>28</sup> Referat. Møtre i Bedrifts- og Miljøutvalet 22.12.1983. McKinsey-prosjektet 1984-1984. PA 721 SASSt.

<sup>29</sup> Brev frå tillitsmannsmøte 28.12.1983 v/KS og FB til Styret for Jonas Øglænd A.s. McKinsey-prosjektet 1984-1984. PA 721 SASSt.

<sup>30</sup> Styrkning av Jonas Øglænd A/S for å møte skjerpede utfordringer i fremtiden. Jonas Øglænd A/S. Fremdriftsrapport 19. mars 1984, Del 1 og Del 2. McKinsey-prosjektet 1984-1984. PA 721 SASSt.

<sup>31</sup> Stavanger Aftenblad 07.05.84.

<sup>32</sup> Stavanger Aftenblad 04.05.og 09.05.84.

<sup>33</sup> Stavanger Aftenblad 11.08.84.

<sup>34</sup> Stavanger Aftenblad 29.05.84.

<sup>35</sup> Intervju Gunnar Block Watne, 15.12.08 (LGJ). Jonas B. Øglænd var barnebarnet til grunnleggaren.

<sup>36</sup> Ulf E. Rosenberg har gjeve ei livfull framstilling av rammer, struktur og personar. Stavanger Aftenblad 28.12.89.

Sympatien deira låg på den varsame linja til avgåande styreleiar. Som arvtakar etter seg hadde Lars Øglænd sett for seg Erik O. Hauge, ein gamal våpendragar i styret. Men den løysinga kunne ikkje den andre familieflyoyen akseptera. Jakob-sida ville ha ei tøffare linje og køyrde fram Gunnar Block Watne. Storebrand, som på dette tidspunktet åtte ein del Ø-aksjar, stødde kandidaturet hans. Striden enda med at Block Watne, jakobane og Storebrand sigra. Dermed blei også Gunnar Block Watne ny styreformann.<sup>37</sup> Han hadde programmet klart. ”Det desidert viktigste,” sa han, var ”å sikte mot nye høyer og nye mål”. No galdt det meir enn nokon gong å kunna omstilla seg når ”markedet krever det”. Mynta på Øglænd innebar dette at selskapet måtte ”bli mer internasjonalt og markedsorientert i årene som kommer”.<sup>38</sup>

Det blei Block Watne og det nye styret og si oppgåve å finna ny toppsjef. Søkjarlista var lang, og det skorta visst ikkje på interesserte kandidatar. Valet fall på Arne Norheim frå Bryne. Han hadde for så vidt ei bre erfaring frå næringslivet. Jonas Øglænd hadde tikka og gått, jamt og trutt i over hundre år. Der hadde oldefar, bestefar og far arbeidd, oldemor, bestemor og mor arbeidd, og der peila nye generasjonar seg inn. Jobb på Øglænd var einstydinge med å vera framfødd. Men no -? Alt tyda på at Øglænd gjekk krevjande tider i møte. Norheim hadde aksla rolla som fornyar og bergingsmann Avisene mana fram biletet av ein målmedviten, kompromisslaus og hard bedriftsleiar.<sup>39</sup>

Arne Norheim byrja som ny administrerande direktør i Øglænd i september 1984. Mesteparten av 1985 gjekk med til å setja seg inn i tilhøva og slipa knivar. I slutten av juli hadde han ferdig ”Målsetting og strategi for Jonas Øglænd A.S.” Øglænd anno 1985 var ”delvis byråkratisk”, ”tung” og ”lite fleksibel”. Det var desentralisert på papiret, men ganske sentralstyrt i praksis. Denne kolossen var det behov for å bryta opp, bygga ned og nyordna. ”Nye” Øglænd skulle kjenneteiknast av sterk desentralisering, fleksibilitet og ”færrest mulig ledernivå og enklest mulig ordrelinjer”. For å få ein organisasjonsstruktur som svara til desse ideala, skulle selskapet delast opp i separate underbruk, i eigne aksjeselskap. Over det heile skulle det vera eit holdingselskap, som svevde over produksjons- og salsbedriftene. Det var mange McKinsey-element i det nye konseptet. Det ville frigjera ressursar til overordna planlegging, skapa betre oversyn, fordela ansvar nedover, verka relasjonsbyggande, stimulera produktiviteten, resultatorienteringa og trivnaden. Dessutan ville bedriftsdemokratiet

---

<sup>37</sup> Øglænd 1995: 167ff., Stavanger Aftenblad 02.07.

<sup>38</sup> Stavanger Aftenblad 04.07.84

<sup>39</sup> Rogalands Avis 04.09.84 og Stavanger Aftenblad 04.09.89

styrkjast. Med lausare koplingar ville det òg bli lettare å gjennomføra strategiske manøvrar, både frå innsida og utsida av selskapet.<sup>40</sup> Konsentrasjon, lønsemd og vokster var stikkord for den nye forretningsfilosofien. Framover skulle Øglænd laga konkurransedyktige produkt, løyst både frå geografiske og lokale omsyn. Tenkemåten impliserte ei sterkare internasjonal orientering. I den framtidige produktporteføljen ville det korkje vera plass til landbruk, forsikring og finans. Eigedomsutvikling hang også i ein tynn tråd.

På møtet 22. august i 1985 fekk styret innblikk i ”framtidig strategi og grunnsyn for konsernet”. Fleirtalet let vel om planane. Norheim hadde ruga lenge på dette og framlegginga blei ”et følelsesmessig høydepunkt”.<sup>41</sup> Sjølv om det var motsegn, tok nydirektøren det fyrste stikket. Arbeidarane likte berre måteleg det nye Øglænd som avteikna seg. Styrken og tryggleiken som låg i det å vera ei eining, representerte ein buffer mot ei usikker og trugande omverd. Var det ikkje nettopp i krisetider ein burde halda i hop? Ved ei oppdeling ville Øglænd mista noko av tyngda og særpreget. Ein kunne bli så resultatorientert at ein såg ikkje andre verdier enn dei på botnlinja i rekneskapane. I staden for styrking, såg arbeidarane ei svekking av bedriftsdemokratiet.<sup>42</sup> Opposisjon, for ikkje å seia motstand, levde både i og utanfor organisasjonen.<sup>43</sup> Enkelt sagt stod systembevararane mot systemfornyarane. Striden som kom enda med at Norheim og systemfornyarane drog det lengste strået.<sup>44</sup>

### Skumle Oslo-kapitalistar

Ø-systemet var ikkje berre prega av fornyingsprosessar. På utsida krinsa spekulantar som hadde oppdaga selskapet. Ein artikkel i økonomitidsskriftet *Kapital* sommaren 1984 var truleg mykje av grunnen til det. Deler av konklusjonen kom i ingressen. Øglænd er ”en bedrift i stagnasjon, og trenger nye ideer, produkter eller virksomhetsområder.” Samstundes var økonomien brukbar. Likviditeten var god og eigenkapitalen høg. Med tanke på det siste var det eit ope spørsmål om alle verdiane hadde kome til overflata. Prisinga av dei verdfulle sentrumseigedomane kunne absolutt diskuteras. I fylgje *Kapital* var Øglænd god for mykje meir enn det aksjekursen på 180 kroner tyda på. Bladet stipulerte substansverdien pr aksje til

---

<sup>40</sup> Målsetting og strategi for Jonas Øglænd A.S., Styremøte/Bedriftsforsamling 27. September 1985. Arne Norheim 26.07.85 (Privatarkivet til AN).

<sup>41</sup> Arne Norheim. Dagbok 22.08.85.

<sup>42</sup> Stavanger Aftenblad 12.06, 14.06 og 20.08.1986, Rogalands Avis 17.10.85.

<sup>43</sup> Arne Norheim. Dagbok 15.10.85..

<sup>44</sup> Rogalands Avis 02.10.85. Arne Norheim. Dagbok 17.12.85.

om lag 400 kroner, og sa - om ikkje beint ut – at Øglænd peika seg ut som eit attraktivt rov. I Sandnes låg store verdiar sylta ned!<sup>45</sup>

Ø-aksjen var i vinden, og mangt eit kjøp og sal fann stad. Med mange og ulike aktørar i sving var det ikkje så godt å sjå noko mønster eller openberr strategi i det som skjedde, i alle fall ikkje i dei innleiande rundane. Men det var like vel klart at den landsdekkande dresskjeden Dressmann, med Frank Varner og kompanongen Kai Engedal i spissen, synte stor interesse. Dei økonomiske ressursane til selskapet var for små til å utgjera noko trugsmål for Øglænd. Internt blei Varner sett på som ”en 3. divisjonsspiller som prøvde seg i toppserien”.<sup>46</sup> På den andre sida kunne manglande slagkraft kompenseras ved alliansebygging. Rykte og mistankar om at Varner var ute etter Cubus, festa seg tidleg i prosessen.

Våren 1987 døydde Jonas B. Øglænd. Med han gjekk den siste av dei store bort. Han hadde vore ei sterk og samanbindande kraft. Om han ikkje hadde vore så synleg dei siste åra, var ”ånda” likevel nærverande. For han var Ø-aksjane som arvesølvet, noko ein vakta og hegna om. Difor representerte han nok ei salssperre for ein del i familien. Gunnar Block Watne kan ha vore mellom dei. Men no handla han. Fyrst gjekk han av som styreformann våren 1987. Nokre månader seinare selde han, familien og Block AS alle Ø-aksjane sine, ein post på rundt fire prosent. Utmarsjen vekte oppsikt. Norheim var på reise i utlandet og ante ingen ting.<sup>47</sup> Forholdet mellom dei hadde nok vore betre før, og for Ø-direktøren nærma dette seg eit svik. Behovet for disiplin og orden i rekkene var større enn nokon gong, og så braut Block Watne av alle ut. Block Watne var ingen kven som helst. Eitt var dei familiære banda. Det talde likevel meir at han hadde hanka inn Norheim, støtta han, strategien og omstillinga av selskapet. Dermed blei Block Watne også ”en garantist for konsernstrategien”. Då han forlet Ø-skuta, var det eit urovekkande teikn, og nærast eit signal til andre i Ø-familien om å gjera likeeins.<sup>48</sup>

Gjennom det som fortona seg som ein medviten oppkjøpspolitikk la Dressmann stein på stein i Ø-porteføljen i sin. Korleis skulle ein stilla seg? Det var semje om at han ”ikke ville tilføre Cubus-kjeden noen ting”. Tvert om blei han sett på som ”et forstyrrende element i den videre

---

<sup>45</sup> *Kapital* 8/1984.

<sup>46</sup> Kjell O. Hauge. Vitneforklaring, dat. 5.8.1995. gevinstbeskatning ved salg av aksjer Jonas Øglænd AS. SAK.

<sup>47</sup> Arne Nordheim. Vitneforklaring, dat. 17.07.95. Gevinstbeskatning ved salg av aksjer Jonas Øglænd As. SAK.

<sup>48</sup> Ivar Rusdal. Vitneforklaring, dat. 28.8.1995. Gevinstbeskatning ved sal av aksjer Jonas Øglænd AS. SAK.

utvikling” av selskapet.<sup>49</sup> Dermed blei det også spørsmål om korleis han kunne avskjerast. Allereie i 1985, før Dressmann dukka opp, blei temaet streifa. Bakgrunnen var den positive kursutviklinga på Ø-aksjen. Nokon kunne bli leidd ut i freistingar, og kva då? For å koma slike eventualitetar i forkjøpet kunne dei store jærbedriftene (Øglænd, G. Block Watne og Kverneland) kjøpa aksjar hjå kvarandre. Det ville ”stabilisere aksjeforholdene”, spreia risikoen og sikra eit regionalt eigarskap.<sup>50</sup> Den ballen blei likevel lagt død. I staden var det semje om å gå for industriell alliansebygging i Skandinavia både for sykkel og tekstil. På sykkelområdet hadde det meir og mindre sporadisk blitt ført. Å samla dei verdfulle sentrumseigedomane i eit eige eigeidomsselskapet blei også vurdert. Alle desse mottiltaka kunne stikka kjeppar i hjula for Varner og Dressmann. Ingen av desse framstøytane blei det noko av. Børskraket den svarte måndagen 19. oktober 1987 kom svært ulagleg for det planlagde eigeidomsselskapet. Det gjorde ikkje saka betre at Cubus gjekk på eit uventa tap i 1987, at sykkelfabrikken ikkje fekk sving på ting, og at internasjonaliseringsframstøytane i Amerika og Storbritannia blei bortimot katastrofale. Skrumpande overskot og knapt noko utbytte var heller ikkje eigna til å roa aksjonærene. Det var murring og frustrasjon i Ø-rekkene.<sup>51</sup>

Utover våren 1988 var det som var det som om rakna i Ø-familien, og tusenvis av aksjar bytta eigar. ”Øglænd-familien selger arvesølvet”, som Stavanger Aftenblad skreiv. På kort tid fall eigardelen med over 10 prosent, frå 35 til vel 23 prosent.<sup>52</sup> Når familien ikkje brydde seg meir, fann også Storbrand det for godt å selja sin 10 prosents post i Øglænd.<sup>53</sup> Spørsmålet var så kven som opererte på kjøparsida. Gjennom selskapet Made In AS hadde finansmannen Atle Brynestad sikra seg bortimot fem prosent av selskapet. Møller-gruppen, kjent for import av Volkswagen, skaffa seg ein lut på 3,7 prosent.<sup>54</sup> Olav Thon og Norsk Scania Vabis noterte seg for liknande postar.<sup>55</sup> Med unntak av Aritmos/Monark hadde alle desse investorane base i Oslo. Til saman var dei gode for bortimot 70 prosent av Ø-aksjane. Kvar for seg og samla, utgjorde dei ei eigargruppe med mykje makt. Samstundes slo vedtektene fast at ingen eigar

---

<sup>49</sup> Arne Norheim. Dagbok 06.02.1986.

<sup>50</sup> Arne Norheim. Dagbok 10.01.1985.

<sup>51</sup> Tore Lærdal. Vitneforklaring, 20.06.95. Gevinstbeskatning ved salg av aksjer Jonas Øglænd As. SAK \*

<sup>52</sup> Stavanger Aftenblad 26.03.88.

<sup>53</sup> Stavanger Aftenblad 29.03.88.

<sup>54</sup> Stavanger Aftenblad 06.04.88.

<sup>55</sup> Stavanger Aftenblad 29.03.88.

kunne røysta for meir enn 10 prosent av aksjane på generalforsamling.<sup>56</sup> Her var med andre ord eit hinder, ein gordisk knute, som i tilfelle måtte hoggast over.

Utviklinga på eigarsida i Øglænd var dramatisk. Over tid hadde det funne stad ei massiv styrkeoppbygging. For dei som hadde eit visst innsyn i transaksjonane, avteikna eit mønster seg. Mistenkeleg mange av aksjane enda opp hjå Dressmann og Varner. Skjedde det berre på slump, eller opererte ein edderkopp i kulissane, ein aktør som koordinerte, og som så å seia la løpet? Det kom for ein dag at den autoriserte fonds- og aksjemeklarforretninga Sundal Collier Montagu i Oslo hadde ei hand og to med i det meste som skjedde. Mykje tyder på at Norheim på eit tidleg tidspunkt gjennomskoda kva Oslo-kapitalen emna på.<sup>57</sup> Men fyrst på vårparten i 1988 slapp dei katten or sekken. Etter å ha blitt pressa av Ø-direktøren blei det vedgått at det målet var ” oppsplitting og eliminering av Jonas Øglænd”. Det var i grunnen berre spørsmål om tid og rette omstende. Noko solospel frå Varner/Engedal var det heller ikkje snakk om. ”Det var helt åpenbart at de også samarbeidet med de andre investorene og hadde løpende kontakt med dem.”<sup>58</sup> Om det ikkje låg føre nokon formell avtale, røkka ikkje det ved realitetane. I denne situasjonen kunne ikkje Norheim gjera så mykje anna enn å halda maska, spela med, og vona på det beste for seg, selskapet og byen.

### Full mobilisering i byen

Etter denne avklaringa gjekk alarmen i Sandnes. Lufta var prega av krise, mistillit, mobilisering og ”krig” våren 1988. Norheim hinta om både det eine og det andre til fagforeningsleiarane og sende dei i veg.<sup>59</sup> Ein delegasjon trappa opp på kommunen. Her regjerte dei borgarlege partia, og den lyseblå høgremannen, Roald Bergsaker, svinga ordførarklubba. Han stod i spissen for den nye næringskommunen. Dei siste åra hadde byen mista industriarbeidsplassar i hopetal. Rauk Øglænd på toppen av det heile, kunne dei negative fylgjene bli fatale. Slik det drog seg til, kunne det gå mot oppdeling av selskapet. Bergsaker lova å ta kontakt for ”å få rede på deres hensikter”. For som han sa, ”det angår byen når nye eiere tar over”.<sup>60</sup> Etter råd frå Norheim tok Øglænd-arbeidarane også kontakt med rogalendingar på Stortinget, som finansminister Gunnar Berge og Gunn Vigdis Olsen-

---

<sup>56</sup> Ivar Rusdal. Vitneforklaring, dat. 28.08.95. Gevinstbeskatning ved salg av aksjer Jonas Øglænd As. SAK.

<sup>57</sup> Arne Norheim. Dagbøkene 1985, 1986 og 1987.

<sup>58</sup> Arne Norheim. Dagbok 11.04.88. Jf. også notat i Dagboka 29.11.88 etter møte med K. Engedal og C. Graff Wang same dagen.

<sup>59</sup> Arne Norheim. Dagbok 7.4.88.

<sup>60</sup> Stavanger Aftenblad 12.04.88.

Hagen, Arbeidsparti-politikar og bypatriot.<sup>61</sup> Sistnemnde blei halden ”løpende orientert” om utviklinga, og ho var direkte rysta over dramaet som utfalda seg. Eit slakt av Øglænd ville vera ein ”tragedie for Sandnes”.<sup>62</sup> Ei form for unntakstilstand rådde i byen.

Ordføraren møtte oppkjøparane, og fekk eit ”godt inntrykk”.<sup>63</sup> Dei tillitsvalde hadde derimot motteke eit ”tynt svarbrev” som på ingen måte roa nervane.<sup>64</sup> Femte mai var det lyst til ordinær generalforsamling i Øglænd. Slik landet låg etter kvart ville det knyta seg stor spenning til den. For å koma endå meir på innsida av hendingane gjekk Sandnes kommune til det uvanlege steget å kjøpa aksjar – 100 stykke til den nette pris av 50.000 kroner. Dette blei gjort ”for å kunne være direkte orientert på ethvert tidspunkt”, og ikkje minst, ”for å kunne gi uttrykk for sitt syn”.<sup>65</sup> Sjølv om det var prinsipielle motførestellingar hjå somme av Sandnes-politikarane, gjekk framlegget gjennom både i formannskap og bystyre.

Gjekk det mot oppsplitting av selskapet? Spørsmålet gnog i barmen til mange i Sandnes.<sup>66</sup> Generalforsamlinga hadde for så vidt eit forsonande skjer over seg. Alle som hadde ordet hevda at dei nye eigarane hadde kome med ”beroligende signaler”. Kai Engedal gav klart uttrykk for at ei oppsplitting som slo negativt ut for deler av konsernet var uaktuell politikk. ”Nye” Øglænd skulle med andre ord få vera i fred. Det innebar at otten for ”oppsplitting, nedleggelse og tap av arbeidsplasser” var bortimot grunnlaus. Men dei som lytta nøye til det som blei sagt, merka seg at dei nye eigarane ikkje gav noko som kunne likna på handfaste garantiar.<sup>67</sup>

Plassane i bedriftsforsamlinga og i styret reflekterte ikkje dei nye eigarkonstellasjonane. Året før hadde Kai Engedal fått sete i styret. No fekk han med seg eit par andre av ”sine” folk. Visse endringar skjedde også i bedriftsforsamlinga. Det viktigaste var at Finn-Erik Middelfart overtok formannsvervet. Dei nye medlemmene hadde alle ein eller annan relasjon til Varner. Med desse endringane hadde Dressmann sikra seg så mykje institusjonell makt at vedtak og

---

<sup>61</sup> Rogalands Avis 13.04.88, Stavanger Aftenblad 13.04.88. Det var elles eit råd Ø-direktøren gav. Arne Norheim. Dagbok 7.4.1988.

<sup>62</sup> Rogalands Avis 22.04.88.

<sup>63</sup> Stavanger Aftenblad 15.04.88.

<sup>64</sup> Stavanger Aftenblad 18.04.88.

<sup>65</sup> Utgreiing frå rådmann i Sandnes kommune til formannskapet – ”Jonas Øglænd – kjøp av skjer”, 13.07.1990. Jonas Øglænd A/S – Kjøp av skjer og planer for vidare drift. 88/157. IKA, SASSt.

<sup>66</sup> Stavanger Aftenblad 07.04, 08.04, 13.04.88, Rogalands Avis 16.04.88.

<sup>67</sup> Rogalands Avis 06.05.88

handlingar som ikkje tente deira interesser kunne hindrast. Nettet var i ferd med å snørast om selskapet.

### Kamp på kniven

I november 1988 gjekk den lokale styreformannen i Øglænd av. Grunnen var ”mistillit og mangel på åpenhet i styret”. Han hadde basert vervet sitt på at konsernstrategien frå 1985 stod ved lag. Men det var ikkje utan vidare tilfelle lenger. Storaksjonæren stilte krav om at ingen aksjeeigar kunne røysta for meir enn 10 prosent av aksjane måtte bort. Med ein aksjepost på over 30 prosent fekk ikkje Varner områ seg som han ville. Dermed var det duka for vidare oppkjøp, vedtektsendringar og full overtaking. Kai Engedal blei ny styreformann, og nok eit høgdedrag var sikra. Frå før hadde Varner bedriftsforsamlingsformannen på si side. Oppunder jul gjorde Varner det klinkande klart at han akta å løfta Cubus-kjeden ut av Øglænd. Skjedde det, ville konsernet bli kløyvd, og resten lagt ut for sal til høgstbydande.<sup>68</sup>

”Det som nå skjer, står i grell kontrast til den ro og harmoni som hersket på generalforsamlingen i mai”, noterte *Stavanger Aftenblad*.<sup>69</sup> No var det likt til at dei verste spådomane kunne gå i oppfyljing. Otten breidde seg, og kontakten med politikarane på Rogalands-benken på Stortinget blei trappa monaleg opp. Rykta om at det låg føre ein avtale mellom dei største aksjonærene i Øglænd, regissert av meklarhuset Collier, nøra opp under vonde mistankar og all slags konspirasjonar. Samstundes hadde vedtektene same ordlyden som før. Skulle Varner & Co vinna fram, måtte dei endrast. Og nettopp det låg i korta. Innkalling til ekstraordinær generalforsamling femte januar i 1989 hadde alt gått ut til aksjonærene i selskapet. Øglænd-arbeidarane gjorde det på si side klart at dei ville kjempa med ”nebb og klør” mot alt som likna på oppsplitting.<sup>70</sup> Slaget om Øglænd var ikkje over. No blei det full mobilisering av småaksjonærar fram mot den ekstraordinære generalforsamlinga.

Eit scenario som verserte like før jul gjekk ut på at dersom Varner/Dressmann fekk ein 50 prosents post i selskapet, kunne Dressmann gå inn i Øglænd. Dermed kunne einskapen halda fram og oppdeling unngåast.<sup>71</sup> Å skilja mellom agn og realitetar var ikkje enkelt. Utspelet hadde i alle fall ingen konfliktdepande effekt. Norheim fann det vanskelegare og vanskelegare å leva med den uavklara og flytande situasjonen. Like opp under jul i 1988

---

<sup>68</sup> Stavanger Aftenblad 16.12.88, Rogalands Avis 17.12, 20.12 og 27.10.88

<sup>69</sup> Stavanger Aftenblad 16.12.88.

<sup>70</sup> Stavanger Aftenblad 29.12.88.

<sup>71</sup> Stavanger Aftenblad 31.12.88.

oppsøkte han og nære medarbeidarar Varner i løynd, og fekk på ein plass ein avtale som gav ”ro”. Protokollen slo mellom anna fast at Øglænd ville halda fram som ei eining og at konsernstrategien skulle fylgjast, så sant økonomien i dotterselskapa utvikla seg tilfredsstillande. Motytinga var oppgjeving av stemmerettsbarrieren. Norheim var nøgd med utfallet, men for klubbleiar Harald Rinaldo var særleg det siste eit vanskeleg punkt. Han reiste heim med mykje kamelmat i magen.<sup>72</sup>

Denne avtalen kom i stand like før den ekstraordinære generalforsamlinga. Tidspunktet var neppe tilfeldig. Det blei orientert vel og lenge om protokollen og ”forliket”. Småaksjonærane blei naturleg nok oppmoda om å røysta for, og dermed for vedtektsendring. Her var mykje tru og psykologi inne i biletet. Det springande punktet var sjølvstøtt om Varner var til å stola på. Dersom dette berre var ein ny taktisk manøver, var avtalen knapt verd papiret han var skriven på. Dei aller fleste småaksjonærane turte ikkje å festa lit til lovnadene frå Varner. Avtalen var berre eit nytt utspekulert trekk frå han og Oslo-gjengen si side. Konsernsjef Arne Norheim stilte seg fullt og heilt bak ”Oslo-avtalen”. Den blei likevel stemt ned, rett nok med knappast mogleg margin.<sup>73</sup>

Våpendragarane Engedal og Varner tok ikkje eit nei for eit nei. ”Vi er fortsatt interessert i å kjøpe oss opp i selskapet og ta ansvar og styring.”<sup>74</sup> Aksjehamstringa heldt fram utover våren i 1989. Ø-familien let det eine aksjebrevet etter det andre gå.<sup>75</sup> I april hadde den kvitta seg med alle aksjane sine.<sup>76</sup> Det var tydeleg for alle kva veg det gjekk. I slutten av juni hadde Varner/Dressmann sikra seg to tredjepartar av aksjane, og dermed full kontroll.<sup>77</sup> No var det fritt fram for å realisera dei ”eigentlege” planane. Den 9. august blei nye Varner-Øglænd A.s. presentert på hovudkontoret til Dressmann i Billingstad. Namnerekkefylgja spegla den nye orden. Varner hadde bukta og begge endane og gjorde som han ville. På bakgrunn av alt som hadde skjedd var det naturleg at Arne Nordheim slutta som konsernsjef. I hans stad kom ikkje uventa Kai Engedal. Varner gjekk inn som arbeidande styreformann. At hovudkontoret blei flytta til Oslo, kom heller ikkje som noko bombe.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Stavanger Aftenblad 04.01.89.

<sup>73</sup> Rogalands Avis 05.01 og 06.01.89, Stavanger Aftenblad 06.01.89.

<sup>74</sup> Stavanger Aftenblad 07.01.89.

<sup>75</sup> Stavanger Aftenblad 24.01.89.

<sup>76</sup> Rogalands Avis 12.04.89.

<sup>77</sup> Stavanger Aftenblad 13.06.89 og Rogalands Avis 27.06.89.

<sup>78</sup> Stavanger Aftenblad 09.08 og 10.08.89.

## Slegen på heimebanen

Overtakinga hadde vore ein strategisk, systematisk og målretta prosess. Ved hjelp av gode medhjelparar hadde Dressmann sikra seg ein støtt stigande del av aksjane. Det gav i neste omgang grunnlag for å krevja plass både i styre og bedriftsforsamling. Då det nødvendige fleirtalet var på plass, gjorde Dressmann kort prosess. Det gamle Ø-selskapet blei avvikla til fordel for det nye V-selskapet. Dermed var palassrevolusjonen eit faktum. Men det hadde kosta pengar. Den endelege prislappen låg på vel 500 millionar kroner.<sup>79</sup> I utgangspunktet hadde Dressmann for lite kapital til å gjennomføra eit soloraid. Men ved å bygga alliansar og la andre stå for mellombelse investeringar, gjekk finansieringa i orden. Dette fungerte nærast som ei form for kredittformidling. Samstundes måtte partnarane løysast ut, og her blei DnC ein viktig medspelar. Paradoksalt nok var dette Øglænd sin bank, noko som gjorde det heile endå meir pikant. For pengar Øglænd hadde på bok i banken, blei faktisk nytta av ein tredjepart til å kjøpa opp selskapet. Dette dobbeltspelet oppdaga Ø-leiinga, men kunne lite gjera.<sup>80</sup> Dei ”visse” lovnadene om ikkje å splitta opp og selja selskapet var heller ikkje mykje verde når det kom til stykket.

Det blei mobilisert mot oppkjøpet, overtakinga og slaktinga nær sagt på alle plan. Men alt fall i fisk. Aksjeraidet blei fullbyrda og attende på arenaen sat ein molefonken Norheim, vonbrotne arbeidarar, sinte politikarar og ein lamslegen by. Det var mest som dei måtte klypa seg i armen. Øglænd var Sandnes, indrefiletten i næringslivet og bumerket til byen. Åtaket, overfallet og sigeren, for å nytta den lokale synsvinkelen, rørte ved mergen, sjela, engasjerte og opprørte alle innbyggjarane. Korleis kunne noko slikt henda på høglys dag? Kva hadde gått gale? Kven hadde svikta? Spørsmåla var mange og smertefulle. Øglænd, ein ”Kombinasjon av Norges Bank og Norsk Hydro”, hadde vore garantisten for det gode livet.<sup>81</sup> Ingen hadde sympati for dei glupske ulvane som hadde triksa til seg store verdiar på urettvis vis. Men ikkje alle såg det slik. Hovudstadspressa skrytte uhemma av smarte og strategiske kapitalistar, og omtala Varner som ”gudbenådet kremmer”<sup>82</sup> Saman med Engedal hadde han teke innersvingen på naive bedriftsleiarar i ”bondebyen”, akkurat til pass for oljelandet i vest.

Kvifor gjekk det ”gale”, sett med Sandnes-augo? Før raidet sette inn, hadde Øglænd teke spranget frå ei lukka og privat familieverksemd til eit ope og børsnotert aksjeselskap. I denne

---

<sup>79</sup> Gulating lagmannsrett. Dom 16.09.94. Stavanger Aftenblad 09.08.89.

<sup>80</sup> Rettsbok for Sandnes herredsrett 13.09.95. ”Eksaminasjon” av A. Norheim.

<sup>81</sup> Kjell O. Hauge 05.08.1998.

<sup>82</sup> Multimillionær på lavpris. *Aftenposten* 14.august 1989.

utviklinga låg for så vidt ein aksept av turbokapitalismens spelereglar. Dessutan, skulle nokon kjøpa, måtte einkvan selja. I utgangspunktet var Ø-familien splitta og kløyvt. Til dette kom nye Ø-generasjonar med mindre Ø-kultur, Ø-verdiar, Ø-lojalitet og Ø-forplikting i seg. Når det gjeld aksjekjøparane, handla dei i ly av lovverket. I den forstand hadde dei retten på si side. Deler av 1980-talet var allment ei aksjetid, oppkjøpstid og slaktetid – på godt og vondt. Strukturelle føringar og tildriv låg såleis i tida. Men også meir lokale og situasjonsspesifikke faktorar gjorde seg gjeldande. Kunne byen, kommunen og fylket gjort meir? Kva med Ø-familien? Fortrengde ”nymaterialismen” gamle og solidariske verdiar? Sett at leiinga hadde ført ein utbytepolitikk som i større grad kom aksjeeigarane i møte? Utfallet kunne kanskje ha blitt eit anna då. Spørsmålet kan også stillast om Norheim blei lurt. Blei han offer for ein pragmatisk og tøyeleg businesskultur? Han klagar i alle fall på at Varner og Engedal tok lett på ord og lovnader, eller meir direkte, det var ein ”fullstendig mangel på etikk”.<sup>83</sup> Gode svar på desse spørsmål er det ikkje så lett å gje. Det som er sikkert er at selskapet sine disposisjonar og indre utvikling fungerte som ei effektiv nedbygging av det institusjonelle og kulturelle vernet kring Øglænd. Dermed kunne det meste skje. Med utgangspunkt i den nye samfunnsorden utnytta raidarane i grunnen berre moglegheitene som baud seg og hausta vinst av det - med meir og mindre tvilsame metodar.

## LITTERATUR

Aldcraft, Derek H. 2001. *The European Economy 1914-2000*. London: Routledge.

Amin, Ash (ed.) 1995. *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell.

Andersen, Håkon W. et al. 2005. *Fabrikken*. Oslo: Spartacus.

Benum, Edgeir 2005(1996). Overflod og fremtidsfrykt 1970-1997. (K. Helle [red.], *Aschehougs historie*, bd.12). Oslo: Aschehoug.

Brakman, Steven et al.2006. *Nations and Firms in the Global Economy. An introduction of International Economics and Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

Chandler, Alfred D.jr. 1994. *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press. .

Chandler, Alfred D. jr. and Bruce Mazlish 2005. *Leviathans. Multination Corporations and the New Global History*. Cambridge: Cambridge University Press.

---

<sup>83</sup> Arne Norheim. Dagbok 01.12.88.

- Clegg, Stuart and Chris Carter 2007. *The Sociology of Global Organizations*. I Ritzer 272-290.
- Cooke, Philip. 2002. *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*. London: Routledge.
- Dahl, Svein 1989. *Kleppepakkene – feilgrep eller sunn fornuft?* Oslo: Solum Forlag AS.
- Dicken, Peter. 2007 *Economic Globalization: Corporations*. Ritzer, s. 291-305.
- Drucker, Peter 1988. Den nye verdensøkonomien. *Samtiden 2*, s. 38-51.
- Espeli, Harald 1992. *Industripolitikk på avveie. Motkonjunkturpolitikken og Norges Industriforbunds rolle 1975-1980*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Fulcher, James 2004. *Capitalism. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Furre, Berge 1999. *Norsk historie 1914-2000. Industrisamfunnet – frå voksterville til framtidstil*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Gilpin, Robert 2001. *Global political Economy. Understanding the International Economic Order*. Princeton: Princeton University Press.
- Hirst, Paul et. al. 2009. *Globalization in question*. Cambridge: Polity Press.
- Hodne, Fritz og Ola H. Grytten 2002. *Norsk økonomi i det 20. århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jøssang, Lars Gaute, Svein Ivar Langhelle og Olav Tysdal 2010. *Sandneshistorien. Fra husklynge.....* Bergen: Fagbokforlaget.
- Jøssang, Lars Gaute 2010a. *Berekraft*, 87-123.
- Jøssang, Lars Gaute 2010b. *Tempo*, 157-191.
- Jøssang, Lars Gaute 2010c. *Ø-byen*, 223-261.
- Jøssang, Lars Gaute, Birger Lindanger, Gunnar Nerheim og Olav Tysdal 2010. *Sandneshistorien...til stor by*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jøssang, Lars Gaute 2010d. *På skjelvande grunn*, 71-113.
- Jøssang, Lars Gaute 2010e. *Dansen gjennom skuggeheimen*, 153-201.
- Landes, David 2006. *Dynasties. Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*. New York: Playaway.
- Lash, Scott & John Urry 1987. *The end of organized capitalism*. Oxford: Ploity Press.

- Lie, Einar 2006. Økonomisk politikk i det 20. Århundre. *Historisk Tidsskrift* 4; s. 646-664.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sable 1984. *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Ritzer, Georg (ed). 2007. *Globalization*. Oxford: Blackwell.
- Ritzer, Georg and Craig Lair 2007. Outsourcing: Globalization and Beyond. I Ritzer 307-329.
- Schanche Jonasen, Jonas 1964. *Sandnes gjennom 100 år. Trekk av byens historie. Første bind*. Sandnes: Sandnes kommune.
- Schanche Jonasen, Jonas 1965. *Sandnes gjennom 100 år. Trekk av byens historie. Annet bind*. Sandnes: Sandnes kommune.
- Schanche Jonasen, Jonas 1968. *Jonas Øglænd gjennom 100 år*. Sandnes: Jonas Øglænd AS.
- Sejersted, Francis 2005. *Sosialdemokratiets tidsalder. Norge og Sverige i det 20. århundre*. Oslo: Pax Forlag AS.
- Sejersted, Francis 2007. Frihetsrevolusjonen. *Nytt Norsk Tidsskrift* 3. 256- 267.
- Skonhoft, Anders 1988. Den regionale industriutviklingen i Norge de senere år. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*. Årgang 29, 131-153.
- Skonhoft, Anders 1993. Industriell utvikling i Norge. *Sosialøkonomen* 4, s.21-25.
- Tranøy, Bent Sofus og Øyvind Østerud 2001. *Mot et globalisert Norge? Rettslige bindinger, økonomiske føringer og politisk handlingsrom*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Øglænd, Per 1995. *Firmaet. 123 år Jonas Øglænd*. Sandnes: Jonas Øglænd AS.
- Østerud, Øyvind et al. 2003. *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*. Oslo.

