

Hvordan startet Norsk Data 1.3

Norsk Data 40år
Teknisk Museum
19 September 2007
Lars Monrad-Krohn

NorskData40år:

”Hva skjedde i starten og hvordan startet det?”

- Mulige vinklinger:
 - 1) Hvordan *opplevde* jeg det?
 - 2) Objektiv framstilling (om mulig)
 - 3) Hva var det underliggende, og hva var kjerneelementene i oppstarten?
 - 4) Kan jeg tilføre noe som ikke er beskrevet før?
 - 5) Hvorfor ble det suksess (og smuldring)?
- Ved å trekke fram episoder vil kanskje bli forståelig hva som skjedde og hvordan.

NorskData40år

- Hva skjedde ***før*** starten?
 - 1) FFI har har ledere som Finn Lied og Karl Holberg som har selvsikkerhet og mot, og pågangsmot.
 - 2) FFI etablerer direkte personlinje til MIT
 - 3) Yngvar Lundh kommer hjem med konsepter (TX2) pågangsmot og ideer
 - 4) Selgeren Karl Holberg selger utviklingsoppdrag til FFI internasjonalt og muliggjør Yngvar Lundhs utviklingsarbeider SAM-1

Før start forts..1

- 5) Nasjonalt teknologi-miljø og (vennlig) konkurranse, og inspirasjoner fra MIT får Karl Holberg til å invitere til **kaffe** hos seg selv: "Skal vi produsere vår utviklede SAM-1 for salg fra en bedrift vi starter opp?"
- 6) ***Ideen om å produsere datamaskiner er sådd*** hos undertegnede.
- 7) Nok et kaffemøte om produksjons-start, men tiden går før utviklingen blir ferdig... Et år er gått og alle tre (i alle fall jeg) tenker: Da er det for sent!

Før start forts..2

- 8 Ny sjanse oppstår: Elektronikk-avdelingen ved FFI gir tilbud på en Satellitt-ned-lesingstasjon til ESRO for plassering i TROMSØ, og vinner tilbudet i konkurranse med Kiruna (Svensker!)
- 9 Selvfølgelig må vi lage en ny datamaskin til prosjektet! (Maskinene på markedet er jo så dyre. (PDP8)) Vi er nå i 1966.
 - Kanskje liten parallell til konstruksjon av SIMULA på Norsk Regnesentral (ca 1964) som hadde fått i oppdrag å beregne behovet for plass, skranker og bagasjebånd til det den gang nye Flyterminalbygget på Fornebu: De **måtte** utvikle nytt og eget simuleringsverktøy, for å simulere passasjerbevegelser, og for å kunne "dimensjonere" anleggene

Den første aksje tegning

- Selskapet ble stiftet med 17 tilstede i Gråkamveien 24 en sommer-ettermiddag '67. En far til et Siffergruppe-medlem, en advokat spurte bekymret om dette var klokt.
- Litt tidligere på dagen fikk jeg telefon fra en potensiell stor investor som hadde fått greie på at vi ikke ville få den store Feltartillerikontrakten som vi håpet på, og at han derfor trakk seg. Dette måtte jeg før møtet fortelle til vår siste store investor, som heldigvis ikke trakk seg.
- Den store investor tegnet seg for kr 100 000, jeg selv for 50 000 og medlemmer av Siffergruppen og studenter (brukte studielånet, snakk om innsats!) tegnet seg for kr 44 000 totalt kr 194 000 (En god siv.ing. årslønn var på ca kr 50 000, slik at dette i dag kanskje kunne ha lignet på ca 2 mill NOK)
 - Uten investoren hadde det neppe gått, og i alle fall ikke om han ikke hadde trådd til litt senere da kassen var nær tom og selskapet uten inntekter

En heldig episode i starten

- Første dag i tomme lokaler: Vi 3 skal konkurrere ut Norges største og sterkeste bedrift. Vi må være raske og effektive.
- Vi har lokaler leid av Norsk Viftefabrikk.
- Inn bakveien kommer en ung dame og spør "Er det her jeg skal være ?"
- "Ja" svarer jeg og vi begynner å prate. Som det kanskje ante meg, hun søker jobb som sekretær, og jeg ansetter henne der og da. (Hun hadde lest en annonse fra Norsk Viftefabrikk)
 - Jeg er fornøyd, vi skulle jo ha en sekretær, vi sparte annonse og bry og heft. De to andre mumlet noe om at dette var kanskje litt vel raskt.
 - Etter ca 2 år synes jeg at hun ikke fungerte så godt og sa henne opp. Det likte sjefskonstruktøren svært dårlig og sa det var dårlig gjort. (Men da var det for sent)

Oppgaven foran oss var formidabel!

- Vi skulle bygge en maskin på et år i konkurranse med Norges største statsindustri, Kongsberg Våpenfabrikk, og oppnå en kontrakt med Forsvaret på en feltartillerimaskin!
- Hvorfor skulle vi klare det?
 - 1 Vår ledelsesfilosofi var dramatisk mye bedre enn vår konkurrent.
 - 2 Vi hadde et lite forsprang (1 mnd?)
 - 3 Vi hadde de flinkeste, og en rekrutteringspool !
 - (Verdsatt av meg til 2 mill '67kr, i dag '07 kanskje 20 mill.)
 - 4 Vi hadde en klar forståelse av tidsvinduet i markedet (ca 1 år).
 - Med bruk av integrerte kretser i maskinen kunne vi hoppe over et trinn i konstruksjonsprosessen i forhold til dagens konkurrenter. Denne konkurransefordel ville forsvinne etter 1-2 år

Vi hadde de flinkeste

- FFI har kunnet rekruttere gode forskere (utviklere) med sitt gode renomee og soldattjenesteordningen.
- Vi startet opp med Norges flinkeste konstruktør, sterk, klarsynt og ambisiøs, nettopp hjemkommet fra MIT stipendopphold, vi hadde en fremragende programmerer som fra NTH kunne ha fått "Innstilling til Kongen" for sitt eksamensresultat, og som hadde vist seg å ha det perfekte grep på programmeringsoppgavene han fikk. Selv hadde jeg ledererfaring fra FFI's Siffergruppe, Studentsamskipnaden i Trondheim, Gymnasiesamfunnet Brage på Lillehammer, Patruljeleder i speideren, og Formann for gutteklubben "De glade Røvere", og hadde deltatt i spennende utviklingsarbeider på MIT innen faget. (Konseptutvikling av framtidens datamaskiner i Project MAC, og Konstruksjon av billedscannersystem med oppløsning 16 megapiksler i Laboratory for Nuclear Science under Prof. Pless)
- Og – ikke minst en gjeng med tilhengere og aksjonærer i Siffergruppen på FFI, som vi bare kunne vinke inn på laget ved behov! Vi kjente disse personene og visste hva hver enkelt var god for, en enestående rekrutteringspool!

Vi var opptatt av jobben med et nært forhold

- Med den formidable oppgave foran oss, var det viktig for meg ikke bare å rekruttere de flinkeste, men også få engasjementet
- Jeg kunne ikke tenke meg at en ND ansatt også var for eksempel formann i borettslaget og lignende, eller hadde noen hobbyer, -det ville være bortkastet energi.
- "All energi til jobben"
- En av teknikerne klaget en kveld (på jobben) : "Jeg får jo aldri truffet jenter!"
- Det var for meg også en periode der jeg klassifiserte nesten alle mennesker rundt meg i 3 kategorier:
 - Potensielle ansatte
 - Potensielle kunder
 - De uniteressante

Ledelsesfilosofi

- Gruppepress er en sterkere kraft enn sjefsautoritet.
 - Gruppemiljøet bestemte produktiviteten.
 - Fikk senere høre av en senere leder at en dårlig fungerende gruppe bare måtte oppløses.
 - Et styremedlem fortalte meg en historie om sin fars ledelse av en bedrift, der en ansatt til stadighet tippet sjefen om tilgivelse for sitt dårlige arbeid uten å få sparken.
 - I en gruppe kan man "fryses ut" om man ikke gjør sin innsats (Jus-studenter i dag kaster ut "passasjerer" i gruppearbeider)
- Einar Thorsrud hadde gitt meg et innsyn i en ny ledelsesfilosofi med sine tanker om "Delvis selvstyrte grupper"
- Rekruttskolen hadde vist meg at den hurtigste måten for en tropp i "sluttet orden" å komme over et gjerde var å kommandere: "Spredt orden, alle over gjerdet!"
- Lederen har et ansvar overfor resten av laget til å prioritere mellom laget og et medlem, dersom et medlem ødelegger for resten av laget. Ubehag for en ansatt å få oppsigelse, vs ubehag for gruppen ved gruppehemmende adferd fra en enkelt.

Vi var uerfarne, men drøftet oss fram til suksess

- Diskusjonene kunne gå høyt: Tre eksempler:
 - Sjefskonstruktøren mente at å ta opp lån var det billigste for firmaet (kanskje han mente aksjonærene?), mens jeg mente at å få inn aksjekapital var det billigste, det behøvde vi ikke å betale renter på.
 - Salgsjefen mente at når noen ble forfremmet til en stilling med høyere ansvar, måtte lønnen heves med en gang, mens jeg mente at lønnen ikke skulle heves før han hadde vist at han mestret den nye stillingen.
 - Da kontorplassen ble for liten ble alle involvert i drøftelser om hvor ny lokalisering skulle være: **En** sekretær ville ikke være med i diskusjonen og sa " Dette måtte jo LEDELSEN vite best!" (Ja kanskje det, tenkte jeg)
- Diskusjonene skjerpet oss
 - Det var nok også elementer av en vennligsinnet maktkamp for sine meninger
 - En stadig pågående diskusjon om hva som er riktig å gjøre, tror jeg var en av de viktigste grunner for suksess (Om denne skulle forsvine, ville det gå dårlig)
- Vår egenlæring kunne kanskje sammenlignes med "zero based budgeting", vi stilte spørsmål ved alt.

Vi var sparsomme

- Kopimaskin for tegninger var det første vi investerte i. (Vi ville jo heller komme lengst mulig med utviklingen av vår maskin før enn bruke penger på andre ting)
- Styreagendaer og referater måtte kopieres, vi skrev de derfor på tracing-papir og brukte vår OCE lyskopieringsmaskin. Styrepapirene fikk et særpreg.
- Denne tradisjonen ble fulgt lenge etter at økonomien tilsa bruk av vanlig papir og vanlig kopieringsmaskin
- Skrivemaskinen var først min private... Senere gikk styreformannen med på å la selskapet betale meg for den

De gode hjelpere

- Karl Holberg, FFI Elektronikkavd. Gjorde ting mulig, trakk i tråder, gav råd og oppmuntring ved middager på bra restauranter til LMK
- Ibb Høivold, Norcontrol, Første "nøkkelordre" på en maskin.
 - På kino i London året før start, 1966, der LMK ba han om å planlegge med kjøp av på FFI planlagt bygget maskin, til NTNFS Taimyr-prosjekt
 - "Hjulpet" av en av sine ansatte, Styreformann i ND, til å gjøre dette
 - Senere styremedlem
- Dagfinn Jahr, SINTEF, Konsulentoppdrag for utredning av maskin til Havforskningsinstituttet's nye fartøy, og senere tidlige ordre på maskin
- Tor Lingjerde, CERN, tidlig investor og ansvarlig for den aller første demonstrasjon av Nord-1 i CERN, året før CERNs anbudsinnbydelse til leveranse, også introduksjon av en superstudent til Siffergruppen
- Trygve Renskaug, SI, bestiller av Nord-1 med virtuelt minne
- Kåre Fløysand, UIB, bestiller av maskin fra FFI-Siffergruppen til UIB (nesten "under bordet", bare godkjent på middagen i Bergen av Karl Holberg) og senere i Rasjonaliseringsdirektoratet som bestiller av maskiner i en kritisk periode for ND
- Klemmetsen i NTNFS med crash-kurs for LMK i salgsarbeide på Restaurant Larsen sammen med Karl Holberg

Liten respekt for Styret

- Vi som følte at vi startet ballet, følte at ansvaret lå bestemt på våre skuldre
- Styret var noe man måtte ha, i annen runde av finansiering følte jeg at jeg "solgte styreplasser" bl.a. til NEBB (?)
- Vår kapitalist var dog i en spesiell stilling, som siv.ing. og i høyeste grad involvert i drift og salg, og som støtte og oppmuntring.
- Jeg husker et uformelt møte på Manglerud Kafe (vårt stamsted den første tiden i Ole Deviksvei 10) der vi gjorde det ganske klart for vårt styremedlem at det var fint lite Styret kunne gjøre om vi hadde bestemt oss. Om vi sa opp, var verdiene i selskapet lik 0.
- En av de senere ND sjefer bemerket også en gang til meg "den krisen klarte vi å skjule for styret" (og taklet uten innblanding)
- Selv definerte jeg styremedlemmer i to klasser A og B: A var de som bare tenkte på firmaets beste (uten å måtte stå til ansvar for andre igjen) og B var de hvis første prioritet var "ingen må kunne klandre meg" for mine beslutninger

Vi lager POLICY

- Uerfarne som vi var, og svært opptatt av success, brukte vi mye tid til diskusjoner og drøftelser.
- Vi opplevde at dette tok tid. Samtidig kom noen på ideen at vi måtte ha en Policy i bedriften.
- Jeg engasjerte Tom Gilb som konsulent og han hjalp oss til å formulere et sett med policyregler (nedskrevet av ham på hullkort for enkel sortering)
- "Policy" skulle være vedtatte regler som skulle minske behovet for diskusjoner om mindre saker, det skulle være en form for forhåndsbeslutninger om typiske saker, slik at policyreglene skulle brukes til instantan beslutning.
- Disse fikk vi laget, drøftet, prioritert og vedtatt
- Jeg var svært stolt av at vi hadde dette og jeg tror det hjalp oss mye.
 - Vi brukte også Tom Gilb til å hjelpe oss med rekrutteringsintervju, med dramatiske resultat. (Etter intervjuet var vår mening snudd 180 grader)

De første ordrer

- I lokalene leiet av Norsk Viftefabrikk satte vi Sept '67 i gang med videreutviklingen av maskinen som var påbegynt om sommeren. Vi visste vi ikke fikk ordren for utvikling av en Feltartillerimaskin, den utviklingen skulle gjøres av FFI for KV, men vi håpet på en ordre fra Norcontrol på en skipsmaskin for Taimyrprosjektet.
- Torstein Moshus kom til oss på vegne av sin (jeg har glemt navnet) bedrift som ville levere anbud til Stortinget på et elektronisk voteringsanlegg. Vår sjefskonstruktør tok jobben på strak arm og fant opp et bryter- og ledningssystem som ikke skulle kunne manipuleres med ved å kutte eller kortslutte ledninger under stortingsgulvet. Torstein fikk ordren og vi fikk betalt for utviklingen. Det var jo en fin referansekunde.
- Faktura nr 2 gikk til SI v. Dagfinn Jahr for en konsulentutredning om kravene til en skipsdatamaskin for et nytt havforskningsfartøy
- Mskinleveranse nr 1 kom til Norcontrol, nr 2 til CMI (tror jeg) og nr 3 til SI. Alle med et visst påtrykk fra andre. Men det var den eneste maskinen i sin klasse med flyttallsregning, og med integrerte kretser for større pålitelighet.

TAIMYR-eventyret

- Da maskinen var ferdig etter et år ble den levert til SINTEF i Trondheim, der den ble programmert og koblet til andre skap for avlesninger og styringer av maskineri om bord på båten, maskinrom, bro, radar etc.
- Ca annenhver dag fikk vi rapporter om feil ved maskinen som måtte rettes av oss! Det var er mareritt! Vår sjefstekniker måtte nærmest bo i Trondheim.
- Etter ca 1 år var arbeidene ferdige og alt ble installert om bord i skipet.
- Feil-oppdagelsene fortsatt, og vår tekniker ble fortsatt tilkalt.
- Båten måtte etter hvert forlate kaien og seile til Amsterdam (med vår mann)
- Jeg måtte kalle ham hjem fra Amsterdam og båten fortsatte videre på sin verdensferd, jeg grudde svært for krav om servicetekniker til en båt i det indiske hav eller fjernere.... Det hadde vi ganske enkelt ikke råd til.
- Fra båten forlot Amsterdam var det ikke *en* feil på maskinen i 2 år!!
 - Det hører også med til historien at Norcontrol ble vår største kunde, og at de oppnådde et verdenshegemoni på skips-automatisering. De ble angrepet av IBM, men seiret i kampen slik at IBM etter noen år trakk seg ut av markedet etter å ha vært oppe i ca50% av verdensmarkedet. Vi konstruerte og en litt mindre maskin Nord 2B for dem (en av våre hovedfagstudenter fra UIO som ble ansatt)

Studenter fra UIO (og NTH)

- Studentene spilte en stor rolle i NDs tekniske utvikling.
- Studenter fra Fysisk Institutt, UIO tok i starten sin hovedfagsoppgave ved ND med LMK som veileder. Det var en tradisjon med å skaffe seg gratis arbeidskraft som jeg tok med fra FFI. Med min første hovedfagstudent innførte jeg programmeringsspråket LISP til Norge. (Og implementerte dette språket senere også på steder i USA)
- På det meste hadde jeg ansvaret for 17 hovedfagstudenter, noe som kanskje var i meste laget. (Det ble et eget miljø, der de eldre gav tips til de yngre)
- Alle rettigheter til kommersiell utnyttelse av arbeidet ble gitt til ND, i retur for et sted å være, veiledning, et miljø og en utfordrende oppgave. (Og risikoen for at det ikke kom noe brukbart ut av oppgaven) Det eneste studentene kunne tjene på oppgaven var tilfeldige småjobber de kunne få mens de arbeidet på oppgaven.
- Oppgaven tok aldri kortere tid enn ett år, ofte to eller flere år.
- Studentene var også et godt rekrutteringsgrunnlag; vi kunne velge ut de beste.
 - Salgssjef for Norge begynte som student (både den første og den siste)
 - Og mange dyktige utviklere
 - En ansettelses-policy som ble startet av Yngvar Lundh, arvet vi fra FFI's Siffergruppe : "Det er ofte bedre å ansette ferske folk, fordi da slipper vi å avlære de deres gamle holdninger og innsikter"

Konkurranse med KV

- Industripolitikk i Norge (gutteklubben) '67 tilsa at FFI skulle levere utvikling til KV.
- Vi tok med oss mange med maskinkompetanse, men en person hadde FFI-direktøren bedt meg om ikke å ta med, slik at kompetanse kunne være igjen. (For KV-formål)
- Denne kompetansen fikk alle sjefskonstruktørens tegninger pr august '67– (en litt vanskelig beslutning å ta)
- '67-'68 gav oss en intens konstruksjonskonkurranse mellom ND og FFI. (En liten misforståelse på FFI førte til en liten kompatibilitetsforskjell på KV's maskin (bruk av indeksregisteret i en instruksjon), slik at den ble utstyrt med en liten bryter for skifte mellom KV- og ND-modus)
- Konkurransen fortsatte mellom Goliat og David i flere år på det sivile marked. Kjempestor statsbedrift mot liten privatbedrift. Det skjerpet innsatsen! (Og gav selvtillit)

Ekspansjonsstrategi og et dokument

- Jeg tror alle delte mitt ønske om sterk vekst.
- Overfor vår første økonomisjef (som ble rekruttert tidlig) sa jeg at vi hele tiden ville bruke fortjenesten på enkelte prosjekter til å ansette flere, slik at det kanskje ikke framkom så stort overskudd. (Dette la også et visst press på oss til å tjene penger)
- Økonomisjefen mumlet noe om "volumsjukan" (på svensk) og jeg tror at han en gang "sladret" til styret om denne min strategi.
- Ønske om sterk vekst lå også antagelig hos vår "kapitalist" og styreformann. Det var et imponerende stykke arbeid da han visstnok tok seg fri i mange uker (1-2 måneder?) for å forfatte et opus av en foretningsplan med matematiske beregninger av maksimal ekspansjonsrate ut fra begrensninger i tidsforbruk til opplæring av nyansatte.
- Denne "Foretningsplan" gav da svært inspirerende tall for kommende omsetninger, som jeg brukte svært gladelig i vår eksterne kommunikasjon til leverandører (for å gi oss lange kreditter), banker og aksjonærer (Var ikke selv helt sikker på om det kunne la seg realisere, men det ble tatt for god fisk)
- Dette dokumentet var nok grunnen til at tegningsrettene til nytegning av aksjer fikk en behagelig høy pris en gang omkring 1970 (eller burde jeg si ubehagelig høy pris?)
- Dokumentet var et sterkt bidrag til framtidstroen, målsetningen og motiveringen for vekst.

Barnum-seminaret (BS)

- BS ble bragt til Norge av Norges Rederforbund for ledertrening av toppledere i rederier og andre bedrifter, ca 1970.
- Styremedlem fikk LMK med på BS nr 2 i Norge
- LMK ble svært begeistret og fikk med mange av sine medarbeidere på seminaret.
- Senere har et styremedlem (som også deltok) bemerket at engasjementet kanskje ble litt for stort.
- BS har senere gjennomført ledertrening for en lang rekke toppledere i Norge.
- BS la vekt på medmenneskelig kommunikasjon og empati som for noen (inklusive meg selv) for en tid fikk litt for stor oppmerksomhet

Den tekniske progresjon i starten

- Nord-1, 16bits med flyttallsregning, 16 avbruddsnivåer med ekstra HDW for å effektivisere prosessskifte, viktig for sanntids multitasking operativsystemer, for hurtig virkelig sanntids-reaksjon i prosesskontroll-situasjoner
- Nord-1 m Virtueelt hurtigminne (Trygve Reemskaug)
- Nord-2B, litt redusert maskin for skipsbruk til, primært til Norcontrol
- Sintran startet som en idee på SINTEF Trondheim (m. Prof J G Balchen) som et forsøk på å lage en kompilator for sanntids-prosesskontroll, .
- Det var i starten en rik flora av sanntids prosessstyrings-operativsystemer.
 - For prosess-styring er det svært mange ting som må "passes på" "som en smed" dvs med reaksjonstider med i millisekunder. Dette nødvendiggjør at operativsystemet må takle mange oppgaver i parallell, og med ekstremt hurtige reaksjonstider. Ved en senere overgang til salg av administrative systemer var teknikken klar for "flerbrukersystemer"
- Etter noen år ble forspranget på konkurrentene mindre, og salget gikk tregere
 - Da hadde i mellomtiden STW-utviklingssjefen som på sitt FFI-tradisjonelle MIT-opphold funnet en amerikaner som nettopp hadde deltatt i en mislykket bedriftsoppstart som hadde utviklet et "Tidsdelingssystem", der mange brukere kunne dele samme maskin, og hadde invitert ham til ND for et år eller sånn, og satt ham til å utvikle et tilsvarende system for Nord-1 sånn helt på si, fordi det var avansert i verdensklasse.
- Da kunne ND lansere **verdens første Tidsdelesystem** for minimaskiner.
- Dette brakte oss ennå mer signifikant i fronten, i et bredere marked enn prosesskontroll og laboratoriebruk, og salget tok seg opp igjen. (Flaks?)
- Nord-5 for Meteorologisk Instiutt ble senere kopiert til bruk for seismikk-beregninger til andre kunder og videreutviklet
- Forhandlinger med CERN, og tillit der (fjr aksjonær siv. Ing.Tor Lingjerde som jobbet med data der) gjorde det mulig å etterkomme nye tekniske ønsker for ennå mer effektivisert multiprosess-kjøring ved bl.a.nu ikke bare 16 prosessnivåer, men også 16 komplette sett med "interne arbeidsregistre" i "Hardware" (HDW)

Starten på Nord-5

- Per Ofstad var sjef for UIO's EDB-sentral og aktiv i Norsk Selskap for Elektronisk Informasjonsbehandling NSEI (Senere fusjonert med Hullkortforeningen til DND)
- Han forklarte meg at tingen var å bygge en spesialmaskin for hurtigregning som en "slavemaskin" for den ordinære maskin.
- Jeg ba ham om å holde et foredrag i NSEI om dette, og det gjorde han med glød.
- Vi hadde også litt senere et møte med Meteorologisk Institutt som hadde fått overlevert en Nord-1.
- På slutten av dette møtet sa jeg: "Men hvis dere senere skulle ønske å bestille en virkelig god maskin for meteorologiske beregninger kan jeg skissere en for dere på tavlen" og tegnet opp forslaget fra Per Ofstad. Og glemte hele saken etterpå.
- Ett år senere kommer Salgsjefen til meg og forteller at "nå vil Meteorologisk Institutt bestille en slik maskin" "Hva gjør vi?"
- Det ble en lang diskusjon, utvikling av en "Super-maskin" ville ta alle våre ressurser i betydelig tid, og ville representere en betydelig risiko.
- Vi tok risikoen, gav tilbudet på 5 mill NOK, og satte i gang.
- Maskinen ble levert.
- Vi hadde fått delbetalinger under arbeidet som var regnskapsført som forskudd fra kunder. Men når det nærmet seg godkjenning av leveransen hadde vi ikke penger til å betale momsen til staten, og jeg måtte ringe MI og be de om **ikke** å godkjenne leveransen med det første... (Etter 1 år fikk Økonomisjefen til en avdragsbetaling av skyldig mva)

Tilslutt

- Starten av ND var en opplevelse og et engasjement ”langt inn i sjela”
- Vi som fikk være med på den første tiden fikk nok mange forandret og formet mye av vår videre livsbane.
- Det var morsomt, ekstremt utfordrende, lærende og til sine tider vanskelig.
- ”Kulturen” vi skapte i starte kunne jeg kjenne igjen 20 år etter starten. (Selvstyrte grupper)
- De positive erfaringene fra ND kan vi bringe videre i nye settinger.
 - Selv er jeg i dag veileder for et 10-talls oppstartbedrifter og får stadig nye coaching- og veiledningskunder.
 - Jeg underviser i ”Databledrifter og Ledelse” ved IFI, UIO som et Mastergradskurs (INF5290), og Mastergradskurset BIO-05 på Hamar, og holder foredrag