

Kamyrkokeren fotografert fredag 13. april 2012, den siste produksjonsdagen i fabrikkens historie. Den helkontinuerlige kokeren for framstilling av cellulosemasse ble tatt i bruk i april 1971. Investeringen ga økt produksjon og la grunnlaget for automatisering av produksjonsprosessen. Leverandør var KAMYR i Sverige, et samarbeidsselskap mellom Karlstad Mekaniska Werkstad og Myrens Mekaniske Verksted.

FOTO: ØYVIND ANDERSEN / ØSTFOLDMUSEENE.



BJØRG HOLSVIK

Den fleksible operatør

Omstilling, opplæring og fleksibilitet

ved Peterson Moss 1990 - 2006

Men hele tida, siden jeg begynte i seks og sytti, så har det vært gjort forsøk på å gjøre forbedringer, ikke sant? Både organisasjonsmessig, prosessmessig, lønnsmessig, så har hele Peterson vært en sann levende organisme...¹

Med disse setningene beskriver en tidligere prosessoperatør ved Peterson Moss AS endringer som han deltok i siden han begynte i 1976. Arbeidsplassen eller bedriften beskrives som en levende organisme, der man hele tiden og på alle felt må gjøre forbedringer for å kunne drive lønnsomt.

Utviklingen ved denne fabrikken som produserte sulfatcellulose og kraftpapir var ikke unik. Fra slutten av 1960-årene gikk treforedlingsindustrien gjennom en periode preget av omstilling og omstrukturering. Endringer i de internasjonale rammene og et stadig tøffere europeisk marked, påvirket den eksportretta treforedlingsindustrien. Bransjen opplevde en strukturell krise i retning av færre, men større bedrifter, samtidig som antall ansatte ble redusert. Ny teknologi, nye EDB-baserte styringsystemer og automatisering av produksjonsprosessen, resulterte i et kvalitativt sprang i arbeidsinnholdet. Tidligere lærte erfarne arbeidere opp nytilsatte. De utførte operasjonene basert på erfaring, måleinstrumenter, lyder og lukter. Etter hvert kom det inn operatører som styrte prosessen etter flytskjemaer og diagrammer på dataskjermer i kontrollrommet. Med denne utviklingen ble det også stilt nye krav til opplæring, og fra 1970-tallet og utover ble det mer oppmerksomhet på å få standardisert, formalisert og sertifisert fagarbeidet.

Peterson i Moss var en av bedriftene som overlevde krisa i trefored-

lingsindustrien. Fra 1970 og utover investerte bedriften i ny teknologi, nye styringssystemer og automatisering. Parallelt med denne utviklingen jobbet ansatte, fagforening og ledelse med forslag som skulle effektivisere produksjonen. Dette samarbeidet ga også positive resultater på et annet felt. Det utviklet seg en sterk «vi-følelse» mellom ledelse og fagforening og på tvers av klasseskillene i bedriften.²

Denne artikkelen tar for seg den interne opplæringen ved Cellulosefabrikken (CF) og Papirfabrikken (PF) fra 1990 og fram til 2006, da Peterson-konsernet ble solgt. I disse årene gikk operatører, fagforening og ledelse sammen for å skape fleksibilitet ved å utarbeide et systematisk opplæringsprogram for de ansatte. Jeg vil ikke trekke slutninger om norsk arbeidsliv generelt, men se hvordan opplæringen fungerte, ble tolket og håndtert i bedriften. Programmet medførte forandringer for operatørene. Hvordan opplevde de å ta del i opplæringen og den nye måten å organisere arbeidet på? Med utgangspunkt i dette, vil jeg belyse ulike former for fleksibilitet og se nærmere på hvordan denne virket inn på den enkeltes arbeidssituasjon og samspillet i skiftgruppene. Videre er det interessant å belyse hvilke konsekvenser opplæringen og de nye arbeidsoppgavene fikk for arbeidernes syn på egen kompetanse og betydning som arbeidstakere. Stikkord som frihet, kontroll, stolthet og trygghet på arbeidsplassen for enkeltindividet er verdt å undersøke, men også arbeidernes tenkemåter rundt begrep som samhold og kollektiv makt, sett i forhold til Sverre Lysgaards industrisosiologiske studie av arbeiderkollektivet på 1950-tallet.³

Artikkelen baserer seg i hovedsak på seks intervjuer med tidligere ansatte. At alle informantene er menn, kan forklares med at Papir- og Cellulosefabrikken var mannsdominerte arbeidsplasser. Utvalget representerer to prosessoperatører, en formann og en ingeniør fra PF og CF, en ansatt ved automasjonsavdelingen og en fagforeningsleder. Tre av informantene begynte på fabrikken tidlig på 1970-tallet. De øvrige ble ansatt på 1960-tallet og har erfaring også fra tiden før produksjonsprosessen ble automatisert. Alle, unntatt en, arbeidet ved fabrikken til den ble nedlagt i 2012, og var involvert i opplæringsprogrammet både som utviklere, opplæringsansvarlige og som operatører etter at det var innført i avdelingene. Man kan stille spørsmål om utvalget er representativt nok, om det her er de mest lojale arbeiderne med et eierskap til programmet som gir sin stemme? Her må jeg presisere at et viktig poeng med den nye opplæringen, var at den fortløpende skulle videreutvikles og forbedres etter innspill fra operatørene. Dette gjør det vanskelig å bringe på banen informanter som tok del i opplæringen uten å ha et slags eierskap til den. Hensikten min er å fortolke hvordan de seks informantene, som i ulik grad var delaktige, opplevde og håndterte den nye opplæringen.⁴

I bruken av minner som kildemateriale kan det være et problem med

tidsavstanden mellom opplevelse og fortellertidspunkt. Et stikkord her kan være glemsel, utelatelse eller at fortelleren bevisst eller ubevisst fordreier tidligere holdninger og tilpasser de nåtiden. Når den gode dialogen mellom ledelse og ansatte på 1990-tallet fremheves, må man også ha i mente informantenes opplevelser og erfaringer fra de siste seks årene fabrikken var i drift. Årene fra 2006 til 2012 beskrives som turbulente, med nye eiere, liten grad av dialog med de ansatte, dårlig økonomi og stadige trusler om nedleggelse. Disse opplevelsene og erfaringene, men også dagens holdninger og verdier til bestemte temaer, kan fargelegge fortellerens syn på fortida. Om alt faktisk var bedre før, kan vi ikke vite med sikkerhet ut i fra dette kildematerialet.

Dette tatt i betraktning, er personlige minner verdifulle som kilder. Historikeren Ingar Kaldal skriver at minner kan ha både beskrivende, avslørende og skapende sider som innfallsport til historiske analyser.⁵ I denne sammenheng er det interessant å se på hvilke prosesser som har skapt minnene, men også hva minnet kan ha skapt? Hvordan har minnet selv vært med på å forme arbeidernes tenkemåter og handlingsmønstre? Slik sett kan minnene gi en ekstra dimensjon når forhold på en arbeidsplass skal analyseres. I tillegg til minner, vil jeg også bruke trykte kilder, nærmere bestemt opplæringsprogrammene for oksygenblekeriet og bedriftens og konsernets internaviser. Til en viss grad kan disse fungere som et mer objektivt kontrollmateriale til de subjektive intervjuene.

Begrepet fleksibilitet

I følge Egil J. Skorstad er fleksibilitet et mangfoldig og tvetydig begrep. Det kan være positivt ladet og assosieres med en evne til å forme omgivelsene slik man ønsker, ved å påvirke behovene på en mektig og kreativ måte. På den andre siden kan begrepet være negativt ladet. Det kan handle om at man må tilpasse seg, fordi man blir tvunget til det. For ansatte kan fleksibilitet bety at arbeidslivet oppleves som trygt, lærerikt og spennende, men det kan også oppleves som utrygt, ufritt og intenst.

I og med at begrepet fleksibilitet kan knyttes til så mye: til organisasjon, produksjon, arbeidsmarked, teknologi, avlønning, markedsføring og salg, dekonstruerer Skorstad fleksibilitetsbegrepet.⁶ Dette gjør det mulig å få fram motsetninger i begrepet uten at det blir svekket. Man kan også få fram ulike former for fleksibilitet som påvirker hverandre positivt og negativt, ordne disse på ulike analysenivåer og avdekke om noen former er forutsetninger for andre. Denne tilnærmingen krever imidlertid at man avgrensar begrepet til det han kaller for «organisasjonsmessig fleksibilitet», det vil si den «evnen en organisasjon kan ha til å mestre variasjoner og uforutsette hendelser på en smidig og tilpasningsdyktig måte». For å forstå fleksibilitetsformene i kontrollrommene på Peterson på



Fabrikken med Kamyrkokeren i sentrum fredag 13. april 2012. FOTO: ØYVIND ANDERSEN / ØSTFOLDMUSEENE.

1990-tallet, og hvilke forhold som lå til grunn for at de oppstod, vil jeg ta utgangspunkt i denne avgrensingen og dekonstruksjonen av begrepet. Evnen til fleksibilitet kan variere sterkt, sier Skorstad, og trekker fram fire dimensjoner som er avgjørende for at fleksibilitet kan oppstå: 1) bemanningsformer 2) organisasjonsstruktur 3) organisasjonskultur og 4) nettverk. Alt dette påvirker den organisatoriske fleksibiliteten. Hver for seg er de imidlertid også avhengige av andre rammebetingelser. Som et eksempel vil man ikke nødvendigvis kunne oppnå fleksibilitet ved å iverksette alternative bemanningsformer alene. Her kan også andre betingelser som arbeidsmarked, statlige reguleringer og fagforeningens posisjon spille inn. De fire dimensjonene påvirker også hverandre gjensidig. En bestemt bemanningspraksis kan for eksempel påvirke både struktur og kultur, noe som igjen kan påvirke den endelige fleksibiliteten.⁷

Samspillet mellom ledelse, fagforening og prosessoperatører vil stå sentralt når fleksibiliteten på Peterson på 1990-tallet skal analyseres. Dimensjonene organisasjonsstruktur, som er en konsekvens av bedriftens strategier, og organisasjonskulturen, som utgjør de ansattes og ledelsens holdninger og verdier, kan ha virket inn. Samspillet mellom disse kan ha stimulert utviklingen av programmet og fremmet fleksibiliteten i organisasjonen etter overgangen fra manuell til automatisert

styring av prosessen rundt 1970. Med en slik avgrensning er det viktig at organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen til en viss grad også må forstås som et resultat av dominerende, normative trekk på samfunnsnivå. Verdier, oppfatninger og holdninger i samfunnet generelt, påvirker også evnen til kreativt samarbeid mellom ansatte og ledelse og gir utslag i fleksibiliteten.⁸ Hensikten med å se opplæringsprogrammet i lys av disse dimensjonene, er å få en bedre forståelse av hvilke forhold som lå til grunn for opplæringsprogrammet. Med en slik tilnærming vil det bli lettere å forstå hvordan de ansatte opplevde å ta del i opplæringen og den nye måten å organisere arbeidet på, samt å undersøke fleksibilitetsformene som oppstod og hvordan de ble opplevd av de ansatte.

Viktig pionerarbeid i Cellulosen

Arbeidsbokmetoden var et viktig og banebrytende prosjekt som initierte opplæringsprogrammet på Peterson. I regi av Arbeidernes Opplysningsfond, ble Peterson i Moss valgt ut som en av forsøksbedriftene for utprøving av dette demokratiske kartleggings- og analyseinstrumentet, som var utviklet av Johs. Oraug ved Norsk institutt for by- og regionforskning. Fra 1983 og utover ble det satt i gang studiesirkler, der ledelse og ansatte på alle nivåer, enkelt- eller gruppevis arbeidet fram forslag som skulle forbedre og effektivisere produksjonen. Forslagene ble innarbeidet i produktivitetsbøker for de enkelte avdelingene.

Et av resultatene som kom fram, da materialet fra prosjektet ble analysert, var behovet for å forbedre opplæringen i Cellulosefabrikken. Opplæringen var tilfeldig og usystematisk, og det var misnøye blant prosessoperatørene. I november 1989 ble det derfor opprettet et opplæringsråd, som bestod av prosessoperatører, formenn og driftsingeniører fra Fiber- og Energi-/gjenvinningsavdelingen. Oppdraget var å lage et systematisk opplæringsprogram for de ulike anleggene i CF.⁹ Bjørn Aslaksen Grønna, prosessoperatør og representant for de ansatte i fiberavdelingen, ble en sentral person i utviklingen av programmet. Det var Grønna som tok på seg å lage det første utkastet. Valget falt på oksygenblekeriet, da «det var et relativt avgrensa prosessavsnitt som det gikk an å lage en prototype av et opplæringsprogram for. For de andre områdene var såpass store at det var for mye å gå løs på».¹⁰ Prototypen som ble utviklet ble den endelige malen, og i årene fra 1990 og utover ble det utviklet programmer for alle anleggene i både Cellulose- og Papirfabrikken.

Programmet bygde på informasjon, kunnskap og praktiske ordninger som var i bedriften. Dette var leverandørbeskrivelser, erfaringene og kunnskapen til operatørene og ingeniørene, og anlegget i seg selv. Det

var måten programmet var organisert i faser på, knyttet opp til de enkelte operasjonene på anlegget, som åpnet opp for noe nytt. Hver fase inneholdt en instruksjonsdel, kalt «Kokebok», en spørsmålsdel, en fasit og en muntlig test. Opplegget forutsatte at man måtte følge rådene i Kokeboka, for å kunne svare på spørsmålene. «Det var ikke sånn at du bare kunne gå inn i kompendiet og skrive. Du måtte fysisk gå ut og se på maskinen, du måtte snakke med andre operatører for å danne deg et bilde av hva som skjedde.»¹¹ En opplæringsansvarlig på hver avdeling vurderte om deltakeren bestod testen og kunne gå videre til neste fase-opplæring. Når alle del-testene var gjennomført, måtte deltakeren bestå en avsluttende test, der både opplæringsansvarlig, gruppeleder og driftsingeniør var til stede, før han kunne kjøre hele anlegget selvstendig.¹² Ved å dele opplæringen inn i faser med avsluttende tester, oppnådde man at operatørene tilegnet seg kunnskap og erfaring i å kjøre hele anlegget, og at de fikk en større helhetsforståelse for prosessen de var en del av. Samtidig fikk man spesifisert kvalifikasjonskravene og sertifisert opplæringen.¹³

Nyansatte, lærlinger og alle som kjørte anlegget ble oppfordret til å gjennomføre programmet som skulle sikre en mer systematisk og effektiv opplæring. Tidligere hadde denne vært mer tilfeldig og personnavhengig:

Det hadde sin bakgrunn, så vidt jeg husker nå, [i] at opplæringa var tilfeldig. Og tilfeldighetene bestod i, hvem er det som lærer opp hvem? Altså, når du har ett skift, så er allting greit; når det er to, så begynner det å bli litt vanskelig, for da får du plutselig to forskjellige måter å kjøre bedriften på. Når du får fem skift, så begynner problemene, fordi de fem menneskene (formennene) som sitter der, de har fem måter å nå fram til et mål på. Og det så vi. Her er det noen som lærer feil av andre som fortsetter med det. Her må vi systematisere og gjøre dette, så alle får en lik opplæring i de forskjellige prosessavsnitta.¹⁴

Sett i lys av Skorstads dekonstruerte fleksibilitetsbegrep, så ble ikke den tidligere opplæringen, som var fleksibel i betydning av personlige og tilfeldige variasjoner, vurdert som positiv for bedriften. Den resulterte i at anlegget ble kjørt på forskjellige måter, alt etter hvem som var på jobb. Dermed økte risikoen for feil og en mindre lønnsom produksjon. Med innføringen av det nye opplæringsprogrammet, måtte individuelle og varierte måter å kjøre anleggene på vike for en mer standardisert og mindre fleksibel kjøremåte. Det som tidligere hadde vært uforutsigbart ble mer forutsigbart. Dette ga en opplevelse av kontroll som åpnet for at nye fleksibilitetsformer oppstod:

Ja, det er jo en del av det, sikkerhet og fleksibilitet, det er jo to nøkkelord, ikke sant? Og sikre operatører. Har du sikre operatører, så kan du rullere og, ikke sant? Da blir det større fleksibilitet. Har du usikre operatører, så tør dem ikke å rullere, så får du mindre fleksibilitet, så det er vinn, vinn.¹⁵

Slik skulle økt kunnskap og kompetanse om stadig større deler av anlegget og mer forutsigbare kjøremåter gi de ansatte en faglig trygghet og følelse av kontroll som fremmet jobbrotasjon og fleksibilitet.

Skepsis til opplæringsprogrammet

Opplæringsprogrammet fikk en blandet mottakelse da det ble introdusert for operatørene. De fleste var positive, ivrige på å komme i gang og fullføre opplæringen.¹⁶ Man erfarte også at oppslutningen om programmet økte etter hvert som man så at det fungerte i Cellulosefabrikken. «Det var mange som var for det, og som sa: 'Hvorfor kan ikke vi lage sånn som dem har i Kokeriet?' Så det var delte meninger, da».¹⁷ Programmet ble derfor raskt introdusert og tatt i bruk på papirmaskin 4 og 5 og på andre anlegg i bedriften.

Noen var imidlertid skeptiske. Spesielt gjaldt dette de eldre operatørene. For disse ble det laget overgangsordninger, der de slapp å gjennomføre programmet om de bare hadde noen få år igjen.¹⁸ En grunn til at de eldre vegret seg kan være en allment kjent skepsis i arbeiderklassen mot teori, skole og boklesing. Og hele programmet må de ha opplevd som omfattende og vanskelig å sette seg inn i, slik det var lagt opp med teorihefte og henvisninger til leverandørbeskrivelser.

Det må du selvfølgelig regne med. Hvis du lissom får ei sånn blekke i handa og 'Oh, skal jeg igjennom dette her lissom!' Ikke vært vant til å sitte på lærepult eller tilegnet seg kunnskap, kanskje bare gått og åpnet ventil A, stengt ventil B, ikke sant. Uten å vite hva eller hvorfor. Så selvfølgelig, det har sikkert hent, at noen har hatt den følelsen.¹⁹

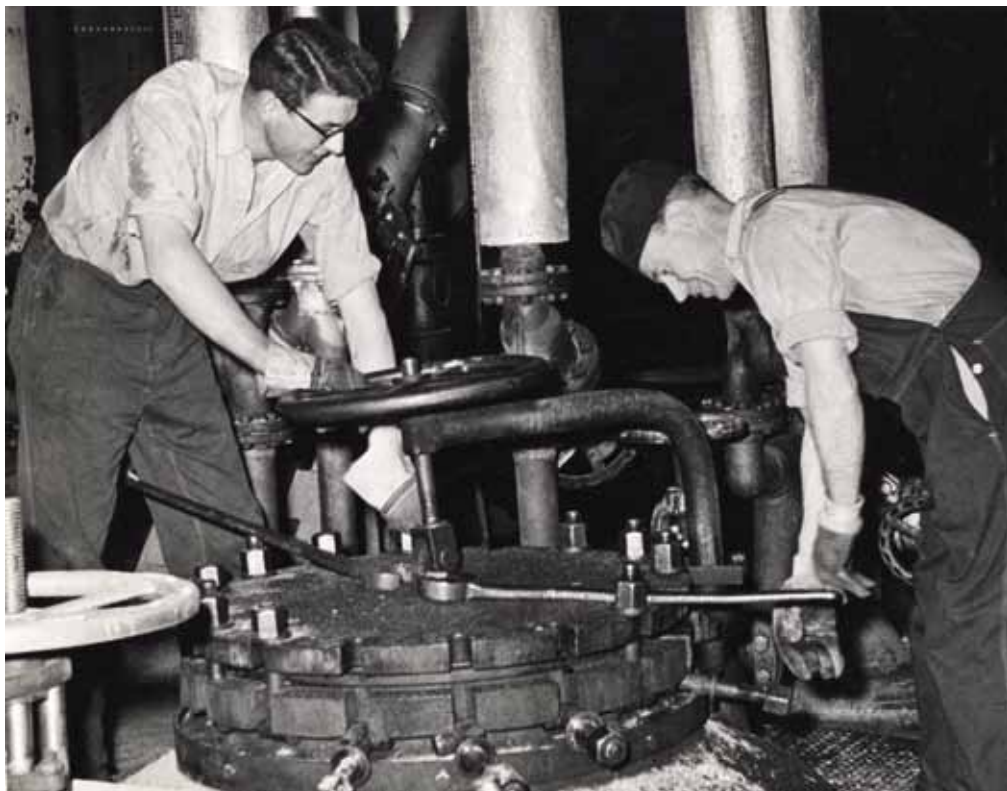
Skepsisen må også sees i sammenheng med den omfattende teknologiske utviklingen som hadde skjedd på fabrikken. De eldre operatørene som hadde begynt på Peterson før overgangen fra manuell til automatisert styring av prosessene rundt 1970, var vant til helt andre måter å organisere produksjonen og opplæringen på. De utførte faste oppgaver på avgrensede avsnitt i prosessen. Opplæringen skjedde ved prøving og feiling, og ved at eldre, erfarne operatører lærte opp de nye. De nye kontrollrommene med flytskjemaer på dataskjermer og

skriftliggjøringen av kunnskapen kunne oppleves som overveldende. Kontrollen som tidligere hadde sittet i hendene var overført til de som laget og kontrollerte Kokeboka. For noen kunne dette oppleves som tap av kontroll, nedvurdering av egen kompetanse, og det ble vanskelig å forholde seg til en ny måte å organisere arbeidet på.

Organisasjonsstrukturelle strategier og kollektiv arbeidermotstand

En annen forklaring ligger i dimensjonene organisasjonsstruktur og organisasjonskultur og spillet mellom disse. De eldre operatørene så på opplæringsprogrammet som et middel fra ledelsens side som skulle stimulere til jobbrotering. Arbeidere med fartstid fra 1950- og 1960-tallet hadde erfart at krav fra ledelsen om å øke produksjonsmengden kunne bety økt arbeidsinnsats fra deres side. Jo mer de ansatte stod på, jo mer kunne bedriften produsere. For de ansatte ble konsekvensene økt arbeidsbelastning og reduserte pusterom. Det oppstod en spiral som kan plasseres innenfor fenomenet «masseproduksjonens første krise».²⁰ I korte trekk dreide krisen seg om aksjoner fra arbeidere som forsvarte seg mot uakseptable arbeidsvilkår. I første rekke rammet den bedrifter som drev standardisert masseproduksjon, med en produkttilpasset teknologi, som produserte store volum av identiske produkter. Når økt konkurranse og tøffere markedsforhold resulterte i at prisene på produktene falt, svarte ledelsen med å øke produksjonen. Så lenge de teknologiske rammene var uforandret, var det arbeiderne som måtte betale prisen for produksjonsøkningen i form av mer oppstykket og rutinepreget arbeid og et mer intensivt og maskinstyrt arbeidstempo. En grobunn for misnøye var skapt, og forholdet mellom ledelse og arbeidere ble preget av motstridende interesser, konflikter og kamp. Kontroll og overvåkning ble tatt i bruk av arbeidsgiver for å opprettholde kravene om økt produktivitet. En forutsetning for at denne strategien skulle fungere, var at arbeiderne spilte med og var lojale overfor ledelsen. Oppstod det interessekonflikter rundt arbeidsforholdene og arbeiderne fant det på sin plass å opponere, forsterket dette rigiditeten.²¹

Det var dette, sosiologen Sverre Lysgaard fant da han undersøkte forholdene på Peterson i Moss på 50-tallet. I undersøkelsene oppdaget han at arbeiderne gjorde motstand mot ledelsens kontinuerlige krav om økt produksjon. Lysgaards teori baserer seg på en analyse av tre systemer; det teknisk-økonomiske systemet som beskrives som ensidig, umettelig og ubønhørlig, og det menneskelige systemet som beskrives som mangfoldig, begrenset og trygt. De to systemene har helt forskjellige krav og behov, og i spenningen mellom de to, vokser arbeiderkollektivet fram som et tredje system. Arbeiderkollektivets viktigste funksjon



Arbeidere i aksjon i Kokeriet i 1955, på samme tid som da Sverre Lysgaard studerte forholdene. 1. koker og 2. koker skrur på topplokket på en manuell koker etter flisfylling før de setter på damp for trykksettning og koking. FOTO: UKJENT / MOSS BY- OG INDUSTRIMUSEUM / HØEGH EIENDOM

er å virke som en buffer for de ansatte mot et system som stiller umenneskelige krav.²²

Forholdene i Kokeriet på Peterson i 1950-årene var preget av teknologisk stabilitet, kontinuerlige krav om økt produksjon og kamper mellom ledelse og arbeidere. Sulfatcellulosen ble produsert satsvis i store kokere, og arbeidernes innsats var på det mest intense ved oppstart og avslutning av et kok når kokerne skulle vaskes og fylles med flis og kjemikalier. Under selve koket kunne arbeiderne ta det med ro og hvile ut til neste kok. For ledelsen var det utilfredsstillende at denne tiden ikke ble utnyttet. De begynte gradvis å innføre flere kokere for å redusere hviletida. Arbeidernes svar på det de opplevde som økt intensitet og arbeidsbelastning, var å gå sammen i en stille aksjon for å begrense produksjonen. Som motsvar tok ledelsen i bruk kontroll og overvåkning. I «kampen om kokene»²³ tok begge parter i bruk all sin kreativitet for å vinne over motparten. Arbeiderne måtte til slutt gi tapt.

Flere kokere ble kjøpt inn, og arbeidsbelastningene økte. Men i og med at arbeidernes kollektive motstand hadde en midlertidig effekt, tapte også arbeidsgiver. Konflikten rammet produksjonen, og bedriften led økonomisk tap. Ved å stå på sitt og ta i bruk kontroll og overvåking, ble arbeiderkollektivet mobilisert. Arbeidsgivers strukturelle strategier stanget mot arbeidernes kulturelle holdninger og verdier. At partene stod så steilt imot hverandre og ikke var villige til å samarbeide forsterket rigiditeten i organisasjonen.

Status 1995

Kontrastene er store når vi studerer forholdene på Peterson 40 år senere. Fra og med 1970-årene gikk bedriften igjennom en kontinuerlig omstillingsprosess. Investering i helkontinuerlig Kamyrkoker i 1971 la grunnlag for automatisering av produksjonsprosessen som nå ble styrt av nøkkelpersoner i kontrollrommene. Samtidig som moderniseringen stilte krav til opplæringen av operatørene, økte kravet om demokrati i bedriften, som i samfunnet for øvrig.²⁴ Dette bante vei for samarbeidsprosjekter mellom ledelse, fagforening og ansatte, og etter en stund ble det utviklet mer systematiserte program i regi av Treforedlingens Yrkesopplæring og internt på bedriften. Opplæringsprogrammet som kom tidlig på 1990-tallet var på mange måter en videreføring av dette arbeidet.

I forhold til da Lysgaard studerte situasjonen på Peterson på 1950-tallet, hadde de ansatte i 1995 en positiv holdning til tiltak som åpnet for jobbrotering og effektivisering av produksjonen. Langt på vei kunne det se ut som om arbeidsgiver hadde greid å snu den kollektive motstanden, og ansatte og fagforening involverte seg og samarbeidet med ledelsen om effektiviseringstiltak.

Ja, samarbeidet med ledelsen var vi jo kjent for. Altså, vi samarbeida der vi kunne samarbeide og så viktigheten av å samarbeide, for vi så jo mange bedrifter i Norge med det motsatte fortegn. Og vi så jo at den linja, konfrontasjonslinje, kamplinje mot ledelsen, mot bedriftsarbeid, den førte aldri fram.²⁵

Det rådet en felles forståelse om at samarbeid og opplæring var et nødvendig middel for å kunne oppnå en fleksibel, effektiv og lønnsom produksjon, og at dette var en viktig grunnstein for å sikre bedriftens videre eksistens og trygge arbeidsplassene. Denne holdningsendringen må ses i en historisk kontekst. Arbeiderne på Lysgaards tid var skeptiske til tiltak som stimulerte til jobbrotering. De anså dette som forsøk fra ledelsens side på å utnytte arbeidskraften mer effektivt, noe som

betydde intensivering av arbeidet og mer slit. I 1995 var situasjonen en helt annen. Innføring av ny teknologi, kontinuerlig koking og automatisering gjorde slutt på det fysiske slitet som tidligere var koblet til antall kok. 1990-tallets operatører hadde derfor helt andre erfaringer med opplæring og tiltak som skulle effektivisere produksjonen enn arbeiderne på Lysgaards tid. De så på opplæring som noe som ga variasjon og læring snarere enn utnyttning og slit. Endringer i de teknologiske forutsetningene og i samfunnet forøvrig må ligge som et bakteppe når fleksibiliteten i kontrollrommene undersøkes.

Fleksibilitet i kontrollrommene

Opplæringsprogrammet forutsatte at operatørene skulle læres opp på alle avsnitt på anlegget. Ved innføring av ny teknologi, ble programmet omarbeidet og tilpasset slik at de ansatte til enhver tid hadde kunnskap om hvordan produksjonen fungerte. I kontrollrommet for Fiber ble prosessen fordelt på tre operatører. To prosessoperatører hadde ansvar for henholdsvis Kokeriet og Blekeriet, og en tredje feltoperatør hadde ansvar for at prosessen gikk som den skulle ute på anlegget. Operatørenes brede kunnskap la til rette for at de tre på skiftet kunne rullere mellom de tre funksjonene. Ved at arbeidsdelingen kunne endres fra dag til dag, og man kunne flytte operatørene innenfor alle de tre funksjonene etter behov, oppnådde man jobbrotasjon og fleksibilitet.

Fleksibiliteten på Peterson kan beskrives som funksjonell. I og med at de ansatte hadde kunnskap og opplæring på flere avsnitt og kunne pendle mellom forskjellige jobber, kunne man raskt omorganisere arbeidsdelingen på og mellom skiftene ettersom produktetterspørselen endret seg. Informantene vektlegger imidlertid andre grunner for at det var behov for funksjonell fleksibilitet innenfor cellulose- og papirproduksjonen på Peterson. En tidligere ansatt uttrykte at det ble lettere å sette opp turnuser, ta inn vikarer og gjennomføre ferieavvikling.

For eksempel ferieavvikling da. Noen som skal på grillfest til lørdagen. Kan jeg få fri? Ja, det kan gå an, for da kan han gå dit, og så kan han gå dit, og så gjør jeg det, og så prøver vi å løse det. Og da må du ha noen som tør å flytte funksjonen sin over på noe annet. Tør å rullere og tør å være en del av et team. Vi skulle jo være et team, et rullerende team, lissom.²⁶

Kjennskap til sidemannens funksjon og arbeidsoppgaver gjorde det lettere å hjelpe til. Om sidemannen fikk problemer, så visste man hva man skulle foreta seg på eget prosessavsnitt. På denne måten fikk man færre stopp i produksjonen. Slike stopp, såkalt «fillekjøring», var ensbe-

tydende med intense arbeidsbelastninger for de ansatte og økonomisk tap for bedriften.

Opplevelser av og holdninger til fleksibilitet

«Ja, og det ville jo være en fordel både for bedriften, øke kompetansen. Det ville være en fordel for oss, at vi kunne rotere på jobbene, og selv sagt ville det være en fordel for hele prosessen, det ville kunne gå jevnere hvis alle kunne alt».²⁷ Med disse positive ordene beskriver den tidligere operatøren jobbrotering og fleksibilitet som et virkemiddel for å oppnå en mer stabil og lønnsom produksjon, noe som ville føre til en situasjon både ansatte og ledelse tjente på.

Begrepet trygghet går igjen hos flere når de beskriver programmet og fleksibiliteten. Opplæringen og rulleringen ga arbeiderne kunnskap på nye felt og en faglig trygghet som satte de i stand til å utføre flere operasjoner. Individuell trygghet og fleksibilitet hang sammen: «Har du sikre operatører, så kan du rullere og, ikke sant? Da blir det større fleksibilitet. Har du usikre operatører, så tør dem ikke å rullere, så får du mindre fleksibilitet.»²⁸ Rullering mellom jobbene var et gode i seg selv, da praksisen man fikk, ved å utføre nye jobber, igjen var en kime til ny kunnskap. «Ja, det er jo det som inngår i å rullere, det er jo det at du faktisk får mer som du må mestre».²⁹ Slik oppstod en selvforsterkende effekt som ga mer læring for alle som jobbet på anlegget. Med økt kunnskap og kompetanse, fulgte trygghet og stolthet over egen rolle og betydning på skiftet:

Så det synes jeg er en god ting med det opplæringsprogrammet, at vi greide å lage et fornuftig system for opplæring, sånn at ansatte skulle slippe den der angstfølelsen av å se på det svære anlegget: 'Det skal jeg lære i løpet av fem, seks uker.' Men det gikk, og folk ble mektig stolte når dem først kunne lære det.³⁰

En annen positiv faktor som ble trukket fram var at jobbroteringen ga mer variert arbeid. Selv om de ansatte til enhver tid utførte separate oppgaver, så var dette midlertidig. Neste dag eller uke kunne man få ansvar for et nytt avsnitt som bød på helt andre arbeidsoppgaver. «Vi jobba jo i team, vi jobba jo sammen om det samme, men vi hadde hver vår oppgave de dagene. Vi rullerte jo ... Vi hadde jo fire funksjoner på maskinene, ikke sant, fire funksjoner, og den funksjonen den inneholdt forskjellige gjøremål.»³¹ Variasjon i arbeidet var et gode av flere grunner; arbeidet ble mindre monotont, mer meningsfullt, man lærte mer, og dette ga en trivsel i arbeidsdagen: «Nok en gang. Jo mer du vet, jo lykkeligere blir du i egen situasjon. Da kan du diskutere med kamerater og skift-kompiser på et helt annet plan.»³²



Nye styringsverktøy og maskiner erstattet det fysisk krevende kroppsarbeidet. Her er rullmaskinfører Steinar Hansen i ferd med å slippe de siste ferdige ID-merkede papirrullene ut på transportbåndet fredag 13. april 2012. FOTO: ØYVIND ANDERSEN / ØSTFOLDMUSEENE.

Ideen om at alle skulle læres opp etter det samme programmet og utføre alle operasjonene på anlegget hadde også et egalitært og demokratisk aspekt. Først og fremst fordi man fikk en mer rettferdig fordeling av kunnskap og oppgaver. Kunnskap er makt og makt er kunnskap. Man ble kvitt tidligere småkonger som hindret de andre arbeidernes medbestemmelse:

De skulle kunne gjøre alle jobbene innenfor kontrollrommet. Det var tre jobber innenfor kontrollrommet i Fiber da. Og det var viktig for oss for å få fleksibilitet, ikke sant? Før hadde vi småkonger. Han som satt og kjørte Kokeren, han hadde ei krone ekstra i timen, og han var aldri ute. Han satt og kjørte Kokeren han, på de fleste skifta. Skift etter skift etter skift. Og han lærte jo mer og mer, og de andre dem lærte jo ikke noe.³³

Slik oppnådde man at tidligere grenser mellom stillingsfunksjoner ble visket ut. Resultatet var skiftgrupper hvor arbeidsstokken hadde like kvalifikasjoner og lik kompetanse på anlegget de skulle betjene. Dette

virket positivt i gruppa. En av informantene uttrykker at samholdet var ekstra sterkt blant arbeiderne som jobbet skift:

Jeg har jo jobba både skift og dagtid. På dagtid så var det mye mer, opplevde jeg, mye mer av kollegaene mine som posisjonerte seg. Og det var mye mer konkurranse. Men på skift hadde alle spesifikke oppgaver, og de rullerte i jobbene. Så det var ingen konkurranse om at noen skulle klatre over den andre eller gå og vise seg fram for noen og: 'se hvor flink jeg er og sånn'. Det var ikke det, så det gjorde at, det arbeidsmiljøet på skift [...]. Når jeg tenker tilbake på det i ettertid, så var det faktisk veldig bra. Veldig stor respekt for hverandre, og veldig toleranse. Det var noen som brumla og var sure og var helvete og sånn, men det var alltid lissom sparka oppover da, ikke sant. Og det er jo lissom, det gjør ikke noe.³⁴

Her kommer det fram at oppfatningene var klare om hvem «vi» var og hvem «de» var. Parallelt med dette, får man likevel inntrykk av at avstanden mellom operatør og overordnet ble mindre. Tonen kunne være uformell: «Det var ikke noen forskjell på en produksjonssjef og meg, lissom. Altså, vi kunne sitte og snakke om Springsteen-konserter eller vin, eller faen hva en snakka om.»³⁵ Operatørene så ikke på seg selv som underdanige eller utskiftbare, men som kompetente nøkkelpersoner med en nødvendig bedriftsspesifikk kompetanse. At mange kjente maskinene bedre enn ingeniørene, gjorde operatørene vanskelige å erstatte. Dette må ha gjort noe med maktstrukturene i bedriften. På spørsmålet om man fikk en avskalling av ufaglært arbeidskraft på 1990-tallet, svarte en tidligere operatør: «Nei, fordi at vi var høyt spesialiserte. Vi som hadde jobba der en stund, vi kunne jobben vår selv om vi ikke hadde fagbrev.»³⁶

Prosessoperatørene i kontrollrommene på Peterson så på opplæring, og andre tiltak som skulle fremme jobbrotering og fleksibilitet som noe de kom positivt ut av.

Så vi måtte utnytte den tida som var dødtid. Altså, dødtid er første tegn på at bedriften går bra, da er det en åpning. Hvorfor kan man ikke sitte og lese på prosedyrer? Hvorfor kan vi ikke lære? Altså, man lærte disse tingene mens man var på jobb i de periodene man ikke fysisk måtte involvere seg.³⁷

Dette vitnet om at det var etablert en positiv holdning til opplæring og at dette var noe arbeiderne selv også tok ansvar for og involverte seg i. Det rådde konsensus om at en fleksibel organisering av produksjonsprosessen var noe både arbeidsgivere og ansatte kom godt ut av. Læring

ble sett på som noe positivt som bidro til egenutvikling. For arbeidsgiverne betydde en jevnere produksjon en mer lønnsom produksjon.

Organisasjonsstrukturelle strategier og autonome skiftgrupper

I følge Egil J. Skorstad kan organisasjonskulturelle særtrekk gjøre en organisasjon mer eller mindre fleksibel. Evnen til fleksibilitet kan bli påvirket av de ansattes holdninger, om de er preget av konsensus eller opposisjon. En arbeidsstokk som er selvregulerende, involverer seg, tar initiativ og bidrar kreativt for å nå bedriftens mål, er med på å skape en organisasjonskultur som fremmer fleksibilitet.³⁸ En slik kultur kan formes av arbeidsgiver gjennom ledelse, tilrettelegging og oppfølging. I tillegg kan også tiltak som inviterer de ansatte til involvering og medvirkning spille inn. De ansattes vilje til å delta i endringsprosesser blir påvirket av at de føler at de er viktige, at de har kunnskap og erfaringer å bidra med.

Tidligere ansatte forteller at den øverste ledelsen i liten grad var involvert i utviklingen og gjennomføringen av opplæringsprogrammet ved de ulike avdelingene: «Øverste ledelse? Nei, de var ikke engasjert ... Ja, om de var engasjert i den forstand, at de visste om det og holdt seg orientert om hva det dreide seg om».³⁹ Eller som en annen prosessoperatør sa: «Nja, dem var vel pådrivere i den forstand, at dem skjønte at det her var veldig smart, og at dem sjøl slapp å bekymre seg så veldig mye. Dette her var jo først og fremst drevet av operatørene sjøl, ikke sant?»⁴⁰ Informantene tillegger heller ikke fagforeningene en direkte rolle i selve utviklingsarbeidet, men understreker at de fulgte arbeidet med positiv interesse.⁴¹ Samarbeidet var bra, men det var først og fremst interesserte og ivrige operatører og ingeniører som involverte seg i utviklingen av programmene ved de ulike anleggene.

I produksjonen blir forholdet mellom de ansatte skildret som uformelt og demokratisk. Når skiftet skulle settes opp, snakket man seg gjerne fram til en turnus.⁴² Hvordan dette ble styrt, blandet formannen seg lite i: «Altså det styrte vi ikke, for det lot vi guttene styre selv. Men det vi passa på, det var det at dem skulle rullere.»⁴³ Frihet under eget ansvar og hensyn til gruppa var sentrale prinsipper. Gruppene fungerte langt på veg som selvstyrte, autonome enheter. Forholdet mellom operatørene ble regulert dem i mellom, og det eksisterte klare normer innad i gruppene for hva som var akseptabel og ikke akseptabel adferd. Så lenge prosessen fungerte og avtalte produksjonsmål ble nådd, blandet ikke ledelsen seg inn i arbeidet.

Et tegn på denne utvidete tilliten mellom ledelsen og de ansatte var at det allerede på 1970-tallet ble slutt på å stemple inn og ut av skiftene:

Da var det ikke noe vits i å stemple lenger. Hvorfor skulle vi stemple? Dissa menneska avløste jo hverandre på jobb, og det var jo den beste form for stempling. Hvis ikke han Per kom og avløste han Hans, så ringte han Hans til han Per og spurte: 'Hvor er du hen?' Og bare det, viste at her hadde man tillit mellom ansatte og ledelse på en spesiell måte.⁴⁴

Om noen ikke innordnet seg, kom for sent eller ikke møtte på jobb, ble det reagert fra de andre i gruppa: «Ja, det er ditt ansvar å komme på jobb. Ja, det er klart, at det er også en del av en kultur. Og de menneskene som ikke greide å innrette seg etter dette, de hadde ikke noe på Peterson å gjøre.»⁴⁵

Ledelsen kunne opptre på en helt annen måte overfor sine underordnede enn da Lysgaard studerte forholdene i fabrikken. Motstanden som ble mobilisert gjennom Arbeiderkollektivet på 1950-tallet var et mønster arbeiderne tok i bruk for å forsvare seg mot ledelsen og de teknisk-økonomiske endringene når kravene fra disse ble oppfattet som forverrende for arbeidsforholdene. Innføring av ny teknologi gjorde at effektivitetskravene på 1990-tallet i større grad var forent med bedre arbeidsforhold. Dette må ha påvirket arbeidernes holdning til effektiviserings tiltak og i neste omgang relasjonen mellom partene. Kontroll, ordrer, oppfølging og styring var i stor grad erstattet med tillit. For Petersons ledelse må denne situasjonen ha vært ideell. Med en arbeidsstokk som involverte seg og tok initiativ for å nå de fastsatte produksjonsmålene, så slapp den å involvere seg.

Richard Edwards opererer med tre former for adferd som er ønskelig fra de ansatte.⁴⁶ For det første er de ansatte regelorienterte, de er kjent med reglene og vil følge dem. For det andre må de være i stand til å håndtere forandringer, avvik og uforutsette hendelser og kunne opptre fleksibelt ved behov. Den tredje formen beskrives som «internalisering av bedriftens mål og verdier». Her har de ansatte vært igjennom en prosess der de har tatt opp ledelsens tanker og ideer og gradvis akseptert dem som sine egne. I slike tilfeller vil oppfølging og kontroll fra ledelsen være nærmest overflødig; de underordnede løser det meste på egenhånd og man har tillit til at de vil gjøre sitt beste. Edwards' studier viser ulike tiltak arbeidsgiver kan ta i bruk for å oppnå en slik grad av involvering, blant annet bestemte lønnsystemer og ulike medvirkningsordninger.⁴⁷

Lønn som incitament for fleksibilitet

I takt med utviklingen av mer systematiserte opplæringsprogrammer ble også lønnsystemet videreutviklet. Ansiennitetsprinsippet måtte vike



Operatørene Louis Alain Carnel og Roy Nilsen styrer PM5 ved hjelp av datamaskiner fra ett av kontrollrommene i Papirfabrikken fredag 13. april 2012. Dette kontrollrommet ble omtalt som «Ørneredet» da det var etablert på en mesanin og ga operatørene god utsikt til papirmaskinene. FOTO: ØYVIND ANDERSEN / ØSTFOLDMUSEENE.

mer og mer på bekostning av et lønnsystem som baserte seg på kompetanse. Ledelse og fagforening jobbet aktivt sammen om å utvikle og innføre dette systemet. En tidligere tillitsvalgt uttrykte det slik: «Men etter noen år, så jeg at her er det urettferdighet ute og går, for her er mennesker som er utdanna og har et fag og kan mye, dem har mindre i lønn enn dem som sitter og ikke gjør noe [...]. Jeg så da svakhetene med det lønnsystemet og var med på å utvikle det nye da, sammen med ledelsen.»⁴⁸

Operatører som gjennomførte bedriftens interne opplæringsopplegg, og ikke minst tok fagbrev, fikk uttelling på lønnslisten. For hver gjennomført fase, som medførte at de kunne håndtere et nytt avsnitt på anlegget, ble de belønnet med et kronetillegg:

Sånn at hver gang du hadde tatt en intern-test, så gikk du opp et lønnstrinn, eller du fikk et tillegg nettopp for å fremme fleksibilitet. At det skulle være ei gulrot, og ikke bare for deg selv, å lære en ny jobb. Det skulle også gi litt økonomisk uttelling. Og det største tillegget, det var jo selve fagtillegget. Så det var mange som jobba lenge og hardt for å få fagbrevet.⁴⁹

Å gjennomføre opplæringen var ikke nok i seg selv. Det ble også forventet at de ansatte praktiserte funksjoner de hadde fått opplæring i. Gjennom jobbrotering og rullering skulle man holde kompetansen ved like. Om det var ansatte som vegret seg for å ta en jobb, fantes det et ris bak speilet. De kunne miste lønnstillegget de hadde oppnådd for den funksjonen: «Vi hadde en sånn gjennomgang en gang i blant, og da var det noen som mista lønna si.»⁵⁰ Et viktig poeng med denne belønningsformen var å oppmuntre operatørene til å skaffe seg mer kunnskap og praktisere. Forskjellene i lønn synliggjorde at det lønnet seg å ta opplæring og stimulerte flere til å gjennomføre programmene. Økt kompetanse bidro igjen til å fremme jobbrotering. Slik sett virket lønnsystemet positivt inn og stimulerte fleksibiliteten.

Vi er alle Petersonere!

I bedriftens internavis Elefantposten og i konsernavisen Kraftnytt finner vi retoriske eksempler der hovedmålet, fra ledelsens side, må ha vært å mane til samhold og få de ansatte til å dra lasset sammen. Et vanskelig internasjonalt marked og lunefulle konjunkturer var en felles ytre fiende. I tøffe tider gjaldt det å være i forkant og stå sammen, og ikke la kreftene få trekke i forskjellige retninger. Overskriftene på konsernsjefens ledere som «Sammen er vi sterkest», «Hvordan skape et vinnerlag?» og «La ikke janteloven få råde» formidlet dette budskapet.⁵¹ Det ble også brukt betegnelser på de ansatte som skulle knytte alle sammen. Om man jobbet på gulvet i produksjonen eller på kontor i administrasjonsbygget, så var man en «Petersoner». Bedriftens logo, elefanten, ble brukt som en samlende metafor på det sterke og hardtarbeidende fellesskapet. Konsernsjefens leder i Kraftnytt i februar 1995 gir et bilde av dette. Ordreinngangen for 1994 hadde vært bra, og det fortsatte i 1995. Bedriften måtte fortsette det høye tempoet og utnytte de gode tidene maksimalt: «Elefanten har det travelt», lød overskriften.⁵² Hensikten var å dempe inntrykket av at det var grunnleggende forskjeller mellom ledelse og ansatte. Alle var i samme båt. Skulle man overleve, var det viktig at alle var forente om at man måtte trekke lasset sammen.

Å ta i bruk retorikk var allerede etablert som et allment tiltak i mellomkrigstidas samarbeidsideologi for å få begge parter til å yte sitt beste. En sterk og samlende «vi-følelse» skulle få norsk industri ut av krisa. Vel så interessant kan det være å se på hvordan fortellermåter i seg selv kan bidra til å skape mytologiserte minner som igjen kan forme kulturen i en organisasjon. Mytene vokser frem gjennom prosesser over tid og inneholder spor etter hva som har betydd noe i kulturen til den som forteller. Gjennom mytologiserende måter å fortelle om sine liv på, skaper folk sine identiteter og knytter bånd til samfunn, grupper, steder,

yrker og bedrifter.⁵³ Det er tidligere i artikkelen flere eksempler der informantene forteller om samarbeidet, arbeidsbokmetoden og forholdet mellom de ansatte i harmoniserende ordelag. I et intervju med tidligere konsernsjef Erik Mollatt i juni 2014 forteller han at da «'vi-følelsen' ble etablert, så ble den litt dyrket». Denne dyrkingen eller mytologiseringen som man finner spor av i internavisen og når tidligere ansatte forteller, har over tid vært med på å forsterke «vi-følelsen» og den kulturelle identiteten i bedriften.

Samarbeidsrelasjonene på Peterson på 1990-tallet må også forklares ut i fra et større perspektiv. Demokrati og involvering er særtrekk som har preget norsk arbeidsliv siden midten av 1960-tallet, da Einar Thorsrud og Phillip Herbst startet opp med sine samarbeidsforsøk i flere større industrivirksomheter i Norge. I følge Thorsrud og den sosiotekniske tenkningen, var demokrati og medbestemmelse viktige elementer på arbeidsplassen. Om detaljstyring og spesialisering vek for nye arbeidsformer, ville arbeiderne få mer meningsfullt og tilfredsstillende arbeid, samtidig som produksjonen ble mer lønnsom. Viktige tiltak for å oppnå dette var jobbrotering, selvstyrte grupper og opplæring. Et av de første samarbeidsforsøkene ble gjennomført i celluloseavdelingen på Hunsfos Fabrikker i Vennesla.⁵⁴ Et viktig mål her, som i Moss 30 år etter, var å løse opp i den klare jobbavgrænsingen som hindret fleksibilitet. Selv om tiden ikke var moden for den nye måten å organisere produksjonen på ved Hunsfos, satte samarbeidsforsøkene varige spor i norsk arbeidsliv. Medbestemmelsesrett og mulighet til medvirkning på egen arbeidsplass ble innarbeidet både i Hovedavtalens § 9, Arbeidsmiljøloven og teknologiavtalen mellom LO og NHO.

Demokratisering av arbeidslivet ble fra slutten av 1960-årene og utover et dominerende, normativt særtrekk i samfunnet. Disse elementene ble også tatt opp og implementert i samarbeidstiltak mellom ansatte, fagforening og ledelse på Peterson i Moss. På 1970 og 1980-tallet ble det etablert en rekke møteplasser, som maskinforum, fiberforum med mere i tilknytning til ulike anlegg, avsnitt eller avdelinger. Også Arbeidsbokmetoden og opplæringsprogrammet kan sees i lys av disse overordnede særtrekkene. «Men som sagt, så var det en prosess som pågikk kontinuerlig, og hverdagen vår ble stadig mer sånn at vi følte at vi hadde innvirkning. Vi ble mer og mer ansvarliggjort for å si det sånn.»⁵⁵ Dette påvirket også samhandlingen i organisasjonen. I motsetning til tidligere, der ordrene gikk ovenfra og ned og informasjonen nedenfra og opp, utviklet det seg mer horisontale strukturer med større grad av medvirkning og ansvar på skiftene. Avstanden mellom over- og underordnet ble redusert, og skillelinjer mellom funksjoner ble visket ut. En mer egalitær struktur forsterket «vi-følelsen» og påvirket det kulturelle klimaet for samarbeid mellom ansatte, fagforening og ledelse.



Arbeidsbokmetoden resulterte i produktivetsbøker med forslag til handlingsprogram som skulle forbedre produktiviteten. Solveig Sveens illustrasjoner på baksiden av omslaget til Produktivitetbok 3 fra 1985, viser arbeidsprosessen som skulle involvere alle de ansatte. Bokas forside ble illustrert av prosjektleder Johs. Oraug selv. REPRO: MOSS BY- OG INDUSTRIMUSEUM / ØSTFOLDMUSEENE.

Den fleksible operatør

Vi har sett at operatørene på 1990-tallet i større grad var positive til tiltak som skulle fremme jobbrotering og fleksibilitet enn arbeiderne var da Lysgaard undersøkte forholdene. De så på opplæring som noe de kom positivt ut av. Denne holdningsendringen må ses i forhold til dimensjonene organisasjonsstruktur og organisasjonskultur og samspillet mellom disse, foruten endringer i de teknologiske forutsetningene og i samfunnet for øvrig. Innføring av ny teknologi, overgang til kontinuerlig koking og automatisering av produksjonen på 1970-tallet gjorde slutt på sammenhengen, der økt produksjon var ensbetydende med intensivt arbeidsinnsats fra de ansatte. Det ble slutt på slttet koblet til antall kok. Operatørene i de selvregulerte skiftgruppene hadde derfor en annen innstilling til tiltak som skulle effektivisere produksjonen enn arbeiderne på 1950-tallet. De hadde erfart at økt kunnskap ikke bare ga faglig trygghet, mer varierte oppgaver, en mer rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver og lønn, men også økt betydning som arbeidstaker, og at de

stod sterkere i forhold til arbeidsgiver. De så på opplæring og fleksibilitet som noe begge parter kom godt ut av og var villige til å involvere seg, ta initiativ og bidra kreativt for å skape fleksibilitet. I stedet for kontroll og overvåkning, kunne arbeidsgiver gi skiftgruppene utvidet tillit. Det ble slutt på å stemple inn og ut på skiftene, og organiseringen innad i skiftgruppene ble overlatt til operatørene selv. Demokratiseringstrekk i samfunnet for øvrig ble også tatt opp på Peterson og var med på å forme den organisasjonsmessige fleksibiliteten. Utviklingen av en mer egalitær struktur virket positivt inn på operatørenes holdning til tiltak som skulle effektivisere produksjonen.

Noter

- 1 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 2 I. Kaldal, *Papirarbeidernes historie. Norsk Papirindustriarbeiderforbund 1913-1988*, Oslo 1989: 454-456.
- 3 S. Lysgaard, *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo 2001.
- 4 J.C. Karlsson, E. Skorstad og J. Axelson On the tracks of the worker collectivity – it's various adventures during sixty years, kommer på trykk i *The Journal* og i *Workplace Rights* høsten 2014. Artikkelen bygger på en oppfølgingsstudie av Lysgaards «Arbeiderkollektivet» der det er intervjuet et stort antall tidligere ansatte ved Peterson. Funnene fra denne undersøkelsen kan relateres til det jeg har funnet her.
- 5 I. Kaldal, Minna og mytane – og verdien av dei som kildemateriale, i *Historisk tidsskrift*, bd 87, Oslo 2008: 665.
- 6 E.J. Skorstad, The Ambiguity of Flexibility, i E.J. Skorstad, H. Ramsdal, *Flexible Organisations and the New Working Life*, Surrey 2009: 18-19.
- 7 Skorstad 2009: 21.
- 8 Skorstad 2009: 28-29.
- 9 Elefantposten nr. 38 – 9 1996.
- 10 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 11 Intervju ØMSAK 2013-165.
- 12 Peterson Moss, Opplæringsprogram for feltoperatør kokeri. CF. 2. utgave. 28.05. 1995.
- 13 Se K. Amundsens artikkel i denne utgaven av Arbeiderhistorie.
- 14 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 15 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 16 Intervju ØMSAK 2013-117.
- 17 Intervju ØMSAK 2013-165.
- 18 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 19 Intervju ØMSAK 2013-117.
- 20 E.J. Skorstad, *Organisasjonsformer – Kontinuitet eller forandring*, Oslo 2002: 105.
- 21 Skorstad 2002: 77.
- 22 Lysgaard 2001:144.
- 23 Skorstad 2002: 90. Her beskriver Skorstad det han kaller «kampen om kokene ved Peterson & Søn» basert på Lysgaards funn.

- 24 T.A. Johansen, Forsøk, forskning og fleksibilitet – Strategier mot ensformig industriarbeid 1962-1977, i *Arbeiderhistorie*, Oslo 2015. I denne artikkelen tar Johansen mer inngående for seg samarbeidsforsøket i regi LO/NAF og Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt.
- 25 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 26 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 27 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 28 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 29 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 30 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 31 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 32 Intervju ØMSAK 2013-117.
- 33 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 34 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 35 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 36 Intervju ØMSAK 2013-681. Informanten mener her fagbrev som bygde på utdanning fra yrkesskole.
- 37 Intervju ØMSAK 2013-226.
- 38 Skorstad 2009: 31.
- 39 Intervju ØMSAK 2013-117.
- 40 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 41 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 42 Intervju ØMSAK 2013-162.
- 43 Intervju ØMSAK 2013-165.
- 44 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 45 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 46 Skorstad 2009: 32; R. Edwards, *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York 1979: 150.
- 47 Skorstad 2009: 32.
- 48 Intervju ØMSAK 2013-116.
- 49 Intervju ØMSAK 2013-681.
- 50 Intervju ØMSAK 2013-165.
- 51 *Kraftnytt* nr. 205 – 12 1992, 219 – 2 1995, 222 – 9 1995, 228 – 9 1996.
- 52 *Kraftnytt* nr. 219 – 2 1995.
- 53 Kaldal 2008: 676-678.
- 54 Se T. A. Johansens artikkel i denne utgaven av *Arbeiderhistorie*. Her beskriver Johansen samarbeidsforsøket på Hunsfos og hvorfor det ikke ble videreført. Motstanden kom både fra arbeidsformennene som var usikre på sine nye roller i de selvstyrte gruppene, men også fra arbeidere som utførte spesielle og avgrensede funksjoner. For disse ble jobbroteringen en trussel mot egen lønn og status.
- 55 Intervju ØMSAK 2013-681.

