



Automatisering og datastyring kom inn i produksjonen ved Borregaard Fabrikker i løpet av 1980-tallet.

FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

TOR ARE JOHANSEN

# **Forsøk, forskning og fleksibilitet**

## **Strategier mot ensformig industriarbeid 1962-1977**

I desember 1949 dro en delegasjon av representanter for flere LO-forbund på studietur til USA. Målet var å foreta tekniske og sosiale studier hos amerikanske fagorganisasjoner og bedrifter. Delegasjonsmedlemmene var imponert over de resultatene som amerikansk industri hadde oppnådd ved å bryte arbeidsprosesser ned i stadig enklere arbeidsoperasjoner. «Det sier seg selv at en arbeider vil oppnå en fenomenal ferdighet når han kan konsentrere seg om en enkelt eller et fåtall arbeidsoperasjoner», sto det i en rapport fra studieturen.<sup>1</sup> Som sekretær for delegasjonen var Haakon Lie den som hadde ført rapporten i pennen, og Lie så ikke bort fra at vidtgående spesialisering også kunne ha sine skyggesider. Han mente likevel at det ofte ble lagt for stor vekt på de negative sidene. «Svært mange arbeidere - og ikke minst de kvinnelige arbeidere - trives med 'repetition'-arbeid,» skrev Lie i rapporten. Forklaringen hans var at gjentakende arbeid nesten alltid var lett og sjelden bød på vansker og problemer.<sup>2</sup>

Samlebåndsproduksjon og andre former for oppsplitting og spesialisering av arbeidsoppgaver var introdusert i norske industribedrifter allerede i mellomkrigstiden, men utviklingen skjøt særlig fart i de første tiårene etter krigen. I tråd med amerikanske idealer var det mange bedrifter som opprettet rasjonaliseringsavdelinger og arbeidsstudieavdelinger, og disse hadde som oppgave å utvikle stadig mer effektive arbeidsoperasjoner. Ved hjelp av tidsstudier skulle det fastsettes «riktige» tider for utførelse av hver enkelt operasjon, og slike studier

dannet også grunnlaget for akkordberegninger og lønnsfastsettelse.

I fagbevegelsen ble rasjonaliseringstiltak basert på tids- og arbeidsstudier ansett som nødvendig for å oppnå industrivekst og dermed også velstandsvekst for arbeiderne.<sup>3</sup> I 1947 var LO og NAF blitt enige om retningslinjer for bruk av arbeidsstudier, og året i forveien hadde LO opprettet et eget rasjonaliseringskontor som drev en omfattende propaganda for arbeids- og tidsstudier. Norsk jern- og metallarbeiderforbund var et av de LO-forbundene som sluttet opp om produktivitetsarbeid og rasjonalisering. Forbundet arrangerte produktivitetskonferanser og

Allerede høsten 1945 hadde landsmøtet i Norsk bekledningsarbeiderforbund diskutert faren for helseskader ved samlebandsproduksjon i oppdrevet tempo.

sendte en rekke fagorganiserte på produktivitetskurs. Jern- og metallarbeiderforbundet var dessuten aktivt med på å spre det såkalte MTM-systemet (Metode - Tid - Måling) på norske arbeidsplasser ved overgangen til 1960-årene.<sup>4</sup>

Allerede høsten 1945 hadde landsmøtet i Norsk bekledningsarbeiderforbund diskutert faren for helseskader ved samlebandsproduksjon i oppdrevet tempo. En av delegatene kunne fortelle om skjorteproduksjon som var oppdelt i 28 ulike arbeidsoperasjoner, og som pågikk i et så høyt tempo at syersker besvimte. En annen hevdet at to arbeidere «ble sinnsyke» som følge av det ensformige og enerverende arbeidet ved samlebandet på en tekstilfabrikk.<sup>5</sup> Det skulle likevel gå lang tid før motforestillinger av denne typen fikk bredt gjennomslag.

Ved overgangen til 1960-årene begynte fagorganisasjoner og enkelte samfunnsforskere å rette kritiske blikk mot følgene av industriens rasjonalisering. I 1962 ble Samarbeidsprosjektet LO/NAF satt i gang. Gjennom forskningsvirksomhet i flere bedrifter skulle forskere fra Institutt for industriell miljøforskning i Trondheim prøve ut alternative måter å organisere arbeidet. Opplæring, jobbotpasjon og arbeid i selvstyrte grupper skulle stå sentralt. Noen år senere tok Norsk jern- og metallarbeiderforbund initiativ til et forskningsprosjekt, der målet var å sette fagorganiserte arbeidere bedre i stand til å påvirke utformingen av sine egne arbeidsplasser. Begge prosjektene må ses som reaksjoner på utviklingen av spesialiserte og ensformige jobber som følge av utstrakt rasjonalisering i industrien.

Fra midten av 1980-årene ble fleksibilitet i arbeidslivet et sentralt - om enn mangefasettert - tema i arbeidslivsforskningen.<sup>6</sup> Fleksibilitet i arbeidslivet er også tema for denne artikkelen, men fra en tidsperiode (ca. 1962-1977) hvor begrepet var i bruk uten ennå å ha kommet på moten. Målet er å undersøke fellestrekk ved samarbeidsforsøkene i regi av LO/NAF og Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt - og da særlig med hensyn til hvordan forskerne og øvrige deltakere i disse prosjektene så for seg at rigide systemer knyttet til spesialisering, samleband og automatisert produksjon kunne brytes opp og erstattes av mer

fleksible arbeidsformer. En grunntanke i begge prosjektene var at innarbeidede arbeidsformer kunne endres gjennom aktiv deltakelse og medvirkning eller medbestemmelse fra de ansatte. De skal derfor også ses i lys av diskusjoner om demokratisering av arbeidslivet. Prosjektene sprang ut av slike diskusjoner, men hva var likhetene og forskjellene mellom dem i spørsmål som gjaldt arbeidstakernes innflytelse på arbeidsplassene? Og hvordan kom disse prosjektene til å påvirke den videre utviklingen av lov- og avtaleverk i arbeidslivet?

## **Samarbeidsprosjektet LO/NAF og det industrielle demokratiet**

Ved inngangen til 1960-årene var «industrielt demokrati» et høyaktuelt tema for diskusjon i fagbevegelsen, men oppfatningene sprikte når det gjaldt begrepets innhold. I desember 1960 kom den interne uenigheten tydelig til uttrykk, da de fleste av LO-forbundenes ledere møttes på Hadeland for å diskutere spørsmålet «Det industrielle demokrati - Hvor står vi?». Noen av deltakerne ville demokratisere arbeidslivet ved å gi arbeidstakere representasjon i bedrifters styre og representantskap. Flertallet var derimot mer opptatt av å gi arbeidstakerne innflytelse over den daglige ledelsen av bedriftene og over sin egen arbeidssituasjon.<sup>7</sup>

LO-sekretær Alf Andersen og Tekstilarbeiderforbundets formann Olav Bruvik ønsket «en radikal omlegging av hele arbeidsorganisasjonen». Ifølge Bruvik var landets bedrifter organisert etter «mønster fra gamle patriarkalske forhold», og de var i liten grad tilpasset nye krav til teknologiske endring og demokratisk utvikling.<sup>8</sup> Under konferansen på Hadeland trakk Bruvik fram Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) i Trondheim, og han foreslo at fagbevegelsen skulle nyttiggjøre seg dette forskningsmiljøets kompetanse når grunnlaget for «videre framrykking» skulle legges.<sup>9</sup>

IFIM ble ledet av Einar Thorsrud, som var psykolog, tidligere personalsjef ved AS Freia og dosent ved Norges tekniske høgskole (NTH). Thorsrud og de øvrige forskerne ved IFIM hadde i flere år arbeidet med problemstillinger knyttet til arbeidsorganisasjon og effektivitet. De var kritiske til deler av industriens rasjonaliseringstiltak, og med referanse til britiske forskere og såkalt sosioteknisk teori, hevdet de at industribedriftene ville bli mer produktive dersom detaljstyring og stadig sterkere spesialisering ble erstattet av nye arbeidsformer. Delegering av ansvar, variasjon i arbeidet, opplæring for å mestre flere oppgaver, økt innflytelse over eget arbeid og organisering av arbeidet i selvstyrte grupper var praktiske elementer i den sosiotekniske tenkingen.<sup>10</sup>

Olav Bruvik hadde latt seg inspirere av Thorsrud, da han deltok på NTHs forelesningsserier om «Arbeiderspørsmål» i siste halvdel av 1950-



Einar Thorsrud fotografert i 1961, da AUF arrangerte en rundbordskonferanse om industrielt demokrati.

FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

årene. Men kanskje var også Thorsrud blitt inspirert av Bruvik? Under forelesningene på NTH hadde Bruvik hevdet at det var «en av grunn mellom folk på fabrikkgulvet og postmøtet hos direktøren», og han mente det var på høy tid å gi arbeiderne innflytelse over de daglige beslutningene som ble tatt i bedriftene.<sup>11</sup> Ved flere anledninger hadde han dessuten oppfordret IFIM til å gjøre forskning om industrielt demokrati til en av instituttets hovedoppgaver.<sup>12</sup> I den britiske varianten av sosioteknisk teori var riktignok ikke demokratisering av arbeidslivet noe mål; hovedpoenget var å oppnå økonomisk lønnsomhet for bedriftene. Den norske varianten – slik den skulle bli praktisert ved IFIM – var imidlertid knyttet tett opp mot diskusjonene om industrielt demokrati. Antakelig var forbundsformann og senere sosialminister Olav Bruvik den personen i fagbevegelsen som bidro sterkest til å etablere denne tilknytningen.<sup>13</sup>

Høsten 1961 oppnevnte Samarbeidsutvalget LO/DNA en komité for å få utredet spørsmålet om demokrati i arbeidslivet. Komiteen ble ledet av Tor Aspengren, som var formann i Norsk jern- og metallarbeiderforbund. Kort tid etter opprettet Norsk arbeidsgiverforening og Norges industriforbund en tilsvarende komité (ID-komiteen), og sommeren 1962 tok denne kontakt med Aspengren-komiteen og oppfordret til samarbeid om et forskningsprosjekt under ledelse av Einar Thorsrud ved IFIM.<sup>14</sup> Foranledningen var at Aspengren-komiteen hadde fått utvidet mandat. Etter forslag fra Norsk jern- og metallarbeiderforbund skulle den så snart som mulig avgi en innstilling om styrerepresentasjon for de ansatte. Arbeidsgiverne så med uro på denne utviklingen, og direktør Jan Didriksen i Norges industriforbund håpet at et felles forskningsprosjekt kunne forhindre at Aspengren-komiteen lanserte «ideologisk pregede programmerklæringer», som satte partene i arbeidslivet i en fastlåst posisjon.<sup>15</sup>

Både Thorsrud og britiske forskerkolleger hadde lenge ønsket å få innpass i bedrifter for å gjennomføre praktiske forsøk og teste ut sine teorier. Anledningen bød seg da Aspengren-komiteen takket ja til arbeidsgivernes invitasjon til å delta i et forskingssamarbeid. Etter forslag fra Thorsrud selv, skulle forskerne undersøke mulighetene for å «forbedre betingelsene for personlig medvirkning i den konkrete arbeidssituasjon med sikte på å utløse menneskelige ressurser».<sup>16</sup> LO ønsket likevel å innlede Samarbeidsprosjektet LO/NAF med en undersøkelse av norske og internasjonale erfaringer med styrerepresentasjon for de ansatte. NAF aksepterte dette, og kanskje skyldtes velviljen at arbeidsgiverne var kjent med forskernes holdninger til lovfestede representasjonsordninger? Thorsrud hadde tidligere hevdet at styrerepresentasjon for de ansatte ville føre til ineffektiv bedriftsledelse. Han trodde dessuten at bedriftsstyrene kom til å

Høsten 1961 oppnevnte Samarbeidsutvalget LO/DNA en komité for å få utredet spørsmålet om demokrati i arbeidslivet.

ta de reelle beslutningene «under bordet», slik at de ansattes representanter bare ville få være med å ta «skinnbeslutninger».<sup>17</sup> Da forskerne presenterte rapporten fra Samarbeidsprosjektets første fase (A), konkluderte de da også med at styrerepresentasjon ikke ville være noe effektivt virkemiddel til å «fremme de hovedformål man forbinder med industrielt demokrati».<sup>18</sup>

## Samarbeid om fleksible løsninger

Etter å ha fullført fase A gikk forskerne i gang med fase B, der de hadde sine forskningsmessige hovedinteresser. Som nevnt hadde Thorsrud lenge vært interessert i sosioteknisk organisasjonsteori, som representerte en kritikk av - og samtidig presenterte et alternativ til - den arbeidsdelingen og spesialiseringen som hadde preget etterkrigstidens rasjonaliseringstenkning i industrien. I henhold til teorien ville ensidig og rutinemessig arbeid skape initiativløse arbeidere som følte seg fremmedgjort i produksjonsprosessene. Ved å stimulere til aktiv medvirkning gjennom endringer av arbeidsorganisasjonen, skulle både produktiviteten og den enkeltes jobbtilfredsstillelse økes.<sup>19</sup>

Fra 1964 gjennomførte forskerne ved IFIM omfattende forsøksvirksomhet ved flere større industribedrifter. Under forsøkene ble den eksisterende organiseringen av produksjonen underkastet en grundig analyse. Deretter ble det foretatt en rekke endringer av arbeidsdelingen, informasjonsflyten, opplæringsvirksomheten, arbeidsledelsen og den interne organisasjonsstrukturen. Omforming av jobber, arbeid i selvstyrte grupper og oppfyllelse av såkalte psykologiske jobbkrav sto sentralt. Ifølge de psykologiske jobbkravene skulle arbeidstakerne gis variasjonsmuligheter og et jobbinnhold som fordret mer enn bare utholdenhet. De skulle lære noe i jobben, og de skulle ha anledning til å treffe egne beslutninger. Jobben skulle sikre en viss grad av menneskelig støtte og respekt, og det skulle dessuten være mulig å se sammenhenger mellom arbeidet og omverdenen. Forskerne betraktet det som umulig å tilfredsstille slike krav innenfor en tradisjonell industriorganisasjon preget av spesialisering og forenkling av arbeidsoppgaver.<sup>20</sup>

Et av de første samarbeidsforsøkene ble gjennomført i celluloseavdelingen ved Hunsfos fabrikk i Vennesla. Her kom forskerne til en arbeidsplass med en skarp oppdeling av arbeidsoppgaver og en klar rangordning blant arbeiderne knyttet til hvilken oppgave de var satt til å utføre. Ifølge forskeren Per H. Engelstad førte jobbavgrensningen til en problematisk mangel på intern fleksibilitet i celluloseavdelingen.<sup>21</sup> Sykefravær, ferieavvikling og en fireskiftsordning med døgnkontinuerlig drift, medførte et permanent behov for overflytting av arbeidstakere mellom skiftene.

Dette utløste overtidskostnader, det skapte driftsmessige problemer, og det resulterte også i misnøye blant de ansatte. Forskerne foreslo derfor å øke fleksibiliteten gjennom opplæring og jobbrotasjon. Ved å sette arbeidstakerne i stand til å beherske flere arbeidsoppgaver, ville behovet for kostnadskrevende overflytting fra skift til skift bli redusert. Arbeiderne skulle for øvrig også organiseres i produksjonsgrupper med et visst selvstyre innenfor definerte grenser.<sup>22</sup>

Gjennomføringen av forsøket foregikk ikke uten problemer. Arbeidsformennene ytte motstand, fordi de var usikre på hvilken rolle de selv kom til å spille når det ble etablert selvstyrte produksjonsgrupper. Dernest var det en del arbeidere - som behersket viktige ledd i produksjonsprosessen og hadde avlønning deretter - som fryktet tap av både lønn og status dersom de måtte delta i en roteringsordning, og dersom andre skulle læres opp til å utføre deres arbeidsoppgaver. Disse arbeidere protesterte overfor fagforeningen og forlangte en avstemning blant medlemmene om avvikling av hele samarbeidsforsøket. Einar Thorsrud betegnet senere denne situasjonen som et kuppforsøk fra privilegerte arbeidere.<sup>23</sup> Situasjonen lot seg imidlertid løse, og når IFIM-



Fra kontrollrommet på Norsk Hydros nye fullgjødselsfabrikk på Herøya, 1967-69. FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK



forskerne i etterkant skulle oppsummere forsøket ved Hunsfos fabrikker, slo de blant annet fast at varig læring var oppnådd, og at den interne fleksibiliteten i celluloseavdelingen hadde «stabilisert seg på et høyere nivå». <sup>24</sup>

Opplæring og introduksjon av jobbrotasjon for å sette arbeidstakerne i stand til å utføre flere arbeidsoppgaver var også en viktig del av samarbeidsforsøket ved NOBØ fabrikkers avdeling i Hommelvik.

Halvparten av de ansatte var menn med lang erfaring fra industriarbeid. Den andre halvparten besto av kvinner, hvorav flertallet var svært unge og uten industrierfaring. Mennene hadde dobbelt så høy lønn som kvinnene.

Arbeidet besto i å montere panelovner langs en produksjonslinje, og produksjonsprosessen ved bedriften var ifølge forskerne «delt opp i enkle, spesialiserte og delvis sterkt rutinepregede jobber etter prinsippene for arbeidsforenkling og arbeidsstudier». <sup>25</sup> Avdelingen hadde dessuten en tydelig sosial lagdeling. Halvparten av de ansatte var menn med lang erfaring fra industriarbeid. Den andre halvparten besto av kvinner, hvorav flertallet var svært unge og uten industrierfaring. Mennene hadde dobbelt så høy lønn som kvinnene. Avdelingen ble ledet av en produksjonsingeniør, og det var også han som sto for all koordinering av arbeidet.

En hovedutfordring på NOBØ fabrikker var at tekniske problemer eller andre forhold ofte skapte flaskehalsar i produksjonen og ulik belastning på de forskjellige stasjonene langs produksjonslinjen. Alle problemer som oppsto skulle løses av produksjonsingeniøren, og forskerne slo tidlig fast at den sosiale strukturen, i kombinasjon med den sterke spesialiseringen av arbeidsoppgavene, hindret en fleksibel og effektiv håndtering av uforutsette hendelser eller variasjoner i produksjonen.

Forskerne ble enige med produksjonsingeniøren og de ansatte om å organisere panelovnsproduksjonen i tre delvis selvstyrte grupper. Gruppene valgte sin egen leder, og for at flest mulig skulle få erfaring med denne oppgaven, skulle lederfunksjonen gå på omgang. Alle de ansatte ble lært opp til å mestre inntil fire ulike arbeidsoppgaver, og det ble innført jobbrotasjon både internt i gruppene og på tvers av dem. Individuell akkordberegning ble erstattet av gruppebonus. Innad i bedriften ble dette opplegget ansett som svært vellykket. I løpet av kort tid utviklet gruppene «høy intern fleksibilitet». <sup>26</sup> Det viste seg dessuten at den nye måten å organisere produksjonen på resulterte i en vesentlig produktivitetsøkning.

Utvikling av kompetanse og fleksibilitet på operatørnivå ble også trukket fram som et viktig mål med IFIMs samarbeidsforsøk ved Norsk Hydros nye fullgjødselsfabrikk på Herøya. Forsøket ble satt i gang i 1967, og til forskjell fra de tidligere samarbeidsforsøkene ble dette gjennomført i forbindelse med oppstarten av en helt ny fabrikk. Sammenligningsgrunnlaget var selskapets gamle kunstgjødselsfabrikk, og både ledelse og

fagforening var enige om at denne fabrikken led under «en synlig mangel på fleksibilitet».<sup>27</sup> Forskerne så dette i sammenheng med den eksisterende jobbutformingen og foreslo en rekke endringer.

Arbeidstakerne ble organisert i skiftgrupper, som også fikk ansvar for vedlikehold og rengjøring. De som ble rekruttert til den nye fabrikken gjennomgikk kurs i instrumentering, kjemi, prosesskontroll og mekanisk vedlikehold. Som inspirasjon til læring ble det innført et lønnsystem inndelt etter antall arbeidsoppgaver som den enkelte arbeider behersket. Kompetanseoppbygging, jobbrotasjon og gruppevis organisering skulle bidra til at «den totale fleksibilitet i arbeidsorganisasjonen» økte.<sup>28</sup> Resultatene svarte til forventningene. Den nye arbeidsorganiseringen førte til økt trivsel, økt interesse for jobben, betydelig kompetanseheving og lavt fravær. Ved en mer fleksibel utnyttelse av arbeidstakerne, oppnådde fullgjødsselfabrikken dessuten en svært god produktivitetsutvikling.<sup>29</sup>

Gjennom samarbeidsforsøkene i regi av Samarbeidsprosjektet LO/NAF ble altså ideene om en ny arbeidsorganisasjon og ny jobbutforming testet i praksis. Selv om fleksibilitet ikke var noe sentralt begrep i den sosiotekniske teorien, så inneholder de ulike rapportene fra forsøkene likevel mange eksempler på at fleksibilitet både var ønsket og ble oppnådd. Tidvis kunne både ledere og arbeidere protestere mot jobbrotasjon, opplæring til nye arbeidsoppgaver og andre tiltak som åpnet for en mer fleksibel utnyttelse av arbeidsstokken. Samarbeidsforsøkene viste imidlertid at tiltak av denne typen skapte større jobbtillfredshet hos arbeidstakerne og bidro til høyere produktivitet i virksomhetene. Men hvorvidt forsøkene også bidro til en demokratisering av arbeidslivet, var det flere som satte et spørsmålstegn ved.

## **Jern- og metallarbeidernes forskningsprosjekt**

Norsk jern- og metallarbeiderforbund hadde fulgt nøye med på de samarbeidsforsøkene som fra første halvdel av 1960-årene var blitt utført i regi av Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Forbundet betraktet virksomheten med positiv interesse og forventning, men enkelte sider ble også møtt med skepsis. Prosjektet var rettet mer inn mot demokratiske arbeidsformer i det daglige arbeidet enn mot maktforskyvning på arbeidsplassene. Samarbeidsforsøkene skulle dreie seg om den enkelte ansattes arbeidssituasjon. Gjennom opplæring og endret arbeidsorganisering skulle arbeidstakerne gis større innflytelse over eget arbeid; slik skulle grunnlaget for en demokratisering av arbeidslivet legges.

På dette punktet hadde Jern- og metallarbeiderforbundet vektige innsigelser. I 1970 vedtok forbundets landsmøte en egen uttalelse om Samarbeidsprosjektet LO/NAF, hvor det blant annet het:

Landsmøtet ser med velvilje på samarbeidsforsøk som tilsikter å gi det enkelte menneske en bedre trivsel og et bredere innhold i sin daglige arbeidssituasjon, men vil påny understreke at slike tiltak ikke må forveksles med og bortlede oppmerksomheten fra betydningen av framstøt som øker de ansattes reelle innflytelse over bedriftenes disposisjoner.<sup>30</sup>

Landsmøtet vedtok deretter å etablere et eget forskningsprosjekt som i større grad skulle ta utgangspunkt i medlemmenes egne oppfatninger, ønsker og behov. Prosjektet skulle gi svar på hvordan arbeiderne og deres fagforeninger kunne skaffe seg kunnskap om og innflytelse over bedriftenes planlegging og styring - og dermed over deres langsiktige utvikling. Ettersom stadig flere virksomheter tok i bruk edb-baserte planleggings- og styringssystemer, var det spesielt viktig at klubber og lokale foreninger forsto hvilke følger investeringer i slik teknologi kunne få for arbeidstakerne og for utformingen av arbeidsplassene. Mens Samarbeidsprosjektet LO/NAF i prinsippet dreide seg om å gi de ansatte større innflytelse over anvendelsen av virksomhetenes eksisterende produksjonsapparat og teknologi, så skulle altså Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt bidra til at de også fikk innflytelse over framtidige investeringer i ny teknologi og nytt produksjonsutstyr.

Forbundsformann Leif Skau ga forskningssjef Kristen Nygaard ved Norsk Regnesentral i oppdrag å lede gjennomføringen av forbundets forskningsprosjekt, og da forskerne innledet arbeidet sitt, ga de klart uttrykk for at de hadde andre ambisjoner enn Samarbeidsprosjektet LO/NAF. «Den nasjonale og internasjonale kapitalmakten blir stadig sterkere», skrev forskningssjef Nygaard og siviløkonom og forsker Olav Terje Bergo. De så dette i sammenheng med at stadig flere bedrifter engasjerte forskere og utredere til å utvikle nye og mer effektive planleggings- og styringsmetoder. Samfunnsutviklingen var dermed kommet inn i et spor «som fagbevegelsen må være med å frigjøre oss fra».<sup>31</sup> Forskernes målsetting var å bygge opp kunnskap i fagbevegelsen som kunne legge til rette for reelle endringer av maktforholdene i bedriftene, og ambisjonene deres var det ingenting i veien med; forskningsprosjektet skulle bli et redskap til bruk i arbeiderklassens frigjøringsarbeid. Konkret skulle altså arbeiderne sikres reell innflytelse over introduksjon og anvendelse av ny teknologi.<sup>32</sup>

Forskningsprosjektet ble satt i gang i 1971, og det pågikk i drøyt to år. Fire store bedriftsclubber deltok i tillegg til sentrale tillitsvalgte fra forbundet, og resultatene ble fortløpende publisert i en egen rapportserie. Arbeidsformen som ble valgt involverte de fagorganiserte arbeiderne sterkt. De skulle selv drive forskning og skrive rapporter under veiledning fra forskerne ved Norsk regnesentral. I fagbevegelsen ble



En arbeider ved NEBB i Oslo overvåker en automatisert shapingsmaskin, 1972.

FOTO: TERJE AKERHAUG / ARBEIDERBLADET / ARBARK

arbeidet vurdert som noe av en pionerinnsetning. Dette var første gang et fagforbund hadde henvendt seg til en forskningsinstitusjon for å få utarbeidet grunnlagsmateriale for strategiske vurderinger.

Prosjektet fikk litt ulik innretning i de forskjellige bedriftene, men visse elementer var felles. Arbeidsgrupper utpekt av klubbene skulle gi en beskrivelse av hvordan arbeidet i bedriftene foregikk og hvordan de

så for seg at det skulle foregå i tiden framover. De skulle foreta en vurdering av virksomhetenes styrings- og planleggingssystemer og fremme forslag om videreutvikling og forbedring av disse systemene, og i den sammenheng sto bruken av elektronisk databehandling sentralt. Dessuten skulle arbeidsgruppene utforme langsiktige og helhetlige strategier for klubbens framtidige arbeid. Strategiene skulle så nedfelles i et bedriftspolitisk handlingsprogram for den enkelte klubb.<sup>33</sup>

Selv om Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt ble presentert som et alternativ til Samarbeidsprosjektet LO/NAF, så skulle det vise seg at bedriftsklubbene på enkelte områder var sterkt inspirert av samarbeidsforsøkene. Særlig gjaldt dette tankene om å erstatte rigide produksjonsformer basert på spesialisering og arbeidsdeling med mer

fleksible arbeidsordninger som også omfattet opplæring, slik at arbeiderne lærte å beherske et større spekter av arbeidsoppgaver. Interessen for slike problemstillinger ble forsterket av en frykt for at utstrakt automatisering og introduksjon av datamaskiner i produksjonsprosessene kom til å resultere i enda mer ensformige og tvangsstyrte arbeidsoppgaver.<sup>34</sup>

Kort tid etter skulle for øvrig den amerikanske sosialisten og redaktøren Harry Braverman gi uttrykk for et lignende syn på utviklingen av arbeidsformer og produksjonsmetoder. I den innflytelsesrike og omdiskuterte boken *Labor and Monopoly Capital* fra 1974, lanserte han sin teori om utarming eller degradering av fagarbeidet i industrien (*deskilling*). Ifølge Braverman var automatisering og andre rasjonaliseringstiltak et resultat av arbeidsgivernes ønsker om å sikre seg større kontroll over arbeidsprosessene og samtidig svekke arbeidernes og fagorganisasjonenes makt. Arbeidsgiverne innførte nye arbeidsmetoder som stilte lavere krav til arbeidernes kvalifikasjoner – derav *deskilling*. Ved anvendelse av ny teknologi ble skillene mellom planlegging og utførelse av arbeidsoppgaver større, arbeidernes oppgaver ble stadig mer oppstykket og ensformige, og kunnskapen om arbeidsprosessene ble i realiteten overført fra arbeiderne til arbeidsgiverne. Denne utviklingen gjorde det lettere å erstatte arbeiderne, og i en slik situasjon ble også deres makt og innflytelse redusert. I henhold til Bravermans teori ble ny teknologi både utviklet og tatt i bruk som et ledd i klassekampen på arbeidsplassene.<sup>35</sup>

Mens Braverman betraktet utarming av arbeidet som en innebygd og uavvendelig tendens i den kapitalistiske produksjonsmåten, så viste forskningen i regi av Norsk jern- og metallarbeiderforbund at det både fantes alternativer og vilje til motstand. Verkstedklubben på NEBB i Oslo var opptatt av kjedsomheten og helseskadene som fulgte av at arbeidere sto ved hver sin maskin og kun utførte en eller to detaljer på et produkt i en større serieproduksjon. En arbeidsgruppe ved bedriften foreslo å gi

Arbeidsgrupper utpekt av klubbene skulle gi en beskrivelse av hvordan arbeidet i bedriftene foregikk og hvordan de så for seg at det skulle foregå i tiden framover.

den enkelte maskinarbeider anledning til å gjøre hele produktet ferdig. Dersom alle lærte å frese, merke, bore og gjenge ville arbeidet bli mer interessant. Samtidig uttalte arbeidsgruppen at bedriften da ville få «en mer fleksibel arbeidsstokk». <sup>36</sup> Når det gjaldt arbeid ved numerisk styrte verktøymaskiner, som siden slutten av 1960-årene var blitt mer vanlig i verkstedindustrien, fryktet arbeidsgruppen at ensformigheten kunne føre til «nerveproblemer og psykiske problemer». Disse maskinene ble forhåndsprogrammert, og for maskinarbeideren besto jobben kun av å skifte arbeidsstykke når et produkt var ferdig, og ellers «stå og se tomt ut i lufta». <sup>37</sup> Arbeidsgruppen ønsket at alle maskinarbeiderne skulle få opplæring, slik at de selv kunne programmere maskinene.

I sin del av forskningsprosjektet tok bedriftsklubben ved sykkelfabrikken Jonas Øglænd A/S i Sandnes for seg ensidig arbeid som et eget tema. Fabrikkens sykler ble i all hovedsak montert på to ulike måter: ved stativmontering der hver arbeider satte sammen komplette sykler, og ved linjemontering der arbeiderne kun utførte én eller et fåtall arbeidsoperasjoner i en produksjonslinje. Ved inngangen til 1970-årene hadde linjemontering overtatt som dominerende arbeidsmetode ved sykkelfabrikken. Stativmontering ble bare benyttet til de mest avanserte sykkelmodellene.

Klubben og ledelsen var enige om at stativmontering både ga et bedre jobbinnhold, mer trivsel for de ansatte og høyere kvalitet på det utførte arbeidet. En arbeidsgruppe nedsatt av bedriftsklubben mente dessuten at det kunne være økonomisk lønnsomt å gå tilbake til stativmontering, under forutsetning av at metoden ble forbedret og nye verktøy ble utviklet. Bedriftsledelsen var imidlertid fast bestemt på å opprettholde linjemontering. Dette var mindre plasskrevende enn stativmontering. Dessuten var opplæringstiden for nyansatte kort på grunn av «de oppspaltede arbeidsoperasjonene». <sup>38</sup> Det siste var svært viktig for Jonas Øglænd A/S. Stor utskiftning i arbeidsstokken krevde nemlig kontinuerlig opplæring av nye arbeidere, og det gikk atskillig raskere å lære dem å utføre enkle oppgaver ved linjemontering enn å lære dem å montere hele sykler.

Bedriftsklubben betraktet dette som kortsiktig tenkning og lanserte en rekke forslag til endringer som skulle føre til «mindre gjennomtrekk, bedre kvalitet og større produktivitet». <sup>39</sup> Det viktigste tiltaket var jobbrotasjon. Arbeiderne ved linjemontering skulle settes til stativmontering etter tur, og dersom dette ble vellykket, skulle de også rotere mellom de ulike stasjonene på produksjonslinjen. På den måten ville de lære å beherske alle ledd i produksjonen, og de ville få en avveksling fra «det ensidige og tvangsstyrte arbeidet som på lengre sikt ville virke åndssløvende». <sup>40</sup> Både bedriftsledelsen og deler av arbeidsstokken hadde tidligere motsatt seg forslag om å innføre jobbrotasjon. Ved å presentere en gjennomarbeidet plan for alle involverte, klarte bedriftsklubben likevel å få satt i gang forsøksvirksomhet med jobbrotasjon i sykkelfabrikken.

Selv om bedriftsklubbene lanserte konkrete forslag til mer fleksible arbeidsordninger, så var både forskerne og ledelsen i Norsk jern- og metallarbeiderforbund mest opptatt av å utvikle langsiktige strategier som kunne sikre arbeidstakerne innflytelse ved innføring av edb-baserte planleggings- og styringssystemer. De to elementene hang imidlertid tett sammen. En viktig bakgrunn for forskningsprosjektet hadde jo nettopp vært en antakelse om at automatisering og innføring av datamaskiner kom til å endre industriarbeidets karakter og føre til ytterligere spesialisering og et større innslag av ensformige arbeidsoppgaver.

### **Samarbeidsforsøkene setter spor i lover og avtaler**

Forsøksvirksomheten i regi av Samarbeidsprosjektet LO/NAF var ingen ubetinget suksess. Den nye arbeidsorganisasjonen vedvarte gjerne så lenge forskerne var til stede, men ofte falt bedriftene tilbake til gamle mønstre når prosjektene var avsluttet. I 1966 ble Samarbeidsrådet LO/NAF opprettet for blant annet å videreføre samarbeidsforsøkene. Nye prosjekter ble satt i gang utover i 1970-årene, men spredningen til andre virksomheter gikk likevel ikke helt etter planen. Einar Thorsrud så dette i sammenheng med innføringen av styrerepresentasjon for de ansatte i 1972. Etter at denne saken var drevet gjennom, valgte hovedorganisasjonene å prioritere skolering av nyvalgte styrerepresentanter på bekostning av samarbeidsforsøk i nye bedrifter.<sup>41</sup> Det ble blant annet satt i gang en omfattende kursvirksomhet, der arbeidstakernes styrerepresentanter fikk en grundig innføring i både juridiske spørsmål og grunnleggende bedriftsøkonomiske problemstillinger.

Til tross for dette har samarbeidsforsøkene blitt ansett som svært betydningsfulle for utviklingen av arbeidsrelasjoner i Norge. Både historikere og arbeidslivsforskere har påpekt at de førte til at medbestemmelse over arbeidsprosessene ble allment akseptert både som et demokratisk prinsipp og som et produktivitetsfremmende tiltak, og at forsøkene dermed kom til å sette et varig preg på norsk arbeidslivsutvikling.<sup>42</sup> Samarbeidsprosjektet LO/NAFs fokus på endret arbeidsorganisasjon og på de ansattes innflytelse over egen arbeidssituasjon, har da også etterlatt seg tydelige spor både i arbeidslivets avtaleverk og lovverk.

Forut for revisjonen av Hovedavtalen i 1966 refererte arbeidsgiverorganisasjonene til samarbeidsforsøkene og Einar Thorsrud i sin argumentasjon for at arbeidstakerne skulle gjøre sin innflytelse gjeldende på grunnlag av den enkeltes «dyktighet, innsikt, ansvarsfølelse og lederevne».<sup>43</sup> I den nye Hovedavtalens § 9 ble det tatt inn en formulering om at de enkelte ansatte - ved sin erfaring og innsikt - burde medvirke til økt effektivitet og bedret konkurransevne for bedriftene. I en egen samarbeidsavtale i Hovedavtalen (del B), ble det dessuten innført nye repre-

sentative ordninger. Til erstatning for produksjonsutvalg skulle det opprettes bedriftsutvalg i alle større bedrifter. Bedriftsutvalgenes oppgave var å virke for «en mest mulig effektiv produksjon og for størst mulig trivsel for alle som arbeider i bedriften».<sup>44</sup>

Innflytelsen fra samarbeidsforsøkene var enda mer framtrepende i Arbeidsmiljøloven og i arbeidet fram mot vedtaket av denne loven i 1977.<sup>45</sup> Loven stilte klare krav til både arbeidsorganisasjon og utforming av arbeidet. Arbeidstakerne skulle gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet sitt, og arbeidsgiveren måtte derfor legge til rette for selvbestemmelse og faglig ansvar. Ensformig, gjentakende arbeid skulle unngås. Arbeidet skulle utformes slik at det ga muligheter for variasjon og for kontakt med andre arbeidstakere. Og det skulle være mulig å se sammenheng mellom enkeltoppgaver, slik at arbeidstakeren kunne holde seg orientert om produksjonskrav og resultat.<sup>46</sup>

I forarbeidene til loven ble introduksjonen av regler om arbeidsorganisasjon forklart med referanse til omfattende forskning som hadde synliggjort skadevirkningene ved spesialisering, forenkling og detaljstyring av arbeidsoppgaver.<sup>47</sup> Som et alternativ til dette brakte loven inn begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Ifølge sosiologen John Willy Bakke var arbeidsmiljøloven på en del punkter tydelig inspirert av Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Flere av forskerne fra samarbeidsforsøkene deltok også i utformingen av loven.<sup>48</sup> I proposisjonen til Stortinget ble psykologiske jobbkrav fra sosioteknisk teori gjengitt som et eksempel på hva som skulle til for å sikre et godt psykososialt arbeidsmiljø. Samtidig ble det slått fast at de psykologiske jobbkravene og den sosiotekniske teorien hadde spilt en betydelig rolle for bedrifters praktiske arbeid med å endre jobbutforming og arbeidsorganisasjon.<sup>49</sup>

## Fra forskningsprosjekt til dataavtale

Det var ikke bare samarbeidsforsøkene som ga resultater i form av endret lov- og avtaleverk - det samme gjorde Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt. Alle de fire klubbene som hadde deltatt i prosjektet ønsket å inngå lokale dataavtaler som kunne gi dem innflytelse over bedriftenes anskaffelse av nytt teknisk utstyr. Forbundet tok dette opp på LO-kongressen i 1973 og foreslo at LO skulle forhandle fram en rammeavtale om innføring av datateknologi på arbeidsplassene.<sup>50</sup> LO-sekretariatet opprettet deretter en komité, som anbefalte å innlede forhandlinger med NAF om retningslinjer for bruk av «Datamaskinbaserte planleggings- og styringssystemer».

Parallelt med dette foregikk det forhandlinger om en lokal dataavtale ved Viking-Askim AS. Bedriften hadde installert datautstyr for å bedre produksjonsflyten i dekkavdelingen, men fagforeningen var misfornøyd.



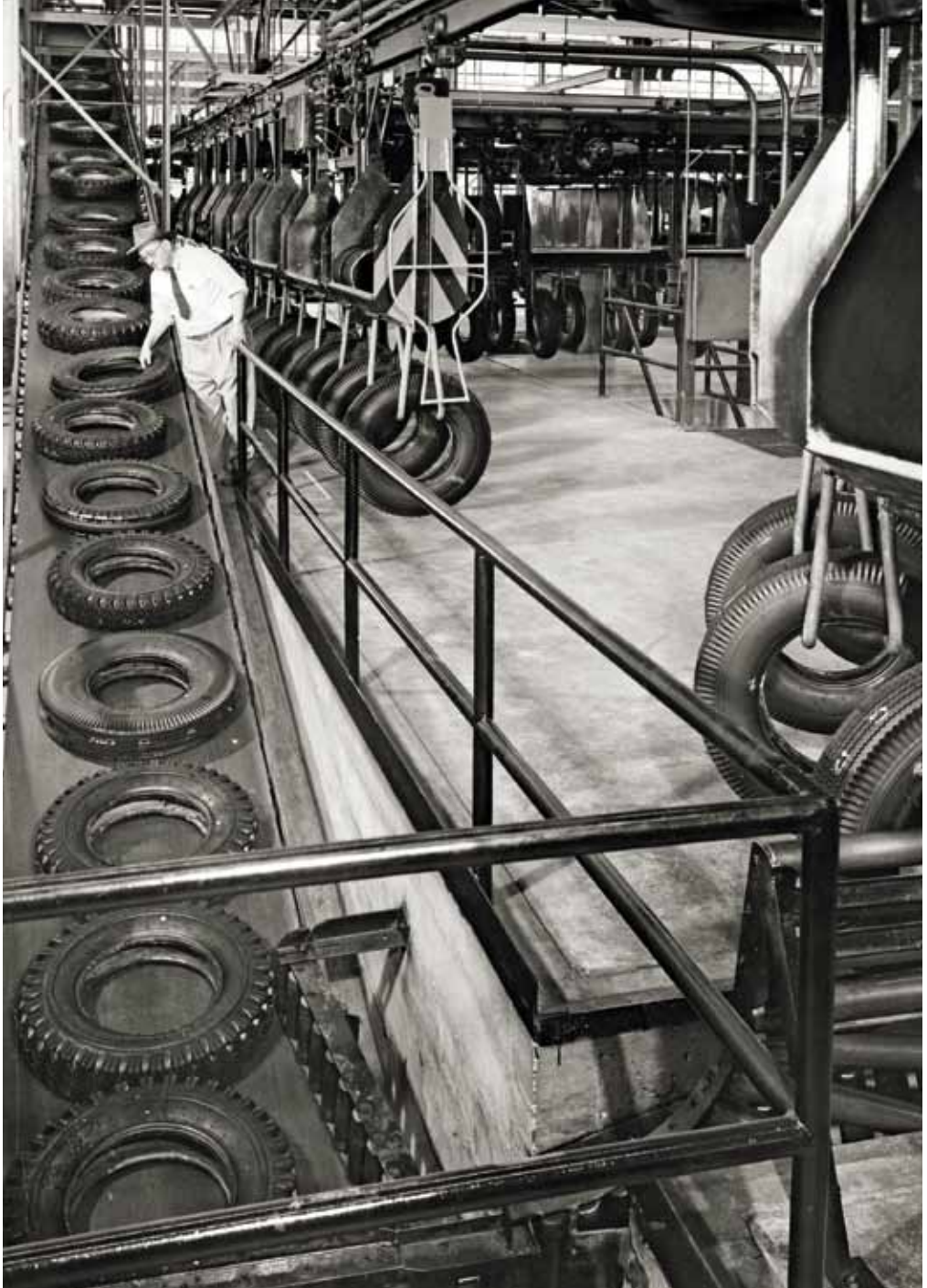
De tillitsvalgte var gitt mangelfull informasjon i forkant. Dessuten hadde utstyret gjort det mulig å overvåke de ansattes tidsbruk i detalj. Foreningen la fram forslag til en lokal dataavtale, som skulle forplikte arbeidsgiveren til å gi informasjon og til inngå samarbeid ved introduksjon av datautstyr i bedriften. I tillegg ble det stilt krav om en egen datatillitsvalgt som skulle gis nødvendig opplæring av bedriften. Avtaleteksten ble utformet med Kristen Nygaard fra Norsk regnesentral som rådgiver, og den var åpenbart basert på hans erfaringer fra Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt. Under trusler om å sabotere bruken av det nye utstyret, klarte de ansatte i 1974 å få ledelsen ved Viking-Askim AS med på å signere det som senere har blitt kalt verdens første dataavtale.<sup>51</sup>

I april 1975 ble det også undertegnet en sentral rammeavtale vedrørende datamaskinbaserte systemer. Avtalen omfattet både systemer for produksjonsstyring og systemer for bruk og lagring av persondata. Tekniske og økonomiske, men også sosiale hensyn skulle ivaretas ved introduksjon av slike systemer på arbeidsplassene. Dessuten skulle de ansatte sikres medinnflytelse ved utforming, innføring og bruk av systemene - blant annet gjennom valg av en egen datatillitsvalgt. Det gikk også fram av avtalen at den enkelte bedrift var forpliktet til å sørge for nødvendig opplæring av den datatillitsvalgte. Rammeavtalen ble senere innlemmet som en egen tilleggsavtale til Hovedavtalen.

Jern- og metallarbeidernes forskningsprosjekt satte også spor etter seg i Arbeidsmiljøloven. Lovens § 12 fikk et eget punkt om arbeidstakernes rett til å bli orientert om planleggings- og styringssystemer, og Norsk jern- og metallarbeiderforbunds forskningsprosjekt var den direkte foranledningen til at denne bestemmelsen ble tatt med i loven.<sup>52</sup> I prinsippet var bestemmelsene i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen like, selv om avtalen var langt mer detaljert. At slike bestemmelser ble tatt inn i Arbeidsmiljøloven innebar imidlertid at Jern- og metallarbeiderforbundets forskningsprosjekt ikke bare fikk betydning for arbeidstakere i bedrifter med tariffavtale, men også for alle arbeidstakere utenfor LO-NAF-området.

## **Fleksibilitet og makt til de ansatte - eller bare fleksibilitet?**

Debattene om industrielt demokrati ble en «fødselshjelper» for Samarbeidsprosjektet LO/NAF.<sup>53</sup> Deltakerne i prosjektet hadde imidlertid ulike mål og hensikter med sitt engasjement. LO sa ja til samarbeidsforsøk i en periode hvor den interne uenigheten om det industrielle demokratiet var stor, og deltakelsen fikk dermed karakter av et indre kompromiss. Mange i LO ville helst ha styrerepresentasjon for de ansatte. Enda flere var opptatt av ordninger som kunne gi innflytelse over bedriftenes



Automatisert samlebåndsproduksjon i dekkavdelingen ved Viking-Askim AS, ukjent år.

FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK



Fra demonstrasjonstøget i Oslo 1. mai 1961. FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

daglige ledelse. Men kanskje kunne forsøksvirksomhet om innflytelse over egen arbeidssituasjon være et skritt på veien?

For arbeidsgiverne var det lettere å stå samlet. De så med skepsis på diskusjonene om industrielt demokrati, og de var aller mest redd for at det skulle bli innført styrerepresentasjon for de ansatte. NAFs initiativ til et samarbeidsprosjekt var et strategisk grep for å styre utviklingen i retning av det minste av to - eller flere - onder. At NAF likevel aksepterte LOs sent lanserte ønske om å innlede prosjektet med en undersøkelse av erfaringer med styrerepresentasjon, skyldtes nok at organisasjonens ledere følte seg trygge på hva slags konklusjoner som ville bli trukket etter en slik undersøkelse.

Einar Thorsruds interesser i saken var åpenbare. Han drev et forskningsinstitutt og ønsket å teste ut teorier om en ny arbeidsorganisasjon. Thorsrud utfordret etterkrigstidens rådende rasjonaliseringstenkning. Spesialisering og arbeidsdeling skulle erstattes av jobbotasjon, opplæring og variasjon i arbeidet. I kombinasjon med økt innflytelse for den enkelte over egen arbeidssituasjon, ville dette gi økt effektivitet og forbedret lønnsomhet. Og begge partene på arbeidsplassene ville profitere på dette; arbeidstakerne ville få bedre arbeidsforhold, mens arbeidsgiverne ville få en mer kreativ og engasjert arbeidsstokk.<sup>54</sup> Demokrati på arbeidsplassen var ikke noen definert målsetting i den sosiotekniske teorien, men Thorsrud hadde ingen innvendinger mot å betegne prosjektet som et «forsøk i industrielt demokrati», så lenge det innebar at han fikk realisert sine og IFIMs forskningsambisjoner. Og han var selv sagt strategisk da han i den påtvungne fase A av prosjektet konkluderte med at styrerepresentasjon ikke var riktig vei å gå mot det industrielle demokratiet. En motsatt konklusjon kunne ha torpedert hans eget forskningsprosjekt og satt en stopper for samarbeidsforsøkene før de var kommet i gang.

Forskningsprosjektet til Norsk jern- og metallarbeiderforbund må også ses i sammenheng med debattene om demokratisering av arbeidslivet. Dette prosjektet ble initiert på et tidspunkt hvor skillelinjene mellom NAF og LO var blitt tydeligere, og hvor standpunktene innad i fagbevegelsen var mer enhetlige. I 1969 hadde LO-kongressen gått inn for demokratiske bedriftsforsamlinger i aksjeselskaper, og det ble tatt for gitt at representanter for de ansatte dermed ville bli innvalgt i bedriftsstyrene. Norsk jern- og metallarbeiderforbund hadde vært den viktigste pådriveren for å samle fagbevegelsen bak et krav om representasjon for de ansatte i aksjeselskapers styrende organer.

Utstrakt automatisering og innføring av datamaskiner i produksjonen hadde ført til en stigende uro blant Jern- og metallarbeiderforbundets medlemmer i verkstedindustrien. Mange fryktet at industrien kom til å bli preget av stadig mer spesialisert og ensformig arbeid. I en slik situa-

sjon ville ikke Jern- og metallarbeiderforbundet nøye seg med innflytelse for den enkelte over egen arbeidssituasjon. Et viktig mål med forbundets forskningsprosjekt var å utforme strategier som skulle sikre medlemmene medbestemmelse over investeringer som kunne påvirke den framtidige utformingen av arbeidsplassene.

Klubbene som deltok i forbundets forskningsprosjekt hentet inspirasjon fra samarbeidsforsøkene. Flere av dem tok initiativ til å innføre mer fleksible arbeidsordninger. Jobbrotasjon og opplæring for å beherske flere arbeidsoppgaver ville skape en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Samtidig ble det argumentert med at dette ikke bare ville komme de ansatte til gode - bedriftene ville også tjene på å få en mer fleksibel arbeidsstokk.

Det var likevel tydelige forskjeller mellom de to prosjektene. Norsk jern- og metallarbeiderforbunds landsmøte vedtok i 1970 en uttalelse som uttrykte skepsis til enkelte sider ved Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Tiltak som ga økt innflytelse over egen arbeidssituasjon var vel og bra, men de måtte ikke ta oppmerksomheten bort fra «framstøt som øker de ansattes reelle innflytelse over bedriftenes disposisjoner.»<sup>55</sup> Einar Thorsrud ga for øvrig senere svar på tiltale ved å kritisere resultatene av forbundets forskningsprosjekt - og da særlig rammeavtalen om data-maskinbaserte systemer. I 1982 hevdet han at avtalen i praksis bare var blitt et virkemiddel som de tillitsvalgte brukte til å stanse prosjekter som de selv anså som betenkelige. Dersom det skulle utvikles positive produksjonsalternativer, var «man avhengig av å gjennomføre forsøk som lignet på Samarbeidsprosjektet».<sup>56</sup>

Både gjennom samarbeidsforsøkene og i forskningsprosjektet til Norsk jern- og metallarbeiderforbund ble det tatt til orde for en mer fleksibel utnyttelse av arbeidskraften i industrien; rigide, tayloristiske produksjonssystemer måtte erstattes av mer fleksible arbeidsformer. Det var imidlertid bare i Jern- og metallarbeiderforbundets prosjekt at denne fleksibiliteten ble tenkt kombinert med reell maktforskyvning på arbeidsplassene. Mens samarbeidsforsøkene skulle begrenses til å gi de ansatte innflytelse over anvendelsen av eksisterende produksjonsapparat og teknologi, så ønsket Jern- og metallarbeiderforbundet i tillegg å sikre de ansatte innflytelse over fremtidig arbeidsorganisering og fremtidige teknologivalg.

Ideer med utspring i både Samarbeidsprosjektet LO/NAF og forskningsprosjektet til Jern- og metallarbeiderforbundet skulle senere bli tatt opp igjen i ulike utredninger om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. I 1980 la en AP/LO-komité fram forslag til en radikal utvidelse av de ansattes rett til innflytelse - ikke bare gjennom økt representasjon i bedriftsstyret, men også gjennom representasjon i alle besluttede organer i bedriftene. Nok en gang gikk Norsk jern- og metall-

arbeiderforbund i front, og komiteen ble ledet av forbundsformann Lars M. Skytøen. Ifølge komitéinnstillingen hadde samarbeidsforsøkene vært avgrenset til operatørplanet i bedriftene. Ideene hadde ikke fått gjennomslag oppover i bedriftshierarkiene. For Skytøen-komiteen derimot, var målet å innføre «en demokratisk lederfunksjon». Reell medbestemmelse for de ansatte skulle oppnås ved at organisasjonene deres så å si skulle integreres i bedriftsledelsen på alle plan.<sup>57</sup>

Den politiske debatten om Skytøen-komiteens innstilling kom til å skape store vanskeligheter for Arbeiderpartiet under valgkampen høsten 1981. Et Høyre i medvind gikk offensivt ut mot forslagene, og i et forsøk på å roe ned situasjonen, satte regjeringen Harlem Brundtland ned et offentlig utvalg som på fritt grunnlag skulle utrede en videreutvikling av bedriftsdemokratiet.

Det såkalte Brubakken-utvalget la fram sin innstilling i 1985, og her var «deltakerdemokratiet» det gjennomgående begrepet.<sup>58</sup> Utvalget hadde sett det som sin hovedoppgave å fremme forslag til videreutvikling av bedriftsdemokratiet «gjennom en forbedring av de ansattes muligheter til medvirkning i det daglige arbeid i bedriften».<sup>59</sup> Partene i arbeidslivet ble oppfordret til å sette av ressurser til å hjelpe bedrifter med å etablere gode og effektive samarbeidsordninger. I den forbindelse ble samarbeidsforsøkene trukket fram som et konkret eksempel på hvordan arbeidet kunne organiseres; utvalget ønsket en «ny bølge av interesse og aktiviteter av lignende art som den man hadde i 60-årene».<sup>60</sup> Ifølge Brubakken-utvalget var det dessuten avgjørende at de bedriftsdemokratiske ordningene kunne bidra til rask omstilling og bedret konkurransevne for et norsk næringsliv som var i en utsatt økonomisk situasjon.

Den videre utviklingen av ordninger for innflytelse for de ansatte skulle da også i all hovedsak komme til å følge i tradisjonen etter Samarbeidsprosjektet LO/NAF, mens de demokratiske aspektene og kravene om reell medbestemmelse ble tonet ned.

## Noter

- 1 LO-delegasjonens studiereise i De forente stater. Beretning fra Amerika, Oslo 1949: 61–62.
- 2 Samme sted: 62.
- 3 Se blant annet I. Bjørnhaug og T. Halvorsen, *Medlemsmakt og samfunnsansvar. LOs historie, bd. 2 1935–1969*, Oslo 2009: 259 f.
- 4 I MTM-systemet ble arbeidsoppgaver delt opp i mange små operasjoner, og deretter ble det beregnet standardtider for hver enkelt operasjon. Systemet skulle både brukes til produksjonsplanlegging og lønnsfastsettelse. Se T. Halvorsen, *Jern og Metall 100 år, bind 2 1940–1991*, Oslo 1990: 296 f. om Norsk jern- og metallarbeiderforbunds engasjement for produktivitetsvekst, arbeidsstudier, MTM etc.

- 5 Protokoll over Norsk beklædningsarbeiderforbunds landsmøte 10.–13. september 1945, Oslo 1945: 81 og 85–86.
- 6 En viktig referanse her er John Atkinsons teori om den fleksible bedrift. Se J. Atkinson, Manpower strategies for flexible organisations, i *Personnel Management*, Aug. 1984: 28 f. For en norsk oppsummering, se R. Salomon, *Det fleksible arbeidslivet – utviklingstrekk og synspunkter*, AFI-notat 2/2000.
- 7 Rapport fra konferansen «Industrielt demokrati». Granvolden gjestgiveri 6. og 7. desember 1960, LO/AOF [1961]: 11.
- 8 Samme sted: 47 og 85.
- 9 Samme sted: 47.
- 10 J.W. Bakke, *Teknologi – arbeidsorganisasjon – bedriftsdemokrati. Sosioteknisk forskning i England og Norge*, Sevits Rapport nr. 1/1986: 3.
- 11 E. Thorsrud, *Samarbeidsprosjektet LO/NAF og utviklingen av nye former for arbeidsorganisasjon i Norge, 1962–82*, AI-dok 11/1982: 5.
- 12 E. Thorsrud og F. Emery, *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*, Oslo 1964:11.
- 13 Olav Bruvik var sosialminister i Einar Gerhardsens tredje regjering fra 1961 til 1962. Han døde i 1962, bare 51 år gammel. For mer opplysninger om Bruviks syn på arbeidsliv, teknologisk endring, industrielt demokrati etc., se O. Bruvik, *Fagorganisasjonen viser vei*, AOF/Oslo 1962.
- 14 L.M. Reime, Rasjonalisering og demokratisering – Samarbeidsprosjektet LO/NAF i 1960-årene, hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo 1996: 41.
- 15 Didriksens uttalelse er sitert etter Reime 1996: 41.
- 16 E. Thorsrud og F. Emery, *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*, Oslo 1970: 16.
- 17 Sitert etter Reime 1996: 73.
- 18 Thorsrud og Emery 1964: 11.
- 19 Thorsrud og Emery 1970: 14 f.; Reime 1996: 61 f. (Den sosiotekniske teorien var utviklet ved Tavistock Institute of Human Relations i London. Enkelte av forskerne fra dette instituttet deltok i samarbeidsforsøkene.)
- 20 Thorsrud og Emery 1970: 19 f.
- 21 P.H. Engelstad, *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen*, Oslo 1970: 106.
- 22 Engelstad 1970: 138.
- 23 Thorsrud 1982: 21. Se også Bjørg Holsviks artikkel i denne utgaven av Arbeiderhistorie. Holsvik skriver at opplæringen i celluloseavdelingen ved M. Peterson & Søn i Moss hadde et demokratisk aspekt. Gjennom rettferdig fordeling av kunnskap og oppgaver var det mulig å bli kvitt «småkonger» i produksjonen.
- 24 Engelstad 1970: 222.
- 25 Thorsrud og Emery 1970: 118.
- 26 J. Gulowsen, *Arbeidervilkår. Et tilbakeblikk på Samarbeidsprosjektet LO/NAF*, Oslo 1975: 26.
- 27 Engelstad 1970: 279.
- 28 Engelstad 1970: 281.
- 29 Engelstad 1970: 283–285.
- 30 Norsk jern- og metallarbeiderforbund, protokoll fra landsmøtet 1970, Oslo 1970: 245.
- 31 K. Nygaard og O.T. Berge, *Planlegging, styring og databehandling. Grunnbok for fagbevegelsen, del I*, Oslo 1973: IV.
- 32 Samme sted: IV.
- 33 Samme sted: 156.
- 34 Nygaard og Berge 1973: 4.

- 35 For en diskusjon av Bravermans teorier se f. eks. B. Nylehn og E. Skorstad, Teknologi og organisasjon, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1982, bd. 23: 499 f. og O. Korsnes, Bravermanisme og Bravermani – diagnose og forslag til terapi, samme sted: 597 f.
- 36 Verkstedklubben ved A/S NEBB, div. Skøyen i samarbeid med O.T. Bergo og K. Nygaard, *Klubbens nye arbeidsoppgaver*, Forskningsrapport nr. 6 fra Norsk jern- og metallarbeiderforbunds forskningsprosjekt, Oslo 1973: 21.
- 37 Samme sted: 22.
- 38 Bedriftsklubben ved Jonas Øglænd A/S Sykkelfabrikken i samarbeid med O.T. Bergo og K. Nygaard, *Tre aktuelle arbeidsoppgaver ved Øglænds sykkelfabrikk*, Forskningsrapport nr. 5 fra Norsk jern- og metallarbeiderforbunds forskningsprosjekt, Oslo 1973: 39.
- 39 Samme sted: 123.
- 40 Samme sted: 123.
- 41 Thorsrud 1982: 56.
- 42 E.J. Skorstad, *Omstillinger i arbeidslivet. Importerte moter og nasjonale tradisjoner*, Oslo 2011: 40; J. Heiret, Samarbeid og statlig styring, i J. Heiret m.fl. (red.), *Arbeidsliv historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*, Bergen 2003: 146. Se for øvrig også Kari Amundsens artikkel i denne utgaven av Arbeiderhistorie, der hun gjør rede for diskusjonene om innføring av jobbrotasjon ved Sætre kjeksfabrikk på Kolbotn.
- 43 Norges Industriforbund og Norsk Arbeidsgiverforening, Samarbeide i arbeidslivet, 1965: 29.
- 44 Hovedavtale av 1966 mellom NAF og LO med kommentarer. Se §§ 9, 23 og 30, samt kommentarer til disse paragrafene; se også E. Falkum, Plan A, men del B. Hovedavtalen i det politisk-økonomiske landskapet, i T. Bergh (red.), *Avtalt spill. Hovedavtalen LO-NHO 75 år*, Oslo 2010: 103.
- 45 Skorstad 2011: 42.
- 46 Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø, Oslo 1977: 32.
- 47 Ot. prp. nr. 3 (1975–1976), *Om lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.*: 47.
- 48 Bakke 1986: 1.
- 49 Ot. prp. nr. 3 (1975–1976), *Om lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.*, 48.
- 50 LOs kongressprotokoll 1973, Oslo 1973: 240–241.
- 51 T.A. Johansen, *Krafttak. Kjemisk Forbund 1973–1998*, Oslo 1999: 99.
- 52 Ot. prp. nr. 3 (1975–1976), *Om lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.*, 57.
- 53 Bakke 1986: 99.
- 54 A. Kasvio, L. Gonäs og E.J. Skorstad, In search of the Nordic Working Life Model; Introduction to the Thematic Issue, i *Nordic journal of working life studies*, vol. 2 nr. 4 nov. 2012: 5.
- 55 Norsk jern- og metallarbeiderforbund, protokoll fra landsmøtet 1970, Oslo 1970: 245.
- 56 Thorsrud 1982: 58.
- 57 Skytøen-komiteen la fram innstillingen «Videreutvikling av bedriftsdemokrati» 8.10.1980.
- 58 NOU 1985: 1 *Videreutvikling av bedriftsdemokratiet*. Utvalget ble ledet av Norcem-direktør Olaf Brubakken.
- 59 Samme sted: 21.
- 60 Samme sted: 22.