

DEBATARTIKEL

Elin Kvande

Makt og kjønn i det nye arbeidslivet

I denne artikkel vil jeg belyse det som er blitt kalt et norsk paradox, nemlig at vi finner færre kvinner i ledende stillinger i næringslivet når vi sammenligner oss med lande som Storbritannia og USA, på tross av at vi har høyere andel kvinner i næringslivet generelt og på toppnivå i politikken. Jeg skal ikke gi det endelige svaret på dette problemkomplekset, men jeg vil diskutere dette ved å ta utgangspunkt i to tema: for det første det som har vært det siste årets store debatt tema, nemlig spørsmålet om foreldres behov for tid. Og for det andre, det som jeg ser som sentrale utviklingstrekk i arbeidslivet både i Norge og ellers. Det er kanskje unødvendig å si at jeg ser sterke sammenhenge mellom disse to.

Når tid er blitt et tema som engasjerer oss så sterkt så handler det om utviklinga i arbeidslivet. Jeg tror at en av de viktigste utfordringerne for arbeidslivet i fremtida vil bli spørsmålet om tidsbruk. Jeg tror også at inntaket til å forstå det norske paradokset ligger her. Spissformuleret vil jeg si at spørsmålet om maktforskjeller i arbeidsorganisasjoner kanskje kan formuleres som et spørsmål om tidsbruk. I denne diskusjonen tar jeg utgangspunkt i den forskningen som jeg har deltatt i om foreldres bruk av om-

sorgspermisjoner og om kvinners utviklingsmuligheter i norsk arbeidsliv. For å beskrive hva jeg ser som sentrale utviklingstrekk i arbeidslivet, vil jeg bruke to begrepspar, nemlig '*desentralisering og sentralisering*' og '*forførende og grådige organisasjoner*'.

I beskrivelser av det nye arbeidslivet møter vi en flora av nye akronymer: *Total Quality Management*, *Human Ressource Management* og *Business Process Reengineering*. Det er slike ting som har gitt opphav til 'det nye postvesenet' i arbeid og organisasjonslitteraturen, der snakker man nå om postmoderne organisasjoner, postbyråkratiske organisasjoner, postindustrielle organisasjoner osv.

Kjernepunktet er nedbygging av hieraki og desentralisering eller ansvarliggjøring av de ansatte i organisasjonen. Ja, desentralisering er nærmest blitt det nye 'trylleordet' for organisasjonsutvikling, der skulle sikre bedre og mer effektive tjenester og mer demokrati. Denne vidundermedisinen, desentralisering, skulle også virke positivt for å få flere kvinner i ledelse.

Men få har sett på, at denne desentraliseringen også har en tvilling som heter sentralisering (for å styre ressursene til de desen-

traliserte tjenestene). Først ved å sette lys på denne tospora prosessen får vi fram det komplette bildet av mulighetene for kvinnelig ledelse.

Feminisering av mellomledelse

I forskningen har vi sett på omorganisering og desentralisering i helse- og omsorgssektoren. Der så vi denne tvillingprosessen veldig klart demonstrert. Den tradisjonelle kvinne-mellomlederjobben, i vårt tilfelle avdelingslederjobben, er blitt degradert gjennom denne desentraliseringsprosessen. De er blitt koordinatore med mindre lønn og status og mer ansvar, men uten den makt og innflytelse, som de hadde tidligere, fordi den er sentralisert og dermed flyttet opp mange hakk. Dette kan vi kalle en feminisering av mellomledere.

Dette er det samme som britiske forskere finner i både offentlige og private bedrifter. De finner, at det forsvinner et mellomledernivå, og ansvaret for utføring av arbeidet blir desentralisert til arbeidsledere. Disse nye arbeidslederstillingene får større ansvar for resultatene og må være fleksible og kombinere lederansvar og utførende arbeid. De nye lederstillingene kan ha navn som koordinator eller teamleder, men de innebærer alle lederansvar uten status og lederløn.

Det er jo som kjent på mellomledernivået, at kvinner har økt sin deltakelse. Nå viser imidlertid internasjonale studier at det nettopp er mellomledernivå, som rammes når organisasjonene desentraliserer i form av dehierarkisering. Amerikanske studier av restrukturering finner også, at bedriftene har satt alt inn på å fjerne det som har blitt ansett for å være den byråkratiske kjerne i organisasjonene, nemlig mellomledernivået. En antibyråkratisk ideologi som kritiserer mellomlederne for å være lite

fleksible, koplet med markeds press om å produsere raskere, har gitt toppledelsen de nødvendige argumenter for å fjerne mellomlederjobber som blir ansett for å være overflødige og nærmest kontraproduktive. Dette er også blitt kalt 'fettsuging' av '*the bulky middle layers in the organization*'. Eller som en direktør sa: »*If this elephant company is to learn to dance, it has to shed several layers of hierarchy*«. Dette er i det hele tatt et felt som er rikt på metaforer. Ja, enkelte forfattere snakker nå om de-hierarkiseringen og slankingen har gått for langt slik at vi har fått '*corporate anorexia*' i mange arbeidsorganisasjoner.

Det har vært gjort ulike forsøk på å beregne hvor mange mellomledere som er blitt overflødiggjort. Det er imidlertid stor enighet både blant amerikanske og engelske forskere om at et stort antall mellomlederposisjoner er blitt fjernet for å oppnå større fleksibilitet.

Tvillingbroren – sentralisering av ledelse

Desentraliseringen har imidlertid en 'tvillingbror' nemlig sentralisering av strategisk ledelse. Dette kommer som resultat av at man skiller ansvar og myndighet. Mens ansvaret for å få jobben gjort blir desentralisert så sentraliseres myndighet over ressurser. Den nye sentraliserte ledelsespraksisen med vekt på økonomistyring blir kalt 'new managerialism' med økt fokus på økonomistyring. Dette legger i sin tur grunnlaget for en befesting av ledelse som dominert av menn. Den undersøkelse som jeg har vist til foran viser, hvordan denne sentraliseringsprosessen skaper nye stillinger som menn får.

Med boka *Gender and Professional Precipitation in Nursing*, viser Celia Davies hvordan innføringen av denne 'nye leder-

stil', med sitt fokus på markedsteori, har forandret kulturen innen det britiske nasjonale helsevesen. Målet dér var også å strømlinjeforme organisasjonen ved å fjerne 'et nivå i administrasjonen', og desentralisere autoritet til det lokale nivå. Hensikten var å få mer ut av mindre, noe som førte til fokus på kostnadskontroll og prestasjoner. For å oppnå denne endringen i kultur, måtte de innføre 'ny lederstil'. Til dette formål trengte de nye ledere med en større grad av markedsorientering og som kunne ta tøffe avgjørelser uten å bry seg om 'myke' argumenter.

Flere forskere hevder, at denne nye lederstilen oppmuntrer til en form for konkurrerende maskulinitet. Denne konkurrerende formen for maskulinitet har den virkning, at den privilegerer menn framfor kvinner, og at de rangerer noen menn over andre. Disse sentraliserings- og desentraliseringsprosessene kan med andre ord tenkes å få en dobbel negativ effekt på kvinners muligheter i ledelse, ettersom avanseingsmulighetene på deres 'egne' områder, nemlig mellomledernivå blir færre, og ved at de sentraliserte lederjobbene i enda større grad blir menns domene.

Forførende og grådige organisasjoner

Det første begrepsparet henger sammen med prosessene som gjør organisasjonene '*meaner and leaner*', det neste begrepsparet er også nære slektninger av disse prosessene.

I tillegg til desentralisering og sentralisering skjer det også endringer i arbeidsinnholdet; kunnskap og service er viktig i nesten alle yrker nå. For å utnytte denne typen kvalifikasjoner så gir man de ansatte muligheter, innflytelse og utfordringer. De ansatte blir viktige på jobben og jobben blir vik-

tig for de ansatte. For de ansatte blir dette ofte organisasjoner som virker *forførende*. De får muligheter, belønninger, de blir sett, deres kvalifikasjoner blir verdsatt, de får ansvar for sin egen jobb og muligheter til å være med og utfordre organisasjonens strategi og framtid.

Men, det blir også *grådige* organisasjoner. Når du får så mye tillit så tar du også ansvar og identifiserer deg med bedriften og bedriftens produkt. Du får loyale medarbeidere som strekker seg langt for bedriften. Og som vil jobbe mye. Dette så vi tydelig i vår studie, der var snakk om en betydelig intensivering av arbeidsdagen, men de ansatte opplevde samtidig at de fikk nye og interessante oppgaver som resultat av omorganiseringen.

Det viser seg, at desentralisering av ansvar og mobilisering av de ansattes resurser har blitt en viktig rasjonaliseringsstrategi. Når bedriften bygger ned hierarkiene sine og ansvarliggjør folk i organisasjonenes frontlinjer, så blir også disse ansvarlig for sin egen arbeidsintensivering. Når kravene øker uten tilsvarende økning i ressursene, betyr delegering av ansvar også delegering av arbeidsintensivering. Dette fører til en økning av overarbeidet både blant kvinner og menn.

Det er mott dette bakteppet av arbeidsorganisasjoner som er i ferd med å bli både forførende og grådige på samme tid – eller for å si det på en annen måte: de tilbyr både intensivering og sjølrealisering på samme tid – at vi må diskutere det norske paradokset og muligheter for at det løses opp.

I sin siste bok, *The Time Bind. When work becomes home and home becomes work*, gir Arlie R. Hochschild en tankevekkende beskrivelse av hvordan 'grådige' organisasjoner også blir 'forførende' organisasjoner. Hennes utgangspunkt var, at amerikanske bedrifter i stadig større grad opple-

ver at profesjonelle kvinner sammenlignet med profesjonelle menn slutter i sine jobber. Representanter for bedrifterne mente, at dette kunne ha sammenheng med manglende 'work-family balance'. Den aktuelle bedriften som Hochschild undersøkte hadde innført en rekke familievennlige tiltak som deltid, flekstid, job-sharing og bedriftsbarnehager for å bøte på dette. Dette var utgangspunktet for hennes undersøkelse.

Hun finner at disse familievennlige tilbudene ikke brukes av bedriftens ansatte. Bedriftsbarnehagen ble imidlertid brukt og barna hadde vanligvis en ti-timers dag i barnehagen. Både kvinner og menn i bedriften opplevde at arbeidsdagen ble gradvis lenger på tross av de økte mulighetene til å redusere arbeidsdagen. Her sto man tilsynelatende overfor et paradoks. Dette samsvarer med utviklingen generelt i det amerikanske samfunnet, mødre jobbet i stadig større grad heltid og overtid, samtidig med at fedres overtidsarbeid økte.

Bedriften, *Amerco*, var en ettertraktet arbeidsplass. De som var ansatt følte seg utvalgt. Det var en bedrift som var kjent for sin gode bedriftskultur. Gjennom en bevisst satsning på utvikling av bedriftskulturen skulle de vinne globaliseringskonkurransen. De innførte *Total Quality System*, hvor de i stedet for byråkratisk kontroll, enkle jobber og mange lag av hierarki, innførte selvstendige, *empowered work teams*, *enriched jobs* og mindre hierarki. Med andre ord kjente toner fra postvesenet.

Mange av arbeidsteamene bestemte også selv hvordan deres fysiske omgivelser skulle være ved at de valgte møbler og tekstiler og bestemte møbleringen. Med andre ord: det du gjør i ditt eget hjem. Man satset på å skape gode bånd mellom ansatte, på mange måter ble det utviklet det som Hochschild kaller en 'motherly' kultur, hvor omsorg og

oppmerksomhet for hverandre sto høyt i kurs. De greide med andre ord å skape en kultur hvor de ansatte følte seg 'hjemme', og de var verdsatt og fikk utviklingsmuligheter og hvor de fikk omsorg i nære relasjoner til kollegaer.

Det er her Hochschild finner forklaringen på paradokset, at på tross av at alle småbarnsforeldre ved bedriften rapporterte i den ene spørreskjemaundersøkelse etter den andre, at de var presset til bristepunktet når det gjaldt familieforpliktelser og arbeidsforpliktelser så var det få som benyttet sig av bedriftens tilbud om 'familievennlige' arbeidstider. Hun mener at svaret delvis ligger i, at arbeidet har overtatt eller fått noen av de funksjoner som hjemmet hadde tidligere. Disse to institusjonene har på mange måter byttet roller, mener Hochschild, det er familien som nå framstår som den tayloriserte institusjonen med mange krav og få belønninger. Mens arbeidsplassen i større er blitt det, som jobben var tidligere, et sted hvor du får omsorg og bekrefteelse. Jeg vil la diskusjonen om det tayloriserte hjemmet ligge, men bare bruke dette som en illustrasjon på det, jeg har kalt det forførende og grådige arbeidslivet.

En viktig forskjell mellom USA og Norge når vi ser på dette eksemplet er at forhandlingene om tidsbruk i den amerikanske konteksten foregår mellom mor og far og mellom mor, far og bedrift. I den norske konteksten blir velferdsstaten en aktør i tids-diskursen. I Norge foregår forhandlingene mellom mor, far, bedrift og stat. Vi har lange tradisjoner med at staten går inn og setter grenser for arbeidslivets krav generelt gjennom arbeidstidsreguleringer og permisjonsordninger for småbarnsforeldre. I tillegg har vi tradisjoner med at staten lager regler og normer som skal virke utjevne og likestillende.

I Norge er det ikke tradisjoner for å velge

bort barn blant de grupperne av kvinner som kan være aktuelle for lederstillinger. Norske kvinner velger både/og modellen når det gjelder barn og job. Blant kvinnelige sivilingeniører som er den yrkesgruppen som rekrutterer flest ledere ser vi dette tydelig, de har til og med flere barn enn gjennomsnittet av den norske kvinnebefolkning. Dette er et gjennomgående trekk, dvs at det ikke er store variasjoner innenfor gruppen. Undersøkelser viser at for mange av de amerikanske og engelske kvinnene som er aktuelle for eller som allerede befinner seg i lederstillinger, framstår valget i større grad som enten eller når det gjelder barn og karriere. En stor internasjonal undersøkelse, *The Comparative Leadership Study*, som omfatter de 15 øverste kvinnelige og mannlige lederene innenfor politikk og næringsliv i 22 land, hvorav USA, Storbritannia og Norge inngår, kan bekrefte dette. Det viser seg der at en relativt større andel av de kvinnelige topplederne i USA og Storbritannia ikke hadde barn eller bare ett barn, sammenlignet med Norge.

Det er også større klasseforskjeller i disse landene sammenlignet med Norge. Dette har medført, at en har hatt større økonomiske muligheter til å kjøpe tjenester til hus- og omsorgsarbeid. I tillegg har man lange tradisjoner i kulturen for at omsorgsarbeid settes bort til *nannies* som bor i huset, og at barna sendes bort på kostskoler i ung alder. Dette gjelder spesielt Storbritannia, men også delvis for USA. I Norge er det velferdsstaten som legger til rette for at foreldre skal kunne kombinere barneomsorg og karriere, gjennom barnehageutbygging og permisjonsordninger. Dette er ordninger som stiller folk likt og som er basert på at foreldre skal være primærpersoner for barna sine. I Norge har denne modellen 'satt' seg i den forstand at foreldre (mødre) i liten grad setter bort hovedansvaret for

barna til innleid hjelp. Norske kvinner vil ha det daglige hovedansvar og kontakten med sine barn.

I boken *Nye Kvinneliv. Kvinner i Menns Organisasjoner* spurte jeg i siste kapittel om vi kunne regne med at far kom hjem i nittiåra. Jeg så med andre ord jevnere arbeidsdeling mellom mor og far i heimen som en viktig forutsetning for at kvinner skulle kunne få en fast forankring i arbeidslivet. Nå ved slutten av nittiåra, kan vi se at statens permisjonspolitikk har gitt viktige bidrag til å få i stand denne utvikling. Innføring av fedrekvote innebar at fedre med 'kjærlig tvang' skulle være heldtidsfedre i fire uker. Hensikten med denne reformen har vært at byrder og goder i arbeidsliv og familieliv skal deles mellom kvinner og menn, og at far – barn forholdet skal styrkes. Denne reformen må sies å ha vært en formidabel suksess. Tre år etter at den ble innført i 1993 er det mellom 75 og 80% av norske fedre som benytter seg av denne rettigheten. En kunne kanskje forventet at fedrene ville oppleve denne reformen som tvang, men det ser heller ut til å være slik at den traff et behov hos fedrene, slik at staten ga dem legitimitet til å ta fri fra jobb.

Norsk likestillingspolitikk har vært rettet mot at arbeidslivet skal tilpasse seg familielivet. Dette står i kontrast til det vi ser av tendenser i det forførende og grådige arbeidslivet som i *The Time Bind*. I denne situasjonen ser det ut til at både kvinner og menn trenger den legitimisering som statlig lovgivning kan gi når det gjelder redusere arbeidstiden.

Det er bare gjennom denne typen reguleringer at arbeidslivets tilsynelatende kjønnsnøytrale ideer og rutiner kan endres. De bygger jo på ideer om den abstrakte, nøytrale arbeider og leder uten kropp og uten reproduksjonsforpliktelser. Det er den mann-

lige normen som gjelder. Vi trenger med andre ord å løse opp dikotomien med den nøytrale leder og arbeider uten kropp, kjønn på den ene siden og den 'kvinnelige' leder eller arbeidstaker på den andre siden. Kanskje kjønnspekt i arbeidslivet bare kan problematiseres og utjevnes gjennom å fokusere på at mannlige arbeidstakere også har kjønn, kropp og seksualitet, og dermed bidrar til en *al'men'gjøring* av de temaene

som vanligvis knyttes til kvinnelige arbeidstakere. Kanskje vi da også kan oppnå en *hu'man'isering* av arbeidslivet.

Dette betyr at jeg ser svaret på det norske paradokset som et spørsmål om hvilke maskulinitetsformer som vil bli dominerende, fæmlemannen som den norske velferdsstaten prøver å oppmuntre til, eller '60 timers mannen' som springer ut av det nye arbeidslivet.

Elin Kvande er professor ved Institut for Samfunnsvitenskap og Teknologi, Bergen Universitet, Norge

NB: Artiklen er en let forkortet udgave af Elin Kvandes indlæg ved den nordiske arbejdslivskonference i Stavanger, den 23.-25. september 1999.