

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/169440>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-07 and may be subject to change.

Lood om oud ijzer

De gendersubtekst van tayloristische en sociotechnische organisaties

Velen huldigen de opvatting dat het emancipatieproces is voltooid, nu directe vormen van discriminatie wettelijk verboden zijn en steeds meer vrouwen betaalde arbeid gaan verrichten. Toch zien wij in organisaties het onderscheid tussen mannen en vrouwen, mannelijkheid en vrouwelijkheid voortdurend op verschillende manieren terugkomen. Blijkbaar is er sprake van een 'taaië resistentie' van het genderonderscheid. Om deze resistentie beter te begrijpen, is het van belang de meer latente, subtiele en indirecte processen in organisaties inzichtelijk te maken die aan dit onderscheid ten grondslag liggen. Dit geheel aan processen wordt de 'gendersubtekst' genoemd (Fraser, 1989; Smith, 1990; De Bruijn, 1991; Acker, 1992). In dit artikel presenteren wij enkele resultaten van een empirische studie (Benschop, 1996) naar het vóórkomen, de betekenissen en de verschijningsvormen van gendersubtekst. Wij richten met name de aandacht op de overeenkomsten en verschillen van de gendersubtekst in tayloristische en sociotechnische organisaties. Op dit terrein blijkt het lood om oud ijzer of de arbeid op tayloristische of sociotechnische wijze georganiseerd is. Hoewel het proces anders verloopt – in het taylorisme wordt masculiniteit onder andere gekoppeld aan gezag en in de sociotechniek onder andere aan deskundigheid – is het resultaat hetzelfde: steeds opnieuw wordt een hiërarchisch genderonderscheid ge(re)produceerd.

Allereerst gaan wij in op het begrip gendersubtekst. Voorts onderzoeken wij het mogelijk *gendered* karakter van tayloristische en sociotechnische structuurontwerpen. Na een korte weer-gave van de exploratieve, kwalitatieve onderzoeks-aanpak presenteren wij ten slotte de resultaten van het onderzoek in twee cases, die te beschouwen zijn als representanten van tayloristische, respectievelijk sociotechnische afdelingen.

Wat is gendersubtekst?

Het begrip 'gendersubtekst' is geïntroduceerd door Smith (1987, 1989, 1990). Smith analyseert de abstracte en geobjectiverde 'relations of ruling' in onze maatschappij als 'the internally coordinated complex of administrative, managerial, professional and discursive organization that regulates, organizes, governs and otherwise

controls our societies.' (Smith, 1989, 38). Smith wijst erop dat deze relaties als abstract en neutraal worden voorgesteld. Echter, zo vervolgt zij, 'The objectified forms, the rational procedures and the abstracted conceptual organization create an appearance of neutrality and impersonality that conceals class, racial and gender subtexts' (Smith, 1990, 65).

Smith's redenering kan worden toegepast op organisaties: de karakterisering van organisaties in termen van geobjectiverde en genderneutrale verhoudingen verhuult de gendersubtekst in organisaties. Acker (1992) bouwt hierop voort. Om de hardnekkigheid van het genderonderscheid in arbeid beter te begrijpen onderzoekt Acker de regels en codes die het gedrag op de werkplek voorschrijven en die de relaties tussen de werksfeer en de privé-sfeer bepalen. Volgens Acker gaan deze regels en codes uit van de abstractie van de 'disembodied worker', een norm-

* Dr. Y.W.M. Benschop en dr. J.A.C.M. Doorewaard zijn verbonden aan de Nijmegen Business School, Faculteit der Beleidswetenschappen, Universiteit van Nijmegen.

werknemer, die geen lichaam, dus geen gender heeft. Deze abstracte normwerknemer wordt verondersteld fulltime beschikbaar te zijn voor de betaalde arbeid. Deze norm beperkt de mogelijkheden van mensen die zorgtaken hebben om deel te nemen aan de betaalde arbeid. Aangezien het grootste deel van de onbetaalde zorgtaken nog altijd voor de rekening van vrouwen komt, strookt het beeld van de werknemer veelal niet met de realiteit van de werknemster. Wij zullen laten zien dat de abstracte werknemer beslist niet genderneutraal is, maar een belangrijke pijler vormt voor de gendersubtekst in organisaties.

In Nederland komt het begrip gendersubtekst voor het eerst terug in het werk van De Bruijn (1991), verwijzend naar het netwerk van genderarrangementen dat impliciet of expliciet betekenissen van masculiniteit en femininiteit (re)produceert in de maatschappij, in organisaties en in relaties tussen individuen.

Het begrip gendersubtekst maakt het mogelijk om de persistentie van het genderonderscheid in organisaties beter te begrijpen. Bovendien verheldert het concept de processen waardoor dit onderscheid keer op keer wordt gereproduceerd. Het begrip gendersubtekst behoeft echter nadere uitwerking. Voortbouwend op de analyses van Acker en anderen komen wij tot de volgende definitie. Het concept gendersubtekst in organisaties kan worden opgevat als het verholde, op macht gebaseerde proces dat systematisch het genderonderscheid (re)produceert via een gelaagd stelsel van arrangementen op structuur- en handelingsniveau (Benschop, 1996). Beide aspecten lichten wij kort toe.

Arrangementen

Sociale ongelijkheid in het algemeen en dus ook het genderonderscheid wordt ge(re)produceerd zowel in maatschappelijke structuren als in het handelen van mensen (Giddens, 1984; Davis, 1991). Om het (re)productieproces van het genderonderscheid in organisaties goed te begrijpen dienen wij derhalve organisationele structuren en het handelen van individuele organisatieleden in onderlinge samenhang te bestuderen. In aansluiting op Hagemann-White (1989) en Acker (1992) onderscheiden wij daartoe vier onderling samenhangende sets van arrangementen (uitgangspunten, maatregelen en praktijken). Dit complexe stelsel bestaat uit organisatorische maatregelen met betrekking tot de struc-

tuur en de cultuur van organisaties, sociale processen met betrekking tot de manier waarop mensen met elkaar omgaan en zichzelf en anderen identificeren.

De eerste groep bestaat uit structurele arrangementen. Het gaat om de (re)productie van het onderscheid tussen mannen en vrouwen, masculiniteit en femininiteit in organisationele regels en processen. Acker (1992) geeft vele voorbeelden van deze gendered processen, die allemaal betrekking hebben op de allocatie van personeel. Zij beschrijft de (re)productie van genderonderscheid in carrièreplanning, hiërarchische posities, enz. Structurele genderarrangementen hebben echter niet alleen betrekking op allocatiepraktijken. Wij herkennen deze processen ook in de vormgeving van arbeidstaken. De manier waarop functies worden samengesteld en taken en werkprocessen worden gecoördineerd lijken eveneens gendered (Benschop, 1996). Wij komen hier later op terug.

Een volgende belangrijke groep van arrangementen verwijst naar verschillende aspecten van de organisatiecultuur en heeft betrekking op symbolen, beelden, regels en waarden die expliciet en impliciet het genderonderscheid in organisaties sturen, rechtvaardigen of ter discussie stellen. Organiseatiecultuur komt tot uitdrukking in uiterlijke manifestaties (bijvoorbeeld organisatiesymbolen, rituelen en codes) en in de onderliggende waarden en basisassumpties (zoals wat normaal is en wat 'not done' is in organisaties).

De derde groep arrangementen heeft betrekking op het gedrag van mannen en vrouwen in organisaties. Forsyth (1990) ontleent aan studies over groepsdynamica een set van dimensies voor de analyse van sociale interacties. Deze set is bruikbaar om de gendersubtekst in sociale interactie te begrijpen. Er wordt aandacht besteed aan de roloriëntatie van mannen en vrouwen in de organisatie (taak- of sociaal-emotionele oriëntatie), aan de statuskarakteristieken (specifiek of diffuus), aan de manier waarop zij omgaan met seksuele en niet-seksuele aantrekkingskracht en aan patronen van informatie-uitwisseling. Een belangrijk vierde aspect van gendersubtekst is de identiteit van vrouwen en mannen in organisaties. Mensen worden geïdentificeerd – en identificeren zichzelf – als mannen en vrouwen. Identificatie impliceert acceptatie, niet alleen van fysieke en biologische verschillen maar ook van de impliciete en

expliciete regels en normen die verbonden zijn aan beoordelingen van alle verschijningsvormen van masculiniteit en femininiteit in organisaties (Collinson & Hearn, 1994). Veel mensen gedragen zich 'gender appropriate' en voelen zich daar wel bij! Maar tegelijkertijd versterken zij op deze manier ook de onplezierige kanten van de gendersubtekst in organisaties.

Dit gelaagde stelsel van arrangementen hangt onderling samen en een analyse ervan maakt het mogelijk te reconstrueren hoe het proces verloopt van de (re)productie van de gendersubtekst in organisaties.

Hegemoniale genderregulering

De gendersubtekst kan een verklaring bieden voor de volgende paradoxale situatie die wij in veel organisaties aantreffen. Veel mannen en vrouwen verklaren stellig dat er in hun organisatie – en zeker op hun eigen afdeling – geen sprake is van discriminatie tussen mannen en vrouwen. Maar toch zijn vormen van genderonderscheid, veelal in de vorm van ongelijkheid, duidelijk zichtbaar en waarneembaar. Een analyse van de machtsbasis van de gendersubtekst maakt het mogelijk om deze discrepantie tussen praktijk en perceptie beter te begrijpen.

Het verholde karakter van de gendersubtekst in organisaties vereist een specifieke visie op macht in organisaties, een visie die niet alleen aandacht schenkt aan manifeste en latente macht (geweld, autoriteit of manipulatie), maar ook aan hegemoniale machtsprocessen (Clegg, 1979, 1990; Doorewaard, 1989). Hegemoniale machtsprocessen zijn processen van de macht van de vanzelfsprekendheid en geven aan dat heel veel mensen in organisaties tijdens de normale dagelijkse gang van zaken macht uitoefenen of macht ondergaan zonder dat men zich steeds en ten volle bewust is van deze specifieke vorm van beïnvloeding. Hegemoniale regulering is de min of meer vanzelfsprekende wijze waarop het eerder genoemde complexe stelsel van arrangementen sociale ongelijkheid in organisaties creëert en in stand houdt. Het gaat dus niet alleen om formele richtlijnen, maar vooral ook om algemeen bekende en ingesleten omgangsvormen. Velen in de organisatie identificeren zich gaandeweg met de normen en waarden in de organisatie, zodat de instemming van een ieder met de organisatiedoelen, de organisatiebelangen en de dagelijkse gang van zaken in de organisatie als vanzelfsprekend wordt verkregen

(Burawoy, 1979; Barker, 1993). Deze vorm van macht benadrukt het informele en subtiele facet van macht, dat ook van cruciaal belang is voor het goed begrijpen van genderrelaties. Vandaar dat wij in dit geval gebruik maken van de notie van hegemoniale genderregulering (Komter, 1990; Van Oost, 1994). Het gaat hier om een complex en subtiel proces, waarin het handelen van betrokkenen bijdraagt aan de (re)productie van genderonderscheid en er tegelijkertijd uit voortkomt.

Taylorisme en sociotechniek

Elke organisatie heeft een gendersubtekst. De vraag is nu of verschillende typen organisaties ook verschillen in het genderonderscheid met zich meebrengen. Bestaan er wel verschillen of is het lood om oud ijzer op welke wijze de arbeid is georganiseerd? We concentreren ons in dit artikel op de vraag naar mogelijke verschillen in de gendersubtekst binnen taylorisme en sociotechniek. Hoe verloopt het proces van (re)productie van gendersubtekst in tayloristische en sociotechnische organisaties?

Hebben structuurontwerpen een gendered karakter?

Een eerste vraag daarbij is of in het structuurontwerp (de architectuur van organisaties) van beide benaderingen mogelijk voorwaarden voor of kansen op een gendered arbeidsdeling besloten liggen. Het gaat ons in de analyse van het structuurontwerp niet zozeer om algemene, abstracte principes van het structuurontwerp, maar om de analyse van de toepassingen ervan in organisatiestructuurontwerpen. Structuurontwerpers beschouwen een organisatiestructuurontwerp vaak als de blauwdruk van een organisatie, als de bouwtekening van een huis, die niets zegt over de mensen die er komen werken/wonen. Op deze voorstelling van zaken is veel kritiek geleverd, omdat een blauwdruk wel degelijk de toekomstige werkstromen in organisaties vastlegt en daarmee randvoorwaarden stelt aan de arbeidssituatie van de toekomstige leden van de organisatie.

Door structuurontwerpen in extremo als blauwdrukken voor te stellen wordt geabstraheerd van concrete organisaties en van concrete individuen die deze organisaties bevolken. Deze voorstelling van zaken bemoeilijkt het vinden

van aanknopingspunten om de gendersubtekst van organisatiestructuurontwerpen te achterhalen. Acker (1991, 166) stelt hieromtrent terecht: 'feminist attempts to theorize about gender and organizations have been trapped within the constraints of definitions of the theoretical domain that cast organizations as gender neutral and asexual'. Worden organisaties al als genderneutraal voorgesteld, voor structuurontwerpen geldt dat nog eens te meer. Per definitie gaat het daar alleen om de verdeling van taken over functies en van functies over afdelingen, terwijl de allocatie van die taken en functies naar concrete personen buiten beschouwing blijft. Of, zoals De Sitter (1990, 18, cursivering in origineel) het formuleert voor het sociotechnisch model van de systeemstructuur: 'Het kernobject van sociotechnische verandering heeft niets van doen met arbeidstijden, arbeidsbelasting, beloningssystemen, toeslagen, veiligheid en gezondheid, promotiemogelijkheden, kwalificaties, investeringsplannen en andere dergelijke (...) onderwerpen, maar met de structuur waarbinnen zulke kwesties tot stand komen en beheerst worden.' Door de structuur van het systeem op deze wijze als kernobject te definiëren worden onderwerpen, zoals de betekenis van het genderonderscheid voor de vormgeving van deze structuur uitgesloten van het theoretisch domein. De teksten over structuurontwerp worden gekenmerkt door specifieke distincties, zoals regeling en uitvoering en hebben een abstract en gedepersonificeerd karakter, waardoor een beeld van objectiviteit en neutraliteit wordt opgeroepen ten aanzien van de mensen die de regelende en uitvoerende activiteiten verrichten. In die zin is er ook binnen taylorisme en sociotechniek sprake van een 'disembodied worker', een normmedewerker. Om te kunnen onderzoeken of er sprake is van een gendered karakter in structuurontwerpen van taylorisme en sociotechniek, onderzoeken wij in de eerste plaats of de structuurparameters van beide structuurontwerpen conditionierend zijn voor een gendered arbeidsdeling. In de tweede plaats gaan wij na of er sprake is van een gendered karakter van de tayloristische en de sociotechnische normwerknemer.

De gendersubtekst van het structuurontwerp

De gesegmenteerde, hiërarchische organisatiestructuur voortkomend uit de tayloristische principes van scheiding en fragmentering vormt

een noodzakelijke voorwaarde voor horizontale en verticale seksesegregatie. Functionele concentratie van mensen die hetzelfde werk doen op één afdeling levert, vanwege de (impliciete) genderbetekenis die aan werk en afdeling toegekend wordt, eveneens een mogelijke bijdrage aan de (re)productie van genderongelijkheid. De genderongelijkheid krijgt binnen het taylorisme met name vorm door genderspecifieke allocatie van functies langs een kwalificatiedimensie. Kwalificaties worden aan de hand van dichotome onderscheidingen (zoals geschoold/ongeschoold, zelfstandig/afhankelijk, rationeel/emotioneel) gecategoriseerd als hogere of lagere kwalificaties. Deze categorieën verhouden zich hiërarchisch tot elkaar, waarin sommige eigenschappen (geschooldheid, zelfstandigheid, rationaliteit) vaak zijn verweven met definities van mannenwerk en andere eigenschappen (ongeschoold, afhankelijkheid, emotionaliteit) met definities van vrouwenwerk (Bervoets & Frielink, 1988; Brouns, 1993). Een radicale feministische kritiek op het taylorisme wordt gegeven door Ferguson (1984). Zij betoogt dat het abstracte en mystieke vertoog in termen van rationaliteit, regels en procedures verhuult dat bureaucratische organisaties als een constructie van masculiene dominantie te beschouwen zijn. Analoog daaraan spreekt De Bruijn (1991) van een soort gendertaylorisme, dat voortdurend een scheiding aanbrengt tussen masculiniteit en femininiteit.

Op het eerste gezicht lijkt een sociotechnisch structuurontwerp vergeleken met een tayloristisch structuurontwerp mogelijkheden te bieden voor reductie van genderongelijkheid. De integratie van regelende en uitvoerende taken en functies en de functionele deconcentratie leiden tot een organisatiestructuur waarin de voorwaarden voor seksesegregatie ontbreken die in een tayloristische structuur noodzakelijk zijn. Er is immers sprake van een platte(re) organisatie, waarin binnen de autonome taakgroep voldoende regelmogelijkheden bestaan om de taken met een grote mate van zelfstandigheid in onderling overleg uit te voeren (Van Eijnatten, 1993; Van der Zwaan, 1990). Op het niveau van de structuurparameters lijkt de sociotechniek dus minder kansen te genereren op (re)productie van het genderonderscheid in de arbeidsdeling. Zullen in het verlengde hiervan de gendered machtsverhoudingen eveneens verschuiven of kristalliseert zich in de taakgroep onder

invloed van gendered processen en verhoudingen in de praktijk een nieuwe gendered arbeidsdeling uit? Om dit verder te kunnen onderzoeken is een kritische analyse nodig van de wijze waarop in beide benaderingen gedacht wordt over de mensen die de organisatie bevolken. Dit laatste punt wordt verder uitgewerkt aan de hand van de vergelijking van de kenmerken van de tayloristische en sociotechnische normwerknemer.

De tayloristische en sociotechnische normwerknemer vergeleken

Om de ideale karakteristieken van de tayloristische normwerknemer te beschrijven keren wij terug naar Taylor's visie en normen ten aanzien van de werknemer als 'homo economicus'. Kenmerken van deze normwerknemer zijn de interesse in en het streven naar een hoog loon en een hoge output. De normwerknemer is niet lui en werkt hard om deze hoge output en het hoge loon te realiseren (Taylor, 1911). Verder concentreert de tayloristische normwerknemer zich gehoorzaam op de uitvoering van specifieke smalle taken, zonder zich bezig te houden met waar het werk vandaan komt of waar het na bewerking naar toe gaat (Van Eijnatten, 1995). Ten slotte geeft de normwerknemer prioriteit aan de betaalde arbeid boven andere taken in de ruime leefsituatie, hetgeen onder andere tot uitdrukking komt in fulltime beschikbaarheid en een optimale bekwaamheid in de uit te voeren taken (Sierksma, 1991). Deze karakteristieken zijn in Taylor's ogen eerder van toepassing op mannen dan op vrouwen. Een hoge output en een hoog loon associeert hij eerder met mannen; van vrouwen verwacht Taylor dat zij minder hard werken en een groot deel van hun tijd bezig zijn met nietsdoen of onderling gepraat. In die zin worden vrouwen als minder gehoorzaam beschouwd en moet hun gehoorzaamheid bevorderd worden door strikter controle van hun werk door mannelijke chefs (Taylor, 1911). Hoewel dit onderscheid naar sekse werd gemaakt aan het begin van deze eeuw en toen explicieter werd geformuleerd dan tegenwoordig het geval is, ligt ook nu nog aan het beeld van de hard werkende, fulltime beschikbare normwerknemer impliciet een masculiene connotatie ten grondslag. Het beeld van keuvelende vrouwelijke collega's, voor wie behalve het loon ook de sociale contacten een belangrijke reden zijn om betaald werk te verrichten, is nog altijd een be-

kend stereotype over werkende vrouwen (Wegelaar & de Boer, 1984; Benschop, 1996). De (re)productie van het genderonderscheid in de karakteristieken van de tayloristische normwerknemer wordt bovendien gemedieerd door zorgverantwoordelijkheden. Omdat vrouwen een groter deel van de onbetaalde zorgverantwoordelijkheid dragen, zijn zij minder vaak fulltime beschikbaar voor betaalde arbeid. Dat impliceert dat fulltime beschikbaarheid en prioriteit van betaalde arbeid vooral met mannen en masculiniteit geassocieerd worden, omdat van mannen verondersteld wordt dat zij weinig zorgverantwoordelijkheden hebben. Dat betekent weer dat de ideale karakteristieken van de tayloristische normwerknemer een masculiene genderconnotatie hebben.

De tayloristische normwerknemer verschilt op een aantal belangrijke punten van de sociotechnische normwerknemer. In het mensbeeld van de sociotechniek staan de belangstelling van werknemers voor hun arbeidstaak en hun belang bij de kwaliteit van hun arbeid centraal (Van Eijnatten, 1993). De sociotechnische normwerknemer wordt gekenmerkt door motivatie en betrokkenheid bij het werk in de taakgroep en bij de organisatie (Kuipers, 1989). Deze normwerknemer is gericht op het verwerven van brede kwalificaties waardoor verdere carrièrestappen mogelijk zijn (vergelijk Van Amelsvoort & Scholtes, 1993). Andere ideale karakteristieken zijn zelfstandigheid in de uitvoering van het werk, maximale (tijds)investering en fulltime beschikbaarheid voor het werk in de taakgroep. De ideale karakteristieken van de sociotechnische normwerknemer kunnen samengevat worden onder de noemer ondernemerschap, hetgeen verwijst naar de taakgroep als een deelonderneming die als groep verantwoordelijk is voor een afgeronde taak en naar taakgroepleden als ondernemers, die meedenken over de inrichting en voortgang van hun werk (Poutsma, 1993).

Aanwijzingen voor de masculiene genderconnotatie van de sociotechnische normwerknemer zijn te vinden bij Van der Geest (1993). Op grond van haar onderzoek naar hele taakgroepen en seksesegregatie stelt zij vast dat een grote betrokkenheid bij de groepstaak vertaald kan worden in de bereidheid om wat tijd en inspanning betreft een maximale investering te doen; een verwachting waaraan mensen met zorgtaken (meestal vrouwen) moeilijk kunnen vol-

doen. Evenals in het geval van de tayloristische normmedewerker zien wij ook hier dat de (re)productie van het genderonderscheid in de ideale karakteristieken van de sociotechnische normwerknemer wordt gemedieerd door zorg. Het resultaat kan dan een nieuwe arbeidsdeling in de taakgroep zijn, die verloopt langs de lijnen van het genderonderscheid. Ook ten aanzien van de functievereisten, de brede kwalificaties en vaardigheden voor taakgroepleden, dient enige voorzichtigheid betracht te worden, omdat een gendersubtekst schuil gaat achter het begrip kwalificatie, zoals hierboven al werd betoogd. Mogelijk worden van de taakgroepsleden kwalificaties gevraagd, die vooral met mannen en masculiniteit geassocieerd worden. Kwalificaties (opleiding, ervaring, enz.) werken dan eveneens als mediërende factor en verhullen het gendered karakter van de sociotechnische normwerknemer. Stereotype verwachtingen over vrouwen in organisaties kunnen hierbij een rol spelen, bijvoorbeeld verwachtingen dat vrouwen minder loopbaanambities hebben, minder interesse in opleidingen en minder zelfstandig zijn in de uitvoering van hun werk dan hun mannelijke collega's. Het lijkt erop dat ook de ideale karakteristieken van de sociotechnische normwerknemer een masculiene genderconnotatie dragen.

Samenvattend kunnen wij stellen dat sociotechnische structuurkenmerken in vergelijking met tayloristische structuurkenmerken op het eerste gezicht minder kansen genereren op (re)productie van het genderonderscheid in de arbeidsdeling. Het lijkt derhalve niet helemaal lood om oud ijzer op welke wijze de arbeid georganiseerd is, omdat noodzakelijke voorwaarden voor seksesegregatie in het taylorisme, zoals segmentatie en hiërarchisering, voorwaarden zijn die in de sociotechniek ontbreken. Maar een nadere analyse van de normmedewerker in tayloristische en sociotechnische structuren geeft aan dat in beide gevallen sprake kan zijn van een masculiene genderconnotatie. Dat kan erop wijzen dat in de sociotechniek, net als in het taylorisme, een dynamische gendersubtekst ge(re)produceerd en ge(re)construeerd wordt, zij het langs een eigen set van mechanismen. Deze implicatie onderzoeken wij verder aan de hand van empirisch onderzoek naar de gendersubtekst in tayloristische en sociotechnische organisaties.

Het onderzoek 'De mantel der gelijkheid; gender in organisaties'

In de periode 1993-1995 is een cases-vergelijkend onderzoek verricht naar de gendersubtekst in organisaties (Benschop, 1996). Het betreft een explorerend onderzoek. Immers, onderzoek naar gender in organisaties dat verder gaat dan het vaststellen van genderonderscheid en dat de betekenissen en verschijningsvormen van dit onderscheid nauwkeuriger wil bestuderen staat nog in de kinderschoenen. In het onderzoek is het concept 'gendersubtekst' derhalve gebruikt als een 'sensitizing concept' (Blumer, 1969), een begrip dat langzaam maar zeker meer en meer gestalte krijgt door een voortdurende vergelijking van theoretische concepten en empirisch waargenomen verschijnselen (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Door in het onderzoek op deze wijze alle facetten van het genderonderscheid en de processen die het onderscheid (re)produceren te belichten krijgt de theorie van gender in organisaties langzaam maar zeker meer fundament.

De empirische studie naar de gendersubtekst is uitgevoerd in de banksector. Gegevens zijn verzameld in vijf afdelingen van twee van de grootste banken in Nederland. Deze vijf afdelingen tezamen vormen een grove dwarsdoorsnede van het bankbedrijf. De gegevens zijn verzameld door het bestuderen van documenten, observaties van de werksfeer en werkomgeving, observaties van de dagelijkse werkzaamheden van mannen en vrouwen op deze afdelingen en – vooral – via een zestigtal interviews met managers, uitvoerende medewerk(st)ers en stafmedewerk(st)ers.

De gendersubtekst in tayloristische en sociotechnische organisaties

In het onderzoek zijn geen zuiver tayloristische of sociotechnische afdelingen aangetroffen. Wij presenteren nu twee afdelingen die in dit onderzoek als de meest duidelijke voorbeelden van tayloristische respectievelijk sociotechnische afdelingen gelden: Administratie en Leningen. Vergelijking van de empirische bevindingen uit deze cases kan aanwijzingen opleveren over tendensen die mogelijk relevant zijn voor de specifieke wijze waarop een gendersubtekst ge(re)produceerd wordt in tayloristische of so-

ciotechnische organisaties. Wij analyseren de gendersubtekst in beide afdelingen. In deze analyse besteden wij – na een korte introductie van de afdelingen – steeds aandacht aan de volgende drie aspecten: het stelsel van arrangementen, de normmedewerker en het proces van hegemoniale genderregulering.

Tayloristische (re)productie van gendersubtekst: administratie

Introductie

De afdeling Administratie draagt zorg voor de administratieve verwerking van financiële transacties en heeft, zoals gezegd, een tayloristische organisatiestructuur. Er zijn grote verschillen in functieniveau, die duiden op een sterk geïerde, hiërarchische personeelsopbouw. De uitvoerende taken en werkzaamheden zijn gescheiden en gesplitst, zodat kleine, veelal kortcyclische en routinematige handelingen overblijven. Er werkten ten tijde van het onderzoek (voorjaar 1993) ongeveer 170 mensen, in vier hiërarchische lagen verdeeld; namelijk hoofd van de afdeling, chefs en groepsleiders, die zes of zeven medewerkers onder zich hebben. Van de 170 personeelsleden is tweederde van het vrouwelijk en eenderde van het mannelijk geslacht. Ruim de helft van de vrouwen op de afdeling heeft een deeltijd baan, in tegenstelling tot de mannen, die bijna allemaal voltijd banen hebben. Eén van de drie chefsfuncties en één van de negen groepsleidersfuncties worden door vrouwen bezet. De overige hogere en leidinggevende functies zijn allemaal bezet door mannen.

Arrangementen

De tayloristische segmentering komt duidelijk naar voren in de wijze waarop de arbeidsplaatsenstructuur van de afdeling Administratie is vormgegeven. Op deze afdeling blijken uitvoerende functies gesitueerd te zijn op de lagere functieniveaus en omvatten functies op de hogere niveaus meer regelende taken. Deze segmentering van regeling en uitvoering heeft een gendered karakter:

'Op de afdeling buitenland, waar toch relatief het meest kwalitatief hoogstaande werk gedaan wordt binnen Administratie, dan zie je al direct, je bent ook niet blind, een heel andere werkverdeling, hè. Daar zie je net zoveel mannen als vrouwen, terwijl hier, bij het verwerken van het simpele girootje veel meer vrouwen zijn. Dat

heeft natuurlijk ook te maken met deeltijdwerk. Je moet altijd blijven kijken naar het soort werk wat gedaan wordt. Zodra het werk kwalitatief beter wordt en dat kan ik bewijzen, ook hier, dan zie je de verhouding mannen en vrouwen ook veranderen (man, leidinggevende).'

Op de afdeling Administratie bestaan uitvoerende functies ('het verwerken van het simpele girootje') uit smalle taken, die veelal door vrouwen in deeltijd worden vervuld. Naarmate functies meer regelende taken omvatten stijgt het functieniveau, zijn de functies niet langer geschikt voor deeltijdarbeid en zijn de functievervullers vaker van het mannelijk geslacht. Voor het uitvoerende werk worden ook vooral vrouwen gezocht, die in deeltijd wilden werken (vergelijk Tijdens, 1989). De allocatiepraktijken bij Administratie zijn er niet expliciet op gericht het genderonderscheid in niveaus, functie en taken te (re)produceren, maar dragen impliciet bij aan (re)productie van dit genderonderscheid door de wijze waarop met deeltijdarbeid wordt omgegaan. Allocatiepraktijken ten aanzien van doorstroming en promotie illustreren dit: de verwachting dat vrouwen kinderen krijgen en dan in deeltijd willen werken, maakt dat zij een grotere kans lopen gediskwalificeerd te worden voor opleidingen en promoties. Voor de meeste functies worden mensen gevraagd die fulltime beschikbaar zijn en fulltime beschikbaarheid wordt in de tayloristische cases, waarin voor bepaalde functies expliciet vrouwelijke deeltijders geworven zijn, in verband gebracht met mannen. Het volgende citaat illustreert dit:

'Als je keus hebt tussen twee chefs en dan mijn invalshoek daarbij van ik heb daar liever fulltimers, dan is het heel logisch dat die mannen doorstromen (man, leidinggevende).'

De hiërarchische organisatiestructuur, die kenmerkend is voor het taylorisme en duidelijk herkenbaar in Administratie, beïnvloedt de organisatiecultuur en de interacties tussen de betreffende organisatieleden. De tayloristische hiërarchie leidt tot sterke gezagsverhoudingen tussen leidinggevend en medewerk(st)ers. In het onderzoek zijn aanwijzingen gevonden in de richting van een impliciete masculiene connotatie van gezag; verschillende respondenten hebben aangegeven dat het gezag van vrouwelijke leidinggevendens soms weerstand oproept en

moeilijk als zodanig geaccepteerd wordt door medewerk(st)ers. Dit genderonderscheid verschijnt bijvoorbeeld ook in de wijze, waarop mannelijke en vrouwelijke chefs worden aangesproken:

'Het is toch anders met een man, daar ga ik anders mee om. Ik voel me tegenover meneer Harmsen toch wel lager staan. (...) Ik vind dat je bij een man toch wel moet oppassen wat je zegt. En Marian, die is nou chef en die is toch wel hoger dan hij dacht ik en die kun je alles zeggen, vind ik... (vrouw, medewerkster).'

De 'meneer Harmsen' waar deze respondente naar verwijst is de groepsleider en 'Marian' is het hoofd van de afdeling waar zij werkt. Het is voor deze respondente volkomen vanzelfsprekend het vrouwelijk hoofd met haar voornaam aan te spreken en even vanzelfsprekend dat niet te doen bij de mannelijke groepsleider. Hoewel deze manier van aanspreken ook het gevolg kan zijn van andere factoren, bijvoorbeeld leeftijd, kan hier mogelijk ook een impliciete masculiene connotatie van gezag aan ten grondslag liggen. Deze masculiene connotatie van gezag komt mede voort uit de lagere status van vrouwen en femininiteit, waardoor het gezag van vrouwen vaker in twijfel wordt getrokken. Dit verwijst naar dieper liggende culturele normen en waarden.

Structurele, culturele en interactie-arrangementen houden verband met de identiteit van organisatieleden. Deze arrangementen geven immers richting aan de wijze waarop personeelsleden geïdentificeerd worden in de organisatie. Verschillende respondenten maakten opmerkingen over de specifieke beroepsidentiteit van organisatieleden die smalle taken van de lagere uitvoerende functies vervullen. Op deze functies blijken specifiek laaggekwalificeerde vrouwen te zijn aangesteld, die in deeltijd willen werken. Deze vrouwen geven ook zelf aan in hun beroepsidentiteit de nadruk te leggen op de mogelijkheden om betaald en onbetaald werk te combineren en niet geïnteresseerd te zijn in een loopbaan binnen de organisatie. Een voorbeeld is het volgende fragment:

'Ik ben nooit zo carrièrebewust of zo geweest, het is wel ... als ik maar plezier in het werk heb, dat heb ik altijd voorop gesteld. Het bevalt mij hier echt prima en ik ben niet zo dat ik zeg van ik wil hogerop komen, dat hoeft voor mij niet. Dat zie ik niet zitten, ik heb ook nog

een huishouden, dat wordt veel te druk (vrouw, medewerkster).'

Zowel in het zelfbeeld van de vrouwen op de lagere functies als in de perceptie die de organisatie van hen heeft, vindt een interferentie plaats van genderidentiteit en beroepsidentiteit. Deze interferentie leidt ertoe dat mannen zich op een positieve wijze kunnen identificeren met masculiniteit, maar dat identificatie met femininiteit voor vrouwen in de organisatie genuanceerder ligt. Identificatie met femininiteit kan onaangename vormen van ongelijkheid oproepen, vanwege de stereotype associaties van femininiteit met moederschap, lage functies en deeltijdwerk. Dit draagt ertoe bij dat vrouwen, die georiënteerd zijn op de arbeidsinhoud en eventuele loopbaanmogelijkheden en daarmee afwijken van de van hen verwachte beroepsidentiteit, weinig nadruk leggen op hun vrouwelijkheid, maar juist hun kennis, opleiding en ervaring benadrukken. De verwevenheid van genderidentiteit en beroepsidentiteit levert een belangrijke bijdrage aan de (re)productie van de gendersubtekst.

Normmedewerker

Het blijkt dat in de onderzochte case niet één, maar twee tayloristische normwerknemers bestaan. Wij herkennen zowel een feminiene als een masculiene ideale normwerknemer. Voor de lagere administratieve functies heeft de bank mensen nodig die in deeltijd routinematige taken willen verrichten, vlug en accuraat kunnen werken en niet geïnteresseerd zijn in verdere kwalificaties en/of loopbaanmogelijkheden. Dit profiel heeft een duidelijk feminiene connotatie en het grote aantal vrouwen dat op de lagere functies werkzaam is in combinatie met het gegeven dat voor dergelijke functies in de meeste gevallen vrouwelijke uitzendkrachten geworven worden, wijst er op dat de ideale werknemer voor de lagere functies in veel gevallen een werknemster is.

'Ik zoek hier mensen die niet zo'n hoge opleiding hebben en ik heb liever deeltijders, omdat er veel terminalwerk is en na vier uur heb je dat wel gehad. (...) Op Administratie hebben wij veel deeltijders en heel veel vrouwen willen ook alleen maar werken omdat zij wat geld willen verdienen, contacten hebben, niet alleen maar het huishouden doen (vrouw, chef).'

Het tweede gezicht van de tayloristische normwerknemer houdt verband met het profiel van de masculiene normwerknemer en heeft betrekking op de vervullers van hogere functies, op degenen waarvan verwacht wordt dat zij hard werken, prioriteit hechten aan betaalde arbeid en interesse hebben in eventuele loopbaanstappen. Het ideale profiel voor deze werknemer behelst bijvoorbeeld fulltime beschikbaarheid en een hoge inzet en output. Men verwacht dat vooral mannen voldoen aan dit profiel:

'Gezien de situatie van het werk hier zeg ik dat ik vaak voor die leidinggevende stoelen voor een stukje continuïteit kies en heel moeilijk op zo'n stoel een deeltijder of een duobaan zou kunnen hebben. Dat hoeft bij vrouwen niet altijd zo te zijn, maar je moet realistisch blijven; als vrouwen fulltime blijven werken, dat zien wij eigenlijk alleen maar in de echt hogere functies (man, leidinggevende).'

De respondent geeft aan dat hij voor de leidinggevende functies alleen mensen wil hebben die fulltime werken. Als vanzelfsprekend worden mannen geacht deze karakteristieken te bezitten en moeten vrouwen eerst expliciet bewijzen dat zij aan dit profiel voldoen. Zoals een respondente het verwoordde:

'Ik kan best blijven na vijf uur, dat maakt niets uit, hetzelfde als een man hier. Maar dat moest ik wel eerst bewijzen, laten zien (vrouw, chef).'

Hegemoniale genderregulering

De onderzoeksgegevens wijzen erop dat de gendersubtekst in Administratie gerelateerd is aan het patroon van hegemoniale genderregulering met betrekking tot laaggekwalificeerde, uitvoerende functies. Mogelijk is dit patroon karakteristiek voor de werking van hegemoniale genderregulering in tayloristische (delen van) organisaties in het algemeen. De genderregulering heeft betrekking op de genderregels die ten grondslag liggen aan de typering van functies en van de beoogde vervullers van die functies. Die genderregels zijn voor de meeste functies impliciet, behalve ten aanzien van het lagere uitvoerende werk dat men expliciet geschikt acht voor vrouwen die in deeltijd willen werken. Het verkrijgen van de instemming van organisatieleden met die genderregels geschiedt via 'management by seduction' (Doorewaard, 1989). Door de belofte van het realiseren van de belangen die

vooral vrouwen verondersteld worden te hebben bij de mogelijkheid betaald en onbetaald werk te combineren door middel van deeltijdarbeid, wordt tegelijkertijd het belang gediend dat het management heeft bij personeel dat in deeltijd administratieve, routinematige functies wil vervullen. Daartoe spreekt men een categorie werknemers aan op hun identiteit als moeders en is de cirkel van hegemoniale genderregulering rond, wanneer zij ook zichzelf als zodanig identificeren. De hegemonie van deze vorm van genderregulering in sociale praktijken blijkt uit het gebrek aan alternatieve identificatiemogelijkheden voor vrouwen die hun moederrol willen combineren met een rol als organisatie-lid. Zij worden door de organisatie als vanzelfsprekend naar de mommy track (Benschop, 1996) gerangeerd, mede doordat men hen niet identificeert met het profiel van de ideale tayloristische normwerknemer, dat ten grondslag ligt aan hogere functies. De medierende factoren deeltijd en zorg beïnvloeden zowel het handelen van het management als het handelen van vrouwelijke organisatieleden. Zo leveren processen van hegemoniale genderregulering een belangrijke bijdrage aan de (re)productie van gendersubtekst in de tayloristische afdeling Administratie.

Laten wij nu eens kijken naar de manier waarop de gendersubtekst ge(re)produceerd wordt in een afdeling, die getypeerd is als een sociotechnische taakgroep.

Sociotechnische (re)productie van gendersubtekst: leningen

Introductie

De afdeling Leningen houdt zich bezig met het verwerken, beoordelen en accepteren van aanvragen voor leningen, het uitbrengen van offertes en het verstrekken van leningen aan particulieren. Daarnaast heeft de afdeling tot taak telefonisch adviezen en informatie te verstrekken en eventuele klachten af te handelen. De organisatiestructuur van de afdeling Leningen kan getypeerd worden als een min of meer sociotechnische structuur. Er is sprake van 'all round' medewerk(st)ers met brede taken die zowel uitvoerende als regelende componenten bevatten. De medewerker(st)ers zijn als groep verantwoordelijk voor het realiseren van de groepstaak en verdelen het werk in onderling overleg, zodat de afdeling als een taakgroep beschouwd

kan worden. Er wordt gewerkt met een systeem van taakroulatie, de medewerk(st)ers beschikken over verschillende vaardigheden en zijn inzetbaar bij zowel het beoordelings- en acceptatiewerk en alle taken die daarbij komen kijken, als bij de telefonische klantenservice. Ten tijde van het onderzoek bestond de afdeling uit 16 personen. De dagelijkse leiding over de afdeling is in handen van een chef. Er werken verder drie senioren en 12 medewerkers op de afdeling. De personeelsopbouw geeft deels een evenwichtige verdeling naar sekse te zien: van de 16 personeelsleden zijn er zeven van het vrouwelijk geslacht. De hogere en leidinggevende functies worden op één seniorfunctie na door mannen vervuld. Een van de medewerkers heeft een deeltijdbaan, de rest werkt voltijd.

Arrangementen

De afdeling wordt evenals de afdeling Administratie gekenmerkt door een gendered arbeidsverdeling in niveaus, functies en taken. De 'all round' medewerk(st)ers hebben brede taken, waarin uitvoerende en regelende elementen vertegenwoordigd zijn. Het volgende citaat laat zien dat mannelijke medewerkers als betere 'all rounders' gelden, omdat zij betrokkenheid tonen en hun taken ruim interpreteren:

'Je krijgt signalen van welke mensen interesse tonen. Richard bijvoorbeeld is een hele harde werker en is altijd geïnteresseerd wat er gebeurt, Marcel heeft dat ook. Dat zijn jongens waarvan ik zeg daar heb je wat aan, dat is een stukje kwaliteit dat ik in die mensen zie. (...) De dames hier, daar zie ik gewoon wat minder mogelijkheden mee. Die doorzien de adviezen van de senioren toch wat minder, zo'n Marcel gaat zelf redeneren of iets dat een senior gedaan heeft wel of niet goed is en komt dan ook met een redelijk alternatief. Dat is een stukje initiatief en meedenken, dat slaat bij mij aan (man, chef).'

Dit fragment laat zien hoe een genderonderscheid tot stand komt in de taakverdeling, omdat vrouwen en mannen hun takenpakket op verschillende manieren interpreteren. De allocatiepraktijken bij Leningen hebben een gendered karakter, omdat de brede kwalificaties en de deskundigheid die nodig zijn voor uitoefening van deze functies wel als genderneutraal worden voorgesteld ('de beste moet het worden'),

maar impliciet vaker met mannen en masculiniteit geassocieerd worden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de selectie van de mensen die gevraagd worden voor de pool van toekomstig leidinggevend. Het is de bedoeling een aantal mensen op te leiden voor leidinggevende functies en straks uit deze groep te selecteren wanneer zulke functies vrijkomen.

'Er zijn een paar medewerkers die ik aanspreek, een stuk of drie, waarvan ik vind dat ze hier tegen het plafond zitten en die hier intern niet dóór kunnen. Die wil ik graag in die pool hebben. Dat zijn drie mannen op dit moment. Er zijn op dit moment geen drie leidinggevende vrouwen, die mannen hebben allemaal vwo, alle bankopleidingen, zitten hier nu een jaar of drie, vier. Zijn allemaal zo'n jaar of 32, 33. Die moeten dóór. Ik zal de dames niet stimuleren, omdat ik vind dat ze nog niet zo ver zijn.

- Hoe komt dat?

Omdat kredietbeoordelen in de bankwereld van oudsher een mannenwereld is. Er zijn maar weinig vrouwen die vroeger affiniteit hadden met dit werk, om daarin door te gaan. Je moet heel wat diploma's halen voor je chef bent. Het is pas van de laatste paar jaar dat wij vrouwen via externe werving hebben, met HAVO/VWO, die ook nog door gaan leren en die ambitie hebben (man, leidinggevende).'

In deze situatie doet zich een onmiskenbaar genderonderscheid voor. Dit onderscheid wordt echter niet in verband gebracht met gendered processen in de organisatie van nu, maar wordt geweten aan het verleden, waarin het beoordelen van kredieten een mannenaangelegenheid was. Volgens deze respondent zijn 'de dames nog niet zo ver' dat ze leiding zouden kunnen geven, omdat er pas sinds de 'laatste paar jaar via externe werving' vrouwen komen. Ondanks de vergelijkbare opleidingen van de mannen en de vrouwen is het blijkbaar in de dagelijkse praktijk vanzelfsprekend dat de 'mannen dóór moeten', waardoor de kans bestaat dat het genderonderscheid ook in de nabije toekomst zal voortduren; de leidinggevend van straks zijn immers de mannen die nu in de pool terecht komen.

Verder kunnen de fulltime beschikbaarheid en inzet, die in de praktijk van taakgroepleden verwacht worden, barrières vormen voor vrouwen om op de afdeling Leningen te werken,

wanneer zij vanwege zorgverantwoordelijkheden in deeltijd willen werken. Hoewel het bij Leningen in principe mogelijk is in deeltijd te werken (er komen enkele duobanen voor in het organisatie-onderdeel), geven zowel de chef als een aantal medewerkers aan dat deeltijders voor een probleem zorgen. Men stelt dat het veel langer duurt voor zij zijn ingewerkt, dat zij niet alle taken uit het brede takenpakket vervullen, dat anderen het werk dat zij laten liggen moeten overnemen en daardoor extra belast worden en dat ze minder betrokken zijn.

Het beeld van de sociotechnische werknemer correspondeert met een specifieke invulling van beroepsidentiteit. Men verwacht van de taakgroepsleden een beroepsidentiteit, waarin een oriëntatie op de inhoud van het werk en eventuele doorgroeimogelijkheden prevaleert. In de praktijk van Leningen blijken vooral de mannelijke medewerkers zich als zodanig te identificeren en wijzen verschillende respondenten erop dat vrouwen zich niet identificeren als potentiële loopbaankandidaten en minder ambities in die richting hebben, bijvoorbeeld:

'Als je nou hier kijkt... er zijn maar weinig vrouwen die ook maar iets gepland hebben. Zij werken een beetje maar voor de rest... terwijl de jongens die hier zitten, die zijn wel bezig, die willen een andere baan (man, medewerker).'

De respondent constateert dat alleen mannen georiënteerd zijn op een loopbaan, hetgeen door een aantal van zijn vrouwelijke collega's bevestigd wordt:

'Ik heb niet zo'n interesse in een carrière. Laat ik eerst maar eens senior worden dan zie ik wel verder. Ik heb geen carrièreplanning. Ik zie wel, het dient zich wel aan. Als ik maar leuk werk heb en er wat te leren valt (vrouw, medewerker).'

Dit genderonderscheid in de identiteit van de afdelingsleden en de identificatie door anderen levert een belangrijke bijdrage aan de (re)productie van de gendersubtekst.

Normmedewerker

In de sociotechnische organisatiestructuur treffen wij een functieprofiel aan dat in grote lijnen overeenkomt met de eerder beschreven karakteristieken van de ideale 'ondernemende' sociotechnische normwerknemer. De zelfstandig-

heid, verantwoordelijkheid en het initiatief dat idealiter van taakgroepsleden verwacht wordt, blijken vaker in verband gebracht te worden met mannen en masculiniteit:

'Bij ons op de afdeling tonen vrouwen zich afhankelijk, duidelijk. Maar ik blijf erbij dat dat vooral met karakter, opleiding en instelling te maken heeft dan met typisch man of vrouw zijn hoor. (...) Ik denk toch wel dat mannen net iets zelfstandiger en iets eigengereider zijn dan vrouwen, iets sneller hun eigen gang gaan. Dat is toch wel typisch, of een klein beetje typisch mannelijk (man, medewerker).'

Een aantal mannelijke medewerkers wordt door verschillende andere respondenten steeds de beste medewerkers genoemd. Over zijn vrouwelijke collega's merkt een respondent op dat ze onzeker zijn:

'Je hoort dat aan de telefoon. Je zit naast ze en dan worden ze onzeker en dan worden ze vlekkerig en rood. Dan zei ik: je moet even weerwoord geven, beargumenteren waarom het wel of niet kan, je moet van je afbijten, anders raak je ondergesneeuwd door klanten of tussenpersonen (man, senior medewerker).'

Dat de status van vrouwen in interacties met klanten van Leningen een rol kan spelen, blijkt ook uit het volgende fragment:

'Als een vrouw zegt dat een bepaalde lening niet kan wordt ze soms niet geloofd. Zulke klanten bellen later terug en het gebeurt wel eens dat je merkt dat ze naar een van de jongens vragen. Die zijn dan in gesprek en dan vraag je kan ik u helpen en dan zeggen ze soms nee, want ze willen een man hebben. Dat komt zelden voor hoor. Ik besteed er geen aandacht aan en hou vol dat ik hem ook kan helpen (vrouw, medewerker).'

Dit zijn voorbeelden van twijfel aan de deskundigheid van vrouwen in de taakgroep, veroorzaakt door de lagere status van vrouwen. De bovenstaande citaten wijzen erop dat deskundigheid vooral aan mannelijke taakgroepsleden toegeschreven wordt, onder meer doordat kenmerken zoals onzelfstandigheid, afhankelijkheid, gebrek aan initiatief enz. aan vrouwen en femininiteit toegeschreven worden. In de masculiene connotatie van deskundigheid herkennen wij een belangrijk mechanisme van de gendersubtekst in sociotechnische organisaties.

Hegemoniale genderregulering

De hegemoniale genderregulering in de sociotechnische organisaties komt tot uitdrukking in de impliciete genderregels ten aanzien van de sociotechnische functies: er is sprake van een impliciete masculiene typering van de functies en van de vervullers van die functies. De instemming van organisatieleden met de genderregels wordt verkregen door de genderneutrale voorstelling van de benodigde kwalificaties. De praktijken van 'management by seduction' zijn herkenbaar in de belofte van de realisering van het belang dat organisatieleden hebben bij interessant, uitdagend en verantwoordelijk werk. Tevens wordt medewerkers via deze functies de mogelijkheid geboden zich verder te kwalificeren en eventueel in aanmerking te komen voor volgende carrièrestappen. Op de afdeling Leningen blijken het vooral de mannelijke taakgroepsleden zijn, die zich identificeren en door anderen geïdentificeerd worden met het profiel van de deskundige en ondernemende sociotechnische normwerknemer. Vrouwen worden verondersteld afhankelijk en minder initiatiefrijk te zijn en minder geïnteresseerd in mogelijke verdere carrièrestappen. De ondervraagde vrouwelijke taakgroepsleden identificeren zichzelf conform dit beeld niet met ondernemers of potentiële loopbaankandidaten. Het hegemoniale karakter van de genderregulering brengt met zich mee dat de meeste betrokkenen geen betekenis hechten aan dit genderonderscheid en deze situatie als toevallig en specifiek voor bepaalde personen beschouwen, maar niet kenmerkend voor vrouwen in het algemeen.

Slot

Op grond van de vergelijking van de (re)productie van gendersubtekst in de cases Administratie en Leningen kan geconcludeerd worden dat het proces weliswaar anders verloopt, maar dat het in beide gevallen tot hetzelfde resultaat leidt: steeds opnieuw wordt een genderonderscheid gemaakt. Vergelijking van de onderzoeksgegevens leert dat de vormgeving van de arbeidsplaatsenstructuur een cruciale bouwsteen is voor het onderscheid tussen taylorisme en sociotechniek, maar niet voor de (re)productie van gendersubtekst. De sociotechnische organisatiestructuur kent weliswaar minder segmentering en hiërarchisering, waardoor seksese-

gregatie in een minder expliciete vorm verschijnt, maar ook hier kan zich een gendered arbeidsverdeling uitkristalliseren. Het lijkt erop dat zowel in tayloristische als in sociotechnische arbeidsorganisaties de notie van de 'disembodied worker' (Acker, 1992) opgeld doet, de werknemer, die geen lichaam, dus geen gender heeft. Wij hebben echter gezien dat de abstracte werknemer beslist niet genderneutraal is, maar een belangrijke pijler vormt voor de gendersubtekst in organisaties.

Uit het onderzoek blijkt dat de tayloristische normwerknemer in de onderzochte case twee gezichten heeft: er bestaat in de praktijk een feminiene en een masculiene tayloristische normwerknemer. Voor de laag gekwalificeerde, uitvoerende functies bestaat een ideaal profiel van een werknemer dat verband houdt met de feminiene normwerknemer, waaraan vooral veel vrouwen die in deeltijd werken voldoen. Het tweede gezicht van de tayloristische normwerknemer houdt verband met het profiel van de masculiene normwerknemer en heeft betrekking op de vervullers van hogere functies. Verwacht wordt dat vooral mannen aan dit profiel voldoen. Het profiel van de medewerkers in de sociotechnische case komt in grote lijnen overeen met de karakteristieken van de ideale 'ondernemende' sociotechnische normwerknemer: de zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en het initiatief dat idealiter van taakgroepsleden verwacht wordt, blijken vaker in verband gebracht te worden met mannen en masculiniteit. Overigens zou het interessant zijn om na te gaan in hoeverre de voortschrijdende arbeidstijdverkorting de karakteristieken van de normmedewerker - met name de vereiste fulltime beschikbaarheid - op termijn zal veranderen. Immers, naarmate een 36-urige werkweek normaler wordt kunnen de onbetaalde zorgtaken wellicht ook meer vanzelfsprekend gelijkelijk verdeeld worden over mannen en vrouwen. Vooralsnog echter kunnen wij een dergelijke verschuiving echter slechts in geringe mate constateren (vgl. SCP, 1994).

Er kunnen dus verschillen optreden tussen tayloristische en sociotechnische organisaties in de verschijningsvormen van het genderonderscheid, maar de overeenkomst tussen beide typen is gelegen in het verholde en impliciete karakter van de verschijningsvormen van het genderonderscheid. Derhalve, als het gaat om het terrein van de kwaliteit van de emancipatie is het lood om oud ijzer of de arbeid op tayloristi-

sche of sociotechnische wijze georganiseerd is. Hoewel het proces anders verloopt – in het taylorisme wordt masculiniteit gekoppeld aan gezag en in de sociotechniek aan deskundigheid – is het resultaat hetzelfde: steeds opnieuw wordt een hiërarchisch genderonderscheid ge(re)produceerd.

Literatuur

Acker, J. (1991), Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations. In: Lorber, J. en Farrell, S.A., *The social construction of gender*. Newbury Park: Sage.

Acker, J. (1992), Gendering Organizational Theory. In: Mills, A.J. and Tancred, P. (eds.), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park: Sage Publications.

Amelsvoort, P. van en Scholtes, G. (1993), *Zelfsturende teams*. Oss: ST-Groep.

Barker, J.R. (1993), Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 38.

Benschop, Y.W.M. (1996), *De mantel der gelijkheid: gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Bervoets, L. en Frielink, T. (1988), Over kwalificatieverschillen tussen mannen en vrouwen. In: *Te Elfder Ure* 41.

Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism, perspective and method*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Brouns, M. (1993), *De homo economicus als winkel-dochter, theorieën over arbeid, macht en sekse*. Amsterdam: SUA.

Bruijn, J. de (1991), *Omstreden kwaliteit: omtrent vrouwenarbeid en beleid*. Oratie, Amsterdam: Vrije Universiteit.

Burawoy, M. (1979), *Manufacturing Consent*. Chicago/London: The University of Chicago Press.

Clegg, S.R. (1979), *The theory of power and organization*. London, Boston and Henly: Routledge and Kegan Paul.

Clegg, S.R. (1990), *Frameworks of power*. London: Sage.

Collison, D.L. and Hearn, J. (1994), Naming men as men: Implications for Work, Organization, and Management. In: *Gender, Work and Organization*, 1(1).

Davis, K. (1991), Critical sociology and gender relations. In: Davis, K., Leijenaar, M. en Oldersma, J. (1991), *The gender of power*. London: Sage.

Doorewaard, H. (1989), *De vanzelfsprekende macht van het management*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Eijnatten, F.M. van (1993), *The paradigm that changed the workplace*. Stockholm/Assen: Arbetslivscentrum/Van Gorcum.

Eijnatten, F.M. van (red.) (1995), *Als het maar stroomt! laveren tussen simpel en complex*. Assen: Van Gorcum.

Ferguson, K.E. (1984), *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Forsyth, D.R. (ed.) (1990), *Group Dynamics*. Pacific Grove: Borks/Cole.

Fraser, N. (1989), *Unruly Practices: Power, Discourse and Gender in Contemporary Social Theory*. Oxford: Polity Press.

Geest, L. van der (1993), *Hele taakgroepen en seksesegregatie*. Minisymposium Nieuwe productieconcepten, nieuwe kansen voor vrouwen? Amsterdam, 30-9-1993.

Giddens, A. (1984), *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.

Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Hagemann-White, C. (1989), Geslacht en gedrag. In: Sevenhuijsen, S. et al. (red.), *Socialisties-Feministische Teksten*. Baarn: Ambo.

Komter, A. (1990), *De macht van de dubbele moraal*. Amsterdam: Van Genep.

Kuipers, H. (1989), Zelforganisatie als ontwerpprincipe, Sociotechnisch organisatie-ontwerp in vijftien stellingen. In: *Gedrag en Organisatie*, 2/4-5.

Oost, E. van (1994), *Nieuwe functies, nieuwe verschillen, Genderprocessen in de constructie van de nieuwe automatiseringsfuncties 1955-1970*. Delft: Eburon.

Poutsma, E. (1993), *Tussen meedenken en meedoen, arbeidsbeleid in kleinschalige procesinnovatieve bedrijven*. Brussel: VUBPress.

Sierksma, R. (1991), *Toezicht en taak, Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*. Amsterdam: SUA.

Sitter, L.U. de (1990), Het sociotechnisch perspectief. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 6/3.

Smith, D.E. (1987), *The everyday world as problematic: a feminist sociology*. Boston: Northeastern University Press.

Smith, D.E. (1989), Sociological theory: writing patriarchy into feminist texts. In: Wallace, R. (ed.), *Feminism and sociological theory*. New York: Sage.

Smith, D.E. (1990), *The conceptual practices of power, a feminist sociology of knowledge*. Boston: Northeastern University Press.

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (1994), *Sociaal en cultureel rapport 1994*. Rijswijk: SCP/VUGA.

Strauss, A.L. and Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research, Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.

Taylor, F.W. (1911), *Scientific Management*. London: Harper & Row. LTD.

Tijdens, K. (1989), *Automatisering en vrouwenarbeid*. Utrecht/Amsterdam: Jan van Arkel/Stichting Informaticacongressen.

Weggelaar, M. en de Boer, K. (1984), *Micro-electronica en vrouwenarbeid. Deel II: Gevolgen van de invoering van micro-electronica voor de arbeid van vrouwen. Verslag van vier case-studies*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Zwaan, A.H. van der (1990), Arbeidsprocessen: het ontwerp- en adviesproces. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 6/1.