

Arbeidslivsforskning



Et bærekraftig nytt arbeidsliv?

Kunnskapsstatus og problemstillinger

Bente Rasmussen (red.)



© Norges forskningsråd 2005
Program for Arbeidslivsforskning

Norges forskningsråd
Postboks 2700 St. Hanshaugen
0131 OSLO
Telefon: 22 03 70 00
Telefaks: 22 03 70 01
bibliotek@forskningsradet.no
www.forskningsradet.no/

Publikasjonen kan bestilles via internett:
www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjonsdatabase/
eller grønt nummer telefaks: 800 83 001

Grafisk design: Fete typer
Foto omslagsside: Linda Cartridge
Trykk: Gamlebyen Grafiske AS
Opplag: 1000

Oslo, januar 2005
ISBN trykt utgave 82-12-02029-0
ISBN elektronisk utgave (pdf) 82-12-02030-4

Programstyrets forord

Norges forskningsråds program for arbeidslivsforskning (2002–2011) skal bidra til en helhetlig norsk arbeidslivsforskning med høy kvalitet og relevans. Programplanen fra juni 2002 som legger vekt på tema knyttet til det inkluderende arbeidsliv, presiserer tematiske prioriteringer for programmets første fase. Prosjektporteføljen for 2003–2006 omfatter 16 prosjekter.

For å fange opp viktige utfordringer for arbeidslivsforskningen fremover har programstyret bestilt to artikkelsamlinger med utviklingstrekk, kunnskapsstatus og forskningsutfordringer. Redaktørene har fått relativt frie hender til å lage hver sin artikkelsamling på viktige tema for arbeidslivet, dvs. «Arbeidsmiljø og mestring i det nye arbeidslivet» og «Det nye arbeidsmarkedet». Redaktørene har fått med seg engasjerte forskere innen utvalgte felter. Noen av forskerne er engasjert i prosjekter finansiert av programmet, mens andre ikke har en slik tilknytning.

Programstyret finner artikkelsamlingene både interessante og nyttige for sitt videre arbeid med revidering av programplanen og takker redaktørene og andre bidragsytere for grundig arbeid. Artikkelsamlingene skal inngå i grunnlagsmaterialet for vurdering av fornyet forskningssatsing på feltet.

Oslo, januar 2005

Programstyret for arbeidslivsforskning
Norges forskningsråd

Redaktørens forord

Denne artikkelsamlingen er et oppdrag fra programstyret i arbeidslivsprogrammet i Norges forskningsråd om å bidra med en kunnskapsoversikt på feltet arbeidsmiljø og mestring som utgangspunkt for nye problemstillinger for forskningen.

Artikkelforfatterne, som har svært ulik fagbakgrunn og bare i liten grad har hatt faglig kontakt tidligere, har samarbeidet underveis og diskutert innholdet i artiklene på et tidlig stadium og kommentert hverandres utkast før endelig versjon. Programstyret har også levert kommentarer til oppdraget og kommentert utkastene før endelig versjon. Selv om vi har hatt begrensede ressurser og kort tid på arbeidet, har vi som forfattere lært mye, og det vil forhåpentligvis programstyret og leserne også gjøre.

Trondheim 10. januar 2005

Bente Rasmussen,
Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU og Institutt for industriell miljøforskning, SINTEF



Innhold

1	Mellom samfunnsansvar og effektivitet – en innledning	7
	– <i>Bente Rasmussen</i>	
2	Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd	25
	– <i>Erik Døving, Ingerid W. Nordhaug og Odd Nordhaug</i>	
3	Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv	47
	– <i>Berit Gullikstad og Tove Håpnes</i>	
4	Opplæring i arbeidslivet	59
	– <i>Pål Schøne og Hege Torp</i>	
5	Ansettelsesrelasjoner i norsk arbeidsliv: Perspektiver og problemstillinger	77
	– <i>Torstein Nesheim</i>	
6	Omstillinger – potensial for mestring og bærekraftig arbeidslivsutvikling?	89
	– <i>Björg Aase Sørensen og Thoralf U. Qvale</i>	



1. Bente Rasmussen

Mellom samfunnsansvar og effektivitet – en innledning

ARBEID FOR LIVET?

I 2002 ga vi ut artikkelsamlingen *Arbeid for livet* (Forseth & Rasmussen 2002). Tittelen var inspirert av den offentlige politikken for et inkluderende arbeidsliv og ble valgt fordi den henspeilte på flere viktige forhold ved dagens arbeidsliv. Arbeidet er i dagens Norge helt sentralt for den sosiale integrasjonen i samfunnet der idealet er at alle skal være yrkesaktive. Dagens sosialpolitikk har som mål at alle som overhodet kan, inklusive de som ikke er fullt arbeidsdyktige, skal inn i arbeidslivet (den såkalte arbeidslinja i sosialpolitikken). Å delta i arbeidslivet regnes for å være det beste for alle samfunnsborgeres velferd og helse fordi det gir fellesskap, og er en arena for læring og identitetsbygging.

Tittelen *Arbeid for livet* handlet også om at arbeidet må ha plass til livet. Det vil si at det må være plass til det samfunnsnyttige ulønnede arbeidet som skal til for å gjøre det mulig å kombinere jobb med å få og ha omsorg for barn, å ta vare på sin egen helse, sin familie og venner og deltakelse i samfunnslivet. Norge har hatt en politikk for å tilrettelegge arbeidslivet og velferdsordninger for at foreldre skal kunne kombinere familie og jobb (Brandth & Kvande 2003, Leira 1992). Dette har ført til at vi, i motsetning til mange andre europeiske land, har hatt en høy andel kvinner i arbeidslivet samtidig som fødselstallet har vært høyt (Skjeie & Teigen 2003, Ellingsæter 2000).

Noen problemer er i denne sammenheng vist stor oppmerksomhet fra politisk hold. Dette gjelder bl.a. at en økende andel av befolkningen i alle aldersgrupper blir uføretrygdet og varig faller utenfor arbeidslivet. Ikke bare oppfattes dette som uheldig for de uføretrygdene, men også som et problem for samfunnet fordi stadig færre yrkesaktive må forsørge stadig flere. På tross av at Norge internasjonalt sett har en svært høy andel yrkesaktive i be-

folkningen, blir dette sett på som et problem på grunn av den demografiske utviklingen. Dersom vi skal ha et bærekraftig samfunn som er i stand til å utnytte de menneskelige og materielle ressursene slik at hele befolkningen får dekket de nødvendige behov, er dette et problem. Det er derfor utformet flere stortingsmeldinger og offentlig politikk for å redusere sykefravær, integrere uføre, funksjonshemmede og innvandrere i arbeidslivet.¹

Samtidig er det en uttalt politikk å modernisere og effektivisere arbeidslivet, både i privat og ikke minst, i offentlig sektor. Effektiviseringen innebærer rasjonalisering og nedbemanning enten det gjennomføres ved hjelp av 'nye' strategier med nedbygging av hierarki og delegering av resultatansvar (Rasmussen 2000) eller 'gamle' med økt ledelseskontroll og arbeidsintensivering (Moltu 2004, Skorstad 2002, Thompson & Warhurst 1998).

Denne politikken er på mange måter motstridende. En økt integrasjon av arbeidstakere som trenger spesiell tilrettelegging og ikke kan delta for fullt i arbeidslivet, er ikke forenlig med stadig sterkere krav til effektivitet og intensivering av arbeidet. Et arbeidsliv som legger stor vekt på effektivitet, innsats og resultatansvar, blir grådigere og kan presse og støte ut de som ikke kan bidra for fullt. Et arbeidsliv med grenseløse jobber som krever ekstra innsats og arbeidstid utover det vi oppfatter som normalarbeidsdagen, skaper for eksempel konflikter om tid for ansatte som har omsorg for barn. Et inkluderende arbeidsliv som gir rom for varierende innsats, kan ikke konkurrere om å være like effektivt på kort sikt som et arbeidsliv som bare har plass til dem som kan yte mer enn det som formelt sett kreves. Her er det konflikter mellom målene om en bærekraftig samfunnsutvikling og kortsiktig økonomisk gevinst.

I denne artikkelsamlingen er vårt perspektiv på det som skjer i arbeidslivet; dvs. de prosessene som fører til at folk

¹ *Handlingsplan for bedre bruk av innvandrernes kompetanse.* (Kommunal- og regionaldepartementet, 1993)

St.meld. nr. 17 (1996–97): *Om innvandring og det flerkulturelle Norge.*

St.meld. nr. 49 (2003–2004): *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse.*

St.meld. nr. 50 (1998–99): *Utjamningsmeldinga. Om fordeling av inntekt og levekår i Norge.*

NOU 1999:34 *Nytt millennium – nytt arbeidsliv?*

NOU 2001:22 *Fra bruker til borger. En strategi for nedbygging av funksjonshemmende barrierer.*

ikke får tilgang til arbeidslivet eller at ansatte forsvinner ut som uføre eller arbeidsledige. Vi er opptatt av spillet mellom individene og organisasjonene i det norske arbeidslivet som har betydning for hvor mye og hvordan den enkelte arbeider – eller ikke arbeider. Artikkelsamlingen tar utgangspunkt i kunnskap vi har om slike prosesser i dagens arbeidsliv for å presentere noen problemfelt og perspektiver for videre forskning.

I debatten om sykefravær og utstøting fra arbeidslivet er det blitt stilt spørsmål ved hvordan det kan ha seg at det er så mange som blir syke og uføre når befolkningens helse aldri har vært så bra og vi aldri har levd så lenge. Når vi ser dette sammen med en utvikling i arbeidslivet bort fra taylorisert samlebåndsarbeid, uten styring av de ansatte, mot tilsynelatende bedre jobber med mer ansvar og større myndighet, kan det være vanskelig å forstå hvorfor så mange blir uføre og utstøtes fra arbeidslivet. Hva er det som skjer i arbeidslivet, og hvilke konsekvenser kan det ha for inkludering?

Denne artikkelsamlingen tar utgangspunkt i pågående forskning og skisserer noen områder der det vil være interessant å gå videre. Artiklene baserer seg på eksisterende kunnskap på de utvalgte feltene og skisserer problemfelt, tilnærminger og perspektiver som kan være fruktbare. Den pretenderer ikke å være dekkende for hele feltet, men utfyller tidligere kunnskapsoversikt om arbeid og helse (Sørensen mfl. 1998), kjønn og makt i arbeidslivet (Skjeie og Teigen 2003, Ellingsæter & Solheim 2002) og bøker/artikkelsamlinger om ulike sider ved utviklingen i arbeidslivet (Engelstad mfl. 2003, Forseth & Rasmussen 2002, Skorstad 2002). Det er også viktige tema for videre forskning som forholdet mellom arbeid og familie, kunnskapsarbeid og kunderelasjonen i tjenesteyting som arbeidslivsprogrammet har finansiert forskning om, som ikke er tatt med her fordi den forskningen som pågår, vil være grunnlaget for nye problemstillinger.

Innledningen trekker opp et bredt lerret og ser først på forestillinger og hva vi vet om det nye arbeidslivet før områder for videre forskning tas opp som innledning til bidragene som følger.

DET NYE ARBEIDSLIVET

Forestillinger ...

Det er mange forestillinger om utviklingen i arbeidslivet og det som kalles det nye arbeidslivet. Det beskrives ofte i kontrast til det 'gamle' industrielle arbeidslivet der de ansatte begynte i ung alder, gikk gradene og fortsatte til pensjonsalderen med gullklokka som belønning for lang og tro tjeneste. Det nye arbeidslivet derimot, karakteriseres ved kortvarige jobber og bevegelser på tvers av bedrifter der de ansatte bygger sin CV for å være attraktive på arbeidsmarkedet. Mens det gamle arbeidslivet var basert på kapital i form av bygninger og dyre maskiner, er det nye arbeidslivet kunnskapsintensivt og avhengig av de ansattes kunnskapskapital. I det nye arbeidslivet avløses hierarki og byråkratisk organisering av fleksible og flate nettverksorganisasjoner.

Det nye arbeidslivet forbindes derfor med myndiggjorte kunnskapsarbeidere som fritt beveger seg mellom arbeidsgivere. De kan, og vil, selv bestemme over arbeidstid og lønn og trenger ikke lovbeskyttelse og regulering. Her frigjøres de ansatte fra tid og sted ved hjelp av ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og arbeidsplassen er en flyktig stasjon der de ansatte stikker innom i kreative omgivelser slik vi bl.a. ser i det nye Telenor-bygget på Fornebu. Vi får et bilde av ansatte som bærer med seg sine datamaskiner og mobiltelefoner og like godt kan jobbe på hytta som på arbeidsplassen, med et arbeid som lett kan kombineres med familieliv og omsorg for barn. Det nye arbeidslivet framstilles dermed som det gode livet for arbeidstakerne. Stemmer disse forestillingene om det nye arbeidslivet og er arbeidet grunnleggende endret?

Mange har kritisert slike bilder av arbeidslivet som radikalt forandret til det bedre (Leiulfsvrud & Frisvold 2003, Forseth & Rasmussen 2002, Skorstad 2002, Bradley mfl. 2000, Thompson & Warhurst 1998, Noon & Blyton 1997). Kritikken har først og fremst dreid seg om forestillingene om at endringene som skisseres skulle være generelle og gjelde hele arbeidslivet og alle ansatte. Det har aldri vært slik at hele arbeidslivet var masseproduserende industri, og særlig ikke

i Norge med alle sine små og mellomstore bedrifter. Det har alltid vært sektorer og arbeidsplasser der de ansattes kunnskap og kvalifikasjoner har vært helt sentrale for produksjonen av varer eller tjenester. Kritikerne har dokumentert at det er stor grad av kontinuitet i utviklingen, og at det tas i bruk 'gamle' arbeids- og organisasjonsformer bygd på tayloristiske prinsipper og bruk av ufaglært og utbyttbar arbeidskraft i like stor grad som nye med myndiggjøring og desentralisering av ansvar (Skorstad 2002, Thompson & Warhurst 1998, Harrison 1997, Ritzer 1993). Selv om automatisering har redusert antall ansatte i den tradisjonelle industriproduksjonen i den vestlige verden, og globaliseringen har flyttet masseproduksjonen til land med billig arbeidskraft, er produksjonen av svært mye av det vi bruker basert på de samme gamle prinsippene (Skorstad 2002, Klein 2001). Ser vi på forskningen og debatten rundt det nye arbeidslivet, er to av de mest studerte typene arbeid systemutviklere i IT-sektoren og ansatte i call-sentre (WES 2004, Forseth & Rasmussen 2002). Disse er to typer arbeid som befinner seg i hver sin ende av skalaen mellom autonomt kunnskapsbasert arbeid og overvåket og styrt rutinearbeid.

De to typene arbeid har til felles at de er basert på informasjons- og kommunikasjonsteknologi, et sentralt kjennetegn ved det som oppfattes som det nye arbeidslivet. Datamaskin og Internett er blitt vanlige redskap på norske arbeidsplasser og 40 prosent av arbeidstakerne hadde i 2000 en arbeidssituasjon der de arbeidet utenfor arbeidsgivers lokale (Torvatn & Molden 2001). Det kunne tyde på at det var mange mobile ansatte med bærbar pc og mobiltelefon. De fleste av dem som reiste rundt fra arbeidsplass til arbeidsplass, var imidlertid håndverkere, hjemmehjelper og selgere, dvs. tradisjonelle yrker der arbeidstakerne drar dit arbeidsoppgavene befinner seg. Det var langt sjeldnere at ansatte jobbet hjemmefra, den type arbeidssituasjon det snakkes om i forbindelse med mulighetene ny teknologi gir. Fjorten prosent av arbeidstakerne hadde hjemmekontor i 2000 (Torvatn og Molden 2001). I motsetning

til tradisjonelt hjemmearbeid (industriproduksjon eller husflidsarbeid) som ble utført av kvinner (Lie mfl. 1978), var det flest menn som hadde hjemmekontor.

Fjernarbeid ved hjelp av pc har vært sett på som en mulig løsning for kvinner slik at de lettere kunne kombinere omsorg for barn og jobb. Forskning har imidlertid vist at kvinnene ikke oppfattet dette som en god løsning, men en nødløsning av mangel på bedre muligheter (Bakke 2001, 1994, Lie 1985). Det er i dag blant ansatte innenfor undervisning og i akademiske yrker at hjemmekontor er mest utbredt (Torvatn & Molden 2001). Her brukes hjemmekontoret til å trekke seg tilbake fra de daglige kravene i jobben for å få ro og fred til å jobbe konsentrert. Mange bedrifter er skeptiske til at de ansatte skal sitte hjemme og arbeide i stedet for på arbeidsplassen fordi dette kan føre til at fagmiljøet i bedriften utarmes. Det har ført til at virksomheter der de ansatte jobber mye hos kunder og ikke i virksomhetens lokaler, har vært opptatt av tiltak som får de ansatte til å være sammen for å føle tilhørighet til bedriften, selv om tiltakene består av fritidsrelaterte aktiviteter som biljardbord og teambygging ved hjelp av overlevingskurs i skog og mark.

Inntrykket av kunnskapsarbeidere som ikke lenger er avhengige av tid og sted for å utføre arbeidet, men farter rundt med bærbare pc-er og mobiltelefoner, passer med det bildet vi har av det nye arbeidslivet; et arbeidsliv bestående av IT-tjenester eller dot.com-jobber. En kan lett få inntrykk av at disse bransjene dominerer dagens arbeidsliv. Statistikk viser imidlertid at IKT-sektoren inklusiv telesektoren bare utgjorde rundt 3,7 prosent av sysselsettingen i Norge i år 2000 (Torvatn & Molden 2001). Da regnes både industrien som produserer teknologien, handel ved hjelp av Internett, databehandlingsvirksomhet og ikke minst telekommunikasjon (Telenor og de andre teleselskapene) med til denne sektoren.² Det er derfor bare en svært liten del av arbeidslivet som passer med beskrivelsen av de 'nye' IT-jobbene, selv om andelen av dem er økende.

² Jordfald & Olberg (2002) bruker TemaNord 2000 som sammenlikner Norden og tar med sektorene IKT-industri, IKT-varehandel, telekommunikasjon og data-behandling og finner at disse sysselsetter 5 % av alle i privat sektor i Norge.

... og realiteter

Selv om mange av forestillingene om det nye arbeidslivet ikke stemmer med realitetene, betyr dette ikke at det ikke har foregått store endringer i arbeidslivet. Først og fremst har vi sett en langvarig endring i sysselsetting fra primærnærings og industri til tjenesteyting i hele den vestlige verden (se for en diskusjon Forseth mfl. 2002). Denne har skjedd samtidig med kvinners økte yrkesdeltakelse. Den typiske arbeider i Norge er ikke lenger en mannlig industriarbeider, men en kvinnelig helse- og sosialarbeider i offentlig sektor (Langeland 1999).

Den typiske tjenesteyter er ikke frikoplest fra tid og sted i sitt arbeid, men heller sted- og tidsbundet: ved sykesenga, i barnehagen, bak disken i hamburgerbaren, ved kassa i varehuset, i restauranten eller ved telefonen i call-sentret. Krav om økt tilgjengelighet for kunder og publikum og økt etterspørsel etter forlystelser, har ført til at en økende andel av de ansatte jobber på andre tider av døgnet enn det som tidligere ble regnet som normalt. I 1980 hadde 80 prosent dagarbeid, i 1997 var dette redusert til under 70 prosent hvorav 13 prosent jobbet natt eller morgen (SSB 2003, Bø og Molden 2000). Skift- og turnusarbeid er mer utbredt blant kvinner enn blant menn, og er mer vanlig blant deltidsansatte enn blant heltidsansatte (Vaage 2002, Torvatn & Molden 2001).

Dreiningen av sysselsettingen fra industri til tjenesteyting har skapt debatter, spesielt i USA og England, om økningen av dårlig betalt deltidsarbeid på usikre kontrakter med uregelmessige arbeidstider (såkalte 'Mcjobs') fører til økt marginalisering av grupper arbeidstakere. I disse landene har de også sett en økning i personlig tjenesteyting med hushjelper, 'barnepassere' og lignende, ofte organisert i den uformelle økonomien (Hochschild 2001, Isaksen 2001). Flere har derfor vært bekymret for utviklingen i arbeidslivet når den tradisjonelle industrien med faste og langvarige heltidsjobber i sektorer med høy fagorganisering forsvinner til fordel for mer usikre og kortvarige jobber i tjenesteyting (Acker 1998). Standing (1989) har kalt dette en femininisering av arbeidslivet; ikke bare er arbeidstakerne i stadig større grad kvinner, men arbeidsvilkårene for alle

blir også mer lik vilkårene i usikre og dårlige betalte jobber der mange kvinner er sysselsatt. I Norge forbyr lovverket fremdeles midlertidige ansettelse dersom det ikke gjelder vikariat for ansatte som er syke eller ute i permisjon. Siden permisjonsrettighetene i Norge er gunstige, bl.a. i forbindelse med barnefødsler, finner forskere at det likevel er mer vanlig med midlertidige ansettelse i norske enn i amerikanske virksomheter (Olsen & Kalleberg 2004).

Den høye andelen deltidsansatte i Norge er av internasjonale forskere blitt tatt til inntekt for at kvinner i arbeidslivet i Norge var marginalisert. I motsetning til i mange andre land der f.eks. deltidsstillinger under 20 timer i uka ikke gir ansatte rettigheter til trygde og forsikringer, har deltidsansatte i Norge vanlige rettigheter som arbeidstakere. Siden svært mange tjenester i Norge er offentlig organisert, har mange ansatte i tjenesteytende yrker i offentlig sektor hatt kvalifiserte og velregulerte jobber med muligheter til karriere selv om de har arbeidet deltid (Ellingsæter 1995). Deltidsandelen i tjenesteyting i Norge kan derfor ikke tas til inntekt for en strategi fra arbeidsgivers side for økt numerisk fleksibilitet slik økende deltidsandel er blitt tolket i land som USA og Storbritannia (Atkinson 1984). Deltidsansatte kvinner i vårt land kan derfor ikke i utgangspunktet karakteriseres som marginaliserte, og de fleste kvinner arbeider deltid etter eget ønske (Ellingsæter 1995).

Det har imidlertid vært en økning i antallet ansatte som arbeider 'tvungen' deltid de senere år; undersysselsatte som arbeider deltid fordi de ikke kan få full stilling, og antallet er nå oppe i vel 75 000. Dette er spesielt et problem for kvinner i offentlig helse- og omsorgssektor der deltidsansatte i små stillinger er blitt en kilde til fleksibilitet for arbeidsgiverne (Moland & Gautun 2001). De må være beredt til å stille opp når det er behov for arbeidskraft ved sykdom o.l. dersom de på sikt skal få en større stillingsandel (Gullikstad & Rasmussen 2004, Næss 1997).

Fra tjenesteproduksjon til relasjonelt arbeid

Kunde- og brukerfokus blir i økende grad vektlagt som kilde til økt profitt og brukertilfredshet (Forseth 2001).

Følelser er ikke lenger noe som bare hører til privatsfæren, men er blitt en viktig produksjonsfaktor når det gjelder tjenesteyting. Vi ser derfor en kraftig økning i kontakt med kunder eller klienter i arbeidslivet, og dette er blitt en vanlig del av arbeidsdagen for stadig flere (Torvatn og Molden 2001). Kundeinteraksjonen varierer imidlertid blant kvinner og menn. Kvinner i tjenesteyting i Norge bruker en større andel av arbeidstiden på direktekontakt med kunder og klienter enn menn. En studie viste at nesten halvparten av kvinnene brukte 75–100 prosent av arbeidsdagen på slik direkte samhandling med kunder, mens menn brukte 20 prosent av arbeidsdagen (Forseth 2001). Avansement er synonymt med bevegelse bort fra frontlinjen og kundekontakten i mange slike yrker, og dette kan forklare et kjønnsmonnster med menn i stabsfunksjoner og kvinner i frontlinjen (Forseth 1994). At kundearbeid er belastende for arbeidstakerne har lenge vært kjent innenfor norsk arbeidsforskning (se bl.a. Sørensen mfl. 1998 og Forseth 2001).

Gutek (1995) skiller mellom ulike typer servicetransaksjoner: servicerelasjoner og servicetreff. I en servicerelasjon forventer partene langvarig kontakt, service kan skreddersys og tjenestespektret kan være bredt. Dette er arbeidsintensive tjenester, og fastlege, hjemmesykepleier, terapeut og fast frisør kan være eksempler på slike tjenester. I servicetreff er møtet mellom tjenesteyter og mottaker et møte mellom fremmede. Vi forventer noe annet av omsorgsarbeideren på sykehjemmet enn av kassabestjeningen i matvarebutikken (Forseth mfl. 2002). Servicetreff er ofte standardiserte og tjenestespektret er smalt. Ideelt sett skal det ikke bety noe hvem som leverer tjenesten, og salg av hamburgere har mange fellestrekk med samlebandsproduksjon. Vi ser også en utvikling hvor den ansatte blir erstattet av en teknologi (minibanker, automatisk innsjekk av bagasje på flyplassen og bestilling via Internett). Standardisering av produkter og service som i McDonald's hamburgerbarer oppnås ved å gi de ansatte oppskrifter på hvordan de skal utføre arbeidet og ved å kontrollere atferden deres (Leidner 1993, Ritzer 1993).

En helt annen strategi med mer skreddersøm brukes i servicerelasjoner der tjenestene skal tilpasses kundenes

individuelle behov og situasjon. Da er organisasjonen avhengig av de ansattes kompetanse og innsats og de må stole på dem for å gi riktige tjenester av høy kvalitet. Strategien for dette har vært å delegere ansvaret til kundebehandlerne og gi dem større frihet og selvstendighet i arbeidet. I bank og forsikring er kundebehandlerne også i større grad blitt aktive selgere av foretakets produkter. Det samme ser vi i call-sentre der oppgavene ikke bare er å behandle forespørsler, men å selge produktene til nye kunder (Dahl-Jørgensen mfl. 2002). Når kundebehandlerne ikke bare skal utføre den tjenesten kunden ønsker, men i tillegg på vegne av arbeidsgiveren få kunden til å kjøpe flere tjenester, endres forholdet mellom kunde og tjenesteyter, og muligheten for konflikter mellom dem øker.

Kontakten med kunden er det som bidrar til å gjøre jobben interessant og givende og skaper handling og variasjon, men også det som oppleves som mest belastende (Forseth 2001). Bedriftenes bevisste satsing på kundeservice har ført til at kundene har større forventninger. Når løftene om at kunden alltid har rett og at kunden skal ha individuelt tilpasset behandling, ikke kan oppfylles fordi tjenestene f.eks. er blitt mer standardisert eller at de som møter kunden ikke har myndighet til å gi kunden rett, kommer kundebehandlere i en vanskelig situasjon (Grimsmo mfl. 1992). De opplever et krysspress mellom krav fra ledelsen og krav fra kunder/klienter (Erickson & Pierce 2003, Forseth 2002). Forseth (2002, 2003) finner også tegn på en kulturell endring hvor kunder stiller tøffere krav og tillater seg mer i form av bøllete oppførsel og krass språkbruk når de ikke får de tjenestene de forventer. Dette kan være en av årsakene til at konfliktene mellom de ansatte og kundene øker, ifølge Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse fra 2003. Kunder og klienter er også den største kilden til mobbing og trakassering i arbeidslivet ifølge en undersøkelse blant LO-medlemmer (Torvatn og Molden 2001). Kunderelasjonen er imidlertid avhengig av maktforholdet mellom kunde og tjenesteyter, og mens skrankepersonale opplever å bli trakassert ofte, hører det til sjeldenhetene at en lege blir trakassert av en pasient (Forseth 2003).

I offentlig tjenesteyting er det innført målstyring slik at utformingen av tjenestene i økende grad overlates til de som leverer dem. Dermed blir de ansatte ansvarliggjort for tjenestenes kvalitet. Strategien med større myndiggjøring, eller 'empowerment' i den engelske litteraturen (NOU 1999:34), ser vi både i privat og offentlig sektor. Den har medført at mange ansatte i frontlinjen har fått det som oppfattes som bedre jobber og 'mer verdifulle' oppgaver. De har opplevd at deres kvalifikasjoner er blitt sett i organisasjonen og at tidligere såkalte usynlige kvalifikasjoner er blitt verdsatt (Rasmussen 2000, 1998). Myndiggjøringsstrategier er imidlertid ikke uten problematiske sider. Når de ansatte får ansvar for innholdet i og kvaliteten av tjenestene uten å ha myndighet over arbeidsmengde og ressurser, kan det føre til at brukerne ikke kan få det som de og pleierne opplever som gode nok tjenester. Når ressursene blir for knappe, fører det til at mange ansatte opplever at det er de som ikke strekker til og ikke ivaretar de oppgavene de er gitt ansvaret for (Vike mfl. 2002, Rasmussen 2000). Myndiggjøring kan derfor føre til en individualisering av ansvaret for kvaliteten som kan føre til egenutbytting, kroppsliggjøring av belastninger, uhelse og sykdom (Forseth 2003, Rasmussen 2000, 2004, Grimsmo mfl. 1992).

I kunnskapsbaserte tjenester som karakteriseres av stor autonomi, reguleres arbeidet gjennom produktene og tjenestene som skal leveres, spesielt av kundens kvalitetskrav og tidsfrister. Når ansvaret blir overlatt til den enkelte, fører dette ofte til lange dager for å bli ferdig (Barrett 2005, Rasmussen & Johansen 2005, 2002, Voss-Dahm 2005, Jordfald & Olberg 2002). Når arbeidsmengden er stor og tidsfristene korte, blir det å holde seg faglig oppdatert og passe på sin egen helse så en ikke blir utbrent, et individuelt problem (Barrett 2005, Rasmussen 2002a og b). En undersøkelse i norske dot.com-bedrifter viste at når arbeidsgiver ikke tok ansvar for at arbeidsforholdene var levelige på sikt, førte dette til stor gjennomtrekk og bedriftene fikk ofte et kort liv (Rasmussen & Johansen 2005).

Når vi skal forklare hvordan et tilsynelatende bedre arbeidsliv med større ansvar kan føre til belastninger som kan gi sykdomsfravær, er det kanskje i spenningen mellom

de økte mulighetene for de ansatte og ledelsens økte krav til effektivitet vi kan finne noen svar. I forlengelsen av dette kan vi også se et spenningsforhold mellom de ansattes autonomi og ansvar for resultatene og manglende ledelse og organisering av arbeidet i virksomhetene (Andersen 2002). Utviklingen med nedbygging av hierarkiet i mange organisasjoner kan føre til at det utvikles et anorektisk arbeidsliv med en timeglassfasong der det mangler ledelse av organisasjonens produksjon, mens det er et overskudd av (symbolsk) styring og strategiutforming på øverste nivå.

Ser vi på den forskningen som finnes om norsk arbeidsliv, er den først og fremst nasjonalt orientert på den måten at den ser på arbeidslivet i Norge. Den handler også mest om store bedrifter eller særlige case og beskjeftiger seg i liten grad med de vanlige norske små- og mellomstore bedrifter. Den har i liten grad hatt et overnasjonalt og globalt perspektiv på utviklingen i det norske arbeidslivet (Acker 1998). Den internasjonale arbeidsdelingen er i liten grad tematisert, mens dette er viktig i forhold til nye problemstillinger rundt utflytting av produksjon og etablering i utlandet, arbeidsvandring og spørsmålet om sosial dumping som er aktualisert i forbindelse med EU-utvidelsen østover. I arbeidslivsforskningen i Norge er kvinner og etter hvert også kjønn kommet inn, men det er fremdeles et 'hvitt' arbeidsliv, som ikke gjenspeiler at Norge har en flerkulturell befolkning. Kjønnsforskningen har vist at med et nytt og annerledes perspektiv kan vi belyse samfunnet og arbeidslivet på nye måter og få øye på ting som vi ikke så tidligere. Det er derfor en utfordring å se på arbeidslivet med 'etniske' briller og å forstå hvordan utviklingen i det norske arbeidslivet må forstås i lys av globale markeder og den globale arbeidsdelingen.

FORSKNINGSOMRÅDER

Fleksibilisering

Fleksibilitet og fleksibilisering er i vårt samfunn for de fleste honnørord med positiv betydning og står for endring og tilpasning. Den faglige diskusjonen om fleksibilisering i

arbeidslivet har vært mer kritisk. Denne debatten refererer grovt sagt til to ulike diskusjoner: på den ene siden 'den fleksible bedrift' slik den er beskrevet av John Atkinson (1984) og på den andre siden fleksibel spesialisering slik det er beskrevet av Michael Piore og Charles Sabel (1984). Begge har til felles at de tar utgangspunkt i empiriske fenomen i en begrenset (nasjonal) kontekst og spør om dette kan være nye generelle personalstrategier (Atkinson) eller generelle tendenser til endringer i produksjonsregime (Piore & Sabel 1984) (se for en diskusjon av fleksibiliseringsdebatten Olberg 1990 og 1995). Kritisk forskning har stilt spørsmål ved holdbarheten og fruktbarheten av 'teoriene' for å forstå utviklingen. Spesielt er det stilt kritiske spørsmål ved om en kan snakke om nye og bevisste personalstrategier for å oppnå større fleksibilitet (Procter mfl. 1994, Hyman 1991, Pollert 1988, 1991). Likevel brukes begrepene om numerisk og funksjonell fleksibilitet og skillet mellom kjerne- og periferiansatte fremdeles for å forstå differensiering i arbeidsmarkedet og ulikheter i arbeidsbetingelser. Peter Cappelli (1997) analyserer framveksten av nye og løsere tilknytningsformer mellom bedrift og ansatte i USA som et resultat først og fremst av presset fra økt internasjonal konkurranse og svingninger i produkt- og arbeidsmarkedet, og ikke som bevisste personalstrategier for å oppnå fleksibilitet. Ulikheter i ansettelsesrelasjoner og personalstrategier kan derfor forstås som virkemidler for å få tak i og beholde ulike grupper ansatte i bedriften (Nesheim 2004, Lepak & Snell 1999).

Det er internasjonalt store forskjeller mellom ansettelsesforholdene³ i ulike land med ulike lov- og reguleringsregimer og velferdssystemer (Olsen & Kalleberg 2004, Nesheim 2002, Dølvik 2001, O'Reilly & Fagan 1998, Ellingsæter 1995), og de ulike institusjonelle ordningene skaper også ulikheter i tilbudet av (fleksibel) arbeidskraft (Peck 2004, Voss-Dahms 2004, Wacquant 2003). Mangelen på rettigheter til ansatte i små deltidstillinger spiller en viktig rolle for omfanget av

slike stillinger, men også retts- og velferdssystemet. Strafferetten i USA som øker straffen ved hvert nye lovbrudd, gjør at fattige som stjeler, kan risikere livstidsdom. Sammen med endringene i velferdssystemet fra 'welfare' til 'workfare' tvinger dette spesielt fattige fargede til å ta jobber de ikke kan leve av (Peck 2004, Wacquant 2003, Moore 2002). I Norge har forbudet i arbeidsmiljøloven mot kortvarige ansettelser ført til at f.eks. kommunal helse- og omsorgssektor har skapt fleksibilitet ved å etablere meget små faste stillinger. De som blir ansatt i slike stillinger, ønsker full stilling, og de er derfor disponible for ekstravakter når det måtte trenge (Gullikstad & Rasmussen 2004).

Det er store ulikheter i arbeidssituasjonen for ulike typer ansatte i ikke-typisk arbeid, og konsekvensene blir derfor forskjellige for de ansatte i de ulike stillingene. Vi må derfor være presis og differensiert når vi snakker om ulike typer fleksibilisering, f.eks. om det er målsettingen om fleksibilitet eller typen tiltak en snakker om (Nesheim 2004), ikke minst når vi skal forstå konsekvensene for belastninger for de ansatte, og for ulikhet og marginalisering (Aronsson 2004). Når er deltids gode som gir den ansatte ønsket fleksibilitet for å være tilgjengelig for familien eller egne aktiviteter, og når er det en tvang som gir bedriften fleksibilitet, men disiplinerer de ansatte som må være tilgjengelig for bedriften til enhver tid? Hvordan utformes fleksibilitet i ulike kontekster for ulike formål, og hvordan får den ulike konsekvenser? Fleksible ansettelsesrelasjoner har også konsekvenser for de ansattes forhold til bedriften. Dette kommer vi tilbake til.

Rousseau (1995) viser til at nye ledere i store amerikanske konsern alltid signaliserte rasjonalisering gjennom nedbemanning når de tok over. Dette førte direkte til en oppgang på børsen og viste at markedet hadde tiltro til slike tiltak. Forskning viser imidlertid at selv om nedbemanning fører til at børsen har større tiltro til bedriften, fører den ikke til en bedret økonomi for bedriften. Effektene av nedbemanning på de ansatte slik som dårligere motivasjon,

³ Den engelske termen er employment relations som er et bredere begrep enn det norske. Det omfatter både formelle, politiske og faktisk opplevde relasjoner mellom arbeidsgiver og ansatte (Grimshaw et al. 2004).

mindre lojalitet og vilje til innsats for bedriften, førte til dårligere lønnsomhet og innovasjonsevne på sikt (Cascio mfl. 1997).

EØS-avtalen har ført til at EU-utvidelsen østover har gitt Norge arbeidskraft som blir sysselsatt på helt andre lønns- og arbeidsvilkår enn norske arbeidstakere. Denne ulikebehandlingen definerer en type arbeidskraft som annerledes og av mindre verdi enn den etnisk norske, og innfører en form for 'rasisme' i arbeidslivet. Introduksjonen av en type annerledes og billig arbeidskraft skaper også konkurranse på ulike vilkår i arbeidsmarkedet og truer lønns- og arbeidsvilkårene til norske ansatte. Det kan derfor føre til motstand mot disse arbeidstakerne og gi grobunn for rasistiske holdninger. Dersom Norge trenger arbeidsinnvandring framover, vil det være viktig også å ta disse sidene ved arbeidsvilkårene til denne typen fleksibel arbeidskraft i betraktning.

Det er få studier internasjonalt og i Norge av hva som faktisk skjer på virksomhetsnivå, hva motivene og drivkreftene for endringene er og ikke minst hva konsekvensene ble. Hvordan utformes et fleksibelt arbeidsliv i norsk kontekst sett i lys av globaliseringen og markedsliberaliseringens utfordringer, og hva betyr dette for de ulike ansatte: deres arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, kvalifikasjoner og arbeidsevne, men også deres oppfatninger av hverandre, arbeidslivet og samfunnet?

Modernisering av offentlig sektor

Troen på ledere og betydningen av ledelse har stått sterkt siden 1980-tallet. Den har også fått innpass i offentlig sektor gjennom moderniseringsbølgen som bl.a. er inspirert av tanker fra New Public Management (NPM) (Hood 1991, Christensen & Lægred 2001, Berg mfl. 2002, Gullikstad & Rasmussen 2004). NPM er en svært motsetningsfylt 'pakke' med tiltak som henter sin inspirasjon fra ulike tradisjoner. Den bygger både på ideer om ledelse og organisering hentet fra privat sektor⁴ og på den nye institusjonelle økonomien

som bygger på ideen om konkurranse blant tilbydere og kundens frie valg (Hood 1991).

NPM har for mange vært knyttet til reformene slik de er gjennomført i Storbritannia og andre angelsaksiske land. Der har mer for pengene, eller 'more value for money' gjennom markedsliberale tiltak med privatisering og konkurranseutsetting stått i fokus. De tidlige tiltakene i Norge var imidlertid først og fremst preget av målsettinger om forbedringer, selv om mer effektiv bruk av ressurser også var et argument. Det var ikke innsparinger og nedskjæringer som var hovedmålsetting for omstilling i offentlig sektor i Norge, i alle fall ikke før årtusenskiftet (Berg mfl. 2002, Christensen & Lægred 2001).

Reformene på 80-tallet i Norge var særlig knyttet til innføring av målstyring i offentlige tjenester (eller mål- og resultatstyring), basert på ledelsestankegangen 'management by objectives' fra privat næringsliv (Sørhaug 1996, Drucker 1965). I stedet for å legge vekt på praktisering av regler og prosedyrer, arbeidsdeling og hierarki som i den tradisjonelle offentlige forvaltning, skulle det legges vekt på hvilke mål tjenesten hadde og hvilke resultater som ble oppnådd. Gjennom målstyring har enhetene fått større ansvar for valg av virkemidler for å nå målene. Endringene i helse- og omsorgssektoren har vært preget av denne tankegangen (Forseth 1989).

I tråd med NPM-tankene er det blitt lagt mer vekt på ledelse i offentlige tjenester og forvaltning. Tanken har vært at ved å gi lederen makt og ansvar for resultatene i organisasjonen, ville evnen til å levere tjenester av god kvalitet øke. Det er gjennomført store strukturelle endringer i kommunene for å bygge ned byråkrati og bruke mer av ressursene direkte på tjenestene for å oppnå bedre tjenester og mindre avstand mellom byråkrater og brukere. Dette har ført til en desentralisering av tjenester innen kommunene og en desentralisering av ansvar fra sentrale ledd til de avdelingene som leverer tjenester som har gjort dem i stand til å tilpasse tjenestene til lokale behov. Myndiggjøring

⁴ Disse bygger på Peters & Watermans bok *In Search of Excellence* fra 1982, som fant at vellykkede bedrifter hadde en felles kultur og en ledelse som aktivt formidlet og utviklet denne kulturen til bedriftens beste.

av dem som utfører tjenestene, har hatt som mål både å bedre arbeidssituasjonen og motivasjonen til de ansatte, og å bedre tjenestene. Felles målsetting for svært mange tiltak har altså vært å bedre kvaliteten og øke tilgjengeligheten på offentlige tjenester (Bejerot & Hasselbladh 2002, Berg mfl. 2002, Vabø 2002).

Å styre økonomien bedre og drive billigere og mer effektivt, å tilpasse tjenestene bedre til brukernes behov og å få mer for pengene fra et byråkrati som oppfattes som firkantet og lite serviceorientert, er gode målsettinger de fleste er enig i. Når så ulike mål skal virkeliggjøres som f.eks. å styre og kontrollere ressursene bedre for å få mer ut av pengene og å gi de ansatte større autonomi med ansvar og myndighet til å utforme tjenestene overfor brukerne, er det imidlertid ikke opplagt at de problemløst lar seg gjennomføre (Christensen & Lægreid 2001, Boston et al. 1996). Det motsetningsfylte i reformene kommer også til syne ved at til tross for målsettingen om økt desentralisering, kan mål- og resultatstyringen føre til sentralisering fordi utviklingen av mål- og resultatstyring gjennom desentralisering ofte er blitt fulgt av et sentralt kontrollsystem (Berg 1995, Sagli 1993). Kompleksiteten og de detaljerte mål- og resultatindikatorerne kan i seg selv virke byråkratiserende og motvirke økt fleksibilitet i ressursbruken. Formalisering og skriftlig rapportering synes også å ha økt betraktelig, dvs. nettopp slike byråkratiske trekk som man med reformen ville motvirke (Berg mfl. 2002, Christensen & Lægreid 2001).

Et felles trekk internasjonalt er at reformene i svært liten grad er evaluert i forhold til målsettingene (Christensen & Lægreid 2001, Pollitt 1995). Norge er blitt karakterisert som en nølende eller forsiktig reformator og kom sent i gang med begrensede tiltak (Christensen & Lægreid 2001, Olsen & Peters 1996). Dette henger både sammen med at Norge på grunn av oljeformuen ikke har hatt så sterke økonomiske grunner til å spare som f.eks. Storbritannia, og at velferdsstaten har stått sterkt her. Selv om reformene kom sent i gang og i starten ikke var preget av de mest radikale

elementene av NPM: konkurranseutsetting, privatisering og anbudspraksis (Christensen & Lægreid 2001, Olsen & Peters 1996), er også slike tiltak blitt vanlige i Norge utover 90-tallet. Etter 1995 kan det se ut som om innsparing og nedskjæring er blitt hovedmotivasjonen for omorganisering i mange økonomisk hardt pressede kommuner (Berg mfl. 2002).

Med regjeringen Bondevik fra 2001 er politikken endret fra primært å legge vekt på ledelse, myndiggjøring og desentralisering for en bedre og mer målrettet offentlig tjenesteyting til i sterkere grad å innføre markedsprinsipper i forholdet mellom brukere og tjenesteytere for å få mer kostnadseffektive tjenester. Framstøt for fristilling, foretaksorganisering og privatisering av offentlige tjenester er i økende grad begrunnet med ønsket om å innføre marked og større valgfrihet. Forholdet mellom staten og borgerne endres når brukerne blir kunder som skal velge tjenester. Dette har skjedd samtidig med en rettsliggjøring av politikken der makten forskyves fra Stortinget til tilsyn som er uavhengig av tjenestene (Berg mfl. 2002).

Selv om effektene av moderniseringen i svært liten grad er dokumentert (Pollitt 1995), er retorikken i stor grad blitt akseptert som den gyldige (Hugemark 1994). Det har vært bred enighet om at det må spares i offentlig sektor, at frie valg for brukerne er sentralt, og at innføring av markedsmekanismer vil gi bedre og billigere tjenester.⁵ Dette er imidlertid en politikk som er omstridt og det er uenighet i befolkningen om hvilke offentlige oppgaver som kan overføres til private, jf. kommunevalgkampens slagord 'ikke bestemor på anbud' i 2003 og arbeidet for å rekommunalisere tjenester, for eksempel i Trondheim kommune.

Erfaringene fra private tjenesteutførere som går konkurs og overlater ansvaret for brukerne til det offentlige, har vist at statens eller kommunens lovfestede ansvar for å levere tjenester ikke uten videre kan løses ved å overlate utføringen til private foretak. Forholdet mellom offentlige etater som

⁵ Dette illustreres også av KPMGs rapport til statsråd Meyer om effekten av offentlig og privat partnerskap (OPS) som ifølge forskeren David Price (2004) også bygger på estimerte gevinster og målsettinger om innsparing heller enn effektene av offentlig-privat partnerskap i Storbritannia.

ansvarlige for tjenestene og private utførere er derfor mer komplisert enn et enkelt kjøp-og-salg-forhold. Ny forskning om inter-organisatorisk samarbeid i privat og offentlig sektor stiller også spørsmål ved om man kan kvitte seg med ansvaret for de ansattes arbeidsforhold hvis man samtidig skal sikre kvaliteten av tjenestene. Ansettelsesforholdene hos underleverandørene og kjernekompetansen til de ansatte der, viser seg å være helt sentrale for at samarbeidet mellom for eksempel offentlig bestiller og privat utfører skal fungere etter intensjonene. Det er derfor ikke slik at det bare er transaksjonskostnader som må påregnes for å få billige leverandører av tjenester uten at det offentlige behøver å bekymre seg om ansvaret for de ansattes arbeids- og ansettelsesforhold. Dersom tjenestene skal ha god kvalitet og sikker levering over tid, må også underleverandørene ha tilfredsstillende arbeidsvilkår for å beholde de ansatte (Marchington mfl. 2005, Grimshaw mfl. 2004).

Det er derfor behov for kritisk empirisk forskning om de omstillinger og den fleksibilisering som foregår, inklusive utviklingen av samarbeidsrelasjoner mellom organisasjoner som inngår i produksjonskjeder både i privat og offentlig sektor. Her er det spesielt interessant ikke bare å se på kortsiktig effekt, men på konsekvensene for virksomhetens langsiktige bærekraft. Med bærekraft forstås i denne sammenheng mulighetene til overlevelse og lønnsomhet på sikt gjennom utviklingen av kompetanse og omstillingsdyktighet i bedriftene, viljen til innsats og omstilling hos de ansatte, deres helse, lojalitet og motivasjon.

Kritisk forskning om konsekvensene av omstillingene og 'moderniseringen' av offentlig sektor er viktig både for befolkningen og for arbeidstakerne (Vabø 2002, 2003). Fordi kvaliteten av tjenestene utformes i interaksjon mellom brukere og ansatte, griper de direkte inn i hverandre. Dette er derfor også et viktig område for forskningssamarbeid mellom velferdsprogrammet og arbeidslivsprogrammet.

Forholdet mellom ansatte og bedrift

Globalisering, internasjonal konkurranse og større fokus i bedriftene på aksjekurser og investorutbytte, har endret betingelsene for næringslivet og ført til en stadig innsats

for å modernisere, omstille og effektivisere både private og offentlige foretak. Disse endringene har også endret ansettelsesforholdene i virksomhetene, om enn på ulike måter i ulike nasjonale og institusjonelle kontekster, hvorvidt de ansatte inngår i 'langvarige forhold eller løse forbindelser' med virksomheten (Nesheim 2004, Cappelli 1997, Rousseau 1995). I Norge har de fleste arbeidstakere fast ansettelse. Det er likevel observerbare endringer fordi fast ansatte i mindre grad enn tidligere forventer at ansettelsesforholdet skal vare lenge. De er derfor mindre fast knyttet til arbeidsgiveren. I offentlig sektor er det mange midlertidig ansatte i vikariater som må vente på fast stilling, og bruken av vikarbyråer er økende etter at privat arbeidsformidling ble lovlig i Norge. Endringene i permitteringsreglene for bedrifter kan føre til en større økning av 'løs' arbeidskraft fordi bedriftene signaliserer at de vil si opp arbeidsstokken og heller leie inn arbeidskraft fra vikarbyråer når de har behov for det. Import av arbeidskraft direkte, gjennom vikarbyråer og underleverandører, er også økende.

Det 'gamle' arbeidslivets potensielt livslange ansettelsesforhold i byråkratiske organisasjoner var et resultat av ønsket om å kontrollere, styre og forutsi produksjonen. Gjennom intern opplæring og et internt arbeidsmarked som belønnet dyktighet, innsats og lojalitet til organisasjonen, formet den de ansattes atferd (Rousseau 1995). Den relasjonelle arbeidskontrakten som langvarig og forutsigbar der organisasjonen tok ansvar for arbeidstakeren, var i Norge ikke bare knyttet til arbeidsgivers, men også til statens ansvar for trygdeordninger, arbeidsmiljø og sikkerhet i organisasjonen. Etter hvert ble dette også utvidet med permisjonsordninger i forbindelse med foreldreskap (Leira 1992).

Framveksten av mer markedsbaserte strategier med å kjøpe og leie inn arbeidskraft etter markedets svingninger og behov for kompetanse, har ført til endringer i den sosiale kontrakten mellom ansatte og bedrift. Cappelli (1997) beskriver dette som en 'new deal' i arbeidsmarkedet i USA der bedriftene i økende grad skyver ansvaret for de ansattes ansettbarhet eller 'employability', over

på den enkelte. I stedet for at bedriftene tar ansvar for intern opplæring og utvikling av de ansatte, kjøper de den kompetansen de ønsker ferdig i arbeidsmarkedet. En slik strategi kan løse problemet for enkeltbedrifter med å holde seg faglig oppdatert når teknologien endrer seg, men kan også føre til at stadig flere bedrifter kvier seg for å ta kostnadene ved intern opplæring fordi den ferdig opplærte arbeidskraften lett forsvinner til konkurrentene. Ansettelsesforhold der bedriftene kjøper de kvalifikasjonene de ønsker for en kort periode uten å ta ansvar for opplæring og vedlikehold av arbeidsevnen, har imidlertid noen institusjonelle forutsetninger som gjør dette mulig siden noen må ta dette ansvaret (Cappelli 1997). Nasjonale systemer for fag- og etterutdanning for ansatte er derfor en viktig faktor for å sørge for at den nødvendige kompetanse er tilgjengelig i arbeidsmarkedet. Her er forskjellene store mellom land som USA som i liten grad har utbygde systemer der utdanningssystem og bedrifter spiller sammen, og for eksempel Tyskland som har et godt utbygd skole- og lærlingsystem. Det er også et spørsmål om mer kortvarige relasjoner fører til press for å skaffe seg så høy som mulig generell kompetanse som er lett omsettelig i markedet, samtidig som mangel på (relevant) arbeidserfaring kan gjøre det vanskeligere for unge å komme seg inn på arbeidsmarkedet på tross av høyt utdanningsnivå.

En mer kortvarig og transaksjonell (kjøp-og-salg) relasjon mellom arbeidsgiver og ansatte har konsekvenser for de ansattes atferd og kan resultere i at de ansatte kan bli mer opptatt av å markedsføre seg selv internt og overfor mulige andre arbeidsgivere enn å utføre organisasjonens oppgaver på best mulig måte.

Endringer i bedriftsstrukturer med utskilling av funksjoner som selvstendige virksomheter og samarbeid mellom bedrifter (både private og offentlige) i næringskjeder er et viktig tema når det gjelder ansettelsesforholdene (Marchington mfl. 2005, Grimshaw mfl. 2004). Forholdet mellom hovedbedrift og underleverandører er preget av maktforholdet mellom dem; i hvilken grad de er gjensidig avhengig av hverandre og om de uten omkostninger kan

bryte forbindelsen med hverandre (Lane & Bachmann 1997, Sako 1992). Dette har betydning for hvilke ulikheter i arbeidsforholdene for de ansatte i de ulike bedriftene i verdikjeden som utvikles, og dermed også for stabiliteten i arbeidsstokken og deres innsatsvilje. Grimshaw mfl. (2004) argumenterer for at siden organisasjoner i seg selv ikke kan ha tillit til hverandre, er tilliten avhengig av at de ansatte som skal utføre arbeidet har tillit til samarbeidet som bedriften har inngått og realiserer dette i sitt daglige arbeid. De finner at ansettelsesforholdene hos underleverandørene er viktig for hvordan samarbeidet mellom bedriftene fungerer, selv om de tilsynelatende ikke angår 'moderbedriften' når oppgavene er utskilt og overlatt andre (Marchington mfl. 2005, Rubery mfl. 2003). Dette er viktige problemstillinger for å forstå utviklingen i relasjonene mellom private bedrifter, men ikke minst mellom offentlige og private virksomheter.

For å forstå endringene i det norske arbeidslivet er det viktig å ta hensyn til den norske konteksten fordi omstillinger og fleksibilisering, nye organisasjonsformer og ansettelsesrelasjoner, utformes i en historisk, politisk og kulturell kontekst der landets institusjoner bidrar til utformingen av både tilbud og etterspørsel etter ulike typer arbeidskraft, ev. utestenger typer arbeidskraft. Derigjennom formes det arbeidslivet som gir menneskene (ulike) muligheter til deltakelse, muligheter og belønninger. Arbeidsplassen, arbeidsforholdene og maktforholdene som er et resultat av disse prosessene, skaper på sin side 'normalarbeidstakeren' gjennom de krav som stilles til ham eller henne i ulike sektorer og på ulike arbeidsplasser. Utelukkelse og inklusjon er derfor ikke noe som kommer ved siden av den daglige politikk og praksis i arbeidslivet, men som skapes av denne. Her er både ledelse, fagforeninger, arbeidsorganisering og samarbeidsforhold, kulturelle normer og verdier av betydning. Dersom arbeidslivet skal kunne inkludere og nyttiggjøre seg de ressursene som finnes i landet, er det av stor betydning å forstå de komplekse prosessene som skaper den fordeling av muligheter og belønninger som vi kan observere.

Et bærekraftig arbeidsliv?

Den offentlige politikken målsetting om et inkluderende arbeidsliv er avhengig av politikken på virksomhetsnivå for å bli effektiv, og at virkemidlene på politikknivå og virksomhetsnivå må spille sammen for å nå målene. På denne måten er IA-avtalen banebrytende fordi den overskrider de tradisjonelle grensene mellom arbeids- og næringslivspolitikker ved å gi arbeidslivet ansvar for sosialpolitiske virkemidler.⁶ Dette ansvaret er i utgangspunktet motivert med kostnadene for bedriftene ved høyt sykefravær og deres behov for arbeidskraft på sikt. Det åpner imidlertid også for at samfunnsansvar blir forstått som et ansvar for næringsvirksomhet og at arbeidslivet tar ansvar for integrasjonen av alle innbyggere i samfunnet som primært skjer gjennom deltakelse i arbeidslivet slik arbeidslinja bygger på.

Vi har allerede erfaringer med en vel utviklet politikk som gjør det mulig å kombinere arbeid og familie gjennom permisjonsrettigheter for mor og far og som har bidratt til at Norge har en svært høy sysselsetting blant småbarnsforeldre (Brandth & Kvande 2003, Ellingsæter 2000, Leira 1998). Når kontantstøtteordningen ser ut til å ha ført til en reduksjon i småbarnsmødres sysselsetting de siste årene (Rønsen 2004), er behovet for arbeidskraft i framtida et viktig argument for å studere sammenhengen mellom arbeidslivs- og velferdspolitikker når det gjelder befolknings- og sysselsettingsutviklingen i Norge. Det er ikke gitt at vi kan regne med så høy yrkesdeltakelse blant småbarnsmødre og -fedre og kvinner generelt og samtidig ha en relativt høy fødselsrate i Norge.

Hvis vi ser virksomhetenes politikk i sammenheng med ønsket om et bærekraftig samfunn, et samfunn der betingelsene for framtidig næringsliv og sosial utvikling ivaretas og ikke undergraves, er den sosiale integrasjonen av alle landets innbyggere også et viktig aspekt ved økonomisk virksomhet.

Norges arbeidsliv har vært preget av samarbeid mellom arbeid og kapital, eiere og ansatte, ledere og ansatte. Dette har bygd på en egalitær tradisjon og en sterk fagbevegelse, men også på at de fleste norske bedrifter har vært relativt små og geografisk spredt og avhengig av alles innsats for å lykkes. Det har i stor grad vært et tillitsforhold mellom eiere og ledere og ansatte og mellom bedriften og lokalsamfunnet der virksomhet basert på utnytting av lokale ressurser for samfunnsnyttige behov har vært sentralt. Denne samarbeidstradisjonen har trolig bidratt til at norsk arbeidsliv har vært stabilt og i liten grad preget av konflikter sammenliknet med mange andre lands (Dølvik & Steen 1997). Partene har f.eks. kunnet forenes om moderate lønnsoppgjør og et velregulert arbeidsliv med medvirkning og standarder for arbeidsmiljøet.

Globaliseringen med økt internasjonal konkurranse og markedsliberal ideologi kan synes å ha ført til at arbeidsgivere har vært mer opptatt av en deregulering av arbeidslivet og mindre av det organiserte samarbeidet, iallfall hvis en skal dømme etter den politiske debatten. Samarbeidsviljen blant de ansatte de siste årene kan sett ut fra den samme debatten, også være truet av det som oppfattes som en økende grådighetskultur blant ledere både i offentlige og private virksomheter. Høyt lønnede ledere og skandaler om ledes disposisjoner og uetiske atferd kan derfor potensielt true samarbeidstradisjonene i norske virksomheter slik vi kan se spor av i debattene rundt de siste tariffoppgjørene. En grådig lederkultur kan også ha konsekvenser for de ansattes lojalitet overfor virksomheten og deres vilje til innsats.

Næringslivets og virksomhetenes vilkår er i Norge etter krigen stort sett blitt forstått som et felles anliggende for hele befolkningen fordi næringslivet skulle tjene hele samfunnet og bidra til å møte befolkningens behov.⁷ I den markedsliberale diskursen er samfunnets behov kommet i bakgrunnen for næringslivets behov og deres internasjonale

⁶ Det motsatte er mer vanlig f.eks. når det gjelder trygdepolitikk og permisjonsordninger for foreldre.

⁷ Industri ble derfor i utgangspunktet sett på som unyttig ettersom produksjonen ikke fylte menneskenes basisbehov (mat, bolig, varme). Når industriproduksjon likevel ble funnet nyttig, var det fordi en ved hjelp av inntektene fra industriproduksjonen kunne kjøpe mat fra andre land og dermed fylle basisbehovene, slik oljeproduksjonen i stor grad gjør det i dag.

konkurranssevne. I denne diskursen kan det se ut som om menneskenes behov ikke er målet, men et middel, og en slik tankegang tilsier at må vi akseptere at mennesker støtes ut av arbeidslivet og at virksomheter legges ned for å flytte produksjonen der arbeidskraften er billigere dersom dette fører til større lønnsomhet enn produksjon i Norge. Denne utviklingen kan svekke samfunnets bærekraft, og vi kan stille spørsmål om den potensielt også truer den sosiale kontrakten i vårt samfunn.

Vi vil derfor peke på behovet for at forskning på omstilling og endring i privat og offentlig sektor nettopp ser på virksomhetens bærekraft i et samfunnsmessig perspektiv med fokus på de samfunnsmessige konsekvensene av bedriftenes atferd og de ulikhetsskapende prosessene deres atferd gir opphav til.

Siden arbeidslivet er et sterkt politisert felt, har arbeidsforskningens analyser tidligere ofte hatt fokus på 'enkle' sammenhenger som teknologiens betydning for dekkvalifisering eller økte kvalifikasjonskrav, arbeidsmiljøets betydning for lønnsomhet eller kostnader, om kvinner blir diskriminert eller ikke ved ansettelser eller lønnsfastsettelse. Slike forenklete bilder av sammenhenger er mindre nyttige når vi skal forstå og ikke minst handle for å forandre tilstanden. Vi vil derfor argumentere for mer komplekse bilder av arbeidslivet, flere faktorer og typer prosesser som samvirker og på motsetningsfylte måter bestemmer arbeidsmiljø og (samtidig) er grunnlag for både trivsel og belastninger. Skal vi forstå de samlede endringene, må vi ta med flere aspekter, flere perspektiver og flere tilnæringer som til sammen kan utfylle bildet. Ved å sammenlikne på tvers av organisasjoner og sektorer og ved å se Norge i verden kan vi både få øye på det særegne ut fra vår historie og institusjonelle situasjon, og den internasjonale utviklingen som preger vårt og andre lands arbeidsliv på forskjellige måter på grunn av ulik næringsstruktur, økonomi og ulike historiske og politiske betingelser.

Arbeidslivet er som den sentrale arena for livsutfoldelse i vårt samfunn, svært viktig i å forme våre liv, våre erfaringer, våre holdninger og sosiale normer. Slik utformes klasse og ulikhet, solidaritet og konkurranse, kjønne jobber og

identiteter, hva vi oppfatter som kvinnelig, mannlig, etnisk norsk, normalt og avvikende i arbeidslivet. Dette preger på sin side samfunnet. Arbeidslivet er en del av samfunnet, og skal arbeidslivsforskningen være framtidsrettet, er det viktig å utfordre både teoretiske og metodologiske posisjoner.

Bokas innhold

Ser vi på målsettingene om et inkluderende arbeidsliv i et samfunnsperspektiv på en bærekraftig utvikling, er det avgjørende at alle som kan, får delta i arbeidslivet og får muligheter til å bidra med sine evner. I artikkelen *Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetenes rolle og atferd* ser Erik Døving, Ingerid Nordhaug og Odd Nordhaug på hva bedriftene gjør for å slippe marginale grupper i samfunnet til. På tross av at Norge er kommet langt i å gi kvinner plass i arbeidslivet, ligger landet langt tilbake når det gjelder grupper som langtidsledige, eldre delvis uføre, funksjonshemmede og ikke minst innvandrere. Med utgangspunkt i forskningen på feltet om erfaringene med å tenke mangfold og inklusjon, stiller de spørsmål ved hva norske bedrifter tenker om dette når det gjelder rekruttering, og hva de gjør på feltet.

Gruppen innvandrere er ikke spesielt nevnt i avtalen om inkluderende arbeidsliv. I artikkelen *Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv* diskuterer Berit Gullikstad og Tove Håpnes hvordan både forskning og politikk i forhold til integrasjon av innvandrere har hatt et individperspektiv der en har vært opptatt av innvandrere, men ikke sett de prosessene i arbeidslivet og samfunnet som fører til henholdsvis inklusjon og utestenging. Debatten og forskningen både om etnisitet og kjønn har vært preget av en 'kulturalisering' som har skygget for variasjonene etter sosial bakgrunn og klasse. Artikkelen argumenterer for at det er nødvendig å se hvordan etnisitet, kjønn og klasse spiller sammen for å forstå de prosessene i virksomhetene i arbeidslivet som hemmer eller fremmer inklusjon og muligheter.

Opplæring er sentralt i langvarige ansettelsesrelasjoner der bedriften investerer i sine ansatte. En utvikling mot mer kortvarige ansettelsesrelasjoner gjør det viktig for de

ansatte å sørge for sin ansettbarhet eller 'employability' gjennom opplæring. I artikkelen *Opplæring i arbeidslivet* tar Pål Schøne og Hege Torp opp konflikten mellom hensynet til bedriftsøkonomisk effektivitet og hensynet til inkludering og samfunnsmessig fordeling i forhold til bedriftens investering i sine ansatte gjennom opplæring. Inklusjonshensyn tilsier at opplæring gis til dem som risikerer å bli marginalisert, men effektivitetshensyn tilsier at det investeres der det er størst utbytte å hente. De ulike hensynene illustrerer en mulig konflikt mellom samfunnsmessig og bedriftsøkonomisk nytte, og åpner for spørsmål om hva effektene av opplæring er for den enkelte, bedriften og samfunnet.

Torstein Nesheim stiller i artikkelen *Ansettelsesrelasjoner i norsk arbeidsliv: Perspektiver og problemstillinger* spørsmål om vi ser en utvikling bort fra faste og langvarige relasjoner mot kortvarige og løse tilknytninger, hvordan vi kan forstå utviklingen og hvilke konsekvenser den har. Artikkelen presenterer flere teoretiske perspektiv på utviklingen i ansettelsesrelasjoner for å problematisere forholdet mellom langsiktige og kortvarige ansettelser og differensierte personalstrategier i virksomhetene. Hva ønsker bedriftene å oppnå, og hvordan fungerer det?

I sitt bidrag *Omstillinger – potensial for mestring og bærekraftig arbeidslivsutvikling?* stiller Bjørg Aase Sørensen og Thoralf Qvale spørsmål ved om omstillingsprosessene i privat og offentlig sektor er holdbare utviklingsprosesser som styrker organisasjonene og deres evne til videre utvikling. I et bærekraftperspektiv er arbeidsevnen til dem som støtes ut og de som blir igjen etter en nedbemanning, et viktig spørsmål. Kostnader og nytte både på individ- og organisasjonsnivået er viktig for å vurdere effektene av omstillinger. Forfatterne argumenterer for at erfaringene fra 'gode' omstillingsprosesser som styrker organisasjonens evne til felles arbeid for videre utvikling, kan gi innsikt i prosessene som skaper bærekraftig utvikling og fremmer inkludering i arbeidslivet.

Litteratur

- Acker, Joan (1998) The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5, 4.
- Andersen, Lars (2002) *Underorganisering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aronsson, Gunnar (2004) Temporary work – working conditions and health. Innledning på konferansen *Arbeidsliv og velferdstjenester i endring. Om fleksibilitet og kvalitet*. NFR og NOVA, Oslo 13. mai.
- Atkinson, John (1984) *The flexible firm and the shape of jobs to come. Labour Market Issues no. 5*, Oxford: Trade Union Research Unit, Ruskin College.
- Bakke, John Willy (red.) (2001) *Arbeid på nye måter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bakke, John Willy (1994) *Arbeid på hjemmebane*. TF-notat 40/94, Kjeller: Televerkets Forskningsinstitutt.
- Barrett, Rowena (ed.) *Management, Labour Process and Software Development: Reality Bytes*. London: Routledge.
- Bejerot, Eva og Hans Hasselbladh (red.) (2002) *Kvalität utan gränser*. Lund: Academia Adacta.
- Berg, Anne Marie (1995) *Vellykket forvaltning*. Oslo: TANO.
- Berg, Anne Marie, Hanne Heen og Svein Hovde (2002). *Kvalitetsbyråkratiet – Mellom autonomi og kontroll*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 11, Oslo: AFL.
- Boston, J., J. Martin, J. Pallot, and P. Walsh (1996) *Public Management. The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson and Steve Williams (2000) *Myths at Work*. Cambridge: Polity.
- Brandth, Berit og Elin Kvande (2003) *Fleksible fedre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bø, T.P. og T.H. Molden (2000) *Arbeid*. I *Sosialt utsyn 2000*, Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Cappelli, Peter (1997) *The New Deal at Work. Managing the market-driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cascio, Wayne, Clifford E. Young and James R. Morris (1997) Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations, *Academy of Management Journal*, 40, 5, 1175–1198.

- Christensen, Tom og Per Lægred (2001) *New Public Management i norsk statsforvaltning*. I Tranøy, B. S. og Ø. Østerud (red.) *Den fragmenterte staten. Reformert, makt og styring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dahl-Jørgensen, Carla, Hans Torvatn og Bente Rasmussen (2002) *Ansiktsløs på avstand*. I Forseth, U. og B. Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Drucker, Peter (1965) *The Practice of Management*. London: Mercury Books.
- Dølvik, Jon Erik (ed.) (2001) *At your service? Comparative perspectives on employment and labour relations in the European private sector services*. Brussel: P.I.E.-Peter Lang.
- Dølvik, Jon Erik and Arild Steen (eds.) (1997) *Making solidarity work? The Norwegian labour market model in transition*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Ellingsæter, Anne Lise (2000) *Welfare states, Labour Markets and Gender relations in Transition: the Decline of the Scandinavian Model?* I Boje, T. og A. Leira (eds.) *Gender, Welfare State and the Market: Towards a New Division?* London: Routledge.
- Ellingsæter, Anne Lise (1995) *Gender, Work and Social Change*. Rapport 14, Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.) (2002) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen og Aagoth Elise Storvik (2003) *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erickson, K and Jennifer L. Pierce. (2003) *Farewell to Organization Man: The Feminization of Loyalty in High-End and Low-End Service Jobs*. Paper presentert på *The Gender, Work and Organization Conference*, Keele University, England 25.–27. juni.
- Forseth, Ulla (2003) *Fortellinger i SAS. Rapport fra prosjektet Løsninger i Bedrift*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Forseth, Ulla (2002) *Maktspill i moderne servicearbeid*. I A.L. Ellingsæter og J. Solheim (red.) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt i moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal.
- Forseth, Ulla (2001) *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work*. Dr. polit.-avhandling i sosiologi, Trondheim: NTNU.
- Forseth, Ulla (1994) *Arbeidsmiljø som konkurransefaktor i tjenesteyting?* Rapport 6. København: Nordisk Ministerråd.
- Forseth, Ulla (1989) *Uten mål og mening? Målstyring av omsorgstjenesten*. Trondheim: Norsk institutt for sykehusforskning.
- Forseth, Ulla, Thomas Hugaas Molden og Bente Rasmussen (2002) *Det nye arbeidslivet – et kundeliv?* I Forseth, U. og B. Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Forseth, Ulla og Bente Rasmussen (red.) (2002) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grimshaw, Damian, Jill Rubery, Hugh Willmott and Mick Marchington (2004) *Bringing employment back in: a critique of current theorizing of inter-organizational relations*. Paper to the *Work, Employment and Society Conference*, University of Manchester, 1–3 September 2004.
- Grimsmo, Asbjørn, Bjørg Aase Sørensen og Odd Løkke (1992) *Det moderne tjenerskapet: Varm på beina, kald i hjertet*. Rapport 12/92, Oslo: AFL.
- Gullikstad, Berit og Bente Rasmussen (2004) *Likestilling eller omstilling? Kjønnsperspektiver på modernisering av offentlig sektor*. Trondheim: SINTEF IFIM. www.sintef.no/ifimrapport.
- Gutek, B. (1995) *The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrison, B. (1997) *Lean and Mean*. London: The Guilford Press.
- Hochschild, Arlie Russel (2001) *Globale omsorgskjeder*, *Kvinneforskning*, 25, 2, 5–13.
- Hood, Christopher (1991) *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69, Spring 1991, 3–19.
- Hugemark, Agneta (1994) *Den fängslade marknaden*. Lund: Arkiv.
- Hyman, Richard (1991) *Plus ça change? The theory of production and the production of theory*. I Pollert, Anna (ed.) (1991) *Farewell to Flexibility?* Oxford: Blackwell.
- Isaksen, Lise Widding (2001) «Kommer din praktikant også fra Litauen?» Om nye løsninger på gamle problemer. *Kvinneforskning*, 25, 2, 63–71.
- Jordfald, Bård og Dag Olberg (2002) *IKT-sektoren –perspektiver på sysselsetting, arbeidsmiljø og interesseorganisering*. Oslo: Fafo.

- Klein, Naomi (2001) *No Logo*. London: Flamingo.
- Lane, C. and R. Bachmann (1997) Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions. *British Journal of Sociology*, 48, 2, 226–254.
- Langeland, O. (red.), T. Bjørnskau, H. Lorentzen, A. W. Pedersen (1999) *Mellom frihet og fellesskap. Det 21. århundrets velferdssamfunn*. Rapport 270, Oslo: Fafo – Tiden.
- Leidner, Robin (1993) *Fast Food – Fast Talk*, Berkeley: University of California Press.
- Leira, Arnlaug (1992) *Welfare States and Working Mothers*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Leira, Arnlaug (1998): En «kvinnevennlig» velferdsstat? I Nagel, A.H. (red.) *Kjønn og velferdsstat*. Bergen: Alma Mater.
- Leiulforsrud, Håkon og Barbra S. Frisvold (2003) Samtidsdiagnoser i sosiologien: Forestillinger om «det nye arbeidslivet», *Sosiologisk tidsskrift*, 11, 2, 154–180.
- Lepak, D. and S. Snell (1999) The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development, *The Academy of Management Review*, 24, 1, 31–48.
- Lie, Merete (1985) *Fjernarbeid – veien til det gode liv?* Trondheim: IFIM.
- Lie, Merete, Elin Kvande og Eli Kvåle (1978) *Lønnet hjemmearbeid*. Trondheim: IFIM.
- Marchington, Mick, Damian Grimshaw, Jill Rubery and Hugh Willmott (eds.) (2005) *Fragmenting Work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Moland, Leif E. og Heidi Gautun (2002) *Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren?* Oslo: Fafo-rapport 395.
- Moltu, Berit (2004) *BPR på norsk! Managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR) som kulturell praksis*. Dr.-gradsavhandling i tverrkulturelle kulturstudier 2004:81, Trondheim: NTNU.
- Moore, Michael (2002) *Bowling for Columbine*. Film
- Nesheim, Torstein (2004) 20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om 'den fleksible bedrift', *Sosiologisk Tidsskrift*, 12, 1, 3–24.
- Nesheim, Torstein (2002) National employment regimes and firms' staffing practices: Insight gained from comparing Norway as an idealtypical case with the United States and the United Kingdom, *International Journal of Comparative Law and Industrial Relations*, 18, 3, 299–314.
- Noon, M. og P. Blyton (1997) *The Realities of Work*. London: Macmillan.
- NOU 1999:34 *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*.
- Næss, Bjørg (1997) *Fleksibel arbeidskraft – helsesektorens B-lag?* Hovedoppgave i sosiologi, Trondheim: NTNU.
- O'Reilly, Jacky and Colette Fagan (eds.) (1998) *Part-time Prospects: An International Comparison of Part-time Work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge.
- Olberg, Dag (red.) (1995) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo, Fafo.
- Olberg, Dag (1990) *Fleksibilitet og fagorganisering*. Oslo, Fafo.
- Olsen, Karen Modesta and Arne Kalleberg (2004) Non-standard work in two different employment regimes: Norway and the United States, *Work, Employment & Society*, 18, 2, 321–349.
- Olsen, Johan P. and B. Guy Peters (eds.) (1996) *Lessons from Experience. Experimental learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Peck, Jamie (2004) Neo-liberalisms at work. Pleanry speech at the *Work, Employment & Society Conference 2004*, University of Manchester 1–3 September.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Pollert, Anna (ed.) (1991) *Farewell to Flexibility?* Oxford: Blackwell.
- Pollert, Anna (1988) The 'flexible firm': Fixation or fact? *Work, Employment & Society*, 2, 3, 281–316.
- Pollitt, Christopher (1995) Justification by works or by faith? Evaluating the New Public Management. *Evaluation*, 1, 2, 133–154.
- Procter, S., S. J. Rowlinson, L. McArdle, John Hassard, J. and P. Forrester (1994) Flexibility, politics and strategy: In defence of the model of the flexible firm. *Work, Employment & Society*, 8, 2, 221–242.

- Rasmussen, Bente (2004) Between endless needs and limited resources, *Gender, Work and Organization*, 11, 5, 291–310.
- Rasmussen, Bente (2002a) Når jobben tar livet. I Forseth, U. og B. Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Rasmussen, Bente (2002b) Jobben eller livet? I Ellingsæter, A.L. og J. Solheim *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt i moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal.
- Rasmussen, B. (2000) Hjemmesykepleien som grådig organisasjon. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 41,1, 38–57.
- Rasmussen, Bente (1998) Bedre jobber og mer å gjøre? *Sosiologi i dag*, 28, 3, 85–108.
- Rasmussen, Bente og Birgitte Johansen (2005) Trick or treat? Autonomy as control in knowledge work. I Barrett, Rowena (ed.) *Management, Labour Process and Software Development: Reality Bytes*. London: Routledge.
- Rasmussen, Bente og Birgitte Johansen (2002) Å sage over den greina man sitter på? *Sosiologisk Tidsskrift*, 10, 4, 332–354.
- Ritzer, G. 1993. *The McDonaldization of Society*, London: Sage.
- Rubery, Jill, Fang Lee Cooke, Jill Earnshaw and Mick Marchington (2003) Contracts, co-operation and employment relationships: working in a multi-employer environment, *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2, 265–289.
- Sagli, Tor (1993) 1980-årenes visjoner og 1990-årenes praksis. I Lægred, P. og J.P. Olsen (red.) *Organisering av offentlig sektor*. Oslo: Tano.
- Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skjeie, Hege og Mari Teigen (2003) *Menn i mellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skorstad, Egil (2002) *Nye organisasjonsformer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Standing, G. (1989) Global Feminization through Flexible Labor, *World Development*, 17, 1077–1095.
- Sørensen, Bjørg Aase i samarbeid med Antje Rapmund, Kristin Skeide Fuglerud, Anne Inga Hilsen og Asbjørn Grimsmo (1998) *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse. Kunnskapsstatus og kunnskapsbehov*. Rapport 8/98, Oslo: AFI.
- Sørhaug, Tian (1996) *Om ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- TemaNord (2000) *The ICT sector in the Nordic countries*. København: Nordisk Ministerråd.
- Thompson, Paul and Chris Warhurst (eds.) (1998) *Workplaces of the Future*. London: Routledge.
- Torvatn, Hans og Thomas Hugaas Molden (2001) *HMS-tilstanden i Norge i 2001*. Rapport STF38 A01027, Trondheim: SINTEF IFIM.
- Vabø, Mia (2002) Kvalitetsretorikk i norske kommuner. I Bejerot, E. og H. Hasselbladh. (red.) *Kvalität utan gränser*. Lund: Academia Adacta.
- Vike, Halvard i samarbeid med Runar Bakken, Arne Brinchmann, Heidi Haukelien og Randi Kroken (2002) *Maktens samvittighet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Voss-Dahm, Dorothea (2005) Coming and going at will? Working time organization in German companies. I Barrett, Rowena (ed.) *Management, Labour Process and Software Development: Reality Bytes*. London: Routledge.
- Voss-Dahm, Dorothea (2004) The regulation of short-hours part-time work in Germany and segmentation in internal labour markets in the retail trade. Paper to the *Work, Employment & Society Conference*, Manchester 1–3 September 2004.
- Vaage, O.F. (2002) *Til alle døgnets tider. Tidsbruk 1971–2000*. Oslo: SSB.
- Wacquant, Loïc (2003) Innledning på sosiologenes vinterseminar 2003, Gausdal Høyfjellshotell, 10.–12. januar.
- WES 2004: www.umist.ac.uk/wes2004

2. Erik Døving, Ingerid W. Nordhaug og Odd Nordhaug,
Samfunns- og næringslivsforskning

Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd

INNLEDNING

Formålet med dette kapitlet er å skissere framtidige forskningsutfordringer og forslag til konkrete prosjekter innenfor det brede tematiske feltet ledelse av mangfold.

Norsk arbeidsliv har blitt mer mangfoldig de siste tiårene, samtidig viser statistikk for arbeidsmarkedet at en rekke systematiske forskjeller mellom ulike grupper består. Selv om disse makrotallene dels er et utslag av den enkeltes egne ønsker og valg, er det et hovedpoeng for oss at de også er utslag av virksomhetenes strategier og atferd (f.eks. Dahl mfl., 2001, Rogstad, 1997). Iverksettingen av den såkalte arbeidslinjen i norsk sosialpolitikk har imidlertid lagt lite vekt på tiltak knyttet til arbeidsplassen (Dahl & Drøpping, 2001).

Avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) flytter imidlertid tyngdepunktet mot virksomheten og arbeidsplassen. De data som finnes på området, tyder også på at norske virksomheter ligger langt bak andre land når det gjelder å forholde seg aktivt og systematisk til marginale grupper på arbeidsmarkedet (Brandt mfl., 2004). Forskningsutfordringene på dette området dreier seg derfor ikke bare om å analysere ulike gruppers relasjon til arbeidslivet, men også om virksomhetenes håndtering av det mangfoldet som ulike grupper representerer.

Virksomhetenes rolle og atferd begrenser seg ikke til spørsmålet om å ansette en bestemt arbeidssøker, men gjelder organisering og personalledelse i bred forstand. Både totaltallene og mer fokusert forskning viser at virksomhetenes atferd har betydning. Vi har imidlertid lite spesifikk kunnskap om hva norske virksomheters strategier består i og hvordan disse fungerer i praksis når det gjelder mangfold og inkludering. Målet med denne artikkelen er derfor å flytte forskningens søkelys over fra egenskaper ved individer og grupper av arbeidstakere til virksomhetenes eller arbeidsgivernes strategier, tiltak, ledelse og atferd.

Arbeidet med å utrede dette innspillet har delvis foregått gjennom ekstensive litteratursøk internasjonalt og nasjonalt for å identifisere og annotere ulike typer forskningsbidrag om mangfold generelt og inkludering spesielt (bl.a. «diversity management», «integration of minorities», «affirmative

action»). Litteratursøket ble først og fremst gjennomført strukturert ved hjelp av databasen SSCI (Social Science Citation Index), som omfatter de fleste relevante vitenskapelige tidsskrifter, og de norske universitetsbibliotekenes BIBSYS. I tillegg gjorde vi åpne søk på nettet. Vi la særskilt vekt på å identifisere forskning knyttet til en norsk kontekst, og av den grunn rapporterer vi om et noe bredere tilfang av norsk litteratur sett i forhold til den internasjonale på feltet. Målet har vært å skape et systematisk kunnskapsgrunnlag, som i sin tur kan bidra til å danne en basis for å formulere nye problemstillinger som bør utforskes.

Nedenfor vil vi først gjøre rede for utfordringer knyttet til mangfold i form av blant annet kjønn, etnisitet, alder og funksjonsevne. Både den aktuelle statistikken og de demografiske framskivingene vi skisserer nedenfor, viser at dette er klare velferdsstatlige utfordringer. Samtidig er disse utfordringene relevante også for virksomhetene – i andre del drøfter vi derfor ledelse av mangfold både som en ressurs og som et ansvar for virksomheten. Deretter går vi mer detaljert inn i det forskningsbaserte kunnskapsgrunnlaget på området. Etter at vi har presentert dette systematiske kunnskapsgrunnlaget, formulerer vi til slutt et knippe problemstillinger vi mener det er viktig å få undersøkt i framtidig norsk arbeidslivsforskning.

ØKT MANGFOLD: NYE UTFORDRINGER

Norsk arbeidsliv er blitt betydelig mer heterogent i løpet av de siste tiårene. Dette skyldes ikke minst kvinnes innmarsj i lønnsarbeid og høyere utdanning, men det skyldes også at Norge har blitt mer flerkulturelt gjennom arbeidsinnvandring og mottak av flyktninger. Hvit, middelaldrende, mannlig industriarbeider med norsk som morsmål burde dermed ikke lenger stemme med vårt bilde av normalarbeidstakeren.

I Norge er det et offisielt mål at alle som overhodet kan skal delta i arbeidslivet, inkludert de som ikke er fullt arbeidsdyktige (NOU 2000:27; St.meld. nr. 49 (2003–04)). Samtidig som arbeidslivet helst skal bli mer inkluderende,

er det utviklingstrekk som peker i retning av at arbeidslivet også stiller større krav til den individuelle arbeidstaker, blant annet i form av innsats, fleksibilitet og resultatansvar (Olsen & Torp, 1998; Nesheim, denne rapporten; Rasmussen, 2000; Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 2004). Økt individualisering av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan på samme måte øke faren for utstøting av blant andre eldre, langtidsledige og funksjonshemmede. Selv om norsk arbeidsliv samlet sett er blitt mer mangfoldig, er ikke bildet entydig. For eksempel har kvinners sysselsettingsgrad nærmet seg mennenes, men det er fortsatt systematiske forskjeller i kvinners og menns yrkeskarrierer. Vi ser også at arbeidsledigheten blant førstegenerasjonsinnvandrere er betydelig større enn blant befolkningen for øvrig. Ledigheten er særlig stor blant innvandrere fra Afrika.

Mangfold er i denne sammenhengen ikke begrenset til kjønn og etnisitet, men omfatter også alder, funksjonsevne, religiøs overbevisning, sivilstand, seksuell legning og utdanning. I praksis vil det være slik at bare noen av disse forholdene vil være synlige trekk ved personen med reelle konsekvenser for personens yteevne (f.eks. funksjonshemming) eller antatte konsekvenser (f.eks. stereotypisering basert på kjønn eller etnisitet) (Kvitastein, Johansen og Supphellen, 1996; Rogstad, 2001b; Storvik, 2002a). Selv om det er omtrent like mange kvinner som menn i arbeidslivet, er det fortsatt systematiske forskjeller i yrke, bransje og tilknytningsform (f.eks. deltidsarbeid) mellom kjønnene. Flere menn i kvinnedominerte yrker og virksomheter vil dermed øke mangfoldet i arbeidslivet. Ledelse av mangfold handler derfor om mer enn å få alle grupper inn i arbeidslivet. Det handler også om i bred forstand å lede og organisere virksomheter uten noen snevert avgrenset «normalarbeidstaker». Ledelse av mangfold dreier seg med andre ord om bedriftenes strategier, ledelse og faktiske atferd i forhold til en mangfoldig arbeidsstyrke generelt, og er ikke avgrenset til tiltak for likestilling mellom kjønn eller tiltak for funksjonshemmede og andre utvalgte grupper.

Aktuell bakgrunn

Selv om norsk arbeidsliv har blitt mer mangfoldig de siste tiårene, viser totaltallene for arbeidsmarkedet at en rekke systematiske forskjeller mellom ulike grupper består. Noen aktuelle fakta kan illustrere dette.¹

Sysselsettingen blant kvinner er omtrent like stor som for menn, men sysselsettingsmønsteret er likevel ulikt. Mens det blant mannlige arbeidstakere er uvanlig å arbeide deltid² (5–6 prosent på deltid), er det svært utbredt blant kvinnelige arbeidstakere: 35–40 prosent av kvinnene går deltid, nesten halvparten i aldersgruppen 55–66 år. Kontantstøtten til småbarnsforeldre som ikke bruker barnehagetilbud, har hatt beskjedne virkninger på likestilling i arbeids- og familieliv. Selv om ordningen er utformet kjønnsnøytralt, er det en fare for at ordningen sementerer status quo ved at det oftest er kvinner som tar permisjon og reduserer arbeidstiden (Ellingsæter og Gulbrandsen, 2001).

Vi ser altså at kvinners sysselsettingsgrad nærmer seg mennenes, men det er fortsatt systematiske forskjeller i kvinners og menns yrkeskarrierer. Kvinner og menn er fortsatt ujevnt fordelt på mange yrker og bransjer. Kvinner jobber oftere innen offentlig sektor – typisk innen helse, omsorg og førskole – dessuten innen salg og service, mens menn dominerer innen industri, petroleumsutvinning og bygg/anlegg. Det skjer heller ikke noen særlig utjevning i disse forskjellene (Håland & Daugstad, 2003).

Kvinneandelen faller dessuten klart jo høyere opp i hierarkiene en kommer og det er stor overvekt av mannlige ledere i de fleste bransjer (se også Gullikstad & Håpnes, denne artikkelsamlingen). I Maktutredningens eliteundersøkelse var for eksempel 96 prosent av topplederne i næringslivet menn, tilsvarende 81 prosent i forvaltningen og 76 prosent i de frivillige organisasjonene (Engelstad mfl., 2002). Bare i politikken var det noenlunde kjønnsbalanse. Styrene i de private bedriftene er mannsdominert på samme måte: vel 13 prosent av medlemmene og omkring 2 prosent av styrelederne i børsnoterte selskaper er kvinner (Økono-

¹ Tallene er hentet fra Statistisk sentralbyrå (SSB) dersom ikke annen kilde er oppgitt.

² Deltid er inntil 32 timer/uke.

misk Rapport 05/2004). På tross av de siste års debatt om og kampanjen for å bedre kjønnsbalansen i styrene, synes bedriftene å være lite aktive når det gjelder å skaffe seg kvinnelige styremedlemmer.

Blant førstegenerasjonsinnvandrere³ er arbeidsledigheten nå på omkring 10 prosent (mot 4 prosent for befolkningen samlet). Variasjonen innen innvandrer-kategorien er imidlertid slående: Arbeidsledigheten blant innvandrere fra Vest-Europa og Nord-Amerika er ubetydelig høyere enn for personer født i Norge, men så stiger den til omkring 10 prosent for østeuropere og latinamerikanere, 13 prosent for asiater og 18 prosent for afrikanere. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) er en tredjedel av arbeidsledige på tiltak førstegenerasjonsinnvandrere. Sysselsettingsprosenten er klart lavere blant innvandrere enn blant befolkningen for øvrig, og enda lavere blant flyktninger (Olsen, 2004). Arbeidstakere fra Afrika og Asia har en stor del ufaglært arbeid: en firedel av ikke-vestlige innvandrere har yrker uten krav til utdanning, mot vel 6 prosent for befolkningen som helhet.

Disse hovedtallene blir jevnlig utdypet av nyhetsmediene med historier om innvandrere som på tross av gode meritter ikke engang blir invitert til jobbintervju. Situasjonen i våre naboland er ikke så ulik. *Dagens Nyheter* (5. september 2004) satte fire studenter til å ringe på ledige jobber. På tross av identiske kvalifikasjoner og flytende svensk, ble de to med svenskklिंगende navn gjerne innkalt til intervju, mens de to med arabiskklिंगende navn ble avvist umiddelbart. Fra Danmark rapporterte *Information* nylig (13. oktober 2004) at velutdannede somaliere i stort antall forlater landet til fordel for England der de møter mindre diskriminering i arbeidsmarkedet.

Vi vet at utdanning er den generelt beste garantien mot arbeidsledighet, for innvandrere fra ikke-vestlige land er dette i langt mindre grad tilfellet. Sannsynligheten for å bli arbeidsledig etter høyere utdanning er 2–5 ganger så stor for ikke-vestlig innvandrer, og det synes ikke å være manglende kompetanse som er utslagsgivende – bare etnisk

bakgrunn (Støren, 2004). Det er tydelig at innvandrere har særlige problemer med å etablere seg på arbeidsmarkedet også i stillinger de er godt kvalifisert til.

På samme måte rapporteres det om personer med nedsatt funksjonsevne som blir forbigått eller lavt prioritert i forbindelse med for eksempel omstillinger og omorganiseringer. Avhengig av definisjon er ifølge SSB mellom 7 og 14 prosent av befolkningen i yrkesaktiv alder funksjonshemmet, under halvparten av disse er sysselsatt (mot tre firedeler av befolkningen samlet). Forskjellen i sysselsetting mellom funksjonshemmede og befolkningen for øvrig øker markert med alderen. Sysselsettingsgraden er lav for funksjonshemmede i alle land, men i Norge er denne lav særlig i forhold til den høye sysselsettingsgraden generelt (Svalund, 2004). 44 prosent av de funksjonshemmede arbeider deltid mot 26 prosent av alle sysselsatte, og også blant funksjonshemmede er det langt flere kvinner enn menn som arbeider deltid.

Selv om funksjonshemningen begrenser hvor mye vedkommende kan arbeide, reflekterer disse tallene likevel at funksjonshemmede samlet sett har en svak tilknytning til arbeidslivet. Det rapporteres stadig om eksempler på funksjonshemmede som etter alt å dømme blir forskjellsbehandlet. *Bergens Tidende* meldte 4. september i år at en erfaren og kvalifisert, men døv kokk tapte til fordel for en mindre kvalifisert i forbindelse med sparetiltak. SSBs noe usikre tall for hvem som faktisk bør regnes som funksjonshemmet, viser også at funksjonshemning ikke bare er en objektiv egenskap ved personen, men at funksjonsevne også avhenger av de krav som arbeidslivet eller jobben stiller og hva som forventes av andre (Svalund, 2004). Denne forståelsen av funksjonshemning som relativ eller relasjonell vil også ha implikasjoner for tiltak eller strategier på området.

Mens yrkesdeltakelsen i befolkningen samlet er på vel 70 prosent, er under halvparten av befolkningen i alderen 62–66 år i arbeid (Vaage, 2003). Noen arbeidstakere går av med tidligpensjon frivillig, spesielt med gunstig økonomisk

³ Innvandrerbefolkningen i Norge utgjør nå 350 000, hvorav 290 000 er førstegenerasjonsinnvandrere og 60 000 er født i Norge av to utenlandsfødte foreldre. Vel 20 prosent av Oslos befolkning er innvandrere.

kompensasjon (AFP), andre mer motvillig. De som fortsetter i arbeid tross tilbud om AFP, synes å være motivert av interessant arbeid, at de ikke ønsker å være uvirksomme og at det er godt sosial miljø på arbeidsplassen (se også Midtsundstad, 2002). Aakvik, Dahl og Vaage (2004) finner også store forskjeller mellom offentlig og privat sektor, der det i privat sektor er langt vanligere å benytte seg av AFP. Dette støttes av seniorpolitisk barometer der det fremgår at det er de eldste arbeidstakerne som i størst grad synes det er vanskelig å lære seg for eksempel nye datasystemer (Dalen, 2004). Samtidig viser barometeret at de eldste arbeidstakerne i mindre grad får lære noe nytt eller skifte arbeidsoppgaver dersom de ønsker det.

Büsch mfl. (2004) konkluderer at eldre arbeidssøkere diskrimineres både i Norge og Tyskland, diskrimineringen er imidlertid mindre markert i Norge enn i Tyskland. Det er noe usikkert om resultatene kan generaliseres til kvinner og arbeidere (som ikke var inkludert i undersøkelsen). Ifølge en undersøkelse MMI har utført for Senter for seniorpolitikk, har hver fjerde leder opplevd at det foregår aldersdiskriminering «av og til» eller «ofte» (i motsetning til sjelden eller aldri), lederne har opplevd kjønnsdiskriminering omtrent like ofte. Tallene for et utvalg av yrkesaktive er omtrent like (Dalen, 2004). Aldersdiskriminering synes altså å være like utbredt som kjønnsdiskriminering (Solem, 2001). Intern diskriminering av eldre gjelder mer konkret forfremmelser/intern rekruttering, kurs/opplæring i arbeidstiden og særlig at yngre arbeidstakere foretrekkes når ny teknologi skal innføres. Midtsundstad (2002b) rapporterer at en av fire mellomledere/teknikere gikk av med pensjon tidligere enn de ønsket. Tidligere undersøkelser har konkludert med at aldersdiskriminering i rekrutteringssituasjonen (i større grad enn aldersdiskriminering av ansatte) er spesielt utbredt (Walker, 1993). I praksis har altså eldre arbeidssøkere særlig problemer etter bedriftsnedleggelse eller innskrenkninger i arbeidsstokken.

Hvert år faller i underkant av 10 prosent av elevene ut av videregående opplæring (Grøgaard, Midtsundstad og Egge, 1999; Midtsundstad, 2000). Omkring halvparten av disse har behov for kvalifiserings- eller sysselsettingstiltak.

Frafallet er størst på yrkesfaglige studieretninger og blant tospråklige elever (Lødding, 1999, 2003). Når man kontrollerer for sosial bakgrunn (særlig foreldrenes utdanning og yrkesstatus) og tidligere prestasjoner i skolen, forsvinner imidlertid effekten av etnisitet. Ordinært, lønnet arbeid er ett tiltak som antakelig er gunstig for dropouts generelt, spesielt for å unngå at de kommer inn i en ond sirkel av ufullført opplæring og langtidsledighet. Dette er spesielt relevant i forhold til yrkesfag der det er mest aktuelt med løsninger i samarbeid med bedriftene. Tiltak i skolen er vesentlig for å unngå unødige frafall, men like viktig er det at arbeidslivet fanger opp de som uansett avbryter videregående opplæring.

SOSIALT ANSVAR OG LEDELSE AV MANGFOLD

OECD kom i «Employment Outlook» sist høst med en kraftig advarsel til medlemslandene (www.oecd.org, 17. september 2003). Advarselen dreier seg om den demografiske utviklingen, med stadig flere eldre og stadig færre yrkesaktive. Organisasjonen peker på at landene og bedriftene må ta et krafttak når det gjelder å rekruttere og holde på eldre, lavt kvalifiserte, kvinner og personer med nedsatt funksjonsevne. Hvis ikke kan arbeidskraftsituasjonen bli prekær og true den økonomiske utvikling.

OECD estimerer at den årlige veksten i arbeidsstyrken i organisasjonens 30 medlemsland vil synke fra et årlig gjennomsnitt på 1,3 prosent gjennom de siste 30 årene til 0,3 prosent over de kommende 30 årene. I land som Italia og Japan vil arbeidsstyrken bli redusert. Fortsetter utviklingen som nå, vil andelen eldre over 65 år sett i forhold til den totale arbeidsstyrken stige fra 27 prosent i 2000 til 47 prosent i 2030, noe som vil innebære et voldsomt press på pensjonsordninger og true levestandarden. Dette er vel å merke dersom ikke spesielle skritt blir tatt for å bremse denne utviklingen. OECD uttaler at det må iverksettes reformer spesielt rettet mot de arbeidsløse, både de som søker jobb og de som ikke gjør det.

I tillegg til å gjøre det mer lønnsomt å jobbe gjennom eksempelvis skattefordeler, peker OECD på at en rekke andre virkemidler også må tas i bruk. Det handler her om barnepassordninger, økt fleksibilitet for personer med familie- og omsorgsforpliktelser, økte muligheter for deltidsjobber for folk med nedsatt funksjonsevne, og bedre tilrettelegging av arbeidet for eldre arbeidstakere.

I utgangspunkt kan en anta at ledelse av økt mangfold representerer en kostnad for virksomheten. Tilrettelegging for et bredt spekter av spesielle behov vil som hovedregel være mer kostbart enn standardiserte opplegg for alle ansatte. Den enkelte, virksomhetene og myndighetene kan samtidig tenkes å dra nytte av mangfoldighetsledelse på ulike måter. Mangfold kan i seg selv være fruktbart og stimulerende for virksomheten (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003), og kan i så fall vendes til en fordel for den som kan tilby arbeidsgiverne økt mangfold (Rogstad, 2002). Mangfold kan være gunstig som en intern ressurs i organisasjonen, for eksempel ved at eldre medarbeidere kan bidra med erfaringer til yngre eller ved at mangfold bedrer det sosiale miljøet, eller det kan være kommersielt nyttig i møte med tilsvarende mangfoldige kunder og klienter (Dahl mfl., 2001).

Det er et mål at alle som ønsker det får delta i arbeidslivet, både fordi arbeid kan være en arena for anerkjennelse og selvrealisering og – som skissert ovenfor – fordi de som faller ut av arbeidslivet oftest ender opp med å belaste offentlige velferdsbudsjetter (jf. St.meld. nr. 39 1991–92). Det er også et ideal at arbeidssøkere og -takere blir behandlet likt og uavhengig av ytre kjennetegn som er uvesentlige for arbeidsytelse, samtidig er det ønskelig at arbeidslivet har plass også til personer med nedsatt funksjonsevne. I en rekke tilfeller vil det også være slik at nedsatt funksjonsevne på et bestemt område ikke har noen betydning for arbeidsytelsen i aktuelle jobber og dermed vil også nedsatt funksjonsevne bare være et irrelevant ytre kjennetegn. For andre kan det være tilstrekkelig med mindre tilpasninger i arbeidssituasjonen for å kunne fungere godt i mange år selv om alderen krever sitt (Dahl mfl., 2001).

Noen vil også argumentere med at virksomhetene har et sosialt ansvar utover det å drive forretning, for eksem-

pel ved å legge til rette for at også personer med nedsatt funksjonsevne kan ha lønnsarbeid (Drøpping, 2004; Midtsundstad mfl., 2003; Møller & Erdal, 2003; Rosdahl & Uldall-Poulsen, 2003). På mindre, oversiktlige steder er det nok vanligere at virksomhetene praktiserer slikt sosialt ansvar uten at det er formulert som en strategi. Et slikt sosialt ansvar kan være bredt (og uforpliktende) overfor samfunn og miljø, eller smalt (og konkret) overfor de ansatte (Drøpping, 2004). I forhold til den smalere varianten vil mange i tillegg argumentere for at arbeidsgivere har en underforstått forpliktelse overfor arbeidstakere etter lang og tro tjeneste (jf. Rousseau & Parks, 1992; Nesheim, denne artikkelsamlingen), ved at arbeidsgiveren betaler tilbake for arbeidstakerens lojalitet. Dette kan for eksempel innebære at arbeidsgiveren tar ansvar for arbeidstakere som blir eldre, kronisk syke eller funksjonshemmede, for eksempel ved å være fleksibel i tilpasning av arbeidssituasjonen snarere enn at de blir presset ut i tidligpensjon eller uføretrygd.

Flere undersøkelser som er gjennomført de siste årene, har pekt i retning av at norske virksomheter både i offentlig og privat sektor ligger langt etter virksomhetene i mange andre europeiske land når det gjelder å rekruttere og forholde seg systematisk til utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Vi har fått dette indikert gjennom en stor internasjonal, komparativ undersøkelse blant store virksomheter, den såkalte Cranfield-undersøkelsen fra 1995, 1999 og 2004 (Brandt mfl., 2004; Nordhaug og Nordhaug, 2004; Nordhaug, Døving og Gooderham, 2003). Denne undersøkelsen blir gjennomført parallelt i omkring 40 land, og det brukes et identisk spørreskjema i hvert enkelt land. Dermed blir resultatene sammenliknbare på tvers av nasjoner.

Både denne undersøkelsen og en annen vi gjennomførte i 2003 blant norske bedrifter, gir et klart inntrykk av at norske virksomheter i liten grad har vært opptatt av å arbeide systematisk med rekruttering av funksjonshemmede i arbeidslivet, sammenliknet med land som for eksempel England, Frankrike og Spania. I tillegg tyder funnene på at norske virksomheter har ligget lavt også når det gjelder arbeid med å rekruttere personer med etnisk minoritetsbakgrunn og langtidslidende. De ligger, ifølge tallene, også på en desidert jumboplass når

det gjelder rekruttering av ungdom med avbrutt utdanning. Norske virksomheter utmerker seg i positiv retning bare når det gjelder kvinner. Ferske data fra Midtsundstad (2004) viser på samme måte at halvparten av private bedrifter i Norge ikke har noen tiltak overfor langvarig syke, eldre eller funksjonshemmede. I offentlig sektor har de fleste virksomhetene tiltak overfor minst en av disse gruppene. Det er imidlertid bare noen få prosent av virksomhetene som har tiltak for alle tre gruppene.

Alt i alt står vi tilbake med et bilde av norske virksomheter som relativt inaktive i vesteuropeisk sammenheng når vi ser på systematisk personalarbeid overfor minoriteter og utsatte grupper spesielt og med sikte på mangfoldighet generelt. Kombinert med OECDs formaning om at medlemslandenes myndigheter må utarbeide reformer for å få og holde flere i arbeid, gir dette et bakteppe for dette forslaget til temaområde innenfor framtidig arbeidslivsforskning.

VIRKSOMHETENES STRATEGIER OG LEDELSE

Tilfanget av forskningslitteratur på det området vi her har satt fokus på, er meget omfattende. For å få en første oversikt over litteraturen og relaterte forskningsutfordringer har vi derfor organisert litteraturen langs to dimensjoner. Deretter har vi sortert de ulike arbeidene i forskjellige tematiske kategorier. Resultatet av dette finnes som tabell A i vedlegg. Av plasshensyn skal vi ikke gjennomgå tabellen i dette kapitlet, men fokusere spesifikt på forskning om bedrifters og offentlige etaters strategier og deres praksis i forhold til mangfoldighet og inkludering.

For det første har vi tatt utgangspunkt i hvilke hovedelementer innen personalledelse det enkelte forskningsbidrag gjelder (rekruttering, opplæring osv.). Virksomhetens relasjon til arbeidstakerne handler først og fremst om personalledelse i bred forstand og dernest om ledelse og organisering mer generelt. Selv om selve rekrutteringssituasjonen kan være det mest avgjørende for mange grupper (Kvitastein, Johansen og Supphellen, 1996), kan alle ledd i personalar-

beidet samt ledelse mer generelt, f.eks. tiltak med sikte på å holde på utsatte medarbeidere («fastholdelse»), gi et viktig og selvstendig bidrag til fruktbart mangfold og vellykket inkludering (Brandi mfl., 2004; Dahl mfl., 2001; Drøpping, 2004; Rogstad, 1998; Sollund, 2003; Storvik, 2002c). Vi har derfor klassifisert tidligere forskning i henhold til tre sentrale prosesser innen personalledelse (rekruttering, opplæring og karriere) samt belønningsordninger og tilknytningsform for arbeidstakeren. I tillegg har vi sett på relevant litteratur som ikke er spesifikt avgrenset til personalledelse.

For det andre har vi klassifisert litteraturen i henhold til hvilke grupper som er omhandlet i forskningen (bl.a. kjønn, etnisitet, funksjonshemming). Også mangfoldet er mangfoldig: Virksomhetene kan ha ulike utfordringer i møtet med disse gruppene, forskning som gjelder etnisk mangfold er ikke nødvendigvis relevant for funksjonshemmede. Hvor overførbare forskningsresultatene og tiltakene er på tvers av ulike grupper, kan dermed være et tema for videre forskning (jf. Rogstad, 2004). Det kan også tenkes at inkludering av en gruppe beriker virksomheten, mens tiltak overfor en annen gruppe først og fremst er en del av virksomhetens sosiale ansvar (Møller & Erdal, 2003; Rosdahl & Uldall-Poulsen, 2003).

Forskning på sykefravær, uføretrygd, eldre (førtidspensjonering) og personer med nedsatt funksjonsevne har i stor utstrekning rettet søkelyset mot kjennetegn ved personen og i mindre grad på kjennetegn ved bransje og bedrift. Empirisk forskning på virksomheters strategier/atferd og effekter av disse er svært begrenset. Forskingen har til dels vært preget av anvendelse av teori fra relevante disipliner som medisin og økonomi, snarere enn å sammenfatte og generalisere funnene i et eget rammeverk (Hansen, 1999). Vår litteraturgjennomgang antyder at det er spesielt lite forskning omkring virksomhetenes strategi overfor dropouts og langtidsledige. Forskning på dropouts ser særlig ut til å ha fokusert på årsaker til at ungdom avbryter skolegangen (egenskaper ved skolen, ved personen og ved familiesituasjonen) samt hvordan dette påvirker videre livsløp.

Forskning på kjønn og etniske minoriteter i arbeidslivet har i noe større grad tatt opp virkningene av bedriftenes

strategier eller atferd (f.eks. Kvitastein mfl., 1996; Storvik, 2002a; Wrench, 1996), men vekten har vært på tema som mulige negative effekter av f.eks. stereotyper og mindre grad på frivillige (positive) tiltak fra virksomhetens side. Det mest nærliggende synes å være forskningen på tidligere offentlige tiltak for positiv diskriminering («affirmative action») i USA. Forskningen på etniske minoriteter i arbeidsmarkedet, blant annet i Norge, synes å ha lagt vekt på selve ansettelsessituasjonen. Et slikt fokus er kanskje ikke urimelig ettersom dette er den mest kritiske situasjonen for at minoriteter i det hele tatt skal komme inn på arbeidsmarkedet, for eksempel ved at stereotypisering har særlig stor effekt før arbeidsgiver og kollegaer blir nærmere kjent med personen (Kvitastein mfl., 1996). Fra blant annet kjønnsforskning vet vi samtidig at mange møter vel så store barrierer i karrieren og generelt innad i organisasjonen (jf. Sollund, 2003b). Dette taler for forskning på virksomhetenes helhetlige strategi for mangfold og inkludering.

Det viste seg at en betydelig del av forskningen omhandler mangfold («diversity») generelt uten at det er nærmere avgrenset til for eksempel kjønn eller etnisitet. I amerikansk forskning synes det likevel å være underforstått at hudfarge er den viktigste form for mangfold. Bidragene har dermed i liten grad drøftet hvor overførbar forskningen og tiltakene er mellom ulike kategorier, f.eks. fra kjønn til eldre (for et unntak, se Rogstad, 2004). En betydelig del av forskningen er heller ikke klart avgrenset til personalledelse.

En god del av forskningen på inkludering i arbeidslivet, særlig i forhold til etniske minoriteter, har fokusert på selve ansettelsessituasjonen. Forskningen på dette området er relevant for alle gruppene og kan til en viss grad generaliseres på tvers av gruppene. Samtidig synes det etter hvert å ha blitt opparbeidet et solid forskningsbasert kunnskapsgrunnlag både konkret om norske forhold og mer generell, teoribasert kunnskap. Det er også utført en god del forskning på lønnsforskjeller. De faktiske lønnsforskjellene vi observerer i makrotallene synes snarere å indikere forskjeller i karriere (intern rekruttering) og prosesser internt i organisasjonene mer generelt (f.eks. Dagher mfl., 1998; Hardoy & Schøne, 2004; Petersen, 2002;

Petersen mfl., 1994; Seck mfl., 1993). På bakgrunn av vår gjennomgang synes karriere og interne prosesser å være de mest fruktbare temaene på tvers av gruppene i det brede tematiske feltet mangfoldighetsledelse. Spesielt i en norsk kontekst er det gjort lite på mangfoldighetsledelse generelt, samtidig som dette etter alt å dømme er en utfordring for mange norske virksomheter.

Internasjonal forskning

Positiv diskriminering («affirmative action») ble innført ved lov i USA på begynnelsen av 1960-tallet. Dette skulle bidra til bedre balanse mellom kjønn og raser i høyere utdanningsinstitusjoner, og virksomheter støttet av det offentlige skulle utarbeide tiltak for likestilling og mangfold i virksomheten. På grunn av svak håndhevelse førte dette ikke til særlige endringer i ansettelsespraksis på 1960-tallet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2002). På 1970-tallet ble håndhevelsen strammet inn, blant annet gjennom utvidete muligheter til å saksøke arbeidsgiverne. Dette førte til at arbeidsgiverne ansatte spesialister og innarbeidet prosedyrer for å iverksette planene. På 1980-tallet skar Reagan-administrasjonen ned på håndhevelsen og det ble usikkert om lov om positiv særbehandling ville bli opprettholdt. Samtidig skiftet vekten fra rettferdighet og likhet til de positive gevinstene av mangfold og likestilling. Seck mfl. (1993) konkluderer med at selv om kvinner og etniske minoriteter nå hadde fått grønt kort til arbeidslivet, var det fortsatt en utfordring å bli uformelt integrert i organisasjonens indre liv. Samtidig innebærer et skift fra likhet til mangfold at særlig de etniske minoritetene ikke nødvendigvis ønsker å bli assimilert i majoritetskulturen, men ønsker å beholde sin egen kulturelle identitet.

Disse tilnærmingene innebærer også et skifte fra fokus på gruppebasert ulikhet til individuelle forskjelligheter som kan gå på kryss og tvers av de gruppeorienterte båsene. Individene kan være ulike langs en rekke dimensjoner. De som er gitt og i praksis ikke valgfrie, kan kalles primære forskjelligheter, og omfatter først og fremst alder, kjønn, etnisitet og (fysisk) funksjonsevne. Disse faktorene er oftest synlige og gir dermed opphav til det som kalles synlige mi-

noriteter, og det er dermed i tilknytning til disse faktorene eventuell diskriminering foregår (jf. Rogstad, 2001). De sekundære faktorene er langt på vei valgfrie og er sjelden umiddelbart synlige for omverdenen. I praksis omfatter dette alt det andre som for eksempel sivilstand, familie, religion og formue.

På den ene siden kan mangfoldighetsledelse bidra til å redusere stereotypisering ved å fokusere på at vi er individer som er forskjellige på mange måter. På den andre siden kan dette kritiseres for å forsterke sosiale konstruksjoner av forskjeller som er uvesentlige eller antatte (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2002; Gullikstad & Håpnes, denne rapporten). Tiltak for mangfoldighetsledelse har dermed blitt kritisert for at det kan bidra til å konservere snarere enn å fjerne ulikheter på arbeidsplassen og samtidig opprettholde forestillinger om ulikhet knyttet til for eksempel etnisitet (Lorbiecki & Jack, 2000). Andre har på samme måte kritisert innsats for mangfoldighetsledelse for å begrense eller undertrykke åpen og produktiv dialog om rase og etnisitet. En kan tenke seg at når perspektivet er at alle er forskjellige fra alle, kan ingen påberope seg behov for støtte eller særbehandling, og byrden ved å bli diskriminert kan dermed bli enda tyngre. Mangfoldighetsledelse har også blitt kritisert for å ha en underforstått antakelse om harmoni. Økt mangfold kan gi opphav til nye konfliktlinjer og strategier for å forvalte økt mangfold og kan derfor ikke ses isolert fra maktforhold i organisasjonen (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2002).

Kersten (2000) hevder at mangfoldighetsledelse har en ideologisk agenda om at det som foregår i organisasjonene (herunder relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker) er et rent indre anliggende. Kirby og Richard (2000) konkluderer på samme måte med at også organisasjoner med tiltak for mangfoldighetsledelse fortsatt står overfor mange uløste spørsmål om likebehandling og rettferdighet. Kamenou (2004) studerte to engelske virksomheter med omdømme for mangfoldighetsledelse: Den hvite majoriteten erget seg over at de ble tilsidesatt i arbeidet med tiltakene, mens arbeidstakere av etnisk minoritet var skeptiske til tiltakene av frykt for at de bare ville bli oppfattet som symbol slik at

deres faglige posisjon og autoritet kunne bli undergravd. Dette var også en av de vesentlige innvendingene mot positiv diskriminering slik det ble praktisert i USA.

Glastra mfl. (2000) har sett nærmere på mangfoldighetsledelse slik den praktiseres i Nederland. De kritiserer eksisterende praksis for å basere seg på standardiserte metoder og ikke relatere seg til andre tiltak for utjevning, slik at virkningene av mangfoldighetsledelse har vært heller overflatiske. Barak (2000b) argumenterer for at mangfoldighetsledelse og inkluderende arbeidsliv ikke bør begrense seg til virksomheten som sådan, men at virksomheten også bør være aktiv i lokalsamfunnet og engasjere seg i offentlige tiltak med sikte på å være inkluderende. I en annen artikkel summerer Barak (2000a) opp teori og empiri om sammenhengen mellom mangfold, inkludering, jobbtilfredshet og lojalitet til organisasjonen.

På tross av økende mangfold i arbeidslivet tyder amerikansk forskning på at mange typer minoriteter blir ekskludert fra både formelle og uformelle nettverk og beslutningstaking internt i organisasjonen (Barak, 2000a). Dette støtter konklusjonene i tidligere forskning om at likebehandling forstått som ikke-forskjellsbehandling i forhold til lønn (Petersen mfl., 1994) og rekruttering (Seck mfl., 1993) ikke er tilstrekkelig for at alle grupper skal være fullt integrert i arbeidslivet.

Australia har, i tillegg til den dominerende hvite befolkningen av britisk herkomst, en urbefolkning og befolkning innvandret fra Asia i nyere tid. Australske bedrifters innsats for mangfoldighetsledelse synes imidlertid å være middelmådig, spesielt innen rekruttering og opplæring (D'Netto & Sohal, 1999). Australske ledere anser ikke mangfold for å være en vesentlig utfordring og tror ikke mangfold kan gi særlig gevinst til virksomhetene (Dagher, D'Netto & Sohal, 1998). Med utgangspunkt i en sørafrikansk kontekst argumenterer Horwitz mfl. (1996) for at ledelse av mangfold må integreres med tiltak for opplæring og utvikling av arbeidsstokken.

I en studie av idrettsorganisasjoner fant Fink, Pastore og Riemer (2001) at der topplederne mener at mangfold er gunstig for virksomheten, har virksomheten flere tiltak

innen ledelse av mangfold. Det blir ofte antatt eller argumentert for at mangfold kan være en produktiv kilde for virksomheten ved at for eksempel innvandrere representerer en arbeidskraftreserve eller ved at mangfold på arbeidsplassen er fruktbart for eksempel ved at det bedrer det sosiale miljøet. På grunnlag av britiske data undersøkte Perotin & Robinson (2000) hvordan tiltak for «equal opportunities» bidrar til virksomhetens produktivitet. Resultatene viser klart at virksomheter med tiltak for likebehandling har høyere produktivitet, dette utslaget er spesielt sterkt i virksomheter med stor andel kvinner og stor andel etniske minoriteter.

Dansk forskning

I Danmark har myndighetene i flere år arbeidet for å skape et mer romslig arbeidsliv (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003). Mens IA-avtalen er konkret og avgrenset, har tiltakene i Danmark vært mer generelle og lagt mer vekt på opplysning, holdningsskapende arbeid og appell til virksomhetene om å ta sosialt ansvar (Rosdahl & Uldall-Poulsen, 2003). Forskningen i tilknytning til tiltakene har da også vært bredere anlagt, blant annet ved at den ikke begrenser seg til sykefravær, funksjonshemming og tidligpensjonering (jf. Midtsundstad mfl., 2003).

Rosdahl og Uldall-Poulsens (2003) kartlegging av virksomhetsledernes sosiale ansvar skiller mellom generelt sosialt engasjement og spesifikt sosialt engasjement knyttet til fastholdelse (holde på medarbeidere med nedsatt yteevne) og integrasjon (ansette personer som har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet). Integrasjon handler også om å ansette personer fra etniske minoriteter i den grad etnisk tilhørighet er årsak til at personen har vansker med å bli integrert i arbeidslivet. Kartleggingen avdekket stor variasjon i ledernes sosiale engasjement. Ledere i offentlige virksomheter er mer engasjert enn ledere i private, og det er større sosialt engasjement blant ledere der sosialt ansvar inngår i personalpolitikken. Ledernes holdninger og virksomhetenes personalpolitikk har selvstendig betydning for et romslig og inkluderende arbeidsliv. Selv om lederne i utgangspunktet er positive til å holde på arbeidstakere

med nedsatt yteevne, mener de likevel at i en vanskelig økonomisk situasjon må de legge vekt på hvilke medarbeidere de kan unnvære.

Selv om lederne i offentlig sektor i utgangspunktet ønsker å ta mer sosialt ansvar, er de i praksis mindre villige til å holde på medarbeidere med nedsatt yteevne – kanskje fordi ledere i det offentlig ser mørkere på den økonomiske situasjonen. Lederne er også mer villige til fastholdelse jo bedre de kjenner vedkommende medarbeider. Lederne er klart mer negative til integrasjon enn til fastholdelse. Til forskjell fra det å holde på utsatte medarbeidere er integrasjon ifølge denne undersøkelsen ikke noe som oppfattes å gi overskudd. Integrasjon av arbeidstakere fra utsatte grupper praktiseres hyppigere når aktiviteten i virksomheten øker, når arbeidstakerne fra disse gruppene har relevant arbeidsevne/kvalifikasjoner, og når virksomheten opplever en generell mangel på arbeidskraft. I tillegg, som antydnet ovenfor, praktiseres integrasjon mer i virksomheter med sosialt engasjerte ledere og der sosialt ansvar er innarbeidet i personalpolitikken.

Hagedorn-Rasmussen og Kamp (2003) har studert mangfoldighetsledelse ('diversity management') i danske virksomheter. Selv om diversity management i utgangspunktet omfatter alle former for mangfold (for eksempel etnisitet, kjønn, alder), valgte de å se nærmere på hvordan dette bidrar til å forbedre etniske minoriteters stilling på arbeidsmarkedet. Mangfoldighetsledelse er dermed nært beslektet med virksomhetens sosiale ansvar. Den første legger imidlertid vekt på mangfold som en styrke eller ressurs, mens den andre legger vekt på å ta ansvar for utsatte grupper, underforstått at de er en byrde for virksomheten. Resultatene viser at virksomheter som satser på mangfoldighetsledelse, har formulert strategier og utarbeidet konkrete tiltak, men det er få virksomheter som arbeider med å utnytte mangfoldet. Virksomheter som praktiserer mangfoldighetsledelse, forventer også at etniske minoriteter skal tilpasse seg den danske arbeidsplasskulturen, selv om tiltakene begrunnes med at mangfoldet er fruktbart. Minoritetene oppfattes ofte som svake, slik at innsatsen retter seg mot å bøte på mangler hos den enkelte

snarere enn arbeidsplassen. Undersøkelsen viser videre at det i Danmark praktiseres en slags skandinavisk variant av diversity management med stort innslag av samarbeid med fagforeninger, mens dette i USA oftere knyttes til minoritetenes egne interesseorganisasjoner.

Norsk forskning

Forskning på norske forhold er blant annet knyttet til avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA). IA innebærer at forholdet mellom arbeidsliv og velferdsordningene blir endret (Falkum, 2003). Mens de velferdsordningene som har blitt utbygd etter krigen, er et sikkerhetsnett som skal fange opp de som faller ut av arbeidslivet, bygger IA på en tilnærming der en blant annet skal forsøke å løse problemene på arbeidsplassen som fører til at folk faller eller støtes ut av arbeidslivet.

Drøpping og Midtsundstad (2003) rapporterer fra en evaluering av IA-avtalen og viser til forskning som kan gi indikasjoner på om IA-avtalen vil ha muligheter til å bli vellykket sett i forhold til målene med avtalen. De gjennomgår tidligere forskning på sykefravær, funksjonshemmede i arbeidslivet og eldre arbeidstakere. En tidligere rapport fra Midtsundstad (2002) konkluderer med at videre forskning med sikte på å utforme en treffsikker seniorpolitikk særlig må se nærmere på ufrivillig avgang: Hvorfor ønsker arbeidsgiveren å bli kvitt eldre arbeidstakere? Hvorfor skremmer omstilling og ny teknologi de eldste arbeidstakerne? Spjelkavik (2004) har evaluert prosjektet «Fleksibel jobb» iverksatt av Aetat i 2000. Erfaringen fra prosjektet viser at det er vanskeligere å bli ansatt i offentlig enn i privat sektor. Lønnstilskuddet virker som en døråpner for arbeidssøkerne, men med fare for at arbeidsgiverne blir mer opptatt av de økonomiske aspektene enn av arbeidsgiveransvaret.

Ferske analyser fra Midtsundstad (2004) viser at halvparten av de private bedriftene i Norge ikke har noen tiltak overfor langvarig syke, eldre eller funksjonshemmede. I offentlig sektor har de fleste virksomhetene tiltak overfor minst en av disse gruppene. Det er imidlertid svært få virksomheter som har tiltak for alle tre gruppene, henholdsvis 2,5 og 11 prosent i offentlig og privat sektor. Virksomheter knyttet

til avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) har betydelig større engasjement på området enn øvrige virksomheter, og engasjementet i forhold til sykefravær er generelt størst. Minst innsats settes inn for å holde på eldre arbeidstakere. Bare en femdel av virksomheten har tiltak rettet mot seniorer, blant disse er det noen få prosent som tilbyr ekstra lønn etter 62 år. Midtsundstad finner at bedrifter som forventer økt arbeidskraftbehov kommende år eller som har problemer med å rekruttere folk, er mer tilbøyelige til å ha tiltak overfor sine eldste ansatte. Tid og kostnader ved opplæring av nyansatte øker også tilbøyeligheten til å iverksette slike tiltak. Dette tyder på at tiltakene er motivert av å bøte på bedriftens relativt kortsiktige arbeidskraftbehov.

Brorparten av forskningen på diversity management og dens forløper affirmative action er gjort i USA, mens norsk forskning i større grad har avgrenset seg til enkeltgrupper og er ofte knyttet til et konkret problem. Den norske institusjonelle konteksten, både med hensyn til kollektive ordninger gjennom fagforeninger og med hensyn til det velferdsstatlige sikkerhetsnett, er nokså ulik den amerikanske. Dette taler for at amerikanske forskningsresultater ikke uten videre er overførbare til Norge. Fokus på mangfold, i den grad det innebærer vekt på individuelle forskjeller, kan tenkes å være vanskelig å forene med den norske kollektive tradisjonen. Omfattende velferdsordninger kan også føre til at virksomhetene tar mindre sosialt ansvar fordi de som faller utenfor uansett blir fanget opp av offentlige ordninger. En annen klar forskjell når det gjelder etniske minoriteter, er at Norge i bare tre tiår har hatt en stor innvandringsbefolkning med en hudfarge som klart skiller seg ut.

Tidligere forskning har vært begrenset av tilgang til relevante data og dels av mangel på adekvate analysemetoder. En særlig utfordring er tilgang på sammenkoblede individ/bedriftsdata, en annen utfordring er tilgang på longitudinelle data. Casestudier gir komplette, longitudinelle data på en relativt enkel måte, og viktige innsikter om ekskluderingsprosesser er oppnådd gjennom slike metoder. Det har imidlertid vært begrensede muligheter til å teste disse funnene ut på representative, strukturerte datasett. Det som

eksisterer av koblede data, rommer ikke informasjon om virksomhetenes strategier og tiltak når det gjelder mangfold. Det har følgelig ikke vært mulig å studere omfanget av hva virksomhetene faktisk gjør på dette feltet, og dermed heller ikke effekten av det arbeidet som gjøres.

AKTUELLE FORSKNINGSTEMAER

Oppmerksomheten omkring inkludering i arbeidslivet har, både i forskningen og i det offentlige rom, hittil vært oppstykket. Man har i stor grad sett på makroutslag i arbeidsmarkedet og på noen enkeltgruppers forhold, framfor å forsøke å gripe en helhet når det gjelder virksomhetenes politikk overfor personer utsatt for manglende inkludering og utstøting. Et lite utforsket tema er for eksempel i hvilken grad strategier og tiltak som fungerer for én gruppe, kan overføres til en annen (Rogstad, 2004). Den største mangelen på forskning på norske forhold synes å være undersøkelser av virksomhetenes strategier i forhold til mangfold i egne rekker. Det er spesielt mangel på forskning som har sett på hvordan dette er innarbeidet i en helhetlig personalstrategi, ikke bare en strategi overfor utvalgte grupper.

På grunnlag av den litteraturgjennomgang vi har foretatt og på grunnlag av drøfting i vår forskningsgruppe, skal vi her presentere noen aktuelle oppslag til mulige tematiske forskningsområder innenfor framtidig arbeidslivsforskning i Norge. I all hovedsak handler det her om hva som gjøres, hva som ikke gjøres og hva som kan gjøres av tiltak for inkludering og ledelse av mangfold i norske virksomheter i forhold til et bredt spektrum av forskjellige arbeidstakere. Det er primært organisasjonsnivået som er i fokus, det vil si virksomhetenes strategier, tiltak og atferd med hensyn til inkludering og mangfold.

Når dette bare delvis er nytt, er det fordi det er utført mye forskning på ekskludering/utstøting av spesielle grupper i arbeidsmarkedet. I tillegg har man forskning og utredninger omkring avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA) som primært sikter mot å redusere sykefraværet, men som ikke er rettet mot inkluderingstiltak for et bredt spektrum av

ulike typer arbeidstakere. I tillegg til å utvide spekteret av grupper som omfattes av forskningen, tror vi det kan være fruktbart å *utvide bredden av organisatoriske tiltak og prosesser* som studeres. Et viktig utgangspunkt her vil være de konkrete oppgavene knyttet til personalledelse: rekruttering, opplæring, belønning og karriere samt arbeidstakerens overordnede tilknytningsform til virksomheten. Mangfold og inkludering avhenger ikke bare av personalstrategier, men også av ledelse og organisasjon mer generelt. Det kan derfor være aktuelt å studere virksomhetenes strategier og tiltak utover det strengt personalfaglige.

Utgangspunktet for dette innspillet til programstyrets arbeid er at man bør søke å fange opp mer av bredden enn hva som har vært tilfelle i tidligere forskning når det gjelder arbeid som gjøres eller ikke gjøres på inkluderingsområdet. Dette kan gjøres både gjennom større undersøkelser utformet spesielt med dette som formål, og gjennom casestudier av private og offentlige virksomheter.

Nedenfor har vi listet opp noen spørsmål som etter vår oppfatning utgjør problemstillinger det vil være viktig å forske på i årene som kommer, primært for å vinne bedret innsikt i bedrifters og offentlige etaters faktiske atferd når det gjelder å håndtere menneskelige ressurser og det økende mangfoldet i norsk arbeidsliv.

- › Oppfattes mangfold og heterogenitet i arbeidsstyrken av virksomhetenes ledelse som et gode eller et problem i relasjon til egen virksomhet?
- › I hvilken grad har norske virksomheter utformet visjoner, politikkformuleringer og handlingsplaner når det gjelder mangfold og inkludering?
- › Hva inngår i slike handlingsplaner?
- › Hvordan samspiller virksomhetenes «sosiale ansvar» med offentlige velferdsordninger? Hvordan tilpasser bedriftene seg offentlige velferdsordninger? Er fokus på virksomhetene mer aktuelt i land med andre typer velferdsregimer enn det norske?
- › Hvordan fungerer mangfoldighetsledelse i møtet med den skandinaviske tradisjon for samarbeid i arbeidslivet?
- › Hvordan harmonerer arbeidet med menneskelig mangfold

med den skandinaviske tradisjonen for kollektive løsninger? Innebærer fokus på mangfold økt individualisering av arbeidslivet, for eksempel økt bruk av individualiserte prestasjonsvurderinger og individualiserte belønningssystemer?

- › I hvilken grad følges visjoner og planer opp gjennom praktiske tiltak?
- › I hvilken grad har virksomhetene en framtidig, langsiktig beredskap når det gjelder anskaffelse av arbeidskraft (sett i lys av demografiske endringer, jf. OECDs advarsel til medlemslandene nevnt tidligere i kapitlet)? Hvilken rolle spiller fagforeninger og yrkesorganisasjoner på dette området, både lokalt og nasjonalt?
- › Hvilke oppfatninger har ledere og arbeidstakere i virksomhetene av betydningen av mangfold og inkludering og virksomhetens eventuelle resultater på dette feltet?
- › I hvilken grad har virksomhetene en rekrutteringspolitikk og opplæringspolitikk med sikte på å sikre eller utvikle mangfold?
- › I hvilken grad tar karriereplaner høyde for inkludering og mangfold i virksomheten? I hvilken grad er karriereplaner tilpasset arbeidstakernes funksjonsevne?
- › Hvilke kilder og metoder for nyrekruttering anvendes i norske virksomheter og hvordan arter dette seg sammenliknet med andre europeiske land?
- › Pregar norske ledere som rekrutterer arbeidskraft, av stereotypier og fordommer i forhold til enkelte grupper arbeidstakere?
- › Er norske ledere passive når det gjelder å tenke mangfold og verdsette variasjon i arbeidsstokken?
- › Hvorfor er ikke situasjonen bedre enn den er på inkluderingsområdet i statlige etater og enheter?
- › Hva har staten (Moderniseringsdepartementet, tidligere AAD) gjort for å styrke mangfoldet gjennom rekruttering og ledelse i statlige etater – og hvilke resultater kan man vise til?
- › Hva kjennetegner virksomheter som gjør et aktivt arbeid med inkludering?
- › Hva kjennetegner virksomheter som er passive på dette feltet?

- › Hvilke konsekvenser har aktivt arbeid med mangfold og inkludering for organisasjonsutvikling, innovasjon, endring, læring og verdiskaping i norske bedrifter?

Flere former for komparative studier kan være aktuelle på dette temaområdet. Det gjelder både sammenlikning av norske virksomheter som er henholdsvis aktive og passive på feltet, sammenlikning av virksomheter på tvers av sektorer og bransjer, samt sammenlikninger på tvers av land. Det er allerede utført en del sammenlikninger av land (blant annet i regi av internasjonale organisasjoner), og det kan derfor være aktuelt å supplere eksisterende komparative studier med studier av samspeillet mellom virksomhetenes strategier og nasjonale institusjonelle omgivelser (offentlige reguleringer/velferdsordninger og frivillige kollektive avtaler i arbeidslivet). I tillegg kan det være relevant å inkludere studier av arbeidstakere fra de aktuelle gruppene som ønsker å komme inn i arbeidslivet, men som ikke lykkes. Her vil det blant annet dreie seg om å kartlegge personlige erfaringer med jobbsøking, rekrutteringsprosesser, intervjuer og eventuell opplevelse av diskriminerende praksis.

Tidligere forskning har som nevnt blant annet vært begrenset av manglende muligheter til å koble individdata med opplysninger om bedriftenes strategier og atferd. Opparbeiding av slike databaser med skreddersydde variabler, for eksempel i forbindelse med standardiserte, gjentatte undersøkelser i regi av Statistisk sentralbyrå, vil kunne være en viktig infrastruktur for videre forskning på disse spørsmålene. For å undersøke personalstrategier som er lite utbredt i Norge kan det også være aktuelt å gjennomføre forsøk i noen få utvalgte virksomheter (casestudier) eller i større skala for eksempel i samarbeid med fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner (jf. IA-avtalen).

Litteratur

- Barak M. E. M. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Administration in Social Work*, 45 (4): 339–353.
- Barak M. E. M. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23 (3–4): 47.
- Benschop Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7): 1166–1181.
- Berg, Berit og Tove Håpnæs (2003). *Desiring diversity versus equality. What is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment?* IFIM-notat 2/03. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I.W. og Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Büsch, V., S. Å. Dahl & D. A. V. Dittrich (2004). *Age discrimination in hiring decisions – a comparison of Germany and Norway*. Working paper.
- Byrkjeland M., Djuve A. B.: *Ja, vi får mye kjefit*. Fafo-notat 12/2003. Oslo: Fafo.
- Cao G.M., Clarke S. og Lehaney B. (2003). Diversity management in organizational change: Towards a systemic framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 20 (3): 231–242.
- Charles J. (2003). Diversity management: An exploratory assessment of minority group representation in state government. *Public Personell Management*, 32 (4): 561–577.
- Chernesky R. H. (2003). Examining the glass ceiling: Gender influences on promotion decisions. *Administration in Social Work*, 27 (2): 13–18.
- Chrobot-Mason D. (2004). Managing racial differences – The role of majority managers' ethnic identity development on minority employee perceptions of support. *Group & Organization Management*, 29 (1): 5–31.
- Clarke S. og Lehaney B. (1997). Total systems intervention and human inquiry: The search for a common ground. *Systems Practice*, 10 (5): 611–634.
- Clausen, T. (2001). *Hørehandicappedes tilknytning og vilkår i forhold til arbeid og utdanning. Tendenser i litteraturen*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Clausen, T., Pedersen, J. G. og Olsen, B. M. (2003). Barrierer for handicappedes beskæftigelsesmuligheder. København: Socialforskningsinstituttet.
- Clausen, T., Pedersen, J.G., Olsen, B. M. og Bengtsson, S. c2004) *Handicap og beskæftigelse – et forhindringsløb?* København: Socialforskningsinstituttet.
- Conradi, K. (2003). ...ung nok? – en kvalitativ undersøkelse om personalansvarliges holdninger til eldre arbeidssøkere. Hovedoppgave i sosiologi. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Dagher J., D'Netto B. og Sohal A. S. (1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (2): 177–192.
- D'Netto B. og Sohal A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20 (8): 530–547.
- Dahl, S. Å (2000). *Eldre arbeidstakeres stilling på arbeidsmarkedet. En litteraturstudie*. SNF-rapport 39/00. Bergen: SNF.
- Dahl, S. Å. mfl. (2001). *Eldre ledere – ressurser og karrierealternativer*. SNF-rapport 5/01. Bergen: SNF.
- Daily B., Whatley A., Ash S. R., Steiner R. L. (1996). The effects of a group decision support system on culturally diverse and culturally homogeneous group decision making. *Information & Management*, 30 (6): 281–289.
- Dalen, Erik (2004). *Norsk seniorpolitisk barometer. Ledere i arbeidslivet*. Rapport utarbeidet for Senter for seniorpolitikk. Oslo: MMI Univero.
- Dansky K.H., Weech-Maldonado R., De Souza G. og Dreachslin J.L. (2003). Organizational strategy and diversity management: Diversity-sensitive orientation as a moderating influence. *Health care management review*, 28 (3): 243–253.
- Dick P. og Cassell C. (2002). Barriers to managing diversity in a UK constabulary: The role of discourse. *Journal of Management Studies*, 39 (7): 953–976.
- Dreatchslin J.L., Weech-Maldonado R. og Dansky K.H.(2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59 (5): 961–971.
- Drøpping, J.A. og Midtsundstad, T. (2003). Forskning og

- utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. *Fafo-rapport 417*. Oslo: Fafo.
- Drøpping, J.A. (2003). Et mer inkluderende arbeidsliv: Kontinuitet og nyorientering i arbeidslinja. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 13 (1), 119–124.
- Drøpping, Jon Anders (2004). *Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt «sosiale ansvar»*. Fafo-notat 26/2004. Oslo: Fafo.
- Ellingsæter, A.L. og L. Gulbrandsen (2001): Kontantstøtten – stor reform med små virkninger. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18 (1): 15–25.
- Elvira, M.M. og Zatzick, C.D. (2002): Who's displaced first? The role of race in layoff decisions *Industrial Relations* 41 (2): 329–361.
- Engelstad, Fredrik, Trygve Gulbrandsen, Trond Beldo Klausen, Hege Skjeie, Mari Teigen og Øyvind Østerud (2002). *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Falkum, E. (2003). *Inkluderende organisasjonsformer*. Fafo-notat 18/2003. Oslo: Fafo.
- Fink, J.S., Pastore, D.L. og Riemer H.A. (2001). Do differences make a difference? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15 (1), 10–50.
- Fink, J.S. og Pastore, D.L. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51 (4): 310–327.
- Flood, R.L. og Romm, N.R.A. (1996). Plurality revisited: Diversity management and triple loop learning. *Systems Practise*, 9 (6): 469–482.
- Foley, D.A. (1994). Human Resource Management for 21st-century – managing diversity *Journal of professional issues in engineering education and practice*, 120 (2): 121–128.
- Foley, S., Kidder, D.L. og Powell, G.N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28 (4): 471–496.
- Foley, S., Kidder, D.L. (2002). Hispanic law students' perceptions of discrimination, justice, and career prospects. *Hispanic Journal of Behavioural Sciences*, 24 (1): 23–37.
- Folkenborg, Kari og Inger Lise Skog Hansen (2003). *Arbeidsplassen som læringsarena for minoritetspråklige arbeidstakere*. Fafo-notat 2003: 23. Oslo: Fafo.
- Gilbert, J.A. og Stead, B.A. (1999). Stigmatization revisited – Does diversity management make a difference in applicant success? *Group & Organization Management*, 24 (2): 239–256.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. og Ivancevich J.M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21 (1): 61–76.
- Gilbert, J.A. og Ivancevich, J.M. (2001). Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7): 1331–1349.
- Glastra F., Meerman M., Schedler P. og de Vries, K. (2000). Broadening the scope of diversity management – Strategic implications in the case of the Netherlands. *Rélations Industrielles-Industrial Relations*, 55 (4): 698–724.
- Gooderham, Paul N., Nordhaug, Odd og Ringdal, Kristen (2005). Amerikanisert personalledelse i norske bedrifter? I Hege Torp (red.): *Medvirkning, læring og belønning*. (Kommer.)
- Grøgaard, Jens B., Tove Midtsundstad og Marit Egge (1999). *Følge opp – eller forfølge? Evaluering av oppfølgingstjenesten i Reform 94*. Fafo-rapport 263. Oslo: Fafo.
- Gaasø, Kirsti (1999). *Kjønnsforskjeller i opprykk til lederstillinger. En studie av det norske arbeidsmarkedet i perioden 1989 til 1993*. Hovedoppgave i sosiologi. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter og Kamp, Annette (2003). *Mangfoldighedsledelse – mellom vision og praksis*. Rapport 03:03. København: Socialforskningsinstituttet.
- Hansen, Hans-Tore (1999). *Kunnskapsstatus for den nordiske trygdeforskningen på 1990-tallet*. SNF-rapport 12/99. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Hardoy, Inés og Pål Schøne (2004). *I klemme mellom barneomsorg og karriere. En analyse av karriereutvikling for småbarnsmødre*. ISF-rapport 2004:017. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hoel, Marit (red.) (1997). *Fra stat til marked: en analyse av kjønnsforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Rapport 97:4. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hohnen, P. (2002). Work or charity? *Individual experiences with reintegration policies in Denmark and Netherlands*. SFI-rapport, 32/ 2002: København: Socialforskningsinstituttet.
- Holter, Ø.G. og Sørensen, B.A. (2003). *Kjønnskulturer i*

- arbeidslivet. Et forprosjekt for LO. AFI-rapport 5/2003. Oslo: AFI.*
- Horwitz, F.M., Bowmaker, S., Falconer, A. og Searll, P. (1996). Human resource development and managing diversity in South Africa. *International Journal of Manpower*, 17 (4–5): 134–145.
- Horwitz, F.M., Browning, V., Jain, H. og Steenkamp, A.J. (2002). Human resource practices and discrimination in South Africa: overcoming the apartheid legacy. *International Journal of Human Resource Management* 13 (7): 1105–1118.
- Hunter, Laurie (2003). Research developments in employment relations and diversity: A British perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (1), 88–100.
- Håland, Inger og Gunnlaug Daugstad (2003). Den kjønnsdelte arbeidsmarknaden. *Samfunnsspeilet*, nr. 6/2003. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Ivancevich, J.M. og Gilbert, J.A. (2000). Diversity management – Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29 (1).
- Iversen, S., Lauvdal, T., Lahn, L.C. og Eikeland, O. (2000). *Livfasetilpasset personalpolitikk. AFI-rapport 5/2000. Oslo: AFI.*
- Kamenou, N. (2004). ‘Critical Issues in the Implementation of Diversity Strategies: A case study of UK organisations’, forthcoming in *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*.
- Kamp, Annette og Peter Hagedorn-Rasmussen (2002). *Mangfoldighedsledelse. En litteraturstudie om konsept, teori og praksis. Arbejdsrapport 1/2002. København: Socialforskningsinstituttet.*
- Kavanagh, K.H. (1998). Summers of no return: Transforming care through a nursing field school. *Journal of Nursing Education*, 37 (2): 71–79.
- Kellough, J.E. og Naff, K.C. (2004). Responding to a wake-up call – An examination of federal agency diversity management programs. *Administration & Society*, 36 (1): 62–90.
- Kelly, E. og Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management – Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41 (7): 960–984.
- Kersten, A. (2000). Diversity management – Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3): 235–248.
- Kim, S.S. og Gelfand, M.J. (2003). The influence of ethnic identity on perceptions of organizational recruitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 63 (3): 396–416.
- Kirchmeyer, C. (1995). Demographic Similarity to the Work Group – a longitudinal-study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behaviour*, 16 (1): 67–83.
- Klemsdal, L. (2004). Et inkluderende arbeidsliv? Om individualisering, organisasjon og dannelsen av fellesskap i det nye arbeidslivet. I Nafstad, Hilde Eileen og Astrid Bastiansen (red.) *Det omsorgsfulle mennesket*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kleppe, P. (1999). *Arbeidslinjen og de svake gruppene på arbeidsmarkedet. Det 21. århundrets velferdssamfunn*. Oslo: Fafo.
- Knøsen, E. og Krokan, A.K. (2003). *Den tause diskrimineringen. Nytt fokus på funksjonshemming*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.
- Kvitastein, Olav A., Svein T. Johansen og Magne Supphellen (1996). *Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning*. SNF-rapport 71/96. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Lahn, L.C., Johansen, G.M., Karlsen, B. og Aas, A. (1999). Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling. *AFIs rapportserie nr. 5/99*. Oslo: AFI.
- Lease S.H. (1998). Annual review, 1993–1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 53 (2): 154–183.
- Longva, Pål og Oddbjørn Raaum (1996). *Arbeidsledighet og inntekt blant innvandrere i Norge*. SNF-rapport 101/96. Oslo: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Lorbiecki A. (2001). Changing views on diversity management – The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, 32 (3): 345–361.
- Lorbiecki A. og Jack G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11 (special issue, september): 17–31.

- Lyng, K (1999). *Oppfatninger av eldre arbeidstakeres yrkeskompetanse og omstillingsevne*. NOVA-rapport 10/99. Oslo: Nova.
- Lødding, Berit (1999). Alt å vinne eller lite å tape? Rekruttering og progresjon i videregående opplæring blant jenter og gutter med innvandringsbakgrunn. I Rune Kvalsund, Trine Deichman-Sørensen og Per Olaf Aamodt (red.), *Videregående opplæring – ved en skilleveg?* Oslo: Tano Aschehoug.
- Lødding, Berit (2003). *Frafall blant minoritetspråklige*. NIFU skriftserie nr. 29/2003. Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.
- Midtsundstad, Tove (2000a). *Oppfølgingstjenestens målgruppe – quo vadis? Status tre år etter avsluttet grunnskole*. Fafo-notat 14/2000. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T. (2002b). *Vi har ikke bruk for deg lenger... Tidligpensjonering og bruk av AFP blant ingeniører i privat sektor*. Fafo-notat 13/2002. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, Tove (2002). *Tidlig pensjonering og seniorpolitiske utfordringer blant mellomledere og teknikere i privat sektor*. Fafo-notat 21/2002. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, Tove (2005). «Inkluderende arbeidsgivere?» I Hege Torp (red.): *Medvirkning, læring og belønning*. (Kommer.)
- Midtsundstad, T., Djuve, A.B. og Drøpping, J.A. (2003). *Inkluderende arbeidsliv på norsk. En beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark*. Fafo-notat 13/2003. Oslo: Fafo.
- Mollica K.A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *Journal of Social Psychology*, 143 (4): 415–431.
- Muller H.J. og Haase B.E. (1994). Managing diversity in health-services organizations. *Hospital Health Services Administration*, 39 (4): 415–434.
- Møller, Kim & Trine Erdal (2003). *Corporate responsibility towards society: A local perspective*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Nergaard, K., Skalle, N.M.K. og Jordfald, B. (2003). *Gravid og i jobb. Bedriftenes politikk for tilrettelegging av arbeidet for gravide arbeidstakere*. Fafo-rapport 413/2003. Oslo: Fafo.
- Ngo, H.Y., Foley, S., Wong, A. og Loi, R. (2003). Who gets more of the pie? Predictors of perceived gender inequity at work. *Journal of Business Ethics*, 45 (3): 227–241.
- Nordhaug, O. & I. W. Nordhaug (2003). Kompetansebehov i næringslivet. I O. Nordhaug mfl., *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O., E. Døving & I.W. Nordhaug (2004). Kompetansebehov i næringslivet: Behov, drivkrefter og verdiskaping. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 21(1), 101–113.
- Nordhaug, O., E. Døving & P. N. Gooderham (2003). Kompetanseledelse i norske og europeiske bedrifter. I O. Nordhaug mfl., *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordstrom, C.R., Huffaker, B.J. og Williams, K.B. (1998). When physical disabilities are not liabilities: The role of applicant and interviewer characteristics on employment interview outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (4): 283–306.
- NOU 2000: 27. *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.
- Olsen, Bjørn (2004). *Flyktninger og arbeidsmarkedet. 4. kvartal 2002*. Rapport 2004/17. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Olsen, H. (2002). *Attitudes towards the disabled in Denmark*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Olsen, Karen M. & Hege Torp (1998). *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv. Rapport 98:2*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Palmer, Gill (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (1), 13–24.
- Perotin, V. og Robinson, A. (2000). Employee participation and equal opportunities practices: Productivity effect and potential complementarities. *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4): 557–583.
- Petersen, Trond (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43 (4), 443–478.
- Petersen, Trond, Lars-Erik Becken og Vemund Snartland (1994). Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn i privat sektor. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 35 (2), 155–189.
- Powell, G.N. og Butterfield D.A. (1997). Effect of race on promotions to top management in a federal department. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 112–128.

- Powell, G.N. og Butterfield D.A. (2002). Exploring the influence of decision makers' race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 55 (2): 397–428.
- Rasmussen, B. (2000). Hjemmesykepleien som grådig organisasjon. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 41 (1), 38–57.
- Richard, O. C. og Kirby, S.L. (1998). Women recruits' perceptions of workforce diversity program selection decisions: A procedural justice examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (2): 183–188.
- Rimmer, M. & G. Palmer (2003). Future research in managing human diversity: An overview. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (1), 6–12.
- Rogstad, Jon (1997). Fargeblinde arbeidsgivere eller (u)tilsiktet ulikhet. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 14 (2), 197–201.
- Rogstad, Jon (1998). *Innvandrere og arbeid – en empirisk studie i fire bedrifter*. ISF-rapport 1998:008. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Rogstad, Jon (2001a). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. (avhandling dr.polit., Universitetet i Oslo). Oslo: Pax.
- Rogstad, Jon (2001b). Små årsaker – store forskjeller. Forklaringer på ulikhet i det flerkulturelle Norge. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 42(4): 621–642.
- Rogstad, Jon (2002c). Det eksotiske som en fordel. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 19 (1), 3–10.
- Rogstad, Jon (2004). Virkemidler på vandring. Kan virkemidler fra kvinnekampen brukes til å skape likestilling mellom etniske grupper? *Sosiologisk tidsskrift*, 12 (2), 190–212.
- Rogstad, Jon og Oddbjørn Raaum (1997). *Utstøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn*. SNF-rapport 74/97. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Rosdahl, A. og Uldall-Poulsen, H. (2003). *Lederne og det sociale engagement*. SFI-rapport 03:05. København: Socialforskningsinstituttet.
- Rousseau D.M., Parks J.M. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Sanchez, J.I. og Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal*, 39 (3): 704–719.
- Seck, E.T., Finch, W.A., Morbarak, M.E., Poverny, L.M. (1993). Managing a diverse workforce. *Administration in Social Work*, 17 (2), 67–79.
- Shaw, J.B. og Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51 (10): 1307–1325.
- Singh, V., Schiuma, G. og Vinnicombe, S. (2002). Assessing Diversity Management Performance: An Exploratory Study. *Third International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement and Management*, Boston, July 2002.
- Solem, P.E. (2001). Diskriminering av eldre i arbeidslivet. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 17(1), 93–99.
- Solem, P.E. og Mykletun, R. (1996). *Arbeidsmiljø og yrkesavgang*. NGI-rapport nr. 2/1996. Oslo: NGI.
- Sollund, Ragnhild (2003). Hvilke faktorer hemmer og hvilke faktorer fremmer innvandrerkvinnens yrkesmessige mobilitet? *Norsk tidsskrift for migrasjonsforskning*, 4 (2), 114–132.
- Sollund, Ragnhild Aslaug (2003). *Rammer, rom og mobilitet: Innvandrerkvinnens arbeidsliv*. Avhandling (dr. polit.), Universitetet i Oslo. Oslo: Institutt for kriminologi og rettsosnologi, Universitetet i Oslo (også utgitt på Pax forlag, 2004).
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: A case study. *Public Administration Review*, 60 (5): 395–408.
- Spjelkavik, Ø. (2004). *Inkludering i arbeidslivet ved bruk av lønnstilskudd og oppfølging*. Underveisanalyse av Fleksibel jobb. AFI-rapport 1/2004. Oslo: AFI.
- St.meld. nr. 49 (2003–2004): *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet*.
- Storvik, Aa. (2002a). Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43 (2), 219–243.
- Storvik, Aagot Elise (2002b). *Topplederrekuttering i staten – Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn*. ISF-rapport 2002:5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aagot Elise (2002c). Hvorfor så få? Forklaringer på

mangelen på kvinnelige ledere. *Søkelys på arbeidsmarkedet*. 19(2):253–258.

Støren, Liv Anne (2004). *Arbeidsledighet og overkvalifisering blant ikke-vestlige innvandrere med høy utdanning. Analyser av Kandidatundersøkelsen 2002*. Rapport 7/2004. Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.

Svalund, Jørgen (2004). Funksjonshemmede i Europa. *Samfunnsspeilet* nr. 1.

Svensen, E. (2000). *Multietniske redaksjoner? Rekruttering av journalister med minoritetsbakgrunn i Danmark, Norge og Sverige*. Oslo: Fafo.

Teicher, J. og Spearitt, K. (1996). From equal employment opportunity to diversity management – The Australian experience. *International Journal of Manpower*, 17 (4–5): 109–128.

Von Bergen, C.W., Soper, B. og Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31 (2): 239–251.

Vaage, Odd Frank (2003). *Yrkesliv eller pensjonisttilværelse. Levekår og tidsbruk i aldersgruppen 62–66 år*. Rapport 2003/18. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Waldrop, A.K. (1992). *Før vi vet ordet av det. En analyse av personalpolitiske tiltak for eldre arbeidstakere*. Oslo: Fafo.

Walker, A. (1993). *Age and attitudes. Main results from a Eurobarometer survey*. Brüssel: Commission of the European Communities.

Wallace, P.E., Ermer, C.M. og Motshabi, D.N. (1006). Managing diversity: A senior management perspective. *Hospital & Health Services Administration*, 41 (1): 91–104.

Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J.L., Dansky, K.H., De Souza, G. og Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: The case of Pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47 (2): 111–124.

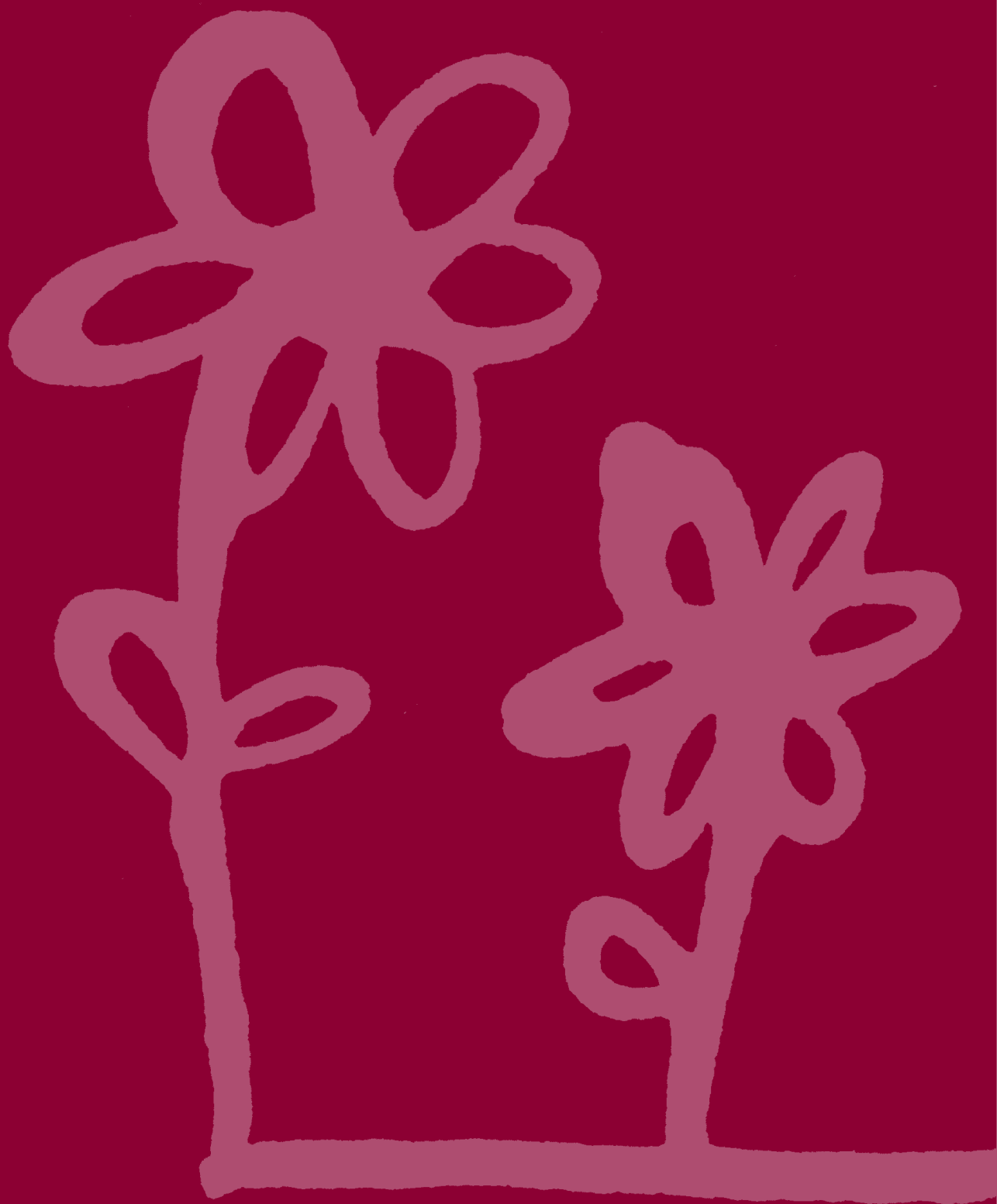
Wrench, John (1996). *Preventing racism at the workplace. A report on 16 European countries*. EF9623. Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

Aakvik, Arild, Svønn-Åge Dahl og Kjell Vaage (2004). Hvem går av med tidligpensjon? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 21 (1), 13–20.

Litteraturgjennomgang

	Personal generelt	Rekruttering	Opplæring	Lønn	Karriere/Tilknytning Fastholdelse	Ledelse/organisasjon generelt
Kjønn	Perotin & Robinson (2000) Nergaard (2003)	Gilbert mfl. (1999) Storvik (2002a, b, c) Petersen (2002) Richard & Kirby (1998)		Hoel (1997) Petersen (2002)	Gaasø (1999) Hoel (1997) Storvik (2002a, b, c) Petersen (2002) Chernesky (2003) Powell & Butterfield (2002) Elvira & Zatzick (2002) Richard & Kirby (1998) Andreassen & Folkenborg (2002) Gilbert & Ivancevich (2001)	Dick & Cassell (2002) Barak (2000) Soni (2000) Lease (1998) Kvande & Rasmussen (1990) Ngo et al. (2003) Holter mfl. (2003)
Etniske minoriteter Flerkulturellt	Perotin & Robinson (2000) Berg & Håpnes (2003) Rogstad (2001) Charles (2003) Weech-Maldonado et al. (2002)	Horwitz mfl. (2002) D'Netto & Sohal (1999) Gilbert mfl. (1999) Kelly & Dobbin (1998) Dagher mfl. (1998) Teicher & Spearitt (1996) Rogstad & Raaum (1997) Kvitastein mfl. (1996) Rogstad (1997) Rogstad (1998) Rogstad (2001) Lødding (2003) Kim & Gelfand (2003) Svensen (2000)	Horwitz mfl. (2002) D'Netto & Sohal (1999) Dagher mfl. (1998) Kavanagh (1998) Horwitz mfl. (1996) Folkenborg & Hansen (2003) Lødding (2001)	Horwitz mfl. (2002) Dagher mfl. (1998) Sollund (2001)	Sollund (2003) Rogstad (2001) Rogstad (1998) Foley et al. (2002) Foley & Kidder (2002) Powell & Butterfield (1997, 2002) Elvira & Zatzick (2002) Gilbert & Ivancevich (2001)	Horwitz mfl. (2002) Fink mfl. (2001) Glastra mfl. (2000) Barak (2000) Soni (2000) Daily mfl. (1996) Muller & Haase (1994) Sollund (2001) Dreachslin (2004) Sanchez & Brock (1996) Chrobot-Mason (2004) Håpnes & Iversen (2000) Kersten (2000) Horwitz mfl. (1996)
Funksjons-hemmede Langtids-sykmeldte Uføretrygdede	Kleppe (1999) Spjelkavik (2003, 2004) Clausen mfl. (2004) Hohnen (2002) Clausen (2001) Knøsen & Krokan (2003)	Nordstrom et al. (1998)				Falkum (2003) Drøpping & Midtsundstad (2003) Drøpping (2003) Midtsundstad mfl. (2003) Spjelkavik (2004) Drøpping (2004) Midtsundstad (2002) Mollica (2003) Byrkjeland & Djuve (2003) Olsen (2002) Olsen (2003)
Langtidsledige Dropouts	Kleppe (1999)					

<p>Eldre</p>	<p>Dahl (2000) Dahl mfl. (2001) Conradi (2003) Solem (2001) Iversen mfl. (2000) Lyng (1999) Dahl (1993) Waldrop (1992)</p>	<p>Büsch et al. (2004)</p>	<p>Lahn mfl. (1999)</p>	<p>Dahl mfl. (2001) Dahl mfl. (2000) Midtsundstad (2002, 2003) Lahn mfl. (1999) Solem & Mykletun (1996)</p>	<p>Drøpping & Midtsundstad (2003) Drøpping (2003) Drøpping (2004) Midtsundstad (2002)</p>
<p>Mangfold generelt (oftest etnisk, samt kjønn og seksualitet)</p>	<p>Foley (1994) Perotin & Robinson (2000) Hagedorn-Rasmussen & Kamp (2003) Rimmer & Palmer (2003) Palmer (2003) Hunter (2003) Kamenou (2004) Kellough & Naff (2004) Gilbert et al. (1999)</p>	<p>Kirby & Richard (2000) Gilbert mfl. (1999) Kelly & Dobbins (1998) Gilbert & Stead (1999)</p>	<p>Seck mfl. (1993)</p>	<p>Kirchmeyer (1995) Kirby & Richard (2000)</p>	<p>Dansky mfl. (2003) Dick & Cassell (2002) Von Bergen mfl. (2002) Lorbiecki (2001) Fink mfl. (2001) Lorbiecki & Jack (2000) Barak (2000) Ivancevich & Gilbert (2000) Fink & Pastore (1999) Shaw & Barrett-Power (1998) Teicher & Spearitt (1996) Muller & Haase (1994) Benschop (2001) Perotin & Robinson (2000) Klemsdal (2004) Hagedorn-Rasmussen & Kamp (2003) Singh mfl. (2002) Seck mfl. (1993) Soni (2000) Wallace et al. (1996) Cao mfl. (2003) Kersten (2000) Clarke & Lehaney (1997) Flood & Romm (1996)</p>



3. Berit Gullikstad og Tove Håpnes,
Institutt for industriell miljøforskning, SINTEF

Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv

INNLEDNING

De høye ambisjonene som vi i Norge knytter til velferd, verdiskaping og et mer inkluderende arbeidsliv, forutsetter at vi framover må lykkes bedre med å demme opp for de marginaliseringsmekanismene som hindrer arbeidstakergrupper fra deltakelse og utvikling i arbeidslivet. På den ene siden viser demografiske framskrivninger at vi om noen tiår vil få store problemer med å dekke behovet for arbeidskraft i Norge, en situasjon som er lik med flere vesteuropeiske land (NOU 1999, Parsons & Mayne 2001, OECD 2003) og som skyldes aldriingsbølgen i befolkningen.

På den andre siden har innsatsen med å realisere et mer inkluderende arbeidsliv så langt primært dreid seg om å få redusert sykefraværet. Langt mindre innsats har gått med til å utvikle kunnskap og strategier for hvordan en best kan innlemme de arbeidskraftsressursene som arbeidslivet har gjort for beskjedne bruk av. Kvinner ble riktignok tenkt inn i politikken omkring intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, men vi kan vanskelig se at det er gjort så stor politisk innsats f eks med å redusere problemet med at i underkant av hundre tusen jobber *tvungen* deltid eller at en god del kvinner hindres fra å få større utviklings- og deltakermuligheter innen arbeidslivet som arbeidstakere og som ledere (Skjeie og Teigen 2003).

Det er ikke bare den kvinnelige arbeidskraften som har fått lite oppmerksomhet i politikken om et mer inkluderende arbeidsliv. I første runde med utprøvingen av intensjonsavtalen var faktisk ikke innvandrerbefolkningen tenkt inn som viktig arbeidskraftsressurs. Dette er seinere blitt korrigert og de innvandringspolitiske myndigheter har nå tydeliggjort at arbeidslivet har som viktig oppgave å jobbe målrettet for å oppnå økt integrasjon av ikke-vestlige innvandrere (jf. St. meld. 49: 2003–2004). Men heller ikke her har innsatsen i arbeidsorganisasjonene bidratt til særlige forbedringer i arbeidstillknytningen hos ikke-vestlige innvandrere. Gjennom hele 90-tallet og fram til i dag har arbeidsledigheten blant innvandrere vært 3-4 ganger høyere enn for befolkningen som helhet (Berg 1992, Djuve og Hagen 1995, Rogstad og Raaum 1997, SSB 2001 og 2003), og skiller vi mellom nasjoner, får

vi en ledighet på ca. 15 prosent for personer med asiatisk og afrikansk bakgrunn (SSB 2001, 2003). Ikke-vestlige innvandrere har også lenge vært overrepresentert i ufaglærte jobber innenfor de arbeidsintensive næringene til tross for at mange av dem stiller med lengre utdanninger og arbeidserfaring som skulle tilsi en annen plassering i yrkeshierarkiet (Vassenden 1990, Berg 1998, Håpnes og Iversen 2000, Rogstad 2000).

Kvinner kommer dårligere ut enn menn, og mange ikke-vestlige innvandrere kommer dårligere ut enn majoriteten «hvite» hva angår mulighetene når vi ser på tilgang til stillinger, arbeidsvilkår, lønnsbetingelser og karrieremuligheter. Dette viser at *det er et behov for forskning om hvordan arbeidsplasser former og forvalter bestemte forståelser av kjønn og etnisitet*. Dette blir ikke mindre aktuelt når vi får en økende arbeidsinnvandring og flere som skal integreres i norsk arbeidsliv (European Outlook 2:2004). Hvor godt rustet står vi i dag til å utvikle et arbeidsliv der både kvinner og menn, etnisk norske arbeidstakere og arbeidstakere med minoritetsbakgrunn får like vilkår, rettigheter og muligheter for deltakelse, utvikling og selvrealisering?

Selv om vi i dette bidraget legger vekt på kjønn og etnisitet, vil vi understreke at også andre kategorier som klasse, alder, seksualitet og funksjonshemming virker til å definere skiller og opprettholde forskjeller i arbeidslivet gjennom fordeling av makt, ressurser og rettigheter.

Mens norsk arbeidslivsforskning i svært beskjedne grad har viet oppmerksomhet mot etnisitet som et viktig aspekt ved arbeidslivet, har innvandringsstudiene om kvalifisering og arbeidslivet langt på vei neglisjert kjønn i sin forståelse av sammenhenger mellom minoriteter og majoritetsbefolkning. Innenfor nyere kjønnsforskning har interessen for å se nærmere på samspillet mellom kjønn og etnisitet vært voksende, men her møter vi sjelden arbeidslivet som empirisk og analytisk kontekst (Berg og Berg 2002, Håpnes og Berg 2004). I denne artikkelen vil vi argumentere for at perspektiver på kjønn og etnisitet kan gi oss kunnskap til bedre å forstå prosesser i arbeidslivet som bidrar til utestenging, utstøting og marginalisering, og ikke minst hvilke prosesser og vilkår som vil bidra til større inklusjon, integrasjon og mangfold i arbeidsorganisasjonene.

MED ANDRE KJØNNSBRILLER

Forskning om kjønn i arbeidslivet har i nærmere 30 år vært et tema både innen humaniora og samfunnsvitenskap. Forskningen har beveget seg over et bredt spekter og hatt ulike perspektiver og teoretiske posisjoner gjennom denne lange perioden. Et gjennomgående trekk er at den har vært forankret i et fokus på den skjeve fordelingen av makt og økonomiske ressurser mellom menn og kvinner (Skjeie og Teigen 2003, Kvande 2003). Dette er en tematikk som fortsatt er høyst aktuell. Det norske arbeidsmarkedet kjennetegnes av en sterk kjønnsarbeidsdeling, mer tydelig enn i mange andre europeiske land. Denne arbeidsdelingen går både mellom sektorer (privat – offentlig) og mellom overordnede og underordnede posisjoner innen sektoren/arbeidsorganisasjonen. Konsekvensen er betydelige forskjeller mellom menn og kvinner i form av arbeidsvilkår, lønn, pensjon og makt (Ellingsæter og Solheim 2002, Birkelund og Petersen 2003, Skjeie og Teigen 2003). Kort sagt er det langt igjen til det likestilte arbeidslivet.

Hva er det som skaper og opprettholder slike forskjeller? Noen forklaringer er knyttet til kvinners og menns valg og preferanser med hensyn til utdanning, jobbtilknytning, familieliv osv. Andre forklaringer legger vekt på strukturelle forskjeller mellom sektorer og yrker som gir lønnsforskjeller eller diskriminerende trekk som skaper ulike forventninger til kvinner og menn som arbeidskraft. De kan for eksempel være fundert i oppfatninger som at kvinner ikke besitter de riktige lederegenskapene (jf. debatten om det såkalte «killer»-instinktet) eller at filippinske kvinner egner seg svært godt til omsorgsoppgaver. Her er det altså forhold i arbeidslivet som står i fokus. Et tredje sett av forklaringer diskuterer hvilken betydning den norske velferdsstaten og ulike velferdstiltak har i å underbygge oppfatninger om at kvinner og menn har ulik arbeidstilknytning.

Et viktig poeng er at de forhold de ulike forklaringene peker på, ikke kan ses isolert som uavhengig av hverandre. De virker sammen på komplekse måter og er produkter av spesifikke historiske forhold. Det innebærer at kjønnsulikhet i arbeidslivet ikke bare gjenskapes, men skapes på

nytt og i nye former selv om sluttresultatet oftest er svært gjenkjennelig. Av den grunn er det behov for en kontinuerlig forskning om *hvordan* kjønnsforskjeller i arbeidslivet skapes, opprettholdes og eventuelt endres.

Forskning om kjønn i arbeidslivet har for det meste konsentrert seg om å synliggjøre kjønnsforskjeller. Det finnes derfor mye empirisk kunnskap om tilstanden. I mindre grad har det vært utforsket hva dette *betyr*. Kunnskap om at det eksisterer forskjeller i fordelingen av makt og ressurser i arbeidslivet gir ikke uten videre innsikt i hvorfor og hvordan relasjoner mellom kvinner og menn innebærer dominans og underordning. Dette er en sentral utfordring for framtidig arbeidslivsforskning. Hva viser empirien av komplekse system av over- og underordningsrelasjoner som danner ulike hierarkiske kjønnsstrukturer? Og hvordan er disse innskrevet i selve arbeidets organisering og institusjonelle praksis slik Ellingsæter og Solheim (2002:15) spør? Hvordan kan sosiale og økonomiske prosesser i arbeidslivet som i utgangspunktet ikke framstår som direkte knyttet til kvinner og menn, likevel ha kjønnete konsekvenser?

En slik inngang forutsetter et begrep om kjønn som beveger seg utover en forståelse som ser kjønn som et sett iboende «egenskaper», eller kjønn som noe man «er» eller «har», dvs. kjønn som kategori (Ellingsæter og Solheim 2002, Kvande 2003). Kjønn er også noe mer eller annet enn sosiale relasjoner mellom menn og kvinner eller forskjeller mellom kvinner og menn (dvs. at kjønn reduseres til en variabel). Kjønn kan forstås som et betydningssystem som produseres og reproduseres gjennom sosial praksis (Haavind 1994). Det innebærer at også ting, hendelser og abstrakte forestillinger blir bærere av kjønn fordi de tilskrives et «kjønnet» betydningssinnhold gjennom metaforer og assosiasjoner. Et eksempel på dette kan være arbeidsformen deltid. Deltidsarbeid har blitt oppfattet som *kvinners individuelle valg* av arbeidsform for å kunne kombinere lønnsarbeid med familiearbeid og som en konsekvens av dette, har deltid blitt sett på som kvinnearbeid. Men deltid kan også ses *som en arbeidsform som skaper og opprettholder kjønn som ulikhet* (Gullikstad og Rasmussen 2004). Den gjør det på to måter. For det første gjennom arbeidsgivere

(for eksempel offentlig sektor) som opererer med små stillingsandeler som forutsetter at de som jobber deltid, ikke trenger å forsørge seg selv fordi de egentlig er forsørget av andre. Å være eller bli forsørget assosieres i vårt samfunn i første rekke med kvinnelighet, og noe som ikke knyttes til normalarbeidstakeren. For det andre vedlikeholdes forståelsen av at «alle» kvinner har omsorgsansvar og at deres lønnsarbeid skal tilpasses dette. Å avdekke hvordan arbeidslivet bygger på og har innskrevet slike essensialiserte og naturaliserte kjønnskonstruksjoner i sin praksis og organisatoriske strukturer, må være helt sentralt for framtidig arbeidslivsforskning.

INNVANDRING OG ARBEID – FORSKNINGENS STÅSTED

Innenfor feltet innvandring, integrasjon og arbeid har mye av forskningen i norsk og skandinavisk sammenheng de siste ti årene vært konsentrert om å beskrive og forklare den utestengingen som mange innvandrere opplever i arbeidsmarkedet og arbeidslivet og konsekvensene dette har for enkeltindividet (Berg 1992, Schierup og Paulsen 1994, Djuve og Hagen 1995, Blom og Ritland 1997, Rogstad og Raaum 1997, Djuve mfl. 1999, Westin 1999, Rogstad 2000, Broomé mfl. 2001). Det er særlig to tilnæringer som er blitt brukt innenfor marginaliseringsstudiene. Den ene handler om å forklare utestenging og manglende muligheter i arbeidslivet når det gjelder yrkesplassering og karriere ut fra diskriminering. I hovedsak har det handlet om å henvise til stigmatiserte holdninger og manglende interesse for å gi innvandrere arbeidstilknytning (Grinde 1997). I den andre tilnærmingen retter fokus seg mer mot å se marginalisering som resultat av manglende samsvar mellom innvandreres kvalifikasjoner og arbeidslivets behov og krav til kompetanse (Berg og Vedi 1994). Mye av forskningen her har gitt rikholdige beskrivelser av problemsiden og hvilke konsekvenser marginaliseringen har for dem som rammes av den (Rogstad 1998, Berg 2002).

En del nyere arbeidsstudier har lagt større vekt på å studere hvordan bedrifter og virksomheter har utfordret marginalisering gjennom lokale strategier for rekruttering og integrering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn (Rogstad 1998 og 2001, Berg 2000, Håpnes og Iversen 2000, Drøpping 2004). Studiene har langt på vei vært fundert i en interesse for å analysere de gode eksemplene på at det går an å realisere flerkulturelle arbeidsplasser som fungerer, og at mange innvandrere utgjør viktig og god arbeidskraft så fremt de får slippe til. Studiene er med på å vise at det er viktig at forskningens ståsted flyttes inn i arbeidslivet og at blikket rettes mot hvilke forhold i *arbeidslivet* som åpner for bedre integrering og hvilke forhold som fører til utestenging som resultat. Studier av «good practice»-bedrifter gir imidlertid ikke tilstrekkelig grunnlag til å forstå de utfordringene vi står overfor når det gjelder å gi nye arbeidsinnvandrere og bofaste innvandrere samme arbeids- og utviklingsmuligheter som majoritetsbefolkningen.

I studier av innvandring og arbeidsliv har det også vært en orientering mot å studere de arbeidsintensive næringene hvor mange innvandrere arbeider, f.eks. transport, rengjøring, hotell, nærings- og nytelsesmiddelindustrien (f.eks. Ferrari de Carli 1993, Magerøy 1995, Sollund 2003, Håpnes mfl. 2003). Mindre oppmerksomhet er blitt rettet mot bransjer og næringer som krever høyere utdanning og fagkompetanse.

Selv om nyere kvalifiserings- og arbeidsstudier har understreket viktigheten av å skille mellom strukturelle, kulturelle og individuelle barrierer, er det fremdeles i forskning og politikk en sterk tendens til å fokusere på individuelle mangler ved innvandrere som forklaring på problemene mange av dem opplever i forhold til arbeidslivet. En fare som ligger i dette, er at en blir for opptatt av språkopplæring, arbeidstrening og individuelle tilpasninger, mens trekk ved arbeidslivet og arbeidsorganisasjonene ikke relateres til de marginaliseringsproblemene som belyses. Det er viet for lite oppmerksomhet mot de forutsetningene innenfor arbeidsliv og bedrift som kan åpne for økt integrering og etnisk mangfold. Det trengs også forskning som retter blikket mot hvordan etnisitet forstås og utformes

innenfor arbeidslivet. Dette krever at det legges mer vekt på å innhente forskningsbasert kunnskap fra bedrifts- eller organisasjonsnivå i arbeidslivet.

Innvandring og arbeidsliv har hittil utgjort et svært beskjedent forskningsfelt. Innsatsen er i stor grad et resultat av anvendt forskning utført for de innvandringspolitiske myndighetene. Mye av forskningen består derfor av kort-siktige oppdrag som handler om problemstillinger knyttet til kvalifisering og det offentlige virkemiddelapparatets funksjonsmåte, dvs. de opplæringsystemene som stat og kommune drifter og som skal sørge for å dyktiggjøre innvandrere til deltakelse i norsk arbeidsliv (Berg, Annfelt og Vedi 1999, Djuve mfl. 2001, Drøpping mfl. 2002, Lund 2003). Det er behov for mer *grunnforskning* på feltet, og det trengs kunnskap som konstruktivt utfordrer arbeidslivets ståsted når det gjelder å utvikle gode flerkulturelle arbeidsfellesskap (Rogstad 2000, Håpnes og Iversen 2000, Berg 2000, Berg og Håpnes 2003). Blant annet har vi behov for forskning som eksplisitt utfordrer våre holdninger, verdier og praksiser knyttet til etnisk diskriminering og undertrykking, og hvordan vi kan utfordre og endre diskriminerende praksiser gjennom å endre på væremåter og rutiner i den enkelte arbeidsorganisasjon.

Gjennom mange år har det å studere etniske kulturer utgjort et tyngdepunkt innenfor forskningen om innvandring. Flere studier har f.eks. handlet om ulike etniske gruppers hverdagsliv og utfordringene ved å leve og bli fortolket som mellom to kulturer. Deler av denne forskningen har et implisitt perspektiv på kvalifisering og arbeid. Studiene gir viktig kunnskap om etniske forskjeller, men ofte blir forskjeller, erfaringer og atferd ensidig analysert og forklart ut fra kultur, og den blir i for liten grad forstått ut fra andre perspektiver, f.eks. hvordan klasse, generasjon og utdanning virker inn.

Utfordringen i forskningen er å balansere struktur og kultur som forklaring i arbeidsstudier om etnisitet. I arbeidslivet skapes mange barrierer som følge av «kulturaliserte» forestillinger om innvandrere. Mange innvandrerkvinner f.eks. rammes her av en dobbel undertrykking både gjennom våre fortolkninger av dem

og deres kultur og gjennom det de selv opplever som kvinner i norsk arbeidsliv og samfunn. De blir tilskrevet en offerrolle som etniske kvinner gjennom våre «hvite» fortolkninger av dem; f.eks. at de blir styrt av ektemannen og at de ikke har samme frihetsgrader som oss utenom sin egen familie og slekt (Håpnes og Berg 2004). I tillegg opplever mange innvandrerkvinner underordning og marginalisering som kvinner – innenfor eget hverdagsliv og på norske arbeidsplasser. Underordningen som ligger i våre kulturaliserte fortolkninger om dem som undertrykte *innvandrerkvinner*, blir en belastning som kommer i tillegg til hva innvandrerkvinnene selv måtte oppleve som kvinneundertrykkende innenfor sitt eget hverdagsliv (Berg og Berg 2002, Håpnes og Berg 2004).

Den innvandringsforskningen som handler om arbeidslivet, har fram til nå i svært liten grad hatt et kjønnsperspektiv i analysene. Vi vet derfor svært lite om hva som kjennetegner ikke-vestlige innvandrerkvinners arbeidstilknytning, situasjon og muligheter i arbeidslivet (Håpnes og Berg 2004). Fremdeles står mytene om innvandrerkvinner sterkt. Vi har lett for å tenke på dem som hjemmевærende kvinner, passive og styrt av familie og ektefelle, med mange barn og lite skolegang. Ikke-vestlige innvandrerkvinner er imidlertid ingen ensartet gruppe. På samme måte som for befolkningen for øvrig, varierer utdanningsnivå, språkferdigheter, arbeidserfaring, helsestilstand, familiesituasjon, ambisjoner og motivasjon. Gjennomsnittlig har kvinner med innvandrerbakgrunn 2,4 barn og rundt 11 års skolegang (SSB 2004). Utdanningsnivå og interessen for lønnsarbeid er dermed omtrent det samme som gjennomsnittet for norske kvinner. Selv om disse gjennomsnittstallene skjuler en stor variasjonsbredde, er det et poeng at bak mytene og de forenklede bildene, får vi øye på at innvandrerkvinnen faktisk er mer lik den norske kvinnen – ikke mer forskjellig (Berge 2001). Det er behov for å utvikle kunnskap som utfordrer mytene om innvandrerkvinner og -menn og som kan gi oss økt innsikt i hvordan arbeidslivet kan realisere økt likestilling og etnisk mangfold.

HVA FORSKNINGEN FRAMOVER BØR REFLEKTERE

For å kunne få tak i og forstå hvordan inkludering og ekskludering virker i arbeidslivet, er det nødvendig å utforske på hvilke måter normerende prosesser bidrar til å produsere likhet og forskjell, verdsetting og rangering. Det som trengs, er mer kunnskap og perspektiver som forener nyere forskning om arbeidsmiljø og arbeidsorganisasjoner og kunnskap om kjønn og etnisitet. Samspillet mellom kjønn og etnisitet og også klasse er i dag nærmest fraværende i arbeidslivsforskningen. Utfordringen ligger i å koble faglige tilnærminger og kunnskap på tvers av kjønnsforskning, arbeidslivsforskning og innvandringsforskning. Her er det behov for å utvikle nye forståelser av hvordan kjønn og etnisitet konstrueres, opprettholdes og endres innenfor ulike arenaer og på ulike nivå i arbeidslivet. To sentrale utgangspunkt vil her være nyere kjønnsforskning som er opptatt av etnisitet og nyere kulturforståelser innenfor forskningen om innvandring og etnisitet.

Fokus på kjønn og hvithet

Mye av den angloamerikanske kjønnsforskningen er blitt kritisert av svarte og latinamerikanske feminister for dens ensartethet ved at den utelukkende er konsentrert om kvinnelighet og mannlighet som er «hvit» (dvs. etnisk hvit, gjerne vestlig middelklasse). De fleste hvite erfarer ikke at etnisitet, etnisk diskriminering eller rasisme er en del av egen person og identitet fordi vi ikke tilhører noen etnisk minoritet. Vi har problemer med å se hvithet som viktig ingrediens i vår atferd og våre dominansrelasjoner (Frankenberg 1993, Berg og Lauritsen 2002). Dette har en klar parallell til det at mange menn har problemer med å se sin identitet som kjønn, fordi kjønn blir definert som noe som hører kvinner til. Kjønn blir redusert til et aspekt som angår kvinners identitet eller det defineres som noe kvinnelig (McIntosh 1988).

Selv om mange åpner for at rase eller etnisitet virker inn, så blir gjerne det som skiller seg fra hvit kvinnelighet og mannlighet ofte stemoderlig beskrevet som «det andre» – det som er annerledes – uten at annerledesheten vies oppmerksomhet (Harding 1986, hooks 1991, Ålund 1991 og 1997, Anthias & Yval-Davis 1992, de los Reyes, Molina & Mulinari 2003). Selv om nyere norsk kjønnsforskning erkjenner forskjellighet mellom kvinner og mellom menn og at det eksisterer dominansrelasjoner mellom kvinner og mellom menn, er kompetansen i å tenke samspill mellom kjønn og etnisitet fremdeles beskjeden (Berg mfl. 2000, Berg og Lauritsen 2002, Gullikstad og Lauritsen 2002, Jacobsen og Gressgård 2002, Berg 2003 og 2004).

Skal en lykkes med å utforske og være kritisk til kategoriseringer av både kjønn og etnisitet, bør en ifølge Berg og Lauritsen (2002) unngå å fortolke for mye ut fra et hvitt ståsted (Berg 2004). Hvis hvithet ikke problematiseres og reflekteres over som majoritetskategori, blir forskjellighet lett noe som kjennetegner minoriteten(e). Det kan innebære at minoriteten blir gjort entydig, til noe som er entydig forskjellig fra «oss». På den måten overses både reelle forskjeller, men også likhetene mellom majoritet og minoritet. Forholdet, *det relasjonelle*, mellom majoritet og minoritetene må derfor være et sentralt tema i forskningen framover.

Etnisitet og kulturalisering

Gjennom mange år har det å forklare kultur og kulturell forskjellighet fått mye oppmerksomhet innenfor norsk IMER-forskning.¹ I tillegg til antropologiske kulturstudier har stadig flere forskere blitt opptatt av å *forklare forskjellighet* fremfor å fokusere på likhet og likhetsskapende betingelser i samfunnet. Studiene gir imidlertid viktig innsikt i og kunnskap om hva annerledeshet kan bestå av, ved at annerledesheten fylles med innhold og mening som forklarer sider ved f.eks. levesett, praksis og væremåter. Selv om det er viktig å inkludere perspektiver på kultur og etnisitet, kan

¹ IMER er forkortelse for «internasjonal migrasjon og etniske relasjoner». I norsk sammenheng er betegnelsen brukt blant annet av Norges forskningsråd på program som har finansiert forskning på innvandringsfeltet.

kultur og etnisitet ikke frikobles fra strukturelle forhold som forårsaker sosial ulikhet knyttet til sosial status, kjønn og etnisk bakgrunn. Utfordringen er å balansere strukturelle og kulturelle forklaringer. Det ligger flere faremomenter i det å bli for kulturaliserende.

Det ene faremomentet ligger i å forstå kultur som det som *forårsaker* problemene som ulike innvandringsgrupper har (Shierup 1993). En fare ved dette ligger i å se innvandrere som offer for egen bakgrunn og kultur når de bosetter seg innenfor en annen kultur. Vi neglisjerer med det lett evnen til å se behovet for å utfordre norsk hvithet og hvite samfunnsstrukturer. Kultur blir dessuten lett betraktet som noe tradisjonelt og uforanderlig som kleber ved dens bærer gjennom hele livet – nærmest som et organisk vedheng. Alternativt kan en gå i motsatt grøft og opptre moraliserende i den forstand at innvandrere anses som skyld i problemene selv og at de må forandre på sine idealer, verdier og kjønnsroller om de skal oppnå endring (Wikan, 1995, Storhaug 1998). Det gis i en slik forståelse lite rom for innvandreres egne perspektiver, og en mangler gjerne perspektiver på vår egen hvite praksis i dette.

Også den velmenende synliggjøringen av kulturell forskjellighet og etnisk heterogenitet kan lett blir problematisk hvis en neglisjerer sosial ulikhet og maktforskjeller i samfunnet. En parallell til slike kulturaliseringer av etnisitet finner vi i forskjellsfeminismen, der kvinner tillegges å ha bestemte egenskaper, verdier og preferanser i kraft av sitt kjønn som f.eks. framheves når det argumenteres for at de bør få f.eks. omsorgsjobber eller lederstillinger. Dette er tilsvarende den kulturaliseringen der innvandringsgrupper forklares ut fra nasjonalitet, bakgrunn, religiøs tilhørighet osv.

Forskning om likhet og forskjellighet

Et fokus på mangfold åpner for refleksjoner over forholdet mellom likhet og forskjellighet. Ifølge Tordis Borchgrevink (1996) kan likhet som prinsipp relateres til det moderne samfunns demokratiske og rettsmessige syn på individet. Alle skal ha de samme grunnleggende rettigheter, anerkjennes likt og har krav på samme respekt. Prinsippet om

likhet eller likeverdighet har som grunnleggende premiss å hindre forskjellsbehandling som kan føre til urettferdighet. Samtidig utgjør forskjellighet et viktig prinsipp som skal verne om individets identitet. Dette gir som utfordring at vi på en og samme tid skal realisere likhet og unngå forskjellsbehandling, samtidig som vi skal respektere og verne om viktige forskjeller og betrakte det som ressurser (Borchgrevink 1996). I arbeidslivet som ellers vil slike motsetningsfylte idealer og krav lett føre til dilemmaer som utfordrer vår praksis og handlinger. Å dyrke etniske forskjeller kan lett komme i motsetning til de krav som stilles til likestilling eller likebehandling (Hylland Eriksen 1993). På tilsvarende vis kan en overdreven vekt på likhet gi ensretting eller assimilering som uheldig resultat (Borchgrevink 1996).

Men hvordan forstår vi likhet og forskjellighet (Gullestad 2001)? Kjønnforskningen har problematisert begrepene og vist at likhet og forskjellighet beveger seg på ulike nivåer. Mens likhet forholder seg ulikhet, forholder forskjellighet seg til ensartethet (Scott 1988, Solheim 1998). Det innebærer at krav om likhet må bygge på en erkjennelse av faktisk forskjellighet. Om det samme gjelder for etnisitet, er uavklart (Borchgrevink 1999). *Forskningen må derfor utfordre våre forståelser av likhet og forskjellighet og avdekke hva slags meningsinnhold som ligger i ulike begrunnelser og strategier for en mer heterogent sammensatt arbeidsstokk.*

Likestilling og mangfold

Likestilling og mangfold har vært to politiske strategier for å få til et arbeidsliv for alle. Målet for strategiene er det samme selv om de bygger på helt forskjellig utgangspunkt. Likestillingspolitikken bygger primært på en likhetstankegang med likebehandling som forutsetning, mens mangfoldspolitikken tar utgangspunkt i forskjellighet og forskjellsbehandling for å få til resultatlikhet. I offentlig politikk synes likevel ikke dette å stå i motsetning til hverandre. Stortingsmelding nr. 17 (1996–97) *Om innvandring og det flerkulturelle Norge* framholder på den ene siden mangfold som et ideal. Forskjellig kultur og forskjellighet i verdier, livssyn og uttryksformer framheves som ressurser som ikke skal være til hinder for

kulturell utfoldelse, like muligheter og samfunnsdeltakelse. På den andre siden framheves likestilling mellom kjønn som et overordnet mål og betingelse for integrering.

Likestillingspolitikken har hatt og har fortsatt sitt grunnlag i rettferdighet og rettferdighetstenkning for å skape sosial likhet generelt. Den har ikke primært vært rettet mot arbeidslivet, men omfatter alle sider ved samfunnet, også forhold som griper inn i det private liv, f.eks. tiltak som pappapermisjoner. Likestillingspolitikken har likevel vært helt sentral i å etablere kvinners like rett til lønnsarbeid (Skjeie og Teigen 2003). Politikken om et universelt eller inkluderende arbeidsliv er nettopp grunnlagt på denne retten.

Likestillingspolitikken i arbeidslivet blir imidlertid kritisert for at den er fundert i et politisk konsept om like rettigheter på den ene siden og likeverdig representasjon og fordeling på den andre (Ellingsæter og Solheim 2002). Kritikken går ut på at likestillingspolitikken ikke evner å gripe fatt i de grunnleggende kjønnspremissene i samfunnet. Dette ses som en sentral forklaring på at arbeidslivet ikke er likestilt med hensyn til kjønn etter 30 år med likestillingsarbeid. For selv om likestillingsarbeidet har utfordret kjønnsordningen, dvs. forholdet mellom menn og kvinners posisjon og status i samfunnet, så kan det hevdes at den like fullt bygger på forestillingen om at det er et grunnleggende *skille* mellom menn og kvinner (Eduards 2002). Kvinner kan oppnå de samme rettighetene, mulighetene og belønningene som menn, men kan ikke aksepteres å bevege seg utover menns posisjoner, dvs. få eller oppnå noe som ikke menn kan oppnå (Bacchi 1999). Likestilling skal skape balanse og harmonisere mellom kjønnene, men det mannlige opptrer som det normative. Det fører til at likestilling som tiltak og handlinger i arbeidslivet indirekte gjenskaper kjønnsordningen gjennom å reprodusere et grunnleggende kjønnskille (Acker 1993, Butler 1997, Wahl 2003).

Mangfold som begrep og politikk tar i prinsippet utgangspunkt i at vi alle er forskjellige på en eller annen måte, og at dette er positivt. Den svenske utredningen med den treffende tittelen *Alla lika olika* inkluderte både

kjønn, etnisk bakgrunn, funksjonshemming, alder, klasse og seksuell legning i sitt mangfoldsbegrep (Næringsdepartementet, Ds 2000:69, s. 307, ref. fra Berg 2002). Også norske myndigheter legger et vidt innhold i begrepet, men i praksis har det vært etnisk mangfold det primært er snakk om (Berg 2002). Mangfold som strategi har til forskjell fra likestilling i særlig grad blitt knyttet til arbeidslivet, og her benyttes flere begrunnelser for hvorfor dette er viktig. Vi finner argumenter av samfunnsmessig art som integrering og likestilling for å få et inkluderende samfunn, det handler om rettferdighet og verdighet og det er økonomiske argumenter om at mangfold lønner seg.

Argumentene er til forveksling lik de som har vært benyttet for kvinner i arbeidslivet, spesielt på områder der det har vist seg vanskelig å få innpass, slik som i lederstillinger, bedriftsstyrer og akademiske stillinger. Et spørsmål er derfor hvorfor mangfold har blitt foretrukket som strategi spesielt overfor innvandrere. Er det en konsekvens av at likestilling som likebehandling ikke synes å være tilstrekkelig eller handler det om at forskjellighetsperspektivet er med på å skygge for maktforskjeller og ulikhet og den enkeltes rett til å kreve likestilling? Mangfoldsperspektivet innebærer teoretisk et fokus på individet. Det vektlegger individuelle forskjeller mer enn sosialt baserte forskjeller. Når det ensidig koples til et argument om at mangfold gir økonomisk lønnsomhet, vil det bety at maktforhold og de store ulikhetene i tilgang til posisjoner i samfunnet, blir neglisjert (Berg og Håpnes 2001, 2003).

John Wrench (2000) er en av dem som har påpekt faren ved at en med å fokusere ensidig på etnisk forskjellighet, lett vil overse de store likestillingsutfordringene i arbeidslivet og samfunnet. Han påpeker at mangfoldskalkylen ikke virker like overbevisende på de mennesker som selv vet hva det vil si å være utsatt for undertrykking og etnisk diskriminering (Wrench 2000). Å fokusere blindt på kulturelt mangfold, uten å inkludere perspektiver på likhet, blir det samme som å akseptere at folk er forskjellige uten at vi tilkjenner dem retten til likebehandling (jf. Håpnes og Berg 2003 og 2004).

Vitenskapelige utfordringer

Rent faglig ligger det store utfordringer i å videreutvikle kunnskap gjennom tenkemåter/forståelser, tilnærminger og begrep der kjønn og etnisitet, klasse og andre maktkategorier ses i sammenheng og ikke hver for seg (som atskilte variabler). Vi har behov for å utvikle faglige perspektiver om de innbyrdes relasjonene og dynamikken mellom de ulikhetsskapende mekanismene i arbeidslivet. I dette trenger vi forskning som analyserer mer inngående sammenhenger mellom kjønn og etnisitet:

- › Et fokus på kjønn åpner for at vi kan bevege oss vekk fra å tenke kjønn som kvinne eller som forskjeller mellom menn og kvinner – til å se på hvordan forståelser om mannlighet og kvinnelighet formes, opprettholdes, utfordres og endres. Det åpner for å vektlegge hvordan kjønn forhandles på symbolsk nivå, i måten arbeidslivet er organisert og oppgaver fordelt innenfor arbeidskontekstene som studeres, som samfunnsmessig arbeidsdeling i produksjon/reproduksjon, og på individnivå (jf. Harding 1986, Acker 1993, Knocke 2003).
- › Et fokus på etnisitet bidrar til å skape økt oppmerksomhet og forståelse for hvordan forskjeller og likhet skapes i arbeidslivskontekster og knyttes til menneskers bakgrunn eller tilhørighet. Mens etnisitet og kultur ofte blir oppfattet som statiske merkelapper eller strukturer, vil den faglige utfordringen dreie seg om å få bedre grep om hvordan kultur og etnisitet skapes, opprettholdes og eventuelt endres gjennom handlinger og prosesser i arbeidsorganisasjonene. Dels vil etnisitet «produseres» innenfor vårt norske arbeidsliv med den hensikt å skape grensemarkører mellom «dem» og «oss», mellom minoritet og hvit majoritet og mellom minoriteter, dels for å forme meningsbærende symboler for egen identitet og opplevelse av tilhørighet. Det er her også viktig å åpne for hvordan etnisitet formes i relasjon til kjønnete forståelser symbolsk, strukturelt og kulturelt innenfor de arbeidslivssituasjoner som studeres.

I tillegg vil klasse hjelpe oss til å se maktstrukturer og hvordan disse både påvirker og påvirkes av etnisitet og kjønn. Et klasseperspektiv er nødvendig for å få øye på prosesser som produserer og gjensker bestemte etniske og kjønnsmessige systemer av underordning, strukturer og forståelser i arbeidslivet. En utfordring ligger i å gå fra en abstrakt til en mer dynamisk forståelse av klasse og rette blikket mot hvordan klasse blir synlig gjennom praksiser, dvs. handlinger, sosiale maktrelasjoner og strukturer.

En viktig utfordring ligger i å koble faglige tilnærminger og kunnskap på tvers av kjønnsforskning, arbeidslivsforskning og innvandringsforskning. Innenfor en slik ramme vil det framover være behov for mer eksplisitt å studere etnisk norske kvinners og innvandrerkvinnens relasjon til arbeidslivet. Samtidig trenger vi forskning der menn uavhengig av etnisk bakgrunn eller tilhørighet inkluderes i analyser om kjønn, kjønnsprosesser og kjønnsforståelser. Det foreligger i dag få studier av maskulinitet og etnisitet knyttet til norsk arbeidsliv.

Metodologiske utfordringer

Artikkelen har argumentert for at det trengs forskning som er orientert mot kategoritenkning, som bidrar til nye forståelser som tar høyde for kompleksiteten ved å tenke kjønn, etnisitet og klasse i sammenheng. Verken undersøkelser som kartlegger utbredelse eller relativt enkle kvalitative intervjubaserte undersøkelser er det som primært trengs på dette feltet. Det innebærer at det må stimuleres til eksplorerende forskning som utfordrer tradisjonelle tilnærminger innenfor og på tvers av felt og disipliner. Ny kunnskap må utvikles gjennom teoretisk-metodisk fordypning og fortolkning. Kontekstualisering og historisering er viktige stikkord sammen med refleksivitet. Det er nødvendig at forskningen reflekterer over kategorier, forståelser og forskningens eget ståsted. Det åpner opp for humanistiske disipliner så vel som samfunnsvitenskapelige.

Det er også viktig at forskningen på dette feltet åpner for internasjonal kunnskapsutveksling. Behovet ligger ikke primært i å gjennomføre større komparasjoner basert på kvantitative kartlegginger av likheter og forskjeller mel-

lom nasjoner eller sektorer av arbeidslivet. Behovet for ny kunnskap om det relasjonelle mellom kjønn og etnisitet i arbeidslivet, handler primært om å utvikle nye forståelser og begrep teoretiske og analytiske tilnærminger. Siden det pågår forskning om dette også i andre land, blir det viktig å etablere internasjonale nettverk for faglig refleksjon og kunnskapsutvikling.

FORSKNINGENS POLITISKE RELEVANS

Politisk ser vi det som viktig å frambringe mer nyansert kunnskap som kan bidra til å synliggjøre viktige sammenhenger og variasjoner i kvinners og menns situasjon og erfaringsverden i arbeidslivet der de blir belyst også som tilhørende enten hvit majoritet eller minoritetsgrupper. I tillegg er det viktig å fokusere på arbeidslivets betydning som arena for integrasjon, likestilling og mangfold. Mer kunnskap om dette er også viktig for videre utvikling av politikk på området. Vi tenker ikke her kun på statlig innvandringspolitikk. Vi ser tvert om et behov for mer samspill mellom utviklingen av forskningsbasert kunnskap og utvikling av nasjonal arbeidspolitikk, velferdspolitikk og sosialpolitikk samt politikktutvikling i bedriftene og hos partene i arbeidslivet.

I dag mangler store deler av arbeidslivet kunnskap og perspektiver der kjønn og etnisitet ses i sammenheng (dvs. kunnskap om interseksjonalitet, jf. Lykke 2003). Vi trenger derfor mer dybdekunnskap på området. Dette har betydning for arbeidslivet om vi skal unngå å gå glipp av viktige arbeidskraftressurser og kvaliteter som det er behov for i Norge, og det bidrar til å opprettholde marginalisering og utestenging av arbeidsføre mennesker. Det er derfor behov for ny kunnskap som kan benyttes som brekkstang for endring og utvikling for et mer bærekraftig arbeidsliv med større muligheter for deltakelse for alle som kan og som vil.

Referanser

- Acker, Joan 1993: Å kjønne organisasjonsteori. *Nytt om Kvinneforskning*, 1.
- Anthias, Floya & Nira Yuval-Davis 1992: *Race, Nation, Gender, Class and the Anti-Racist Struggle*. London, Routledge.
- Bacchi, Carol 1999: *Women, Policy and Politics: The Construction of Policy Problems*. London, Sage.
- Berg, Anne-Jorunn og Berit Berg 2002: *Kjønn og innvandring – et flertydig blikk på norske forskningsbidrag*. Rapport STF38 A02509. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Anne-Jorunn og Kirsten Lauritsen 1998 *Feministisk teori og multikulturalisme – forståelser av forskjellighet og likhet*. Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Anne-Jorunn og Kirsten Lauritsen 2002: *Italesetting av hvithet – feministisk erfaringsarbeid som metode*. Rapport STF A02506. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Berg, Anne-Jorunn 2003: Kjønnforskningens utfordringer i dag – en refleksjon rundt tre p-er. *Kvinneforskning*, 1.
- Berg, Anne-Jorunn 2004: Taus forlegenhet? Rasialisering, hvithet og minnearbeid. *Kvinneforskning*, 2.
- Berg, Berit 1992: *Bakerst i køen. Om flyktningers deltakelse på arbeidsmarkedet*, Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit og Camilla VEDI 1994: *Kvalifisering for norsk arbeidsliv. Eksempler på kvalifiseringstiltak for flyktninger og innvandrere*. Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit, Trine Annfelt og Camilla VEDI 1999: *Ny vev i gammel renning – samarbeid om kvalifisering for flyktninger og innvandrere*, Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit 1998: Innvandrere på arbeidsmarkedet. *Temahefte 3*, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit 2000: *Mangfold – om rekruttering og integrering av innvandrere i statlig sektor*, Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit 2002: *Mangfold – fra besvær til begjær*. I Forseth, U. og B. Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Berg, Berit og Tove Håpnes 2001: *Nye muligheter i arbeidslivet for innvandrere – en komparativ studie i privat, statlig og kommunal sektor*, Rapport fra forskningsprogrammet Sysselsetting og arbeidsmarked, Oslo, NFR.

- Berg, Berit og Tove Håpnes 2002: *Mellom likhet og forskjellighet – mangfoldsstrategier i arbeidslivet*, Rapport. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berg, Berit og Tove Håpnes 2003: *Desiring Diversity versus Equality: what is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment?* Notat, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Berge, Hilde 2001: *Hvem har egentlig sagt at vi er så like? Ti aktive, synlige og samfunnsengasjerte kvinner med pakistansk bakgrunn. Hvorfor og hvordan har de klart å komme seg opp og fram i det norske samfunn?* Hovedoppgave i sosialantropologi, desember 2001, Universitetet i Oslo.
- Birkelund, Gunn Elisabeth og Trond Petersen 2003: Det norske likestillingsparadokset. Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet. I Frønes, I. og L. Kjølørød (red): *Det norske samfunn*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Blom, Svein og Agnes Aall Ritland 1997: Trang økonomi, men færre enn antatt opplever etnisk diskriminering, *Samfunnsspeilet*, 1, Oslo, Statistisk sentralbyrå.
- Borchgrevink, Tordis 1996: *Kulturmøter i arbeidslivet: En litteraturstudie*. Rapport 21, Oslo, ISF.
- Borchgrevink, Tordis 1999: *Multikulturalisme: tribalisme – bløff – kompromiss? Debatter om det flerkulturelle samfunnet*. Oslo, ISF.
- Broomè, Per, Benny Carlson & Rolf Ohlsson 2001: *Ethnic Diversity and Labour Shortage. Rhetoric and Realism in the Swedish Context*, Occasional paper no. 86/2001, Stockholm, SNS.
- Butler, Judith 1999: *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York, Routledge.
- de los Reyes, Paulina, Irene Molina och Diana Mulinari (eds.) 2003: *Maktens (o)lika förklådnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Stockholm, Atlas.
- Djuve, Anne Britt og Kåre Hagen 1995: «Skaff meg en jobb!» *Levekår blant flyktninger i Oslo*, Fafo-rapport 184, Oslo, Fafo
- Djuve m fl 2001: *Fra sosialhjelp til lønnet kvalifisering. Resultater fra heldags introduksjonsprogram for flyktninger*, Fafo-rapport 364, Oslo, Fafo.
- Drøpping, Jon Anders og Hanne C. Kavli 2002: *Kurs for arbeid? Norskopplæring og yrkesdeltakelse blant ikke-vestlige flyktninger og innvandrere*, Fafo-rapport 387, Oslo, Fafo.
- Drøpping, Jon Anders (2004): *Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt «sosiale ansvar»*, Fafo-notat 26/04, Oslo, Fafo.
- Eduards, Maud 2002: Feminism och jämställdhetspolitik – möte med förhinder. I Karstensen, G. (red): *Rapport från en nordisk forskningskonferens 28.2–1.3.2002*, Stockholm. Oslo, NIKK.
- Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim, 2002: Makt – kjønn – arbeidsliv: Teoretiske landskap. I Ellingsæter, A.L. og J. Solheim (red.): *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- European Outlook 2: *Destination Europe. Immigration and integration in the European Union*, utredning skrevet på oppdrag for EU av Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB), Social and Cultural Planning Office of the Netherlands & Statistics Netherlands.
- Ferrari de Carli, Eli 1993: *Kollega og venn eller fremmed? Om pakistansk betjening i en norsk kontekst: En avdeling av AS Oslo Sporveier*, hovedoppgave i sosialantropologi, Universitetet i Oslo.
- Frankenberg, Ruth 1993: *White women, race matters. The social construction of whiteness*. London/Minneapolis, Routledge.
- Grinde, Jørgen 1997: *Flyktninger i arbeidslivet – en undersøkelse av barrierer og muligheter*, utredning nr. 3, Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Gullestad, Marianne 2001: Likhetens grenser. I Lidén, H. mfl. (red.) *Likhetens paradokser*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Gullikstad, Berit og Kirsten Lauritsen 2002: *Om konstruksjoner av kategorien innvandrerkvinne*. Rapport STF38 A02507. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Gullikstad, Berit og Bente Rasmussen 2004: *Likestilling eller omstilling? Kjønnsperspektiver på modernisering av offentlig sektor*. Rapport STF38 A045011. Trondheim, SINTEF IFIM.
- Harding, Sandra 1986: *The Science Question of Feminism*. NewYork, Cornell.
- hooks, bell, 1991: *Yearning: Race, Gender and Cultural Politics*. London, Turnaround.
- Hylland Eriksen, Thomas 1993: *Ethnicity and nationalism: anthropological perspectives*. London: Pluto.
- Håpnes, Tove og Anne Iversen 2000: *Jeg fant, jeg fant!.. Gode strategier i flerkulturelle bedrifter*. Rapport, SINTEF IFIM.

- Håpnes, Tove og Berit Berg 2004: *Innvandrerkvinner arbeidstilknytning – en pilotstudie*. Rapport, Trondheim, SINTEF IFIM.
- Haavind, Hanne 1994: Kjønn i forandring – som fenomen og forståelsesmåte. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 31, 767–783.
- Jacobsen, Christine M. og Randi E., Gressgaard. 2002: En kvinne er ikke bare en kvinne. Kjønnspromatikk i et flerkulturelt samfunn. I Holst, Cathrine (red.): *Kjønnsrettferdighet. Utfordringer for feministisk politikk*. Oslo, Gyldendal Akademisk
- Kvande, Elin, 2003: Doing Gender in Organizations – theoretical possibilities and limitations. In Gunnarson, E. et al. (eds.): *Where Have All the Structures gone? Doing Gender in Organisations. Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm, Center for Women's Studies.
- Lund, Monica 2003: Kvalifisering for alle. *Utfordringer ved obligatorisk introduksjons-ordning for nyankomne flyktninger*. Fafo-rapport 414, Oslo, Fafo.
- Lykke, Nina 2003: Interseksjonalitet – ett användbart begrepp för genusforskningen. *Kvinnovetenskaplig Tidsskrift*, 1:47–57.
- Magerøy, Jorunn (red.) 1995: *Innvandrere på arbeidsmarkedet. Situasjonsbilder fra Tyskland, Frankrike, Storbritannia og Norge*. Rapport nr. 4, Oslo, ISF.
- McIntosh, Peggy 1988: White Privilege and Male Privilege: A Personal Account of Coming to See Correspondences Through Work in Women's Studies. I Healy, Joseph F. & Eileen O'Brien (ed.) 2004: *Race, Ethnicity, and Gender. Selected Readings*, California, Pine Forge Press.
- NOU 1999:34 *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Kommunal- og regionaldepartementet.
- Næringsdepartementet, 2000: *Alla lika olika – expertbilagor* Ds 2000:69.
- OECD 2003: *Trends in International Migration*.
- Parsons, David & Lesley Mayne 2001: Ageism and work in the EU: a comparative review of corporate innovation and practice. I Glover, Ian & Mohamed Branine (eds). *Ageism in Work and Employment*. Aldershot, Ashgate.
- Rogstad, Jon 1998: *Innvandrere og arbeid – en empirisk studie i fire bedrifter*. Rapport nr. 8, Oslo, ISF.
- Rogstad, Jon 2000: *Mellom faktiske og forestilte forskjeller. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Rapport nr. 17, Oslo, ISF.
- Rogstad, Jon 2001: Små årsaker – store forskjeller. Forklaringer på ulikhet i det flerkulturelle Norge, *Tidsskrift for samfunnsforskning* nr. 42/4.
- Rogstad, Jon og Oddbjørn Raaum 1997: *Utstøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn*. Rapport 74, Oslo, SNF.
- Schierup, Carl-Ulrik 1993: *På kulturens slagmark. Mindretal og størretal taler om Danmark*. Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag.
- Schierup, Carl-Ulrik og S. Paulsen 1994: *Arbetets etniska delning. Studier från en svensk bilfabrikk*. Stockholm, Carlsons förlag.
- Scott, Joan W. 1988: The Sears Case. I Scott, J.W. *Gender and the Politics of History*. New York, Columbia University Press.
- Skjeie, Hege og Mari Teigen 2003: *Menn i mellom*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Solheim, Jorun 1998: *Den åpne kroppen*. Oslo, Pax forlag.
- SSB 2001: Ukens statistikk.
- SSB 2003: Ukens statistikk.
- SSB 2004: Ukens statistikk.
- St.meld. 17 1996–1997: *Om innvandring og det flerkulturelle Norge*.
- St.meld. 49 2003–2004: *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse*.
- Storhaug, Hege 1998: *Hellig tvang. Unge norske muslimer om kjærlighet og ekteskap*, Oslo, Aschehoug.
- Wahl, Anna, 2003: *Mannsdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. SOU 2003:16, Stockholm.
- Westin, Charles mfl. 1999: *Mångfald, integration, rasism ok andra ord*. Sos-rapport 6, Stockholm, Sosialstyrelsen.
- Wikan, Unni 1995: *Mot en ny underklasse*. Oslo, Gyldendal
- Wrench, John 2000: Skiftningar i Europa, *Innvandrare & Minoriteter* nr. 6.
- Yuval-Davis, Nira 1996: *Gender & Nation*. London, Sage.
- Ålund, Aleksandra 1991: *Etnisitet, familj och kvinnliga nätverk i kulturbrytningens tid*. Stockholm, Carlssons.
- Ålund, Aleksandra 1997a: Feminism och 'de andra': erkännandets politik, dets potential och fallor, *Kvinnoforskning*, 1.
- Ålund, Aleksandra 1997b: Feminism and Multiculturalism: Recognition of difference and beyond, *Sosiologisk tidsskrift*, 2.

4. Pål Schøne og Hege Torp,
Institutt for samfunnsforskning

Opplæring i arbeidslivet

BAKGRUNN

Livslang og livsvid læring står på den politiske dagsorden i svært mange land, både i gamle, vestlige industriland, i nye industriland og i utviklingsland. Dette er ikke nytt og slagordet ble lansert allerede på 1970-tallet. Internasjonale samarbeidsorganisasjoner som UNESCO, ILO, OECD og EU anbefaler sine medlemsland å ha en politikk for livslang læring. Begrunnelsene er knyttet til økonomisk og sosial utvikling, vekst, fordeling og medbestemmelse. Læringsmuligheter for alle fremmer fordelingspolitiske mål, det gir aktive og deltakende borgere, det hindrer ekskludering fra arbeidsliv og sosialt fellesskap – og det legger grunnlaget for fleksibilitet og effektivitet i økonomien som helhet (Døving et al. 2003). Som en del av denne politikken anbefales det at arbeidslivet (virksomhetene) trekkes aktivt inn – på linje med utdanningsinstitusjonene. Norsk politikk på dette området er i tråd med disse anbefalingene.

Synet på og forståelsen av *voksenopplæring* har endret seg gjennom tidene (Tøsse 2003). I første halvdel av forrige århundre dreide det seg om folkeopplysning og kulturarbeid i regi av frivillige organisasjoner – med offentlig støtte. Etter andre verdenskrig ble voksenopplæring et mer målrettet politisk virkemiddel. Skoleverket ble engasjert. Formålet var dels å gi voksne en ny sjanse til å dokumentere reell kompetanse eller til å skaffe seg en formell allmenn- og yrkesutdanning. Dels var det å sikre tilgang på kvalifisert arbeidskraft og lette den næringsmessige og regionale omstillingen som følge av den industrielle utviklingen – og ikke minst av det internasjonale varebyttet. Voksenopplæringen ble en del av retorikken om arbeidskraftreserver og om utdanning som investering i personkapital på 1960-tallet (Tøsse 2003:117; se også St.prp. nr. 92, 1964–65).

Forståelsen av kunnskap (og dermed opplæring) som middel til å styrke den sosiale, kulturelle og politiske deltakelsen, og dermed utvikle et reelt demokrati, var imidlertid ikke død. Voksenopplæring fikk sin plass innenfor det utvidete kulturbegrepet på 1970-tallet og det ble et virkemiddel i likestillingspolitikken. Likhet og likestilling ble da også brukt som argumenter i loven om voksenopplæring i 1976.

Ifølge loven skal voksenopplæring også hjelpe den enkelte til et mer meningsfullt liv (NOU 1972:41).

Sosial utjevning har hele tiden vært en del av begrunnelsene for offentlig støtte til voksenopplæring ved at den skulle kompensere for manglende ordinær utdanning i ungdomstiden. Dette argumentet har særlig stått sterkt i perioder med høy arbeidsløshet som rammer de med minst utdanning sterkest. For dette formålet har opplæring i regi av arbeidsmarkedsetaten spilt en viktig rolle (Luihn 1986). I praksis har det imidlertid vist seg at mye av voksenopplæringen – eller etter- og videreutdanningen som det etter hvert ble hetende – er skjevfordelt den andre veien: De som har mest utdanning fra før, deltar mer og oftere på kurs og opplæring enn de som har lite.

Begrepet *etter- og videreutdanning* assosieres med tradisjonelle opplærings situasjoner, en måte å lære på: formidling av kunnskap fra lærer til student, eller selvstudium basert på lærebøker. Begrepet *kompetanseutvikling* gir andre assosiasjoner; det sier noe om hva som skjer med «studenten». Dette begrepet favner dermed også andre læresituasjoner, blant annet uformell opplæring i dagligliv, gjennom media og på arbeidsplassen osv. og det favner opplæring gjennom samspill mellom flere likestilte – der ingen spiller rollen som lærer, men der alle både er lærere og studenter.

Ordet kompetanse ble brukt stadig mer i mange sammenhenger og sammensetninger utover på 1980- og 90-tallet. Da voksenopplæringspolitikken for det nye tusenåret skulle reformeres, ble navnet selvsagt *kompetansereformen*, se NOU 1997:25 *Ny kompetanse*, St.meld. nr. 42 (1997–98) *Kompetansereformen* og Innst. S nr. 78 (1998–99). Den nye politikken har igjen fokus på målsettinger om å sikre tilgang på arbeidskraft med riktig kompetanse og nødvendigheten av omstilling i arbeidslivet. Denne gang ikke som følge av industriell utvikling og internasjonalt varebytte, men som følge av teknologisk utvikling og globalisering, herunder sterkere internasjonal konkurranse i vare- og tjenestemarkedene.

Kompetansereformen er et knippe av målsettinger og politiske virkemidler. Som eksempel kan nevnes *Kompetanseberetningen for Norge*, et prosjekt satt i gang av Utdan-

nings- og forskningsdepartementet med det formål å styrke kunnskapsgrunnlaget for kompetansepolitikken på bred basis. De første resultatene er rapportert i *Kompetanseberetningen 2003* (www.kompetanseberetningen.no). Både livslang læring og læring i arbeidslivet står sentralt i kompetanseberetningen. Et annet tiltak under kompetansereformen er *Kompetanseutviklingsprogrammet* (KUP). Programmet støtter utviklingsprosjekter forankret i arbeidslivet, blant annet prosjekter som bidrar til utvikling av nye læringsformer, og prosjekter som bidrar til integrering av IKT i etter- og videreutdanningen (Døving et al. 2003).

Opplæring i arbeidslivet er bare en del av kompetansereformen. Arbeidslivets behov for arbeidskraft med både bred og spiss kompetanse, og nødvendigheten av mobilitet i arbeidsmarkedet, står imidlertid sentralt. Arbeidslivet som arena for kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling er ett av flere virkemidler for å oppnå dette. Verdier som livskvalitet, velferd, personlig utvikling og demokratisk deltakelse er nevnt, men er kanskje ikke like framtreddende som tidligere. Tøsse (2003) peker på at kompetansereformen ikke er en utdanningsreform, heller ikke en velferdsreform, men en *arbeidslivsreform* der «arbeidslivets definerte behov skal stå sentralt» (Dok. nr 8:71, 1994–95). Vi vil gripe fatt i nettopp dette poenget og gjøre det til et hovedpunkt i dette innspillet til arbeidslivsforskning: *Hvilke konsekvenser har opplæring i arbeidslivet for hver enkelt arbeidsplass, for arbeidskraftens kompetanse og dermed for verdiskapingen? Fører opplæring i arbeidslivet til at bedriftenes produktivitet øker – enten ved at det produseres mer eller at det produseres varer og tjenester av høyere kvalitet? Er opplæring lønnsomt for bedriften? Gir opplæring i arbeidslivet arbeidstakerne en bedre arbeidssituasjon, høyere lønn og bedre karrieremuligheter? Gir opplæring høyere eller lavere mobilitet i arbeidsmarkedet? Hindrer opplæring at marginale arbeidstakere trekker seg eller skyves ut av arbeidsmarkedet?*

Dette er bare ett av flere mulige perspektiver på opplæring, men vi har valgt å legge vekt på det som kommer ut av opplæringen i form av gevinster for arbeidslivet. Vi vil

i liten grad ta opp kompetanse og læring som begrep og fenomen, og heller ikke opplæringens form og innhold. For empirisk – og særlig kvantitativ – forskning er det likevel nødvendig å løse problemet med operasjonalisering og måling av både *opplæring* og *konsekvensene av opplæring*. Kunnskap om *hva kompetanse er*, er viktig for å forstå både prosessene og konsekvensene av opplæring – og er dermed også en del av grunnlaget for å treffe gode beslutninger om ressursbruk, enten vi er beslutningstakere innenfor det politiske systemet, beslutningstakere innenfor partsamarbeidet i arbeidslivet, eller vi treffer beslutninger som gjelder den enkelte bedrift. Like viktig for slike beslutninger er kunnskap om *gevinstene ved opplæring*. I dette innspillet har vi valgt å fokusere på det siste.¹

ANALYTISK UTGANGSPUNKT

Opplæring som investering: Utsatt gevinst og belønning

Økonomisk teori er bare ett av flere analytiske grep for å forstå beslutninger om og konsekvensene av opplæring i arbeidslivet. Økonomifagets viktigste bidrag er teorien om *personkapital* som bygger på Gary Beckers arbeider fra 1960-tallet (Becker 1964). Teorien gir et grunnlag for analyse av investering i personkapital – både i form av skoleutdanning og i form av opplæring i arbeidslivet. Opplæring innebærer at det brukes tid og ressurser på aktiviteter som ikke kaster noe av seg på kort sikt, men som bidrar til å øke kvaliteten på personkapitalen, og som vil gi avkastning i fremtiden – i form av høyere produktivitet ved at arbeidet utføres raskere og med bedre kvalitet.

Resonnementet er for det første basert på at opplæring er kostnadskreven. Arbeidstakeren yter mindre for bedriften under opplæring enn i en normal arbeidssituasjon, og noen må betale disse kostnadene. I tillegg kommer eventuelle utgifter til materiell, instruktør etc. For det andre er resonnetmentet basert på at atferd – herunder

¹ Forfatterne takker Erik Døving, Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), for gode kommentarer og ideer, men står selv ansvarlig for alle feil og mangler.

beslutninger om å tilby eller delta i opplæring – er målrettet. Her antas atferden å være bestemt av ønsket om å øke framtidig verdi av utbyttet for en gitt arbeidsinnsats. Hvordan den økte verdien av dette utbyttet fordeles mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, vil være avgjørende for hvem som vil være villig til å bære kostnadene ved opplæring. Den økte verdien kommer typisk i form av økte salgsinntekter og/eller lavere produksjonskostnader for bedriften. Denne gevinsten tilfaller i første runde eier, men kan deles med arbeidstakerne, for eksempel i form av høyere lønn. Opplæring kan også føre til at selve arbeidet blir mindre belastende og mer interessant; en verdiøkning som arbeidstakerne er de nærmeste til å ta ut, men som kan deles med arbeidsgiver enten ved at arbeidstakerne aksepterer lavere lønn enn ellers eller ved at de jobber hardere, mer effektivt: *Gir opplæring gevinster i form av økt produktivitet og/eller bedre arbeidsforhold? Hvordan deles disse gevinstene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker?*

Dette er forskbare problemstillinger som lar seg teste empirisk, men forutsetter paneldata som følger både bedrifter og arbeidstakere over tid med informasjon om lønn og andre arbeidsbetingelser samt opplæring knyttet til arbeidsforhold og mål på produktivitet. I praksis kan det være hensiktsmessig å bruke flere kilder for få fram informasjon av denne typen, for eksempel intervjudata fra flere typer informanter om arbeidsforholdet, arbeidsbetingelser og opplæring, kombinert med registerdata om økonomiske forhold som gir grunnlag for å beregne lønn og produktivitet (eventuelt regnskapsmessig overskudd, eierutbytte osv.).

Beslutninger om opplæring: Bedriftsspesifikk og overførbart kompetanse

Teorien om opplæring som investering i personkapital gjør et avgjørende skille mellom *bedriftsspesifikk* og *generell kompetanse*. Bedriftsspesifikk kompetanse øker produktiviteten i den virksomheten hvor opplæringen blir gitt. Slik kompetanse øker ikke arbeidskraftens produktivitet i andre virksomheter og den er derfor ikke overførbart til andre deler av arbeidsmarkedet. Generell kompetanse

gir også økt produktivitet i andre virksomheter og i andre deler av arbeidsmarkedet; slik kompetanse er derfor *overførbart*. For bedriftsspesifikk kompetanse kan det også skilles mellom *oppgavespesifikk* og *organisatorisk kompetanse* (task specific and intraorganisational competence; Nordhaug 1994, Døving og Nordhaug 2002). Førstnevnte gir innsikt og ferdigheter bare for visse typer arbeidsoppgaver. Sistnevnte kan utnyttes for mange typer oppgaver innenfor bedriften, og vil typisk forutsette kunnskap om kolleger, kunder, leverandører, bedriftens virkemåte og bedriftens markeder.

I praksis er det selsagt ikke snakk om et endelig antall distinkt forskjellige typer kompetanse, men om blandinger og glidende overganger. Distinksjonen mellom bedriftsspesifikk, eventuelt oppgavespesifikk og generell kompetanse har likevel vist seg som et nyttig analytisk grep. Skillet er viktig for hvilke typer gevinster opplæring kan gi og dermed også for beslutninger om opplæring. *Hvem tar beslutningen og hvem betaler for opplæringen?*

Ytterligere et grep som forenkler analysen uten at det essensielle går tapt (og som økonomer elsker), er forutsetningen om fullkommen konkurranse. I dette tilfellet vil arbeidstakeren alltid få en lønn som tilsvarer det marginale bidraget til produksjonen (grenseproduktiviteten). La oss se på tilfellet med *generell kompetanse*. Når arbeidsgiver etter endt opplæring må betale lønn lik grenseproduktivitet fordi andre arbeidsgivere som ikke har gitt opplæring, er villig til det, vil det ikke være mulig å tjene inn investeringskostnaden knyttet til denne type opplæring. Som konsekvens av dette vil arbeidsgiver ikke finansiere opplæring som gir generell kompetanse. Arbeidstakeren selv vil imidlertid være villig til å finansiere denne type opplæring – for eksempel ved å ta opplæring uten lønn eller gå på kurs i fritiden. Nesten uavhengig av hvor hun velger å arbeide etterpå, vil hun få gevinst av investeringen (ved at lønn alltid er lik grenseproduktivitet). Dermed vil hun også være villig til å betale for den. Under ideelle forutsetninger vil dette gi en samfunnsøkonomisk effektiv løsning. Effektivitetshensyn vil ikke tilsi offentlig inngrep, men ut

fra fordelingshensyn kan for eksempel subsidiering av visse typer opplæring som gir generell kompetanse, gi en bedre løsning enn markedsløsningen.

Når det gjelder opplæring som gir *bedriftsspesifikk kompetanse*, predikerer teorien at bedrift og arbeidstaker vil dele både kostnader og inntekter fra denne type opplæring. Under ideelle forhold (fullkommen konkurranse) vil delingen være slik at tilpasningen gir et nivå på opplæringen som er samfunnsøkonomisk optimal. Men også her kan det argumenteres for offentlige inngrep ut fra fordelingshensyn.

Drøftingen ovenfor indikerer at når det foregår opplæring i arbeidslivet betalt av arbeidsgiver, vil det være i arbeidsgivers interesse at den kompetansen arbeidstakerne tilføres, er mest mulig bedriftsspesifikk. Dette vil gi gevinst i form av at risikoen for at arbeidstakerne forsvinner over til en annen bedrift, er mindre enn om innholdet av generell kompetanse er stor (for alt annet likt). Dette kan være god bedriftsøkonomi, men er ikke nødvendigvis god samfunnsøkonomi. Gitt de ulike empiriske implikasjonene av opplæring som gir hhv. generell og spesifikk kompetanse, ligger det en forskningsmessig utfordring her: *For å kunne teste teori om opplæring som investering og de ulike implikasjonene for opplæringen ut fra kompetansens karakter, må opplæring operasjonaliseres slik at det er mulig å skille mellom opplæring som gir generell kompetanse, og opplæring som gir bedriftsspesifikk og oppgavespesifikk kompetanse.*

Kompetansens karakter kan identifiseres gjennom informasjon om innholdet i og opplegget for opplæringen. Alternativt kan identifikasjonen baseres på informanternes vurdering (arbeidsgiver, opplæringsansvarlig eller arbeidstakeren selv). Ex post kan kompetansens karakter testes ut fra i hvilken grad arbeidstakere får lønnsmessig avkastning av opplæring også etter at de har skiftet arbeidsplass (faktisk lønn sammenliknes med hva vedkommende hadde fått i lønn uten opplæring på tidligere arbeidsplass – alt annet likt). Også her er det slik at analyse av effekter på produktivitet og lønn forutsetter paneldata for bedrifter og arbeidstakere – i tillegg til informasjon om opplæring.

Imperfeksjoner i arbeidsmarkedet: Konsekvenser for opplæring

Forutsetningen om fullkommen konkurranse i alle markeder er selvsagt ikke oppfylt. Særlig i arbeidsmarkedet er det mange avvik fra dette, blant annet fordi informasjon om arbeidskraftens kvalitet (produktivitet) er svært mangelfull og asymmetrisk fordelt. Dessuten er aktørene – arbeidsgivere og arbeidstakere – organisert, og lønnsdannelsen er preget av dette. Eksistensen av arbeidsløshet er en soleklar indikasjon på at konkurransen i arbeidsmarkedet ikke er perfekt. Likevel gir det enkle modellresonnementet innsikt i grunnleggende mekanismer som knytter sammen forutsetningene om motivasjon (mål, preferanser), atferd og resultat. Arbeidsløshet innebærer en risiko for at arbeidstakerens investering i opplæring ikke vil gi avkastning. Dette er et samfunnsøkonomisk viktig og velkjent tema fra litteraturen: Markedsløsningen gir underinvestering i opplæring som gir generell kompetanse. Arbeidstakeren kan vanskelig ta risikoen og betale en slik investering selv, og arbeidsgiver vil være lite villig til å betale fordi arbeidstakeren kan tenkes å begynne hos en annen arbeidsgiver når opplæringsperioden er avsluttet. *Hvor stort er dette problemet, og kan offentlig subsidiering av opplæring være en løsning? Hvordan skal subsidiene utformes for å hindre overinvestering og feilallokering av ressurser?*

I de senere år er teori om opplæring og investering i personkapital videreutviklet slik at den eksplisitt tar hensyn til at arbeidsmarkedet er kjennetegnet av imperfeksjoner, for eksempel eksistensen av fagforeninger, minstelønnsordninger, søkekostnader i forbindelse med jobbskifte og asymmetrisk informasjon mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Viktige bidrag innenfor denne forskningslitteraturen har blant annet kommet fra Stevens (1994) og Acemoglu og Pischke (1999a, 1999b). Acemoglu og Pischke argumenterer for at imperfeksjoner i arbeidsmarkedet som presser sammen lønningene og som gir små lønnsforskjeller mellom arbeidere på ulikt kompetansenivå (med ulik produktivitet), øker bedriftenes motivasjon for å investere i generell opplæring. Poenget er at lønnsammenpressingen fører til at arbeidere som får opplæring, ikke får betalt fullt ut for produktivi-

tetsøkningen etter fullført opplæring: Lønnen øker mindre enn produktiviteten. I tillegg innebærer mobilitetskostnader – som følge av usikkerhet, mangelfull informasjon og rene flyttekostnader – at det ikke er så enkelt for arbeidstakeren å ta ut full gevinst av generell kompetanse hos andre arbeidsgivere. Slike forhold skaper rom for bedriften til å tjene penger på investeringer i generell kompetanse, noe som altså står i kontrast til hypotesen utledet fra Beckers opprinnelige teori.

Internasjonale empiriske analyser synes å gi støtte til hypotesene fra den nye teoriretningen. Bedrifter ser ut til å investere i og finansiere opplæring som gir generell kompetanse. Analyser på norsk individdata viser at også i Norge er det slik at bedriftsfinansiert opplæring ser ut til å inneholde mye generell og overførbar kompetanse (Schöne 2004a). Med mange slags og omfattende avvik fra fullkommen konkurranse (imperfeksjoner) både i arbeidsmarkedet og i resten av økonomien er det vanskelig å si noe presist om det er for mye eller for lite opplæring i arbeidslivet. De fleste argumenter trekker i retning av at det er *for lite* opplæring fordi mangelfull informasjon og usikkerhet øker risikoen ved slike investeringer. Det kan med andre ord være samfunnsøkonomisk lønnsomt å gi offentlig skattefinansiert støtte til opplæring, eventuelt til visse typer opplæring. Spørsmålet om hva slags og hvor mye støtte kan ikke besvares uten relativt omfattende analyser. Nettopp her ligger store forskningsmessige utfordringer særlig når det gjelder teori og metode, men også på datasiden: *Hva er de samfunnsøkonomiske gevinstene og kostnadene ved mer (eller mindre) opplæring i arbeidslivet – i et imperfekt arbeidsmarked?*

Det finnes en stor litteratur om samfunnsøkonomiske lønnsomhetsberegninger. Vi kjenner imidlertid ikke til empiriske eksempler fra området «opplæring i arbeidslivet». Dette henger trolig sammen med at de privatøkonomiske gevinstene ved slik opplæring er dårlig kartlagt. For ordinær utdanning finnes det imidlertid mange studier, både av privatøkonomisk og samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Gevinsten ved utdanning i form av effekt på nåverdi av forventet netto lønnsinntekt over livet (blant annet gjen-

nom høyere jobbsannsynlighet og høyere timelønn) er relativt godt kartlagt. Lønnsomhetsanalyse av opplæring i arbeidslivet kan gjøres etter de samme prinsippene.

Kompetanse som organisasjonskapital

Så langt har vi tatt for gitt at opplæring i arbeidslivet bidrar til å bygge opp personkapitalen hos hver enkelt arbeidstaker. Et alternativ kan være å betrakte opplæring – eller den kompetansen som bygges opp – som en ressurs knyttet til *bedriften* eller som et kollektivt gode, kollektivt for alle bedrifter i samme bransje, eventuelt for hele samfunnet.

Organisasjonskapital brukes i litteraturen dels om spesifikke kjennetegn og dels som et samlebegrep for mange ulike kvaliteter ved en bedrift knyttet til organisering, ledelse og personalstrategier som påvirker arbeidsmiljøet, kulturen og klimaet på arbeidsplassen, og som bidrar positivt til bedriftens produktivitet (produksjonskapasitet) og lønnssevne. Dette er med andre ord en type immateriell kapital, som ikke framkommer i bedriftens regnskap, og som heller ikke så lett lar seg verdsette i markedet dersom bedriften skal selges, som f.eks. patenter, andre rettigheter og varemerker.

Black og Lynch (2002) opererer med tre hovedtyper av organisasjonskapital, nemlig opplæring (training), medvirkning (employee voice) og arbeidsorganisering (work design). I denne sammenheng omfatter opplæring både strukturert opplæring av nyansatte, ved introduksjon av ny teknologi etc. og kvalifisering gjennom arbeidet, blant annet gjennom teamarbeid og jobbrotasjon, dvs. kompetanseheving som er et resultat av måten arbeidet er organisert på. Opplæring bidrar til å øke arbeidstakernes og dermed bedriftens personkapital, men også bedriftens organisasjonskapital, ved at deler av kompetansen blir «sittende i veggene» og på den måten blir en kvalitet ved bedriften. Gjennom positive samspillseffekter kan avkastningen av ordinær personkapital være større i bedrifter med kompetanse som en del av sin organisasjonskapital enn i andre bedrifter.

Nordhaug (1991) viser til at for bedrifter som investerer i opplæring, kan det være et avgjørende motiv at det også skjer en kompetanseutvikling på virksomhetsnivå. Det

innebærer at ikke bare hver enkelt medarbeider blir dyktigere i sitt arbeid, men at også bedriften som organisasjon blir dyktigere. Dermed vil ikke kompetansen forsvinne med de ansatte, men den vil akkumuleres i virksomheten. En hypotese om en slik prosess der individuelle effekter av opplæring aggregeres og deretter transformeres til positive organisasjonseffekter, er ikke bare et interessant analytisk og teoretisk poeng, men lar seg også teste empirisk. *Hvor mye av kompetansen – for eksempel målt ved produktivitetstøkningsgevinst – blir værende i bedriften når majoriteten av medarbeiderne som har deltatt i opplæringsaktiviteter, har forlatt bedriften?*

Dette er også hypoteser som lar seg teste empirisk, forutsatt tilgang til paneldata for arbeidstakere og bedrifter, og da helst for flere eller samtlige arbeidstakere på hver bedrift.

Kompetanse som kollektivt gode

Johansen (1999, 2002) betrakter opplæring i arbeidslivet som et mulig kollektivt gode, i det minste at det kan ha visse likhetstrekk med et kollektivt gode. Opplæring som frambringer generell kompetanse, er et gode som kan brukes av mange bedrifter uten ekstrakostnader, eksempelvis alle bedrifter i samme bransje i samme region. Men den samme kompetansen kan selvsagt ikke brukes flere steder samtidig. I en slik situasjon vil bedriftenes og arbeidstakernes individuelle tilpasning gi for lite investering i opplæring. Det vil finnes løsninger med mer opplæring som er minst like gode for alle bedrifter og alle arbeidstakere. Det kan vises at i markeder med begrenset konkurranse vil bedriftene i større grad handle kollektivt (Olson 1971). Som i liknende situasjoner kan det vises at slike løsninger er mest sannsynlig når det er et begrenset antall aktører (virksomheter) og gjerne med en dominerende virksomhet. Det finnes også to andre parter som kan ha interesse av at virksomhetene finner fram til kollektive løsninger og som dermed vil være interessert i å bidra. Arbeidstakerne kan tjene lønnsmessig på en slik løsning, og som part i kollektive lønnsforhandlinger kan de bidra med lavere lønnskrav i bytte mot mer opplæring. Tilsvarende kan skattebetalerne – representert

ved myndighetene – ha fordel av kontraktmessig samhandling med virksomhetene for å oppnå en bedre løsning enn konkurranseløsningen. De kan være villige til å bidra med subsidiering av opplæring i arbeidslivet. Typisk vil slike løsninger forutsette en avtale som binder hver enkelt virksomhet. Her ligger det interessante og viktige problemstillinger som bør utforskes grundigere:

Under hvilke fordelinger av markedsrett ligger det til rette for kollektiv handling (collective action) som bidrar til riktig opplæringsnivå når kompetanse er et kollektivt gode for hele bransjen?

Empirisk testing av slike hypoteser forutsetter mikrodata for sammenliknbare bransjer, men med ulik konkurransesituasjon. Teorien predikerer at det vil bli gitt mer opplæring som gir generell kompetanse (og avkastning i andre bedrifter i samme bransje) i bransjer med en dominerende aktør enn i bransjer med mindre maktkonsentrasjon. Tilsvarende vil det være mer opplæring av denne typen og eventuelt lavere lønn, i bransjer med en sterk fagforening sammenliknet med bransjer uten en sterk fagforening.

Opplæring som konsum

Opplæring forstått som investering i personkapital bør suppleres med andre perspektiver. Det kan blant annet ikke utelukkes at opplæring i arbeidslivet i mange tilfeller har mer karakter av konsum enn investering, eller i det minste at det er elementer av konsum i opplæringen. Konsumelementet kan identifiseres ved at arbeidstaker foretrekker opplæringsaktiviteter framfor den vanlige arbeidssituasjonen. Stikkord bør være unødvendig: kurs og seminarer på hoteller i inn- og utland. I tillegg til at kurset eller seminaret eventuelt øker arbeidstakernes framtidige produktivitet, kan det både fra bedriftens og arbeidstakerens side også betraktes som et frynsegode, dvs. som en form for belønning. Som frynsegode betraktet vil kurs og seminarer i seg selv ikke bidra til økt produktivitet. Som frynsegode vil imidlertid slike aktiviteter bidra til å rekruttere og holde på arbeidstakere som er mer produktive enn lønnen skulle tilsi. Generelt vil tilleggsbelønning i form av frynsegoder gi lavere lønnsnivå enn uten tilleggsbelønning. På den måten

kan det være positiv korrelasjon mellom produktivitet og frynsegode-opplæring kontrollert for lønn. Svaret på det generelle spørsmålet om hvorfor bedrifter gir tilleggsgoder, kan med andre ord være at «det lønner seg», fordi alternativet er å betale høyere lønn. Empiriske undersøkelser som støtter hypotesen om at tilleggssytelser gis som alternativ til lønn, utelukker ikke at det også finnes mer subtile grunner for å gi frynsegoder.

Bedriftene kan bruke opplæring og andre tilleggsgoder strategisk for å styrke samholdet mellom de ansatte og for å styrke båndet mellom arbeidstakerne og bedriften. Konsekvensene kan være dempet konfliktnivå, bedre samarbeid, bedre arbeidsmiljø etc. Dette kan være verdier som bedriftsledelsen og eierne verdsetter i seg selv, men det er også verdier som kan gi økonomisk utbytte som høyere produktivitet og lavere turnover. Opplæring kan betraktes som ledd i et gavebytte mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Bedriften viser generøsitet ved å tilby opplæring – også opplæring som gir generell kompetanse, som arbeidstakeren kan «ta med seg» til en konkurrerende bedrift. Arbeidstakeren gir sin gave i form av samarbeidsvilje, arbeidsinnsats og lojalitet: hun tar ikke med seg gaven og går. Gavebytte kan også inngå som en del av den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

I hvor stor grad brukes opplæring som tilleggsbelønning? Hvilke konsekvenser har dette for mobilitet, lønnsnivå og lønnsstruktur?

En empirisk kartlegging av opplæring som tilleggsbelønning kan gjøres på grunnlag av gode tverrsnittsdata. Konsekvensanalyser – for eksempel i hvilken grad slike (og andre) tilleggsgoder påvirker mobilitet og lønnsnivå – forutsetter paneldata som følger arbeidstakere og bedrifter over tid.

Opplæring og læring gjennom arbeid

Så langt har vi antatt at opplæringsaktiviteter skiller seg fra ordinært arbeid – det gjelder enten opplæring forstås som investering i personkapital eller som et konsumgode. Vi har ellers ikke gjort noen begrensninger når det gjelder hva slags aktiviteter det dreier seg om, utover det at ar-

beidstakeren ikke er like produktiv som i ordinært arbeid. En slik avgrensning kan synes nødvendig. Det må være en vesensforskjell mellom arbeid og opplæring for at det skal være meningsfullt å analysere omfanget og konsekvensene av opplæring i arbeidslivet. I praksis er det imidlertid ikke alltid lett å gjøre et slikt skille. Også her er det snakk om glidende overganger. En lærling og en stipendiat *er under opplæring*, men produserer likevel noe. Også mange typer ordinært arbeid inneholder vesentlige læringselementer. Forskning er et utmerket eksempel, men det finnes mange andre. Også fiskeren, anleggsarbeideren, hjelpepleieren og servitøren *lærer gjennom arbeid*. Likevel synes det å være en utbredt oppfatning at *læringsintensiteten* i moderne yrker, og særlig i teknologiske yrker som utnytter IKT, er større enn i manuelle yrker og større enn i yrker dominert av kunde- og klientkontakt.

Hva innebærer læring gjennom arbeid? Hvem får læring gjennom arbeid og hvilke konsekvenser har det? Vil det bli mindre av den strukturerte opplæringen i arbeidslivet (kurs etc.) i en tid med en stadig mer velutdannet arbeidsstyrke og en stadig større andel av de sysselsatte i moderne, læringsintensive yrker? Eller er det tvert om?

Så langt har vi betraktet kompetanse som et knapt gode, som utnyttes fullt ut og som økes gjennom investering. Men som for andre typer kapital kan også personkapitalen og kompetansen *depresieres*. Investert kompetanse som ikke brukes, vil miste verdi. Arbeidstakere som står utenfor arbeidsmarkedet på grunn av permisjon, sykdom, arbeidsløshet osv., går glipp av vedlikehold, oppdatering og utvikling av kompetansen gjennom arbeid og opplæring på arbeidsplassen; de kan glemme det de en gang kunne, og miste ferdigheter og kunnskap. Det samme kan skje for sysselsatte som *ikke får brukt sin kompetanse*. Hva skjer med kompetansen til arbeidstakere og med arbeidstakerne selv som ikke får brukt sin kompetanse, eller som er knyttet til bedrifter som ikke gir utviklingsmuligheter?

Depresiering av kompetanse og misforhold mellom krav og muligheter arbeidstakerne møter i arbeidslivet og den kompetansen de har, er også aktuelle forskningstema.

KUNNSKAP PÅ FELTET

Det foreligger mye litteratur om opplæring i arbeidslivet, ut fra ulike synsvinkler og fra ulike faglige tradisjoner, både i Norge og andre land. Det ser ut til å ha vært en økende interesse for fenomenet de senere år, også internasjonalt – og da ofte knyttet til begreper som *det nye arbeidslivet* og *det kunnskapsbaserte arbeidslivet*. Stort tema og begrenset plass betyr at vi må prioritere. I det følgende forsøker vi å dekke en del av norsk forskning og utredning under to overskrifter: hvor og hvem, og hva er gevinsten? I tillegg vil vi trekke fram viktige resultater fra den internasjonale litteraturen på de samme områdene.

Hvor foregår det og hvem får opplæring i arbeidslivet?

På dette området finnes et stort antall studier, og vi vet derfor en del om hvilke faktorer som henger sammen med opplæring (Lillard og Tan 1992, Bartel og Sicherman 1998; Frazis et al. 2000; Lynch og Black 1998; Pischke 2000; Arulampalam et al. 2003). I de internasjonale studiene er det noen funn som fremstår som ganske robuste. Opplæring foregår i den utdanningsintensive delen av arbeidslivet. Også kontrollert for bransje er det slik at arbeidstakere med høy utdanning deltar mer på opplæring enn arbeidstakere med lav utdanning. Yngre arbeidstakere deltar mer på opplæring enn eldre arbeidstakere, og menn deltar mer på opplæring enn kvinner. Resultater fra norske undersøkelser støtter opp under de to første funnene (Nyen 2004), men ikke i så stor grad funnet om at menn får mer opplæring enn kvinner (Schöne 2004a).

At eldre arbeidstakere deltar mindre på opplæring kan forklares ut fra standard teori om investering i personkapital. Jo eldre arbeidstakeren er, jo kortere er tiden man har til å hente ut gevinster som skal finansiere investeringskostnaden. For alt annet likt vil vi derfor forvente å finne at det er en negativ sammenheng mellom alder og deltakelse på opplæring. En positiv sammenheng mellom utdanningsnivå og deltakelse på opplæring kan tyde på at marginalavkastningen av opplæring er høyere for høyt

utdannede enn for lavt utdannede, men det kan også bety at høyt utdannede velger seg inn til jobber med stort opplæringsbehov og opplæringstilbud. Osterbeek (1998) finner empirisk støtte for at den positive sammenhengen mellom utdanningsnivå og opplæring skyldes selvseleksjon av høyt utdannede inn til opplæring.

Når det gjelder sammenhengen mellom kjønn og opplæring, er argumentasjonen i de internasjonale studiene ofte at kvinner har kortere yrkeskarriere og flere og lengre perioder utenfor arbeidsmarkedet enn menn. For alt annet likt reduserer dette avkastningen av investeringen av opplæring for arbeidsgiver. Norske kvinners relativt sterke posisjon i arbeidsmarkedet er nok en forklaring på at man i norske studier ikke har funnet store kjønnsforskjeller i opplæring.

For fremmedspråklige og andre innvandrere kan opplæring på arbeidsplassen være et vesentlig bidrag til integrasjon i majoritetskulturen. Mange innvandrere har kompetanse som i større eller mindre grad er spesifikt knyttet til det landet eller området de kommer fra. Opplæring på arbeidsplassen kan i en slik sammenheng bidra til både sosial og økonomisk integrasjon i Norge. Dette tema er det også økende interesse for i Norge (Folkenborg og Hansen 2003, Haukeland og Speitz 2003). Internasjonale studier viser at kompetanseoppbygging etter ankomst til nytt land er svært viktig for å forklare senere lønnsutvikling for innvandrere. Friedberg (2000) analyserer lønnsutvikling for immigranter til Israel og finner blant annet at videreutdanning etter ankomst til Israel er svært viktig for å forklare fremtidig lønnsutvikling.

I tillegg til studier som ser på sammenhengen mellom tradisjonelle individ- og bedriftskjennetegn og opplæring, er det i de senere år publisert studier av sammenhengen mellom *indikatorer på det nye arbeidslivet* og opplæring. Indikatorer som benyttes, er bruk av jobbtasjon, arbeidsgrupper, delegering osv. Frazis et al. (2000) finner i sin studie av amerikanske bedrifter en positiv sammenheng mellom bruk av nye former for arbeidsorganiseringer og opplæring. En positiv sammenheng mellom bruk av nye former for arbeidsorganisering og opplæring finnes også

i Lynch og Black (1998), som analyserer data for arbeidsplasser i Storbritannia.

Sammenhengen mellom nye former for arbeidsorganisering og opplæring er relevant i forhold til inkluderingsaspektet. Er det for eksempel slik at bruk av arbeidsgrupper og jobbrotasjon fører til at en større del av arbeidsstokken blir involvert og får tilbud om opplæring? Eller fører slike former for arbeidsorganisering til sementering av sammenhengene mellom individkjennetegn og opplæring som ble etablert i «det gamle» arbeidslivet? Innenfor rammen av en slik problemstilling vil det være av interesse å skille mellom opplæring som gir oppgavespesifikk kompetanse og opplæring som gir organisatorisk kompetanse (Døving og Nordhaug 2002). Fleksibel arbeidsorganisering basert på jobbrotasjon skulle tilsi mindre behov for oppgavespesifikk kompetanse og større behov for organisatorisk kompetanse.

I forrige avsnitt pekte vi på sammenhengen mellom lønnsdannelsen (og andre imperfeksjoner i arbeidsmarkedet) og opplæring. I den internasjonale litteraturen finner vi flere studier som tester prediksjoner fra teori som eksplisitt tar hensyn til imperfeksjoner i arbeidsmarkedet. En klar prediksjon fra slik teori er at vi skal se mer bedriftsfinansiert opplæring i økonomier med en sammenpresset lønnsstruktur. Den empiriske litteraturen på dette feltet er fortsatt relativt ung, og noen bastante konklusjoner kan ikke trekkes. Et ferskt bidrag som er verdt å nevne, er Bassanini og Brunello (2003). De benytter data fra «The European Community Household Panel» for syv land. I analysene utnytter de variasjon i opplæringsinsidens og lønn mellom land. Resultatene viser at mindre lønnspremier (mer sammenpresset lønnsstruktur) går sammen med mer generell bedriftsfinansiert opplæring. Dette resultatet er konsistent med prediksjonene fra teori for investering i opplæring i imperfekte arbeidsmarkeder. Det er likevel mye som gjenstår for å forstå sammenhengen mellom lønnsdannelse, lønnsystem og opplæring.

Gevinster ved opplæring

Effekter av opplæring kan analyseres i forhold til mange typer utfall – tilsiktede og utilsiktede. Basert på økonomisk

teori er det størst interesse for effekter på produktivitet og produktivitetsutvikling. Gode data for produktivitet er vanskelig å oppdrive. Lønnsnivå og lønnsutvikling benyttes derfor ofte som indikator for produktivitet (Booth 1991, Lynch 1991, Veum 1995, Booth og Bryan 2003). En klar majoritet av de empiriske studiene finner at opplæring er positivt korrelert med lønn. Arbeidstakere som deltar på kurs, har høyere lønn og bedre lønnsutvikling enn arbeidstakere som ikke deltar på opplæring. Gode oversikter over foreliggende empiriske analyser finnes blant annet hos Bishop (1997), Leuven (2004) og Asplund (2004).

Det er likevel ikke full enighet om i hvilken grad en påvist positiv samvariasjon avspeiler en *kausal* sammenheng. Det er ikke tilfeldig hvem som får opplæring og hvem som ikke får det. Analyser som tar hensyn til seleksjon til opplæring, finner ofte at den positive sammenhengen mellom opplæring og lønn blir svakere enn når det ikke tas hensyn til seleksjon (Leuven og Osterbeek 2002, Schøne 2004b). Innenfor denne delen av litteraturen er det fortsatt mye arbeid som bør gjøres. Bedre data og mer raffinerte analysemetoder vil gjøre det mulig å kunne gi et bedre svar enn til nå på spørsmålet om i hvilken grad det er kausal sammenheng mellom opplæring og lønn.

Innenfor den økonomiske litteraturen er det også mange eksempler på analyser av sammenhengen mellom opplæring og *mobilitet* (jobbskifte mellom bedrifter). Det er nok riktig å si at majoriteten av studiene finner en negativ sammenheng mellom opplæring og mobilitet (Lynch 1991, Veum 1997, Krueger og Rouse 1998). En negativ sammenheng mellom opplæring og mobilitet har likevel ulik tolkning avhengig av hvilket teoretisk utgangspunkt man har. Fra den enkle teorien om personkapital vil vi forvente å finne en negativ sammenheng mellom opplæring som gir bedriftsspesifikk kompetanse og mobilitet. Fra nyere teori om opplæring i arbeidsmarkeder med imperfeksjoner kan man utlede en negativ sammenheng også mellom generell og overførbar kompetanse og turnover. Imperfeksjoner på arbeidsmarkedet som skaper en kile mellom lønn og produktivitet, vil begrense arbeidstakernes mobilitet, selv om opplæringen

gir generell kompetanse som er overførbart til andre deler av arbeidsmarkedet.

I den senere tid er det også gjort empiriske studier av gevinster av opplæring målt på *bedriftsnivå*. Tatt i betraktning at bedrifter bruker store ressurser på opplæring, er det selvsagt stor interesse for bedriftens avkastning av slike investeringer. To sentrale internasjonale studier er Bartel (1994) og Dearden et al. (2000). Disse analyserer avkastningen av opplæring for bedriften ved å benytte en produktfunksjonstilnærming. Et problem ved disse og mange andre studier av avkastning av opplæring for bedriften, tas opp av Almeida og Carneiro (2004), nemlig at avkastningen av opplæring for bedriften i slike empiriske studier *synes urimelig høy*. Dersom de høye avkastningsratene skulle være sanne, er det relevant å spørre hvorfor ikke flere bedrifter investerer i opplæring. Sannsynligvis er svaret at de presenterte avkastningsratene er *for høye*. Seleksjon av virksomheter, samt dårlig mål på de reelle kostnadene ved opplæring, både de direkte (opplæringsutstyr, lønn til kursledere osv.) og de indirekte (tapt produksjon i tiden som brukes til opplæring) er sannsynlige kandidater til å forklare de altfor høye avkastningsratene. Her ligger det en utfordring for fremtidig forskning: operasjonalisering og måling av samlede opplæringskostnader på bedriftsnivå.

Som indikert i avsnitt 2, kan kompetanse som følge av opplæring i arbeidslivet være noe mer enn en privat ressur for arbeidstakeren. Kompetanse har likhetstrekk med kollektive goder og positive eksterne effekter av kunnskap og kompetanse er et tema som har opptatt økonomer. At en person *kan noe* – har ferdigheter og kunnskap – kan komme andre til gode uten at verdien av ferdighetene og kunnskapen forringes for «eieren». Det finnes empiriske analyser som har studert dette i forhold til *formell utdanning* (Acemoglu og Angrist 2000, Moretti 2003). Som i mye annen empirisk analyse; resultatene er ikke entydige. Acemoglu og Angrist (2000) benytter eksogen variasjon i alder ved start på grunnskole over tid, og finner at det gjennomsnittlige utdanningsnivået i hjemstaten har en positiv, men ikke signifikant effekt på individuell lønn. Analysen gir med andre ord ingen ubetinget støtte til en

hypotese om at det er store eksterne effekter av utdanning. Til vår kunnskap er det få studier som har analysert dette i forhold til *opplæring i arbeidslivet*.

KUNNSKAPSBEHOV OG FORSKNINGSMESSIGE UTFORDRINGER

I foregående avsnitt har vi pekt på utvalgte sider av den samfunnsmessige betydningen av opplæring i arbeidslivet. Vi har også trukket fram forskbare problemstillinger og vist til en rekke utenlandske og noen norske empiriske analyser. I dette avsnittet skisseres ytterligere noen temaer og problemstillinger som innspill til en forskningsplan. Mot slutten av avsnittet kommenteres datasituasjonen.

Som en del av framtidig satsing på dette feltet bør det tas initiativ til forskning som stiller sammen og syntetiserer foreliggende resultater og kunnskap når det gjelder opplæring i arbeidslivet. I tillegg bør grunnlaget for analyse av policyspørsmål utredes: *Gis det for mye eller for lite opplæring i arbeidslivet? Fordeles opplæringsressursene på en effektiv måte? Bør det offentlige gripe inn? I hvilken grad er innretningen på opplæring i arbeidslivet i tråd med mer generelle fordelingspolitiske prioriteringer – i hvilken grad går den på tvers?* Slike spørsmål er i liten grad behandlet i litteraturen.

Opplæring og strukturelle trekk ved arbeidslivet

Vi vet en del om hvor i arbeidslivet opplæring foregår, og vi vet en del om hvem som deltar. For å forstå hvorfor det er slik, må vi ha innsikt utover den kunnskapen som enkle analyser av samvariasjon mellom opplæring og tradisjonelle individ- og bedriftskjennetegn gir. Her nevnes noen eksempler:

– *Hvilken rolle spiller lønnsdannelsen og lønnsstrukturen for opplæringsomfanget?*

Norge har en sammenpresset lønnsstruktur. Sammen med Sverige og Danmark er vi det OECD-landet med

minst lønnsforskjeller (OECD 1996). Økonomisk teori predikerer at en sammenpresset lønnsstruktur, der de relative lønnsforskjellene mellom arbeidere med ulikt kompetansenivå er mindre enn de relative produktivitsforskjellene, vil øke bedriftenes incitament til å investere i opplæring som gir generell kompetanse. Fra dette følger også hypotesen om at i land hvor man har en sammenpresset lønnsstruktur som i Norge, vil man også ha mer bedriftsfinansiert opplæring sammenlignet med land hvor man har en mindre sammenpresset lønnsstruktur, som for eksempel USA.

Vi kan imidlertid vanskelig se selve lønnsstrukturen løsrevet fra lønnsdannelsen som i Norge er karakterisert ved et sterkt innslag av kollektive, til dels sentraliserte lønnsforhandlinger. I hvilken grad er kollektive partsforhold avgjørende for opplæringens innhold og fordeling og hvordan gevinsten ved opplæring fordeles?

– *Hvor viktig er nye former for arbeidsorganisering for omfang og fordeling av opplæring?*

«Det nye arbeidslivet» er kjennetegnet av blant annet nye former for arbeidsorganisering med fokus på jobbrotasjon, arbeid i grupper og delegering av ansvar og myndighet. Hvilke konsekvenser har dette for omfang og fordeling av opplæring blant de ansatte? Svekkes eller forsterkes etablerte forskjeller mellom grupper av ansatte som følge av dette? Har denne måten å organisere arbeidet på konsekvenser for opplæringens innhold?

Det kan føres argumenter for at mange av de nye formene for arbeidsorganisering fører med seg et behov for økt opplæring. Bruk av selvstyrte arbeidsgrupper, jobbrotasjon, og mer autonomi til de ansatte vil føre til store behov for kompetanse. En positiv sammenheng mellom nye former for arbeidsorganisering og opplæring er også vist empirisk i Lynch og Black (1998) og Frazis et al. (2000). Når det gjelder *fordeling* av opplæring, kan det argumenteres for at nye former for arbeidsorganisering både kan svekke og forsterke det fordelingsmønsteret vi ser i dag. Det vil svek-

kes dersom bruk av arbeidsgrupper og jobbrotasjon fører til at flere nye arbeidstakergrupper blir involvert i disse prosessene og derfor får tilbud om nødvendig opplæring. Motsatt vil mønsteret forsterkes dersom de nye formene for arbeidsorganisering fører til at de som fikk mye før, er de samme som deltar mest i de nye formene for arbeidsorganiseringer, og derfor får mest opplæring. Vi vet lite om hvordan dette fungerer.

– *Hvilke interne prosesser i bedriftene er viktige for å forklare forskjellene i hvem som får opplæring og hvem som ikke får opplæring?*

Som nevnt over, vet vi en del om hvilke grupper ansatte som deltar på opplæring og hvem som ikke gjør det, men det er lite kunnskap om de konkrete prosessene internt i bedriftene. Hvem tar beslutningen om hvem som skal delta? Hvor mye er bestemt av de ansatte, og hvor mye er bestemt fra arbeidsgiverhold? Er det for eksempel slik at ansatte i norsk arbeidsliv, både gjennom økt utdanningsnivå og ved bruk av nye former for arbeidsorganiseringer, har fått mer medbestemmelse i forhold til opplæring? Bestemmer de ansatte mer av sitt opplæringsbehov nå sammenlignet med tidligere, og hvilke konsekvenser får dette for fordeling av opplæring mellom dem som har en reell stemme, og de som ikke har det?

Opplæringsgevinster

Opplæring som målrettet aktivitet må relateres til gevinster ved opplæring. Vi har fokusert på økonomiske gevinster begrunnet med at formålet med opplæring er å tilføre arbeidstakerne og bedriften kompetanse, som igjen skal bidra til økt produktivitet. Vi har også trukket fram andre typer gevinster som ikke umiddelbart gir økonomisk uttelling, men som likevel er *villet*. Den empiriske forskningen på dette feltet er begrenset av at både kostnadssiden og inntektssiden i opplæringsregnskapet er vanskelig å operasjonalisere og måle. Empirisk metode er under utvikling og tilgangen på omfattende og relevante data blir stadig bedre. Forskningsmessig innsats på dette feltet bør derfor kunne gi stor uttelling.

– *Hva er avkastningen av opplæring for norske bedrifter?*

Hvert år bruker norske bedrifter store ressurser på opplæring og kursing av sine ansatte, men det er bemerkelsesverdig lite forskning på hva avkastningen er av opplæringen. Noe av dette skyldes nok mangel på gode data. Mer og bedre data med bedre informasjon om de reelle kostnadene ved opplæring vil gjøre analyser av avkastning mulig. Den internasjonale forskningsaktiviteten er økende på dette området og Norge bør følge med. Under dette temaet ligger det også et behov for studier som analyser fordeling av gevinsten av opplæring. I hvilken grad deler bedrift og ansatte gevinsten ved opplæring?

– *Hva er avkastningen av opplæringen målt langs andre dimensjoner?*

Opplæring på arbeidsplassen kan ha positive effekter ved at arbeidet oppleves som mer meningsfylt, at arbeidet gir større rom for personlige utvikling, at arbeidets kvalitet øker, eller gjennom høyere trivselsfaktor. Det er grunn til å tro at bedrifter investerer i opplæring fordi de tror bedriften vil tjene på det. Fornøyde arbeidstakere er også lønnsomt! Positiv personlig utvikling og høyere trivsel er en sideeffekt av opplæring som bør analyseres og forstås.

– *Er opplæring et egnet virkemiddel for økt mestring og inkludering?*

Kan opplæring på arbeidsplassen hindre utstøting og tilbaketrekning fra arbeidslivet? Vi vet en del om hvilke skjevheter det er mellom ulike arbeidstakergrupper når det gjelder deltakelse på tiltak. Men for en del grupper kan det tenkes at økt kompetanse gjennom opplæring gir økt mestring og inkludering av grupper som ellers ville ha stått i fare for utstøting. Det bør stimuleres til forskning som analyserer i hvilken grad opplæring fungerer på denne måten. Hva betyr opplæring på arbeidsplassen for inkludering av innvandrere?

– *Hva er den samfunnsøkonomiske avkastningen av opplæring i arbeidslivet?*

Hvilke konsekvenser har opplæring for virksomhetene der opplæringen foregår, hvilke konsekvenser har opplæringen

for arbeidstakerne som deltar, både internt i virksomheten og mer generelt for deres posisjon og karriere i arbeidsmarkedet og på andre arbeidsplasser? En kartlegging av nytte og kostnader for alle involverte parter vil i prinsippet gjøre oss i stand til å svare på det helt grunnleggende policyspørsmålet: Brukes det for mye eller for lite ressurser til opplæring i arbeidslivet? Og brukes ressursene på riktig måte? Svaret på dette spørsmålet avhenger selvsagt av formålet: Er opplæring i arbeidslivet et middel til å øke verdiskapingen, eller er det (også) et middel til omfordeling? Dersom dagens løsning (markedet i samspill med politikken) gir feilallokering av opplæringsressursene, over- eller underoptimale løsninger, hva kan myndighetene gjøre for å høste samfunnsmessige gevinster? Det bør stimuleres til forskning som tar innover seg disse spørsmålene. Er det positive eksterne effekter av opplæring på arbeidsplassen? Hvis ja, i hvilken grad er de internalisert i det systemet for opplæring vi har i dag? Denne type analyser reiser til dels store forskningsmessige utfordringer. Vi vet en del om individuelle gevinster av opplæring, men hva er gevinsten for andre ansatte, for bransjen og for lokalsamfunnet av at *du* får opplæring?

Måling av opplæring og opplæringskostnader

Vi har flere ganger vist til problemet med å operasjonalisere og måle opplæring og opplæringskostnader som er helt nødvendig for å kunne gjøre empiriske analyser av gevinster ved opplæring.

– *Hvordan måle opplæring på arbeidsplassen?*

Dette dreier seg om å måle både omfang og innhold av opplæring. Det finnes flere eksempler på relativt vellykket måling av insidensen av opplæring ved hjelp av surveyundersøkelser både blant arbeidstakere og bedriftsledere. Det er færre eksempler på vellykket måling av opplæringens kvalitet, intensitet og omfang (varighet). Også når det gjelder å skille mellom opplæring som gir hhv. generell, bedriftsspesifikk og oppgavespesifikk kompetanse, er det nødvendig å utvikle bedre måleinstrumenter. Den enkle

delingen mellom spesifikk og generell, inspirert av Beckers teori, vil i mange tilfeller være for enkel. Det bør oppfordres til forskning som forsøker å måle opplæringens innhold langs flere dimensjoner. For komparative formål er det selvsagt fordelaktig å kopiere instrumenter brukt i andre land. Her er det en god del å hente fra den internasjonale litteraturen for norske forskere. Måleproblemet er imidlertid ikke løst. Det er et grunnleggende problem som krever internasjonal innsats – der også norske forskere bør bidra.

Et tilknyttet tema dreier seg om *læring gjennom arbeid*. Hvor læres det gjennom arbeid, hvem lærer gjennom arbeid og hva er gevinstene? Læring gjennom arbeid er av natur enda vanskeligere å måle enn den strukturerte opplæringen, men her er det snakk om glidende overganger.

Empirisk testing av komplekse sammenhenger krever gode data

Generelt er tilgangen på forskningsdata innenfor samfunnsvitenskapene svært god i Norge. Dette bør gi norske forskere et konkurransefortrinn i forhold til forskere fra andre land, og bør gjøre norske forskere til attraktive samarbeidspartnere for komparative studier. For det første nyter forskere stor tillit i Norge. Det har den gunstige effekten at det er langt lettere å verve informanter for kvalitative undersøkelser og oppnå høye svarprosent i spørre- og intervjuundersøkelser i Norge enn i mange andre vestlige industriland. Det gjelder både «folk flest» og ledere innenfor samfunns- og næringsliv. Lave svarprosent er likevel et problem, men altså i mindre grad enn i andre land. For det andre gjennomfører Statistisk sentralbyrå surveyanalyser av høy kvalitet som på en meget effektiv måte stilles til disposisjon for forskere og studenter gjennom *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste*. For det tredje kan Statistisk sentralbyrå også stille registerbaserte data til disposisjon for forskning, både ferdig tilrettelagte databaser via NSD (som KIRUT og FD-Trygd) og spesialbestilte data basert på kobling av administrative registre. Personvernlovgivningen i Norge er streng og regelverket kan synes byråkratisk. Særvilkårene for forskning på per-

sondata gir imidlertid norske samfunnsforskere relativt gode arbeidsmuligheter.

Når det gjelder vårt temaområde, *opplæring i arbeidslivet – forklaringer og konsekvenser*, må det for de fleste typer analyser gjøres særskilte datainnsamlinger. Store befolkningsrepresentative surveyundersøkelser som *Arbeidskraftundersøkelsene* og *Levekårsundersøkelsene* inneholder imidlertid kjennetegn som kan utnyttes i studier av opplæring på arbeidsplassen. I tillegg er det mulig å «kjøpe plass» for spesielle spørsmål i disse undersøkelsene, for eksempel mer utdypende spørsmål om opplæring på arbeidsplassen. Det er også mulig å koble omfattende registerbasert informasjon om blant annet inntekts- og arbeidsforhold og dermed også grunnlag for å beregne lønn, for arbeidstakerne som deltar i disse utvalgsundersøkelsene. Gode lønnsdata vil være avgjørende for å kunne teste empirisk mange av hypotesene presentert i foregående avsnitt. Bruk av data basert på slike koblinger til forskningsformål vil kunne være konsesjonsbetinget i henhold til personopplysningsloven. Bruk av data vil uansett forutsette tillatelse fra dataeier, i disse tilfellene er det Statistisk sentralbyrå.

En fordel ved de to nevnte undersøkelsene er at de gir paneldata – også for surveybaserte kjennetegn. De norske Levekårsundersøkelsene har en parallell i liknende undersøkelser som gjøres i de fleste EU-land, *European Community Household Panel* (ECHP), men her er det generelt lite informasjon med relevans for vårt tema, opplæring på arbeidsplassen. Paneldelen av Levekårsundersøkelsen er under omlegging og f.o.m. 2003 vil den norske undersøkelsen følge opplegget for SILC i regi av Eurostat, *Statistics on Income and Living Conditions*. Det kan også nevnes at SSB hvert fjerde år gjennomfører en survey av norske virksomheters totale kostnader ved å sysselsette arbeidskraft. Undersøkelsen er representativ for virksomheter med mer enn 10 ansatte (<http://www.ssb.no/emner/06/05/arbkost/>). En av kostnadskomponentene er virksomhetens kostnader til opplæring. Det hender også at opplæring på arbeidsplassen er tema i internasjonale surveyundersøkelser der Norge deltar. Dette gir tilgang til komparativ informasjon (men på et relativt overfladisk nivå); for eksempel den nye europeiske

samfunnsundersøkelsen *European Social Survey* (ESS), og verdiundersøkelsene *European Values Study* (EVS), *World Values Study*, *International Social Survey Program* (ISSP) og Eurobarometrene.

En ulempe ved undersøkelsene nevnt ovenfor (unnatt SSBs arbeidskostnadsundersøkelse), er at de ikke gir bedriftsinformasjon utover det hver enkelt arbeidstaker eventuelt forteller om egen arbeidsplass. For de fleste problemstillingene vi har tatt opp, er bedriftsinformasjon en forutsetning. Det dreier seg dels om kjennetegn ved selve bedriften (virksomhetstype, økonomiske forhold osv.) og dels om kjennetegn ved arbeidstakerne som i sum karakteriserer bedriften. Informasjon på individnivå om flere og helst samtlige arbeidstakere på samme bedrift og helst også paneldata gir muligheter for å bruke langt mer robuste analysemetoder enn metoder basert på tverrsnittsvariasjon på ett nivå (enten blant arbeidstakere eller blant bedrifter).

Som nevnt i avsnitt 2, kan det være hensiktsmessig å bruke flere kilder for å få fram et empirisk grunnlag egnet for analyse av komplekse sammenhenger slik som konsekvenser av opplæring på arbeidsplassen. Personlig har vi erfaring med bruk av data basert på intervju med bedriftsledere og arbeidstakere kombinert med registerbasert informasjon over flere år om de samme bedriftene og deres arbeidstakere. Det gjelder *Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 1989* og *Fleksibilitetsundersøkelsen 1997* samt en nylig gjennomført studie der analysearbeidet bare så vidt har begynt, *Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 2003*. Dette er eksempler på undersøkelser der man har målt omfanget av og innretningen på opplæring på arbeidsplassen, både på individ- og virksomhetsnivå. Ved å kombinere surveydata med registerdata får man rike datasett med mange analysemuligheter.

Opplæring på arbeidsplassen er likevel bare ett av flere tema i disse tre undersøkelsene, og ikke behandlet særlig inngående. Mange av problemstillingene nevnt ovenfor, vil kreve mer detaljert informasjon om selve opplæringen. For slike formål bør det gjøres særskilte datainnsamlinger.

Litteratur

- Acemoglu, D. og J. Angrist (2000), How large are human capital externalities? Evidence from compulsory school laws. *Macroannual*, 9–59.
- Acemoglu, D. og S. Pischke (1999a), The Structure of Wages and Investments in General Training. *Journal of Political Economy*, 107:539–571.
- Acemoglu, D. og S. Pischke (1999b), Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. *The Economic Journal*, 109:112–142.
- Aleida R. og P. Carnerio (2004), On-the-Job-training: Estimating costs and returns using firm level data. Paper presentert på den 17. årlige *EALE-konferansen*, Lisboa, september 2004.
- Arulampalam, W., A.L. Booth og M.L. Bryan (2003a), *Training in Europe*. IZA Discussion Paper No. 933.
- Asplund, R. (2004), The provision and effects of company training. A brief review of the literature. *Nordic Journal of Political Economy* (kommer).
- Bartel, A. (1994), Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33.
- Bartel, A.P. og N. Sicherman (1998), Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers, *Journal of Labor Economics* 16(4), 718–755.
- Bassanini, A. og G. Brunello (2003), *Is training more frequent when wage compression is high? Evidence from the European Community Household Panel*. IZA Discussion Paper No. 839.
- Becker, G. (1964), *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bishop, J. (1997), What do we know about employer-provided training: a review of the literature. I: Polacheck, S. (red.), *Research in Labor Economics*, 16:JAI Press.
- Black, S. E. og L. M. Lynch (2002), *Measuring organizational Capital in the new Economy*. Working paper, April 2002. UCLA og NBER.
- Booth, A. (1991), Job-related formal training: Who receives it and what is it worth? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 53: 281–294.
- Booth, A. og M. Bryan (2002), *Who pays for general training? New evidence for British men and women*. IZA Discussion Paper No. 486.

- Dearden, L. H. Reed og J. Van Reenen (2000), *Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries*. Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper, no. 2486.
- Døving, E. og Odd Nordhaug (2002), *Learning firm specific knowledge and skills: Conceptual issues and empirical results*. Working Paper, no. 20/02. Institute for Research in Economics and business administration, Bergen.
- Døving, E., O. B. Ure, B. Teige og S. Skule (2003), *Evaluering av Kompetanseutviklingsprogrammet. Underveisrapport 2003*. SNF-notat nr. 58/2003, Fafo-notat 2003:26.
- Folkenborg, K. og I. L. S. Hansen (2003), *Arbeidsplassen som læringsarena for minoritetsspråklige arbeidstakere*. Fafo-notat 2003:23. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Frazis, H., M. Gittleman og M. Joyce (2000), Correlates of training: An analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial and Labor Relations review*, 53: 443–463.
- Friedberg, R. (2000), You can't take it with you? Immigrant assimilation and the portability of human capital. *Journal of Labor Economics*, 18: 221–251.
- Haukeland, P. I. og H. Speitz (2003), *Evaluering av prosjektet: Arbeidsplassen som innovativ kvalifiserings- og læringsarena for opplæring og arbeidstrening av språklige minoriteter*. Nopro AS. Notodden: Telemarkforskning.
- Johansen, L.-H. (1999), *Transferable training and the collective action problem for employers: an analysis of further education and training in four Norwegian industries*. PhD thesis (LSE). Fafo Report 335. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Johansen, L.-H. (2002), «Transferable Training as a Collective Good.» *European Sociological Review*, 18(3):301–314.
- Kreuger, A. og C. Rouse (1998), The effect of workplace education on earnings, turnover, and job performance. *Economic Journal*, 100: 1147–1158.
- Leuven, E. (2004), The economics of training: A survey of the literature. *Journal of Economic Surveys* (kommer).
- Leuven, E. og H. Osterbeek (2002), *A new approach to estimate the wage returns to work related training*. IZA Discussion Paper No. 526.
- Lillard L. og H. Tan (1992), Private sector training: Who gets it and what are its effects? *Research in Labor Economics*, 13:1–62.
- Luihn, H. (1986), *Arbeid og samfunn. Arbeidsmarkedspolitik i Norge gjennom 100 år*. Oslo: NKS-forlaget.
- Lynch, L.M. (1991), Private sector training and the earnings of young workers. *American Economic Review*, 82: 299–312.
- Lynch, L. og S. Black (1998), Beyond the incidence of employer provided training. *Industrial and Labor Relation Review*, 52: 64–81.
- Moretti, E. (2003), *Human capital externalities in cities*. NBER working paper 9641. National Bureau of Economic Research.
- Nordhaug, O. (1991), Organizational effects of training: Aggregation and transformation. *Scandinavian Journal of Management*, 7: 111–121.
- Nordhaug, O. (1994), *Human capital in organisations: Competence, training, and learning*. New York/Oslo: Oxford University Press/Scandinavian University Press.
- NOU 1972:41 *Vaksenopplæring for alle*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- NOU 1997:25 *Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Nyen, T. (2004), *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren*. Rapport 435. Oslo: Fafo.
- OECD (1996), *Employment Outlook*. OECD Paris.
- Olson, M. (1971), *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Osterbeek, H. (1998), Unravelling supply and demand factors in work related training. *Oxford Economic Papers*, 50: 266–283.
- Pischke, S. (2000), *Continuous training in Germany*. IZA Discussion Paper No. 137.
- Schøne, P. (2004a), Firm-financed training: Firm-specific or general skills? *Empirical Economics* (kommer).
- Schøne, P. (2004b), Why is the return to training so high? *Labour*, 18:363–378.
- Stevens, M. (1994), A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition. *Oxford Economic Papers*, 46: 537–562.
- St.meld. nr. 42 (1997–98) *Kompetansereformen*.
- St.prop. nr. 92 (1964–65) *Om voksenopplæring*.

- Tøsse, S. (2003), Vaksenopplæring: utvikling, rekruttering og deltaking. I: *Utdanning 2003 – ressurser, rekruttering og resultater*. Statistiske analyser 60. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Veum, J. (1995), Sources of training and their impact on wages. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 812–826.
- Veum, J. (1997), Training and job mobility among young workers in the United States. *Journal of Population Economics*, 10: 219–233.

8

5. Torstein Nesheim, Samfunns- og næringslivsforskning →

Ansettelsesrelasjoner i norsk arbeidsliv: Perspektiver og problemstillinger

INNLEDNING

Forholdet mellom kjøpere og selgere av arbeidskraft kan organiseres på en rekke måter, inkludert langsiktige relasjoner i organisasjoner basert på byråkratisk kontroll, prosjektbasert arbeidsorganisering preget av høy tillit mellom deltakerne, og arrangement der arbeidstakeren er løserer knyttet til virksomheten. En hovedtese er at langsiktige og forutsigbare ansettelsesrelasjoner mellom virksomhet og arbeidstaker gradvis har fått mindre betydning de siste årene, til fordel for mer flyktige og usikre relasjoner mellom partene. Forbindelsene mellom aktørene i arbeidsmarkedet antas videre å være mer basert på arbeidstakernes markedsrett og kompetanse fremfor kollektive avtaler og standardiserte arbeidskontrakter. Som følge av dette blir det gjerne påpekt at det blir mindre jobbtrygghet og at ansettbarhet («employability») vil bli viktigere for den enkelte arbeidstaker.

I denne artikkelen rettes søkelyset mot teoretisk baserte, *sentrale dimensjoner* ved ansettelsesrelasjoner og *viktige utviklingstrekk* i forholdet mellom arbeidskjøper og selger. Siktemålet er å identifisere og drøfte noen sider ved ansettelsesrelasjoner som er relevante og aktuelle i norsk arbeidsliv, og som kan fanges opp i neste fase av Arbeidslivsforskningsprogrammet i NFR.

Det finnes ingen entydig definisjon av ansettelsesrelasjoner («employment relationships»). Coyle-Shapiro et al. (2004) identifiserer for eksempel fem perspektiver, som vektlegger ulike dimensjoner ved relasjonen mellom virksomhet (arbeidsgiver) og arbeidstaker. Vi tar utgangspunkt i begrepet om tilknytningsformer for arbeid. Det har de to siste tiårene vært rettet stor oppmerksomhet mot alternativer til fast ansettelse eller til «open-ended employment relations». Midlertidige ansettelser, bruk av innleid arbeidskraft, kontraktører og bruk av tjenesteleverandører antas å ha fått større betydning på bekostning av langsiktige ansettelsesforhold internt i bedriften. Økt bruk av atypisk arbeid knyttes gjerne til andre trender i arbeidsliv og organisasjoner hvor integrerte bedrifter baserte på hierarkiske og byråkratiske prinsipper gradvis erstattes av horisontale nettverk internt

og mellom bedrifter, og hvor prosjektorganisering, team og myndiggjorte arbeidstakere får økt betydning (Kalleberg 2000, Thompson og McHugh 2002).

Forskningen på atypiske tilknytningsformer for arbeid er omfattende og har gitt en rekke viktige og interessante resultater (se oversikter i Kalleberg 2000, Connelly og Gallagher 2004). Her vil vi imidlertid trekke fram noen begrensninger dette fokuset har hatt for forståelsen av ansettelsesrelasjoner. For det første gir studiet av atypiske tilknytningsformer for arbeid – ikke minst innen en norsk institusjonell kontekst – et noe begrenset perspektiv på ansettelsesrelasjoner. Dette åpner for at man trekker inn perspektiver som studerer ansettelsesrelasjoner som sosiale og psykologiske kontrakter. For det andre er dette temaet studert uten at man i særlig grad har sett på kombinasjonen mellom løse og faste forbindelser eller mellom kjerne og periferi, som nettopp var et hovedpoeng i Atkinson-modellen (1984), det teoretiske utgangspunktet for mange av disse studiene. Et fjerde poeng er at man i meget liten grad har sett ansettelsesrelasjoner i sammenheng med de interorganisatoriske nettverkene bedriften inngår i, og som gradvis har fått økt betydning.

Hovedpoengene i artikkelen er at

- 1) for å forstå innhold i og utviklingstrekk ved ansettelsesrelasjoner i norsk arbeidsliv er det viktig å fange opp forholdet mellom 'løse'/kortsiktige og 'tette'/langsiktige relasjoner mellom virksomhet og arbeidstaker
- 2) spesielt i norsk sammenheng kan et fokus på typiske vs atypiske formelle tilknytningsformer for arbeid gi et for begrenset perspektiv for forståelse
- 3) det derfor er fruktbart å trekke inn andre perspektiver og rammeverk for forståelse av ansettelsesrelasjoner.

Den videre framstillingen er organisert slik:

I neste avsnitt diskuterer jeg forskningen om tilknytningsformer for arbeid og peker på begrensninger ved denne. Deretter går jeg inn på to utvidelser av perspektivet som tar for seg flere dimensjoner ved ansettelsesrelasjoner: *skjermede vs. åpne relasjoner* og *psykologiske kontrakter*. Så diskuterer jeg

differensierte personalstrategier på bedriftsnivå, et hovedpoeng i Atkinson-modellen som i liten grad er fulgt opp i empirisk forskning. Deretter argumenteres det for at studiet av ansettelsesrelasjoner bør knyttes til den mangfoldige utviklingen av *interorganisatoriske nettverk*. I det siste avsnittet identifiserer vi noen problemstillinger som kan være aktuelle for videre forskning om ansettelsesrelasjoner.

TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID: ATYPISK ARBEID

Forskningen om tilknytningsformer for arbeid kan ses i lys av begrepet om 'destandardisering' av arbeidskontrakten. Hypotesen er at det blir et større innslag av ansettelsesforhold som avviker fra det som har vært den rådende normen i etterkrigstiden hvor arbeidstakeren er knyttet til den virksomheten arbeidet utføres for gjennom langsiktige ansettelsesrelasjoner, arbeidet utføres på bedriften, arbeidet utføres på heltid og innen normalarbeidsdagen, og lønns- og arbeidsvilkår er regulert gjennom kollektive avtaler mellom virksomhet og fagforening. Atypiske tilknytningsformer for arbeid er avvik fra den første av disse dimensjonene, og omtales gjerne som «contingent work», dvs. at det er knyttet usikkerhet til arbeidsforholdets varighet og som kilde for inntekt. I norsk sammenheng viser atypisk arbeid gjerne til alternativene til fast ansettelse.

De viktigste av disse alternativene er midlertidige ansettelser, innleie av arbeidskraft og kjøp av tjenester fra selvstendige eller kontraktører. I engelsk og norsk sammenheng har Atkinson-modellen gjerne vært et utgangspunkt og referanseramme både for den empiriske forskningen og de faglig-politiske debattene om atypisk arbeid (Olberg 1995, 1990). I USA er tilknytningsformer for arbeid og alternative bemanningsstrategier studert både fra et økonomisk, organisasjonsteoretisk og sosiologisk utgangspunkt.

Et særtrekk ved norsk arbeidsliv sammenlignet med USA og England som er arena for mye innflytelsesrik forskning på feltet, er det klare skillet mellom faste ansettelser (på ubestemt tid) og midlertidige ansettelser (med eksplisitt

tidsbegrensing). Når det inngås en arbeidskontrakt mellom to parter, vil denne ut fra lovverket i Norge være enten en fast eller en midlertidig arbeidskontrakt. Disse dominerende tilknytningsformene er dermed juridisk definert og standardisert i Norge, mens man i Storbritannia og USA enten vil ha glidende overganger mellom det som oppfattes som langsiktige eller lokale eller bransjespesifikke kontrakter. Dette viser at tilknytningsformer for arbeid er sosiale kategorier som ikke kan forstås uavhengig av institusjonell kontekst som lov- og avtaleverk (Nesheim 2002).

En konsekvens av dette er at atypisk arbeid i Norge gjerne knyttes til midlertidige ansettelser, i tillegg til innleie av arbeidskraft og selvstendige/kontraktører som er mindre utbredt. Faste ansettelser, som utgjør ca. 80 prosent av relevante kontrakter på dette området, konseptualiseres som normale og typiske, og – gjerne underforstått – som relasjoner av langsiktig karakter. Mangfoldet i denne sosiale og juridiske kategorien av ansettelsesrelasjoner tematiseres ikke. Faste ansettelser blir gjerne sett på som enhetlige, og variasjon knyttet til for eksempel makt- og avhengighetsforhold; transaksjonspreg vs. relasjonelt preg, tidsperspektiv og usikkerhet blir ikke vektlagt.

De to juridisk baserte tilknytningsformene for arbeid er viktige, samtidig som det er viktig å sette søkelyset også på *andre* og mer uformelle og implisitte sider ved kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. På denne måten kan vi fange opp forhold som for eksempel individualisering vs. orientering mot bedrifter eller kollektiver, karrieremønstre og utfordringer ved omstilling, fleksibilitet og krav til kompetanse. Vi vil i de to neste avsnittene diskutere dette nærmere med utgangspunkt i begrepene om åpne vs. skjærmede ansettelsesrelasjoner og psykologiske kontrakter.

UTVIDELSE 1: SKJERMEDE OG ÅPNE RELASJONER

Med utgangspunkt i Capelli (1997) kan vi begrunne en hypotese om en ny type sosial kontrakt mellom bedrift og ansatte: Langvarige og langsiktige ansettelsesforhold

hvor jobbtrygghet kombineres med lojalitet til bedriften, erstattes til en viss grad av relasjoner som er mer risiko-fylte og kan oppheves raskere. Tesen om «the new deal» i arbeidslivet peker på at større endringsgrad i markedene medfører reorganisering, nedbemanning og relokalisering. Dette bidrar til større usikkerhet når det gjelder arbeidskraft- og kompetansebehov og gjør det vanskeligere å leve opp til langsiktige forpliktelser i forhold til de ansatte (Colbjørnsen 2003).

En sosial kontrakt inneholder både skrevne og uskrevne forventninger om hva som er rimelige og rettferdige bidrag mellom de involverte partene. Formelle avtaler og juridisk bindende kontrakter er en del av kontrakten, men i tillegg kommer normer og forventninger som er utviklet gjennom samarbeid og problemsløsning over tid. For å beskrive ansettelsesrelasjoner som sosiale kontrakter vil vi ta utgangspunkt i skillet mellom skjermede og åpne relasjoner (Capelli 1999, Colbjørnsen 2003). Skjermede ansettelsesrelasjoner er preget av tradisjoner, normer og politiske prosesser internt i bedriften, kombinert med en viss autonomi i forhold til konkurranseforhold og det eksterne markedet. Åpne ansettelsesrelasjoner er kjennetegnet av at tilbuds- og etterspørselsforhold i det eksterne markedet påvirker belønninger, karrierer og arbeidsforhold. Slike relasjoner gir mindre spillerom for ordninger og prosedyrer som avviker fra markedets krav og muligheter.

Vi kan forvente en statistisk sammenheng mellom formell tilknytningsform og innslaget av skjermede og åpne relasjoner. Jevnt over kan det forventes at midlertidige ansettelsesforhold og innleie av arbeidskraft preges av en kort tidshorisont, i samsvar med de formelle kontraktene. Fast ansatte utgjør hovedtyngden av ansettelsesforhold, med i gjennomsnitt mer langvarige relasjoner og lengre tidshorisont. Begrepene skjermede vs. åpne relasjoner gir imidlertid et begrepsapparat til å fange opp variasjon innen denne juridiske formen. Det avgjørende for ansettelsesrelasjonene er dermed ikke formell tilknytningsform, men «hvor sterkt preg tilbuds- og etterspørselsforhold i det eksterne arbeidsmarkedet setter på bedriftens belønninger, karrieresystemer og arbeidsforhold» (Colbjørnsen 2003: 163).

Basert på Colbjørnsen (2003) vil jeg trekke fram dimensjoner som er sentrale for å forstå skjermede vs. åpne ansettelsesrelasjoner. Disse er kort beskrevet i figur 1. Rendyrkede åpne og skjermede relasjoner kan forstås som to ytterpunkter på et kontinuum. Faktiske ansettelsesrelasjoner vil gjerne ha innslag av både skjermede og åpne elementer. Samtidig kan det være variasjon i ansettelsesrelasjoner *innen* bedrifter.

Figur 1: Skjermede og åpne ansettelsesrelasjoner (jf. Colbjørnsen 2003)

	Skjermede ansettelsesrelasjoner	Åpne ansettelsesrelasjoner
Ansettelser og karrierer	Interne favoriseres når ledige stillinger skal besettes	Ingen favorisering av interne kandidater
Lønnsdannelse	Basert på en kompleks stillingsstruktur, hvor ansiennitet er sentralt	Basert på samspillet mellom tilbud og etterspørsel
Kompetanse	Stimulerer til oppbygging av bedriftsspesifikk kompetanse, men svekker tilgang på ny kompetanse utenfra	Gir tilgang på relevant kompetanse utenfra, men svekker incentivene for oppbygging av bedriftsspesifikk kompetanse
Ansattes innflytelse	'Voice'	'Exit'
Risiko	Arbeidsgiver bærer en stor del av risikoen ved markedssvingninger	Arbeidstaker bærer en stor del av risikoen ved markedssvingninger

Ansettelsesrelasjoner konseptualiseres altså her som sosiale kontrakter, med vekt på skjermede vs. åpne relasjoner. Denne tilnærmingen gir et utvidet og mer nyansert blikk, og legger mindre vekt på formelle forhold, sammenlignet med et fokus på ulike juridisk baserte tilknytningsformer for arbeidet.

En viktig drivkraft i utviklingen mot mer åpne ansettelsesrelasjoner er internasjonalisering og globalisering av markeder. Virksomhetene eksponeres generelt for mer konkurranse, pga. liberalisering og nedbygging av handelshindringer (EU, WTO), økning i internasjonal handel og fragmentering av verdikjeder. Man vil på denne bakgrunn kunne forvente større endringer i lokalisering av produksjon av varer og tjenester. Eksempelvis kan outsourcing av produksjonsoppgaver forstås ut fra forskjeller i lønnsnivå og kostnadsforhold mellom Norge og de land hvor aktuelle konkurrenter befinner seg. I andre tilfeller vil økt mobilitet blant arbeidstakerne (jf. diskusjonen om arbeidsinnvandring i Norge) føre til at ansatte med lønns- og arbeidsforhold forankret i kollektive avtaler og nasjonale standarder blir satt under press. En tredje mekanisme som utfordrer lønns- og arbeidsvilkår, er knyttet til utbredelsen av nye modeller og praksiser for ledelse og arbeidsorganisering formidlet via multinasjonale selskaper, konsultentselskaper, ledelseslitteratur og handelshøyskoler (jf. Røvik 1998).

UTVIDELSE 2: PSYKOLOGISKE KONTRAKTER

Begrepene skjermede og åpne relasjoner bygger i første rekke på sosiologisk og økonomisk forskning om arbeidsmarked og arbeidsorganisasjoner. Disse faglige perspektivene kan suppleres med en mer psykologisk forståelse av kontrakter. McLean Parks et al. (1998) definerer en psykologisk kontrakt som «the ideosyncratic set of reciprocal expectations held by employees concerning their obligations and their entitlements» (s. 698). Forfatterne peker på at det er få entydige resultater når det gjelder forskjeller i atferd og

holdninger mellom ulike grupper av atypiske arbeidstakere, og mellom atypiske og typiske arbeidstakere. Heller enn å anta at atypiske arbeidstakere er innbyrdes like, men forskjellige fra 'vanlige' ansatte i samme jobb eller yrke, kan man trekke inn arbeidstakernes psykologiske kontrakt for å forstå og forklare atferd og handlinger. På denne måten kan man bedre fange opp hvordan arbeidstakerne faktisk oppfatter relasjonen til virksomheten.

Forfatterne identifiserer åtte dimensjoner ved psykologiske kontrakter, og formulerer på bakgrunn av eksisterende forskning en rekke hypoteser om determinanter og konsekvenser av slike kontrakter. Noe forenklet kan seks dimensjoner sies å konstituere en ansatts psykologiske kontrakt; stabilitet, bredde, grad av spesifisitet, sosio-emosjonelle vs. økonomiske motiver, tidsramme og partikularisme. To dimensjoner identifiseres ut fra forskningen om atypisk arbeid; om man inngår i relasjoner med tre parter (eksempelvis vikarbyrå) og om relasjonen er frivillig eller ikke. Noen av de atypiske relasjonene vil være kjennetegnet av at man har forpliktelser overfor to aktører samtidig, eksempelvis arbeidsgiver og kundebedrift. Forfatterne utvikler en rekke hypoteser knyttet til slike relasjoner inkludert større grad av forpliktelse, rollekonflikt og større grad av fragmentering og tvetydighet. Frivillighet antas å være påvirket av arbeidstakerens makt og vil ha konsekvenser for jobbtilfredsstillelse, forpliktelse, prestasjon og graden av «extra-role»-handling (McLean Parks et al. 1998).

Rousseau (1995) argumenterer for at arbeidstakere i tidsbegrensede kontrakter oftere vil ha psykologiske kontrakter med et transaksjonspreg (kortsiktig bytteforhold) framfor et relasjonelt preg. Et interessant funn i en av de få empiriske studiene så langt (McDonald og Makin 2000) var imidlertid at det ikke var forskjeller mellom de to gruppene i samme organisasjon. Dette kan forklares med at arbeidstakerne på kortsiktige kontrakter ser dette som et middel til å bli ansatt på mer langsiktig basis. Uansett peker dette funnet på betydningen av å forstå arbeidstakerens motivasjon for å inngå kortsiktige kontrakter (Connelly og Gallagher 2004).

UTVIDELSE 3: DIFFERENSIERTE PERSONALSTRATEGIER

Perspektivene over legger vekt på *ulike dimensjoner* i analysen av ansettelsesrelasjoner. Her vil vi beskrive en tilnærming som er basert på *en hovedtese* om bedriftens HRM-strategi (HRM = Human Resource Management); påstanden om at bedriften vil *kombinere ulike strategier* for ulike grupper av arbeidstakere. Atkinsons (1984) modell om den fleksible bedrift har fått stor oppmerksomhet, både som utgangspunkt for en faglig debatt og som konseptuelt grunnlag for empirisk forskning. Det sentrale substansielle trekket ved modellen er skillet mellom en kjerne og en periferi i organisering av virksomheter. Atkinson (1984) understreker at «(...)new model involves the break up of the orthodox hierarchical structure of the firm in such a way that *radically different employment policies can be pursued for different groups of workers*. The new divisions are much less likely to be based on blue or white collar distinctions, but rather on

organisering av menneskelige ressurser. Modellen er posisjonert i forhold til HRM-litteraturens vektlegging av bedrifters enhetlige personalstrategier. Heller en å finne én beste måte å håndtere de menneskelige ressursene på, kan bedriften utvikle differensierte personalstrategier hvor trekk ved arbeidstakernes kompetanse legges til grunn for ulike tiltak og strategier. To kjennetegn ved de menneskelige ressursene trekkes fram som sentrale for å forklare organisering av arbeidskraft. For det første det verdiskapende potensialet kompetansen har, og for det andre i hvilken grad denne er bedriftsspesifikk eller ikke. Dette gir en firefeltstabell med ulike strategier for organisering av de menneskelige ressursene (figur 2). I kvadrant I finnes den strategisk viktigste kompetansen, kjennetegnet av høy unikhet og stort verdiskapende potensial. Her finnes kjernegruppen av bedriftens ansatte. Ved å ansette og utvikle disse personene internt kan man oppnå flere fordeler.

Figur 2: Organisering av menneskelige ressurser (Lepak and Snell 1999)

Bedriftsspesifikk kompetanse	Høy	IV: Tilknytningsform: – Allianse – Partnerskap – Samarbeid	I: Tilknytningsform: – Intern utvikling – Organisasjons-fokusert relasjon – Forpliktelse
	Lav	III: Tilknytningsform: – Ekstern kontrakt – Transaksjon – 'Compliance'	II: Tilknytningsform: – Kjøp av arbeidskraft (ansettelse) – Symbiotisk relasjon – Markedsbasert
		Lav	Høy
Verdien av menneskelige ressurser			

the separation of jobs which are specific to a particular firm, from those involving only general skills» (Atkinson 1984: 7, min utheving).

Basert på transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori og Becker's (1984) teori om human kapital, har Lepak og Snell (1999) utviklet en modell for å forklare bedriftens

Transaksjonene mellom bedrift og ansatte som ikke er avgrenset i tid, blir basert på relasjonelle normer og fokusert på organisasjonen. Slike relasjoner oppmuntrer til omfattende investeringer fra begge parter i å utvikle kritiske bedriftsspesifikke ferdigheter og kunnskaper. Kvadrant II omfatter ansatte, hvor bedriften kjøper kompetanse som er

utviklet utenfor bedriften, mens III og IV dekker ressurser av relativ mindre verdi, som kan organiseres gjennom ulike typer av eksterne kontrakter.

De to modellene har det samme generelle hovedpoenget; bedriften vil kombinere høyst forskjellige HRM-strategier for ulike grupper av kompetanse og arbeidskraft. Begrepet HRM-strategi omfatter flere dimensjoner enn formell tilknytningsform for arbeid, og åpner for integrasjon med de dimensjonene beskrevet i de foregående avsnittene om skjærmede/åpne relasjoner og psykologiske kontrakter.

Lepak og Snell (2002) finner generelt støtte for sin modell i en studie av 148 bedrifter. Når det gjelder Atkinson-modellen, påpeker Kalleberg (2001) at man i liten grad har analysert sammenhengen mellom kjernegruppen/funksjonell fleksibilitet på den ene siden og periferigruppen/numerisk fleksibilitet på den andre siden. Aktuelle problemstillinger vil her være innslaget av kombinasjoner av de to HRM-strategiene, og om periferien virkelig fungerer som en buffer eller beskyttelse for kjernegruppen.

Forskningen kjennetegnes av at det er to relativt atskilte forskningsfelt som analyserer hver av de to strategiene for fleksibilitet (Kalleberg 2001). En gruppe av studier vektlegger trekk ved og forutsetninger ved såkalte «high performance work systems» som bidrar til funksjonell fleksibilitet. Disse systemene har som formål å bidra til utvikling av jobbrelevant kompetanse, incentiver, informasjon og beslutningsansvar som skal bidra til bedre økonomiske resultater og økt innovasjon (for eksempel Applebaum et al. 2000, Osterman 2000). En annen gruppe vektlegger eksterne relasjoner av arbeid og atypiske tilknytningsformer som primært har som formål å redusere kostnader og bidra til numerisk fleksibilitet (for eksempel Pfeffer og Baron 1988, Davis-Blake og Uzzi 1993, Kalleberg 2000).

Det finnes noen eksempler på studier av kombinasjoner av personalstrategier. Sherer og Lee (1992) skiller mellom partnerskap, ansettelse og eksterne kontraktsrelasjoner. De fant at i et utvalg av 853 bedrifter var større bedrifter mer tilbøyelige til å benytte kombinasjoner av de ulike relasjonene enn små bedrifter. Studien tar ikke opp under hvilke betingelser ulike kombinasjoner benyttes eller hva

som er de organisatoriske konsekvensene av dette. Smith (1994) illustrerer hvordan man kan kombinere ulike former for personalstrategier, hvor fast ansatte i funksjonelt fleksible posisjoner jobber sammen med personer på kortidskontrakter.

Kalleberg (2001) peker også på en annen mulig kombinasjon av numerisk og funksjonell fleksibilitet hvor virksomheten inngår i interorganisatoriske relasjoner med eksterne bedrifter. Eksempel på slike nettverk som gir et potensial for funksjonell fleksibilitet, er forbindelsene mellom spesialiserte leverandører og produsenter i Emilia Romagna-distriktet i Italia (Piore & Sabel 1984) og forbindelsene mellom IKT-bedrifter i Silicon Valley i California (Cappelli 1997). Numerisk fleksibilitet, på den annen side, kan oppnås ved outsourcing av funksjoner knyttet til produksjon, vedlikehold, administrative og andre ikke-kjerne-funksjoner.

UTVIDELSE 4: ANSETTELSESRELASJONER OG INTERORGANISATORISKE NETTVERK

Studiet av ansettelsesrelasjoner som et hovedtrekk ved fenomenet «arbeid» har i stor grad funnet sted atskilt fra studiet av fenomenet «organisasjon». Dette har sammenheng med institusjonell spesialisering hvor fagene «industrial relations», industri- og arbeidssosiologi utviklet seg uten særlig kontakt med faget organisasjonsteori (Barley og Kunda 2002). En konsekvens av dette er at studiet av ansettelsesrelasjoner har funnet sted uten å være påvirket av utviklingen i organisasjonsformer hvor spørsmål knyttet til endringer i organisatoriske grenser, gjennomtrengelige organisatoriske grenser og bedriftenes samarbeidsrelasjoner og nettverk med andre virksomheter har fått økt betydning. Hvilken effekt nye og endrede organisasjonsformer har på ansettelsesrelasjoner, «is one of the great unknowns» (Child og McGrath 2001: 1144). Med noen unntak, inkludert studiet av utleie av arbeidskraft som involverer tre aktører og outsourcing av oppgaver, har man implisitt bygd på en

modell av en organisasjon med veldefinerte grenser og stor grad av kontroll over egne personalstrategier (Marchington 2005). I en situasjon hvor interorganisatoriske nettverk av ulik karakter får økt betydning, utfordres denne én-arbeidsgivermodellen. Når bedriftene knyttes tettere til andre virksomheter – gjennom utsetting av oppgaver, forpliktende leveranseavtaler til store kunder, nettverk mellom småbedrifter, franchising og kjedeorganisering, produksjons-/salgssteder med flere arbeidsgivere, må man nettopp studere de nettverkene den formelle arbeidsgiver inngår i.

Disse spørsmålene har også blitt behandlet i norsk sammenheng. I utredningen fra arbeidslivslovutvalget heter det bl.a: «Måten virksomhetene organiserer seg har endret seg i takt med endrede rammebetingelser og konkurransevilkår, og byr i dag på et sammensatt og komplisert bilde av ulike virksomhetssammenslutninger, samarbeidsordninger og nettverk i tillegg til de mer tradisjonelle virksomhetssammenslutningene. Dette kan føre til uoversiktlige myndighets- og ansvarsforhold. Det kan eventuelt også føre til at myndigheten til å treffe beslutninger som påvirker arbeidsmiljøet deles med eller ligger hos andre enn dem som har det formelle arbeidsgiveransvaret.» (NOU 2004: 5: 146)

Utviklingen av organisasjonsformer peker på noen utfordringer for forskning. På den ene siden vil kjennetegn ved virksomhetens ansettelsesrelasjoner påvirke hvordan de interorganisatoriske nettverkene fungerer og om man vil oppnå intensjonene ved ulike typer av samarbeid. Et samarbeid mellom bedrifter basert på tillit og gjensidige forpliktelser krever et stort innslag av slike relasjoner, både mellom virksomhet og arbeidstaker og mellom ansatte i de deltakende bedriftene.

På den andre siden vil trekk ved de nettverkene og samarbeidstiltakene virksomheten inngår i, påvirke ansettelsesrelasjoner. Eksempelvis vil det være relevant å stille spørsmål både ved relevansen av begreper som bedriftskultur, tilknytning, lojalitet og identitet, samt hvordan dette kan påvirkes gjennom tradisjonelle virkemidler innen personalledelse. Marchington et al. (2005) er den første systematiske analysen av disse problemstillingene. I boken

«Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies» behandles ansettelsesrelasjoner innen åtte ulike former av interorganisatoriske relasjoner i bredt anlagte casestudier. Forfatterne får fram mangfoldet når det gjelder hvilke sider ved ansettelsesrelasjoner som aktualiseres i ulike kontekster og understreker det kompliserte samspillet mellom ulike forklaringsfaktorer og prosesser i slike relasjoner. Noen av de spesifikke temaene som tas opp, er:

- mangfold av kontrakter og ulike typer innflytelse fra kunder
- fast ansatte og personell fra bemanningsbedrifter jobber side ved side
- spenning mellom kulturer; offentlig vs. privat sektor
- mange kilder til lojalitet, identitet og tilknytning
- teamarbeid på tvers av organisatoriske grenser

VIDERE FORSKNING OM ANSETTELSESRELASJONER

Vi vil her peke på noen aktuelle temaer og problemstillinger for forskning innen de fire perspektivene som er skissert. En metodisk kommentar avslutter avsnittet.

Skjermede vs. åpne ansettelsesrelasjoner

En hovedproblemstilling er i hvilken grad det i Norge finner sted en utvikling mot et større innslag av åpne ansettelsesrelasjoner og hvilke konsekvenser dette har for arbeidstakernes jobbtrygghet, opplæring og kompetanseutvikling, medvirkning og arbeidsmiljø. I hvilken grad er «the new deal at work» en langsiktig tendens som vedvarer under skiftende økonomiske konjunkturer. I hvilke sektorer og type bedrifter er disse endringene eventuelt av størst betydning?

Hva er i tilfelle de viktigste økonomiske og sosiale mekanismene i slike endringer? Hvilken betydning har forhold knyttet til internasjonalisering og økt konkurranse over landegrensene? I hvilken grad kommer disse markedsbaserte strategiene i konflikt med kunnskaps- og tillitsbaserte stra-

teger som gjerne krever forpliktelse og identifisering med bedriften? Hvordan endres de interne arbeidsmarkedene i virksomhetene, og hvilke konsekvenser har dette? I hvilken grad vil endringene være av strategisk karakter vs. reaksjoner på økonomiske hendelser og summen av en strøm av valg over tid? Hvilke motreaksjoner kan spores og hvilken rolle spiller fagforeningene i disse prosessene? Både for bedrifter og arbeidstakere vil det være dilemmaer knyttet til fordeler og ulemper ved disse regimene. Hvilken betydning har slike vurderinger sammenlignet med maktforhold, tradisjoner, lovregulering og markedsforhold? Hvilken betydning har arbeidsmiljølov og bestemmelsene om stillingsvern i disse endringsprosessene? Disse problemstillingene åpner både for surveyundersøkelser rettet mot virksomheter og arbeidstakere og for komparative casestudier hvor bedrifter studeres over tid. Et alternativ er å rette søkelyset mot store norske virksomheter som Telenor, NSB, Posten, banker og forsikringsselskaper, et annet å ta utgangspunkt i bedrifter i spesielt relevante sektorer.

Sett fra arbeidstakernes side blir spørsmålet hvordan en ny situasjon som konkurranseeksponert eller nedbemannet håndteres. Gir dette opphav til nye orienteringer eller forståelser knyttet til arbeidet? I hvilke grad medfører det økte innslaget av det eksterne arbeidsmarkedet i bedriftene en økning i avledede tjenester, for eksempel knyttet til omstillingsbistand, karriererådgivning, rekruttering og bemanning?

En tese er at selv om det er viktige drivkrefter på bedriftsnivå og i bedriftens omgivelser, vil forhold på tilbudssiden ha selvstendig forklaringskraft. Økt individualisering, høyere utdanningsnivå og generasjonsforskjeller antas å bidra til ønsker om større selvstendighet og mer fleksible arbeids- og organisasjonsformer (jf. Colbjørnsen 2003). På den andre siden: Hvor viktige er disse endringene sammenlignet med økonomiske konjunkturer som påvirker preferanser og markedsrett, aldersforskjeller i motsetning til kohorteffekter og ønske om stabilitet og trygghet for inntekt og pensjon? Hvilken betydning har den aldersmessige sammensetningen i bedrifter og avdelinger for utvikling av bedriftskultur og normer om varighet

og tidsperspektiv på ansettelsesforholdet? I hvilken grad får interne arbeidsmarkeder og karrierer i ett og samme hierarki mindre betydning?

Psykologiske kontrakter

En rekke dimensjoner ved psykologiske kontrakter kan studeres. En hypotese er at «the new deal at work» medfører endringer i psykologiske kontrakter hvor man ikke lenger forventer jobbsikkerhet og kontinuitet som kompensasjon for lojalitet til en arbeidsgiver. I større grad vil arbeidstakerne forvente muligheter for å utvikle egen kompetanse og markedsverdi utenfor bedriften som kompensasjon for vilje til å skifte jobb og bidra til fleksibilitet. Hvilke oppfatninger av rettigheter og forpliktelser finnes blant norske arbeidstakere? I hvilken grad varierer disse mellom sektorer, yrker og kompetansenivå? I hvilken grad er disse i samsvar med eller står i motsetning til hypotesen om endringer i psykologiske kontrakter? Hvilke endringer har faktisk funnet sted i slike kontrakter?

Man kan også ta utgangspunkt i de to dimensjoner identifisert ut fra forskningen om atypisk arbeid; om man inngår i relasjoner med tre parter (eksempelvis vikarbyrå) og om relasjonen er frivillig eller ikke. McLean Parks et al. (1998) utvikler en rekke hypoteser knyttet til slike relasjoner. I hvilken grad er slike trepartsrelasjoner kjennetegnet av større grad av forpliktelse, rollekonflikt og større grad av fragmentering og tvetydighet i utførelsen av jobben? Hva er de viktigste determinantene for oppfatning av frivillighet: makt, alder, utdanning eller andre forhold? Hvilke konsekvenser har oppfatningen av frivillighet for jobbtilfredsstillelse, forpliktelse, prestasjon og graden av «extra-role»-handlinger. I hvilken grad medfører økt endringshastighet i bedriftene flere brudd på implisitte avtaler og forventninger, og hvilke konsekvenser har dette? Hvordan tilpasser arbeidstakerne seg en situasjon hvor langtidsansettelser og interne karrierer får mindre betydning?

Fjernarbeid eller virtuell organisering kan knyttes både til skjermede vs. åpne relasjoner og arbeidstakernes psykologiske kontrakter. Aktuelle problemstillinger er: Hvordan er betingelsene for utvikling av identitet og tilhørighet til et

arbeidsfellesskap, innflytelse og medbestemmelse på egne arbeidsvilkår? Fører fjernarbeid som gir mulighet for å slippe arbeidsreiser og større fleksibilitet i 'organiseringen' av familien, til at man faktisk arbeider mer og er 'online' mentalt det meste av døgnet? I hvilken grad påvirker ekspanseringen for fjernarbeid tilbøyelighet til å selge sine tjenester som selvstendig oppdragstaker.

Differensierte personalstrategier

Hypotesen om kombinasjon av ulike strategier for ulike arbeidstakergrupper synes intuitivt å være lite forenlig med typiske norske arbeidslivsrelasjoner preget av kollektive avtaler, fagforeninger og i internasjonal sammenheng relativ liten toleranse for synlige forskjeller innen samme organisasjon. Noen problemstillinger for forskning er hvor utbredt slike differensierte personalstrategier er i norske bedrifter. Hva ligger faktisk til grunn for strategiene, i hvilken grad kan de gjennomføres og hvilke effekter har de? Hvordan påvirkes forhold knyttet til samhold, bedriftskultur og arbeidsmiljø i bedriften av innføring av et klarere skille mellom ulike kategorier av ansatte? Hvordan søker man å realisere effekten av differensierte personalstrategier samtidig som man unngår motstand basert på mer kollektive verdier og reaksjoner på ulikhet? I hvilken grad prøver bedriften bevisst å dekode de ulike arbeidstakergruppene, (eks. outsourcing, fjernarbeid) og påvirke interne normer for ulikhet og rettferdighet?

Hvordan utvikles den sosiale kontrakten mellom virksomhet og kjerne- eller nøkkelmedarbeidere? Hvor eksplisitt og på hvilket grunnlag velger man ut slike medarbeidere? Hvilke virkemidler benyttes for å trekke ansatte nærmere til bedriften? Eller er det slik at det er arbeidets egenverdi og de faglige mulighetene heller enn tiltak fra bedriftenes side som knytter de tettere til arbeidsgiver? I hvilken grad utvikles transaksjonsspesifikke investeringer og gjensidig avhengighet mellom partene internt i bedriftene? Eller er det slik at utviklingsmulighetene for nøkkelmedarbeiderne primært gir grunnlag for nettverk, erfaringer og kompetanse som er svært attraktive på det eksterne arbeidsmarkedet?

Ansettelsesrelasjoner og interorganisatoriske relasjoner

Her knyttes altså feltet ansettelsesrelasjoner sammen med utviklingen i interorganisatoriske relasjoner. Et interessant spørsmål er å bidra til å framskaffe en oversikt over typer av interorganisatoriske relasjoner og hvilket omfang disse har. Innen hvilke sektorer og yrker har slike nettverk særlig stor utbredelse? Gjennom hvilke mekanismer påvirker eksterne nettverk ansettelsesrelasjoner i virksomheten? Hvordan legger makt- og avhengighetsforhold mellom organisasjoner rammer for personalstrategier internt?

Noen eksempler: Hvordan vil økt utsetting av oppgaver påvirke arbeidsforholdene? Er dette primært et tiltak for å overføre risiko til leverandører og deres ansatte eller fører dette til økt status og kompetanseoppbygging hos underleverandøren fordi man som ansatt nå utfører kjerneoppgaver? Bidrar virkemiddelet til å beskytte kundebedriftens kjernearbeidere eller er outsourcing primært et signal om at alle avdelinger og enheter er aktuelle for konkurranseutsetting? Hvilken betydning har organisasjonsformer som franchising og felles lokalisering av salg for eksempel i kjøpesentre for arbeidstakerens identitet og tilhørighet til et større fellesskap og muligheten til å bygge en felles organisasjonskultur i virksomhetene?

Hvilke utfordringer medfører endringer i organisatoriske grenser og interorganisatoriske nettverk for fagforeningene? Hvordan kan den tradisjonelle partsmodellen basert på klart identifiserbare parter tilpasses en større kompleksitet i organisasjonsformer og avhengighet mellom formelt selvstendige virksomheter? Hvilken vekt har slike spørsmål, og hvordan håndteres de på ulike nivåer i fagforeningene?

Metodisk kommentar

I denne artikkelen har jeg gjort rede for noen tilnærminger til studiet av ansettelsesrelasjoner i norsk arbeidsliv. Jeg har også skissert noen forslag til aktuelle problemstillinger. Begrepet om ansettelsesrelasjoner viser til forholdet mellom to aktører: virksomhet og arbeidstaker (eller mer generelt person med kompetanse). Det er stort mangfold av virk-

somhet-person-koplinger, og gjennom de tilnærningene vi har presentert, er det søkt å identifisere aktuelle, teoretisk baserte og forskbare problemstillinger.

Forskningstemaene åpner for en rekke metodiske tilnærminger og forskningsdesign. For noen av spørsmålene vil bredt anlagte *surveyundersøkelser* på bedrifts- eller individnivå være godt egnet. Et viktig poeng er her at det utvikles gode *empiriske indikatorer* av de teoretiske begrepene som skal studeres. Dette gjelder særlig i de tilfeller hvor forskningen har som formål å prøve ut teoretisk baserte hypoteser. Det kan også være aktuelt med mer *fokuserte* surveyer, rettet mot særlig interessante yrkesgrupper eller bransjer. Flere av problemstillingene handler om endringer i ansettelsesformer. Disse kan studeres ved å legge opp til *longitudinelle* studier av ulik karakter. For det første, tredje og fjerde temaet vil *komparative casestudier* av bedrifter være aktuelt. Her kan det være aktuelt å gå i dybden på viktige prosesser og hendingsforløp i bedriftene.

Litteratur

- Atkinson, J. (1984): *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Institute of Manpower Studies, Report No. 89. Brighton: Sussex University.
- Applebaum, E., T. Bailey, P. Berg og A. Kalleberg (2000): *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Becker, G. (1984): *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Cappelli, P. (1999): *The New Deal at work. Managing the market-driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Child, J. og G. McGrath (2001): Organizational form in an innovation-intensive economy, *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1135–1148.
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Connelly, C.E. og D.G. Gallagher (2004): Emergent trends in contingent work research, *Journal of Management*, 30: 959–983.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., L. Shore, M.-S. Taylor og L.S. Tetrick (eds.) (2004): *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Davis-Blake, A. og B. Uzzi (1993): Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors, *Administrative Science Quarterly*, 38: 195–223.
- Kalleberg, A. (2000): Nonstandard employment relations. Part-time, temporary and contract work, *Annual Review of Sociology*, 26: 341–365.
- Kalleberg, A. (2001): Organizing flexibility: the flexible firm in a new century, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39 (4): 479–504.
- Kunda, G. & S. Barley (2001): Why do contractors contract, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 55(2): 234–261.
- Lepak, D.P. og S.A. Snell (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, Vol. 24 (1): 31–48.
- Lepak, D.P. og S.A. Snell (2002): Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment and human resource configurations, *Journal of Management*, 28(4): 517–543.
- Marchington, M., D. Grimshaw, J. Rubery og H. Willmott (2005): *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- McDonald D.J. og P.J. Makin (2000): The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction, *Leadership & Organizational Development Journal*, 21: 84–91.
- McLean Parks, J., D. I. Kidder og D. G. Gallagher (1998): Fitting square pigs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements into the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697–730.
- Nesheim, T. (2002): National employment regimes and firms' staffing practices: Insight gained from comparing Norway as an idealtypical case with the United States and the United Kingdom, *International Journal of Comparative Law and Industrial Relations*, 18 (3): 299–314.
- NOU 2004: 4: *Arbeidslivslovutvalget. Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*.

- Olberg, D. (1990) *Fleksibilitet og fagorganisering*. Oslo: Fafo.
- Olberg, D. (red.) (1995) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo.
- Osterman, P. (2000): Work organization in the era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare, *Industrial and Labor Relations Review*, 53: 179–196.
- Pfeffer, J. og J.N. Baron (1988) Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment, *Research in Organizational Behavior*, 10: 257–303.
- Piore, M. J. og C. F. Sabel (1984) *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- Rousseau, D. (1995): *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sherer, P.D. og K. Lee (1992): Core, peripheries, and more and less, an examination of mixes and labour relationships in firms, *Industrial Relations Research Association 44th Annual Proceedings*: 317–324.
- Smith, V. (1994): Institutionalizing flexibility in a service firm: Multiple contingencies and hidden hierarchies, *Work and Occupations*, 21: 284–307.
- Thompson, P. og D. McHugh (2002): *Work organizations. A critical introduction*. Houndmills: Palgrave.

6. Bjørg Aase Sørensen og Thoralf U. Qvale,
Arbeidsforskningsinstituttet

Omstillinger – potensial for mestring og bærekraftig arbeidsutvikling?

INNLEDNING

Før 1980 var modeller for organisasjonsendring og -utvikling generelt rettet mot stabilitet og vekst som grunnleggende antakelser ifølge Kozlowski et al. (1993). 1990-tallet ble derimot i retrospekt omtalt som «organisasjonsæraen», da endring i virksomhetenes organisatoriske utforming ble identifisert som avgjørende for produktivitet og konkurransekraft (Arthur & Rousseau, 1996). Gjennom de siste 15 årene har omstillinger i form av sprangvise eller mer kontinuerlige prosesser fått stor utbredelse og betydning.

Omstilling er et begrep som dekker mange og varierte former for planlagte organisatoriske restruktureringer. I forsøk på kategorisering tas det gjerne utgangspunkt i at omstilling innebærer en eller annen form for intern endring av organisasjonsstruktur eller oppgaveinnhold. Dette er den mest vanlige formen for omorganisering, men foregår nå i mange virksomheter som en løpende prosess. Omorganisering kan innebære utflytting av funksjoner og medarbeidere (outsourcing), sammenslåing eller utskilling av virksomheter eller enheter innen virksomheter (fusjonering eller fisjonering) og nedbemanning. Forskning om omstilling, omstillingsformer og gjennomføringsprosesser, og konsekvenser for virksomhetens konkurransekraft, produktivitet og betydningen for ansatte representerer dermed en av de fremste kilder til å forstå mestring og fornyelse på flere nivåer. På tross av omfattende og økende omstillingsaktivitet er det relativt sparsomt med forskningsresultater å støtte seg til, framkommer det i en litteraturgranskning av norsk forskning på dette området (Hilsen et al., 2004). Forskningslitteraturen omfatter ikke desto mindre et visst antall casebeskrivelser, studier av bestemte omstillingsmodeller og noen utvalgsundersøkelser.

Første del av dette innspillet tar utgangspunkt i noen motstridende forskningsfunn og kunnskapshull som taler for at det vil ha stor betydning med en mer systematisk forskningsinnsats om omstillinger. Andre del av innspillet drøfter det kunnskapsutvidende potensialet i å utvikle en bredere forståelse av sammenhengene mellom mestringsmuligheter og bærekraftige omstillingsprosesser. Kan vi lære noe nytt ved å gå ut over enkeltvirksomhetens rammer?

OMSTILLINGSFORSKNING I NORSK ARBEIDSLIV

Forekomsten av omstilling

I NFRs Tilleggsundersøkelse til Levekårsundersøkelsen 2003 (Hougen, 2004) kom det fram at rundt halvparten av norske arbeidstakere hadde opplevd omstilling i egen virksomhet i løpet av de to foregående år. Samordnet levekår viser følgende:

- › 20 % av norske arbeidstakere er i en bedrift/virksomhet hvor det har vært *både* nedbemanning og omorganiseringer i løpet av de to siste årene.
- › 18 % av norske arbeidstakere er i en bedrift/virksomhet hvor det har vært *bare* nedbemanning *uten* omorganiseringer løpet av de to siste årene.
- › 13 % av norske arbeidstakere er i en bedrift/virksomhet hvor det har vært *bare* omorganiseringer *uten* nedbemanning i løpet av de to siste årene
- › 49 % av norske arbeidstakere er i en bedrift/virksomhet hvor det *verken har vært* nedbemanning *eller* omorganiseringer i løpet av de to siste årene.
- › Vel 1/3 sier seg enige i at omstillingen har medført betydelige endringer i deres egen oppgaveløsning.

I disse gruppene er det henholdsvis 47%, 43%, 41% og 31% som sier at utsagnet om at de har mange oppgaver de ville ha gjort annerledes om de hadde mer innflytelse, stemmer godt eller svært godt (Grimsmo & Sørensen, 2004).

Hele sektorer eller bransjer som f.eks. helsesektoren har i den samme perioden hatt en omstillingsprosess i gang i form av omorganisering. Omorganiseringen har hatt form av endring av eierform og innføring av nye lover med virkning for organiseringen av virksomheten i helseforetakene. Resultatet er at halvparten av leger, sykepleiere og hjelpepleiere i dag arbeider i en enhet der det har vært nedbemanning og flytting eller sammenslåing av enheten en eller flere ganger i løpet av siste to år (Grimsmo & Sørensen, 2004).

De færreste bedrifter og offentlige institusjoner kan forbli uforandrete over lengre tid dersom de skal over-

leve og fortsatt tilby gode arbeidsplasser. Også sett fra de ansattes synspunkt er en stabil, statisk arbeidssituasjon uheldig og for de fleste, uønsket. Perspektivet som preger arbeidsmiljøloven og i stor grad arbeidslivet, er at den enkeltes arbeidssituasjon bør tilrettelegges slik at den gir variasjonsmuligheter og faglig utvikling over tid. Ved å ha lære- og utviklingsmuligheter i arbeidet vil den enkelte også lære å beherske forandringer, utvikle sin selvtilit, bli mer aktiv og mestre overgang til annen stilling og nye arbeidsformer og eventuelt andre arbeidssteder (Bandura, 1997; Seligman, 1991; Thorsrud & Emery, 1969).

En nylig gjennomført litteraturgjennomgang¹ (Hilsen et al., 2004) gir en oversikt over forskning om omstillinger og konsekvenser for arbeidstakerne. Kunnskapsoversikter pleier vanligvis å gi svar på spørsmål om fokuserte problemstillinger, metodevalg, graden og typen av konsensus mellom bidragsytere, forholdet mellom forskningsmessig belysning og anvendelsesformer på feltet og definering av forskningsfronten (Hart, 1998). Litteraturgjennomgangen viser at den norske forskningslitteraturen er sammensatt og ikke enkel å sammenlikne fordi det er forskjellige typer omstillinger som studeres, fordi man ser på en rekke forskjellige effekter av omstilling og fordi de ulike studiene har anvendt forskjellige metoder.

En konklusjon som trekkes, er at det er et generelt inntrykk at stress og krav i jobben øker under omstilling, men det finnes også undersøkelser som ikke finner slike sammenhenger. Videre påpekes det at det er få tydelige sammenhenger mellom typer omstilling og arbeidstakerkonsekvenser, og sammenhengene er heller ikke lineære, men avhenger av omstillingsprosessen. Det nærmeste man kan komme til en konklusjon er at prosesskjennetegnene må oppfattes som kongruente med målene for omstillingen. Dette innebærer medvirkning fra de ansatte, god informasjon og en prosess som gjenspeiler de verdiene og arbeidsformene den nye organisasjonen ønsker å jobbe etter.

Det identifiseres ulike utfall for ulike grupper arbeidstakere som er involvert. Kjønn, alder og ikke minst utdanningsressursene virker inn. Høyt utdannende arbeidstakere kommer vanligvis bedre ut av omstillinger som medfører jobbskifte enn lavt utdannede. De får lettere annet tilsvarende arbeid, og de har større nytte av sluttpakker og kompetansetilbud enn lavt utdannede. Erfaringsbasert kompetanse er vanskeligere omsettbart på arbeidsmarkedet, og erfarne medarbeidere med lav formell utdanning blir derfor ofte tapere i omstillinger.

Omstilling foregår for en stor del med ulikt utgangspunkt i offentlig og privat virksomhet. For offentlige virksomheter har ønsket om markedseksposering vært en viktig bakgrunn. Forskningslitteraturen viser at mens konkurranseeksponering ofte er begrunnet med ønsket om større effektivitet, er det arbeidspresset i de offentlige virksomhetene som øker, ikke arbeidseffektiviteten. I den grad dette medfører konflikt mellom politisk vedtatte styringssystemer eller organisasjonsløsninger og krav til konkurransedyktighet, viser litteraturgjennomgangen at det medfører frustrasjoner innad både for lokale ledere og ansatte (Hilsen et al., 2004).

Utfordringer til forskningen

Forskning skal utfordre konvensjonell forståelse og søke videre der kunnskapen er begrenset. Dette er særlig viktig når utfordringene berører grunnleggende måter å innrette seg på og med et uavklart forhold mellom tiltak og virkning. En viktig utfordring for forskningen er å bidra til at aktører i samfunnet kan foreta valg på et så kunnskapsbasert grunnlag som mulig. Et uttalt mål med omstillinger er at de skal bidra til bedre mestring og holdbar utvikling (Norges forskningsråd, 2004). Psykologisk forskning viser at dårlig mestring på individnivå ofte er resultat av manglende refleksjon over effektiviteten i egne, innarbeidede strategier. Da fortsetter den enkelte å handle utfra et kjent mønster, ofte som en imitasjon av hva andre har lykkes med,

¹ Hilsen, A.I., Steinum, T. og E. Gjerberg (2004): Utredning om omstilling. AFI-notat 3/2004. Rapporten er utarbeidet av AFI på oppdrag fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO).

men uten å ha gitt seg selv muligheten til å se på forholdet mellom innsats og resultat (Alvesson & Sköldberg, 1994; Goleman, 1997).

Det er farlig å slutte fra individ til gruppe og systemnivå. Likevel kan det være rasjonelt å stille spørsmål om de omstillingsformene som virksomhetene, bransjer og lokalsamfunn har erfaringer med, produserer tilstrekkelige og kvalitetsmessig gode nok resultater. Vi skal se nærmere på noen dilemma som kan spores når man måler effekten av omstillinger i arbeidslivet.

Omstillingenes ansikter

Selv om vi har fremholdt at det er grunnleggende viktig å fremme endring og endringsmestring, mener vi samtidig at vi vinner ny kunnskap også ved å se på målkonflikter som synliggjøres ved dagens endringsprosesser. Det er ikke konsensus mellom forskere, ledere og andre praktikere og beslutningsfattere om hvordan omstillingsgrad av vellykkethet kan eller bør måles (Abrahamson, 2004). I noen grad avhenger «vellykkethet» av hvilke parametre som velges, bl.a. om kortsiktige eller langsiktige effekter inngår. De mest pessimistiske anslagene beregner svært lav suksessrate, men den mest vanlige oppfatningen at det er blandede resultater; at det er omtrent like vanlig å mislykkes som å oppnå ønsket effekt. Slett ikke alle omstillinger medfører økt produktivitet. Tre enkle eksempler viser noen vanlige utslag ved omstillinger:

- 1) ikke alle typer ansatte får samme effekt av omstilling og omorganisering.
- 2) intensjonene bak omstillingene fører ikke alltid til samme og forventet resultat.
- 3) noen omstillinger ser ut til å synliggjøre dypereleggende, menneskelige behov

Det første er en følgeforskningsstudie som ble gjennomført blant sykehus- og trykkeriansatte, bilmontører og ansatte i en forsknings- og utviklingsvirksomhet. Arbeidslederne vurderte deres produktivitet, både i form av kvalitet og kvantitet. I motsetning til av hva man antok, viste det seg at produktiviteten sank for noen av gruppene når arbeids-

belastningen økte. Det gjaldt de som hadde lav kontroll over eget arbeid. Produktiviteten var høyest blant de med høye arbeidskrav og høy grad av egenkontroll (Jeding et al., 1999).

Det andre er en studie fra Saab fabrikken i Trollhättan, utført av det svenske arbeidslivsinstituttet, bygget på data fra et prosjekt der de ansatte fikk lettere arbeid. Gjennom bedre ergonomisk tilpasning av redskaper og arbeidsstillinger ble mange belastninger fjernet. Det ble likevel rapportert økning i symptomer og smerter i muskler og ledd. Arbeidstakerne hadde vært gjennom denne omstillingen uten medvirkning i gjennomføringen. Intervensjonen hadde høy faglig standard ergonomisk, og intensjonene var å ta kunnskap i anvendelse for å bedre medarbeidernes situasjon, men resultatet var at de beskrev en følelse av å være blitt roboter, mindre fri og mer plaget enn før.

Det tredje eksemplet handler om integritet og helsearbeidere. Integritet referer til «en kognitiv og moralsk helhetlig fungering som muliggjør innflytelse og kontroll over eget virke og omgivelsene. Dette blir opplevd som å leve i en overkommelig virkelighet. Som sådan understøtter adekvat integritet helse og velvære» (Schabracq et al., 2003). Det impliserer også at vi er villige til å gjøre det vi gjør, og at dette ikke går mot våre overbevisninger og verdier (op cit: 15). Sykehusansatte leger, sykepleiere og hjelpepleiere tok i en undersøkelse om psykososiale arbeidsmiljøforhold stilling til om de opplevde at de måtte kjøpslå eller gå på akkord med egne verdier i arbeidet. Rundt 1/3 av de som deltok i undersøkelsen svarte at de var enige/delvis enige i at de måtte kjøpslå med egne verdier i arbeidet. Det var ikke signifikante ulikheter i svarsfordelingen mellom leger og sykepleiere. Det var en sammenheng mellom opplevelsen av verdikonflikt og kritisk holdning til omfanget og gjennomføringen av omstillingene i egen virksomhet. I denne gruppen fant vi høyere forekomst av psykiske plager minst to ganger i uken og at de knyttet eget sykefravær til forhold i arbeidet i langt større grad enn andre.

Forskning dreier seg om å studere variasjoner og finne forklaringer, og derfor er det nettopp ulike responser på like eller likeartede intervensjoner og endringer som kan

bringe oss videre i forståelsen av sammenhenger. Vi ser av litteraturen at det benyttes flertydige begreper som produktivitet og arbeidsbelastning, omstilling og medvirkning i beskrivelsen av ulike former for mål, tiltak og effekter. I det følgende skal vi se på noen sentrale trekk ved de konkretiserte sidene ved disse begrepene. Dette er av betydelig interesse idet selve arbeidsoppgavene, produksjonen og teknologien har endret seg sterkt de siste årene slik at rundt $\frac{3}{4}$ av arbeidstakerne i dag utfører en eller annen form for sørvis eller kunnskapsbasert arbeid. Dermed er relasjonelle og emosjonelle sider et framtrædende trekk ved oppgaveløsningen.

Omstilling, mestring og intensitet

Vi har tidligere vært inne på at helsesektoren har vært gjennom store omstillinger de seneste årene. Vi har gjort en såkalt «0-punktsundersøkelse» der et representativt utvalg leger, sykepleiere og hjelpepleiere deltok (Grimsmo & Sørensen, 2004). Den bygger på funn i en tidligere panelundersøkelse gjennomført på to tidspunkter (Sørensen, 2001; Sørensen & Seierstad, 2002) og viser at de fleste sykehusansatte gir omstillingsprosessene karakterene «Lite godt» eller «Nokså godt». Omtrent hver tolvte sykehusansatt gir gode karakterer til de omstillingsprosessene de er med på. De færreste mener altså at omstillingene er godt planlagt, at de ansatte blir informert, får tilstrekkelig opplæring og mulighet til å medvirke. Isteden hevdes det at det settes i gang for mye på en gang med usikkerhet om hvilke regler som gjelder, for lite ressurser til å gjennomføre forbedringer og lite konkrete anvisninger om hvor det skal kuttes ved innsparinger.

Endringer i jobben og i systemene rundt vil gi seg utslag i endrede arbeidsmiljøforhold. Disse endrede arbeidsmiljøforholdene er forsøkt fanget opp gjennom to spørrebat-terier² der medarbeiderne sammenliknet sin nåværende arbeidssituasjon med den de hadde for to år siden. De kunne beskrive hva som var endret til det bedre, hva som var uforandret og hva som var forverret. Analysen viser at svarmønsteret samler seg om fem knipper eller områder

med arbeidsmiljøendringer: mulighetene til faglig utvikling, mulighetene til selvbestemmelse, medvirkningsmulighetene, kravene i jobben og endringer knyttet til arbeidstid og arbeidstempo.

Blant dem som i svært liten grad har opplevd systemendringer, er det henholdsvis 15 % som opplever mer eller mye mer mestring og 13 % mindre eller mye mindre mestring, mens 72 % opplever at mestringen er uendret. Tilsvarende prosenter for dem som i stor grad har opplevd systemendringer, er 28 %, 26 % og 46 %. Økende jobb- og systemendringer gir altså både økt og redusert mestring. Det som ser ut til å være avgjørende for om jobb- og systemendringer skal gi økt eller redusert mestring, er hvordan omstillingsprosessene gjennomføres.

Denne og andre arbeidsmiljøundersøkelser viser at jobben- og endringer i seg selv har en svak, negativ innvirkning på mestringen når en kontrollerer for hva slags karakter omstillingene har hatt og om medarbeiderne har forflyttet seg eller ikke. Men om jobben- og endringer skjer i en kontekst av omstillinger som er godt planlagt, med god medvirkning fra de ansatte og tilstrekkelige ressurser, virker endringene i jobben positivt inn på mestringen. Systemendringene har i seg selv en liten negativ effekt på mestringen. Om systemendringer gjennomføres i en kontekst av omstillinger med «karakterene» lite godt eller nokså godt, får systemendringene en ytterligere negativ innvirkning på mestringen.

Hovedkonklusjonen er altså at det først og fremst er måten omstillinger gjennomføres på, som er avgjørende for om resultatet skal bli økt mestring. Det er med andre ord ikke modellene, men forholdet mellom målene og prosessene som ser ut til å være avgjørende.

Omstilling og intensitet

I vår undersøkelse fant vi at det er en relativt sterk samvariasjon mellom graden av systemendringer og økende intensitet. Det at systemendringer gir økt intensitet i arbeidet, er uavhengig av hvordan omstillingsprosessene blir gjennomført.

²: Se vedlegg

Jobbendringer øker også intensiteten, men i mindre grad enn systemendringene. Omstillingsprosesser med gode «karakterer» gir mindre økning i intensiteten enn de som får karakterene nokså godt eller lite godt. Hvordan omstillingene gjennomføres, fungerer ikke som buffer i forhold til jobb- og systemendringenes innvirkning på intensiteten.

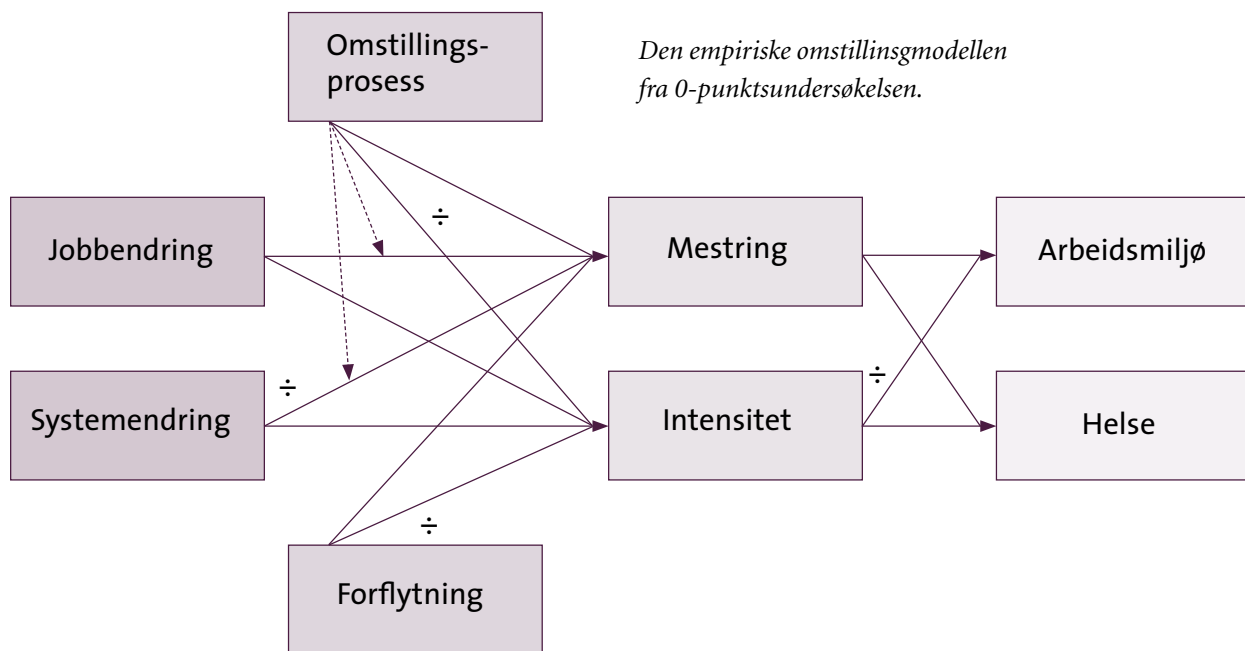
Tar en hensyn til arbeidsmiljøforholdene pr. i dag, har de som opplever at mestringen er blitt dårligere, flere psykiske helseplager enn de som opplever at mestringen øker. Den økte arbeidsintensiteten viser seg å gi seg utslag i muskel/skjelettplager blant de sykehusansatte.

Når de sykehusansatte skal gjøre en vurdering av arbeidsmiljøet er blitt bedre, dårligere eller om det er som

Vi finner at økt mestring gir større arbeidsglede, mens økt intensitet reduserer arbeidsgleden.

En empirisk omstillingsmodell

I modellen nedenfor er de viktigste resultatene omkring omstillinger presentert. De heltrukne pilene uten minustegn angir positiv samvariasjon, for eksempel at jobbendringer og systemendringer øker intensiteten. Eventuelle minustegn angir negativ samvariasjon, for eksempel at økt intensitet gir et dårligere arbeidsmiljø og redusert helse. De to stiplede pilene i modellen angir buffere, dvs. at hva slags virkning jobb- og systemendringene har i forhold til mestring, er avhengig av hvordan omstillingsprosessene gjennomføres.



for to år siden, legger de vekt på hva som har skjedd med mestringen og intensiteten i arbeidet. Henholdsvis 67 % og 39 % av dem som opplever mye mer og mer mestring, sier at de i dag arbeider i et bedre arbeidsmiljø enn de gjorde for to år siden. Henholdsvis 56 % og 82 % av dem som opplever mindre og mye mindre mestring, sier at arbeidsmiljøet har blitt dårligere i løpet av de siste to årene.

Også i tidligere undersøkelser har en sett at intensiteten er økende, mens mestringen i form av faglig utvikling, selvbestemmelse og medvirkning står mer eller mindre på stedet hvil (Hilsen & Grimsmo, 2000; Sørensen & Grimsmo, 1993; Sørensen et al., 2003). Den økende intensiteten kan knyttes til blant annet endringer på jobb- og systemnivå. System- og jobbendringene i seg selv virker svakt negativt

inn på mestringen. Måten omstillingsprosessene gjennomføres på, kan virke som en buffer i forhold til jobb og systemendringene slik at virkningene modereres eller snus i forhold til mestringen.

Omstillingsprosesser som er godt planlagt, hvor de ansatte er informert, får tilstrekkelig opplæring, mulighet til å medvirke, og hvor det ikke settes i gang for mye på en gang med usikkerhet om hvilke regler som gjelder og for lite ressurser til å gjennomføre forbedringer og lite konkrete anvisninger om hvor det skal kuttes ved innsparinger, virker positivt inn på mestringen og gir redusert intensitet. Økt mestring og redusert intensitet har en positiv virkning på arbeidsmiljøutviklingen og arbeidsgleden. Det omvendte, redusert mestring og økt intensitet, kan resultere i uhelse.

Tautologisk slutning?

Det kan reises spørsmål om hvorvidt denne formen for tilnærming til analyser av effekter av et sammensatt fenomen som omstilling, gjør oss særlig klokere. Snarere kan resultatet fremstå nærmest som tautologisk, når omstillingene foretas på måter som samsvarer med noen grunnleggende menneskelige behov hos medarbeidere og ledere, gir det uttelling både i form av ivaretagelse av menneskelige ressurser og som styrket evne til mestring. En alternativ tolkning er at medvirkningsbaserte omstillingsprosesser og gode betingelser for å ivareta egen integritet, påvirker nettopp i retning av opplevd prosesskongruens. Det er altså ikke tilfeldig hvilken endringsdynamikk ellers like omstillinger får.

Medievirksomhet er blitt betegnet som en «markørbransje» som ikke minst pga. store teknologidrevne endringer kom tidlig i gang med bredt anlagte organisatoriske endringsprosesser. I 1993 sa mer enn halvparten av journalister og redaktører at de hadde hatt omorganiseringer på egen arbeidsplass. Bransjen er også kjennetegnet av grenseløst arbeid og høy intensitet, noe som ofte topper seg i form av «deadlinepress». I studien «Kremjobb til krampa tar? Arbeidsmiljøer i medievirksomhet» (Sørensen & Grimsmo, 1993) deklarte journalistene, redigererne, fotografene og redaktørene sin kjærlighet til sitt metier. Samtidig hadde

de betydelige og plagsomme helsereaksjoner. Men ikke alle. Analysene viste at de som arbeidet i virksomheter med medvirkningsbasert ledelse, der det var utviklet mekanismer for planlegging, og hvor det var vurderingsstøtte å hente, var systematisk friskere og mindre plaget, andre forhold holdt konstant. En oppfølgingsstudie i 2002/3 bekreftet disse sammenhengene (Sørensen et al., 2003).

Individenes reaksjoner – omstilling og følelser

I en forstudie omkring erfaringer med sluttvederlag og andre virkemidler i tilknytning til nedbemanning, rapporterer Salomon og kolleger (Salomon et al., 2003) om sterke emosjonelle reaksjoner hos overtallige. Studiene omfattet medarbeidere i en statlig og en privat virksomhet og viser hvordan usikkerhet preger ledere og ansatte i denne situasjonen. På tross av at studien er begrenset i omfang og kvalitativt eksplorerende, gir den likevel et sterkt vitnesbyrd om det doble i situasjonen; ambivalens, skuffelse og uro. Lederne har spesielle utfordringer fordi de skal se framover, men samtidig ivareta de som skal ut av bedriften. Situasjonen er krevende og krever en kompetanse som få ledere kan forventes å ha. Uvisshet og at det trekker ut i tid, forsterker reaksjonene hos de overtallige.

I en studie fra en stor statlig etat under omstilling belyses reaksjoner hos medarbeidere som vet at deres funksjoner vil bli «faset ut» og hvor de selv må være delaktige som en slags overgangspersoner, mens nye driftsformer introduseres (Enehaug & Hetle, 2004). De har bærende roller i liminalfasen mellom det nye og det som har vært. Ofte dreier dette seg om personer med en kompetanse som er utviklet i etaten og er ervervet over lang tid, og som ikke lett kan omsettes på arbeidsmarkedet. Ved følgeforskning under omstillingsprosesser av denne typen kommer det klart fram av reaksjonene at det i høy grad dreier seg om «hele mennesker» og følelser knyttet til identitet og selvforståelse som medarbeidere og yrkesutøvere. Vi mangler gode studier som kan drive følgeforskning også etter at de har fått sitt sluttvederlag. Hvordan møter arbeidsmarkedet dem, og hvordan finner de ny kilde til inntekt?

Alle har mer eller mindre klare planer, i det minste forestillinger, om hva som skal skje i framtiden. Når en hendelse inntreffer som setter spørsmålsteget ved det vi forestiller oss er fundamentene i vår tilværelse, må vi foreta oss noe for å gjenopprette den balansen som vi har funnet fram til. Arbeidet og «livet» er to sider av samme sak for en befolkning der vi kan glede oss over at både menn og kvinner har høy grad av deltakelse i arbeidslivet. Balansen mellom vårt arbeid og vårt private liv kan være robust eller mer skjør; men skjer det noe i forhold til arbeidet, krever det for mange en aktiv tilpasning.

Livet er langt fra forutsigbart, og det er en rekke forhold som vi har mindre grad av kontroll over. Det finnes en lang forskningstradisjon knyttet til studiet av kritiske livshendelser, «Critical Life Events» (Holmes & Rahe, 1967). «Etter ulykken tok livet en annen vending», «etter at vi måtte flytte fra bygda, ble hele livet forandret», «etter at jeg ble frisk, fikk jeg en ny sjansje til å finne ut av mitt liv», er eksempler på dette. Vi vil sannsynligvis snakke litt forskjellig om de kritiske livshendelsene etter som om vi opplever at vi hadde valg eller ble påtvunget en kursendring eller ble påført et tap. Noen slike hendelser vil allikevel i tilbakeblikk kunne vise seg å «ha vært til det beste», mens andre opplevelser blir liggende som såre påminnelser om tap og sorg.

Historisk har bedriftsnedleggelse, utflagging av virksomhet og nedbemanning vært noe man i de nordiske landene antok bare skulle skje som følge av konkurs, eller sviktende markeder. I de siste 20 årene med tiltakende globalisering og internasjonalisering vil mange hevde at tolkningene av bedriftenes samfunnsansvar er endret. Samfunnspolitisk har det så langt vært en opprettholdelse av tiltak og ordninger som har sikret arbeidstakerne økonomiske og sosiale rettigheter ved permitteringer, nedlegging mv. Partene i arbeidslivet har avtalefestet kjøreregler for hvordan man skal gå fram når noen må gå og/eller bedriften stenges, eller flyttes.

Dette bidrar kanskje til at nedlegging og nedbemanning ikke har blitt opplevd så dramatisk i de nordiske landene? Vi har ikke gode nok data til å si om omfanget

av nedbemanning i Norge er større eller mindre enn i andre land vi kan sammenliknes med. Men ordninger gjør at det offentlige i betydelig grad fanger opp og støtter de borgerne som mister arbeidet økonomisk. Debatten om bedriftenes samfunnsansvar ved omstillinger, nedbemanning og nedleggelser er svært omdiskutert i et land som Danmark.

Det kan tenkes at den norske og nordiske arbeidslivstradisjonen kan være en interessant bakgrunn for å vurdere reaksjonene hos arbeidstakere som mister jobben eller i et miljø med nedbemanning over tid. Det er mulig at forestillingen om trygghet i ansettelsen gjør at reaksjonene blir svakere enn hva vi finner i amerikansk miljø hvor nedbemanningskonsekvenser er inngående studert? Eller kan det tenkes at det fungerer motsatt: at fordi vi har hatt grunn til å tro at alt er så trygt, blir reaksjonene enda sterkere når nedbemanning eller avvikling skjer på vår arbeidsplass? Det kan være grunn til å tro at det er en alminnelig forestilling blant norske arbeidstakere om at de har trygghet i arbeidet, og ikke slutter med mindre de selv bestemmer seg for det. At ansatte i offentlig og privat sektor blir oppsagte, kan tenkes å gi sterkere reaksjoner i Norge enn i andre land der «hiring and firing» har en annen tradisjon og der arbeidstakerne må finne seg i å miste jobben og finne seg noe annet å gjøre.

Til sist handler dette kanskje ikke bare om individuelle reaksjoner, men også om legitimitet og oppfatninger av rettferdighet. Brockner (1990), som har studert en rekke bedriftspopulasjoner etter nedbemanning, har presentert en modell av hvilke faktorer det er som virker inn på en persons reaksjoner på at andre mister jobben. Hans utgangspunkt er det som kalles «social justice theory», dvs. antakelser om at hendelsen vil bli vurdert etter hvorvidt de oppsagte ble rettferdig behandlet eller ikke. Var det nødvendig, fikk de det dreide seg om skikkelig varsel, var reglene og kriteriene som ble anvendt rettferdige og gjorde bedriften nok og de riktige tingene for å støtte og hjelpe dem det gjaldt? Reaksjonene på at kollegene mistet jobben varierer med slike trekk ved situasjonen, ifølge Brockner. Senere forskning har langt på vei støttet Brockners funn. Det synes derfor som

at de som blir igjen etter en nedbemanning, vurderer sine erfaringer ut fra en rettferdighetstankegang. Forskingen omkring nedbemanning har dermed skiftet fokus til også å omfatte de som blir igjen i virksomheten og som bærer preg av nedbemanningserfaringene (Hartley et al., 1991).

OMSTILLINGER I ET BÆREKRAFTPERSPEKTIV

«Tenke globalt, handle lokalt»

Samfunnsvitenskapene har metoder og arbeidsformer som gjør det mulig å belyse og etterprøve sentrale antakelser i egen samtid. Hvordan nyttiggjøres dette potensialet i forskningen om omstillinger?

«Det finns en tes som är en sorts filosofisk kärnpunkt i välfärdssamhället, att steg för steg identifiera och avhjälpa negativa och onda förhållanden. Utöver att det innebär att man risikerer att fortsätta med de små stegen när mer radikala förändringar behövs, så sätter detta onekligen fokus på negativa problem, medan inspiration av positiva erfarenheter och visioner blir en bristvara i samhället. Kanske har detta en större betydelse än vi er medvetna om för den lätt desperata attityd som råder i dagens arbetsliv.»

Casten von Otter (2003)

Bærekraft ble et begrep i internasjonal politikk gjennom Brundtlandkomiteens innstilling om betingelser for en global bærekraftig utvikling. «Tenke globalt, handle lokalt» ble stående som en politisk oppfordring fra utredningen. Oppfordringen har i mange sammenhenger først og fremst vært knyttet til den økologiske utfordringen. Er en holdbar utvikling³ som målsetting også relevant for nærings- og arbeidsliv? Sosial bærekraft eller samfunnsmessig bærekraft rommer flere dimensjoner som kan speile alternativer som

individer, grupper, organisasjoner og samfunn har i møtet med det nye arbeidslivets utfordringer.

Det kan reises innvendinger mot disse begrepene fordi de oppfattes som politiske og normative. At de velges som utgangspunkt for videre drøftelse i dette innspillet, er motivert av en interesse for å forstå hvordan og i hvilken utstrekning mål og ressursforvaltning i næringslivets organisasjoner settes inn i en overordnet sammenheng. Mer presist vil vi argumentere for at det vil være kunnskapsutvidende å undersøke forholdet mellom omstillingsformer og målet om en bærekraftig arbeidslivsutvikling. Med bærekraftig praksis forstår vi her at man i arbeidslivet, i valgsituasjoner, prioriterer alternativer som sosialt sett innebærer

- › god ressursbruk gjennom vedlikehold og utvikling av menneskelige ressurser
- › å unngå miljøødeleggelser – arbeide for sikkerhet og sunnhet
- › å ivareta mangfold gjennom inkludering og grensetting og
- › å sikre gode vilkår for reproduksjonen gjennom å ivareta støttende ordninger gjennom hele livsløpet.

Den korteste og vanligste definisjonen av bærekraftig utvikling er å sørge for at dagens ressursforvaltning ikke ødelegger kommende generasjoners ressurser.⁴ Bærekraftutfordringene handler om samspill mellom forhold på individ-, gruppe-, bedrifts-/etatsnivå, bransje- og samfunnsnivå, lokalt og nasjonalt.

Bærekraft som operasjonalisert verdi i virksomheten

Når man forlater det rent bedriftsøkonomiske perspektivet, oppstår spørsmålet om bedriftens samfunnsansvar og dermed hva samfunnsøkonomien kaller «eksterne virkninger». En økende forskningslitteratur diskuterer og anviser metoder for en «revisjon» av virksomhetens bærekraftpraksis på

³ I det følgende brukes begrepene «bærekraft» og «holdbarhet» som tilnærmede synonymer.

⁴ Sustainable production is a production that results in products that meet the needs and wishes of the present society without compromising the ability of future generations to meet their needs and wishes.

linje med deres økonomiske resultater. Organisasjonsso­siologene og økologene er dessuten opptatt av å vise fram hvordan man kan institusjonalisere en intern dialog eller mekanismer for å gjøre bærekraft til en operasjonalisert verdi i virksomheten – altså lede til ny praksis.

Samfunnsøkonomer, men også organisasjonssosiologer, har løftet fram spørsmålet om hvordan man skal stimulere til større bevissthet om eksterne virkninger av bedriftens ressursforvaltning, både når det gjelder materielle, sosiale og økologiske virkninger. Litteraturen viser at man har prøvd å nå positive resultater mht. sosial bærekraft gjennom rammer, lover og avgifter eller frivillighet. Empiriske eksempler er f.eks. tidligere lovpålagte bestemmelser i Tyskland om minst 15 % funksjonshemmede i jobb pr. bedrift av en viss størrelse, og frivillige ordninger med programmer for å deklare bedriftenes sosiale ansvar, som for eksempel i Canada og Danmark.

Det kan være ulemper og fordeler ved begge disse tilnærmingene. Hvis bedriftene blir pålagt en oppgave som å sysselsette en viss andel funksjonshemmede, kan det medføre at de enten vil forsøke å minimere belastningene ved å ta inn personer med lettere diagnoser eller se det som riktig å ta inn flere dersom erfaring viser at de finner gode løsninger/tilpasninger. Det kan også hevdes at det er begrenset hva man i gitte sammenhenger kan oppnå gjennom frivillighet. Man kunne tenke seg at styrene på virksomheten å føre et budsjett for sosialt ansvar som for eksempel kunne innholde

1. sysselsettingsbudsjett
2. bidragene til det industrielle miljø og
3. ytre miljøforvaltning.

Litteraturen viser til en rekke eksempler der konvergensen mellom ledelsens og fagpersonalets tiltak for å overvåke kvalitetsutvikling og møte markedets etterspørsel etter mer miljøvennlige produkter, søkes stimulert gjennom metodisk og strategisk satsing. Eksternt ansvar defineres som «å føle ansvar for virkninger som er eksterne i forhold til bedriften». Generalisert bærekraft og samfunnsmessig bærekraft hevdes å kunne sørge for langsiktighet i utviklingsarbeid og

nyskaping for virksomheten og å bidra til en psykologisk følelse av sammenheng.

Et av de viktige og relevante bidragene i samfunnsøkonomisk tenkning er en teoretisk utvikling knyttet til reguleringer og asymmetrisk informasjon (Laffont, 2003). Agenten vet normalt mer enn prinsipalen (myndighetene), og regulering ved hjelp av rammevilkår er alltid forbundet med kostnader. Hvis man kan skape en situasjon der agenten i stor utstrekning har samme mål som prinsipalen, kan en nå bedre løsninger og kostnadene reduseres.

Mange av de artiklene vi har gjennomgått om bærekraftige organisasjonspraksiser, handler om prosesskongruens, dvs. hvordan utvikle interne arbeidsformer som skaper grunnlag for å inkorporere nye parametre der langsiktighet og holdbarhet er verdier man måles på.

Alle samfunn har mekanismer for å forholde seg til usikkerhet og i noen grad regulere eller holde i sjakk angsten for at naturkrefter, interne eller eksterne konflikter eller destruktive sosiale krefter, skal true enkeltpersoners eller gruppers eksistens. Samfunn som er under stadig press pga. interne motsetninger, avdekker hvor høy grad av toleranse for usikkerhet et samfunn kan fungere med, gitt at det eksisterer en gjensidig tillit til at «vi alle ivaretar våre oppgaver basert på en felles forståelse av hva som fremmer samfunnets sikkerhet» (Zamir, 2004). I forståelsen av et velfungerende samfunn inngår at borgerne kan ta det for gitt at de som leverer varer og tjenester, sørger for at produktene er trygge for konsumentene og brukerne. Sikre og holdbare produkter og tjenester, god driftsregularitet, funksjonsdyktighet og høy kvalitet er egenskaper ved produkter og tjenester som gjør at samfunnsborgerne forventer og bygger opp tillit til leverandører. Samfunnets samlede nivå av sikkerhet og trygghet er avhengig av, og ivaretas gjennom, et finmasket samhandlingsnett av organisasjoner og aktører. Sikkerhet for tredjepart er en dimensjon ved all legal virksomhet. Lisensers eller sertifikaters samfunnsfunksjon er nettopp å uttrykke at en fagutøver er kompetent og forstår ikke bare de tekniske sidene ved arbeidet, men også det ansvar som yrkesutøveren påtar seg (Abbott, 1998; Hughes, 1958).

Det eksisterer konkurrerende oppfatninger av hva som er tilstrekkelig og nødvendig for å forankre sikkerheten på samfunnsnivå, ett av de fem kjennetegnene ved bærekraftig samfunnsutvikling. En retning påpeker at ansvarlige organisasjoner som aksjeselskaper kan yte nok til reduksjon av usikkerhet. En annen retning er opptatt av at samfunnssikkerhet avhenger av en kulturell og systemisk forankring. Dette forutsetter en helhetlig forståelse av hvordan egen virksomhet inngår i, og må bidra til, videreutvikling av egen og samlet sikkerhet (Hale & Baram, 1998; Rosness, 2004). I siste instans er dette avhengig av at befolkningen har tillit til at de bedrifter, organisasjoner og institusjoner som har ansvar, tar dette ansvaret alvorlig og er i stand til å sørge for sikkerheten. Dersom denne tilliten svekkes grunnleggende, vil bærekraften trues og grunnlaget for aktiviteten også kunne falle bort.

BÆREKRAFTIG ARBEIDSLIVSUTVIKLING?

Hva tar forskere som er opptatt av bærekraft opp? Er denne forskningen overhodet gjort relevant for arbeidslivet? Det er tankevekkende at en ikke finner referanser til bærekraft i storverket *Det norske samfunn* (Kjølørød & Frønes, 2003). Der analyseres oljeøkonomien og den materielle rikdommen, den økende pluralitet og nye levevaner og hva som skjer med de gamle samfunnsinstitusjoner. I offentlige utredninger som omhandler bistand til utviklingsland, er derimot bærekraft et sentralt begrep. For å nærme seg et svar på disse spørsmålene kan en gjennomgang av noen av de sentrale litteraturtilfangene gi en viss pekepinn.⁵ Noen hovedtyper av bidrag er

1. bransje-/næringsanalyser som favner for eksempel primærnæringer som skogbruk, fiske og jordbruk; offentlig tjenesteyting, helsetjenester, skole, politi; boligselskaper, (ny) turisme, frivillige organisasjoner, kvinnebevegelse, religiøse organisasjoner,

2. analyser av organisatorisk design, policy, ledelsesformer og metodetilnæringer med betydning for en bærekraftig virksomhetsutvikling, og
3. enkelte artikler som drøfter verdien av og mulighetene for å inkludere et bærekraftperspektiv i høyere utdanning.

Disse arbeidene argumenterer for synspunkter om at organisasjoner eller bransjer som setter seg som mål å fremme bærekraftig utvikling, vil kunne utvikle en ny og ofte nyskapende dynamikk internt. Et stort antall av artiklene dreier seg om behov for å støtte måloppnåelsen med godt forankrede organisasjonsutviklingstiltak, medvirkning mv. Enkelte bidrag understreker også betydningen av omgivelsenes normer, verdier og akseptering av samfunnsansvar og «ren» produksjon. Men samtidig som slike effekter beskrives, tar en del artikler også opp forhold i markedet eller i samfunnet som motvirker at virksomheter tar i bruk arbeidsformer som antas å fremme bærekraft. For eksempel påpekes det i artikkelen «The corporate challenges of sustainable development» (Bansal, 2002) at amerikanske virksomheter er tilbakeholdende i forhold til å ta i bruk det internasjonale miljøovervåkingsredskapet ISO 14001. En intervjuundersøkelse viste at virksomhetsledere begrunnet denne avvisningen med at kostnadene var for store sammenliknet med egenutviklede systemer som overvåker miljøutviklingen. Bansals konklusjon var at den egentlige årsaken dels var mangler ved selve verktøyet, dels at bærekrafttenkningen må bli mer institusjonalisert i reguleringer, normer og tenkemåten i det amerikanske samfunn og næringsliv. Til det trengs en bedre oversettelse av de generelle prinsippene som medvirkningsmuligheter for ansatte mv.

I Canada, der en praktiserer frivillig innberetning om bærekraftig praksis, kan virksomhetene levere alt fra enkle beskrivelser til omfattende redegjørelser for sosial og miljømessig utvikling (Nitkin & Brooks, 1998).

Delmas (2002) anlegger et institusjonelt perspektiv i sitt forsøk på å forklare hvorfor et redskap som ISO 14001 har

⁵ Dette er ikke en fullverdig litteraturgranskning, men begrenser seg til Bibsys-noteringer og ISI-artikkelnoteringer i perioden 1995–2004.

fått god spredning i Europa og Asia, men altså ikke i USA. Selve sertifiseringen innebærer en prosess som medfører gjennomsiktighet og innsyn for offentligheten. I Europa er det et støttende klima for denne typen virksomhet, blant annet stiller myndighetene opp med teknisk assistanse for å veilede dem som vil gjennomgå sertifisering, og myndighetene oppmuntrer virksomhetene til å engasjere seg i sertifiseringsprosessen.

Andre, som Ramus (2001), påpeker at erklærte miljømål ikke fører til aktiv oppfølging uten en linjeledelse som er aktivt støttende i forhold til disse målene. Flere artikler summerer opp erfaringer fra egne prosjekter og casestudier med å understreke at bærekraftig målforfølgende atferd i virksomheten eller bransjen avhenger av at en anlegger et organisatorisk utviklingsperspektiv for å forankre målene (se f.eks. de Ron, 1998; Docherty et al., 1999; Johnson & Baum, 2001).

Senge og Carstedts (2001) introduserer en radikal modell for å utvikle nye, bærekraftige og lærende organisasjoner på bakgrunn av at de mener at utviklingsmønstrene i den industrielle æra ikke er bærekraftige. Ifølge Senge og Carstedt er åpne relasjoner og tillitsbygging avgjørende. Framtiden vil innebære en ny «environmentalism driven by innovation, not regulation – radical new technologies, processes and business models». Dette vil kreve en type systemisk tenkning som er forenelig med de tre kjernekompetansene i lærende organisasjoner og som vil dra nytte av bærekrafttenkning:

1. Systemisk tenkning innrettet mot den framtiden som er i emning og
2. strategiske samtaler med investorer, kunder, leverandører og konkurrenter for å utvikle tillit som er en nødvendig betingelse for å endre utdaterte mentale tenkemåter om forretningsmessig suksess.

Dessuten må bærekrafttenkende organisasjoner ta føringen i omskapingen av de økonomiske, politiske og samfunnsmessige kreftene som hemmer endring.

I Norden: bedriftenes samfunnsansvar

Det danske Socialforskningsinstituttet har gjennomført et forskningsprogram om arbeidsmarkedets rommelighet og virksomhetenes sosiale ansvar.⁶ Virksomhetenes sosiale ansvar er satt under debatt, og i 1998 presenterte Helle Holt et viktig bidrag med rapporten «En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar» (Holt, 1998) der hun belyser omfanget og måtene danske virksomheter forstår, og tar i bruk virkemidler for å vise sitt sosiale ansvar. Kartleggingen tar for seg både offentlige og private virksomheter. Den viser at det er store variasjoner i hvor aktive virksomhetene er i å etterleve sitt sosiale ansvar.

I *Lederne og det sociale engasjement* rapporteres det fra en undersøkelse av aktørerfaringer med iverksetting av bedriftenes konkretisering av samfunnsansvar (Rosdahl & Uldall-Poulsen, 2003). Den bygger på telefonintervjuer med 3000 ledere i offentlig og privat virksomhet og viser at det er stor variasjon i graden av sosialt engasjement. Offentlige ledere karakteriserer seg selv som sosialt engasjerte i høyere grad enn ledere i privat sektor, og ledere med mange underordnede uttrykker større sosialt engasjement enn ledere med få underordnede. Dessuten er ledernes sosiale engasjement større på virksomheter hvor sosialt ansvar inngår i personalpolitikken. Engasjementet er mer utbredt i virksomheter som ligger over gjennomsnittet mht. bruk av nye ledelsesformer som team og selvstyrte grupper enn i mer tradisjonelt organiserte virksomheter.

Det hevdes at de virksomheter som er offentlige omkring sitt sosiale engasjement også er de som er tydelige i forhold til andre deler av deres personalledelse og kultur. Dessuten finner forskerne at det er de virksomhetene som har lett for å rekruttere og fastholde medarbeidere, som viser størst sosialt engasjement, sammenliknet med dem som har rekrutteringsproblemer.

Norge har en tradisjon for utvikling av gode organisasjonsformer. Den går tilbake til forsknings- og utviklingsarbeid som ble utført på 1960-tallet, der formålet var å utprøve mulighetene for utvidet medbestemmelse og læring i egen

⁶ I rapporten «Danske arbejdspladser – Plads til alle?» sammenfattes instituttets forskning om arbeidsmarkedets rommelighet og virksomhetenes sosiale ansvar.

jobb gjennom innføring av nye organisasjonsprinsipper (Emery & Thorsrud, 1976; Thorsrud & Emery, 1969). Tanken som ble støttet både av fagbevegelsen og arbeidsgiversiden, gikk ut på at det fantes menneskelige ressurser i bedriftene som i liten grad ble utnyttet fordi den rådende organisasjonstenkning og -praksis bygde på prinsippene fra «scientific management». Det ble formulert som et paradoks at mens samfunnet investerte stadig mer i utdanning, førte den tiltakende fragmentering, rutinisering og hierarkisering i arbeidslivet til at de ansatte i stadig mindre grad brukte sine kunnskaper.

Man skulle tro at dette var kommet oss til nytte i møte med nye utfordringer, særlig ettersom man internasjonalt har omfavnet ideene. Har man tatt i bruk virkemidlene, uten å ta på alvor de grunnleggende forutsetningene som lå i autentisk medvirkning?

DEN NORDISKE ARBEIDSLIVSMODELLEN OG BÆREKRAFTIGE OMSTILLINGER

I Sverige har verkstedindustrien og dens behov vært førende i debatten om rigiditet og behov for endringer i arbeidslivslovgivningen. Debatten har vært sentrert rundt tanken om at markedenes økende uforutsigbarhet krever en løsere kontrakt mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, et synspunkt som også er framtreddende i en retning innenfor samfunnsøkonomisk tenkning.

Soskice & Hall deler inn land internasjonalt i koordinerende versus liberale produksjonsregimer (Soskice & Hall, 2001). Systemene bygger på helt ulike logikker, hvilket gjør at reaksjonene på ett forandringstrykk kan se ulike ut i ulike land. Dette henger også sammen med ulike reproduksjonsregimer. Villkårene for den sosiale reproduksjonen skaper ulikheter mellom de ulike landene, for eksempel mht. fødselspermisjoner og lov- og avtafestede rettigheter til barneomsorg og familiestruktur. Velferdsstaten skaper strategisk annerledes betingelser for utvikling av fleksibilitet og reproduksjon. Et system som det svenske kan favorisere utviklingen av funksjonell fleksibilitet.

Grönlund (2004) fant i en undersøkelse av verkstedindustrien, finansnæringen og helsesektoren at det særpregende for den svenske økonomien var «framforhandlet fleksibilitet». Behovet for økt fleksibilitet hadde ført til forandringer som i Sverige tar preg av en slik «framforhandlet fleksibilitet» (op.cit. s. 198). Hun fant også at kompetanseutfordringene hadde vist seg å være større enn begrensninger i arbeidsretten. Det var et overskudd av fleksibilitet, og selv i verkstedindustrien klarte de ikke å utnytte mulighetene til fulle.

En vanlig antakelse er at fleksibilitet skapes gjennom å øke andelen løsere tilknyttede medarbeidere i virksomhetene. Et viktig resultat av Grönlunds undersøkelse var at det langt fra bare ble skapt numerisk fleksibilitet ved hjelp av oppsigelser, tidsbegrensede ansettelser og anbud. Fleksibilitet på svensk handlet i like stor grad om å skape elastisitet gjennom avtaler med den tilgjengelige, fast ansatte arbeidskraften («tillsvidare anställda»), overtid og arbeidsrotasjon. Det er omtrent like mange som har fast ansettelse (85 %) i Sverige og Norge.

Trygge ansettelsesforhold så ut til å være et gode for utvikling av «fleksibilitet på svensk». For å skape reell og funksjonell fleksibilitet er det lojalitet til virksomheten og vilje til kompetanseutvikling som betyr mest i følge Grönlund (2004). Ansettelsestrygghet kombinert med sjenerøse regler for studiefri bidrar til at det stadig finnes et tilbud av vikariater. Ansettelsestryggheten gir også fordeler for arbeidsgiverne ved å gjøre det lønnsomt for arbeidsgiveren å investere i utdanning. En annen effekt er sannsynligheten for å skape en arbeidsstyrke som er lojal og som ikke kjenner seg truet av teknologiske og organisatoriske forandringer.

Mulighet og incitament for intern fleksibilitet

Thorsrud og kolleger påpekte allerede på 1960-tallet at ny teknologi etter hvert ville eliminere det meste av de fysisk tunge og ensidige jobbene, at økende omskiftelighet i bedriftenes eksterne miljø bl.a. som følge av nye markedsdannelser, ville skape behov for høyere omstillingsevne, og at framtidens

kunnskapsbaserte arbeidsliv ville trenge medarbeidere som kunne arbeide i team, ta ansvar selv, håndtere nye oppgaver og også knytte seg til fagressurser på utsiden av egen organisasjon. Partene i arbeidslivet ble enige om at disse ideene var interessante, iallfall delvis kunne representere svar på ønsker fra ansatte om videreutvikling av bedriftsdemokratiet og kanskje gi Norge et konkurransemessig fortrinn. Dersom landets arbeidsliv kunne foreta en transformasjon av sitt arbeidsliv, og dermed bryte trenden mot fraksjonering i organisasjonene, ville det bli mulig å få en myk overgang til det nye fordi tillitsforhold og samarbeidsevne mellom de store organisasjonene i arbeidslivet var gode og partene var innstilte på å satse på denne utviklingen.

Historien har vist at ideene fra disse initiativene var gode og at de kunne anvendes med gode resultater i arbeidslivet. Gjennomslaget i Norge ble imidlertid langt fra hva ambisjonene skulle tilsi til tross for partenes engasjement. En grunn var at det dreide seg om store, ressurskrevende forandringer i store systemer. Det var først på 1990-tallet at samme typer ideer for alvor begynte å komme også fra utlandet og kunne stimulere den nasjonale prosessen (Qvale, 2002). Ledende bedrifter i de fleste bransjer i utlandet gikk over mot flate, integrerte, teambaserte, fleksible organisasjons- og ledelsesformer, og de ble opptatte av nettverkssamarbeid, clustere, læring og innovasjonsevne. Mange norske bedrifter har latt seg inspirere av dette og har satt i gang omstillingsprosjekter.

Demokrati og bærekraft

Vi skal ta for oss erfaringene fra noen bedrifter som har lagt vekt på videreføring og forsterkning av bedriftsdemokratiet i en periode preget av vesentlig vanskeligere konkurranseforhold der nedbemanning har vært nødvendig. Eksemplene er hentet fra prosessindustrien, som i hovedtrekk er råvareprodusenter og direkte eksponert mot et internasjonalt marked. Til tross for at bedriftene tilhører de ledende konsern i verden og stadig utvikler prosessene og produktene, faller produktprisene med 2–4 % i året. Tidligere konkurransefordeler som billig kraft- og råvaretilgang er borte, og konkurrentene i utlandet har

tilsvarende eller bedre priser samt lavere lønnsnivå og ofte gunstigere rammebetingelser for øvrig. I tiden etter 1990 har marginene i denne bedriftsgruppen i Norge stadig blitt mindre og i lange perioder vært negative.

Bedriftenes respons på den stadig vanskeligere konkurransesituasjonen på 90-tallet har vært internt samarbeid om kostnadsutt, omstilling og nedbemanning med et vesentlig høyere nivå av medvirkning fra de ansatte generelt enn minimumskravet. Allmannamøter, dialogkonferanser, arbeidsgrupper, ukentlige informasjonsmøter, konsultasjoner, rådgivning og studieturer er anvendt for å få mest mulig informasjon fram og flest mulig med i prosessen for å skape forståelse, oppslutning og få best mulige løsninger. Resultatet er blitt radikale reduksjoner i driftskostnadene, forbedret regularitet i produksjonen, like gode eller bedre HMS-resultater og en vesentlig bedre evne til læring og videre utvikling. Bemanningen er redusert med 30–50 % ved hjelp av en kombinasjon av «avgangsstimulerende tiltak» (stipend til videreutdanning, sluttpakker, omplassering i konsernet, tidligpensjon mv.), ansettelsesstopp, naturlig avgang, hjelp til ny jobb og i en del tilfeller oppsigelser. Praktisk talt alle gjenværende ansatte har nytt jobbinnhold med utvidet ansvarsområde på individ- og teamnivå. De lokale fagforeningene har vært aktive med i prosessen.

Ved slutten av 1990-tallet var imidlertid mulighetene for interne kostnadsreduksjoner og forbedringer langt på vei utnyttet. Norske rammevilkår, inklusive lønnsnivå og den høye kronekurs tilsa at enten klarte man å komme videre, eller så ville det bli avviking i løpet av 5–10 år i denne bedriftsgruppen i Norge.

Samarbeid og nettverk

En gruppe på 7 prosessanlegg i Grenland der bedrift og fagforeninger innså at de måtte finne fram til samarbeidsformer seg imellom for å makte utfordringene, gikk i 2000 sammen inn i FoU-programmet Verdiskaping 2010 (VS2010). Dette er et tiltak innenfor samarbeidstradisjonen i arbeidslivet og sikter mot regional økonomisk utvikling gjennom bedriftsnettverk (Gustavsen 2002). Dette sam-

arbeidet mellom fabrikker som tilhører ulike konsern, men befinner seg i samme geografiske område, ledet fram mot tiltak som utveksling av erfaringer og kunnskaper om organisasjonsutvikling, ledelse og prosjektstyring, opprettelse av felles organisasjonsenheter slik at fagkompetanse og kapasitet ble tilgjengelig for alle medlemmene i fellesskapet, opprettelse av felles selskaper på områder som beredskap, brannslukking og bedriftshelsetjeneste, felles initiativ overfor aktører i regionen og samarbeidsprosjekter for å bedre infrastrukturen, felles initiativ for å tiltrekke nyetableringer til distriktet med utgangspunkt i samarbeidet og felles initiativ overfor regionale og nasjonale næringspolitiske aktører for å få støtte til næringspolitiske virkemidler i regionen.

Slikt samarbeid på tvers av bedrifts-, konsern- og fagforeningsgrenser er nytt og relativt unikt i Norge og de 7 bedriftene utgjør den største konsentrasjon av prosessindustri i Skandinavia. Etter tre år finnes det positive erfaringer fra samarbeidet. Gjennom samarbeidet har den enkelte bedrift fått betydelige besparelser uten at noen er oppsagt. Felles beredskapsorganisasjon og -opplæring har gjort det mulig å trekke nye oppdrag til regionen og dermed ansette flere medarbeidere. Delvis som en følge av produktivitetsutviklingen i bedriftene de siste årene, har tre av konsernene nylig bevilget penger (vel 2 mrd. kr) til investeringer i kapasitetsutvidelser. Dette betyr at arbeidsplassene i tre av anleggene sikres i flere år fremover. En betydelig nyetablering i industriparken har også funnet sted og flere er under vurdering.

Samarbeid som strategisk grunnlag for ny og langsiktig ressursforvaltning

Bedriftene har gjennomført nedskjæringene på en slik måte at de verdier og prinsipper som de ønsker skal ligge til grunn i videreføringen av organisasjonen, også reflekteres i måten nedbemanningene gjennomføres på. Hovedelementene i prosessen er tidlig informasjon, grundig diskusjon av årsakene til omstillingene, forklaring av rasjonaliteten bak tiltakene, felles utvikling av omstillingsplaner, enighet om gjennomføringsform og -tempo, omforhandlede prinsipper

for utvelgelse av dem som må slutte og avklaring av hva slags virkemidler som skal benyttes.

Utviklingen i industrigruppen har beveget seg stadig mer bort fra det konkrete praktiske (som fellesskap rundt vedlikehold og beredskap) over mot temaer som videreutdanning, karrierer på tvers av bedrifter og institusjoner, eksternt miljø, kultur og bomiljø og andre elementer som er viktige for en bærekraftig utvikling på lengre sikt.

I det ovenstående har vi skissert en alternativ utvikling der partene i et sett bedrifter har gått sammen om en relativt omfattende utviklingsprosess med bred medvirkning.

Overføringsverdien til andre sektorer i arbeidslivet ligger på det prinsipielle – i arbeidsformen som er anvendt for å skape nye løsninger, og tillit til egen evne både til å mestre nye utfordringer og i bedriften og dens ledelse generelt når det gjelder evne til å bli en selvstendig aktør som håndterer eksterne relasjoner og avhengigheter på nye måter.

OMSTILLINGER OG BÆREKRAFTIGE ORGANISASJONSENDRINGER

I den klassiske organisasjonslitteraturen (March & Simon, 1958; Weber, 2001) fremstilles organisasjoner og mer bestemt byråkratiet som sosiale virkemidler, en form for teknologi som skal bidra til å skape orden og forutsigbarhet og ivareta overordnede sosiale spilleregler, som rasjonalitet, upartiskhet og målforfølgende strukturer. I løpet av 1990-tallet og fremover har en med utgangspunkt i en massiv kritikk av byråkratiet introdusert nye tenkemåter som New Public Management (NPM) som har tillagt markedet og konkurranse den drivende kraft; alt arbeid kan gjennomføres like godt i privateide som i offentlige eide virksomheter og den viktigste rammebetingelsen er den frie konkurransen. Dette synssettet har hatt stor innflytelse på reformarbeid i store deler av den vestlige verden og må også ses i sammenheng med den pågående globaliseringsprosessen.

Motstand mot omstilling i sin alminnelighet kan utilsiktet

også bli motstand mot endringer som er ønskelige sett ut fra demokrati, arbeidsmiljø og den enkeltes livssituasjon. Dessverre har svært mange bedrifter i de senere år, også i offentlig sektor, nedbemannet uten omstilling, brukt uegnete metoder og manglet en god strategisk ramme for forandringene slik at det generelle bilde av omstillingseffekter har blitt som vist i første del av artikkelen.

Omstilling er nødvendig ikke minst som følge av massive teknologiske endringer. I henhold til ett fremherskende syn er det nettopp behovet for å utnytte kapasiteten i den nye teknologien som driver fram endrede organisasjons- og arbeidsformer. Samtidig er det også slik at noen former for oppgaver ikke på samme måte er underlagt teknologiske endringer, særlig omsorgsoppgaver og alt som hører til den reproduktive sfæren. Der gjøres imidlertid like storstilte endringer i organisasjoner som skal ivareta pleie, behandling, sosial kontroll og omsorg. Er disse prosessene designet slik at de bidrar til holdbare utviklingsprosesser?

Dette reiser spørsmål av mer grunnleggende karakter: Hvilke oppgaver må ivaretas for at en virksomhet skal kunne sies å oppfylle sine samfunnsmessige mål? Foretak organiserte i aksjeselskap er kjennetegnet av begrenset ansvar (limited liability). Virksomheter som skal ivareta oppgaver innen helse, pleie, omsorg, barnevern, infrastrukturelle tjenester mv., må holde en viss kvalitet for at de skal kunne sies å dekke hele sitt oppgaverepertoar. Kan disse kravene oppfylles dersom de dekkes ut fra en enkel verdirangering, for eksempel i form av å dekke (vilkårlig satte) budsjettkrav? Disponerer den enkle verdirangeringen til forskjell fra en leksikografisk verdirangering, for at virksomhetens eksterne virkninger vanskeliggjør sosial og samfunnsmessig bærekraftutvikling?

Litteraturgjennomgangen om bærekraft reflekterte en forskningsinteresse knyttet til tradisjoner som fremhever betydningen av å forstå virksomheter som legitime først når de forfølger samfunnsansvarlige mål. I etterkant av flere alvorlige skandaler har vi fått forslag til tester som skal fange opp graden av skadelige og negative omstillinger. Den amerikanske managementforskeren Eric Abrahamson (Abrahamson, 2004) har for eksempel utviklet en test med tre faktorer som indikatorer:

1. Hvorvidt omstillingene medfører så mange og divergerende initiativ at det ikke er mulig å følge opp,
2. hvorvidt omstillingene medfører usikkerhet rundt hvilke regler og spilleregler som gjelder, og
3. hvorvidt omstillingene befordre en svekket kultur og manglende oppslutning om felles regler og retningslinjer, noe som medfører at de ansatte innretter seg som om de følger opp, men i realiteten snur ryggen til og gjør det de selv oppfatter som mulig og opportunt.

I et bærekraftperspektiv er det viktig å undersøke empirisk antakelsene om forskjeller mellom «konvergerende omstillingsprosesser», og motsatsen, mht. indre trusler mot en bærekraftig bedriftsutvikling. Er det, eller er det ikke slik at sviktende organisatorisk bærekraft får som konsekvens at organisasjonen sprekker opp og vi får f.eks en «Enron-kultur»? Hvilke konsekvenser får dette for de ansatte? Blir de ansatte konfrontert med valget mellom å være «whistleblowers» eller stilltiende samtykke til det som skjer og som anstøter moral og etikk? Analyserer vi «whistleblowing»-fenomenet kan det se ut til at dette er en mekanisme som forutsetter at det eksisterer en uavhengig normstruktur som setter rammer for bærekraftig atferd, uavhengig av den enkelte virksomhets tolkninger av hva som er akseptabelt. Slike uavhengige normstrukturer kan være alt fra menneskerettigheter til arbeidsmiljølovgiving.

Begrepsdrevne prosesser som grunnlag for flernivåanalyser

Arbeidslivets nye språk har ord og begreper som er gått inn i dagligtalen. De er nyttige ikke først og fremst fordi de er entydige og presise, men kanskje tvert om fordi de er mangetydige. Debatten, den forskningsfaglige og den generelle samfunnsdebatten, om arbeidslivets utvikling er preget av «nyord». Bedriftenes samfunnsansvar og samfunnsmessige bærekraft tar opp komplekse samspillsrelasjoner. I «store» og «små» diskusjoner, på samfunnets makronivå og på arbeidsplassen, reflekteres behovet for å forstå sammenhenger og

tolke erfaringer. Med begrenset oversikt og innflytelse søker vi fram til vurderinger av forholdet mellom det vi selv erfarer og de valg som tas i besluttede organer, av profesjonelle eller utlagt som markedets krav. Det er ikke tilfeldig at begreper som er flertydige og avhengig av erfaringskonteksten, blir gjenstand både for analytisk deskriptiv og handlingsorientert forskning. Avhengig av hvordan vi engasjerer oss i forskningen om samfunnsbærekraft eller bedriftenes samfunnsansvar, er det avgjørende at vi belyser alle typer antakelser om sammenhenger mellom for eksempel frivillighet eller pålegg, fleksibilitet og organisasjonsendring som middel og mål. Den vanlige påstanden om at fleksibilitetsforskningen bidrar til å usynliggjøre maktrelasjoner, kan prøves empirisk. Er det hold i antakelsen om at tradisjonelle maktbærere overses i analysene, mens store prosesser på børsene og de globaliserte markedene fremstilles som de egentlige aktørene? Her risikerer vi å havne i von Otters dilemma.⁷ Et alternativ som ligger nært, er flernivåstudier og handlings- og aksjonsforskningsprosjekter og -programmer.

Det fremkommer gjerne også påstander om at vi har underskudd både på omstilling og fleksibilitet. Dette er en antakelse som kan etterprøves. Hvordan ser det ut? Bidrar norske arbeidstakere til omstilling og fleksibilitet, og på hvilke måter? Hvordan står dette bidraget i forhold til andres bidrag (investorer, eiere, forvaltere, styre, generalforsamling etc.)?

Norske data forteller følgende historie om samtidens arbeidsliv og arbeidstakernes omstillingsatferd:

- › En stor andel har vært med på omstillingsprosesser og tiltak på egen arbeidsplass.
- › Omstillingene har dels vært såkalte systemendringer, der omfattende forandringer i driftsformer, ledelsesform og arbeidsorganisasjon er endret.
- › For mange har dette medført endringer i jobbkravene i form av økt ansvar, økte kvalitetskrav, mengde- og tempokrav.

- › Nå arbeider rundt 1/3 av arbeidstakerne på tider utenom vanlig dagtid.
- › Svært mange tar etter- og videreutdanning for bedre å møte kravene i arbeidet.
- › For mange rekker arbeidsdagen ikke til, og nesten 1/3 sier at de ofte må ta arbeidet med hjem for å nå frister, få gjort jobben unna mv.

Omstilling med sikte på økt fleksibilitet ved hjelp av systemendringer har svært ofte som konsekvens at det blir økt arbeidsintensitet. For ca. 1/5 av arbeidstakerne viser det seg at den økte intensiteten ikke blir tilstrekkelig bufret med det resultat at disse arbeidstakerne har dårligere arbeidshelse enn tidligere. Men hva kjennetegner de prosjektene der mestring blir resultatet?

Ønsket om å endre rammebetingelser ved lovendring slik at friheten til å avtale flere sider ved arbeidsforholdet flyttes til bedriftsnivå, bygger på antakelsen om at norske arbeidstakere ikke er fleksible nok. Det vil si at man vil bruke lov til å fremme ordninger som etableres ved hjelp av frivillige reguleringer. Forskningsmessig er dette interessant dersom vi legger til grunn antakelsen om at «prosesskongruens» er en betingelse for gode omstillinger.

Omstillingsprosessers bidrag til bærekraftighet gjennom prosesskongruens er i liten grad gjort til gjenstand for forskning. Med det omfanget omstillinger har er det rimelig å anta at systematisk følgeforskning på dette feltet vil kunne ha både praktisk og teoretisk interesse. Dersom omstillingsprosesser innebærer læring på individ- og gruppenivå, stimulerer denne læringen til økte mestringsforventninger hos deltakerne?

Hvordan bidrar omstillingsprosesser i det organiserte arbeidslivet til utviklingen av et mer holdbart samfunn? Hva driver fram omstillingene og hvordan preger omstillinger grunnleggende holdninger i arbeids- og samfunnsliv?

Omstilling er i utgangspunktet endringer som skal bidra til økt mestring og måloppnåelse. Det er gode argumenter

⁷ Se for øvrig Sørensen 1977 som i samarbeid med Thoralf U. Qvale introduserte begrepet «elendighetsforskning» i kontrast til «verdighetsforskning» i Berg A.M 1977.

for å hevde at stillstand er mer truende enn endringer. Endringstiltak er et positivt alternativ til å forholde seg passiv og dermed la andre/omgivelser/aktører bestemme over egen organisasjon, egne betingelser.

To viktige forhold virker inn når vi skal vurdere hvorvidt omstillinger bidrar til økt bærekraft eller sliter ned bærekraften i samfunnet:

- › Bærekraft på individnivå ser ut til å henge sammen med en grunnleggende opplevelse av sammenheng (cohesion), dvs. at individet kan se egen situasjon i forhold til en rimelig grad av mulighet til å ivareta egne behov for mening og sammenheng mellom seg selv som skapende menneske og som psykologisk, sosial og biologisk enhet (Antonovsky, 1979).
- › Bærekraft på organisasjonsnivå ser ut til å være forstått som en arbeidsorganisasjon og et ressursforvaltningsregime som tar sikte på å skape betingelser for samtidig systemisk måloppnåelse og tilrettelegging av betingelser for at enkeltmennesker kan bidra med bibehold av en opplevelse av sammenheng (cohesion). I dette ligger at organisasjonene i økende grad må lære å utnytte ny kunnskap og nye kunnskapskilder til å løse stadig mer komplekse produksjonsoppgaver.

At et betydelig antall norske arbeidstakere (vel 1/3) sier at de ville arbeidet annerledes dersom de hadde hatt mer innflytelse på egen situasjon, kan tyde på at en i mindre grad enn ønskelig ivaretar grunnleggende betingelser for opplevelse av egen bærekraft (resultat fra Tilleggsundersøkelsen til Levekårsundersøkelsen). Når videre analyser viser at det er en signifikant forskjell mellom dem som har opplevd omorganiseringer med betydning for eget arbeid, og de som ikke har opplevd dette mht. graden av ønske om å gjøre ting annerledes med større innflytelse, begynner vi å nærme oss et empirisk grunnlag for å forstå hvordan omorganiseringer i norsk arbeidsliv bidrar til opplevd bærekraft.

Vi har for eksempel lite forskning om konsekvenser av nedbemanning. Hva driver nedbemanningsprosesser? Her er meningene delte: Noen vil hevde at dette er prosesser som

drives primært fordi finanskapitalen krever større avkastning og nedbemanning, og iallfall på kort sikt senkes kostnadene. Norske erfaringer fra VS 2010, fra enkelte regionalt forankrede endringsprosesser og arbeidsmiljøprosjekter i virksomheter viser at når man bevisst fellesoptimaliserer nyskaping og omstrukturering, kan man oppnå bærekraftige resultater. De er kjennetegnet av at man ikke bare oppnår en engangsgevinst, men også får etablert systemer og dynamikker som gjør at man kan forholde seg kontinuerlig og på flere plan samtidig i forhold til stadige endringsbehov. På den andre siden hevdes det at dette er prosesser som er nødvendige for å flytte ressurser i tråd med nye krav fra teknologien, dvs. at det er investeringsdrevne endringer.

Nedbemanning er studert internasjonalt og viser at det har klare konsekvenser for dem som rammes og mister jobbene sine, men forskningen har også avdekket at dette er prosesser som merker de gjenværende, de som får beholde jobbene sine. De blir i mange tilfelle preget av det som kalles «Lay off survivor syndrome» (Noer, 1998), dvs. det brer seg et typisk reaksjonsmønster der mange blir defensive, nedstemte, kjenner skyld, og deres pågangsmot, produktivitet og innovasjonsevne svekkes.

Det finske arbeidslivsprogrammet kan tjene som bakgrunn for inspirasjon til å sette fokus på bærekraftige omstillingsprosesser gjennom langsiktige, systematiske og bredere satsinger også i Norge (Arnkil et al., 2003).

Et viktig spørsmål for videre forskning er enkelt, kanskje provoserende: Har virksomhetenes måte å drive omstillinger på bidradd til å skape vanskeligere betingelser for det etablerte samarbeidsmønsteret i arbeidslivet? Samarbeidet har historisk fått substans ved at man har løst oppgaver internt og med egne krefter på felter som nå outsources og dermed i mindre grad framstår som arenaer for medvirkning. Konsepter med vekt på ledelsesdrevne prosesser og utstrakt bruk av eksperter eksternt, kan tenkes å svekke dialogen og læringen i virksomheten og gjøre omstillingsarbeidet mer endimensjonalt med vekt på raske løsninger. Er det kjennetegnende ved «gode» omstillinger at de faktisk utvider samarbeidsfeltet snarere enn å innskrenke dette?

Litteratur

- Abbott, A. (1998): *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abrahamson, E. (2004): *Change without pain: how managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Alvesson, M. & Sköldbreg, K. (1994): *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1979): *Health, stress, and coping*. The Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnkil, R. et al. (2003): *The Finnish Workplace Development Programme: A small giant? Evaluation report*. Helsinki: Ministry of Labour.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (red.) (1996): *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bansal, P. (2002): «The corporate challenges of sustainable development». *Academy of Management Executive*, 16(2): 122–131.
- Brockner, J. (1990): «Scope of justice in the workplace: how survivors react to co-workers layoff». *Journal of social issues*, 46: 95–106.
- de Ron, A.J. (1998): «Sustainable production: The ultimate result of a continuous improvement». *International Journal of Production Economics*, 56(7): 99–110.
- Delmas, M.A. (2002): «The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective». *Policy Sciences*, 35(1): 91–119.
- Docherty, G., Fraser, E. & Hardin, J. (1999): «Health promotion in the Scottish workplace: a case for moving the goalposts». *Health Education Research*, 14(4): 565–573.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1976): *Democracy at work: the report of the Norwegian industrial democracy program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Enehaug, H. & Hetle, A. (2004): «så tenk hvilke ressurser vi sitter på i etaten, som vi ikke får frigjort energien hos»: Rapport fra et forprosjekt om ulike aspekter ved det kunderelaterte arbeidet i Vegvesenet. AFI-notat, 2004:7. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Goleman, D. (1997): *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal.
- Grimsmo, A. & Sørensen, B.A. (2004): *Null-punkt-undersøkelse i sykehus*. AFI-notat, 2004:8. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grönlund, A. (2004): *Flexibilitetens grænser: förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Umeå: Borea.
- Hale, A.R. & Baram, M.S. (red.) (1998): *Safety management: the challenge of change*. Oxford: Pergamon.
- Hart, C. (1998): *Doing a literature review*. London: Sage.
- Hartley, J. et al. (red.) (1991): *Job insecurity: coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Hilsen, A.I. & Grimsmo, A. (2000): *Arbeidsmiljø og omstilling*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie, 7. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I., Steinum, T. & Gjerberg, E. (2004): *Utredning om omstilling*. AFI-notat, 2004:3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Holmes, D. & Rahe, R. (1967): «The social readjustment rating scale». *Journal of Psychosomatic Research*, 11: 213–218.
- Holt, H. (1998): *En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar*. Socialforskningsinstituttet, 1998:1. København: Socialforskningsinstituttet.
- Hougen, H.C. (2004): *Samordnet levekårsundersøkelse 2003 – tverrsnittundersøkelsen: dokumentasjonsrapport*. Notat, 2004:49. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Hughes, E.C. (1958): *Men and their work*. London: Collier-Macmillan.
- Jeding, K. & et al. (1999): *Ett friskt arbetsliv: fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Arbete och hälsa, 1999:22. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johnson, A. & Baum, F. (2001): «Health promoting hospitals: a typology of different organizational approaches to health promotion». *Health Promotion International*, 16(3): 281–287.
- Kjølørød, L. & Frønes, I. (red.) (2003): *Det norske samfunn*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Smith, E.M. & Hedlund, J. (1993): «Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications». I: C.L. Cooper and I.T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology: 1993*. Chichester: John Wiley.
- Laffont, J.-J. (red.) (2003): *The Principal agent model: the economic theory of incentives*. Cheltenham: Edward Elgar.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Nitkin, D. & Brooks, L.J. (1998): «Sustainability auditing and reporting: The Canadian experience». *Journal of Business Ethics*, 17(13): 1499–1507.
- Noer, D. (1998): «Layoff survivor sickness: what it is and what to do about it». I: M.K. Gowing, J.D. Kraft and J.C. Quick (red.), *The New organizational reality: downsizing, restructuring, and revitalization*. Washington, D.C.: American Psychological Association, s. 275.
- Norges forskningsråd (2004): *Forskning flytter grenser: strategi for Norges forskningsråd*. Oslo: Forskningsrådet.
- Otter, C.v. (2003): *Ute och inne i svenskt arbetsliv: forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Qvale, T.U. (2002): *A case of slow learning? Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co.
- Ramus, C.A. (2001): «Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability». *California Management Review*, 43(3): 85-+.
- Rosdahl, A. & Uldall-Poulsen, H. (2003): *Lederne og det sociale engagement*. Socialforskningsinstituttet, 03:05. København: Socialforskningsinstituttet.
- Rosness, R. (2004): *Organisational accidents and resilient organisations: Five perspectives*. SINTEF report, STF38 A04403. Trondheim: SINTEF, Industrial Management, Safety and Reliability.
- Salomon, R., Wathne, C.T. & Holter, Ø.G. (2003): *Omstillinger og sluttvederlag i staten: erfaringer fra et forprosjekt*. AFI-notat, 2003:1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. & Cooper, C.L. (red.) (2003): *The Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
- Seligman, M.E.P. (1991): *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Senge, P.M. & Carstedt, G. (2001): «Innovating our way to the next industrial revolution». *Mit Sloan Management Review*, 42(2): 24-+.
- Serck-Hanssen, C. (red.) (2002): *Safe change: methodology on change in Norwegian oil industry*. Høvik: Norske Veritas.
- Soskice, D.W. & Hall, P.A. (2001): *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Sørensen, B.A. (2001): *Et nytt Helse-Norge: en panelstudie fra somatiske sykehus*. AFI-rapport, 2001:5. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, B.A. & Grimsmo, A. (1993): *Arbeidmiljøer i medievirksomhet – Kremjobb til krampa tar?* AFI-rapport, 1993:12. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, B.A., Holter, Ø.G. & Halrynjo, S. (2003): *Kjønnskulturer i arbeidslivet: et forprosjekt for LO*. AFI-rapport, 2003:5. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, B.A. & Seierstad, G. (2002): *Rapport fra prosjektet «Egenvurdering av arbeidsmiljøet»*. AFI-notat, 2002:8. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Weber, M. (2001): *Gemeinschaften*. Wirtschaft und Gesellschaft: die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte: Nachlaß, 22, Teilbd. 1. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Zamir, D. (2004): *A misconception of the 9/11, can fail the war against terror*. Presented to the IUS conference, Toronto, October 2004. Haifa: The Kibbutz Research Institute, University of Haifa.

Tabell 1: Utsagn om gjennomføringen av omstillinger

	Uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Enig
Omstillingene her er godt planlagt (N=2947)	30,9	31,7	30,5	7,0
Vi får alltid god informasjon om omstillingene (N=2961)	28,0	32,8	30,4	8,8
Vi får alltid muligheter til medvirkning i omstillingene (N=2959)	43,1	34,5	18,9	3,5
Vi får alltid tilstrekkelig opplæring forut for omstilling (N=2932)	30,4	39,3	26,0	4,3
Omstillingene blir alltid evaluerte (N=2922)	32,6	36,6	25,4	5,4
Det settes i gang for mye på en gang (N=2938)	9,7	23,7	36,2	30,4
Det blir usikkerhet om hvilke regler som gjelder (N=2938)	9,5	23,3	44,5	22,6
Hver og en må gjøre som best han/hun kan (N=2926)	7,1	14,9	44,5	33,5
Det er som regel for lite ressurser til å gjennomføre forbedringer (N=2928)	5,0	17,5	45,3	32,2
Det er som regel for lite konkrete anvisninger av hva som skal kuttes ut ved innsparinger (N=2926)	6,2	18,0	45,6	30,2

Tabell 2: Omstillingsprosesser

	Antall	Prosent	Kumulativ prosent
Lite godt	777	25,3	25,3
Nokså godt	1211	39,4	64,7
Godt	838	27,3	92,0
Meget godt	207	6,7	98,8
Svært godt	38	1,2	100,0
Total	3071	100,0	

Tabell 3: Spørsmål om endrede arbeidsmiljøforhold. Sammenliknet med din arbeidssituasjon for 2 år siden, har det blitt mer av, mindre av eller er situasjonen som før når det gjelder...

	Mer	Som før	Mindre
A Stramme tidsfrister (N=2971)	41,9	53,1	5,0
B Arbeidstempo (N=2985)	54,0	39,8	6,2
C Overtidsbruk (N=2978)	27,5	56,4	16,1
D Arbeide på ubekvemme tider (N=2963)	18,5	70,6	10,9
E Arbeidsmengde pr. ansatt (N=2964)	56,9	36,8	6,3
F Rom for egne beslutninger/avgjørelser (N=2974)	18,1	69,1	12,8
G Økonomiske resultatkrav (N=2962)	58,8	37,2	4,0
H Kontroll over resultatene i arbeidet (N=2960)	29,3	63,5	7,2
I Kvalitetskrav i jobben (N=2973)	42,4	53,3	4,3
J Ensidig/monotont arbeid (N=2974)	5,7	80,0	14,3
K Fysisk krevende arbeidsoppgaver (N=2977)	15,0	76,4	8,5
L Mentalt krevende arbeidsoppgaver (N=2981)	37,6	59,8	2,6
M Ansvar i jobben (N=2981)	40,8	54,6	4,5

Har mulighetene dine blitt bedre, dårligere eller er de omtrent som for 2 år siden når det gjelder å...

	Bedre	Samme	Dårligere
A – påvirke arbeidstempoet? (N=2995)	18,7	67,0	14,3
B – ta vare på deg selv og helsen din i jobben? (N=2996)	9,8	71,1	19,1
C – påvirke den fysiske tilretteleggingen av jobben? (N=2993)	10,0	79,7	10,4
D – planlegge og/eller forutsi de neste dagers arbeid? (N=2995)	10,4	71,4	18,2
E – foreta selvstendige avgjørelser i utføringen av jobben? (N=2994)	18,9	74,7	6,4
F – få veiledning og råd? (N=2995)	15,7	72,8	11,5
G – delta i videre- og etterutdanning? (N=2995)	13,8	64,9	21,3
H – holde deg oppdatert med utviklingen innen ditt fagfelt? (N=2986)	16,4	66,2	17,3
I – ha medvirkning under omstilling? (N=2988)	11,4	63,0	25,6

Erik Døving

Dr.oecon, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), Bergen. Forskningsområder: ledelse av menneskelig ressurser, arbeidstakerrelasjoner, belønningssystem, kompetanse, læring.

Berit Gullikstad

Dr.art. historie og seniorforsker ved SINTEF IFIM. Forskningstemaer er kjønn, etnisitet, arbeidsliv, velferdsstat, offentlig sektor i et historisk og samfunnsvitenskapelig perspektiv, kulturhistorie, feministisk teori.

Tove Håpnes

Sosiolog og seniorforsker ved SINTEF IFIM. Forskningstema: Integrering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i norsk arbeidsliv, flerkulturelle arbeidsmiljø, kjønn og etnisitet. I tillegg samfunnsvitenskapelig teknologiforskning samt forskning om kjønn og informasjonsteknologi.

Torstein Nesheim

Seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) med dr. grad fra Norges Handelshøyskole. Forskningstema: Fleksibilitet og tilknytningsformer for arbeid, ikke-byråkratisk organisering, samarbeid mellom bedrifter.

Ingerid W. Nordhaug

Master-student i sosiologi, forskningsassistent ved SNF og skribent.

Odd Nordhaug

Professor dr.philos., er ansatt ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Han har publisert en rekke bøker og artikler om organisasjon, ledelse, opplæring og arbeidslivsspørsmål.

Thoralf Ulrik Qvale

Seniorforsker Arbeidsforskningsinstituttet og professor II ved Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse, NTNU. Forskningsfelt: Bedriftsutvikling/regional næringsutvikling, innovasjon, partnerskap, arbeidsmiljø og sikkerhet, sosio-teknisk design og utvikling i prosessindustrien.

Bente Rasmussen

Dr.polit., er professor i arbeids- og organisasjonssosiologi ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU og seniorforsker ved Sintef IFIM. Forskningsfelt: nye organisasjonsformer, kjønn, teknologi, kunnskapsarbeid, omstilling i offentlig sektor.

Pål Schøne,

Dr.polit samfunnsøkonomi, er forsker ved Institutt for Samfunnsforskning, Oslo. Forskningstema: Lønnsdannelse, arbeidstilbud, opplæring.

Hege Torp

Lic. philos., samfunnsøkonomi, er forskningsleder ved Institutt for samfunnsforskning og hennes forskningstema er arbeidsmarked, arbeidsliv og arbeidsmarkedspolitik.

www.program.forskningsradet.no/arbeidsliv



 **Norges forskningsråd**

Postboks 2700 St. Hanshaugen

N-0131 Oslo

Telefon: 22 03 70 00

Telefaks: 22 03 70 01

post@forskningsradet.no

www.forskningsradet.no