

Samfunnsansvar i statlige aksjeselskaper

Fra etikkversting til forbilde?

Anders Gudmundstuen

2013

Veileder: Pål Veiden
Masteroppgave i styring og ledelse
Høyskolen i Oslo og Akershus
Avdeling for samfunnsfag
MSL 300

Samfunnsansvar i statlige aksjeselskaper Fra etikkversting til forbilde?

Corporate social responsibility **in government corporations** From bad guy to role model?

Forord

Det har vært veldig interessant å dykke ned i det mye omtalte, men fortsatt noe uklare temaet samfunnsansvar. Jeg har satt stor pris på muligheten til å danne meg et bedre empirisk inntrykk av temaet. Både fordi jeg er en interessert tilskuer, men også fordi det er et veldig aktuelt tema for meg som selvstendig næringsdrivende. Oppgaven har resultert i flere overraskende og spennende funn, noe som har utviklet min forståelse av samfunnsansvar. Denne nyervervede kunnskapen håper jeg å dra nytte av i mange år fremover.

Uten støtte fra familie og samboer hadde verken denne oppgaven eller selve masterstudiet ved HiOA vært mulig. Takk til Ane for uvurdelig korrekturlesing, støtte og tålmodighet. Takk til mamma og pappa og Marte og Maren – beklager at jeg har vært fraværende de siste tre årene. Takk til Pål Veiden for verdifull og alltid motiverende veiledning, og takk til kattene mine for selskap på lange skrivedager. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til mine kolleger i Anorak, som har tatt mitt fravær tilknyttet masterstudiet med beundringsverdige ro. Håper dere får nytte av det jeg har lært.

Anders Gudmundstuen

Oslo

25. april 2013

Innhold

Sammendrag.....	6
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn/motivasjon for oppgaven	8
2. Teori.....	15
2.1 Organisasjonsteori.....	15
2.1.1 Det instrumentelle perspektivet.....	16
2.1.2 Kulturperspektivet.....	17
2.1.3 Myteperspektivet.....	18
2.2 Omdømme og omdømmehåndtering	19
2.3 Samfunnsansvar.....	20
2.3.1 Stortingsmeldinger om samfunnsansvar	24
2.3.2 Samfunnsansvar i resten av verden	25
2.3.3 Bærekraftig utvikling.....	26
2.3.4 Den tredelte bunnlinje	27
2.3.5 Kritikk	28
3. Metode.....	30
3.1 Webers idealtipe.....	30
3.2 Valg av undersøkelsesopplegg	30
3.3 Analyseenheter - valg av informanter og intervjuopplegg.....	31
3.4 Pålitelighet.....	32
3.5 Troverdighet.....	33
3.6 Overførbarhet	35
4. Resultater.....	37
4.1 Nøkkelinformasjon om samfunnsansvar i statlige selskaper.....	37
5. Drøfting.....	39

5.1 Hvor langt har staten kommet?	39
5.2 Samfunnsansvar og omdømmebygging	45
5.3 Samfunnsansvar og kravet om avkastning.....	48
6. Konklusjon.....	51
Litteraturliste	53
Vedlegg	55
 Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55

Sammendrag

Samfunnsansvar er mer aktuelt enn noen gang, og det kan virke som om «alle» større bedrifter i dag er samfunnsansvarlige. I Stortingsmelding nr. 10, «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» (2008-2009), gir staten sin oppslutning til begrepet, og i Eierskapsmeldingen (St.Meld. nr. 13 (2010-2011)) er staten tydelig på at statlige selskaper skal være ledende aktører på området. Med utgangspunkt i nyere organisasjonsteori har jeg forsøkt å finne ut om dette er tilfelle, og oppgavens problemstilling har vært:

- Hvordan kan samfunnsansvar i statlige selskaper forstås gjennom organisasjonsteoretiske perspektiver?

Jeg har intervjuet informanter som alle jobber med samfunnsansvar i tre større heleide statlige aksjeselskaper. Denne informasjonen har deretter blitt sammenstilt med tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver: det instrumentelle perspektivet, myteperspektivet og kulturperspektivet. Funnene tyder på at samfunnsansvar i statlige aksjeselskaper har mange fellestrekk med myter. Kravet om avkastning veier fortsatt tyngst, men det virker som om selskapene er i ferd med å utvikle en samfunnsansvarlig kultur.

English summary

Corporate Social Responsibility (CSR) is talked about more than ever and it seems like every large company has CSR as their first priority. In 2009 the Norwegian government released a white paper on CSR. They made it clear that all government corporations were to be a role model when it comes to CSR. By using organizational theory I have tried to find an answer to this papers main issue:

- How can CSR in government corporations be understood through the perspectives of organizational theory?

I have done interviews with employees in three large government corporations, all working with CSR on a daily basis. The findings have then been understood through the three main perspectives of organizational theory: The instrumental perspective, the culture perspective and the mythical perspective. My research suggests that there are many similarities between CSR in government corporations and myths, as found in the mythical perspective. Even though CSR still is being used as an instrument, it seems like government corporations are on their way of developing a CSR culture.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn/motivasjon for oppgaven

«Et selskap skal tjene penger, men også ta samfunnsansvar på alvor. Dette kan føre til en konflikt knyttet til vekst og vern.» (Christensen m.fl. 2009, 56).

I løpet av 2000-tallet har det dukket opp flere publikasjoner og tidsskrifter som utelukkende handler om organisasjoners samfunnsansvar (Røvik 2007, 16, 204), og i dag blir samfunnsansvar omtalt og debattert over hele verden. Å drive bærekraftig er en trend, og samfunnsansvar virker å være en naturlig del av de fleste selskapers strategi. Multinasjonale selskaper løfter frem samfunnsansvar som et prioritert satsningsområde på egne hjemmesider. Hennes & Mauritz skriver for eksempel at «our vision is that all business operations shall be run in a way that is economically, social and environmentally sustainable».¹ Coca Cola² og Nike³ deltar begge i ideelle prosjekter som strekker seg langt utenfor deres normale virke. Lokalt ble Stormberg i 2012 kåret til årets omdømmevinner av bransjebladet Kampanje,⁴ mye på grunn av sitt samfunnsengasjement.

I januar 2009 la regjeringen frem stortingsmeldingen «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» (St.Meld. nr. 10 (2008-2009)). Stortingsmeldingen forsøker å avklare myndighetenes rolle når det gjelder å utøve, påvirke og stimulere arbeidet med samfunnsansvar.⁵ Regjeringen har høye mål for samfunnsansvaret i selskapene de eier. Ifølge Eierskapsmeldingen (St.Meld. nr. 13 (2010-2011)) skal statlige selskaper være «til inspirasjon for resten av næringslivet ved å være i fremste rekke på sitt område innenfor samfunnsansvar.» Så hvorfor ble ikke et statlig selskap kåret til årets omdømmevinner i Kampanje? Var det et tegn på at samfunnsansvar i statlige selskaper kun er symbolsk?

¹ <http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Sustainability.html> - lest 09.04.13

² <http://www.arctichome.no/introvideo> - lest 23.03.13

³ <http://www.nikeresponsibility.com/> - lest 23.03.13

⁴ <http://www.kampanje.com/pr/article6047342.ece> - lest 14.12.12

⁵ http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar.html?id=621814 - lest 30.03.13

Flere aktører får kritikk for å bruke samfunnsansvar kun for å bygge omdømme. En aktuell debatt er Statoils årlige artiststipend på 800.000 kroner, som deles ut på Bylarm. Flere artister nekter å ta imot det de mener er «skitne penger», og ønsker ikke å bli brukt som plakatsnavn for et selskap som driver med oljeutvinning.⁶ Hennes & Mauritz fikk nylig negative oppslag i media for å utnytte arbeidskraft i fattige land,⁷ og det amerikanske energikonsernet Enron fremsto som en moralsk og samfunnsansvarlig aktør utad, før det tidlig på 2000-tallet ble avslørt at selskapet hadde drevet med omfattende regnskapsjuks og ble slått konkurs.⁸ Ifølge jusprofessor Beate Sjøfjell opptrer også den norske stat som «uprofesjonelle eiere» som kun tenker profitt og «nekter å stilling til et av vår tids største spørsmål, nemlig klima og miljø» (Sjøfjell 2012). I den ovennevnte Eierskapsmeldingen kommer det også tydelig frem hvordan avkastning er en forutsetning for det statlige eierskapet: «Regjeringen mener at hovedformålet med statens forretningsmessige eierskap er å bidra til selskapenes langsiktige verdiskaping, industrielle utvikling og lønnsomhet, med sikte på en best mulig avkastning på statens investeringer» (St.Meld. nr. 13 (2010-2011), 48). Som sitatet innledningsvis i kapittelet peker på, kan kravet om avkastning og samfunnsansvar føre til konflikt. Dette er også utgangspunktet for denne oppgaven. Jeg vil forsøke å belyse hvilken rolle samfunnsansvar har i statlige selskaper i dag. Klarer statlige selskaper å leve opp til de ambisiøse målene i Eierskapsmeldingen, eller er virkeligheten en annen?

I kapittel to vil det bli redegjort for relevant teori, med hovedvekt på samfunnsansvar, omdømmebygging og organisasjonsteori. Kapittel tre er et metodekapittel, der undersøkelsesopplegget og oppgavens mulige svakheter legges frem. Kapittel fire presenterer resultatene fra mine undersøkelser. I kapittel fem drøftes funnene opp mot teorien trukket frem i kapittel to, og kapittel seks konkluderer oppgaven.

1.2 Valg av case

Staten har mange ulike roller i samfunnet: politikktutformer, markedsregulator, myndighetsutøver og eier. Denne oppgaven tar for seg staten som eier og konsentrerer seg om

⁶ <http://www.dagsavisen.no/kultur/vil-ikke-ha-statoils-skitne-penger/> - lest 25.03.13

⁷ <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/artikkel.php?artid=10055241> - 19.02.13

⁸ http://snl.no/Enron_Corporation - lest 09.04.13

tre statsaksjeselskaper, det vil si selskaper hvor staten eier 100% av aksjene. I en slik eierstruktur har staten mulighet til å styre uten å måtte gå på kompromiss med andre eiere. De utvalgte selskapene er alle velkjente aktører innenfor egen sektor og på egne hjemmesider formidler de en ambisiøs satsing på samfunnsansvar.

I en statsvitenskapelig kontekst kan statens fokus på samfunnsansvar kobles til de symbolske aspektene ved offentlig politikk, som har vært stadig mer fremtredende siden 1980-årene. Offentlige organisasjoner fremstår som mer ekspressive, i den betydning at de er bevisste sitt omdømme, for eksempel overfor media og publikum. Organisasjonene er «åpnet opp» og må hyppig ta inn over seg nye ideer og oppskrifter. Dette er en viktig årsak til myteperspektivets økte anvendelse som teoretisk referanse i studier av offentlig sektor de siste tretti årene (Christensen m.fl. 2010, 77). Gjennom et myteperspektiv kan man studere om samfunnsansvar i statlige selskaper er et svar på det Christensen m.fl. (2010, 75) omtaler som de «sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene». Den første som formulerte innsikten om at «organisasjoner ikke kan overleve ved «bare» å være effektorienterte», (ibid. 76) var den amerikanske sosiologen Talcott Parsons. Han mente at organisasjoner også må søke legitimitet fra omgivelsene (ibid. 76). Slik kan man se samfunnsansvar i statlige selskaper som en tidsriktig myte, «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon» (ibid. 76).

Samfunnsansvar kan også forbindes med de «uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner» (ibid. 52). I årene før publiseringen av Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) ble statlige selskaper trukket frem som etikkverstinger. StatoilHydro opplevde korrupsjonssaker i Libya og Iran. En dansk TV-dokumentar avslørte uholdbare forhold hos underleverandører til Telenor i Bangladesh. Aftenposten avslørte elendige arbeidsforhold hos SN Power, hvor statlige Norfund og Statkraft er eiere, og Teknisk Ukeblad satte søkelys på kritikkverdige forhold hos arbeiderne ved Hydros anlegg i Qatar.⁹ Sett i sammenheng med denne kritikken kan statens fokus på samfunnsansvar tenkes å være et initiativ overfor utvalgte interessenter (ansatte, media og

⁹ <http://e24.no/naeringsliv/statlige-selskaper-etikkverstinger/2885306> - lest 07.04.13

opinionen) for å vise at overtrampene ikke er representativt for organisasjonskulturen i statlige selskaper.

Den gjentakende kritikken av statens manglende samfunnsansvar, kan også ha ført til at staten fryktet en synkende legitimitet i befolkningen. Et fokus på samfunnsansvar kan derfor ha vært nødvendig for å gjenreise statlige selskapers og statens eget omdømme. I så fall har staten et formålsrasjonelt motiv, og samfunnsansvar blir et «redskap eller instrument rettet mot å oppnå visse mål som blir regnet som viktige i samfunnet» (ibid. 33). Samfunnsansvar fungerer som et middel staten bruker for å løse et problem.

Gjennom dybdeintervjuer med de ansvarlige for selskaperens arbeid med samfunnsansvar, forsøker oppgaven å skape et bilde av hva samfunnsansvar betyr for statlige selskaper, og hvordan samfunnsansvaret påvirkes av det stadig overhengende kravet om avkastning.

1.3 Problemstilling

Som forrige avsnitt indikerer, ønsker jeg å se samfunnsansvar i statlige aksjeselskaper i lys av nyere organisasjonsteori. Jeg vil belyse hvilke motiver staten har for å være en samfunnsansvarlig eier ved å drøfte funnene mine opp mot tre organisasjonsteoretiske perspektiver: det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet. Problemstillingen blir derfor:

- Hvordan kan samfunnsansvar i statlige selskaper forstås gjennom organisasjonsteoretiske perspektiver?

Med utgangspunkt i nyere organisasjonsteori har jeg utarbeidet noen hypoteser som utgjør grunnlaget for drøftingen i kapittel fem. Den første hypotesen er at samfunnsansvar i statlige selskaper er en kultur som «har grodd fram over lang tid» (ibid. 75), og at regjeringens fokus på emnet er et forsøk på å vise omgivelsene dette. Samfunnsansvar er en passende handling fordi det er en kulturell verdi staten prioriterer sterkere enn andre (ibid. 55).

En annen hypotese er at samfunnsansvar er en myte i form av en legitim fortelling og fungerer som et «utstillingsvindu», uten nødvendigvis å føre til instrumentelle effekter. Staten er

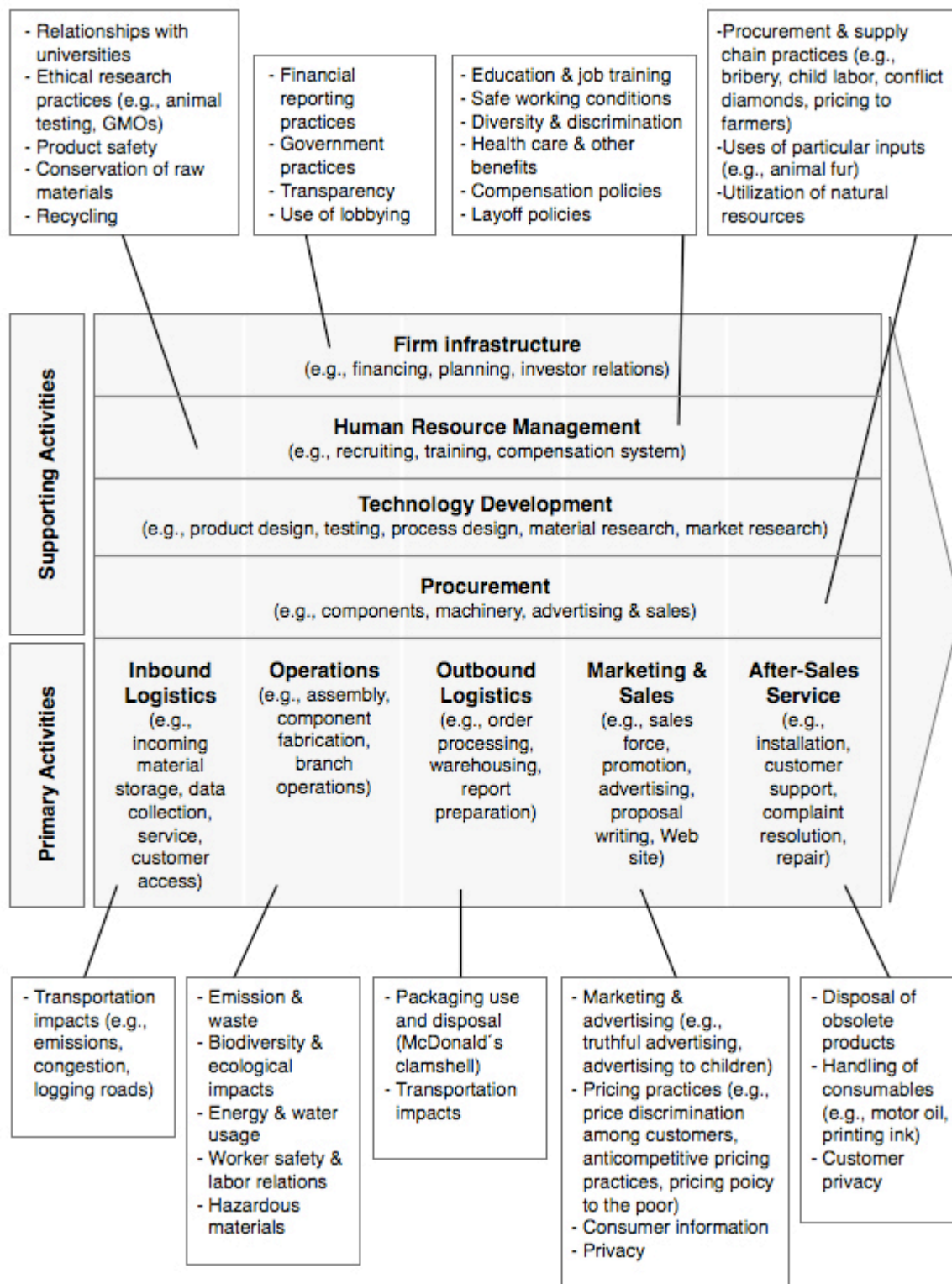
påvirket av samfunnets verdier, og befolkningen tror at samfunnsnyttige tiltak blir gjennomført på grunn av måten staten omtaler samfunnsansvar på. I realiteten gjøres det lite for det. Det er altså et skille mellom ord og handling (ibid. 76).

En tredje hypotese er at samfunnsansvar blir brukt instrumentelt for å minske avstanden mellom ønsket og virkelig tilstand (ibid. 35). Dette innebærer at regjeringen «vurderer tilgjengelige alternativer eller virkemidler ut fra de konsekvensene de har i forhold til målene som er fastsatt, foretar viljestyrte valg mellom alternativene, og oppnår de effektene som ønskes gjennom disse valgene» (ibid. 33). Profitt er fortsatt ledestjernen, og samfunnsansvar blir brukt fordi det gir et konkurransefortrinn eller fordi det er økonomisk gunstig.

1.4 Oppgavens avgrensninger

Når man hører snakk om samfunnsansvar, vil mange trolig tenke på bedrifters arbeid innenfor miljøvern eller rettferdige arbeidsforhold hos underleverandører i utviklingsland. Porter og Kramers oversikt (2006, 5) viser imidlertid hvor omfattende samfunnsansvar kan være (figur 1.1 på neste side). Samfunnsansvar er et dynamisk begrep som omhandler HMS og arbeidsforhold, veldedighet og støtte til lokalsamfunnet, filantropi, bekjempelse av korrupsjon, gaver til gode formål og det som virker å være en tendens i dag, forhold knyttet til bedriftens egen virksomhet og leveransekjede (St.Meld. nr. 10 (2008-2009)).

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på det eksterne samfunnsansvaret til selskapene. Hvordan forholder selskapene seg til fremtidens klimautfordringer? Hvilket ansvar tar selskapet for å verne miljø, samfunn, natur og arbeidsforholdene til fattige arbeidere i utviklingsland? Interne forhold, som tiltak mot høyt sykefravær, vil ikke bli omtalt. Korrupsjonsbekjempelse er heller ikke en del av denne oppgaven.



Figur 1.1: Eksempler på bedrifters sosiale påvirkning gjennom alle ledd i verdikjeden (Porter og Kramer 2006, 5).

Det finnes en mengde faglitteratur om både samfunnsansvar, omdømmebygging og organisasjonsteori. Teorikapitlet er nødvendigvis avgrenset til noen utgivelser innenfor de nevnte områdene. «Organisasjon, lederskap og endring i offentlig virksomhet» er et av fagene ved masterstudiet til Høgskolen i Oslo og Akershus, og «Organisasjonsteori for offentlig sektor» (Christensen m.fl. 2010) er hentet fra dette fagets pensumliste. En annen mye referert forfatter i denne oppgaven, Røvik (2007), er også sentral i masterstudiets pensum. Innenfor samfunnsansvar er Øyvind Ihlen (2011) en gjentakende referanse, det samme er Carson og Kosberg (2003), Karlsen (2010) og Porter og Kramer (2006). Max Weber (2000) og hans idealtyper er dessuten viet en viktig rolle i metodekapitlet.

Dette kapitlet innledet med min motivasjon for oppgavens tema, deretter ble det gitt en innføring i caset og problemstillingen. Tilhørende hypoteser ble presentert, før vi til slutt så nærmere på oppgavens avgrensninger. La oss nå ta en nøyere gjennomgang av teorien som ligger til grunn for denne oppgavens drøfting.

2. Teori

Dette kapitlet tar utgangspunkt i teori som skal belyse problemstillingen. Litteraturen knyttet til både organisasjonsteori og omdømmebygging stammer som nevnt fra pensumlitteraturen og fra hyppig refererte forfattere på masterstudiet. I tillegg tar kapitlet for seg begrepet «samfunnsansvar» (definisjoner, historikk, innhold, osv.), forklarer nært beslektede begrep, og omtaler aktuelle stortingsmeldinger innenfor samme emne, før kapitlet avsluttes med kritikk.

2.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori brukes til å beskrive og forklare organisasjonsatferd. En organisasjonsteoretisk tilnærming til offentlig sektor «forutsetter at man ikke kan forstå innholdet av den offentlige politikken og offentlige beslutninger uten å analysere styringsverkets organisering og virkemåte» (Christensen m.fl. 2009, 9). I boka «Organisasjonsteori for offentlig sektor» (2009) skiller forfatterne mellom to ulike perspektiver på organisasjonsteorien; det instrumentelle og det institusjonelle.

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som et redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne. Dette perspektivet stammer fra overgangen fra det nittende til det tjuende århundre, hvor organisasjonsteorien i moderne forstand ble utviklet, spesielt i USA gjennom Frederick Taylor og i Tyskland gjennom Max Weber. Taylor og den amerikanske organisasjonsteorien handlet om hvordan mennesker best kunne utnyttes i en organisasjon bygget etter maskinen som modell, såkalt rasjonell bedriftsledelse (ibid. 34). I Tyskland lanserte Weber «byråkratiteorien», som tok utgangspunkt i offentlige organisasjoner og da spesielt byråkratiet. Byråkratiteorien ser mennesket som et tannhjul i en stor maskin, som ved hjelp av formelle regler, kommunikasjonskanaler og rapporter, og et klart avgrenset ansvars- og myndighetsområde, kan oppnå maksimal effektivitet i organisasjonen (Weber 2000).

Det institusjonelle perspektivet åpner for at organisasjonene har egne regler, verdier og normer. De har dermed påvirkning på beslutningsadferden og tilpasser seg ikke styringssignaler fra ledelsen i like stor grad. Dette perspektivet stammer fra mellomkrigstiden

og utviklingen av mellommenneskelig teori – ofte bare omtalt som «human relations». Teorien stammer fra sosialpsykologien og tar for seg menneskets komplekse behov, og hvordan disse må ivaretas dersom organisasjonen skal lykkes. Etterhvert er denne teorien ført videre i mange ulike retninger. Felles for alle er å vektlegge motivasjon som noe mer enn lønn. Sosiologer har lansert ideen om den uformelle organisasjonen, dvs. de «private» og uoffisielle sider ved en organisasjon, og statsvitere snakket om organisasjoner som politiske systemer der deltagerne slåss eller konkurrerer om makt. På 1970-tallet ble ny-institusjonell teori utviklet, med den norske statsviteren Johan P. Olsen i spissen. Ny-institusjonalismen stiller seg kritisk til den vitenskaplige teoritradisjonen og vektlegger heller organisasjoners utvikling over tid og de uformelle sidene ved organisasjonen (Bakka og Fivelsdal 2008). Innenfor det institusjonelle perspektivet gjøres det et skille mellom myteperspektivet, som fokuserer på verdier og normer i organisasjonens omgivelser, og kulturperspektivet, som fokuserer på uformelle, interne verdier og normer i organisasjonen (Christensen m.fl. 2009, 9). Jeg skal nå se nærmere på det instrumentelle perspektiv og de to institusjonelle perspektivene.

2.1.1 Det instrumentelle perspektivet

I et instrumentelt perspektiv er organisasjoner redskaper eller instrumenter for å oppnå visse mål. Dette innebærer at de involverte, gjerne ledelsen, vurderer tilgjengelige alternativer og virkemidler og ser på hvilke konsekvenser disse får for de fastsatte målene. De foretar så viljestyrte valg mellom alternativene, og oppnår ønsket effekt gjennom disse valgene. Mulighetene for å nå målene ved utføring av oppgaver vil være begrenset til mål-middel-forståelse og gjennomslagskraft i forhold til andre aktører som har interesser knyttet til oppgavene. «Det formålsrasjonelle idealet er en situasjon der ledelsen, gjennom hierarkisk styring, har både stor evne til rasjonell kalkulasjon og stor grad av politisk og sosial kontroll overfor andre aktører» (ibid. 33, 49).

Det skilles mellom to varianter av det instrumentelle perspektivet. I en hierarkisk variant er organisasjonen sett på som enhetlig, hvor det vektlegges mål og kunnskaper om mål-middel-sammenhenger hos ledelsen i organisasjonen eller hos dem organisasjonen er et redskap for. I en forhandlingsvariant oppfattes organisasjonen å være sammensatt av ulike underenheter og posisjoner som delvis kan ha motstridende mål, interesser og kunnskaper. Ingen aktører kan

på egen hånd oppnå sine mål, og utfallet vil være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom de involverte (ibid. 34).

I et instrumentelt perspektiv tar problemløsingen sikte på å redusere eller eliminere avstanden «mellom en ønsket og en virkelig tilstand» (ibid. 34). I en instrumentell handlingslogikk er mål ofte gitt og formelle strukturer og normer blir virkemidler for å oppnå disse (ibid. 52). Problemløsning blir gjerne kalt en formålsrasjonell handling, og i innledningen av denne oppgaven var jeg innom hvordan samfunnsansvar i statlige selskaper kanskje kan forklares i lys av en slik type handling.

2.1.2 Kulturperspektivet

Et annet organisasjonsteoretisk perspektiv jeg benytter for å belyse problemstillingen er kulturperspektivet. Dette perspektivet forbinder organisasjonskultur med de uformelle normene og verdiene som vokser frem over tid i en formell organisasjon. En formell organisasjon som utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får institusjonelle trekk og blir gjerne omtalt som institusjonaliserte organisasjoner. Dette er organisasjoner som er mer komplekse og mindre fleksible og tilpasningsdyktige overfor nye krav, men de får nye og nødvendige kvaliteter som gjør dem i bedre stand til å løse oppgaver og utvikle et sterkere sosialt fellesskap. Organisasjonskultur er noe som «sitter i veggene», noe de ansatte internaliserer etter en viss tid i organisasjonen. Et kulturelt mangfold fører til at organisasjoner over tid blir mer ulike hverandre (ibid. 52, 53, 75). I dag er arbeidslivet en integrert del av vår sosiale identitet, og mange liker å knytte seg til organisasjoner med sosiale verdier, for eksempel bærekraftighet. Med andre ord, en virksomhet med sosial samvittighet og fokus på fremtidens miljøutfordringer, vil sannsynligvis knytte sterkere bånd til sine ansatte enn et selskap som kun fokuserer på effektive LEAN-strategier eller finurlige prismatriser. En virksomhet som på en overbevisende måte jobber for menneskerettigheter og et bedre klima, vil trolig knytte mer meningsfulle bånd til sine ansatte og tiltrekke seg høyere kvalifisert arbeidskraft, og slik sett heve virksomhetens evne til å yte (Morsing 2009, 441 - min oversettelse).

Målene i en kulturell handlingslogikk oppdages underveis og kalles passende atferd. I motsetning til det instrumentelle perspektivets pro-et-contra-argumenter, gjør man det som

oppfattes som rimelig eller akseptabelt. Hva som er passende atferd bygger på et kulturelt normativt og institusjonelt grunnlag. Dette avhenger av organisasjonskulturens utviklingsforløp og hvilke dominerende uformelle verdier og normer som er etablert. Der de instrumentelle og formelle reglene er fremtidsrettet, er de kulturelle og uformelle reglene primært rettet mot fortiden. Handlingen skjer i samsvar med erfaringsbaserte regler som har vist seg å fungere bra i tilsvarende situasjoner tidligere (Christensen m.fl., 2009, 54, 55, 75).

2.1.3 Myteperspektivet

Det tredje og siste perspektivet i denne oppgaven, er myteperspektivet. Som nevnt blir myteperspektivet i økende grad brukt som teoretisk referanse i studier av reformprosesser i offentlig sektor. Det kommer blant annet av at man innen statsvitenskapen er blitt mer bevisst de symbolske aspektene ved offentlig politikk. Dette avspeiles gjennom offentlige organisasjoner som blir stadig mer opptatt av sitt eget omdømme, for eksempel overfor media, publikum og overordnede politiske myndigheter.

Myteperspektivet kalles ofte for den ny-institusjonelle skolen innen organisasjonsteorien. Et nøkkelresonnement er at organisasjoner opererer i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan organisasjonen bør utformes. Disse normene må de forsøke å inkorporere og reflektere utad, selv om det ikke nødvendigvis gjør organisasjonen mer effektiv. Gjennom en slik prosess blir organisasjonene mer like – i hvert fall på overflaten. Her skiller myteperspektivet seg fra kulturperspektivet. Der kulturperspektivet fokuserer på normer og verdier som har «grodd frem over lang tid internt i organisasjonen», er myteperspektivet opptatt av skiftende verdier i omgivelsene. Disse sosialt skapte normene i institusjonelle omgivelser kalles myter. Mytene spres ofte raskt, gjennom imitasjon, og brukes uten at de gir instrumentell effekt. Organisasjonene gir inntrykk av implementering, men realiteten kan være at lite blir iverksatt (ibid. 75, 76). For å oppnå aksept i omgivelsene må organisasjoner derfor demonstrere «at man lever opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig framskritt, fornyelse og rasjonalitet» (ibid. 76). Disse mytene kommer gjerne til uttrykk gjennom generelle og tidsriktige ideer, og mytene blir moter som følges av offentlige organisasjoner.

En myte er altså en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon. En oppskrift som gjerne begeistrer, vekker oppmerksomhet og blir et forbilde for andre organisasjoner (ibid. 76). Myter tar gjerne form som mer eller mindre tydelige oppskrifter på hvordan organisasjoner bør utformes. Som nevnt tar myter for seg deler av, og ikke hele, organisasjonsutformingene. Institusjonaliserte oppskrifter er med andre ord ikke en totalløsning for hvordan man bør utforme en hel og kompleks organisasjon. Oppskriften bør heller ses på som et element eller en byggestein (ibid. 78). Myter er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle ideer og halvferdige gjenstander som må ferdigstilles i den enkelte organisasjon. Disse immaterielle ideene gjør den moderne organisasjonsoppskrift elastisk – organisasjonene får mulighet til å utvikle egne versjoner og tilpasninger (ibid. 81).

2.2 Omdømme og omdømmehåndtering

Samfunnsansvar og omdømmebygging blir ofte nevnt i samme setning. Som vi har sett er det gjerne med et kritisk blikk, men samfunnsansvar blir også nevnt som et vesentlig og naturlig aspekt ved omdømmebygging. Under lanseringen av Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) understreket f.eks. statsråd Sylvia Brustad samfunnsansvarets betydning for omdømme, kunde- og ansattelojalitet.¹⁰

Omdømme handler om «ideer og grep for å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene» (Røvik 2007, 195). Omdømme er mye mer enn markedsføring fordi det er mange flere «aktørgrupper» enn kun kundene som må tas hensyn til: media, ulike myndigheter, eiere, interesseorganisasjoner og kreditorer. Videre handler omdømme om mer enn omgivelsenes reaksjoner på prisen og kvaliteten på tjenesten eller produktet. Hvorvidt selskapet følger lover og regler, lever opp til samtidens normer for hvordan en effektiv og tidsriktig organisasjon skal se ut og hvordan man ter seg i spørsmål som får offentlig oppmerksomhet (f.eks. etiske problemstillinger og miljøspørsmål), inngår alle i vurderingen (ibid. 195).

¹⁰ <http://www.dagbladet.no/kultur/2009/02/08/564966.html> - lest 14.04.13

To premisser ligger til grunn for omdømmehåndtering. Det første handler om hvordan omdømme er sterkt knyttet sammen med organisasjoners bunnlinje og kan være avgjørende for organisasjoners evne til å frembringe gode resultater. Det andre handler om at omdømmet kan påvirkes og forandres. Dette er mulig fordi omdømmet er, uansett hvor faktabasert det er, i betydelig grad også et resultat av sosiale fortolknings- og meningsdanningsprosesser (ibid. 196). Røvik definerer omdømmehåndtering som:

Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatninger av og tillit til organisasjonen. (Røvik 2007, 196).

På slutten av 70-tallet og utover 80-tallet ble organisasjoner som drev med omdømmebygging uglesett. Det gikk imot gjeldende rasjonelle idealer om organisasjonsdesign. I dag er det derimot akseptert at organisasjoner systematisk forsøker å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (f.eks. gjennom kommunikasjonsstrategier og omdømmemålinger), og at dette er et viktig element i rasjonell virksomhetsstyring (ibid. 197). Næringslivet har blitt mer gjennomsiktig og omgivelsene har fått økt innsikt, noe som blant annet skyldes økt mediefokus og andre pressgrupper. Omgivelsene i dag vet mer om bedriftene, slik at det er lettere å holde den enkelte bedrift ansvarlig. Spesielt selskaper bak kjente merkevarer er sårbare for rykter om uetisk fremferd, og for noen bedrifter vil frykten for å «tape ansikt» være hovedmotivasjonen for å utarbeide en strategi for samfunnsansvar (Carson og Kosberg 2003:64).

2.3 Samfunnsansvar

Bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. (St.meld. nr. 10 (2008-2009)).

Samfunnsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR) eller Corporate Responsibility (CR) på engelsk, handler om å se bedriften i en mer omfattende samfunnsmessig rolle. De mange ulike definisjonene av begrepet gjør det vanskelig å operasjonalisere og måle konseptet

(Karlsen 2010:109), men kjernen i begrepet er hvilket ansvar bedrifter bør ta for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten – som nevnt definisjonen ovenfor, utformet av regjeringen.

På 1950-tallet, da samfunnsansvar først ble anvendt som eget begrep, var det mest snakk om den enkelte næringslivsleders sosiale ansvar i det samfunnet man opererte i (Nyeng 2011, 207). I USA gjaldt debatten sentrale forretningsmenn som Rockefeller og Ford – og hvorvidt de var moralsk forpliktet til å hjelpe samfunnets mindre heldigstilte (Carson og Kosberg 2003, 12). Senere flyttet man fokus over på bedriften, og ansvaret ble etter hvert koblet tett til miljøproblematikken. Tanken om næringslivets ansvar til samfunnet er altså ikke ny, men har fått fornyet aktualitet på 1990-tallet (ibid. 15). Nå er samfunnsansvar blitt utvidet til flere andre forhold, ikke minst menneskerettigheter og demokrati (Nyeng 2011, 207, 208). Bedriften opererer ikke lenger isolert, men påvirker og påvirkes av kultur, lokalsamfunnet og et politisk system. Globaliseringen har dessuten ført til at mange bedrifter er en del av og må ta hensyn til flere kulturer, lokalmiljøer og politiske systemer. Den største forskjellen i synet på samfunnsansvar før og nå, er graden av frivillighet. Det som før ble ansett som en frivillig innsats, blir nå sett på som en forretningsmessig nødvendighet (Carson og Kosberg 2003, 15). I 2008 publiserte nesten 80% av verdens 250 største selskaper ikke-finansielle rapporter (KPMG i Ihlen 2011, 18).

Det er likevel ikke alle som mener at selskaper skal ta samfunnsansvar. Den amerikanske økonomen Milton Friedman, som har blitt stående som den fremste kritikeren av samfunnsansvar, mente for eksempel at «the business of business is business», et syn gjort kjent gjennom artikkelen «The social responsibility of business is to increase its profits» (1970). Ifølge Friedman var bedriftens hovedoppgave å maksimere aksjonærenes profitt innenfor gjeldende etiske og juridiske rammer. Næringslivet har først og fremst en økonomisk funksjon, og når bedriftsledere donerer penger til veldedige formål innebærer dette at de i bunn og grunn stjeler penger fra aksjonærene. Friedman mente at samfunnsansvar kun var akseptabelt under én betingelse: hvis det ble gjort for å øke bedriftens profitt. Friedman kalte dette kamouflert profittmaksimering. I sum mente han at samfunnet var best tjent med en profittmaksimerende institusjon som fungerer mest mulig uhindret (Ihlen 2011, 54, 55). Friedmans syn er senere blitt bedre kjent som «aksjonærperspektivet».

Friedman ble etterhvert utfordret av Edward Freeman og hans «interessentperspektiv». Begrepet «interessent» har vært brukt siden tidlig på 1960-tallet, men forbindes i dag først og fremst med Freeman og hans bok «Strategic Management: A stakeholder approach» (2010). Freeman definerte interessenter som grupper eller individer som påvirker eller blir påvirket av bedriftens virke. Disse gruppene eller individene kan f.eks. være kunder, ansatte, leverandører, politikere, lokalsamfunn eller eiere. Det er ledelsens ansvar å sørge for at bedriften har støtte fra alle interessentene gjennom å balansere deres interesser. Interessentteorien har senere blitt videreutviklet med tanke på hvem som er interessenter og hvordan man prioriterer mellom deres interesser. Interessentene deles gjerne inn i primærinteressenter og sekundærinteressenter. Primærinteressentene er for eksempel kunder, ansatte og investorer, og deres støtte er helt avgjørende for selskapet. Sekundærinteressenter er for eksempel lokalsamfunnet, politikere og medier. Relasjonen selskapet har med disse interessentene oppstår gjerne som en følge av selskapets aktiviteter. Interessentteorien har mottatt kritikk for å være instrumentell og drevet av virksomhetenes egeninteresse. Likevel mener mange at teorien bør være et grunnlag for bedrifters arbeid med samfunnsansvar (Ihlen 2011, 65-67).

Ved siden av Friedmans aksjonærperspektiv og Freemans interessentperspektiv, eksisterer det en pliktetisk tilnærming til samfunnsansvar. Pliktetikken stammer fra Kant og handler om hvordan du skal kunne være tilfreds med egne handlinger, hvis situasjonen var snudd på hodet og beslutningen fikk betydning for deg (ibid. 67). En pliktetisk tilnærming betrakter ikke mennesker som midler, men selvstendige mål:

Det er oppfyllelsen av plikten som gir en handling etisk innhold, ikke konsekvensene av den (...) Organisasjoner må fri seg fra kostnad-nytte tenkningen i denne sammenhengen, og isteden fokusere på å innfri samfunnets krav som et selvstendig mål (ibid. 68).

En pliktetiker mener at den etiske verdien i en handling forringes dersom den gjøres av egeninteresse, og står slik sett i sterk kontrast til den instrumentelle mål-middel-tilnærmingen (ibid. 68). I Norge har Frode Nyeng skrevet mye om etikk i næringslivet, og i boka «Etikk og samfunnsansvar» (2011) problematiserer han det uetiske i å styre et selskap utelukkende etter

profittmål. Han mener selskapet da bryter med en etisk grunnstilling om at bedriften er en del av sine omgivelser og må tenke ut over omsetning og resultat. Samtidig sier Nyeng at man må ta høyde for at en bedrift er en innretning på et marked og at dens primære funksjon er å fylle en økonomisk rolle og bidra til et marked som fungerer som det skal. Dersom man mener at et velfungerende marked er viktig for et velfungerende samfunn, har en bedrift et grunnleggende ansvaret for å drive lønnsomt, slik at man ikke kaster bort andres penger (ibid. 209).

Som vi har sett er samfunnsansvar et begrep med mange ulike tilnærminger, men de fleste er enige om at dagens bedrifter er institusjoner i samfunnet, styrt av moralske så vel som økonomiske verdier (Karlsen 2010, 108, 109). Det skilles gjerne mellom to typer begrunnelser for en samfunnsansvarlig strategi:

- En etisk begrunnelse – at bedriften har et etisk ansvar overfor samfunnet som går utover det lovregulerte.
- En forretningsmessig begrunnelse – at bedriften har en samfunnsansvarlig strategi basert på egeninteresse, for eksempel at samfunnsansvaret først og fremst handler om å unngå skade på sitt offentlige omdømme.

Etiske og lønnsomme hensyn er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende. Ofte er begge hensyn gjeldende for bedrifter med strategier for samfunnsansvar. For mange bedrifter i dag er ikke spørsmålet om hvorvidt bedriften skal ta samfunnsansvar, men hva det ansvaret skal være og hvordan man best ivaretar det (Carson og Kosberg 2003, 16, 17). I dag diskuteres bedriftenes samfunnsansvar innad i bedriftene, i det sivile samfunn og hos myndighetene. Et utgangspunkt for denne diskusjonen har vært utviklingen av en «grønn bevissthet», et økt press på bedrifter til å ta en del av ansvaret for en bærekraftig utvikling. Presset fra frivillige organisasjoner og media har også tiltatt, og mange anser en samfunnsansvarlig strategi som en nødvendighet for et stabilt forretningsmiljø og godt omdømme. I tillegg mener mange at den nevnte globaliseringen har ført til mer makt til bedriftene, på bekostning av en svekket nasjonalstat. Dermed er det naturlig å stille spørsmålstegn ved denne maktforskyvningen og hvorvidt bedriftene forvalter denne til samfunnets beste (ibid. 15). Selskapene blir ikke lenger sett på som en juridisk eller økonomisk avgrenset enhet, men aktører med et ansvar som går

utover lønnsom verdiskapning. Utfordringen for selskapene er å forstå rekkevidden av dette ansvaret og sin egen innflytelsessfære (Karlsen 2010, 110).

2.3.1 Stortingsmeldinger om samfunnsansvar

På regjeringen.no får du 1784 treff i 221 dokumenter dersom du søker på «samfunnsansvar». En inngående dokumentanalyse av disse er for omfattende for denne oppgaven, men jeg vil trekke frem to stortingsmeldinger som begge blir referert til gjennom hele oppgaven. Det er særlig Utenriksdepartementet som har engasjert seg i debatten om samfunnsansvar (Ihlen 2011, 19), og stortingsmeldingen «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» (St.meld. nr. 10 (2008-2009)) er publisert av nettopp dette departementet. Med denne meldingen ga regjeringen sin tilslutning til tankegodset om samfunnsansvar (Ihlen 2011, 11), og hensikten var «å skape økt bevissthet og fremme samfunnsansvar både i privat og offentlig virksomhet».¹¹ Den andre stortingsmeldingen er «Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi» (St.Meld. nr. 13 (2010-2011)), også kalt «Eierskapsmeldingen». I denne trekker Nærings- og handelsdepartementet opp føringer for hvordan staten skal opptre som en samfunnsansvarlig eier (St.Meld. nr. 13 (2010-2011), 56). Regjeringen forventer at:

- Selskapene skal være ledende innenfor arbeidet med samfunnsansvar på sine områder. Det forventes at selskapene aktivt følger og er med på å utvikle god forretningskikk på de områder som er relevante for virksomheten.
- Selskapene har etiske retningslinjer, og at disse er offentlig tilgjengelig.
- Selskapene utarbeider retningslinjer for sitt arbeid med samfunnsansvar, og at retningslinjene er offentlig tilgjengelig.
- Selskaper med internasjonal virksomhet knytter seg til FNs Global Compact, og at selskaper med internasjonal leverandørkjede vurderer det samme.
- Selskaper med internasjonal virksomhet eller internasjonal leverandørkjede setter seg inn i og følger OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper.
- Selskaper med internasjonal virksomhet eller internasjonal leverandørkjede legger ILOs åtte kjernekonvensjoner til grunn for sin virksomhet.

¹¹ http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar.html?id=621814 – lest 29.03.13

- Selskapene utvikler vesentlige målindikatorer knyttet til samfunnsansvar, i dialog med sine viktigste interessenter.
- Selskaper rapporterer om sitt arbeid med samfunnsansvar, herunder også vesentlige utfordringer, mål og indikatorer for måloppnåelse. Selskaper av en viss størrelse forventes å benytte den internasjonalt anerkjente rapporteringsstandarden Global Reporting Initiative.
- Arbeidet med samfunnsansvar er forankret i selskapenes styre og at styrene rapporterer på vesentlige områder i sin årlige beretning.
- Selskapene har gode varslingssystemer i egen virksomhet.

I samme stortingsmelding trekker regjeringen frem noen særskilte forventninger innenfor fire områder de mener er ekstra viktige: menneskerettigheter; arbeidstakerrettigheter og anstendige arbeidsvilkår; korrupsjon og åpenhet om pengestrømmer; og miljø- og klimatiltak (St.Meld. nr. 13 (2010-2011), 56-60). De ønsker at selskapene skal integrere menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og arbeidet med miljø og klima i egne retningslinjer, sørge for å være i fremste rekke når det gjelder arbeidet med miljøtiltak og HMS, utvise åpenhet, unngå skatteparadiser, utvikle og bruke miljøvennlig teknologi, og identifisere og rapportere vesentlige miljøindikatorer knyttet til selskapenes miljø- og klimapåvirkning. Staten begrunner disse føringene med et ønske om «å ytterligere profesjonalisere» (St.Meld. nr. 13 (2010-2011), 35) arbeidet med samfunnsansvar gjennom å være en tydelig eier.

Det er interessant å observere hvordan St.meld. nr. 10 er utsatt for både kritikk og ros. Den får kritikk for å være for lite konkret og ros fordi de samme generelle formuleringene gir selskaper handlingsrom. Denne debatten vil bli ytterligere omtalt senere i oppgaven.

2.3.2 Samfunnsansvar i resten av verden

På et globalt plan har FN, OECD og The Global Reporting Initiative (GRI) vært sentrale i utarbeidelsen av retningslinjer for bedrifters samfunnsansvar. The FN Global Compact (UNGC) inneholder ti prinsipper innenfor områdene menneskerettigheter, HMS og arbeidsforhold, miljø og korrupsjon. Medlemskap i UNGC er gratis og gir tilgang til

ressurspersoner innad i FN og mulighet til å bruke FNs ”verktøykasse”.¹² OECD Guidelines for Multinational Enterprises inneholder anbefalinger og retningslinjer som dekker sentrale områder for ansvarlig forretningsdrift, og omhandler grunnleggende menneskerettigheter, bekjempelse av barnearbeid, tvangsarbeid og diskriminering.¹³ GRI er en uavhengig institusjon som har utviklet «Sustainable Reporting Initiativ». Her skal «den økonomiske, miljømessige og sosiale dimensjonen av bedrifters aktiviteter, produksjon og service» (Carson og Kosberg 2003, 70) rapporteres. GRI Guidelines er kun en veiledning til rapportering for bedrifter og kunder, ikke etiske retningslinjer eller et sett med standarder, men har likevel blitt et viktig bidrag til rapportering av selskapers innsats med tanke på bærekraftighet (ibid. 70).

I Europa har EU i mange år diskutert etiske retningslinjer for næringslivet, og i 2001 publiserte de et såkalt «Green Paper» om samfunnsansvar i 2001 (Ihlen 2011, 18). Ved EU-toppmøtet i Lisboa året før, formulerte statslederne et strategisk mål for Europa innen 2010: «Å gjøre Europa til den mest konkurransedyktige og dynamisk kunnskapsbaserte økonomien i verden, i stand til bærekraftig økonomisk vekst.» (Carson og Kosberg 2003, 61). Næringslivets sentrale rolle i samfunnsutviklingen gjorde at EU så seg nødt til å utfordre bedrifter til å ta større sosialt ansvar.

I USA er samfunnsansvar betraktet mer som en form for filantropi, hvor selskaper donerer penger eller tjenester til organisasjoner, formål eller individer. Dette går under betegnelsen «corporate philanthropy» eller «corporate citizenship». Gjennom skattelovgivningen oppfordrer amerikanske myndigheter til filantropi, da bedrifter ofte får skattefradrag for donasjoner. Likevel, for at et selskap skal kunne påberope seg å drive med CSR, er det en forutsetning at de yter utover det som er bestemt via lover og normer.¹⁴

2.3.3 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling ble først brukt som begrep på slutten av 1980-tallet og blir i dag hyppig nevnt i sammenheng med bedrifters samfunnsansvar. FNs verdenskommissjon for miljø og

¹² <http://www.norway.org/Norsk/Norge-i-USA/Naringslivets-samfunnsansvar-i-USA/> - lest 30.03.13

¹³ <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm> - lest 30.03.13

¹⁴ <http://www.norway.org/Norsk/Norge-i-USA/Naringslivets-samfunnsansvar-i-USA/> - lest 30.03.13

utvikling definerer begrepet som «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov».¹⁵ I boka «Etisk forretning - bedriftens samfunnsansvar» (2003, 18) skiller forfatterne Carson og Kosberg mellom en sterk og en svak definisjon av begrepet. Ifølge den sterke definisjonen skal handlinger som «bidrar til bærekraftig utvikling, ikke redusere eller skade verdens miljøkapital». Ifølge den svake definisjonen er handlinger som skader miljøet ikke nødvendigvis mindre bærekraftige «hvis de har økonomiske eller sosiale virkninger som veier opp for dette». Det er den samlede kapital som er viktig ifølge den svake definisjonen på bærekraftighet. Tanken er at gevinst på et område kan veie opp for eventuelle omkostninger, for eksempel kan avskoging veies opp mot skapte arbeidsplasser og økonomisk gevinst. En form for kapital erstatter en annen. Denne definisjonen står i kontrast til den sterke, hvis utgangspunkt er at en bærekraftig utvikling skapes ved å ta hensyn til tre komponenter:

- Miljø (kampen mot klimaendringene)
- Økonomi (minske forskjellene mellom rik og fattig)
- Sosiale forhold (fattigdom - befolkningsvekst skaper økt press på naturressurser)

FN lener seg mot den sterke definisjonen på sine hjemmesider og mener at hvis vi klarer å forbedre miljøproblemer, økonomisk ulikhet og sosiale forhold, kan vi skape bærekraftig utvikling.¹⁶ I 2000 kom FN med åtte tusenårsmål som skal nås innen 2015, hvor mål nummer syv nettopp handler om å «sikre en miljømessig bærekraftig utvikling» .

2.3.4 Den tredelte bunnlinje

Et annet begrep som, i likhet med bærekraftig utvikling, ofte nevnes i sammenheng med samfunnsansvar er «The triple bottom line». Begrepet ble lansert av John Elkington, en britisk forsker på bærekraftig utvikling, i 1994. Tanken om en tredelt bunnlinje innebærer at en bedrift har forpliktelser utover det økonomiske. Den tredelte bunnlinjen beskriver bedriftenes samfunnsansvar på områdene økonomi, miljø og samfunn. Det er viktig å opprettholde en bunnlinje eller å nå et minstekrav på de tre nevnte områdene. Den økonomiske bunnlinjen

¹⁵ <http://www.unric.org/no/rio20-hva-er-baerekraftig-utvikling>) - lest 14.12.12

¹⁶ <http://www.unric.org/no/rio20-hva-gjor-fn-for-baerekraftig-utvikling> - 14.12.12

omhandler det som genereres av sosiale og miljømessige goder. Den miljømessige bunnlinjen omhandler hvilke konsekvenser bedriftens virke har på det ytre miljøet. Den sosiale bunnlinjen omhandler det å ta vare på mennesker, enten det er internt (egne ansatte) eller eksternt (det øvrige samfunnet). Tradisjonelt har bærekraftig utvikling vært knyttet til miljøspørsmål, men den tredelte bunnlinje har synliggjort at bærekraftighet i tillegg omhandler den økonomiske og sosiale sfæren. Begrepet har likevel sine svakheter, inndelingen i tre adskilte sfærer vil ikke alltid fungere optimalt, ettersom samfunn, miljø og økonomi er tett knyttet sammen og er gjensidig avhengige av hverandre. Vår forståelse av den tredelte bunnlinje er i stadig utvikling, barnearbeid er for eksempel ikke et nytt fenomen, men i dag er det et mer kritisk tema enn for noen år siden. De tre bunnlinjene er ikke statiske og stabile, men i konstant bevegelse, avhengig av faktorer som politikk og kultur (Carson og Kosberg 2003, 17-22).

2.3.5 Kritikk

Samfunnsansvar og begrepets innhold er stadig utsatt for kritikk fra begge sider av den politiske skalaen. Den mest kjente kritikeren på høyresiden er Milton Friedman og hans tanker om at investorene er de eneste med et klart legitimt krav overfor bedriften i kraft av kapitalen de tilfører (Karlsen 2010, 107,108). Mange er fortsatt enige med Friedman, og mener at det ikke er næringslivets oppgave å engasjere seg i politiske og sosiale spørsmål, dette er problemer som må håndteres av offentlige myndigheter (Carson og Kosberg 2003, 22). Nyere forskning viser faktisk at aksjekursen synker idet en finansinstitusjon annonserer sitt samfunnsansvar, fordi investorer tror at dette vil ha en negativ effekt på selskapenes lønnsomhet.¹⁷

Begrepet samfunnsansvar blir også utsatt for kritikk fra frivillige organisasjoner, som mener selskaper bruker begrepet i den hensikt å bygge omdømme. De påstår at samfunnsansvar kun er velformulerte ord på selskapenes egne hjemmesider, i pressemeldinger og gjennom markedsføring, men at løftene ikke gjenspeiles i selskapenes faktiske handlinger. Dette blir tolket som et signal på upålitelighet og undergraver selskapenes legitimitet (ibid. 151). En lignende kritikk er den selskaper får for å bruke samfunnsansvar som «grønnvasking», det vil

¹⁷ <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Samfunnsansvar-gir-kursfall-pa-borsen-6675201.html#.UWqTECuAvbZ> - lest 13.04.13

si at bedriften knytter til seg frivillige organisasjoner, gjerne innenfor miljø- og naturvern, for å forbedre eget rykte. Coca-Cola ble utsatt for denne typen kritikk i 2012, da de inngikk et samarbeid med Røde Kors og deres prosjekt «Vann for livet». Dersom du kjøpte Bonaqua ga du samtidig tre liter vann til Afrika. Flere satte spørsmålstegn ved Coca-Colas egentlige hensikt med samarbeidet.¹⁸ «Blåvasking» er et annet nyere begrep som har oppstått i kjølvannet av FNs Global Compact. Denne kritikken handler om at de ni prinsippene i Global Compact ikke er forpliktende. Det eksisterer ingen kontrollerende instans som kan følge opp selskaper som ikke lever opp til intensjonserklæringen. Dermed mener kritikerne at det er en fare for at bedrifter tilslutter seg FN-prinsippene først og fremst for å assosiere seg med FN og det blå flagget, ergo begrepet «blåvasking» (ibid. 30).

Innledningsvis tok dette kapittelet for seg tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver. Først det instrumentelle perspektiv, deretter det kulturelle perspektiv og til slutt myteperspektivet. Videre gikk kapittelet gjennom begrepet omdømme og hvordan samfunnsansvar er tett knyttet til dette – på godt og vondt. Avslutningsvis så vi på hvordan samfunnsansvar er et uklart begrep utsatt for kritikk fra flere ulike hold. Videre skal jeg se nærmere på metoden som er brukt i denne oppgaven.

¹⁸ http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/alle_meninger/cat1002/subcat1041/thread252626/#post_252626) - lest 31.03.13

3. Metode

Dette kapitlet innleder med Weber og hans idealtipe, før det blir redegjort for undersøkelsesopplegget brukt for å samle inn data og hvordan dette påvirker oppgavens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Mange valg har blitt gjort, og kapitlet forsøker å klargjøre disse for leseren.

3.1 Webers idealtipe

Den tyske sosiologen Max Weber forsøkte å få orden i en kaotisk verden gjennom idealtyper (Weber 2000:199). Idealtypen er et ordensprosjekt i spennet mellom teori og empiri og mellom subjektivitet og objektivitet (Veiden 2010, 41). Ifølge Weber er idealtypen «ingen «hypotese», men vil angi retningen for hypotesedannelse. Idealtypen er ingen fremstilling av virkeligheten, men vil skaffe fremstillingen entydige uttrykksmidler» (Weber 2000:199). Idealtypen eksisterer altså ikke i virkeligheten, men den står heller ikke i motsetning til virkeligheten (Veiden 2010, 41). Videre sier Weber at idealtypen ikke er et forbilde, men kun «ideell» i et rent logisk henseende. Idealtypens betydning er å være et grensebegrep som virkeligheten måles med, i den hensikt «å tydeliggjøre bestemte betydningsfulle empiriske foreliggende forhold, og som den empiriske virkelighet sammenlignes med» (Weber 2000, 201, 202). Webers teorier er utgangspunktet for denne oppgavens undersøkelsesopplegg. Hvor langt fra idealtypen er den empiriske virkeligheten når det kommer til samfunnsansvar i statlige selskaper?

3.2 Valg av undersøkelsesopplegg

For å få en dypere forståelse av samfunnsansvar i statlige selskaper, bestemte jeg meg tidlig for å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse med et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Tverrsnittsundersøkelser benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, og gir et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 78). Dybdeintervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode, kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få detaljerte og fyldige beskrivelser (ibid. 143). Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 145) skiller mellom strukturerte,

semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer har en fast rekkefølge på spørsmål og svar. Semistrukturerte intervjuer gjennomføres etter en intervjuguide, men intervjuer varierer mellom spørsmål, temaer og rekkefølger. Et ustrukturert intervju er uformelt med et gitt tema og spørsmålene tilpasses intervjusituasjonen. Semistrukturerte intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer og ble valgt til denne oppgaven for å gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Standardisering gir et sammenligningsgrunnlag gjennom like spørsmål, og fleksibilitet gjør det mulig å følge opp interessante tråder og kommentarer underveis. Det ble identifisert sentrale deltemaer og spørsmålene ble utformet for å oppmuntre informanten til å komme med utdypende informasjon.

3.3 Analyseenheter - valg av informanter og intervjuopplegg

Selskapene er valgt ut basert på eierskap, størrelse og bransje. Eierskap innebærer at selskapene er heleid av staten. Alle selskaper med staten som hovedaksjonær (fra 51% eierskap og oppover) ble vurdert. Å skille mellom hvor stor påvirkning staten og andre eiere har hatt på samfunnsansvaret, ble for omfattende for denne oppgaven. Størrelse innebærer at selskapene har ressurser til å ta et omfattende samfunnsansvar. Bransje innebærer at selskapene tilhører forskjellige bransjer, slik at funn ikke kan tilskrives bransjekultur. Selskapene bør samtidig ikke være for langt fra hverandre når det kommer til virke og sektor, slik at tverrstudiet ikke ender opp som fragmenterte bilder av virkeligheten, uten relevante fellestrekk.

Denne utvelgelsen begrenset utvalget, men jeg sto likevel igjen med et betydelig antall selskaper. Det ble deretter gjort et homogent utvalg av informanter basert på yrke. Alle informantene jobber med og har ansvar for selskapenes arbeid med samfunnsansvar, og bør derfor ha inngående kjennskap til oppgavens tematikk. Informantene ble personlig rekruttert via et introduksjonsskriv på e-post. Introduksjonsskrivet presenterte undertegnede, ga en kort beskrivelse av oppgavens tema og hensikt og avsluttet med en forespørsel om å få gjennomføre et intervju. Tid og sted for gjennomføringen av intervjuet ble senere avtalt på e-post med positive respondenter. En oppfølgende e-post ble sendt etter to uker til alle som ikke responderte.

I utgangspunktet var det et mål å få på plass seks intervjuer med seks ulike selskaper, men avslag og manglende svar førte til at det totale antall intervjuer endte på tre. I tillegg til disse tre ble det gjennomført to intervjuer med to kommunale selskaper. Disse ble til slutt forkastet. Ikke fordi intervjuene ga lite data, men fordi forskjellen mellom statlig og kommunalt eierskap er for stor. De ekstra dataene ville rett og slett virket mot sin hensikt og gjort analysen mer komplisert. Det ble vurdert å intervju frivillige organisasjoner og private aktører som har gjort seg bemerket for sitt samfunnsansvar, men det ble for omfattende og jeg bestemte meg for heller å bruke disse aktørene som sekundærkilder.

3.4 Pålitelighet

Alle informantene er som nevnt nøkkelpersoner i arbeidet selskapene gjør med samfunnsansvar. I selskap A er informanten «Kvalitets- og miljøansvarlig», i selskap B «Miljøsjef» og i selskap C «Direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt». Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass for å sikre informanten trygge rammer og for å bruke minst mulig av deres tid. Intervjulengden varierte fra 45 minutter til én time og 20 minutter. Variasjonen skyldes først og fremst ulik lengde på svarene. Ettersom samfunnsansvar er et omfattende felt, forsøkte jeg tidlig å finne ut hva selskapet la i begrepet og hvilket ansvar de prioriterte. Jeg brukte deretter dette som referanse gjennom intervjuet. Intervjuguiden ble inndelt i disse bolkene:

1. Introduksjon
2. Erfaringer med samfunnsansvar
3. Forventninger fra interessenter
4. Muligheter, utfordringer og kravet om profitt
5. Samfunnsansvar som strategi (internt og eksternt)
6. Samarbeid med andre aktører
7. Effekt
8. Avslutning

Underveis forsøkte jeg å følge opp interessante tråder og endret rekkefølge eller strøk spørsmål dersom de ble besvart underveis. Etter hvert intervju ble det gjort mindre endringer i intervjuguiden. Noen spørsmål ga lite relevant informasjon og ble fjernet, mens andre var

upresist formulert og ble endret. I tillegg la jeg inn noen få oppfølgingsspørsmål der det var naturlig.

Det ble brukt båndopptaker for å sikre en nøyaktig og korrekt gjengivelse. For å hindre strategiske svar ble ikke spørsmålene utdelt på forhånd. Alle ble informert, både i den innledende e-posten og deretter i intervjusituasjonen, om at de og selskapet de jobber i ville bli anonymisert. Hensikten med anonymiseringen var å gjøre det enklere for informantene å dele informasjon, uten å måtte tenke på eventuelle negative konsekvenser. I etterkant ble intervjuene først transkribert ordrett, og deretter anonymisert før ikke-relevant informasjon systematisk ble fjernet. Anonymiseringen førte til visse utfordringer, spesielt med tanke på bruk av offentlig tilgjengelig informasjon, for eksempel på selskapenes hjemmeside. Mye av denne informasjonen kan bli sporet i løpet av sekunder gjennom et søk på Google. I de tilfellene hvor det har vært mulig å omskrive funn, uten at det har endret funnenes kjerneinnhold og mening, har dette derfor blitt gjort. I noen få tilfeller hvor dette har vist seg å være særs komplisert, har jeg dessverre vært nødt til å utelate funnene.

Nøkkelinformasjon fra dybdeintervjuene presenteres i en oppsummerende tabell i kapittel fire og intervjuguiden presenteres i sin helhet i vedlegg 1. Dataene fra dybdeintervjuene blir sett under ett, og jeg forsøker å finne tendenser på tvers av selskapene i drøftingen i kapittel fem.

3.5 Troverdighet

Denne oppgaven har flere ulike former for skjevheter det er viktig å drøfte. Det finnes ingen regel for hvor mange informanter en kvalitativ undersøkelse må ha, og det eksisterer tilfeller hvor banebrytende forskning har tatt utgangspunkt i ett enkelt individ (Wadel 1973). Tre informanter er kun halvparten av det som var utgangspunktet, og flere informanter kunne gitt mer informasjon og styrket oppgavens troverdighet som en tverrsnittsundersøkelse.

Alle selskapene i oppgaven opererer på nasjonalt plan, men varierer i både omsetning og antall ansatte. Selskap A og C har begge et par hundre ansatte. Selskap A omsetter for noen hundre millioner kroner, mens selskap C omsetter for over en milliard. Selskap B har flere tusen ansatte og omsetter for flere milliarder. Denne forskjellen er større enn det som var tenkt, men et resultat av manglende svar og avslag. Selskapene virker likevel å ha organisert

arbeidet med samfunnsansvar forholdsvis likt, men der informanten i selskap A må fordele sin arbeidstid 80/20 mellom samfunnsansvar og kundeservice, har selskap B og C flere som jobber dedikert med samfunnsansvar.

Selskap A og Bs kjernevirke er tjenester, mens selskap C driver med produksjon. Selskapene tilhører dessuten hver sin sektor. Ett selskap tilhører transportsektoren. Hvilken sektor de to andre tilhører kan jeg ikke nevne uten samtidig å avsløre hvilke selskaper det gjelder. Alle selskapene retter seg mot bedriftskunder, men selskap B har i tillegg et stort antall private kunder.

Det er også viktig å nevne at selskap A er et datterselskap. Dette selskapet kom jeg i kontakt med via en bekjent, som jobber i samme selskap. Vedkommende hjalp meg å komme i kontakt med riktig person, og informanten er derfor rekruttert på en annen måte enn de to andre. Informanten fra selskap A har ikke direktekontakt med staten, men får sine føringer via morselskapet. Selskap A har heller ikke egne miljømål, men forholder seg til mål og strategier bestemt av morselskapet. Intervjuet er likevel med i oppgaven fordi informanten delte mye interessant informasjon, både om eget datterselskap og relasjonen til morselskapet. Slik sett belyser informanten problemstillingen fra en litt annen vinkel.

Ved intervjuet i selskap B tok informant 1 (min kontaktperson) med seg en ekstra informant vedkommende mente ville bidra med utfyllende informasjon. Jeg ble informert om dette på forhånd via e-post, og ønsket ikke å avvise dette av frykt for at informant 1 ville trekke seg. Informant 2 var «Konsernkontroller i sentralkonsernstab», med arbeidsoppgaver som omhandlet konsernets tanker om samfunnsansvar, samfunnsregnskap, etiske retningslinjer og korrupsjonsarbeid. Selv om jeg i utgangspunktet var skeptisk til å intervjuer to stykker samtidig, bidro informant 2 med mye nyttig informasjon. Jeg opplevde heller ikke informant 1 som tilbakeholden eller engstelig for å dele meninger og erfaringer.

Manglende svar og avslag førte altså til et tilfeldig utvalg av selskaper innenfor det strategiske utvalget som var utgangspunktet. Dette tilfeldige utvalget kan ha ført til at informantene i undersøkelsen ikke er de som er best egnet til å belyse problemstillingen, også kalt klassifiseringskjevhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 245). Det er heller ikke

utenkelig at selskapene som er gode på samfunnsansvar er mer tilbøyelig til å svare positivt ved en forespørsel, enn selskapene som ikke er det. Denne mulige skjevheten er ikke ytterligere undersøkt, men jeg opplevde informantene som oppriktige og villige til å dele både positive og negative erfaringer. Til tross for anonymiteten kan ikke «social desirability bias» (ibid. 246) utelukkes, det vil si at informantene forsøker å fremstille seg selv og selskapet i et godt lys. Hukommelsesskjevhet er heller ikke uvanlig og er spesielt aktuelt ved kvalitative undersøkelser hvor informantene deler mye informasjon. Ingen informanter kan gjengi historier eller erfaringer med 100% korrekthet. Minner påvirkes og informantene opplever, husker og evaluerer ulikt (ibid. 246).

Jeg har også brukt meg selv som instrument ved innsamlingen av data. Dette kan påvirke informanten og settingen og kan føre til såkalt intervju-effekt (ibid. 245). Hvordan spørsmålene har blitt stilt, mitt antrekk, kroppsspråk og hvordan jeg har reagert på svarene kan ha påvirket informanten, men jeg opplevde ingen av informantene som tilbakeholdne – heller det motsatte. Informantene var alle ivrige etter å dele erfaringer. Gode, som dårlige.

Mine observasjoner og analyser er selvfølgelig verdiladet og ingen andre ville tolket funnene på nøyaktig samme måte. For å øke sannsynligheten for troverdige resultater finnes det to teknikker: vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å bruke tid i felten for å skille ut relevant informasjon og bygge tillit. Metodetriangulering betyr at forskeren bruker ulike metoder, for eksempel observasjon og intervju, eller at forskeren tar utgangspunkt i flere settinger, ikke bare én (Lincoln og Guba i Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 247). Til denne oppgaven var det ikke tid til å gjennomføre en vedvarende observasjon og det er kun brukt intervju som metode, men det er tatt utgangspunkt i tre settinger for å kunne validere funnene på tvers av selskaper.

3.6 Overførbarhet

Et lite datagrunnlag med flere skjevheter er ikke et ideelt utgangspunkt for å generere overførbar kunnskap. Oppgaven forsøker likevel å gi et øyeblikksbilde av den empiriske virkeligheten for å kunne sammenlignes med en idealtipe av samfunnsansvar. Dataene viser flere interessante fellestrekk, og disse er koblet til relevant teori. Slik sett vil oppgaven ha en overføringsverdi for andre forskere innenfor tilsvarende felt, og øyeblikksbildet oppgaven

skisserer blir et bidrag til debatten om hvilken rolle samfunnsansvar har i statlige selskaper. Ettersom samfunnsansvar heller ikke er et fenomen som utelukkende tilhører statlige selskaper, vil noen funn kunne vise seg gjeldende også for andre ikke-statlige aksjeselskaper.

Personlig har undersøkelsene gitt meg en dypere forståelse av hva begrepet samfunnsansvar inneholder og hvordan dette kan brukes instrumentelt, kulturelt og som en myte. Denne forståelsen håper jeg å kunne utnytte dersom jeg ved anledning skal jobbe mer dedikert med samfunnsansvar, enten direkte eller mer indirekte gjennom samarbeid med diverse organisasjoner.

Metodekapittelet har redegjort for oppgavens undersøkelsesopplegg, pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Neste kapittel presenterer sentrale funn hentet fra dybdeintervjuene og selskapenes egne hjemmesider.

4. Resultater

Resultatene fra dybdeintervjuene presenteres i dette kapittelet i form av en tabell. Tabellen er strukturert etter intervjuguidens temabolker. Tendenser og trender på tvers av intervjuene vil bli ytterligere diskutert i neste kapittel, hvor kommentarer fra informantene vil bli trukket frem for å belyse problemstillingen og tilhørende hypoteser.

4.1 Nøkkelinformasjon om samfunnsansvar i statlige selskaper

Jeg har ikke forsøkt å operasjonalisere samfunnsansvar, fordi hensikten med studien var å avdekke hva informantene la i begrepet, hvilket forhold de hadde til det og hvilke aktiviteter som utgjør selskapenes samfunnsansvar. Dybdeintervjuene resulterte i en betydelig mengde tekst, og tabellen på neste side (tabell 4.1) er en oppsummering av informantenes syn på samfunnsansvar. Tabellen inneholder dessuten offentlig tilgjengelig informasjon bl.a. hentet fra selskapenes hjemmesider. Dette gjelder for eksempel selskapenes syn på samfunnsansvar, hvilket samfunnsansvar de prioriterer, hvorvidt selskapene sponser og hvilke samarbeidspartnere de har på samfunnsansvar.

Som nevnt i metodekapittelet har jeg sensurert noe informasjon for å ivareta informantenes anonymitet. Spørsmål som ikke har resultert i relevant informasjon er utelatt og andre spørsmål og svar er slått sammen. Tabellen viser at det både er fellestrekk og forskjeller mellom selskapene og deres jobb med samfunnsansvar. I neste kapittel vil disse funnene bli ytterligere drøftet opp mot relevant teori.

	Selskap A	Selskap B	Selskap C
Syn på samfunnsansvar	Gjennomføre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konsesjonsbelagt.	Skape verdier for eier og samfunn, gjennom å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig [drift].	Hvordan selskapet, gjennom kjernevirksomheten, kan bidra til å løse samfunnsutfordringer på en langsiktig og lønnsom måte.
Prioritert samfunnsansvar	Miljø og integrering.	Miljø og arbeid mot korrupsjon.	Miljø og byutvikling, HMS og arbeidsforhold, etikk.
Krav og forventninger fra interessenter	Eiere (morselskapet), ansatte og kunder.	Eier (departementet – gjennom eierskapsmeldingen), ansatte og kunder.	Eier (departementet – gjennom eierskapsmeldingen), ansatte og kunder.
Motivasjon for BSA-arbeid	Konkurransefortrinn, tilfredsstillende kunder og deres krav, omdømme.	Omdømme, konkurransefortrinn, kultur, tilfredsstillende interessenter og deres krav.	Omdømme, konkurransefortrinn, kultur, tilfredsstillende interessenter og deres krav.
Muligheter i BSA	Konkurransefortrinn.	Konkurransefortrinn.	Oppmerksomhet, taletid og konkurransefortrinn.
Utfordringer med BSA	Stor sjanse for å få negative oppslag i media hvis man gjør «feil».	Stor sjanse for å få negative oppslag i media hvis man gjør «feil», holde orden i eget hus.	Store muligheter for negative konsekvenser hvis man ikke klarer å leve opp til det man sier.
Samarbeid med frivillige og statlige organisasjoner knyttet til BSA	Zero, Norsk Folkehjelp, Sintef, Svanens innkjøperklubb, VOX, NHO Klimapanelet, Klimaløftet, Fremtidens Byer, Grønt punkt, Klimapakten Stockholm Stad.	SOS Barnebyer, Unicef, Miljøagentene og en stor norsk kulturinstitusjon.	Zero, ZEB og Initiativ for etisk handel. Sak-for-sak basert.
Sponsing	Ja.	Ja.	Ja.
Samfunnsansvar en del av forretningsstrategien	Ikke helt, men i ferd med å bli det.	Ja.	Ja.
Tredelt bunnlinje	Nei, en årlig handlingsplan med miljømål.	Nei, balansert målstyring. Eget samfunnsregnskap publiseres årlig.	Nei, egne KPI-er (Key Performance Indicators) knyttet til samfunnsansvar.
Andre relevante tiltak	Miljøstipend, etiske retningslinjer (begge gjennom morselskapet).	Miljøstipend, miljøblogg, miljøkalkulator, etiske retningslinjer.	Arrangerer konkurranser som belønner bærekraftige ideer, etiske retningslinjer.

Tabell 4.1: Nøkkelinformasjon om selskapenes samfunnsansvar.

5. Drøfting

Der forrige kapittel presenterte en oppsummerende tabell med nøkkelresultater, vil dette kapittelet drøfte funnene mer utfyllende. Jeg vil se etter fellestrekk og tendenser på tvers av dataene og drøfte disse opp mot de tre organisasjonsteoretiske perspektivene for å belyse oppgavens problemstilling og hypoteser.

5.1 Hvor langt har staten kommet?

Tabellen i kapittel fire viser at samfunnsansvar står høyt på agendaen i alle selskapene, men er samfunnsansvaret en del av kjernevirksomheten, og er det nyttig for deres konkurransevne og for samfunnet (Karlsen 2010, 119)?

Ifølge Porter og Kramer (Karlsen 2010, 119) vil det gagne samfunnet mer om tiltakene selskapene iverksetter er frivillige og tilpasset kjernevirksomheten til bedriften. I Karlsen (2010, 119) blir det presentert et rammeverk som skal hjelpe bedrifter med å ta valg i tråd med selskapets karakter (tabell 5.1).

	Reaktiv	Proaktiv
BSA ikke en del av kjernevirksomhet	Symbolisk	Avlat
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og reguleringer	Genuint samfunnsansvarlig

Tabell 5.1: Kategorier av samfunnsansvar (Porter og Kramer i Karlsen 2010, 119)

Svært mye av samfunnsansvaret som blir tatt i dag preges av å være symbolsk, det vil si at bedrifter reagerer på noe som skjer i markedet. Når ansvaret heller ikke er knyttet til kjernevirksomheten til bedriften, ligger de fleste selskapene til venstre i matrisen. En reaktiv bedrift følger regler, reagerer under press og følger gjerne etter dominerende bedrifter i bransjen. En proaktiv bedrift ligger derimot gjerne i forkant av lovverket, noe informanten i selskap C oppgir at de gjør:

Vi jobber med å få staten som eier til å bli en tøffere lovgiver (...) på miljøsidene mener vi at staten som lovgiver har vært for ettergivende; de setter ikke høye nok krav.

Ideelt sett bør samfunnsansvaret også være strategisk. Hvis det strategiske samfunnsansvaret i tillegg er knyttet til kjernevirksomheten, kan bedriften betegnes som genuint samfunnsansvarlig (Karlsen 2010:119). Turtøyprodusenten Stormberg er et eksempel på en bedrift som ligger i forkant av lovverket. Selskapet taler sin egen bransje midt i mot ved å fronte kampanjen «Vreng kleskjedene». Fremtiden i våre hender ønsker med denne kampanjen å presse andre klesprodusenter til å offentliggjøre hemmelige fabrikkklister. Kampanje har foreløpig resultert i mer enn 8000 underskrifter og presset kjente merkevarer som H&M og Moods of Norway til å offentliggjøre sine fabrikkklister.¹⁹

Informanten i selskap C opplever selskapet som en ledende aktør på samfunnsansvar og mener det «ligger ordentlig i ryggmargen til selskapet». Informanten i selskap B opplever at selskapet er i forkant av eierne:

[Departementet] har noen indikatorer de skal måle oss på (...) Vi har spurt om vi ikke også kan få noen miljø- eller bærekraftighetskriterier (...) men det var de ikke klare for enda. Det kunne vi snakke litt om og komme tilbake til.

Selskapene sier selv at de er gode på samfunnsansvar, men hvor mye ansvar tar de utover det åpenbare, det vil si å skape og levere produkter og tjenester som kunder vil ha, tilby arbeid og karrieremuligheter for arbeidstakere, utvikle markeder for leverandører, betale skatt til myndighetene og nå statens krav til avkastning på egenkapital (Karlsen 2010, 118)? Informanten i selskap A opplyser at morselskapet har kommet lenger enn informantens eget selskap: «Morselskapet har jobbet med samfunnsansvar i flere år. (...) men ingen her, ingen avdelingsledere, skjønner egentlig hva det dreier seg om. De ser kun på det som noe som ikke skaper inntekt.» I selskap B er et av hovedmålene i selskapets egne miljøplaner å «sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig [drift]». I samme miljøplan kommer det frem at ett av to overordnede strategiske mål for det ytre miljøet er å ikke påføre «skade på miljø som følge av selskapets virksomhet».

¹⁹ <http://vrengkleskjedene.framtiden.no/> - lest 19.04.13

Mål blir gjerne definert som «begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden» (Christensen m.fl. 2009, 99). Målene kobles ofte til en instrumentell tenkemåte, men kan også ha kulturelle og symbolske aspekter. Selskap A har mål (definert av morselskapet) med symbolske effekter: «Sammen med teknologivirksomheter og kunder, jobber [vi] aktivt med å finne miljøtiltak som vil bidra til reduserte utslipp». Det samme gjelder for selskap C, som sier at de hele tiden skal strekke seg for å bli bedre på miljøsidan gjennom «et lavere CO2-fotavtrykk, lavere utslipp og at vi hele tiden finner nye teknologiske løsninger som er bedre enn det vi har hatt tidligere». Målene har et høyt abstraksjonsnivå og virker ment som generelle rettesnorer for selskapene. De gir bedriftene en bred ramme for sine aktiviteter og bærer preg av symboler som vi kan forstå ut fra et myteperspektiv (ibid. 100). Mye overlates til selskapene når det gjelder å bestemme egne satsningsområder og definisjoner:

Vi har en eier, som representerer staten, som har det bygget inn i vedtektene våre (...) styret blir pålagt å utøve samfunnsansvar, men så er ikke det veldig godt beskrevet i vedtektene (...) Det er ikke alltid 100% tilpasset i forhold til hvordan det selskap B mener virker riktig for oss, så vi forsøker å definere dette på en egen måte. (Informant 2 i selskap B)

Mål med symbolske aspekter minner om det Christensen m.fl. (2009, 87) skriver om myter som et universalmiddel, et redskap som kan brukes av alle relativt uavhengig av lokalisering, formål, størrelse, kulturelle kontekst, antall ansatte, type arbeidskraft og på tvers av offentlig og privat eierskap. Sammenfallende faktorer peker på et årsak-virkningsforhold som er tilnærmet likt overalt. Hvis man innfører X, vil Y inntreffe (ibid. 88). Samfunnsansvar blir oppfattet som noe selskapene bør drive med, uten at det er klart for alle hvorfor eller hvem eller når:

Vår tidligere administrerende direktør, som nettopp har gått av, har ingen forståelse eller kjennskap [til samfunnsansvar]. Men han skjønner at vi må gjøre noe med «de greiene og de CO2-tallene», som han ikke skjønner noe av, fordi han tenker på barnebarna som en dag kommer. Folk begynner nok å tenke, men det er veldig lett at de tenker at det er «sikkert millioner av år til - det fikser noen». (Informant i selskap A)

I et myteperspektiv minner dette om det Christensen m.fl. (2009, 92) forteller om frikoblet implementering. Frikoblet implementering inntreffer når myten ikke får styrende virkning på aktiviteter som er av betydning for selskapenes evne til å produsere varer og tjenester. Denne typen implementering skjer som oftest når man må velge mellom effektivitet, som tilsier at man bør holde fast ved innarbeidede rutiner, og omgivelsenes forventninger.

I et instrumentelt perspektiv gir regjeringens uklare definisjoner og mål selskapene vide muligheter til å operasjonalisere samfunnsansvar etter eget forgodtbefinnende. Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009), som skulle vise at regjeringen tok samfunnsansvar på alvor, mottok både ris og ros. Amnesty, Forum for utvikling og miljø, Fremtiden i våre hender og Kirkens Nødhjelp kritiserte alle meldingen for å være «verken konkret eller ambisiøs» (Ekeløve-Slydal m.fl. 2009, 37). Samtidig roste administrerende direktør i NHO, Finn Bergersen jr., meldingen og sa den ga næringslivet tillit og handlingsrom.²⁰ Det er ikke unikt for den norske stat å omtale samfunnsansvar i generelle vendinger. Definisjonen på samfunnsansvar i stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) har klare fellestrekk med definisjoner man finner utenlands (Ihlen 2011, 134). Informanten i selskap C forteller at veldig få av de ti kriteriene i FNs Global Combat er relevante og kaller de «selvfølgeligheter», derfor er det «ekstremt viktig for en virksomhet å selv definere hva den legger i samfunnsansvar».

Samfunnsansvaret i selskapene i undersøkelsen handler først og fremst om hvordan driften kan gjøres enda mer energi- og kostnadseffektiv; bruke mindre strøm, slippe ut mindre CO2 og redusere kostnader. Alle selskapene oppgir konkrete mål og tiltak for å oppnå dette på egne hjemmesider. Ingen av selskapene opererer med en tredelt bunnlinje, men har i stedet utviklet tilpassede måleindikatorer tilknyttet samfunnsansvaret. Tanken om at alle selskapene har formet samfunnsansvaret til noe eget, går imot teoriene til sentrale organisasjonsforskere som DiMaggio og Powell, samt Meyer og Rowan, som snakker om «det store ensrettingsscenariet». Dette scenariet går ut på at institusjonalisering og globalisering er krefter som virker i retning av økt strukturell isomorfi – altså stadig likere organisasjonsformer. Selskaper som oversetter og bearbeider samfunnsansvar fra institusjonelle omgivelser, bidrar til å modifisere forestillingen om en uavvendelig

²⁰ <http://www.rorg.no/Artikler/1986.html> - lest 19.04.13

homogeniseringsprosesser. Samfunnsansvar spres og blir tolket på ulike måter, slik at det til stadighet skapes nye og forskjellige versjoner. Dermed blir samfunnsansvar en mellomting mellom isomorfi og konvergens, typisk for standardfortolkningen av myteperspektivet, og divergens og mangfold, typisk for kulturperspektivet (Christensen m.fl. 2010, 95).

Kulturelle normer og verdier har stor betydning for en organisasjons utvikling, og «identitet» vokser gradvis frem «gjennom naturlige utviklingsprosesser» (Christensen m.fl. 2009, 69). På hvilket tidspunkt samfunnsansvar ble en del av norske bedrifters agenda, kommer ikke tydelig frem verken i faglitteraturen eller i undersøkelsene tilhørende denne oppgaven. Luthen (i Ihlen 2011, 11) sier samfunnsansvar alltid har vært på agendaen, «selv om det kanskje ikke tidligere ble definert som samfunnsansvar». Informant 1 i selskap B forteller:

Informant 2 og hans folk har jobbet med samfunnsansvar, man man har kanskje kalt det samfunnsregnskap. Det kommer stadig nye ord, men i prinsippet har selskap B jobbet systematisk med det i mange år.

Ifølge Christensen m.fl. (2009, 82) har myter gjerne en uklar historie. En mulig forklaring på dette kan være at det handler om ulike varianter av samme idé. Det er tradisjonen for tenkning om samfunnsansvar som vektlegges (Ihlen 2011, 11). En tradisjon som oppstår innenfra blir i et kulturperspektiv omtalt som et indre press. Organisasjonsmedlemmer bringer uformelle normer og verdier inn i organisasjonen og gjør dem gjeldende der. I selskap C opplever for eksempel informanten forventninger fra den oppvoksende generasjonen om at selskapet tar langt mer samfunnsansvar nå enn da informanten selv «gikk inn i arbeidslivet». Informanten i selskap A opplyser at de ansatte har savnet en satsing på samfunnsansvar:

Vi ble miljøfyrtårnsertifisert i sommer. Det går like mye på å involvere de ansatte (...) Da er det en del som ikke bryr seg, mens mange sier «det her har vi ventet på». Fordi de gjør det hjemme, sorterer og tenker over hva de gjør. Om de tar bussen eller bil. Men på jobben har de følt at de kan være miljøsvin.

I et myteperspektiv kan samfunnsansvar ses på som et individualisert konsept – et tilbud hvert enkelt organisasjonsmedlem kan ta del i (Christensen m.fl. (2009, 90). Intervjuene viser at de ansatte gjerne deltar i gjennomføringen av samfunnsansvaret.

Også finner man (...) en veldig engasjert medarbeider og en vaktmester som bryr seg og kjefter hver eneste dag på de som tømmer papp i restavfallet og så videre. Det er de som driver [samfunnsansvaret] frem. (Informant i selskap A)

Et typisk trekk ved myter er at de sprer seg uten at man tilsynelatende kan peke på hvilken konkret effekt de har (ibid. 87). Det eksisterer ingen klare beviser på at det nødvendigvis er økonomisk lønnsomt å satse på en samfunnsansvarlig strategi, eller at bedrifter som ikke gjør det vil lide økonomiske tap. Shell hadde for eksempel ingen betydelige målbare tap etter Brent Spar²¹ og Nigeriaskandalen²² i 1995, med unntak av en kortsiktig nedgang i det tyske markedet som følge av en forbrukerboikott. Likevel valgte Shell å satse på samfunnsansvar fordi omdømmet hadde fått en stygg skraper i lakken og en følelse av ubehag spredde seg blant de ansatte (Carson og Kosberg 2003, 66).

Flere undersøkelser bekrefter at samfunnsansvar står høyt på agendaen i norsk næringsliv. I en undersøkelse ble 200 norske bedriftsledere spurt om hvor opptatt de var av samfunnsansvar på en skala fra 1-5 (1 liten grad og 5 stor grad). 86% plasserte seg på 4 og 5. Bare 2% plasserte seg på 2. Ingen på 1. Mer enn 75% svarte i tillegg at de hadde en plan for samfunnsansvar (Larsen i Ihle 2009, 18). En NHO-undersøkelse viste at 91% av ledere mener at sosialt engasjement lønner seg på lang sikt, og 70% svarte at omdømmet ble styrket av arbeidet med ikke-økonomiske verdier (Thompson i Ihlen 2009, 19). Lignende grunner til å drive med samfunnsansvar nevner informantene. De mener de er tjent med å være miljøledende «på lang sikt» (informant i selskap C), de ønsker å bli et selskap i en posisjon hvor «miljø skal være fundamentet» (informant 1 i selskap B) og sier det er utenkelig å skulle «gjøre noe annet» enn å drive samfunnsansvarlig (informant i selskap A).

²¹ Shell hadde planer om å senke oljeplattformen Brent Spar i Nordsjøen, men ble tvunget til å endre denne beslutningen etter massivt press, bl.a. fra Greenpeace (Carson og Kosberg 2003:39).

²² I 1993 stanset Shell produksjonen av olje i Nigeriadeltaet etter voldsomme demonstrasjoner og påstander om at selskapet samarbeidet med nigerianske myndigheter i undertrykkelsen av ogonifolket. En langvarig konflikt kulminerte da Nigerias militære regime henrettet ni ledere av ogonifolket i 1995. Shell fikk kritikk for ikke å ha brukt sin innflytelse i området til å forhindre henrettelsene (Carson og Kosberg 2003:39).

5.2 Samfunnsansvar og omdømmebygging

«Unngår vi skader på mennesker og miljø, unngår vi at omdømmet vårt blir skadet.» (Informant 2 i selskap B)

Som nevnt i teorikapittelet er det ifølge myteperspektivet ikke nok for et selskap å være effektorientert, de må i tillegg søke legitimitet i omgivelsene (Christensen m.fl. 2009, 75). Det er heller ikke tvil om at omdømme er en viktig motivasjon for selskapenes samfunnsansvar. Intervjuene avslører at alle informantene deler frykten for å bli uthengt i media. Informanten i selskap C sier:

Drivkraften for å være ledende på samfunnsansvar som statlig eid, er nettopp at frykten er minst like stor som fryden med å jobbe med det. (...) Eierne er veldig lite happy dersom man fremstilles negativt i media.

I boka «Trender og translasjoner» (2007, 206) skriver Røvik: «(...) manglende etterlevelse av normer om samfunnsansvarlighet kan koste, i form av tap av omdømme, og i neste omgang tap av for eksempel kunder og markedsandeler». Administrerende direktør i Nike, Phil Knight, anslår at negativ omtale og forbrukerboikotter har medført millioner av dollar i tap for virksomheten (Carson og Kosberg 2003, 65). Ifølge BI-professor Atle Midttun ser vi et økende kritisk fokus i media knyttet til samfunnsansvar og omdømme. Han sier media spiller en særlig viktig rolle når det kommer til å overvåke næringslivet, og gjennom overvåkning kan man tvinge industrien til selv å utvikle nye standarder: «Media er fryktelig brysomme, men også fryktelig viktige».²³ Sosiale medier på internett har også gitt forbrukerne økt makt. Virksomheter rekker ikke å drive brannsløkking før informasjonen er ute og skaden allerede har skjedd (ibid. 54). «Det er et skifte i makten, et skifte ikke alle bedrifter har fått med seg, men et skifte som vi liker og som vi er en del av,» sier Steinar J. Olsen, gründer og eier av tidligere nevnte Stormberg (Aspaas 2013).

Manglende samfunnsansvar kan altså få negative konsekvenser. Tilsvarende kan det å fremstå som samfunnsansvarlig gi bedre omdømme og positive materielle konsekvenser. Følgelig har stadig flere bedrifter strategiske interesser i å være ekspressive på dette feltet, i den betydning

²³ <http://www.forskning.no/artikler/2007/oktober/1192193457.1> - lest 19.04.13

å aktivt kommunisere sin samfunnsansvarlighet. På spørsmål om hvilke muligheter samfunnsansvar gir selskapet, svarer informanten fra selskap A at «det gir oss et veldig konkurransefortrinn». Men fortrinnet kommer ikke bare av å handle samfunnsansvarlig, selskapene må også fortelle om sin ansvarlighet utad. I 1999 brukte Philip Morris 75 millioner USD på det de definerte som samfunnsnyttige formål og 100 millioner USD på å fortelle om den samfunnsansvarlige innsatsen (Røvik 2007, 206, 207).²⁴ Informant 1 i selskap B uttrykker et tydelig ønske om å kunne formidle selskapets samfunnsansvar på en mer hensiktsmessig måte:

Det vi har lyst til å bli bedre på er storytelling, hvor vi forteller hva vi gjør og hva vi bryr oss om og hva vi tenker omkring det (...) Hvis vår markedsføring kan hjelpe folk å ta gode valg, så må vi gjøre det vi kan for å fortelle historien på en måte som gjør at folk tar kloke valg.

Informanten forteller at miljøarbeidet i selskap B ble flyttet til kommunikasjons-avdelingen nettopp fordi selskapet «kunne bli mer offensive i å fortelle vår historie» (informant 1). Informant 2 sier: «Det er dessverre slik i markedet (...) Hvis alt annet er likt, er en god historie på samfunnsansvar et pluss i en konkurranse.»

BodyShop er et eksempel på et selskap som har klart å knytte etiske verdier til merkevaren sin. Selskapet har siden starten i 1976 slått seg opp som en verdibasert virksomhet, blant annet gjennom profilering av miljøverdier og motstand mot produkttesting på dyr (Carson og Kosberg 2003, 66). Et annet eksempel er skoprodusenten TOMS. Selskapet ble startet av amerikaneren Blake Mycoskie i 2006, og i dag selges skoene over hele verden. Hovedårsaken bak selskapets suksess er forretningsfilosofien: «one for one». For hvert par sko de selger, gir TOMS et par sko til et barn som trenger det.²⁵ I likhet med myter tar gjerne samfunnsansvar form som dramatiske budskap som fanger publikums oppmerksomhet, og dermed lett kan gjenfortelles og videreformidles (Christensen m.fl. 2009, 90).

²⁴ Philip Morris har senere blitt kritisert for å bruke mer penger på strategisk kommunikasjon enn på selve tiltakene (Ihlen 2011:74).

²⁵ <http://www.toms.com/corporate-info/> - lest 17.03.13

I et instrumentelt perspektiv er en strategisk fortelling et virkemiddel for å fremstille og formidle en organisasjon på en fordelaktig måte, helst konstruert av ledelsen. Det handler først og fremst om å appellere til tilhørernes følelser og forbrukernes hjerter, men fortellingen kan også rettes innover mot egne medlemmer for å skape en felles identitet og glød (Røvik 2007, 202). I et individualistisk arbeidsmarked kan omdømmet være avgjørende for selskapets evne til å rekruttere og beholde de beste folkene. Det instrumentelle perspektivet hevder at organisasjonskultur er noe som kan designes eller lages, det vil si at kultur er noe man har, en variabel som et lederskap kan manipulere for å oppnå ønskede resultater (Christensen m.fl. 2009, 61). Selskap B bistår for eksempel SOS-barnebyer med pengestøtte, et samarbeid SOS-barnebyer selv omtaler som verdifull for bedrifters omdømme fordi «(...) alle liker en bedrift som viser at den bryr seg».²⁶ Informant 2 i selskap B innrømmer at samarbeidene med frivillige organisasjoner har flere dimensjoner, og omtaler dem som «en symbiose av egeninteresse, god økonomi og samfunnsansvar». Det som tidligere knyttet ansatte sammen, kultur og felles erfaringer, er ikke lenger en selvfølge. En satsing på samfunnsansvar anses av noen selskaper som et slags «lim» som knytter de ansatte sammen og skaper lojalitet til selskapet. Myter kan fungere som en brobygger med hele virksomheten som målgruppe: på tvers av ledere og ansatte, mellom sideordnede underenheter, mellom ulike profesjoner og yrkesgrupper, mellom kjønn og mellom enkeltpersoner (ibid. 89). Dette «limet» er også relevant i et kulturperspektiv; når kulturen i en organisasjon forbindes med et sett distinkte, uformelle normer og verdier, legger man vekt på det som samler og integrerer organisasjonsmedlemmene. Dette skaper betingelser for høy grad av gjensidig tillit og felles verdier (ibid. 54):

Mye av stoltheten i selskapet ligger i samfunnsansvarelementet, så det er viktig. Det er stor stolthet knyttet til det. (Informant i selskap C)

Vi vet at vi er gode på samfunnsansvar, men hvis du snakker med [våre ansatte] vil de [heller] fokusere på det vi kan bli bedre på enn å skryte av at vi er veldig gode. (Informant 1 i selskap B)

Selskap B, C og morselskapet til selskap A har alle inngått ulike samarbeid med diverse frivillige organisasjoner. Morselskapet til selskap A har for eksempel iverksatt et samarbeid

²⁶ <http://www.sos-barnebyer.no/stott-oss/bedrift-og-samfunnsansvar/samfunnsansvar> - lest 08.04.13

med Norsk Folkehjelp for å styrke integreringen på arbeidsplassen og bistå ved utfordringene integrering medfører. Selskap B gjennomfører et samarbeid med Kirkens Bymisjon, hvor Kirkens Bymisjon fungerer som konsulenter i et forsøk på å løse et samfunnsproblem relatert til selskap Bs virke: «De er spesialister på det området, vi er det ikke» (informant 2 i selskap B). På selskap Cs egne hjemmesider fronter de et banebrytende miljøprosjekt, også det relatert til selskapets kjernevirksomhet, som blir til i samarbeid med både ideelle og private aktører. Ettersom prosjektet er unikt av sitt slag, må alle involverte parter nødvendigvis lære gjennom erfaring, som er vanlig i et kulturperspektiv (ibid. 55).

De ovennevnte samarbeidene kan forstås ved hjelp av kulturperspektivet, men det eksisterer også partnerskap som bærer preg av det kritikerne kaller «grønnvasking». Myteperspektivet kaller dette et «utstillingsvindu». Vinduet skal overbevise omgivelsene om at virksomheten er moderne, uten at praksis endres internt i særlig grad (ibid. 92). Morselskapet til selskap A oppgir på egne hjemmesider hele ti ulike samarbeidspartnere innen miljø, men i intervjuet forteller informanten at hun «egentlig ikke ser så mye til [samarbeidspartnerne]. (...) Jeg opplever at jeg lager mine egne relasjoner innenfor miljø.»

Samarbeidene har et formålsrasjonelt mål, noe vi kjenner igjen fra det instrumentelle perspektivet. De eksisterer med den hensikt å bygge selskapets omdømme. Sponsing, noe alle selskapene i undersøkelsen bedriver, er en annen form for samarbeid som har instrumentelle preg, da sponsingen ikke har en direkte påvirkning på de aktivitetene som er av stor betydning for organisasjonens evne til å produsere varer og tjenester på en effektiv måte. Sponsing kan spores helt tilbake til handelsdynastiet Medici i Firenze. Dynastiet støttet kunstnere som Michelangelo og vitenskapsmannen Galileo Galilei, en støtte som var drevet «dels ut fra en interesse for kultur og vitenskap, dels ble den brukt som et politisk instrument» (Ihlen 2011, 34).

5.3 Samfunnsansvar og kravet om avkastning

For alle statlige selskaper eksisterer det et overliggende krav om avkastning på egenkapital. I eierskapsmeldingen er kravet blant annet formulert som: «(...) de statlige selskapene styres med sikte på god avkastning» (St.Meld. nr. 13 (2010 – 2011), 153). Intervjuene avslører at profitt er viktig, og alle selskapene opplever et motstridende forhold mellom kravet om

samfunnsansvar (interessentperspektivet) og kravet om avkastning (aksjonærperspektivet). Informanten i selskap A er tydelig på «enhver miljøgevinst har hatt økonomiske baktanker». Informant 2 i selskap B sier selskapet må velge mellom «børs og katedral», og peker på en «dualisme» selskapet ikke alltid klarer å leve opp til. Kulturperspektivet peker på hvordan kompleksitet i offentlig politikk kan føre til inkonsistente beslutninger og mangfold. Dette kan igjen føre til at det finnes konkurrerende definisjoner av hvilke holdninger og handlinger som er kulturelt passende (Christensen m.fl. 2009, 56). For å etterleve kravet om avkastning opplever selskapene i undersøkelsen at samfunnsansvar helst bør gi «et kort- eller langsiktig resultat på bunnlinja» (informant 2 i selskap B). Jo tydeligere økonomisk gevinst, jo enklere blir prioriteringen:

I sommer ble det installert lyssensorer som slår seg av når det ikke er mennesker i nærheten, noe jeg tror ga 14% reduksjon i strøm (...) Sett i sammenheng med hvor mye det koster å installere, og hvor mye vi sparer, så er ikke det snakk om investering – for det er spart inn i løpet av en måned eller to. Det er et par timers elektrikerjobb og seks, syv tusen kroner. Det er ikke penger i denne sammenhengen. (Informant i selskap A)

Informant 2 i selskap B sier at det «er mye økonomisk fornuft i å ta samfunnsansvar», men intervjuene avdekker at det hele tiden må gjøres en avveining mellom «avkastning og det å ta et ansvar som går ut over det som er forventet» (informant i selskap C). Kundene legger press på selskapene om å være samfunnsansvarlige, og i selskap A er samfunnsansvaret «mest styrt av kundekrav» (informant i selskap A). Samtidig opplever ikke selskapene at kundene er villige til å betale ekstra for samfunnsansvarlige løsninger: «I Tyskland er det betalingsvillighet for [grønne produkter]. (...) Den modenheten har vi ikke i Norge enda. Kundene har ikke den betalingsvilligheten.» (Informant 1 i selskap B)

I en større markedsundersøkelse av europeeres miljøholdninger, sa 75% av respondentene at de var villige til å betale litt mer for miljøvennlige produkter. Virkeligheten viste seg imidlertid å være en annen. Bare 17% hadde betalt for et mer miljøvennlig produkt den siste måneden (Ihlen 2011, 73). Den grunnleggende handlingslogikken knyttet til organisasjonskultur blir kalt passende atferd. Hva som gjør en handling passende, er kulturelt og institusjonelt fundert (Christensen m.fl. 2009, 54). Til tross for det overliggende kravet om profitt, mener informanten i selskap C at de ikke opplever det samme kortsiktige kravet til

profitt som private aktører. Informanten kaller staten «en bedre eier enn mange private ville vært». Informant 2 i selskap B forventer at eieren reagerer dersom selskapet «over tid viser at [det] ikke tar samfunnsansvar». Informanten sier at selv om de noen ganger må ta utfordrende valg, er det ikke «forferdelig vanskelig». En generell holdning virker å være at samfunnsansvar er en investering, noe informanten i selskap C bekrefter: «(...) vi gir avkall på noe av profitten på kort sikt, men tror at vi er tjent med det på lang sikt.»

Hvor langt har staten kommet? Blir samfunnsansvar brukt til å bygge omdømme og hvordan påvirkes samfunnsansvaret av kravet om avkastning? La oss nå oppsummere disse spørsmålene, samt andre interessante funn og observasjoner, i en avsluttende konklusjon.

6. Konklusjon

«Jeg tror ikke man blir lykkelig av å være samfunnsansvarlig i alle bauer og kanter.» (Informant i selskap C)

Gjennom oppgaven har jeg forsøkt å forstå hva samfunnsansvar betyr i statlige selskaper i lys av organisasjonsteoretiske perspektiver. Vi har sett at samfunnsansvar er et uklart begrep og det eksisterer ingen entydig definisjon. Selv om det er over femti år siden CSR først ble omtalt, varierer fortsatt forståelsen og innholdet i begrepet. Staten er tydelig på at selskapene skal ta samfunnsansvar, men ikke på hvilken måte. Samfunnsansvaret i selskap A, B og C kommer til uttrykk i forskjellige former, men står høyt på agendaen og drivkreftene er sammenfallende: redsel for å bli hengt ut i media, konkurransefortrinn, forventningspress fra interessenter og en tro på at det nytter. Selskapene har utviklet og tilpasset begrepets innhold, men selskap A har kommet kortere i utviklingen av en samfunnsansvarlig bedriftskultur enn både morselskapet og de to andre selskapene i undersøkelsen. Dette kan tyde på at staten fortsatt har et stykke igjen før samfunnsansvar er like kulturelt forankret i alle statlige selskaper.

Oppgaven har vist at både aksjonærperspektivet til Friedman og interessentperspektivet til Freeman eksisterer i staten. Aksjonærperspektivet eksisterer i form av et krav til statlige selskaper om avkastning på egenkapital. Interessentperspektivet eksisterer gjennom forventninger til statlige selskaper om å være ledende aktører på samfunnsansvar. Statens krav om avkastning gjør det vanskelig for selskapene å prioritere samfunnsansvar, og vi har sett at i noen tilfeller er økonomien en større motivasjon enn samfunnsnytt. Ifølge Ihlen (2011, 137) vil det være naivt å tro «at bedrifter kan frigjøre seg fra den økonomiske rasjonaliteten som er innbakt i det økonomiske systemet som bedriftene er en del av». Selskapene er i bunn og grunn organisert for å skape profitt. De har i utgangspunktet få insentiver for samfunnsansvar, men desto flere for suksess og fiasko (Bartlett og Preston i Ihlen 2011, 137).

Drøftingen viser at samfunnsansvar har flere likhetstrekk med myter. Generelle målformuleringer i Eierskapsmeldingen (2010-2011) gjør at statlige selskaper kan utvikle og tilpasse samfunnsansvaret slik at det ikke påvirker selskapenes evne til å produsere varer og

tjenester på en effektiv måte, noe myteperspektivet omtaler som frikoblet implementering (Christensen m.fl. 2009, 92). Et annet likhetstrekk med myter er hvordan samfunnsansvar blir brukt til å bygge omdømme. Det får en symbolsk funksjon i form av en fortelling om selskapet, som bygger legitimitet både eksternt og internt. Christensen m.fl. (2009, 93) forteller hvordan myter etter lengre inkubasjonstid resulterer i endrede rutiner og praksis. Selskapene i undersøkelsen har jobbet med samfunnsansvar over flere år, og funnene tyder ikke på at selskapene har planer om å kutte satsingen på samfunnsansvar. Det virker derimot ikke umulig at ansvaret etterhvert tar andre former, ettersom staten og dets selskaper utvikler en bedre forståelse av begrepet. Atle Midttun, forsker ved BI, kommenterer i en artikkel i *Dagens Næringsliv*:

(...) vi må huske på at de fleste nyvinninger har startet som retorikk og at store samfunnsomveltninger som slaveriets opphevelse og likestilling mellom kjønnene er født i skjæringspunktet mellom retorikk og tvilsomme realiteter. Først kommer de i ord og etterpå i gjerning. Fortsetter vi å kreve samfunnsansvar av bedriftene og fortsetter de å fremstille seg som samfunnsansvarlige, kan det etterhvert skapes realiteter.²⁷

Selv om samfunnsansvar i enkelte tilfeller fortsatt blir brukt instrumentelt – blant annet for å oppnå et konkurransefortrinn – gjør et indre og ytre press at statlige aksjeselskaper ser ut til å være i ferd med å utvikle en samfunnsansvarlig kultur. Dette vil etterhvert gjøre det lettere for selskapene og de ansatte å forstå hvilke kulturelle rammer de skal forholde seg til (Christensen m.fl. 2009, 59, 62). Kanskje det ikke er lenge til vi ser et statlig selskap bli kåret til årets omdømmevinner på grunn av sitt samfunnsengasjement – et selskap hvor frykt for å bli oppfattet som uærlig eller umoralsk ikke er motivasjonen bak samfunnsansvaret.

I Norge går økonomien bra og den norske stat har råd til å prioritere samfunnsansvar, selv når en finanskriser lammer resten av Europa. Det hadde vært interessant å gjennomføre intervjuene én gang til i krisetider, for å finne ut hvilken rolle samfunnsansvar spiller da.

²⁷ <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2011/Myte-eller-virkelighet/> - lest 08.04.13

Litteraturliste

- Aspaas, Kathrine. 2013, 18. februar. *Frykten for søte kattepusser*. http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Frykten-for-sote-pusekatter-7124648.html#.UW_hqyuAvbZ - lest 19.04.13
- Bakka, Jørgen F. og Egil Fivelsdal. 2008. *Organisasjonsteoriens klassikere*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Carson, Siri Granum. og Norunn Kosberg. 2003. *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as
- Christensen, Tom. Per Læg Reid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ekeløve-Slydal, B., Ørstavik, G. Hermstad, A. og Bondevik, P.N. 2009, 8. februar. *Et rød-grønt luftslott* [leserinnlegg]. Dagbladet, s. 37.
- Freeman, Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press
- Friedman, Milton. 1970, 13. september. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine
- Ihlen, Øyvind. 2011. *Samfunnsansvar på norsk - tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn. Line Christoffersen. Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Karlsen, Siv Marina Flø. 2010. Ledelsesansvar og styringsproblemer knyttet til bedrifters samfunnsansvar i *Ledelse og styring*, red. Gro Ladegård og Signy Irene Vabo. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Morsing, Mette. 2009. Corporate Responsibility in Organizational Behaviour i *Mainstreaming Corporate Responsibility*. red. Craig N. Smith og Gilbert Lenssen. Glasgow: John Wiley & Sons Ltd.
- Porter, Michael E. og Mark R. Kramer. 2006. *Strategy Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, s. 78-92.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

- Sjøfjell, Beate. 2012, 20. oktober. *Refsjer staten som eier*. Dagsavisen s.10.
- Stortingsmelding nr. 10 (2008 – 2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Utenriksdepartementet
- Stortingsmelding nr. 13 (2010 – 2011). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi*. Næring- og handelsdepartementet
- Wadel, Cato. 1973. *Og kven si skuld er det?»: ein arbeidslaus mann sin kamp for sjølvrespekt og eit verdig liv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Weber, Max. 2000. *Makt og byråkrati*. Trondheim: Gyldendal Norsk Forlag AS

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

NB! Intervjuguiden ble endret noe underveis. Basert på erfaringen fra de to første intervjuene valgte jeg å inkludere ytterligere tre spørsmål i det siste intervjuet med selskap C (spørsmålene står oppført i kursiv).

1. Introduksjon	- Jeg oppsummerer oppgavens tema og bakgrunnen for intervjuet. Minner informanten om anonymisering.
2. Erfaringer med samfunnsansvar	- Kan du kort fortelle hva din jobb går ut på? - Hvilke områder innen samfunnsansvar prioriterer bedriften og hvorfor? - Hvorfor er det viktig for selskapet å ta samfunnsansvar?
3. Forventninger fra interessenter	- Hvilke forventninger opplever du at staten har til samfunnsansvar? - <i>Hvor delaktige har staten vært i å konkretisere hvilket samfunnsansvar bedriften skal ta?</i> - <i>Har staten vært med på å definere hva dere legger i samfunnsansvar?</i> - <i>Har staten noen gang kommentert eller kommet med innspill til det samfunnsansvaret dere tar i dag?</i> - Hvilke forventninger opplever du at kundene har til samfunnsansvar? - Hvilke forventninger opplever du at de ansatte har til samfunnsansvar?
4. Muligheter, utfordringer og kravet om profitt	- Hvilke muligheter gir samfunnsansvar dere som selskap? - Hvilke utfordringer gir samfunnsansvar dere som selskap? - Opplever du at avkastningskravet påvirker mulighetene til å drive med samfunnsansvar?

5. Samfunnsansvar som strategi (internt og eksternt)	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan bestemmes det hvilket samfunnsansvar bedriften skal ta? Hvem er med når avgjørelsene tas? - Hvor ofte har dere interne strategiske møter om samfunnsansvar? - Hvordan har dere lagt til rette for at ansatte kan komme med forslag til forbedringer? - Vil du si at samfunnsansvar er en integrert del av deres forretningsstrategi? - Ifølge eierskapsmeldingen skal statlig eide selskaper være i fremste rekke når det gjelder miljøtiltak i sin bransje og drive med utvikling av ny teknologi, innovasjon og nye miljøvennlige varer og tjenester. Hvordan opplever dere at dette stemmer med deres selskap?
6. Samarbeid med andre aktører	<ul style="list-style-type: none"> - Har dere et samarbeid med ideelle eller andre statlige organisasjoner som jobber med samfunnsansvar?
7. Effekt	<ul style="list-style-type: none"> - Har selskapet en tredelt bunnlinje? - Hvordan måler dere nytten av samfunnsansvar? - Hvor ofte har dere evalueringer av samfunnsansvaret?
8. Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Er det noen andre spørsmål eller temaer som omhandler samfunnsansvar som du savner ved dette intervjuet?