

Implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé:

bakgrunn, innhold og resultater

En kvalitativ studie av implementeringen av CSR i Xstrata Nikkelverk

Iselin Brekka

Veileder

Gro Kvåle

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Iselin Brekka, som er student ved Universitetet i Agder i Kristiansand. Dette er en avsluttende oppgave innenfor mastergraden “Offentlig politikk og ledelse”, med fordypning i organisasjon- og ledelsesfag. Oppgaven ble skrevet våren 2013, i løpet av det fjerde semesteret av masterprogrammet. Temaet for oppgaven er: Implementering av organisasjonsideen om Corporate Social Responsibility.

Jeg er nå ferdig med dette forskningsprosjektet, som har vært en utfordrende og lærerik prosess. Jeg vil i den sammenheng takke flere personer som har bidratt med hjelp og veiledning underveis i denne prosessen. Først og fremst vil jeg takke min veileder Gro Kvåle, førstemanuensis ved Universitetet i Agder, som har vært til god hjelp med råd, tilbakemeldinger og oppmuntring gjennom hele prosessen.

Jeg vil også takke Harald Eik, kvalitetsansvarlig ved Xstrata Nikkelverk, som har vist engasjement og vilje til å hjelpe meg med mitt prosjekt. En takk går også til informantene ved Nikkelverket, som tok seg tid til å stille opp til intervju.

Til slutt vil jeg gi en takk til de nærmeste, som har vært tålmodige og holdt ut med meg gjennom hele semesteret.

Iselin Brekka

Kristiansand 1. juni. 2013

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er ideen om Corporate Social Responsibility (CSR). Jeg har foretatt en kvalitativ undersøkelse av en organisasjons implementering av denne oppskriften. Casebedriften som er undersøkt, er Xstrata Nikkelverk, et raffineringssverk lokalisert i Kristiansand kommune. Denne industribedriften er under eierskap av det globale gruveselskapet Xstrata plc.

I takt med samfunnsendringer som følge av globaliseringen, har det vokst frem ulike ideer eller oppskrifter om hvordan organisasjoner bør se ut og opptre for å oppnå legitimitet. CSR er en slik idé, som går ut på at bedrifter har et ansvar for å opptre på en bærekraftig måte, noe som kan gå utover de økonomiske målene til bedriften. Både næringslivet, det offentlige og media er sentrale aktører som legger press på at bedrifter tar det nødvendige samfunnsansvaret. For at en bedrift skal ivareta et godt omdømme, er det helt sentralt å tilfredsstille omgivelsenes forventninger. Det har vært nødvendig å avgrense oppgaven til å fokusere på tre sammenhengende problemstillinger:

“Hvilke drivkrefter ligger til grunn for Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé?”

“Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar?”

“På hvilke områder har implementeringen av CSR-oppskriften påvirket virksomheten?”

Det finnes ulike forklaringer til hvorfor en bedrift tar samfunnsansvar. CSR kan betraktes som et virkemiddel for effektivisering og måloppnåelse, eller som et symbolsk uttrykk som organisasjoner innfører for å oppnå legitimitet. Teoriene har derfor ulike forklaringer til om oppskriften påvirker organisasjonens aktiviteter eller ikke.

Funnene viser at konsernledelsen og eierne, sammen med ledelsen ved Nikkelverket, er de sentrale drivkreftene bak implementeringen av CSR i bedriften. Nikkelverket har en strategisk tilnærming til CSR, og fokuset er først og fremst rettet mot helse og sikkerhet blant de ansatte. Innføringen av ideen har ført til flere endringer i virksomhetens formelle elementer, og jeg kan særlig trekke frem endringer ved struktur, bemanning, arbeidsoppgaver og rutiner.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Problemstillinger og avklaringer.....	3
1.2 Formål	4
1.3 Xstrata Nikkelverk.....	5
1.4 Oppgavens struktur	6
2.0 IDEEN OM CSR	7
2.1 En moderne oppskrift	7
2.2 Utviklingen av CSR	8
2.3 CSR i dag	10
2.4 Carroll og de fire sfærene.....	11
2.5 Strategisk CSR og Triple Bottom Line.....	13
2.6 Kritiske innvendinger	14
2.7 Oppsummering.....	15
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	16
3.1 Instrumentelt perspektiv.....	16
3.2 Klassisk institusjonelt perspektiv.....	19
3.3 Ny-institusjonelt perspektiv.....	22
3.4 Tre forklaringer på implementering av CSR.....	25
3.4.1 Operasjonaliserte forventninger.....	27
3.5 Oppsummering.....	28
4.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	29
4.1 Bakgrunn for metodevalg	29
4.1.1 Kvalitativt casestudie	31
4.2 Kombinasjon av kilder	31
4.3 Dokumentanalyse.....	32
4.4 Intervju	33
4.4.1 Mitt utvalg.....	34
4.4.2 Intervjusituasjonen.....	35
4.5 Analyse av data.....	36
4.6 Etske betraktninger.....	37
4.7 Vurdering av datagrunnlaget.....	38

4.8	Metodiske refleksjoner	39
4.9	Oppsummering.....	40
5.0	EMPIRISKE FUNN	41
5.1	Oppdrag og verdier	41
5.2	Drivkrefter bak implementeringen av CSR	45
5.3	Xstrata Nikkelverk sin forståelse av samfunnsansvar.....	49
5.4	Oppskriftens påvirkning på virksomheten.....	52
5.5	Oppsummering.....	58
6.0	ANALYSE AV EMPIRISKE FUNN	59
6.1	Oppdrag og verdier	59
6.2	Drivkrefter bak implementeringen av CSR	61
6.3	Xstrata Nikkelverk sin forståelse av samfunnsansvar.....	66
6.4	Oppskriftens påvirkning på virksomheten.....	70
6.5	Oppsummering.....	78
7.0	AVSLUTNING OG KONKLUSJON	79
7.1	Oppsummerte drøfting.....	79
7.2	Konklusjon.....	84
7.3	Implikasjoner av studien.....	85
7.3.1	Fremblikk (Epilog)	86
	LITTERATURLISTE	87
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	92
	Vedlegg 2: Vårt oppdrag og våre verdier.....	94

1.0 INNLEDNING

Oppmerksomheten rundt bedrifters samfunnsansvar er økende, både nasjonalt og internasjonalt. Røvik (2007) identifiserer Corporate Social Responsibility (CSR)¹, som en av samtidens moderne ideer, og det har blitt utviklet selvsagte forestillinger i samfunnet om at enhver moderne organisasjon bør bestå av nye komponenter, som CSR. Ifølge Buchholtz og Carroll (2009) har det vokst frem en trend om at organisasjoner skal vise hensyn og ta ansvar overfor sosiale og etiske utfordringer i samfunnet. Derfor har denne organisasjonsideen utviklet seg til en stor industri, og nasjonale og internasjonale organ har på ulike tidspunkt utviklet internasjonale standarder for etisk og samfunnsansvarlig virksomhet (Trygstad og Lismoen, 2008).

Det er store diskusjoner om hva bedrifters samfunnsansvar egentlig handler om (Blowfield og Murray, 2008). I henhold til Røvik (2007) handler fenomenet om at ansvaret til organisasjoner går utover tilfredsstillelsen av aksjonærer og eiere, og et ensidig fokus på resultater på bunntinjen. CSR går ut på å drive forretninger på en bærekraftig måte, som handler om å ta vare på mennesker og miljø (Carson og Kosberg, 2003). Veksten av denne ideen har ført til at samfunnet er mer fornøyd med bedrifters virksomhet. Samtidig har denne tilfredsheten ført til økte forventninger, som igjen har resultert i mer kritikk mot forretningsvirksomhet (Buchholtz og Carroll, 2009).

Fremveksten av oppskriften CSR kan forklares på bakgrunn av generelle samfunnsendringer og en globalisering av økonomien. Dette har ført til at omgivelsene i større grad enn før krever innsyn i bedriftens samfunnsansvarlige praksis (Carson og Kosberg, 2003). Som følge av stor oppmerksomhet rundt CSR, har det også forekommet kritikk mot fenomenet. I 1960-årene (Carson og Kosberg, 2003) hevdet den amerikanske økonomen Milton Friedman, at et foretak har et eneste ansvar om å maksimere eiernes rikdom (Carroll og Buchholtz, 2009). Mange er fortsatt enige i denne uttalelsen, og mener at bedrifter ikke skal være opptatt av sosiale og politiske utfordringer. Samtidig mener flere at argumentet til Friedman er utdatert, og at næringslivet besitter ressurser som gir dem forutsetninger til å løse samfunnsproblemer (Carson og Kosberg, 2003).

¹ CSR er forkortelsen for den engelske betegnelsen corporate social responsibility. Direkte oversatt betyr dette

Ifølge den norske regjeringen innebærer samfunnsansvar hva den enkelte bedrift gjør på et frivillig grunnlag, som går utover det å følge lover og regler som er gjeldende i det landet man opererer i (St.meld nr.10, 2008-2009)². Som et av de første land i verden har denne regjeringen utformet en helhetlig politikk for samfunnsansvar. Stortingsmelding nr. 10, "Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi", skal fremme samfunnsansvar og øke bevisstheten rundt fenomenet blant private og offentlige organisasjoner (St.meld nr.10, 2008-2009). Stadig flere bedrifter driver rapportering om deres CSR-aktiviteter (Willums, 2005). Etter ny paragraf § 3-3c i regnskapsloven³, skal alle store foretak bli pålagt å gi informasjon om sin håndtering av samfunnsansvar, enten i deres årsberetning eller i deres samfunnsansvarsrapport (St.prp. 48 L, 2012-2013).

Institusjonaliserte oppskrifter oppfattes som riktige og legitime så lenge de er populære innenfor en periode (Røvik, 1998), og jeg er interessert i å utforske en slik type organisasjonsoppskrift. Mitt valg om å fokusere på CSR, og ikke en annen oppskrift, kommer av utbredelsen og populariteten rundt bedrifters samfunnsansvar, som i henhold til Røvik (2007) tydelig har økt i etterkant av tusenårsskiftet. Dette er en organisasjonsidé som omhandler forholdet mellom bedrifter og samfunnet rundt, og bedrifter må imøtekomme komplekse og mangfoldige interesser i samfunnet. Dette fører til at CSR som idé kan tolkes og forstås på ulike måter, og kritikken mot dette gjør også at konseptet kan virke motsetningsfullt. Ved siden av målet om størst mulig inntjening, skal bedrifter også opptre mest mulig bærekraftig. Er det en motsetning mellom disse målene, eller kan bedriftens samfunnsansvar være med på å maksimere bedriftens profit? På bakgrunn av dette er jeg spesielt interessert i å finne ut om CSR *kun* er en kommunisert idé, eller om denne ideen endrer på organisasjonens strukturer og ansattes handlinger. Er det mulig å gjennomføre CSR-oppskriftens innhold i praksis?

Dette introduksjonskapitlet vil fortsette med en beskrivelse av oppgavens problemstillinger og formålet med oppgaven. Deretter gis en beskrivelse av utvalgt case for oppgaven.

² http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar.html?id=621814

³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-48-l-20122013/2.html?id=709313>

1.1 Problemstillinger og avklaringer

CSR er et omfattende tema, og det er derfor nødvendig å avgrense oppgaven innenfor rammen av denne masteroppgaven. Ut ifra tematikken over har jeg kommet frem til følgende problemstillinger:

“Hvilke drivkrefter ligger til grunn for Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé?”

“Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar?”

“På hvilke områder har implementeringen av CSR-oppskriften påvirket virksomheten?”

I den første problemstillingen er jeg interessert i å komme frem til sentrale *drivkrefter* for CSR-arbeidet, og da velger jeg å skille mellom eksterne og interne drivkrefter. Eksterne drivkrefter er de forhold utenfor organisasjonen som gjør at organisasjonen føler et press om å implementere CSR i sin kjernevirksomhet. Interne drivkrefter handler om hvilke forhold innad i virksomheten som ser behovet for å adoptere samfunnsansvar.

Gjennomføringen av ideen betegnes i denne oppgaven som *implementering*. Jeg mener dette begrepet dekker de fleste områder av problemstillingene, fra at enkelte aktører begeistres for ideen om CSR, til endring av praksis som følge av innføringen av ideen. Røvik (1998) bruker begrepet *adopter* på denne prosessen, som handler om hva som skjer når en institusjonalisert organisasjonsoppskrift “reiser” fra utsiden og inn i organisasjoner. Når konseptet er adoptert blir det tatt i bruk i organisasjonen, og er da nedfelt i rutiner som virker styrende på ulike aktiviteter i bedriften (Røvik, 1998). Ut ifra denne definisjonen, er også adoptering et dekkende begrep for gjennomføringen av ideen, og derfor vil jeg også benytte meg av dette begrepet i oppgaven.

Med den andre problemstillingen ønsker jeg å finne ut hvilken *tilnærming* Nikkelverket har til sitt samfunnsansvar. CSR er et omfattende konsept, og jeg er interessert i å bli bedre kjent med *innholdet* i bedriftens samfunnsansvar, og hvilke fokusområder som står sentralt.

Ut ifra den tredje problemstillingen vil jeg komme frem til *endringer* i casebedriftens virksomhet, på bakgrunn av implementeringen av ideen om CSR. Fokuset ligger på eventuelle endringer i virksomhetens formelle elementer. Jeg fortsetter med en beskrivelse av formålet med oppgaven.

1.2 Formål

Formålet med mitt forskningsprosjekt er å utforske CSR som en moderne organisasjonsidé, og hvordan en bedrift forstår og implementerer denne oppskriften. Målet er å finne ut drivkreftene og motivasjonen som ligger til grunn for adopteringen av CSR, bedriftens tilnærming til denne ideen, og på hvilke områder innføringen av oppskriften påvirker virksomhetens praksisfelt. Hva er innholdet, og hva er omfanget av implementeringen av oppskriften? Her vil jeg fokusere på eventuelle endringer i den formelle organisasjonsstrukturen, i de ansattes arbeidsoppgaver og rutiner, og om implementeringen har påvirket effektiviteten. Det blir spennende å finne ut om CSR har ført til slike endringer, eller om det kommuniserte samfunnsansvaret bare er en fasade for å oppnå et godt omdømme.

Jeg har valgt å undersøke dette fenomenet i en stor industribedrift, som både er en del av et stort internasjonalt konsern, og samtidig er en lokal hjørnesteinsbedrift. Valget falt på Xstrata Nikkelverk, en tung industribedrift som er lokalisert i Kristiansand Kommune. Det er grunn til å tro at bedriften revurderer sin praksis gjennom å adoptere ideen om CSR, særlig på bakgrunn av lønnsomheten ved å innføre denne ideen, men også på grunn av virksomhetens forurensende drift. Føler Nikkelverket et ekstra ansvar overfor samfunnet, da de faktisk er en industribedrift som følgelig har en del forurensende utslipp?

I henhold til den norske regjering er det behov for forskning knyttet til metoder for bedrifters ivaretagelse av samfunnsansvar (St.meld nr.10, 2008-2009). Mitt forskningsprosjekt er med på å sette fokus på et sentralt tema i dag, som forhåpentligvis fører til en større interesse for CSR. Dette kan være med å påvirke den videre forskningen omkring dette temaet, som igjen kan vise til virkemidler som kan stimulere næringslivet til å være mer samfunnsansvarlige (St.meld nr.10, 2008-2009). Mitt prosjekt kan også være nyttig for andre virksomheter som ønsker å implementere CSR i sin overordnede strategi og virksomhet. Ved å søke etter litteratur om CSR, har jeg funnet mye om ideen og hva den inneholder. Likevel har jeg funnet få empiriske undersøkelser om hvordan CSR påvirker praksisfeltet i en organisasjon. Min studie har en egenverdi gjennom beskrivelser, analyser og dokumentasjon om en faktisk CSR-satsing i en tung industribedrift i Norge. Samtidig kan denne undersøkelsen øke det interne fokuset på CSR innad i bedriften. Jeg vil nå presentere oppgavens casebedrift.

1.3 Xstrata Nikkelverk

Min case er Xstrata Nikkelverk ⁴, et raffineringsverk lokalisert i Kristiansand kommune. Helt siden 1910 er det blitt raffinert, produsert og eksportert nikkel og andre metaller fra disse produksjonsanleggene. I 2006 ble Falconbridge Nikkelverk ⁵ i Kristiansand kjøpt opp av Xstrata plc ⁶, og ble slik en del av et stort globalt industrikonsern med hovedkontor i Zug i Sveits. Virksomheten til konsernet omfatter 20 land og sysselsetter cirka 70 000 mennesker. Xstrata Nickel er en av forretningsenhetene i konsernet, som har hovedkontoret sitt i Toronto i Canada. Nikkelverket i Kristiansand ligger innenfor denne forretningsenheten, og består av et norsk styre og ledelse, med bedriftsorganer i henhold til det norske lovverket. I dag består Nikkelverket av cirka 500 ansatte, noe som gjør bedriften til en av Sørlandets største industriarbeidsplasser (Xstrata Nikkelverk AS, 2012).

I mai 2013 fusjonerte Xstrata med det store råvareselskapet Glencore. Jeg vil holde disse endringene utenfor mitt forskningsprosjekt, da denne fusjoneringen startet i slutten av prosjektet. Resultatene av disse endringene vil heller være interessant å utforske på et senere tidspunkt.

Bakgrunnen for mitt valg av casebedrift er nettopp bedriftens eierskap og påvirkning fra utlandet, og ikke minst at Nikkelverket i mange år har hatt en stor betydning for Sørlandet – både teknologisk, økonomisk, industrielt og kulturelt. Jeg ble også interessert i denne industribedriften, ettersom de selv hevder at de har en strategisk tilnærming til CSR, og jeg ønsker å finne ut hva de mener med dette begrepet. Xstrata Nikkelverk fremstår som meget gjennomførte og profesjonelle i forhold til det å ta samfunnsansvar, og utad virker det som at samfunnsansvaret er godt implementert i bedriftens overordnede strategi, visjon og oppdrag. Derfor er det spennende og utforske årsaken til implementeringen av CSR i deres virksomhet, hvilke områder som har blitt påvirket av dette, samt prøve å finne ut om deres CSR-strategi gjenspeiles i praksis. Det blir også interessant å finne ut om de faktisk har en strategisk tilnærming til CSR.

⁴ I den vestlige verden er Xstrata Nikkelverk i dag det største raffineriet av nikkel og eksporterer hundre prosent av produksjonen, som i størst grad består av nikkel, kobolt og kobber (Xstrata Nikkelverk AS, 2012).

⁵ Historien om Nikkelverket: <http://www.xstratanickel.no/NO/OMOSS/Sider/Historie.aspx>

⁶ Xstrata plc = Xstrata-konsernet

Jeg har valgt å studere denne ideen, i lys av tre organisatoriske perspektiver. For å komme frem til de empiriske funn som er nødvendig for å få svar på oppgavens tre problemstillinger, vil jeg ta i bruk en kvalitativ metode gjennom dokumentanalyse og intervju.

1.4 Oppgavens struktur

I tillegg til introduksjonsdelen har denne masteroppgaven fem øvrige kapitler.

Kapittel 2 omhandler en introduksjon om temaet CSR. Dette gjør det mulig for leser å bli kjent med temaet og forstå mitt fokus, ut ifra en økende litteratur på temaet. Dette kapitlet er særlig knyttet til problemstilling to.

I *kapittel 3* beskriver jeg mitt teoretiske rammeverk som er grunnlaget for analysen av mine funn. På bakgrunn av teorien har jeg kommet frem til noen teoretiske forventninger til studiet, noe som blir nevnt i avslutningen av dette kapitlet.

Kapittel 4 inneholder metoddelen for oppgaven. Der gjøres det rede for min forskningsdesign og begrunnelse for metodevalg. Jeg tar også for meg fremgangsmåten for innsamling av data. Jeg avslutter kapitlet med noen kritiske refleksjoner i forhold til gjennomført metode.

I *kapittel 5* rettes oppmerksomheten mot oppgavens empiriske funn, som jeg har kommet frem til gjennom dokumentanalyse av casebedriften sine dokumenter, og gjennom intervju av utvalgte ansatte i bedriften.

Kapittel 6 tar for seg en analyse av de empiriske funnene. Dette tolkes og drøftes i lys av det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 3, og ut ifra teoriene om *Strategisk CSR* og *Triple Bottom Line* som er beskrevet i kapittel 2.

Kapittel 7 avslutter oppgaven med en oppsummerende drøfting og konklusjon, som sammenfatter de mest fremtredende funnene i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg avslutter oppgaven med å ta for meg noen metodiske implikasjoner.

2.0 IDEEN OM CSR

Dette kapitlet er viktig for å kunne drøfte hva slags CSR Xstrata Nikkelverk har implementert. Teorien kan forklare de empiriske funn innenfor problemstilling to; “*Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar?*”. Jeg starter med å beskrive CSR som en moderne oppskrift, slik at leseren får en forståelse av hva denne moderne organisasjonsoppskriften innebærer. Videre tar jeg for meg utviklingen og arbeidet med CSR, fordi jeg mener det er viktig å gi en beskrivelse av ulike forståelser av begrepet i de ulike tidsepoker, og fra ulike teoretikere og perspektiver. Jeg har også valgt å se nærmere på Carroll sin definisjon, hvor han beskriver CSR gjennom fire sfærer, og disse definisjonene har vært med på å prege store deler av CSR-diskursen i senere tid. Videre tar jeg for meg teorien som senere blir trukket inn i analysekapitlet, og jeg beskriver begrepene *Strategisk CSR* og *Triple Bottom Line*. Avslutningsvis vil jeg nevne noen kritiske innvendinger mot CSR, slik at leser får en forståelse av begrepet fra flere vinkler.

En beskrivelse av utviklingen av CSR, er viktig for å kunne forstå den generelle konteksten for innholdet i Xstrata Nikkelverk sin bruk av ideen. I og med at Xstrata Nikkelverk hevder at de har en strategisk tilnærming til CSR, vil teoriene om *Strategisk CSR* og *Triple Bottom Line* være relevant for å belyse empiriske funn i forhold til problemstilling to. Det virker som at den sistnevnte teorien er sterkt inspirert av Carroll sin definisjon.

2.1 En moderne oppskrift

CSR kan forstås som en moderne organisasjonsoppskrift, og derfor vil jeg først ta for meg teori om moderne organisasjonsoppskrifter generelt. Røvik (1998) definerer en organisasjonsoppskrift som *en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner* (Røvik, 1998: 13). Ut ifra definisjonen er ikke oppskriftene komplette løsninger for hvordan en hel organisasjon skal utformes. Oppskriftene anbefaler kun hvordan deler av organisasjonen bør utformes (Røvik, 1998). *Avbyråkratisering* er også en slik type trend som senere vil bli omtalt i oppgaven.

Populære organisasjonsoppskrifter er immaterielle ideer som spres mellom organisasjoner, og de er ikke fysiske elementer. Derfor kan de bli spredd raskt og langt, mellom organisasjoner,

land og verdensdeler. Institusjonaliserte oppskrifter materialiseres ofte når de kommer inn i de ulike organisasjonene, og setter spor etter seg i varierende grad. Oppskriftene kan for eksempel nedfelles i de ansattes språk og begreper, eller i nye rutiner for virksomheten (Røvik, 1998). Ifølge Barbara Czarniawska (1996) går ideer gjennom en materialiseringsprosess, der ideer blir gjort om til gjenstander og handlinger, som igjen blir til andre ideer.

Røvik (2007) identifiserer *Corporate Social Responsibility, organisasjoners samfunnsansvar* på norsk, som en av dagens moderne ideer, og oppmerksomheten rundt denne ideen er tydelig stor. Denne organisasjonsidéen har utviklet seg til en stor industri, bestående av konsulenter, vitenskapelige stillinger (Kleppe, 2007), tidsskrifter og utdanningstilbud. Det har også blitt utviklet egne CSR-enheter ved vitenskapelige institusjoner og blant store multinasjonale organisasjoner (Røvik, 2007). De store bedriftene oppretter egne avdelinger som arbeider med å utvikle systemer og rutiner for CSR i virksomheten. Det finnes også en rekke eksterne standarder, revideringssystemer og sertifiseringsordninger som er utarbeidet av frivillige organisasjoner og andre aktører, som på ulike måter synliggjør bedrifters verdier (Carlson og Kosberg, 2003). Nordhaug og Olsen (2010) mener at årsaken til det samfunnsansvarlige fokuset ikke kommer av topledernes godvilje, men heller fordi bedrifter som ikke utvikler dette, blir straffet økonomisk.

2.2 Utviklingen av CSR

Her vil jeg ta for meg de mest sentrale bidragene innenfor CSR-diskursen. Den største delen av forskning og akademiske skrifter som omhandler dette fenomenet er blitt publisert i siste halvdel av 1900-tallet (Carroll, 1999). Interessen for bedrifters ansvar overfor samfunnet har likevel vært til stede i lang tid, og kan spores tilbake flere århundrer. Opprinnelsen til samfunnsansvar oppsto først som moralsk forankret filantropi, basert på ønsket om å koble bedrifters virksomhet til gjeldende normer og forventninger i samfunnet. Dette normative perspektivet preger fortsatt store deler av CSR-diskursen, da bedrifter har et moralsk ansvar utover det som er lovpålagt (Trygstad & Lismoen, 2008).

I USA ble CSR et sentralt begrep fra 1950-tallet, og Howard Bowens bok *Social Responsibility of the Businessman* fra 1953, markerte den moderne perioden for litteratur om CSR. I boken mener han at store bedrifter var vitale sentre for beslutningsmyndighet som ville

påvirke innbyggere i et samfunn på ulike områder. Bowen definerer CSR slik: *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society* (Carroll, 1999: 270). Her presiserer Bowen at bedrifter har et ansvar som går utover den bedriftsspesifikke sfæren.

Oppmerksomheten rundt bedrifters samfunnsansvar økte betraktelig i løpet av 1960-tallet, og definisjonene på CSR var mange. Joseph W. McGuire hadde et av hovedbidragene for utviklingen av begrepet, og mente at bedrifter ikke bare har økonomiske og legale forpliktelser, men også et visst ansvar overfor samfunnet – som strekker seg utover disse forpliktelsene. Her er det snakk om forpliktelser som blant annet berører lokalsamfunnet og arbeidstakernes velferd, utdanningsmuligheter og samfunnssikkerhet (Carroll, 1999). Frivillighetsprinsippet sto sterkt i denne perioden, til tross for at mye av CSR-tenkningen hadde et moralsk-etisk utgangspunkt (Trygstad og Lismoen, 2008).

På 1970-tallet utviklet Archie B. Carroll kanskje det viktigste bidraget innenfor CSR-studiet (Trygstad og Lismoen, 2008). Han definerer samfunnsansvar som *the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time* (Carroll, 1999: 283). Slik definerer han CSR som det ansvaret eller forpliktelsene som selskaper tar utover det som er lovpålagt (Buchholtz og Carroll, 2009). Gjennom denne definisjonen tones frivillighetsaspektet noe ned, og definisjonen av CSR etter Carroll ligger innenfor et rammeverk som er større og mer forpliktende (Trygstad og Lismoen, 2008). Jeg kommer tilbake til denne definisjonen senere i oppgaven.

Videre på 1980- og 90-tallet ble Carrolls arbeid og utvikling av definisjoner med på å prege CSR-diskursen i stor grad, særlig i USA. Gjennom 1970-tallet ble det teoretiske grunnlaget lagt, og på 1980-tallet var fokuset i større grad rettet mot målbarhet og operasjonalisering av begrepet. På denne tiden var også verden preget av økende internasjonalisering av handel og fremvekst av globale selskaper, særlig amerikanske selskaper. På grunn av manglende internasjonale reguleringsmekanismer, ble CSR satt på agendaen på 1980- og 90-tallet (Trygstad og Lismoen, 2008).

Bruntlandkommisjonens sluttrapport *Vår felles fremtid* i 1987, koblet sammen CSR og miljøspørsmål. FN, Verdensbanken og Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) er internasjonale organisasjoner som, på ulike tidspunkt, har utviklet internasjonale

standarder for etisk og samfunnsansvarlig virksomhet (Trygstad og Lismoen, 2008). Like etter tusenårsskiftet satte EU CSR på dagsorden, noe som klart kom frem gjennom EU-kommisjonens publikasjon av en såkalt “grønnbok” i 2001. Denne publikasjonen har fungert som et grunnlag for en rekke CSR-satsninger i EU i ettertid, særlig for å øke bevisstheten omkring samfunnsansvar i europeiske organisasjoner (Røvik, 2007). I 2011 publiserte Europa kommisjonen en ny “policy” om CSR, hvor konseptet blir definert som: *CSR er et konsept der organisasjonen integrerer sosiale og miljømessige aspekter i sin virksomhet og i sitt samarbeid med interessenter på frivillig basis* (Europakommisjonen, 2013)⁷.

2.3 CSR i dag

I dag opplever bedriftene et stort press for å ta delansvar for bærekraftig utvikling, og fokuserer dermed mye på samfunnsansvar (Brønn og Ihlen, 2009). Først og fremst har det blitt utviklet et syn på bedrifter som en integrert del av samfunnet, der bedriftene påvirker hverandre og konkurrerer på tvers av landegrenser. Bedriftene opererer altså ikke i et isolert marked. Som følge av en mer globalisert økonomi må bedrifter forholde seg til, og være en del av et mangfoldig spekter av kulturer, lokalsamfunn og politiske systemer.

I en globalisert økonomi ser vi radikale endringer i måten deler av samfunnet organiseres på. Maktforholdet mellom næringslivet, stat, organisasjoner og forbrukere er i endring, og nye krav stilles til sosialt ansvarlig forretningsdrift (Carson og Kosberg, 2003: 41).

Flere samfunnsgrupper som frivillige organisasjoner, aktivistgrupper og media har stor innflytelse i dag og krever økt innsyn i næringslivet. Myndighetene stiller også krav om dette i større grad enn før. Bedriftenes samfunnsansvar og debatten rundt dette blir påvirket av hensynet til disse gruppene, og av et større fokus på bedriftens omdømme. “Den Nye Økonomien”, som omhandler utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, innebærer at verdier som kunnskap blir viktig, og en bedrifts omdømme og evne til å kommunisere de riktige verdiene blir suksesskriterier for at en bedrift skal lykkes (Carson og Kosberg, 2003). Omdømmetap kan føre til at bedriften mister tilliten fra interessenter, noe som kan gi store økonomiske konsekvenser (Nordhaug og Olsen, 2010). Fokuset på

⁷ Europakommisjonen, 2013: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

bedrifters samfunnsansvar kommer også av en økende forståelse for nødvendigheten av å gjøre kapitalismen mer bærekraftig (Porter og Kramer, 2011).

Den demokratiske tradisjonen har spilt en sentral rolle for utviklingen og fokuset på CSR i Norge. Kulturdriverne bak dette har sine røtter fra to tradisjoner. Den ene kommer fra tradisjonen om delvis privatisering av den sosialdemokratiske velferdsstat, og den andre kommer fra en eldre tradisjon der landets største bedrifter har vært fremtredende innenfor samfunnsansvar. Norge har en lang tradisjon i forhold til forpliktelser til globale og internasjonale organ, noe som har hatt mye å si for utviklingen av CSR i landet (Willums, 2005). I større grad enn før engasjerer norske bedrifter seg i land hvor det blir tatt lite hensyn til produksjonens skader på miljøet, og hvor menneskerettigheter og arbeidsforhold er dårlige. Dermed har flere organisasjoner gjort CSR som en integrert del av deres overordnede strategi og beslutningsprosesser. Likevel er det mange virksomheter som ikke er bevisste på sitt samfunnsansvar. De øvrige forholdene er sentrale årsaker til at den norske Regjeringen kom ut med Stortingsmelding nr. 10, *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Hensikten med meldingen er å øke bevisstheten om fenomenet blant private og offentlige organisasjoner (St.meld nr.10, 2008-2009).

2.4 Carroll og de fire sfærene

Her vil jeg presentere Archie B. Carroll sin *four-part* definisjon på CSR, hvor fokuset er på de ulike typer samfunnsansvar en bedrift har. Som tidligere nevnt mener Carroll at bedrifters samfunnsansvar kan klassifiseres i fire sfærer som en ansvarlig bedrift må forholde seg til, og at den må innfri forventningene til de ulike ansvarsområdene (Carroll, 1991). De fire sfærene er, som definisjonen lyder, den økonomiske, den juridiske, den etiske og de filantropiske.

I henhold til Carroll (1991) er den første hovedtypen det *økonomiske ansvaret*, som er det helt grunnleggende samfunnsansvaret for en bedrift. Det handler om å holde virksomheten økonomisk ansvarlig med hensyn til aksjonærer, kunder, ansatte og interessenter, samt andre som forventer å få noe igjen på det de har investert. For eksempel forventes lønn av de ansatte, og kundene forventer god kvalitet og pris på produktene som bedriften produserer. Carroll (1991) mener dermed at det er et krav til alle bedrifter om å være økonomisk ansvarlige.

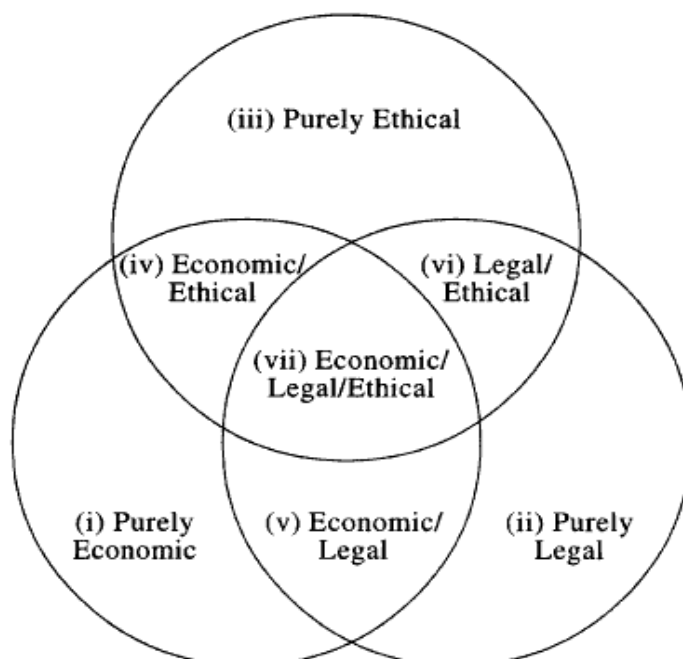
Den andre sfæren er det *juridiske ansvaret*, som handler om at bedriften må etterleve lover og regler fra lokale, nasjonale og internasjonale myndigheter (Carroll, 1991). Bedriften må altså “spille etter reglene i spillet. Det juridiske ansvaret reflekterer samfunnets syn på “kodifisert etikk”, ved at de virkeliggjør viktige begreper av god forretningsetikk som er fastsatt av våre lovgivere. I de siste tiår har det skjedd en økning av lover og reguleringer for å kontrollere forretningsatferd (Carroll og Buchholtz, 2009).

Den tredje hovedtypen er det *etiske ansvaret*, som går ut på at det ligger noen forventninger i samfunnet om at bedriften skal “handle rett”, som går ut over det juridiske og økonomiske ansvaret (Carroll, 1991). Det etiske ansvaret handler om hvilke normer og forventninger som er dominerende i samfunnet, spesielt fra eiere, kunder og ansatte. Lover er essensielle, men ikke tilstrekkelige, og det etiske ansvaret er nødvendig for å omfavne de aktivitetene og praksisene som er forventet av samfunnet, selv om de ikke er nedfelt i loven.

Den siste ansvarssfæren er det *filantropiske ansvaret*, som representerer en frivillig rolle til å ta ansvar til å støtte veldedige, samfunnsgagnlige formål (Carroll, 1991). Det stilles forventninger fra samfunnet til bedrifter om å ta dette ansvaret, og derfor blir filantropi sett på som et ansvarsområde i Carrolls definisjon. Likevel er det grunnleggende at aktivitetene er frivillige, på bakgrunn av bedriftens eget ønske om å bidra i ulike aktiviteter som ikke er lovpålagt, eller som ikke er forventet av bedriften - etisk sett (Carroll og Buchholtz, 2009). Carroll hevder at forskjellen mellom filantropisk og etisk ansvar er at: *the former are not expected in an ethical or moral sense. Communities desire firms to contribute their money, facilities, and employee time to humanitarian programs and purposes, but they do not regard the firms as unethical if they do not provide the desired level* (Carroll 1991: 42). Det oppfattes altså ikke negativt om en ikke påtar seg det filantropiske ansvaret, men det kan være positivt for bedriften å gjøre det.

Tidligere tok Carroll i bruk en pyramide for å forklare de fire sfærene, hvor den økonomiske sfæren var nederst og den filantropiske sfæren var øverst. Carroll sluttet å bruke pyramiden, da den gav en feilaktig fremstilling av forpliktelsene og deres sfære i en hierarkisk fremstilling (Schwartz og Carroll, 2003). Den filantropiske sfæren handler om at bedriften skal kunne ta frie valg, og skal derfor ikke ses på som en forpliktelse. Derfor har Carroll, sammen med Schwartz, i ettertid kommet frem til at bedriftenes samfunnsansvar forekommer over tre sfærer eller dimensjoner, det økonomiske, det juridiske og det etiske (Schwartz og Carroll, 2003). I modellen ser en at de ulike områdene overlapper hverandre:

The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



Figur 1: The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility (Schwartz og Carroll, 2003).

2.5 Strategisk CSR og Triple Bottom Line

Begrepet *strategic corporate social responsibility* handler om å integrere samfunnsansvar i bedriftens strategiske styringsprosesser. Dette går ut på at samfunnsansvar er fullt integrert i bedriftens strategi, visjon og oppdrag (Buchholtz og Carroll, 2009). Dette blir gjennomført for å oppnå strategiske forretningsmål, og gode gjerninger antas å være bra for både bedrifter og samfunnet. Gjennom denne strategiske filantropien “gir bedrifter tilbake” til samfunnet på bakgrunn av en tro på at dette vil være i deres beste økonomiske interesser. Dette involverer både “inside-out” og “outside-in” dimensjoner som arbeider parallelt, og her ligger mulighetene for deling av verdi mellom bedrifter og samfunnet. “Inside-out” dimensjonen handler om hvordan en organisasjon påvirker samfunnet, og “outside-in” dimensjonen omhandler de eksterne kreftene i samfunnet som påvirker organisasjonen (Porter og Kramer, 2006). Vi kan se på strategisk CSR som frivillighet i tråd med økonomiske motiver; samfunns mål kan være lønnsomme på lang sikt siden markedskrefter utvikler finansielle

incentiver for det som blir oppfattet som samfunnsansvar. Interessenter blir sett på som et middel for å maksimere aksjonærenes utbytte (Lantos, 2001). Ifølge Porter og Kramer (2006) fører en strategisk tilnærming til muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn for selskaper, samtidig som det løser samfunnsproblemer.

Strategisk styring går også ut på å velge hvilke sosiale problem en skal fokusere mest på (Porter og Kramer, 2006), altså et kjerneområde for bedriften. Et eksempel kan være begrepet *bærekraftig strategisk styring*, et begrep som fokuserer på *Triple Bottom Line*, eller *Trippel Bunnlinje* på norsk. John Elkington utviklet konseptet, som går ut på at bedrifter må forholde seg til tre sentrale nøkkelområder for bærekraft, nemlig den *økonomiske*, *sosiale* og *miljømessige* sfæren (Buchholtz og Carroll, 2009). Ideen bak dette går ut på at bedrifter blir tvunget til å fokusere på andre ting enn finansiell ytelse, som hvordan bedrifter (negativt) påvirker samfunnet og miljøet de opererer i. *Den økonomiske bunnlinje* refererer til en bedrifts opprettelse av materiell rikdom, som inkluderer finansiell inntekt og formue. *Den sosiale bunnlinje* handler om livskvaliteten til mennesker og om egenkapital mellom folk, samfunn og nasjoner. *Den miljømessige bunnlinje* går ut på beskyttelse og bevaring av miljøet. Det virker som at disse tre områdene er innebygd i de fire sfærene til Carroll, som er beskrevet tidligere (Buchholtz og Carroll, 2009).

2.6 Kritiske innvendinger

Som tidligere nevnt fikk CSR økt oppmerksomhet på 1960-tallet, og med dette møtte fenomenet også kritikk. Det klassiske økonomiske argumentet *mot* CSR sto sentralt, med Milton Friedman i spissen. Argumentet går ut på at et foretak har et eneste ansvar om å maksimere eiernes rikdom. *Few trends would so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their shareholders as they possibly can* (Friedman, 1962: 133). Friedman og hans tilhengere mener at næringslivet ikke skal ha ansvaret for samfunnets sosiale og politiske utfordringer, og at dette ideelt sett burde bli løst av det offentlige (Carlson og Kosberg, 2003). En annen innvending mot CSR er at bedrifter ikke er utstyrt til å håndtere samfunnsmessige aktiviteter. Dette fordi ledere er orientert mot økonomi og drift, og mangler den nødvendige kompetansen i forhold til å ta beslutninger overfor samfunnet. Et tredje argument mot CSR er at business allerede har nok makt – både økonomisk, miljømessig og

teknologisk, så hvorfor skal de få muligheten til å utøve mer makt? (Buchholtz og Carroll, 2009).

Uavhengig av dette argumentet, besitter forretningsbedrifter denne sosiale makten i dag, og dette argumentet tenderer mot å ignorere bruken av bedrifters sosiale makt som et kollektivt gode. Et av de mest sentrale poengene *for* bedrifters samfunnsansvar er først og fremst at samfunnet står overfor alvorlige utfordringer, som er forårsaket av de store selskaperes fremvekst (Buchholtz og Carroll, 2009). Næringslivet besitter også viktige ressurser og teknologi, og med sin globale utstrekning er de bedre i stand til å løse problemer i samfunnet enn det offentlige (Carson og Kosberg, 2003). Fra bedriftenes side er det i et langtidsperspektiv i deres egeninteresse å være samfunnsansvarlige. For å overleve må bedrifter på lang sikt respondere på samfunnets forventinger, og dette er en grunnleggende drivkraft i dagens interesse for *bærekraftighet*, som har blitt et synonym for CSR (Buchholtz og Carroll, 2009).

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for hvordan denne oppgaven ser på CSR som en moderne organisasjonsidé. Dette er hensiktsmessig for at leser får den bakgrunnsinformasjonen som er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av oppgavens tema, særlig i forhold til problemstilling nummer to. CSR som konsept kan bli karakterisert som et uttrykk for et bestemt syn på bedrifter sin rolle i samfunnet. Oppskriften er også et uttrykk for relasjonen mellom bedrifter og samfunnet. CSR er på en måte et prinsipp som kan få mange ulike konkrete uttrykk og effekter, og oppskriften kan oversettes til mange typer praksiser. Gjennom CSR-industrien har det blitt utviklet ulike vertifiseringsordninger, som viser til om en bedrift *gjør* eller *har* CSR (Carson og Kosberg, 2003). I neste kapittel tar jeg for meg det teoretiske rammeverket for oppgaven, som skal bidra til å forklare det empiriske materialet.

3.0 TEORETISK RAMMEVERK

I denne delen av oppgaven vil jeg belyse og begrunne utvalgt teori, da en eller flere teorier er nødvendige for å belyse oppgavens problemstillinger. Jeg ser det hensiktsmessig å ta i bruk flere organisatoriske perspektiver for å på best mulig måte belyse disse problemstillingene. Forskjellige perspektiver gir meg også muligheten til å forstå et fenomen på ulike måter. Teoriene kan på ulike vis gi svar på hva en organisasjon er, hvordan den virker og hvordan de endres og påvirkes av oppskrifter og ideer.

Jeg har valgt ut de overordnede teoretiske perspektivene som presenterer ulike tilnærminger til spørsmål om organisasjonsoppskrifter og organisasjonsendringer; det instrumentelle perspektivet, det institusjonelle perspektivet og det ny-institusjonelle perspektivet. Til tross for at det finnes mange interessante perspektiver som kan gi forklaringer om temaet i min oppgave, som blant annet stakeholderteori, kom jeg frem til at de utvalgte perspektivene vil være mest interessante å benytte i denne sammenhengen. Perspektivene presenterer svært ulike innfallsvinkler i forhold til mine problemstillinger.

I mitt teoretiske rammeverk vil jeg gi en generell beskrivelse av de tre perspektivene, før jeg går mer direkte inn på hva perspektivene “sier” om organisasjonsendringer og -oppskrifter. Jeg vil også trekke inn Røvik sin teori om hva som skjer med moderne konsepter som reiser inn i en organisasjon og får et lokalt preg. Han sier at institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er ideer, som både er “bøyelige og tøyelige”. På bakgrunn av dette må oppskriftene tolkes og bearbeides, før en kan si at organisasjonen har adoptert oppskriften (Røvik, 1998). Han beskriver tre ulike forventninger om hva som kan bli utfallet av implementeringen av en oppskrift; rask tilkøpling, frastøting og frikøpling. Dette utdyper jeg videre under de ulike teoriene.

3.1 Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet omfatter en rekke teoretiske tilnærminger, og er også kjent under andre benevelser som rasjonelt perspektiv og verktøyperspektiv. Felles for de ulike retningene ligger i synet på at organisasjonen er et redskap for effektivitet og måloppnåelse. Legitimiteten til den enkelte organisasjon er derfor i stor grad knyttet mot evnen til å være effektiv (Røvik, 1998). Organisasjoner handler på bakgrunn av en mål-middel-tankegang, og

det er vesentlig at resultatene av handlingene er i samsvar med målet som tidligere ble satt (Christensen et al, 2004). For å fremstå mer målrettet og effektiv, utformes og endres organisasjonens strukturer, metoder og tankesett (Egeberg 1984; Brunsson & Olsen 1990). Ifølge Thompson (1967) bør strukturen utformes etter grad av heterogenitet og stabilitet i omgivelsene, og komplekse og foranderlige omgivelser krever en mer desentralisert og lite formalisert organisasjon. De som skal utforme organisasjoner har redskaper til disposisjon, som innebærer utvalgte oppskrifter, som i varierende grad er prøvd ut. Dette kan være oppskrifter for best mulig formell struktur, ledelse, kultur eller prosedyrer. I dette perspektivet betyr planmessig design at en virksomhet er oppdatert på hvilke oppskrifter som er tilgjengelige og gode. Kunnskapsrike og rasjonelle organisasjoner og medlemmer blir sett på som sentrale for endring og utvikling (Røvik, 1998).

Ifølge Scott (2008) må organisasjoner forholde seg til tre pilarer, der i blant den regulative pilaren. Han mener at denne pilaren er et institusjonelt element, men ut ifra mine betraktninger, kjennetegnes denne regulative søylen av den instrumentelle logikken innenfor det rasjonelle perspektivet. Pilaren karakteriseres av regler, sanksjoner, incentiver og strategisk tenkning som begrenser og muliggjør handling for organisasjonsmedlemmene. Den formelle organisasjonsstrukturen består av slike regulative elementer som legger føringer for hva som skal gjøres av hvem, og hvordan oppgaveutførelsen skal være (Christensen et al, 2004). Fokuset settes mot en byråkratisk organisasjonsstruktur, som ifølge Weber karakteriseres av hierarki, rutiner og arbeidsdeling. De formelle rollene eller posisjonene de enkelte har, er grunnlaget for hvem som skal eller kan gjøre de ulike oppgaver, eller ta de ulike beslutninger i organisasjonen (Christensen et al., 2004). Organisasjonens handlingslogikk er preget av en konsekvensorientert formålsrasjonalitet, hvor beslutninger og handlinger blir tatt på bakgrunn av ønskede og forventede effekter (March og Heath, 1994). De tekniske omgivelsene er ut ifra dette perspektivet det viktigste, ettersom de påvirker muligheten for måloppnåelse ved oppgaveutførelsen i organisasjonen (Christensen et al., 2004).

Organisasjonen som et verktøy

I henhold til det rasjonelle perspektivet blir oppskrifter implementert av rasjonelle ledere, på bakgrunn av egne eller andres erfaringer om oppskriftens virkninger (Røvik, 1998). Moderne oppskrifter inneholder gode løsninger på organisasjoners objektive problemer og utfordringer.

Organisasjonen opplever først et problem, og prøver deretter å finne mulige løsninger. Ifølge Weick (1979) forutsettes klare definisjoner av problemer og løsninger for at organisasjonen kan opptre rasjonelt. Enkelte mener derfor at et slikt organisasjonsinternt problem, er selve motivasjonen til at virksomheten adopterer oppskrifter fra omgivelsene. Problemsituasjonen kan være preget av at løsninger som anvendes i organisasjonen ikke virker, at nye og bedre oppskrifter er tilgjengelige, eller det kan ha skjedd grunnleggende endringer for virksomheten som krever nye løsninger, som ny teknologi, politikk og så videre. (Røvik, 1998).

Oppskrifter som har fått stor popularitet har sitt opphav fra en organisasjon eller et felt, hvor oppskriften har virket bra. Dermed har oppskriften fått et godt rykte på bakgrunn av dokumenterte resultater, og ikke på bakgrunn av skryteteorier. Den kan for eksempel ha ført til større inntjening for virksomheten, som antakelig fører til klare konkurransemessige fortrinn for bedriften. Bare få oppskrifter om "riktig" organisering og ledelse blir populære og hyppige brukte ideer, noe som er avhengig av om oppskriften har vært et effektivt redskap eller ikke (Røvik, 1998).

Top-down-tilnærming

De sentrale aktørene i dette perspektivet er ledelsen, som kan påvirke og utnytte sitt eget og organisasjonsmedlemmenes handlingsrom i ulik grad. Styring vil kunne skje ved utforming av strukturen i organisasjonen og i forbindelsen til de eksterne forholdene, og innenfor disse rammene gjennom formålsrasjonelle handlinger (Christensen et al., 2004). Innslaget av hierarki gjør at lederen har retten til å instruere de ansatte. Dette medfører at de ansattes beslutningsatferd blir begrenset av arbeidsinndeling, rutiner og hierarki. Slik får organisasjonen større kapasitet til å realisere mål. Strukturelle trekk kan på denne måten styrke rasjonaliteten på organisasjonsnivå, noe som begrenser, og samtidig muliggjør organisasjonens formålsrasjonelle handling (Christensen et al., 2004).

Denne hierarkiske strukturen kartlegger sentrale arenaer og aktører for implementeringen av organisasjonsoppskrifter eller ideer. Det stilles forventninger til at ledelsen tidlig erkjenner problemer og utfordringer. Oppskriftene kommer dermed inn i virksomheten via ledelsen i toppen av hierarkiet, som er de mest betydningsfulle aktørene for spredning og oversettelse av ideer. Denne strukturen utvikler altså en hierarkisk oversettelseskjede, hvor ideene spres nedover og innover i divisjoner og enheter (Røvik, 2007).

Vage ideer til konkret innhold

Gjennom den sentralt styrte implementeringsprosessen har ledelsen klare planer for innføringen av ideen, slik at aktører på lavere nivåer vil ha begrenset frihet med oversettelse av ideer til lokale utgaver. Likevel vil det være noe rom for bearbeiding av ideen lokalt. Ifølge Røvik (2007) blir prosessen når ideer oversettes til praksis kalt for kontekstualisering. Ideene som kommer utenfra blir adoptert av ledelsen, og blir deretter spredt nedover og innover i organisasjonen. Gjennom lokal oversettelse og tilpasning på hvert enkelt hierarkisk nivå, får vage ideer etter hvert et mer konkret preg. Ifølge Røvik vil denne prosessen følge en stimulus-respons-logikk, hvor en idé som er blitt oversatt på ett ledd blir oversatt og tilpasset videre på neste ledd eller nivå under. Dette skjer som følge av at et nivå i virksomheten utsettes for en ytre kraft eller påvirkning fra nivået ovenfra i hierarkiet (Røvik, 2007).

Rask tilkøpling

Rask tilkøpling av oppskrifter kommer fra det instrumentelle perspektivet, hvor tanken om oppskrifter som rasjonelle verktøy står sentralt. Perspektivet fremstiller moderne konsepter som et ferdig utviklet verktøy som kan implementeres i flere virksomheter. Oppskriften kan dermed installeres i organisasjonen som en “ferdig løsning”, slik at den kan benyttes og tas i bruk med det samme. Uten for mye intern innordning og tilpasning blir oppskriften nedfelt i rutiner, og virker derfor styrende på handlinger i organisasjonen. For å raskt oppnå positive resultater av implementeringen, er det viktig at oppskriften blir “installert” riktig, gjennom å følge detaljerte beskrivelser og veiledninger om hva som skal gjøres, av riktig person og til riktig tid (Røvik, 1998).

3.2 Klassisk institusjonelt perspektiv

Ifølge Perrow (1986) er den idealiserte, rasjonelle modellen uforenelig med virkeligheten i organisasjoner, og andre organisasjonsteorier vil i større grad være gjeldende for å forstå og forklare systemene. Da det instrumentelle perspektivet oppfatter organisasjonen som et redskap for å oppnå effektivitet, er det institusjonelle perspektivet mer opptatt av forholdet mellom organisasjon og den sosiale konteksten den opererer i (Scott, 2008). Oppmerksomheten er i større grad rettet mot organisasjonens “indre liv” og uformelle

prosesser (Selznick, 1957). Flere institusjonalister har hentet sin inspirasjon fra Philip Selznicks historiske institusjonalisme (Røvik, 2007), og felles ser de på organisasjonen som mer enn et produksjonssystem; de er sosiale og kulturelle systemer (Scott, 2008).

Den normative pilaren til Scott (2008) reflekteres gjennom det klassiske institusjonelle perspektivet. Den er basert på normer, verdier, roller og uskrevne regler som virker styrende på organisering, ledelse og atferd. Det som anses som passende blir definert ut fra disse uformelle elementene, og denne pilaren presiserer hvordan en sosial forpliktelse i organisasjonen er grunnlaget for at den tilpasser seg omgivelsenes verdier og forventninger. Perspektivet legger vekt på betydningen av kultur, historie og tradisjoner i en organisasjonsendring (Scott, 2008, March og Olsen, 1989). Ifølge Selznick er ikke sosiale handlinger kontekstløse. De er begrenset, og resultatene er formet av situasjonen de oppstår i (Scott, 2008). Å bli institusjonalisert beskriver han som; *to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand* (Selznick, 1957: 16-17). Institusjonalisering er altså en prosess som fører til at organisasjonen etter hvert blir preget av verdier og normer, som går utover det rent tekniske som må til for å utføre en oppgave.

Organisasjonen som en institusjon

Institusjonell teori skiller mellom organisasjoner og institusjoner. Organisasjonen er bare et rasjonelt instrument som lett kan endres hvis et mer effektivt redskap er tilgjengelig. Når en organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til det formelle, har den utviklet institusjonelle trekk og slik blitt en institusjon. Ved fremveksten av slike uformelle elementer oppstår det lettere motstand mot endringer i virksomheten, på bakgrunn av en sterk identitet som ikke kan krenkes (Selznick, 1997). Gjennom felles normer og verdier blir virksomheten mer kompleks og mindre fleksibel, dog mindre endringsvillig. Selznick forklarer det slik: *Når en gruppe får et "jag", en klar identitet, blir den en institusjon. Dette omfatter å godta verdier, handlemåte og oppfatninger som anses for å være viktige i seg selv. Fra nå av blir selvoppholdelse noe mer enn å holde liv i organisasjonen; det blir en kamp for å bevare gruppas spesielle egenskaper i møte med nye problemer og skiftende omstendigheter* (Selznick 1997:29).

Perspektivet setter fokus på både indre og ytre sosiale krefter som påvirker organisasjonen, men hovedfokuset er på adaptive endringer av former og praksiser innad i organisasjonen.

I institusjonelle undersøkelser redegjøres det for hvordan gamle mønster oppløses og nye mønster utvikles som en naturlig og mindre planlagt tilpasning til nye situasjoner, ikke etter bevisst planlagte beslutninger. Organisasjonen reagerer på et oppstått problem, som direkte er utviklet som følge av dens historie. Denne endringen kan forandre virksomhetens rolle og karakter på en vesentlig måte (Selznick, 1997).

Ifølge Scott (2008) preges organisasjoner av sti-avhengighet, ved at de utvikler seg i en retning som det er vanskelig, om ikke umulig, å endre kursen på. Alternative retninger og bedre løsninger blir dermed oversett og ikke vurdert. Etablerte normer og verdier styrer på denne måten målsetningene i organisasjonen, etter hva som er "riktig" eller "passende" i ulike situasjoner. Valgene blir dermed ikke basert på interesser og mål-middel-tenking (Scott, 1995). March og Olsen (1989) har utviklet innsikten til Selznick i teorier om institusjoner og endringer av og innenfor disse. En reell implementering av en organisasjonsoppskrift som resulterer i faktiske endringer i institusjonen, er avhengig av tempoet på gjennomføringen og hvilke type idé det faktisk handler om. Institusjoner kan endres over tid, uten for raske forandringer. Ideene som innføres bør ikke stå i et motsetningsforhold til institusjonens eksisterende teknologi, handlingslogikk og verdier. Ifølge Wærness kan endringer som skjer raskt lett true institusjonens identitet, noe som ofte fører til et mislykket endringsforsøk (Røvik, 2007).

Bottom-up-tilnærming

Det er altså kulturen som styrer organisasjonsendring, og ledelsen er ikke nødvendigvis den dominerende påvirkningskraften for kulturutformingen. I stedet for forsvarer og videreformidler ledelsen disse verdiene og normene, som i henhold til Selznick (1957) bidrar til å integrere organisasjonens medlemmer gjennom sosialisering, læring, fremme deltakelse og løse konflikter. Selznick mener at dette handler om verdibasert ledelse (Christensen et al., 2004). Ledelsen er heller ikke sentral i forhold til utvikling av mål. Dette fordi mål ikke eksisterer på forhånd og har heller ikke stor betydning for medlemmenes atferd. Målene er uformelle og kommer til å oppdages undervis, gjennom stadig tilpasning til indre og ytre press. Ledelse utøves ikke alltid av aktører i formelle posisjoner, slik at organisasjonsmedlemmer på ulike nivåer kan være sentrale aktører for endring og utvikling. Gjennom felles verdier utvikler de ansatte en tillit til ledelsen, og ut ifra et felles normativt ståsted, får ledelsen tillit til og stoler på organisasjonens medlemmer. Endringer kan altså

komme som et initiativ nedenfra i organisasjonen (Christensen et al., 2004). Demografi og sterke grupper kan også påvirke organisasjonens utvikling i stor grad. Sterke profesjoner kan danne subkulturer på bakgrunn av liknende erfaringer og felles normer, og slik få oppslutning og mulighet til å påvirke organisasjonens utvikling. Ulike grupper innenfor en virksomhet kan føre til store uenigheter om mål og veien videre (Christensen et al., 2004).

Frastøting (eller rask tilkøpling?)

Ifølge det klassiske institusjonelle perspektivet er organisasjoner verdibærende og integrerte institusjoner som i stor grad er preget av kompleksitet, noe som gjør dem motstandsdyktige overfor omfattende og raske endringsforsøk. Populære oppskrifter i omgivelsene har vanskeligheter med å trenge seg inn på robuste organisasjoner, ettersom disse konseptene blir sett på som relativt enkle og vage oppskrifter uten tilhørighet til en spesifikk kontekst (Røvik, 1998). En institusjon tar allerede i bruk mange oppskrifter, som blir oppfattet som mer fungerende løsninger enn populære konsepter dannet utenfra. De etablerte oppskriftene er utviklet på bakgrunn av mer eller mindre gode erfaringer over tid, innenfor institusjonen. Populære konsepter utenfra som søkes innført, kan også stå i kontrast med kulturen innad i organisasjonen. For at en institusjonalisert oppskrift får slippe inn i organisasjonen uten å bli frastøtt, må innholdet i oppskriften altså være kompatibel med eksisterende teknologi, verdier og normer innenfor institusjonen (Røvik, 1998). Dette ville i tilfelle føre til forventninger om rask tilkøpling, hvor oppskrifter raskt kan installeres i organisasjonen.

3.3 Ny-institusjonelt perspektiv

Det ny-institusjonelle perspektivet har sine røtter fra klassisk institusjonell teori, men skiller seg fra den klassiske tradisjonen på flere områder. Felles for perspektivene er ifølge DiMaggio og Powell (1991) at det tillegges liten vekt på rasjonelle forklaringer og formell organisasjonsstruktur. De deler fokuset på forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser, og kultur blir sett på som en sentral faktor for organisasjonen. Felles for perspektivene er også synet på institusjonalisering som en tilstandsavhengig prosess, hvor organisasjonen blir mindre rasjonell på grunn av begrenset antall alternativer som kan følges (DiMaggio og Powell, 1991).

Da beslutningsatferd er basert på kulturelle verdier og normer i det klassiske perspektivet, er fokuset i det ny-institusjonelle perspektivet i større grad rettet mot institusjonelle omgivelser og rasjonelle myter. Omgivelsene handler ikke bare om lokale omgivelser, men om det som defineres som et organisasjonsfelt. Eksempel på dette er en industri eller en profesjon (DiMaggio og Powell, 1991). Organisasjoner befinner seg i slike omgivelser, som består av sosialt konstruerte oppfatninger og normer for “optimal” organisering. Dette oppfattes likevel som betingelser fra eksternt hold, og organisasjoner må være i stand til å imøtekomme omgivelsenes institusjonaliserte “krav” for å oppnå legitimitet (Røvik, 1998).

Ifølge DiMaggio og Powell (1983) og Meyer og Rowan (1977) inkorporerer organisasjoner institusjonaliserte regler og mønstre i egen virksomhet, slik at de oppnår legitimitet som er nødvendig for å overleve. I henhold til Scott (2008) må organisasjoner forholde seg til den kultur-kognitive pilaren, som går ut på at samfunnet domineres av enkelte “tatt-for-gitt antakelser” om hvordan organisasjoner bør opptre og se ut for å oppnå den nødvendige legitimiteten. Denne pilaren viser hvordan ulike grupper som virker innenfor samme områder ofte utvikler felles meninger om hvordan ting bør gjøres, og internt fortolkende prosesser er formet av eksterne kulturelle rammeverk. Dette fører til at organisasjoner innenfor samme felt har en tendens til å likne på hverandre på overflaten, uten at dette nødvendigvis gjør dem mer effektive. En slik strukturell likhet innenfor et organisasjonsfelt defineres som institusjonell isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983).

Organisasjoner som trendfølgere

Som tidligere nevnt under det rasjonelle perspektivet, oppstår problemet først innad i organisasjonen, før man starter å søke etter oppskrifter for å løse dette problemet. Denne problembetingede søkingen blir utfordret av en løsningsfremdrevet reform innenfor ny-institusjonelt perspektiv, hvor problemdefinisjon sjeldent er bakgrunn for implementering av populære organisasjonsideer (Røvik, 1998). Her vektlegges det at noen i organisasjonen først blir oppmerksomme på en populær oppskrift eller løsning, og i ettertid opplever et problem som må løses innad i organisasjonen. Forklaringen på en slik tilnærming er at ny-institusjonelle teoretikere ser på en populær oppskrift som en “pakke”, som inneholder en moderne problem- og løsningsbeskrivelse. Ved spredning av en populær oppskrift, viser det seg at mange virksomheter på samme tid fornekter at de har det samme problemet, og prøver å løse dette samtidig med oppskriften (Røvik, 1998).

Et marked av organisasjonsoppskrifter

I henhold til ny-institusjonalismen kan det sies at de mest sentrale aktørene finnes i omgivelsene. Dette kan være eksterne grupper og organisasjoner som kunder, leverandører, lokalmiljøet, eller offentlige myndigheter, som har en interesse av organisasjonens virksomhet og resultater (Hatch, 2001). Sentrale aktørgrupper som bidrar til å utvikle og spre oppskrifter er blant annet internasjonale og nasjonale organisasjoner, konsulentselskaper og media (Christensen et al., 2004). Institusjonalisering blir sett på som de prosesser som bidrar til at en organisasjonsoppskrift etter hvert blir oppfattet som en nødvendighet for virksomheten. Her domineres enkelte "tatt-for-gitt antakelser" om effektiv og moderne organisering. Populære oppskrifter skapes og spres i disse omgivelsene, og er meningsbærende symboler som organisasjoner etterspør for å oppnå legitimitet. Meningen i innholdet i disse oppskriftene går utover det å være et redskap for effektivitet, og ifølge Meyer er oppskriftene rasjonaliserte gjennom at de fremstår som "finslipte" verktøy for effektiv og tidsriktig organisering (Røvik, 1998).

Meyer og Rowan (1977) mener at slike rasjonalistiske symboler kan være rasjonalistiske myter. Mytene er rasjonalisert gjennom at det er skapt en overbevisning om at oppskriftene er ideelle redskaper for effektivisering og modernisering. Samtidig er mytene institusjonalisert ved at de blir tatt for gitt som effektive verktøy innenfor en periode. Ifølge teoretikerne er denne "overtroen" i dagens samfunn blitt utviklet på bakgrunn av en sterk tro på vitenskap og rasjonalitet. Mytene spres ofte raskt gjennom imitasjon og fungerer som regel som et ferniss, ved at de kan implementeres inn i organisasjoner uten å gi effekter instrumentelt sett (Christensen et al, 2004).

Frikopling

Teorien om frikopling er basert på det ny-institusjonalistiske perspektivet, hvor blant annet Meyer og Rowan bidrar med sentrale resonnementer. Organisasjoner opplever et press fra omgivelsene om å ta til seg populære oppskrifter som gir dem legitimitet, til tross for at oppskrifter er for vage og enkle for komplekse oppgaver, og at de kan stå i kontrast med organisasjonens grunnleggende verdier og normer. Frikopling handler om å skille mellom prat og praksis, som går ut på å adoptere moderne konsepter, men holde dem frikoplet slik at de ikke virker styrende på virksomhetens aktiviteter (Røvik, 1998). Ofte er det ledelsen med

sine retoriske hjelpemidler (Røvik, 2007), som kommuniserer utad at organisasjonen har implementert oppskriften, uten at den daglige driften og produksjonen i stor grad er påvirket av dette. Ifølge blant annet Meyer og Rowan (1977) fortsetter man slik med løsninger på bakgrunn av rutiner og erfaringer, samtidig som at organisasjonen får legitimitet gjennom å håndtere omgivelsenes sosialt konstruerte normer om å adoptere tidsriktige ideer (Røvik, 1998). Slik vil ikke oppskriftene trenge veldig dypt inn i virksomheten (Røvik, 2007), og ifølge Brunsson (1989) blir denne frikoplingen mellom organisasjonens indre og ytre struktur, kalt for “organisatorisk hykleri”.

3.4 Tre forklaringer på implementering av CSR

Ut ifra det **instrumentelle perspektivet** forventes det at ledelsen og eierne av Nikkelverket som er drivkraften som ligger til grunne for adopteringen av CSR. Det er dermed ledelsen i virksomheten som tar initiativ til å finne en løsning på et oppstått problem. Denne aktøren implementerer dermed CSR som en mulig løsning på dette problemet. Adopteringen av CSR blir sett på som et verktøy for effektivitet og måloppnåelse for Nikkelverket. Den formelle strukturen er et sentralt verktøy for endring, som ledelsen bruker for å styre atferden til de ansatte. Problemsituasjonen kan være preget av at det har skjedd grunnleggende endringer for virksomheten som krever nye løsninger.

Perspektivet forventer at CSR raskt kan innstales inn i Nikkelverket via toppledelsen, som en ferdig “pakke” som er klar til bruk. Uten mye frihet til lokal tilpasning blir oppskriften nedfelt i de ansattes daglige oppgaver og rutiner, og får slik en styrende virkning på aktiviteter i bedriften. Det forventes at endring skjer på bakgrunn av definerte mål fra ledelsen, og implementering av CSR fører til endringer i den formelle strukturen. På bakgrunn av perspektivets forventninger om at ledelsen kan styre atferd gjennom strukturen, er det ledelsen som beslutter hva den overordnede CSR-strategien skal innebære. Den overordnede CSR-strategien vil slik påvirke de ansattes adferd og praksis. Raske resultater og virkninger av implementeringen er avhengig av at CSR-konseptet installeres på bakgrunn av detaljerte beskrivelser fra ledelsen om hva som skal gjøres.

Ut ifra det **klassiske institusjonelle perspektivet** forventes det at kulturen innad i Nikkelverket er drivkraften for implementering av CSR. Perspektivet vektlegger ikke bare ledelsen som sentral aktør for endring, men at det også kan være medlemmer på ulike nivåer i

bedriften som ser behovet for å implementere CSR-oppskriften. Bakgrunnen for dette behovet er avhengig av kulturen innad i virksomheten, som går ut på hvilke verdier og normer som er dominerende blant organisasjonsmedlemmene. Motivasjonen til å implementere CSR i virksomhetens praksisfelt er basert på medlemmenes ønske om å løse eksisterende problemer internt, som er utviklet som følge av dens historie. Dette betyr at beslutninger om mål, organisering og planer blir utviklet på bakgrunn av allerede legitimerede løsninger i virksomheten.

Hvis innholdet i CSR-oppskriften står i et motsetningsforhold til den dominerende kulturen i organisasjonen, vil oppskriften bli frastøtt. Derfor forventer det institusjonelle perspektivet at organisasjonen er lite endringsvillig hvis oppskriften ikke er kompatibel med den eksisterende kulturen i virksomheten. Hvis endringer skal skje i dette tilfellet, må det skje små inkrementelle endringer over lang tid. Hvis CSR-oppskriftens innhold står i samsvar med verdiene og normene innad i Nikkelverket, forventer perspektivet at oppskriften raskt kan installeres inn i virksomheten. Dette kan skje i de tilfeller hvor CSR er noe bedriften allerede fokuserer på, og at implementeringen av begrepet CSR bare blir en ny betegnelse som fører til en bevisstgjøring av eksisterende normer og verdier. Det institusjonelle perspektivet forventer altså at endringer på bakgrunn av implementeringen av CSR oppstår, hvis oppskriften er i overenstemmelse med organisasjonens institusjonelle identitet. Det betyr at oppskriften i det tilfellet ikke står i et motsetningsforhold til de eksisterende verdier, normer og praksiser innad i organisasjonen.

Det **ny-institusjonelle perspektivet** gir en forventning om at omgivelsene er drivkraften til at ledelsen implementerer CSR-oppskriften inn i Nikkelverkets virksomhet. Bedriften er avhengige av legitimitet fra omgivelsene, noe som oppnås ved at Nikkelverket implementerer CSR. Denne oppskriften oppfatter omgivelsene i dag som en av mange tidsriktige ideer, som bør implementeres for å fremstå moderne. Dette presset kan komme fra tekniske omgivelser som kunder og leverandører, og fra institusjonelle omgivelser som media og andre aktører, som er opptatt av at organisasjonen tar ansvar overfor samfunnet. I motsetning til det instrumentelle perspektivet som implementerer oppskrifter som en løsning på et eksisterende problem, forventes det i det ny-institusjonelle perspektivet at man først har en løsning, altså CSR som en oppskrift, og i ettertid definerer problemet. Perspektivet forventer derfor at Nikkelverket er en av mange organisasjoner som inkorporerer de samme oppskriftene, på bakgrunn av det samme institusjonelle presset fra omgivelsene.

I henhold til forventningene i et ny-institusjonelt perspektiv implementeres ideen om CSR i Nikkelverket gjennom å holde praksis frikoplet fra innholdet i CSR-oppskriften. Det betyr at bedriften fremstår som at de har implementert CSR, uten at dette nødvendigvis fører til endringer i organisasjonens struktur. Dermed vil ikke oppskriften påvirke de ansattes rutiner og arbeidsoppgaver i det daglige. Det fører kun til endringer i måten ledelsen i virksomheten kommuniserer på. Xstrata Nikkelverk *sier* noe, men *gjør* noe annet. Sik fortsetter bedriften å opptre effektivt, og samtidig oppnå legitimitet ved å adoptere tidsriktige ideer.

3.4.1 Operasjonaliserte forventninger

Her vil jeg konkretisere de empiriske forventningene til implementeringen av CSR i Xstrata Nikkelverk, og som nevnt tidligere er dette forventninger som hovedsakelig er rettet mot problemstilling en og tre.

Drivkrefter

- Instrumentell teori forventer at ledelsen i bedriften som oppdager et problem i organisasjonen, og ønsker å finne en løsning på dette gjennom implementering av CSR.
- Det klassiske institusjonelle perspektivet gir en forventning om at det er kulturen som legger føringer for endringer. Interne drivkrefter i Nikkelverket initierer til implementering av CSR-oppskriften, som en løsning på eksisterende problemer.
- Ny-institusjonell teori forventer at bedriften opplever et press fra omgivelsene om å adoptere CSR. Oppskriften blir først implementert av ledelsen som en løsning, før problemet defineres i ettertid.

Påvirkning på virksomheten

- Instrumentell teori forventer at CSR-oppskriften raskt installeres inn i bedriften. Oppskriften blir nedfelt i rutiner og får en styrende virkning på Nikkelverkets aktiviteter.

- Klassisk institusjonell teori forventer at CSR blir frastøtt, hvis ikke innholdet i oppskriften er kompatibel med kulturen ved Nikkelverket. I det tilfellet forventes rask tilkøpling av CSR.
- Ny-institusjonell teori forventer at innholdet i CSR-oppskriften holdes frikoplet fra praksisen i bedriften. Det skjer kun endringer i den eksterne kommunikasjonen, og oppskriften får i liten grad styrende virkning på Nikkelverkets aktiviteter.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet de tre perspektivene empirien vil tolkes i lys av, og ut ifra disse perspektivene har jeg utledet tre ulike forventninger til Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR. Forventninger til drivkrefter varierer fra en tro på at det er ledelsen som initierer til implementering av oppskriften, til at det er kulturen innad i bedriften som gjør at organisasjonsmedlemmene ser behovet om å innføre CSR. Forventningene til utfallet av adopteringen av oppskriften, varierer fra en tro på strukturelle endringer relativt raskt, til at endring kun skjer i bedriftens eksterne kommunikasjon, og til forventninger om motstand mot endring om ideen står i kontrast med virksomhetens kultur. En organisasjon vil kunne ha elementer fra alle de tre tilnærmingene, noe jeg vil komme tilbake til i det analytiske kapitlet senere i oppgaven. Neste kapittel omhandler det metodiske designet for oppgaven.

4.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvilke metoder jeg har valgt å ta i bruk for å få svar på mine problemstillinger, samt gi en begrunnelse for valget av disse metodene. Jeg tar for meg casestudie som begrep og gir en beskrivelse av min utvalgte case som studie for oppgaven. Videre gir jeg en forklaring på de ulike datainnsamlingsmetodene og hvordan de har foregått. Deretter tar jeg for meg noen etiske betraktninger som jeg har vurdert som forsker. Som en avslutning på dette metodekapitlet vurderes kvaliteten på dataen som er blitt benyttet i studiet.

4.1 Bakgrunn for metodevalg

I starten av forskningsprosessen var jeg interessert i å studere bedrifters samfunnsansvar som en av samtidens populære ideer. Dermed tok jeg kontakt med flere virksomheter på Sørlandet som utad kommuniserte sitt strategiske samfunnsansvar. Målet var å gjøre en komparativ studie av to bedrifters implementering av denne organisasjonsideen. Gjennom ny kunnskap og innsikt underveis i prosessen, så jeg det mer interessant å gjøre en dybdestudie av én bedrift. På denne måten fikk jeg muligheten til å få et enda “dypere” innblikk i en bedrifts implementering og materialisering av oppskriften om CSR. I tillegg er valget av én casebedrift et resultat av en forståelse av mine begrensninger i forhold til tid og ressurser. Som tidligere nevnt lyder oppgavens problemstillinger slik:

“Hvilke drivkrefter ligger til grunn for Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé?”

“Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar?”

“På hvilke områder har implementeringen av CSR-oppskriften påvirket virksomheten?”

Ut ifra problemstillingene ser jeg det mest hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ metode, som går ut på å fortolke og forstå et sosialt fenomen (Thaagard, 1998). Dette står i samsvar med oppgavens formål. I motsetning til en positivistisk tradisjon, som forutsetter at realiteten preges av å være stabil, nøytral, observerbar og målbar, vektlegges det innenfor fortolkende studier at virkeligheten er sosialt konstruert. Det finnes derfor flere virkeligheter eller fortolkninger av en enkelt hendelse (Merriam, 2009). Som forsker går man i dybden og studerer få eller bare ett miljø, slik at en får en helhetlig forståelse av situasjonen. Forskeren

får muligheten til et nært og direkte forhold til det som forskes på, noe som er et ideal innenfor kvalitativ metode. Metoden gir også rom for fleksibilitet, og forskeren vil vektlegge det problematiske gjennom å endre stimuli. Nye problemstillinger og spørsmål kan også dukke opp underveis (Repstad, 1998).

Jeg vil hevde at dette er den mest passende metoden for mine problemstillinger, ettersom jeg ønsker å utvikle en forståelse av casebedriftens implementering av samfunnsansvar. Kvantitative tilnærminger gir ikke mulighet for den fleksibiliteten jeg trenger i forhold til datainnsamlingen, og jeg ønsker å få frem meninger og opplevelser som jeg ser på som vanskelig å få frem gjennom statistiske målinger. Ved bruk av kvantitativ metode er det fare for å påtvinge respondenter spesielle meninger på bakgrunn av standardiserte spørsmål og alternative svar (Jacobsen, 2005), og jeg er kritisk til at begrepene jeg tar i bruk og meningen bak dem ville blitt forstått på ulike måter, eller misforstått. Bruk av kvantitativ metode kan jeg også gi oppgaven min et overfladisk preg, da metoden handler om å nå mange enheter, slik at muligheten for å gå i dybden ikke er til stede (Jacobsen, 2005). Prosjektet mitt er dermed utført som en casestudie, der de empiriske funnene som er hentet frem ved hjelp av dokumentanalyse og intervju, tolkes i lys av utvalgt teori og forventninger som er presentert i et tidligere kapittel. Målet er altså ikke å bekrefte eller avkrefte hypoteser som i kvantitative metoder, men undersøke om de teoretisk baserte forventningene gir gode beskrivelser og forklaringer på caset.

Selv om kvalitativ metode er mest passende for mitt prosjekt, er det viktig å være klar over noen kritiske sider ved metoden. I henhold til Mays og Pope (1995) fører ofte en kvalitativ tilnærming til en samling av skildringer og personlige inntrykk, som i stor grad er preget av den enkelte informant. Ved bruk av denne metoden er det også tendenser til å generere detaljert informasjon fra få respondenter, og kvalitativ forskning blir derfor ofte kritisert for mangel på generaliserbarhet (Mays og Pope, 1995). Ifølge Jacobsen (2005) er kvalitative metoder ressurskrevende, og ved begrenset tid og ressurser må forskeren ofte nøye seg med få intervjuobjekter.

4.1.1 Kvalitativt casestudie

I faglitteraturen er det flere ulike forståelser av casestudie som begrep. Ifølge Yin sin vide forståelse av begrepet, er en casestudie en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes (Ringdal, 2001). Dette er intensive undersøkelser av få analyseenheter, som for eksempel kan være individer eller organisasjoner (Ringdal, 2001). I henhold til Stake (1995) bør en slik studie fokusere på det spesielle og komplekse, fremfor det generelle, hvor hensikten i større grad er å tolke og forstå. Målet med min casestudie er å tolke og forstå Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR, drivkreftene bak dette, og hvordan implementeringen påvirker virksomheten. Datainnsamlingen kan foregå på flere ulike måter, som gjennom intervjuer, historiske kilder, registerdata, feltarbeid eller bruk av spørreundersøkelser (Ringdal, 2001). Mine empiriske funn er, som nevnt tidligere, hentet frem gjennom intervjuer med ansatte og gjennom analyse av diverse dokumenter fra min casebedrift.

4.2 Kombinasjon av kilder

Ulike kvalitative metoder kan kombineres i samme studie, og jeg ønsker å sammenholde dokumentanalyse med intervju, og slik finne ut om det Xstrata Nikkelverk skriver står i samsvar med det de ansatte i bedriften sier. En slik kombinasjon mener jeg vil øke muligheten for å få et kvalitativt svar på problemstillingen min, da det gir meg et bredere datagrunnlag og en sikrere tolkningsbasis. Dette bidrar til et mer utfyllende og korrekt bilde av fenomenet jeg studerer, og innenfor samfunnsvitenskapen kalles denne metodekombinasjonen for *metodetriangulering* (Repstad, 1998). Denne betegnelsen brukes oftest om kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. I henhold til Denzin er en kombinasjon av ulike kvalitative metoder en variant av metodetriangulering som kalles “within method triangulation”. Man bruker slik en variasjon av samme metode for undersøkelsen (Arksey, Knight, 1999).

Dokumentanalysen gikk ut på å analysere Xstrata sitt overordnede dokument *Vårt oppdrag og våre verdier*, bærekraftsrapporten for 2011, Nikkelverkets dokument *Teknologi, mennesker og miljø*, og deres internettside og skriv rettet mot de ansatte i bedriften. Her har jeg hentet ut informasjon om konsernets forståelse av samfunnsansvar, og hvilke mål og fokusområder

som står sentralt. De overordnede rapportene har også gitt meg informasjon om tiltak og resultater som ulike deler av Xstrata plc har realisert. Jeg vil også bruke denne informasjonen for å finne ut om de ansatte i Xstrata Nikkelverk kjenner seg igjen i beskrivelsene i konsernets rapporter.

For å utnytte mulighetene for fleksibilitet og nærhet fikk jeg muligheten til å intervju seks ansatte på ulike nivåer i Xstrata Nikkelverk. Informantene besatt ulike stillinger med tilhørende ansvarsområder, fra ulike deler av organisasjonsstrukturen. Slik fikk jeg en bredere forståelse av hvordan samfunnsansvar ble forstått, implementert og praktisert i bedriften. Gjennom intervjuene fikk jeg svar på hvordan samfunnsansvar er implementert nedover i bedriften, og om det som skrives og sies “i toppen” blir gjort i praksis.

4.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse går ut på å ta i bruk skriftlig materiale i en analyse eller rapport, i tilfeller hvor dette er med på å kaste lys over oppgavens problemstilling (Repstad, 1998). Ifølge Repstad (1998) er analyse av dokumenter en metode hvor man tar i bruk tekster som kilder eller data for studiet, på samme vis som intervjuutskrifter og liknende er data for prosjektet. Her kan flere ulike tekster være interessante å studere, for eksempel møtereferater, årsrapporter, bøker, avisinnlegg og statistiske oversikter. Xstrata plc er en stor og kompleks organisasjon med et mangfold av dokumenter på flere språk. Derfor var det nødvendig å ha kontakt med en lokalkjent innad i organisasjonen, slik at jeg fikk hjelp til å plukke ut det mest relevante kildematerialet for min undersøkelse.

Når det benyttes skriftlige kilder som materiale, må en som forsker drive kildekritikk eller kildegranskning. Dette handler om å finne frem mest mulig relevant informasjon ut ifra det skriftlige materialet, men likevel være kritisk og rasjonell i utvelgelsen av kildene. For samtidsforskere er det viktig å få en oversikt over kildene som kan gi svar på forskningsspørsmålene, og samtidig unngå å “drukne” i mengder av dokumenter. Da er det viktig å ha evnen til å lokalisere og trekke frem de riktige og relevante dokumentene på en rask måte (Fossåskaret et al., 1997).

I mitt prosjekt har jeg fått hjelp av kvalitetsansvarlig ved Xstrata Nikkelverk, som har funnet frem de dokumentene som er relevante for mine forskningsspørsmål. De ulike dokumentene

er utviklet og produsert for hele Xstrata-konsernet, samtidig som noen dokumenter kun er rettet spesifikt mot Xstrata Nickel og Xstrata Nikkelverk. Dokumentet "Vårt oppdrag og våre verdier" og bærekraftsrapporten omhandler hele Xstrata, og jeg må forholde meg til rapporten for 2011, da rapportene for 2012 ikke er ferdige før sent på våren 2013. Alle disse dokumentene er offentlige og relativt lett tilgjengelige for eksterne omgivelser. Jeg har også fått tilgang til dokumenter som i større grad er rettet mot de ansatte i bedriften, som for eksempel dokumentet *Teknologi, mennesker og miljø* og skriv til nye ansatte. Xstrata sin internettside har også gitt mye informasjon om bedriftens historie, verdier og samfunnsansvar, både på norsk og engelsk.

4.4 Intervju

Den viktigste kilden til informasjon har vært intervjuer med ulike informanter fra casebedriften. Kvale definerer det kvalitative forskningsintervjuet som et intervju som har mål om å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene (Kvale, 1997). Et intervju er en samtale med en struktur og et formål som går dypere enn de spontane meningsutvekslingene i det daglige. Strukturen går ut på at intervjueren stiller spørsmål og følger opp informantens svar på spørsmålene. Forskningsintervjuet er kontrollert av forskeren, og de to partene er dermed ikke likestilte i situasjonen.

Jeg har valgt å ta i bruk intervju i tillegg til dokumentanalyse, fordi jeg med denne metoden har muligheten til få frem intervjupersonenes egne beskrivelser om mine forskningsspørsmål. Gjennom intervjuene har jeg fått nærhet til informantene, slik at jeg har gått i dybden på temaet og spørsmålene jeg har stilt. På denne måten har jeg fått mye informasjon av hver enkelt informant, og gjennom samtalene har jeg også blitt oppmerksom på annen informasjon som var relevant for min oppgave. For å få svar på min problemstilling var det nødvendig å ta kontakt med Xstrata Nikkelverk, som gav uttrykk for interesse for oppgavens tema. En sentral prosess før gjennomføringen av intervjuene, er utvelgelsen av de informanter som besitter best mulig informasjon om det man studerer.

4.4.1 Mitt utvalg

På forhånd av intervjuprosessen valgte jeg ut de personene som jeg forventet hadde informasjon i forhold til min problemstilling, og ifølge Dalland (2007) blir dette kalt et strategisk utvalg. Utvelgelsen av informantene skjedde derfor ikke tilfeldig, men valgt ut på bakgrunn av stilling eller ansvarsområde innenfor bedriften. Jeg startet forskningsprosessen med en samtale med kvalitetsansvarlig ved Xstrata Nikkelverk, som gjennom sin stilling også er ansvarlig for bedriftens samfunnsansvar. Han gav meg mye informasjon om bedriftens historie, produksjon og verdier, før han gikk mer spesifikt inn på temaet samfunnsansvar. Jeg forstod tidlig at denne personen ville bli en nøkkelinformant for mitt prosjekt, og gjennom prosessen har jeg hatt kontinuerlig kontakt med kvalitetsansvarlig.

I tillegg til kvalitetsansvarlig består mitt utvalg av informanter på ulike nivåer og fra ulike stillinger innad i Xstrata Nikkelverk. På forhånd av samtlige intervjuer sendte jeg ut et informasjonsskriv via e-mail til de utvalgte personene, slik at jeg fikk introdusert meg selv og temaet for oppgaven. På den måten fikk de ansatte informasjon om hva de eventuelt var villig til å delta på. Ved å intervjuer de ansatte fikk jeg på en mer presis måte svar på om implementeringen av samfunnsansvar faktisk har ført til endringer i virksomhetens daglige drift, enn om jeg kun hadde studert bedriftens dokumenter. Med hjelp av kvalitetsansvarlig fikk jeg identifisert flere personer det ville være interessant å intervjuer. I tillegg til å intervjuer kvalitetsansvarlig, valgte jeg å intervjuer fem personer som besitter ulike stillinger innad i Xstrata Nikkelverk.

Informantene mine består av kvalitetsansvarlig, innkjøpsleder, avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus, hovedverneombud, formann for Nikkelservice og Kobolt, og den nye hovedtillitsvalgte for Industri og Energi som tidligere var operatør ved Nikkelverket. Ut ifra mine betraktninger er dette et variert og spennende utvalg, som jeg forventer ulike svar og bidrag fra. Begrunnelsen for utvalget er ønsket om å få informasjon, meninger og opplevelser fra ulike hold innad i bedriften, noe som viser at jeg ikke er ute etter å oppnå et bestemt svar. Fem av informantene jeg har intervjuet har arbeidet på Nikkelverket i minimum ti år, mens den nye tillitsvalgte har frem til i år vært ansatt som operatør i cirka fire år. Dermed har ikke sistnevnte vært ansatt under oppkjøpet i 2006, noe som muligvis vil få betydning for enkelte spørsmål.

4.4.2 Intervjusituasjonen

Under intervjusituasjonen produseres kunnskap gjennom interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede. Som basis for intervjuene utviklet jeg på forhånd en intervjuguide ⁸ på bakgrunn av teorien, som ifølge Kvale (1997) kan være en grov skisse av emner som må dekkes. Samtalen med kvalitetsansvarlig ble avsluttet med et noe mer strukturert intervju, hvor jeg tok i bruk intervjuguiden som grunnlag for spørsmålene jeg stilte. Man kan kalle det en halvstrukturert intervjuform, eller et semistrukturert intervju, og alle intervjuene som ble gjennomført bar preg av en slik intervjuform (Kvale, 1997). Under de ulike intervjusituasjonene fikk jeg stort sett tydelige svar som jeg raskt klarte å knytte opp mot mine teoretiske forventninger. Enkelte informanter hadde vanskeligheter med å forstå hva jeg var ute etter, og hadde behov for ytterligere forklaring og utdypning om oppgavens problemstilling. Intervjuguiden fungerte gjennomgående som en mal for hvert enkelt intervju, men guiden ble imidlertid justert på underveis, ut ifra hvilken informant jeg intervjuet. Det følte helt naturlig å komme med enkelte tilleggsspørsmål til noen av informantene.

For å sikre best mulig kvalitet på intervjuene forsøkte jeg å skape en best mulig kommunikasjonssituasjon. Ifølge Repstad (1998) kan stedsvalget ha påvirkning på om intervjuet blir vellykket, og det er viktig å velge en plass hvor en ikke blir forstyrret, eller på en plass hvor informanten føler seg hjemme. Intervjuene foregikk gjennomgående på deres arbeidsplass, som ikke bare er et psykologisk poeng, men også et praktisk poeng for å spare tid og ressurser for respondentene. Informantene fikk også foreslå tidspunkt for møtet, og hvert intervju varte i underkant av en halv time. Samtalen med kvalitetsansvarlig varte i cirka to timer, inkludert et mer strukturert intervju. Som intervjuer prøvde jeg å opptre mest mulig nøytral, og ikke komme med ledende spørsmål. Jeg kom med oppfølgings spørsmål som jeg hadde forberedt på forhånd, noe som forhåpentligvis signaliserte min interesse for intervjuobjektets svar.

Jeg tok i bruk flere teknikker for å registrere data under de ulike intervjusituasjonene. Jeg gjorde notater og tok opp intervjuet på lydbånd, slik at all informasjon fra respondenten ble registrert. Slik kunne jeg fokusere på hva informanten sa, og ikke bli for opptatt med å skrive ned alle svarene. Likevel var det viktig å ta enkelte notater, særlig fordi det signaliserer at jeg er interessert i hva intervjuobjektet sier (Jacobsen, 2005). Ved bruk av lydbånd fikk jeg også muligheten til oftere øyekontakt med intervjuobjektet, noe som ifølge Jacobsen (2005) er

⁸ Se vedlagt intervjuguide

avgjørende for en god samtale. En utfordring er at enkelte ikke er like komfortable med å bli tatt opp på bånd. På forhånd av intervjuene fikk jeg derfor godkjenning fra alle informantene til å bruke lydbåndopptaker. Jeg foretok en transkribering av innholdet i hvert intervju, og lagret innholdet på PC. Med notater og informasjon på lydbånd fra intervjuene, hadde jeg samlet en god mengde relevant informasjon for å kunne svare på oppgavens problemstillinger. Lydopptakene ble slettet umiddelbart etter transkribering.

4.5 Analyse av data

Etter en lang prosess med intervju og transkribering, startet arbeidet med å analysere datamaterialet fra intervjuene. Dette vil ofte være den mest krevende fasen under forskningsprosessen. Kjente utfordringer ved kvalitative analyser er at datamaterialet ofte er omfattende og ustrukturert, og at man ofte sitter igjen med mye overflødig og lite relevant informasjon for oppgavens problemstilling. Ifølge Repstad (1998) er analysen av data en prosess som handler om å ordne data for å oppnå struktur, slik at de blir lettere tilgjengelig for tolkning. Jeg startet med å sammenstille alle intervjuene for å finne frem til likheter og ulikheter mellom informantenes svar. For å få en god struktur, samlet jeg svarene til hver enkelt respondent under ulike kategorier eller hovedtemaer. Deretter ble svarene fra de ulike respondentene innenfor hvert hovedtema plassert sammen, slik at jeg på en lettere måte kunne sammenlikne respondentenes svar. Dette er en analysemetode som ifølge Kvale (1997) blir kalt meningskategorisering. Den andre metoden for meningsanalyse går ut på å foreta en meningsfortetting. Dette går ut på at jeg som forsker forsøker å forkorte informantens uttalelser og svar til kortere formuleringer. Dette førte til kortere tekster og betydeligere konsise formuleringer (Kvale, 1997). Ved bruk av disse metodene var det lettere for meg å se den store sammenhengen, og trekke ut de viktigste poengene for mine problemstillinger. Deretter fortsatte arbeidet med å fortolke data og bringe inn orden i datamaterialet. Ifølge Jacobsen (2005) er det her vi skal få frem det mer skjulte og mulig mest interessante, som går utover det som en som forsker har sett eller hørt direkte. Det er nettopp dette som er å fortolke.

4.6 Etske betraktninger

Når en foretar intervjuundersøkelser må man som forsker gjøre noen etiske vurderinger fra begynnelsen til slutt i forskningsprosessen (Kvale, 1997). Det finnes lover som regulerer forskning, og jeg har på forhånd vært klar over bestemmelsene i relevante lover for samfunnsvitenskapelige forskere. Sentralt her er Loven om personvern og Loven om personregistre. Lovene tar blant annet for seg hva som kreves av den enkelte som arbeider med personopplysninger i forskning (Dalland, 2007). Gjennom min intervjuundersøkelse har jeg spesielt fokusert på tre sentrale etiske regler for forskning; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser.

Samtykke går ut på at respondenten får tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen, og at forskeren får vedkommende til å delta på bakgrunn av frivillighet (Kvale, 1997). I min undersøkelse representerte jeg meg selv og min forskning i forkant av møtene med informantene, slik at de kunne ta valget om å delta på bakgrunn av god informasjon om prosjektet. Konfidensialitet handler om at man som forsker ikke må offentliggjøre personlige data, som fører til at respondenten kan identifiseres. I tilfelle må intervjupersonen godkjenne at informasjonen frigis (Kvale, 1997). I mitt prosjekt har informantene blitt gjengitt med sine stillinger, noe hver enkelt har gitt samtykke til. Jeg har også fått tillatelse til å ta i bruk deres sitater i oppgaven. Det vil være sentalt for leser å være klar over hvem som sier hva om implementeringen av samfunnsansvar, og jeg vil hevde at arbeidstittel har noe og si i forhold til dette. Dette så jeg altså på som en nødvendighet for å forstå sammenhengen med oppgaven.

Et siste etisk aspekt jeg har tatt for meg, er fokuset på hvilke konsekvenser studien kan ha for deltakerne. Det er viktig å vurdere eventuelle skader som kan påføres intervjuobjektet, og om dette oppveies av eventuelle fordeler ved å delta. Jeg har vurdert konsekvensene av offentliggjøring, og har kommet frem til at deltakerne i studien og gruppen de representerer, ikke vil tape på å være med i min studie. Min forskning går ikke ut på å få frem informasjon om informantens privatliv, men heller informasjon ut ifra posisjonen den besitter. Det kan være enkelte som kobler uttalelser til visse personer, og anonymitet ville dermed være problematisk i denne sammenheng.

4.7 Vurdering av datagrunnlaget

Det er viktig å vurdere kvaliteten på dataen som blir benyttet i studiet, og innenfor den moderne samfunnsvitenskapen er validitet, reliabilitet og generaliserbarhet sentrale begreper (Kvale, 1997). Disse begrepene er knyttet til måling innenfor kvantitativ metode, og det er derfor uenighet om begrepenes relevans innenfor kvalitativ metode. Ifølge Thagaard (1998) foretrekkes det heller å bruke begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, noe jeg ønsker å utdype videre.

Troverdighet er knyttet til om utførelsen av forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 1998). Dette går ut på at jeg som forsker må gjøre rede for forskningssituasjonen og forholdet til mine informanter, og samtidig overbevise leseren om forskningens kvalitet. For meg var det viktig å skape et åpent og ærlig forhold til mine informanter, slik at det var gode forutsetninger for å unngå begrenset og overfladisk informasjon. Troverdighet er altså knyttet til undersøkelsens fremgangsmåter.

Bekreftbarhet handler om kvaliteten på tolkningen som gjøres, og om andre undersøkelser støtter den forståelsen prosjektet fører til (Thagaard, 1998). Dette går ut på at jeg som forsker må stille meg kritisk til egne tolkninger, og at annen forskning kan bekrefte resultatene fra prosjektet jeg har foretatt. Jeg har fått hjelp av en annen student til å være “djevelens advokat” som har vært kritisk til mine analyser.

Å vurdere undersøkelsens overførbarhet går ut på å finne ut om undersøkelsens resultater kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard, 1998). Fortolkningen gir grunnlaget for overførbarhet, og det interessante er å finne ut om tolkningen innenfor mitt prosjekt kan være relevant i andre situasjoner. Ifølge Thagaard (1998) knyttes casestudier til målsettingen om overførbarhet gjennom det dyptgående undersøkelsesopplegget, med mål om å frembringe kunnskap som går utover enheten som blir studert. Overførbarhet kan dermed knyttes til spørsmålet om lesere, som på forhånd kjenner til temaet i min problemstilling, kjenner seg igjen i resultatene av min tolkning.

Ifølge Marshall (1990) vil undersøkelsens gyldighet bli truet av forutinntattheter, da all forskning vil innebære ulike tolkninger. Dette kan være forutintatte meninger fra meg som forsker, eller at respondenten svarer det intervjuer ønsker å høre (Yin, 2003). Som nevnt tidligere i dette kapitlet, forsøkte jeg å unngå disse svakhetene ved metoden. Intervjuguiden

ble utarbeidet på forhånd av intervjusituasjonen, og jeg forsøkte å unngå å stille ledende spørsmål underveis.

4.8 Metodiske refleksjoner

Tidlig i prosessen da jeg kom frem til casebedriften for mitt forskningsprosjekt, så jeg noen utfordringer i forhold til gjennomføringen av metoden. En av hovedutfordringene er at min casebedrift, Xstrata Nikkelverk, er under ledelse av Xstrata plc. Implementeringen av samfunnsansvar har kommet som krav fra ledelsen i konsernet, noe som er viktig å ta i betraktning i forhold til spørsmålet om filantropisk CSR. Kan man på bakgrunn av dette si at Nikkelverket frivillig driver med samfunnsansvar? Ut ifra intervjuer med mine informanter, har jeg kommet frem til flere grunner for at Nikkelverket tar samfunnsansvar på bakgrunn av frivillighet i egen bedrift. Først og fremst har Nikkelverket i flere tiår vært opptatt med å ta samfunnsansvar, uavhengig av eierskap. Informantene beskriver også viktigheten av ledelsen og den administrerende direktøren ved Nikkelverket, og deres interesse og engasjement for bedriftens samfunnsansvar. Dette kommer frem i empirikapitlet.

En annen utfordring er å drive forskning innenfor et felt som er fremmed for meg, da mettanke på konkrete spørsmål jeg stiller intervjuobjektene. Jeg hadde ingen forkunnskaper om det å arbeide i en industribedrift før jeg startet forskningsprosessen, og det er derfor fare for at jeg har gått glipp av noe viktig informasjon. På bakgrunn av dette måtte jeg bruke lang tid på å utvikle intervjuguiden, som fungerte som et verktøy for å få tak i den informasjonen jeg trengte. Kvalitetsansvarlig har vært min nøkkelperson fra Nikkelverket, som både har fortalt en del om casebedriften generelt, og gitt meg tilgang på ulike dokumenter. Slik har jeg fått innblikk i hva Nikkelverket driver med, noe som har redusert utfordringen ved mine manglende kunnskaper om denne industribedriften.

Gjennom kvalitativt intervju som metode er jeg avhengig av at informantene kommer med ærlige svar på spørsmålene jeg stiller, slik at oppgaven har en relevans. Utvalget i dette prosjektet består kun av seks informanter innenfor en casebedrift, og det er derfor klare begrensninger i forhold til overførbarhet. Jeg forholder meg mye til uttalelser fra kvalitetsansvarlig, og er klar over ulempen ved å legge så mye vekt på informasjon fra en informant. Likevel mener jeg at det er viktig å få frem den kunnskapen og informasjonen han besitter, særlig i forhold til koblingen mellom Xstrata som konsern og Nikkelverket som

underenhet innenfor konsernet. Selv om jeg har et avgrenset antall informanter, har kvalitetsansvarlig gitt mye informasjon, og i tillegg har jeg hatt tilgang på en mengde dokumenter. Til sammen gir dette et utfyllende bilde på caset jeg undersøker.

4.9 Oppsummering

Metoden som er beskrevet i dette kapitlet, er rammeverket for utførelsen av mitt forskningsprosjekt. Jeg har valgt en kvalitativ casestudie for prosjektgjennomføringen, og mine empiriske funn er hentet frem gjennom dokumentanalyse og intervju. Jeg vil hevde at jeg har kommet frem til en stor datamengde, med mye relevant informasjon i forhold til oppgavens formål. Gjennom metoden har jeg prøvd å oppfylle kravene om troverdighet gjennom en redegjørelse av forskningsprosessen. Kravet om bekreftbarhet har jeg forsøkt å ivareta ved å gjennomgående være påpasselig og kritisk til hvordan datamaterialet tolkes og brukes, også i forhold til mine resultater. Til tross for svakheter ved det kvalitative forskningsdesignet, vil jeg hevde at en kvantitativ metode ville bli for overfladisk og enkel i forhold til mengden informasjon fra hver enkelt informant.

5.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de empiriske funnene jeg har hentet frem på bakgrunn av dokumentanalyse og intervju. Jeg starter med å ta for meg funn som først og fremst er basert på konsernets overordnede dokumenter, spesielt empiri jeg har funnet i dokumentet *Vårt oppdrag og våre verdier*. Her trekker jeg også inn relevante funn fra samtalen med kvalitetsansvarlig, da jeg fikk mye informasjon om bedriftens forståelse av samfunnsansvar, og hvilke tiltak bedriften har gjort for sine ansatte og samfunnet lokalt og internasjonalt. Kvalitetsansvarlig sine uttalelser kobler også Nikkelverkets virksomhet opp mot Xstrata sine overordnede verdier og oppdrag. Jeg mener det er viktig for lesere å få innblikk i et av konsernets mest sentrale dokumenter, ettersom jeg antar at dette har stor påvirkning på Nikkelverkets virksomhet og fokus på CSR.

Deretter presenterer jeg interessante funn som jeg fikk ut av intervjuene med de ansatte på Nikkelverket. Her presenterer jeg bakgrunnen for implementeringen av CSR i bedriften, bedriftens forståelse av CSR, og oppskriftens påvirkning på ulike områder i Nikkelverkets virksomhet. Her presenteres dermed funn, som direkte omhandler oppgavens tre problemstillinger. Kapitlet er strukturert etter disse problemstillingene.

5.1 Oppdrag og verdier

Det overordnede dokumentet om Xstrata plc sine oppdrag og verdier, ser jeg på som sentralt for å få en oversikt og forståelse av konsernets integrering av CSR “i toppen”, og hvordan dette påvirker den videre implementeringen av CSR i Nikkelverket sin virksomhet. Dette dokumentet søker å avklare forholdet mellom Xstrata og Nikkelverket, og hvilke overordnede verdier som er gjeldende for Nikkelverket. Senere blir det interessant å finne ut om mine empiriske funn fra intervjuene med mine informanter fra Nikkelverket, er i tråd med dette dokumentet.

Dokumentet *Vårt oppdrag og våre verdier*⁹ er utformet som en tegning på en plakat, hvor fem overskrifter står sentralt. Ifølge kvalitetsansvarlig ble dette dokumentet utviklet på bakgrunn av gruppearbeid bestående av ansatte fra de ulike bedriftene i Xstrata plc. Dette

⁹ Se vedlagt dokument

arbeidet foregikk både samlet i Toronto, hvor Xstrata Nickel har sitt hovedkontor, og ute i den enkelte bedrift. HMS-sjefen ved Xstrata Nikkelverk var blant de deltakende på disse gruppemøtene, og deltok i gruppen som utviklet denne plakaten med tilhørende sentrale verdier. Initiativet kom fra ledelsen, men de ansatte ble involvert i prosessen om å komme frem til de viktigste verdier og visjoner for konsernet.

“Involvering ligger sterkt i bedriftens kultur, og ledelsen i toppen gir oss ansatte trygghet til å være åpne og ærlige” (kvalitetsansvarlig).

I dokumentet *Vårt oppdrag og våre verdier* beskrives fem kjerneverdier, som er felles for alle som jobber i dette verdensomspennende konsernet. Plakaten starter med en sentral verdi om at Xstrata plc er opptatt av å gjøre det de sier i praksis:

➤ *Vi gjør det vi sier*

Ifølge dokumentet er integritet og tillit avgjørende for Xstrata, og desentralisering er et sentralt prinsipp i forhold til hvordan virksomheten drives. I henhold bærekraftsrapporten for 2011 skal beslutninger tas hvor den beste informasjonen eksisterer, og redusert byråkrati skal føre til sterk følelse av eierskap langt nede i hierarkiet (Xstrata plc, 2012, a). Nikkelverket har de siste tiårene vært bevisst på å ikke ha store staber, med en delegert og desentralisert organisasjon. Kvalitetsansvarlig mener at denne tilnærmingen har sine utfordringer, men at det er det riktig å si at HMS-ansvaret, personalansvaret og samfunnsansvaret generelt ligger i linjen. Likevel er det vanskelig å unngå økt byråkrati med tanke på eksterne krav om rapportering og liknende. Videre står det at konsernet vinner tillit gjennom å være åpne, tydelige og gjennomsluktige.

I dokumentet står det også at *“vi leverer det vi lover, og det vi sier etterleves alltid av hva vi gjør”*. Ifølge kvalitetsansvarlig har Xstrata levert og bevist dette gjennom topp-plassering på Dow Jones Sustainability Index - fem år på rad. Dette indikerer at Xstrata er blant de beste selskapene i verden innenfor gruveindustrien, i forhold til dette med bærekraft og samfunnsansvar. Under kåringen av Årets Sørlandsbedrift 2012, hvor befolkningen stemte frem årets bedrift, tok Xstrata Nikkelverk en andreplass, hvor de kun ble slått av turtøybedriften Stormberg.

I Xstrata er det blitt utviklet flere dokumenter som beskriver deres samfunnsansvar på en veldig positiv måte. På deres internettside beskriver de deres tilnærming til bærekraftig utvikling:

*“We aim to achieve and maintain the highest standards of health, safety and environmental performance at our operations, and to work in partnership with local communities for mutual benefits, supporting the principles of sustainable development. We believe that mining can be conducted in a way that is economically, socially and environmentally sustainable over the long term”.*¹⁰

“Det er opp til oss å bevise at det ikke bare er store ord fra toppen. Når vi er på møter med CEO i Xstrata, Mick Davis, og CEO i Xstrata Nickel, Ian Pearce, og deres ledergrupper i toppen av konsernet, er vi ikke lenger i tvil om at de mener dette. De pusher virkelig på at vi skal videreføre disse store ordene ut i praksis. Deres engasjement smitter, og det er viktig for vårt samfunnsansvar” (kvalitetsansvarlig).

➤ *Vi har alltid fokus på å skape verdier*

Konsernet er også opptatt av det avgjørende ved alltid å holde et våkent blikk på inntjeningen. Ifølge dokumentet er målet at raske beslutninger kan tas ved å beholde den fremdrift som fører til suksess. Dette fører videre til muligheter for å skape verdier, i form av utbytte til aksjonærene, vitale produkter for samfunnet og fordeler lokalt. Kvalitetsansvarlig mener at dette er selve motivasjonen til å drive strategisk med samfunnsansvar. Gjennom fjernvarmeanlegget til Agder Energi Varme kan overskuddsenergi fra svovelsyrefabrikken til Xstrata gi vannbåren varme til flere tusen av Kristiansands husstander (Xstrata Nikkelverk AS, 2012). Dette er et eksempel på Nikkelverkets bidrag til lokalsamfunnet.

➤ *Vi tør å være annerledes*

Xstrata ønsker å være annerledes ved å ha et fokus på å utfordre etablerte sannheter, komme frem til nye veier til verdiskapning, og til nye måter å skape en bedre hverdag. Videre beskrives det at konsernet ønsker at hver enkelt skal få en følelse av eierskap til arbeidsplassen, som inspirerer til oppfinnsomhet og våkenhet. Å tørre og være annerledes har vært sentralt for Xstrata Nikkelverk i forhold til det å etablere strategiske partnerskap. Ifølge kvalitetsansvarlig har det vært viktig for bedriften å samarbeide med noen som er annerledes, og konsert- og teaterhuset Kilden er et godt eksempel på dette.

¹⁰ Xstrata plc, 2012: <http://www.xstrata.com/sustainability/our-approach/>

“Vi har kommet med et finansielt bidrag til utsmykningen av Kilden, med to skulpturer som er utarbeidet i rustfritt stål som inneholder nikkel. Dette gir en veldig bra signaleffekt til våre ansatte og samfunnet rundt om hva vi holder på med, samtidig som at Kilden drar nytte av den økonomiske gevinsten. Det er altså noe strategisk ved dette, noe nyttig for begge parter. Dette er mye mer tydelig ved andre samfunnsansvarlige tiltak vi gjør” (kvalitetsansvarlig).

“Kilden gir tilbake til Nikkelverkets med å utdele Xstrata-billetten for 80 kroner. Dette er billetter som de ansatte kan bruke på konsert- og teaterhusets egne produksjoner” (kvalitetsansvarlig).

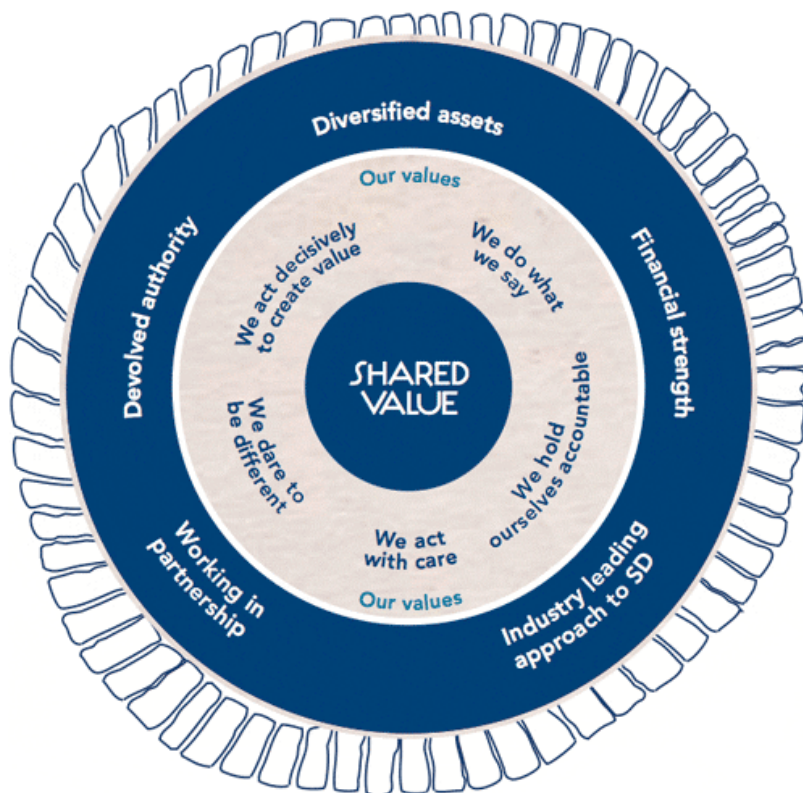
➤ *Vi tar hensyn*

Xstrata beskriver også at sikkerhet og velferd kommer foran finansielle- og produksjonstekniske mål. Videre i dokumentet står det at virksomheten respekter miljøet, og samarbeider tett med partnere for å utvikle varige fordeler for lokalsamfunn og land de bor og jobber i. I henhold til kvalitetsansvarlig har bedriften veldig strenge systemer for å følge opp og unngå at skader og ulykker skjer, og om det uheldige skjer, har de strenge systemer for at dette blir fulgt opp etter prosedyrer og regler. Bedriften har et avvikssystem som oppfordrer alle ansatte og kontraktører til å melde inn nesten-ulykker og forbedringsforslag.

“Vi vet at det koster mye mindre for oss å gjøre ting riktig første gang, og samfunnsansvar går først og fremst ut på å ikke skade våre egne ansatte. Må vi stoppe produksjonen, er det en selvfølge å gjøre det, og vi har som mål å operere med null skader” (kvalitetsansvarlig).

➤ *Vi tar ansvar*

Ifølge dokumentet har Xstrata lært å gjøre ting riktig og sikkert, selv om virksomheten har fokus på både fremdrift og verdiskapning. Denne kunnskapen krever at alle har en sterk ansvarsfølelse for seg selv og andre, og for de langsiktige resultatene av hva som blir gjort i det daglige. I tillegg til en kontinuerlig innsats for økt sikkerhet, som har vist seg i en meget god skade- og fraværstatistikk, har Xstrata Nikkelverk et sterkt fokus på produktkvalitet og miljøvennlighet. Som en av de fremste bedriftene i verden på dette, hevder de selv at de har vært banebrytende på ulike områder, som i utviklingen av prosesser og driftsutstyr. Gjennom en kombinasjon av et godt forsknings- og utviklingsarbeid, og streng kontroll og overvåking av raffineringprosessene, har det skjedd dramatiske reduksjoner av utslipp til miljøet rundt (Xstrata Nikkelverk AS, 2012).



Figur 2: Xstrata Mission and Values, 2012 (Xstrata Coal, 2012)¹¹.

Ut ifra dokumentet som beskriver virksomhetens mest sentrale verdier, og informasjonen fra kvalitetsansvarlig, virker det som at Nikkelverkets samfunnsansvar er godt integrert i Xstrata sine overordnede strategier og verdier. Disse funnene tyder også på at denne oppskriften er med på å påvirke praksisfeltet ved Nikkelverket. Det blir interessant å finne ut om empirien fra intervjuene med de ansatte, samsvarer med konsernets overordnede verdier. Jeg vil nå komme med en beskrivelse av drivkreftene bak implementeringen av CSR i Nikkelverket.

5.2 Drivkrefter bak implementeringen av CSR

I tilknytning til problemstilling en, er jeg interessert i å utforske bakgrunnen for implementeringen av CSR ved Nikkelverket. Beskrivelsen søker å avklare hvilke drivkrefter som ligger til grunn for innføringen av organisasjonsideen i denne hjørnesteinsbedriften. Her blir det interessant å komme frem til sentrale aktører bak initiativet til CSR, motivasjonen bak

¹¹ Xstrata Coal, 2012: <http://sustainability.xstratacoal.com/EN/Overview/Who%20we%20are/Pages/xstrata-plc.aspx>

implementeringen, og når og hvordan denne endringen fant sted. Jeg starter med å presentere funn som sier noe om når og hvordan CSR ble adoptert inn i bedriftens strategier og mål.

Selve implementeringen

Ifølge kvalitetsansvarlig skjedde det store endringer da Nikkelverket ble kjøpt opp av Xstrata plc i 2006, i forhold til fokuset på samfunnsansvar. Likevel har bedriften i flere år før oppkjøpet, og under eierskap av Falconbridge, vært veldig opptatt av å ta ansvar overfor ansatte og miljøet rundt. Nikkelverket tok kreftilfellene på 1970-tallet alvorlig, reduserte miljøutslipp til sjø og luft, og var kjent for sin positive personalpolitikk basert på sikker jobb og kompetanseheving for å sikre deres eksistens i et tøft, globalt marked. Ifølge innkjøpsleder har oppkjøpet ført til en større bevissthet rundt det bedriften har gjort i forhold til samfunnsengasjement, og at det har blitt utviklet et videre samfunnsbegrep med Xstrata som eier av Nikkelverket. Xstrata har også et enda større fokus på sikkerhet enn hva tidligere eiere har hatt. Avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus mener Xstrata har en policy om hvor mye som skal tilfalle samfunnet, og at bidrag til samfunnet skjedde mer tilfeldig i tiden før oppkjøpet. På bakgrunn av disse uttalelsene mener kvalitetsansvarlig og innkjøpsleder at en kan si at CSR ble adoptert inn i Nikkelverkets virksomhet da Xstrata kjøpte opp bedriften i 2006, selv om Falconbridge den gang hadde en god policy på området. Ledelsen og de ansatte ved Nikkelverket ble mer bevisste på sitt samfunnsansvar under eierskap av Xstrata.

“Vi brukte nødvendigvis ikke de samme begrepene tidligere” (kvalitetsansvarlig).

Ifølge kvalitetsansvarlig oppsto det ikke store utfordringer når CSR ble implementert i virksomheten.

“Nikkelverket var allerede preget av en veldig sterk kultur i forhold til det å ta samfunnsansvar, både blant ledere og ansatte i bedriften” (kvalitetsansvarlig).

Formann for Nikkelservice og Kobolt mener likevel at det økende fokuset på samfunnsansvar også kommer av at resten av verden i dag er mer bevisst på helse, miljø og sikkerhet.

I henhold til det empiriske materialet, ble innføringen av ideen om CSR møtt med liten motstand. Det virker dermed som at CSR relativt raskt og enkelt ble implementert inn i Nikkelverket, da ledere og ansatte fra før var kjent med innholdet i ideen om CSR.

Endringene etter oppkjøpet var merkbare, selv om de overordnede verdiene til Xstrata-konsernet sto i samsvar med Nikkelverkets verdier.

Sentrale aktører

I henhold til informantene ble implementeringen av CSR i Xstrata Nikkelverk sin overordnede strategi og verdier, drevet frem og initiert av konsernledelsen og eierne. Dette var noe som påvirket Nikkelverket etter oppkjøpet i 2006. Det var stor enighet mellom de ansatte om at ledelsen har mye å si for innføringen og fokuset på samfunnsansvar, men det var ulike meninger i forhold til betydningen av konsernledelsen. Ifølge hovedtillitsvalgt ville fokuset vært annerledes og kanskje mindre med en annen type ledelse ved Nikkelverket, noe som kommer an på deres kunnskap og interesse for CSR. Ifølge innkjøpsleder har det ikke så mye å si hva moderorganisasjonen sier, så lenge ikke ledergruppen ved Nikkelverket har et eierforhold til dette.

“Nøkkelpersonen er klart den administrerende direktøren på hver bedrift, uavhengig av hva moderselskapet sier” (innkjøpsleder).

“Den administrerende direktøren ved Nikkelverket er veldig opptatt av det, og det er selvsagt viktig. Hvilken type ledelse som sitter i toppen har nok mye å si på lang sikt, men ikke på kort sikt” (avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus).

Ut ifra disse sitatene ser flere av de ansatte betydningen av den administrerende direktøren ved den enkelte bedrift, og det holder ikke at kun konsernledelsen er opptatt av dette fenomenet. Flertallet av informantene nevner også den kvalitetsansvarlige som en viktig brikke i forhold til Nikkelverkets fokus på samfunnsansvar. Han bestitter en lederposisjon som kvalitetsansvarlig ved bedriften, som igjen viser til betydningen av ledelsen ved Nikkelverket.

Hovedverneombudet ønsket også å trekke inn betydningen av de ansattes fokus på å ta samfunnsansvar. Ved siden av ledelsens fokus, er det også viktig med en sterk kultur for dette innad i bedriften. Som tidligere nevnt har kulturen for å ta ansvar ovenfor samfunnet vært sterk ved Nikkelverket i flere år. Dette er kvalitetsansvarlig enig i.

“Jeg håper og tror CSR er en sentral del av vår kultur, slik at det ikke skjer store endringer i forhold til dette, om vi en gang får et nytt eierskap og en ny ledelse” (kvalitetsansvarlig).

Motivasjon

I henhold til flere av informantene hadde ledelsen og eierne tro på at innføringen av CSR, ville føre til størst mulig avkastning til aksjonærene, og at det ville bli lettere å få tillatelse til å drive sin virksomhet rundt i verden. Gjennom innføring av denne oppskriften var det også et håp om å få rekruttert den beste arbeidskraften, og samtidig drive optimal risikostyring for bedriften. Fokuset på sikkerhet og helse vil også bidra til at Xstrata beholder sin arbeidskraft så lenge som mulig. Ut ifra dette virker det som at den overordnede motivasjonen for bedriftens fokus på å adoptere CSR, er å få tilgang til nye ressurser og kapital.

For å oppnå bedre tilgang på kapital og ressurser, var samtlige informanter tydelige på at Nikkelverket tar samfunnsansvar for å oppnå et godt omdømme blant sine interessenter. Ifølge innkjøpsleder gir fokuset på CSR “value for money”.

“Jo mer goodwill vi har rundt i verden, jo lettere er det å få innpass i det landet man opererer i, og aksjonærene vil se på Xstrata Nikkelverk som en bra plass å putte pengene sine” (innkjøpsleder).

Ifølge innkjøpslederen har Xstrata plc et godt rykte i verden, som kommer av virksomhetens gode håndtering av lokalmiljøet, deres hensyn til naturressursene, og at de rydder opp etter sine prosjekter og oppdrag.

“Kundene våre krever at vi tar samfunnsansvar”(hovedverneombud).

“Det er viktig for oss at byens befolkning er stolte av Nikkelverket. Derfor har vi gjort mye bra for lokalsamfunnet i Kristiansand” (hovedtillitsvalgt).

“Hvis bedriften har gjort noe bra, får den gjerne god omtale i avisa. Når vi er ute å søker etter nye ansatte, er det større sjanse for å tiltrekke de riktige kandidatene, fordi de har hørt mye bra om bedriften” (avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus).

Hovedvernombudet legger til at bedriftens samfunnsansvar er bærekraftig.

“Hvis ikke vi tar ansvar så er det over og ut for samfunnet” (hovedvernombudet).

Med dette sitatet virker det som at samfunnsansvarlige aktiviteter er en nødvendighet for vårt liv, slik at CSR bør være en naturlig del av bedriftens virksomhet og oppdrag.

Det empiriske materialet i forhold til drivkreftene bak implementeringen av CSR, forteller at Nikkelverket ønsket større tilgang på kapital og ressurser, og iverksetting av ideen om CSR ble dermed sett på som en løsning på dette problemet. For å nå dette målet, er bedriften avhengig av legitimitet fra omgivelsene. CSR er en legitim oppskrift, og jeg antar at Nikkelverkets omdømme har blitt, og blir bedre ved å ha CSR-oppskriften implementert i

bedriftens verdier og oppdrag. I neste del av oppgaven tar jeg for meg Nikkelverkets forståelse av samfunnsansvar.

5.3 Xstrata Nikkelverk sin forståelse av samfunnsansvar

For å besvare problemstilling to, søker denne beskrivelsen å avklare Nikkelverkets forståelse av samfunnsansvar, og hvilke fokusområder som ligger sentralt. Jeg starter med å beskrive empirien jeg har funnet i forhold til bedriftens strategiske tilnærming, for så å gå nærmere inn på Nikkelverkets forståelse av CSR.

Strategisk tilnærming

Xstrata Nikkelverk har en strategisk tilnærming til samfunnsansvar, som ifølge kvalitetsansvarlig handler om hvordan kjernevirksomheten gir gevinster til lokalsamfunnet, som direkte gir gevinster tilbake til virksomheten. I tillegg til å ha et strategisk partnerskap med Kilden, eksemplifiserer han det strategiske samfunnsansvaret med Nikkelverkets sponning av seks studenter ved Universitetet i Agder. Slik fikk studentene muligheten til å dra til den Dominikanske republikk og jobbe for Falcondo stiftelsen til bedriften, drive feltarbeid og internship. Kvalitetsansvarlig forklarer videre at dette har vært en gevinst for lokalbefolkningen og stiftelsen, for studentene og professorene ved Uia, og det har gitt Nikkelverket gevinster gjennom at de har fått en god historie å fortelle. Studentene kan også være med å bidra til viktige studier som kan ha betydning for Nikkelverket i senere tid. Dette kan også være med på å gi bedriften et godt omdømme blant flere interessenter.

“Pengene vi har investert har ført til gode effekter for flere parter” (kvalitetsansvarlig).

Strategisk CSR gir muligheter og konkurransefortrinn for Xstrata, samtidig som at bedriften bidrar til utfordringer og problemer i samfunnet. Nikkelverkets tilnærming til samfunnsansvar er en viktig forutsetning for selskapets lønnsomhet, og informantene opplever ikke at det er en motsetning mellom å ta ansvar og å være lønnsom.

“Vi tar ansvar fordi VI har interesse av det også. For oss er det ikke like viktig å bygge opp et merkenavn som flere andre bedrifter er opptatt av, og det hadde vært lite strategisk å spytte ut penger uten å tenke på hva vi får igjen for det. Når det er en vinn-vinn-situasjon for flere parter, da er det strategisk. Samfunnsansvar er en del av måten vi driver business på” (kvalitetsansvarlig).

I dokumentet *Teknologi, mennesker og miljø* beskriver Nikkelverket sitt samfunnsansvar slik:

“Xstrata Nikkelverk har forpliktet seg til prinsippene om bærekraftig utvikling¹² hvor vi tar hensyn til sosiale, miljømessige og økonomiske faktorer. Vi følger ledende standarder for helse, miljø og sikkerhet, energi og samfunnsansvar og etiske prinsipper, og bidrar til å utvikle samfunnet rundt oss. Slik forbedrer vi også konsernets omdømme, gir selskapet et konkurransemessig fortrinn og gjør det mulig å tiltrekke og beholde de beste menneskene, samt tilgang på kapital” (Xstrata Nikkelverk AS, 2012: 22).

Oss, nasjonalt og globalt

Ifølge flere av informantene forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar slik:

“Det begynner med meg, mine kolleger og min avdeling. Så er det våre partnere lokalt, nasjonalt og globalt” (kvalitetsansvarlig).

Samfunnsansvaret starter derfor med å ta vare på egne ansatte og deres familier. Kvalitetsansvarlig mener det er viktig med trygge arbeidsplasser og respekt for hver enkelt, og omsorgen for deres naboer kommer til uttrykk når de reduserer utslipp av blant annet støv, lukt og støy. Bedriften gjør mye for at de ansatte skal ha det best mulig, gjennom å fokusere mye på sikkerhet og livskvalitet, og de ansatte oppfordres til å gjøre mer enn å overholde sikkerhetsstandarder.

Vi setter egne standarder og regler som er strengere enn loven på flere områder, men det er også noen lovgrensere vi sliter med, noe som kommer an på hvilke område det er snakk om. Sikkerhet står som første punkt i alle agendaer (innkjøpsleder).

Ifølge flere av informantene inkluderer bedriften de ansatte ved å ha pensjonistturer for tidligere ansatte, julelunsj og julebord for de ansatte, i tillegg til at de arrangerer fellesturer til badeland og til ulike skianlegg, hvor også familiene til de ansatte kan bli med. Nikkelverket har også lagt til rette for gode treningstilbud, og bedriftens idrettslag er stort, mangfoldig og meget aktivt.

“Da det inkluderende arbeidsliv-prosjektet ble satt på dagsorden nasjonalt, hadde vi i forkant etablert et prosjekt som allerede arbeidet med dette temaet. Derfor var det enkelt å inte greie

¹² Gjennom sine egne 17 standarder har Xstrata Nikkelverk forpliktet seg til prinsippene om bærekraftig utvikling. Nikkelverket blir årlig revidert etter disse standardene, av en tredje parts revisorer. Standardene dekker følgende områder: 1. Lederskap, strategi og ansvarsforhold, 2. Planlegging og ressurser, 3. Atferd, bevissthet og kompetanse, 4. Kommunikasjon og engasjement, 5. Risiko- og endringsstyring, 6. Katastrofehendtering, 7. Overholdelse av lovkrav og dokumentstyring, 8. Driftsintegritet, 9. Helse og yrkeshygiene, 10. Miljø, biologisk mangfold og landskapsfunksjoner, 11. Kontraktører, leverandører og partnere, 12. Samfunnsengasjement, 13. Livssyklusadministrasjon, 14. Produktforvaltning, 15. Håndtering av uønskede hendelser, 16. Overvåking og gjennomgang, 17. Kriser og forretningskontinuitet (Xstrata Nickel, 2013: <http://www.xstratanickel.no/NO/B%C3%A6rekraftigUtvikling/Sider/B%C3%A6rekraftigUtvikling2.aspx>).

de nasjonale målene inn i virksomheten. Innenfor denne bedriften har flere vært ansatt i over 30 år, noe som må være en indikasjon på at de trives” (kvalitetsansvarlig).

Denne empirien forteller oss at Nikkelverket hadde en sterk kultur for å ta vare på de ansatte, lenge før IA-prosjektet ble satt på dagsorden. Så er fokuset rettet mot ytre miljø.

“Miljø og kreftsaken har vært viktige saker for oss, helt siden 1970-tallet, før vi ble kjøpt opp av Xstrata-konsernet. På flere av disse problemstillingene har vi lenge ligget i forkant, og på parameterne her har vi i dag null-utslipp eller eliminert risikoene” (kvalitetsansvarlig).

Ifølge kvalitetsansvarlig har bedriften redusert strømeffektiviteten per produserte enhet på en systematisk måte gjennom mange år, og den har et mål om en prosent forbedring på strøm i året. Nikkelverket er ikke en bedrift som bare halverer strømkostnadene ved å gjøre enkle grep, og bedriften har møtt nye krav på en tilfredsstillende måte.

Når virksomheten har gjort de riktige tingene lokalt, kan bedriften starte med å utvikle internasjonale prosjekter. I henhold til kvalitetsansvarlig er det flere selskaper som starter sitt samfunnsansvar her.

“For Xstrata er dette bare noe sånn “in the end”, og det hjelper ikke å støtte prosjekter internasjonalt, hvis ikke det fungerer bra lokalt” (kvalitetsansvarlig).

Han forteller videre at Xstrata plc har et veldig klart fokus på at CSR internasjonalt handler om “capacity-building”, gjennom å gi mennesker kompetanse. Etter krav fra konsernledelsen gikk Nikkelverket, sammen med administrerende direktør for Xstrata Nickel, Ian Pearce, ut til representanter for befolkningen i lokalmiljøet og spurte hva de ønsket at bedriften skulle gjøre for samfunnet i Kristiansand.

“Vi har alt vi trenger i Norge”, svarte representantene.

Det ble da enighet om at bedriften skulle engasjere Universitet i Agder opp mot “good practices” bedriften hadde internasjonalt.

“Internasjonalt samarbeider vi med Universitetet i Agder, Falcondo Foundation i Den Dominikanske republikk og Haydoms venner i Tanzania. Gjennom disse engasjementene gir vi støtte både til trainee-stillinger og til feltarbeid for studenter innen flere fagfelt” (Xstrata Nikkelverk AS, 2012: 22).

I henhold til flere av informantene er Nikkelverket opptatt av å støtte samfunnet og å rydde opp etter seg i områdene de opererer i. En slik måte å opptre på vil trolig være gunstig for eventuelle nye prosjekteter, da det vil styrke bedriftens omdømme. Slik blir sjansen større for at bedriften får innpass i landet senere. Ifølge informantene er Nikkelverkets fokus på CSR blitt fastsatt av konsernledelsen, der ledere på lavere nivåer har begrenset mulighet til å

fokusere på områder ut ifra egne bestemmelser. Likevel virker det som at Nikkelverket har muligheter til å velge sine samfunnsansvarlige områder lokalt, og hvilke prosjekter og samarbeidspartnere de ønsker å satse på.

Nikkelverket har ut ifra dette empiriske materialet en strategisk tilnærming til CSR, slik at bedriften får noe tilbake ved å ta samfunnsansvar. Fokuset er først og fremst rettet mot de ansattes helse og sikkerhet. I neste del av oppgaven vil jeg ta for meg CSR-oppskriftens påvirkning på ulike områder ved virksomheten til Nikkelverket.

5.4 Oppskriftens påvirkning på virksomheten

Jeg avslutter den empiriske beskrivelsen med å ta for meg funn i forhold til oppgavens tredje problemstilling. Her søker beskrivelsen å avklare CSR-oppskriftens påvirkning på ulike områder ved Xstrata Nikkelverk. Jeg er hovedsakelig interessert i å utforske endringer i organisasjonens formelle elementer, da dette er mer målbart enn å fokusere på endringer ved de uformelle elementene. Jeg starter med å ta for meg det empiriske materialet i forhold til måling av praksis.

Måling av praksis.

I bærekraftsrapporten for 2011, står det at Xstrata har et industriledende bærekraftig utviklingsprogram som evaluerer prestasjonen av hver drift og prosjekter innad i konsernet. Dette måles opp mot virksomhetens beste praksis-standarder, hvor resultatene blir rapportert til styret (Xstrata plc, 2012, a). Blant annet står sikkerhetstilnærmingen til Xstrata i samsvar med internasjonale ledende praksis-standarder.

“Xstrata har en veldig åpen måte å drive på, noe som påvirker oss på Nikkelverket” (formann for Nikkelservice og Kobolt).

Ifølge kvalitetsansvarlig er disse revideringene også med på å presse de ulike bedriftene innad i Xstrata til å følge kravene som kommer fra toppen i konsernet. Dette fører til at satsingen og fokuset på samfunnsansvar “i toppen” blir gjenspeilet i praksis ute i bedriftene.

“Det ligger mye arbeid bak det å få en bedre score på de 17 standardene for bærekraftig utvikling, i form av dokumentasjon og hvordan samfunnsansvaret er integrert i prosessene våre” (kvalitetsansvarlig).

Kvalitetsansvarlig forteller at Xstrata leier inn konsulentselskaper som reviderer virksomhetens praksis, og konsernet har selv forhåndsdefinert spørsmålene de revideres på grunnlag av, slik at mål og karakterer blir satt ut ifra hva Nikkelverket lever etter.

”Vi har på den samme skalaen gått fra 60 poeng i 2008 til 76 poeng i 2012” (kvalitetsansvarlig).

Endringer i organisasjonsstrukturen

Organisasjonsstrukturen i Nikkelverket er blitt påvirket av Xstrata som ny eier i 2006, da det kan tyde på at CSR-oppskriften på alvor ble implementert i virksomheten. Flere av informantene hevdet at dette førte til endringer i virksomhetens formelle struktur, gjennom en mer desentralisert organisasjonsform i form av delegering av ansvar og en bevissthet om å ikke ha store staber.

“Bedriften har blitt mer strukturert og fått en mer moderne ledelsesfilosofi i løpet av de siste ti årene. Organisasjonsmessig har staben økt, primært for å tilfredsstille kravene om rapportering” (kvalitetsansvarlig).

I henhold til kvalitetsansvarlig har dette skjedd på bakgrunn av åpenhetsfilosofien om å kunne levere pålitelig data til en rekke interessenter, i henhold til en rekke internasjonale standarder.

“For eksempel har avdeling for Kvalitet og Samfunn blitt større på grunn av økte rapporteringskrav. Tilsvarende måtte Nikkelverket øke bemanningen for å ta del i internasjonale komiteer som arbeider for å skape til veie fakta om egenskapene til de produktene vi behandler” (kvalitetsansvarlig).

Selv om Nikkelverket bevisst prøver å unngå store staber, var det en nødvendighet å øke bemanningen på disse områdene. Dette indikerer at samfunnsansvar blir sett på som et viktig satsingsområde i bedriften.

“Etter hvert som rapporteringskravene har modnet i organisasjonen, har min stilling som kvalitetsansvarlig vært under stadig endring” (kvalitetsansvarlig).

Ifølge til kvalitetsansvarlig går tjue prosent av stillingen hans ut på å ha ansvar for bedriftens samfunnsansvar. Han forteller videre at Nikkelverket ikke har hatt behov for en egen avdeling for CSR, noe flere store bedrifter har i dag, ettersom kulturen for å ta samfunnsansvar er sterk blant de ansatte. En slik enhet er nødvendigvis ikke det som fungerer best for å få til en holdningsendring i enkelte selskaper.

De fleste informantene mener at Xstrata Nikkelverk i liten grad er preget av innsalg av hierarki, særlig internt på Nikkelverket. Ifølge hovedtillitsvalgt er avstanden mellom ansatt og mellomleder veldig kort.

“Ansatte har daglig dialog med mellomleder, noe som blant annet foregår gjennom sikkerhetsmøtene på morgenen” (hovedtillitsvalgt).

“Gjennom dette med avviksbehandling blir alle ansatte behandlet på samme måte. Det er ikke slik at en ansatt må rapportere til sin sjef, som rapporterer videre til sin sjef osv. Vi har direkte kommunikasjonslinjer fra alle ansatte til ledelsen. Dette er et tegn på at Nikkelverket er lite hierarkisk” (innkjøpsleder).

Enkelte av informantene mener likevel at Xstrata-konsernet som helhet er mer byråkratiske. Ifølge avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus, er det vanskelig å unngå byråkrati i et så stort konsern som Xstrata. Her er det motsetning mellom de empiriske funn fra Xstrata-konsernets dokumenter, og funn ut ifra intervjuene med mine informanter. Kvalitetsansvarlig forklarer dette slik:

Xstrata er en lite topptung virksomhet i forhold til våre konkurrenter. Økt byråkrati kommer som tidligere nevnt av de eksterne kravene om rapportering, noe som er nødvendig for å bli anerkjent med Dow Jones Sustainability Index, Global Reporting Initiative og en rekke andre slike “systemer”. Skal man levere etterprøvbare rapporter med detaljer, presisjon og effektivt krevde dette et apparat i organisasjonen som måtte videreutvikles (kvalitetsansvarlig).

Påvirkning på rutiner og arbeidsoppgaver

Ifølge kvalitetsansvarlig har bedriften blitt mer spisset og mer bevisst på formuleringer, i forhold til hva den ønsker å inkludere og ikke. Samfunnsansvarlige aktiviteter har i stor grad vært gjennomført med ulikt fokus i ulike faser av bedriftens historie, og i dag har bedriften en mer helhetlig tilnærming som går langt utover HMS og god personalpolitikk. Dette begrunner han blant annet med bedriftens atferdsregler, varslingstelefon, fokus på etisk handel og internasjonal avlønning. Atferdsreglene og varslingstelefonen ¹³ ble nevnt og vektlagt av alle mine informanter, og har tydelig en påvirkning på deres arbeidsoppgaver. Atferdsreglene har for andre gang blitt levert ut til de ansatte, og innebærer forretningsprinsipper i praksis for å unngå korrupsjon og bestikkelser. Ansatte som bryter disse reglene, vil bli møtt med disiplinærtiltak eller i verste fall oppsigelse (Xstrata plc, 2013).

Ifølge hovedverneombudet har Xstrata plc etablert *Etikktelefonen* for rapportering av brudd på forretningsprinsippene, i de tilfeller hvor disse problemene ikke kan løses med nærmeste

¹³ Xstrata plc, 2013: http://www.xstratannikkelverk.no/NO/Publikasjoner/Documents/Nor_Code_05.pdf

linjeleder. Denne telefonen er en uavhengig ekstern tjeneste som alle ansatte også kan benytte seg av for å ta opp andre forhold og utfordringer.

“Dette kan omfatte svindel, tyveri, uetiske transaksjoner, underslag av selskapets ressurser, uakseptabel praksis innen helse og sikkerhet, korrupsjon, eller annen uetisk atferd på arbeidssstedet” (Xstrata plc, 2011:6).

“Dette fører også til at det er veldig korte linjer mellom ansatte og ledere på ulike nivåer” (hovedtillitsvalgt).

Alle informantene nevner at det er mange retningslinjer som de ansatte må følge, særlig i forhold til sikkerhet og atferd. Blir ikke dette fulgt, kan det føre til store konsekvenser. Felles for informantene er også de daglige sikkerhetsmøtene for ansatte og ledere, hvor bedriften spesielt fokuserer på sikkerhet. Her får de ansatte også mulighet for å komme med innspill generelt. Ukentlig blir det holdt større sikkerhetsmøter med alle kontraktørene.

Gjennom intervjuene med mine informanter viser det seg også at det er variasjon mellom de ansatte i forhold til i hvilken grad de opplever det strategiske samfunnsansvaret i deres daglige arbeidsoppgaver og rutiner. Det virker som at dette er avhengig av den enkeltes stilling og interesse for temaet. De ulike arbeidsoppgavene til de ansatte gjør også at den enkelte opplever ulike sider ved bedriftens samfunnsansvar, og at noen blir mer påvirket av og har mer forståelse av fenomenet enn andre. En “vanlig” ansatt opplever ikke bedriftens samfunnsansvar utover i verden i det daglige, og her står ledelsen sentralt, sammen med de ansatte som har kontakt med leverandører. Innkjøpslederen gir uttrykk for at hun opplever samfunnsansvaret i sine daglige rutiner, særlig gjennom sitt ansvar med regler og prosedyrer, blant annet ved å sørge for at leverandører oppfører seg på en ordentlig måte. Årlig er hun involvert i revisjoner fra både Xstrata og Xstrata Nickel i forhold til hvordan Nikkelverket gjør leverandørstyring, contractor management, prekvalifiseringer og liknende. Hovedtillitsvalgt, som er tidligere operatør, har i større grad opplevd samfunnsansvaret gjennom fokuset på sikkerhet. Han sier at det har blitt innført nye regler på bruk av sikkerhetsutstyr i løpet av de senere årene, for eksempel at de ansatte skal gå med hjelm på jobben. I elektrolysen skal alle ansatte ha langarmet skjorte, noe som ble innført for to år siden. Dette er bare få eksempler på mange sikkerhetstiltak som har blitt innført de siste årene. Hovedverneombudet er med i flere interne revisjoner, slik at Nikkelverket kan sjekke seg selv gjennom kontinuerlige målinger.

“Da rapporterer vi videre til ledelsen, og gjør endringer ved behov” (hovedverneombudet).

Implementeringens påvirkning på effektiviteten

Gjennom intervjuene med mine informanter var jeg også interessert i å få frem meninger og opplevelser i forhold til om implementeringen av CSR har negativ eller positiv påvirkning på effektiviteten på utførelsen av de daglige arbeidsoppgavene. Informantene er enige om at bedriftens samfunnsansvar i dag har blitt en helt naturlig del av virksomheten, slik at innføringen av CSR fungerer som et virkemiddel for en mer effektiv virksomhet på lang sikt.

“Skader og ulykker blant de ansatte virker hemmende på effektiviteten, da vi blant annet må dra inn vikarer, noe som både er tids- og kostnadskrevende. Nikkelverket er avhengig av sin gode arbeidskraft, og det er viktig å beholde de beste menneskene” (innkjøpsleder).

Likevel er de ansatte enige om at fokuset på samfunnsansvar, særlig fokuset på sikkerhet, tar mye tid. Innkjøpsleder poengterer det slik:

“Det skjer ikke forbedringer hvis en ikke putter inn tid og ressurser på et slikt fokus” (innkjøpsleder).

Ifølge hovedtillitsvalgt og tidligere operatør var de ansatte skeptiske til implementeringen av ulike sikkerhetstiltak i starten, og flere så ikke nytteverdien av å gå med hjelm, refleksevest og vernesko når en “bare” skulle til kantina og spise.

“Det tok tid før dette følte helt naturlig for de ansatte” (hovedtillitsvalgt, tidligere operatør).

Han mener at for mye regler kan føre til at folk hopper over en del regler og tiltak, slik at det ikke blir sikkert i lengden. Han tilføyer at det er viktig med en balansegang her.

I henhold til formann for Nikkelservice og Kobolt ble det blant annet påbudt med hjelm og briller på arbeidsplassen når Xstrata tok over, og i vintermånedene ble det påbudt om refleksevest.

“Derfor er det enkelt for meg å ta med meg disse vanene hjem i privatlivet” (formann for Nikkelservice og Kobolt).

Ifølge hovedverneombudet er litt av policyen til Nikkelverket nettopp det at de ansatte skal ta med slike sikkerhetstiltak hjem etter jobb. Hovedverneombudet opplever også bedriftens samfunnsansvar som effektiviserende for sine daglige arbeidsoppgaver, som i stor grad er rettet mot arbeidsmiljøloven, annet lovverk og forskrifter.

“De ansattes fokus på samfunnsansvar letter min jobb” (hovedverneombud).

I bærekraftsrapporten for 2011 står det at bedriften oppmuntrer til å ta personlig ansvar i forhold til sikkerhet, gjennom å tilby ros og positiv anerkjennelse for fokus på sikkerhet,

effektivitet og liknende (Xstrata plc, 2012, a). Ifølge flere av informantene har Nikkelverket innført en bonusordning ut ifra inntjening, skader og andre effektivitetstiltak. Bedriften har også en forslagskasse som blir premiert, både spesifikt mot sikkerhet, men også i forhold til generelle forbedringer.

“Dette er gode effektivitetsmidler som har gitt penger i kassa til alle ansatte hvis de har vært gode på sikkerhetsarbeidet” (innkjøpsleder).

Avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus sier at man i slike tilfeller får positiv omtale av administrerende direktør ved Nikkelverket, som er veldig på jakt etter forbedringer. Hovedverneombudet tar ofte opp viktige ting med ledelsen, som like før intervjuet hadde et møte med administrerende direktør og personalleder i forhold til tiltak og forbedringer.

“Du får mye mer ut av folk ved å gi ros”(hovedverneombud).

Kurs og opplæring.

Det er noe variasjon mellom informantene i forhold til tilgangen på informasjon om bedriftens samfunnsansvar gjennom kurs, opplæring og liknende. I henhold til samtlige informanter får de ansatte mye kunnskap i forhold til sikkerhet. Ledelsen og de utadrettede typer stillinger får mye informasjon gjennom kurs som er rettet mot det etiske, i forhold til handel med underleverandører og kontrakter. Ifølge hovedtillitsvalgt kommer det an på hvor den enkelte jobber, og de fleste følger sitt område og er bevist på hva som skjer.

Nikkelverket har flere skriv og avvikssystemer på intranettet, men dette er ikke ting som de ansatte må følge med på. Informantene nevnte ingenting om bruk av incentiver fra ledelsen, i de tilfeller hvor denne informasjonen ikke ble fulgt. Ifølge avdelingsleder for Elektrolyse og Saksehus finnes det mye informasjon gjennom kurs og skriv, men det er mer tilfeldig om en benytter seg av det, noe som er avhengig av tid og interesse hos den enkelte. Hovedverneombudet mener at samfunnsansvaret står såpass sterkt i bedriftskulturen, slik at de ansatte ikke bør “bli drillet” på dette.

Implementeringen av ideen om CSR, har ut ifra de empiriske funnene påvirkning på flere områder i Nikkelverkets virksomhet. Nikkelverket blir revidert og målt i forhold til deres samfunnsansvarlige aktiviteter, strukturen har vært i endring, og arbeidsoppgavene til de ansatte har blitt preget av oppskriften i ulik grad. CSR har også vært med å påvirke

effektiviteten på de ansattes arbeidsoppgaver, og de ansatte får kurs og opplæring om bedriftens samfunnsansvar i ulik grad.

5.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet tatt for meg de empiriske funn som står sentralt for oppgavens problemstillinger. Jeg startet med en presentasjon av Xstrata sine overordnede verdier og oppdrag. Deretter presenterte jeg funn som i større grad rettet seg mot datamaterialet fra intervjuene med informantene, som rettet seg mot oppgavens tre problemstillinger. Her kom jeg frem til drivkrefter bak implementeringen av CSR, Nikkelverkets forståelse av oppskriften, og til slutt, hvordan oppskriften har påvirket ulike områder av virksomheten. I neste kapittel skal jeg foreta en analyse av disse empiriske funnene, gjennom en drøfting og diskusjon på bakgrunn av teorien som tidligere er nevnt.

6.0 ANALYSE AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil jeg foreta en analyse av det empiriske materialet som ble beskrevet i forrige kapittel. Analysen går ut på å tolke og drøfte funnene i lys av oppgavens teoretiske rammeverk som er beskrevet i kapittel tre, og teorien om *Strategisk CSR* og *Triple Bottom Line* som er beskrevet i kapittel to. Denne samlingen av teori vil gi et helhetlig bilde av det jeg ønsker å undersøke, og forklarer ulike forhold ved undersøkelsen. Analysen av det empiriske materialet blir også i dette kapitlet strukturert etter oppgavens tre problemstillinger. Det blir interessant å koble resultatene opp mot de teoretiske perspektivene. Jeg starter med en analyse av Xstrata sine overordnede oppdrag og verdier.

6.1 Oppdrag og verdier

Det empiriske kapitlet starter med en beskrivelse av de innsamlede dataene hentet fra dokumentet *Vårt oppdrag og våre verdier*. Ettersom verdiene overlapper hverandre i stor grad, velger jeg å analysere dem helhetlig og samlet.

Gjennom dette dokumentet virker det som at samfunnsansvar er en integrert del av Xstrata sine overordnede verdier, og det starter med en beskrivelse om at integritet, tillit og desentralisering er viktige prinsipper for virksomheten. Selv om initiativet til å utvikle dokumentet kom fra ledelsen, viser det seg at disse kjerneverdiene har blitt produsert og utviklet på bakgrunn av sterk involvering av de ansatte på ulike nivåer i hele Xstrata-konsernet. Dette kan forklares av Selznick (1957) innenfor det klassiske institusjonelle perspektivet. Han beskriver at ledelsen bærer videre organisasjonens kultur, og bidrar til å integrere medlemmer gjennom sosialisering, økt deltakelse og konfliktløsning (Christensen et al., 2004). Ut ifra denne tilnærmingen er det kulturen innad i Xstrata som virker styrende på organisering, ledelse og atferd, på bakgrunn av dominerende normer og verdier innenfor virksomheten. De overordnede verdiene til Xstrata er dermed utviklet gjennom en "bottom-up-prosess", der ledelsen får tillit til de ansatte gjennom et felles normativt ståsted. Slik kan også de ansatte på ulike nivåer bli sentrale i beslutninger og endringsprosesser. De empiriske funnene kan også tolkes i lys av en instrumentell tilnærming, da en bred deltakelse like gjerne kan være et uttrykk for et strategisk valg fra ledelsens side. En slik desentralisert struktur kan

ut ifra dette perspektivet bli sett på som et redskap, der strukturen og handlingene deretter blir oppfattet som effektive (Røvik, 1998).

Konsernet og tilhørende underenheter sin åpenhet og samfunnsansvar har ut ifra empirien blitt godt mottatt av omgivelsene. Dette har ført til at de flere ganger fått gode plasseringer på ulike kåringer og rangeringer, for eksempel Nikkelverkets andreplass i kåringen Årets Sørlandsbedrift 2012. Her etterleves omgivelsenes krav om samfunnsansvarlig oppførsel, som ifølge det ny-institusjonelle perspektivet er viktig for en bedrifts omdømme. Scott (2008) forklarer dette med at samfunnet består av enkelte felles oppfatninger som blir tatt for gitt innenfor et miljø, som sier noe om hvordan organisasjonen skal se ut og opptre for å oppnå legitimitet. Det virker som at Xstrata sin virksomhet er påvirket av disse kognitive antakelsene, og imøtekommer dermed omgivelsenes forventninger. Ifølge empirien ser det ut til at Xstrata sitt gode omdømme, gjenspeiles av Nikkelverkets samfunnsansvarlige aktiviteter. Konsernet er opptatt av at det som blir sagt "i toppen" blir gjort i praksis ute i den enkelte bedrift. Røvik (1998) kobler dette til den rasjonelle redskapstanken, som viser til at CSR raskt blir nedfelt i virksomhetens rutiner og slik får en styrende virkning på organisasjonens aktiviteter. Dette samsvarer dermed ikke med Meyer og Rowan (1977) sitt syn på at praksis blir holdt dekoplet fra innholdet i de moderne konseptene eller mytene.

I henhold til instrumentell teori er ryktet til de populære oppskriftene som et verktøy basert på dokumenterte effekter, og ikke på bakgrunn av skryteteorier (Røvik, 1998). CSR er en populær og hyppig brukt idé blant mange organisasjoner, som har vært avhengig av om oppskriften tidligere har ført til høyere effektivitet og oppnåelse av mål. En kan anta at CSR-oppskriften er hentet fra en organisasjon som har lyktes med å innføre denne ideen. Funnene viser at CSR er blitt implementert i Nikkelverket som et verktøy for å skape økonomiske verdier, noe som fører til gevinster for flere parter i samfunnet, og til bedriften selv. Xstrata beskriver også at sikkerhet og velferd blir prioritert foran finansielle- og produksjonstekniske mål. Derfor har Nikkelverket strenge systemer for å følge opp, og unngå skader og ulykker. Bedriften tar blant annet i bruk et avvikssystem som incentiv for at de ansatte tar ansvaret som kreves av den enkelte, særlig rettet mot sikkerhet. Ifølge instrumentell teori begrenser slike systemer organisasjonsmedlemmenes mulighet til å handle på en uetisk måte. Dette er med på å bidra til mer samfunnsansvarlige handlinger blant de ansatte i bedriften, som ut ifra empirien har resultert i betydelig god skade- og fraværstatistikk. Empirien forteller også at det har skjedd en kraftig reduksjon av forurensete utslipp fra raffineringssystemene, som i henhold til March og Heath (1994) er et resultat av handlinger tatt på bakgrunn av ønskede

effekter. Det kan dermed virke som at Nikkelverkets handlinger er preget av en konsekvensorientert formålsrasjonalitet, hvor bedriften velger hensiktsmessige midler for å nå sine mål.

De overordnede verdiene som helhet kan tolkes som at CSR er dypt integrert i Xstrata sin strategi, visjon og oppdrag. Denne ideen gjenspeiles tydelig i dokumentet, som er en indikasjon på at konsernets mål er å være gjennomgående samfunnsansvarlig i sine aktiviteter. Dette dokumentet sammen med kvalitetsansvarlig sine beskrivelser av situasjonen ved Nikkelverket, kan tyde på at bedriften etterlever konsernets overordnede strategi og mål, ved å implementere og gjennomføre de samfunnsansvarlige verdiene i praksis. Innenfor det klassiske institusjonelle perspektivet ville Selznick (1997) forklart Xstrata som en institusjon, som anser verdier, handlemåter og oppfatninger som viktige i seg selv. Selv om den instrumentelle tilnærmingen også forklarer mye av det empiriske materialet, holder ikke forklaringen om at organisasjoner implementerer CSR som et verktøy, og i henhold til Parrow (1986) er det rasjonelle idealet lite forenelig med realiteten; Xstrata sitt samfunnsansvar kan også forklares som en integrert del av konsernet sin identitet, noe som forsvares av flere institusjonelle teoretikere.

CSR som strategi kan dermed forstås gjennom en mosaikk av organisasjonsteori, da denne organisasjonsideen har mange ulike formål. Dette vil komme frem i fortsettelsen av analysen. Jeg vil nå fortsette oppgaven med å fokusere på den videre implementeringen av CSR i Xstrata Nikkelverk. Her trekker jeg også inn meninger og opplevelser fra flere ansatte ved Nikkelverket, noe som spesielt kan belyse sammenhengen mellom prat “i toppen”, og praksisen ute blant de ansatte. Jeg starter med analyse av empiriske funn som sier noe om bakgrunnen for implementeringen av denne ideen.

6.2 Drivkrefter bak implementeringen av CSR

I denne delen av oppgaven er jeg interessert i å komme med forklaringer til bakgrunnen for implementeringen av CSR ved Nikkelverket. Her vil jeg analysere de empiriske funnene som sier noe om hvilke drivkrefter som ligger til grunn for innføringen av oppskriften. Spesielt vil jeg fokusere på sentrale aktører bak initieringen av denne innføringen, før jeg diskuterer og tolker aktørenes motivasjon til å adoptere oppskriften. Først vil jeg ta for meg utfallet av innføringen av CSR.

Rask tilkøpling av CSR

Funnene i undersøkelsen viser at Nikkelverket har vært opptatt med å ta ansvar overfor ansatte og miljøet rundt, i lang tid før Xstrata-konsernet ble ny eier i 2006. Likevel skjedde det store endringer etter oppkjøpet i forhold til fokuset på samfunnsansvar. Ideen ble mer tydeliggjort og systematisert med Xstrata som eier. Kulturen for å ta samfunnsansvar var allerede til stede ved Nikkelverket, slik at det oppstod liten motstand mot endringer som følge av adopteringen av oppskriften. Det virker dermed som at CSR-oppskriftens innhold var teknisk og verdimeslig kompatibel med kulturen innad i Nikkelverket, slik at oppskriften raskt kunne installeres inn i organisasjonen. Røvik (1998) kaller dette for rask tilkøpling av oppskrifter, en forventning som hovedsakelig kommer fra det rasjonelle perspektivet. På bakgrunn av denne kompatibiliteten mellom oppskriften og kulturen i bedriften, fikk oppskriften komme inn i virksomheten uten å bli frastøtt. Det klassiske institusjonelle perspektivet kan dermed forklare CSR-oppskriften som et virkemiddel for å nå organisasjonens mål, så lenge oppskriften ikke står i kontrast med kulturen og dermed møter motstand i bedriften.

Det kan virke som at Nikkelverket i lengre tid før oppkjøpet i 2006 har vært opptatt av samfunnsutfordringer, uavhengig av hvilke trender som dominerer i verden. Det empiriske materialet kan også forstås som filantropi, der Nikkelverket tok samfunnsansvar før oppkjøpet, uten at det lå noe planlagt strategi bak disse handlingene. Dette kan tyde på at Nikkelverket følte et moralsk ansvar overfor samfunnets utfordringer, uavhengig av dominerende antakelser i samfunnet. Ut ifra Scott (2008) sin teori innenfor den klassiske institusjonelle tradisjonen, virker det som at etablerte normer og verdier styrer målsetningene i Nikkelverket, etter hva som er "riktig" eller "passende" i den enkelte situasjon. Bedriftens implementering av CSR kan dermed bli sett på som et valg, tatt på bakgrunn av tidligere valg i bedriften. Slik er Nikkelverket preget av stivhengighet i forhold til beslutninger og handlinger. Ideen om samfunnsansvar blir oppfattet som legitim i dag, noe som også kan påvirke til redusert motstand mot endringer som følge av denne ideen. Det virker som at de ansatte ved Nikkelverket ble mer bevisst på sitt samfunnsansvar med Xstrata som eier.

Sentrale aktører

I henhold til Christensen et al. (2004) kartlegges sentrale arenaer og aktører for implementering av oppskrifter, som ifølge den instrumentelle tilnærmingen foregår gjennom den hierarkiske strukturen. Det empiriske materialet forteller oss at innføringen av CSR i Xstrata Nikkelverk sin overordnede strategi, er blitt drevet frem og initiert av konsernledelsen og eierne. Som nevnt tidligere var dette noe som påvirket Nikkelverket etter oppkjøpet i 2006. Initieringen fra “toppen” er dermed i tråd med det instrumentelle perspektivet, som ser på ledelsen som sentral aktør for endringer i organisasjonen. Perspektivet stiller forventninger til at ledelsen tidlig erkjenner eventuelle problemer, og søker etter løsninger på dette. Funnene kan også forklares av det ny-institusjonelle perspektivet, som forventer at ledelsen tar initiativ til å innføre CSR, som svar på forandringer i omgivelsene. Ut ifra denne tilnærmingen finner vi derfor de mest sentrale aktørene i omgivelsene, men det er ledelsen som tar beslutningen om å innføre ideen.

Funnene i undersøkelsen viser dermed at ledelsen har mye å si for implementeringen og fokuset på samfunnsansvar. Flere av informantene ser i større grad betydningen av den administrerende direktøren ved den enkelte bedrift, noe som igjen kan knyttes opp mot instrumentelle og ny-institusjonelle forventninger om ledelsen som sentral aktør. Ut ifra dette virker det som at ledelsen på alle nivåer i Xstrata er sentrale i forhold til å implementere samfunnsansvar inn i virksomheten. Det holder dermed ikke at konsernledelsen alene er opptatt av dette fenomenet.

Motivasjon

Det empiriske materialet forteller oss at motivasjonen bak ledelsen og eierne sitt fokus på å adoptere CSR, kom av behovet for bedre tilgang på kapital og ressurser. Det virker derfor som at ledelsen i Xstrata hadde behov for forbedringer og endringer i konsernet, slik at de kunne være mer konkurransedyktige i et tøft globalt marked. Som en løsning på dette problemet kom det krav fra ledelsen og eierne om å integrere CSR i Nikkelverkets overordnede strategi, og videreføre denne strategien ut i praksisfeltet i bedriften. CSR ble dermed adoptert for å tilfredsstille aktørene i de tekniske omgivelsene, som blant annet består av kunder og leverandører. Disse aktørene har en direkte påvirkning på bedriftens oppgaveløsning for måloppnåelse, nemlig tilgangen på ressurser og kapital. I og med at problem og løsning ble

definert av konsernledelsen, *kan* CSR bli sett på som en løsning som ble adoptert *før* selve problemet ble opplevd i Nikkelverket. Dette samsvarer med den løsningsfremdrevne reformen innenfor det ny-institusjonelle perspektivet (Røvik, 1998).

Likevel skjedde ikke de store utfordringene ved implementeringen av CSR i Nikkelverket, ettersom kulturen for å ta ansvar overfor ansatte, lokalsamfunnet og miljøet, allerede var godt etablert i virksomheten. Det virker dermed som at ledelsen ved Nikkelverket hadde definert problemet, om behovet for tilgang på kapital og ressurser, i lang tid før Xstrata kjøpte opp bedriften. Funnene kan tyde på at bedriften tok samfunnsansvar som en løsning på dette problemet, men denne løsningen var ikke klart og tydelig definert ved Nikkelverket, før Xstrata ble ny eier i 2006. Ifølge Weick (1979) er det viktig med klare definisjoner av både problemer og løsninger for at organisasjonen kan opptre rasjonelt. Dette kan bety at Nikkelverket så et problem *før* ideen om CSR ble implementert, da Xstrata ble ny eier. Løsningen om CSR ble da definert mer presist enn tidligere. Dette står i samsvar med det instrumentelle perspektivet, og i henhold til Røvik (1998) er et organisasjonsinternt problem selve motivasjonen til at virksomheten adopterer CSR-oppskriften. Empirien kan også tolkes som at CSR er adoptert som følge av bedriftens tradisjoner og handlingsmønster, noe som kan forklares av det klassiske institusjonelle perspektivet. Organisasjonen reagerer dermed på et oppstått problem, som direkte er utviklet som følge av dens historie (Selznick, 1997).

For å oppnå bedre tilgang på kapital og ressurser forteller empirien at Nikkelverket tar samfunnsansvar for å oppnå et godt omdømme i omgivelsene. Ifølge Meyer og Rowan (1977) kan oppskriften om CSR bli sett på som en rasjonalistisk myte. Det er blitt skapt en overbevisning om hvilke oppskrifter som er ideelle redskap for effektivisering og modernisering, og CSR blir tatt for gitt som et effektivt verktøy av de institusjonelle omgivelsene. Nikkelverket har i henhold til dette, trolig implementert oppskriften om CSR for å fremstå effektiv og moderne. Slik kan bedriften få et godt rykte i media og blant andre interessenter, noe som kan gi bedriften større tilgang på kvalitetsfull arbeidskraft, og lettere innpass i land og områder hvor de ønsker å gjøre sine prosjekter og oppdrag. Det virker som at de tekniske og institusjonelle omgivelsene overlappes i stor grad, slik at Nikkelverket samtidig opplever et press fra flere omgivelser. Meyer og Rowan (1977) mener at disse mytene eller oppskriftene blir holdt dekoplet fra praksis, slik at oppskriften om CSR ikke vil trenge dypt inn i organisasjonen. Denne frikoplingsteorien samsvarer ikke med det empiriske materialet.

Her kan man stille spørsmål om hvordan organisasjonsinterne problemer og løsninger oppstår. I dette tilfellet tolker jeg det som at løsningen om CSR oppstod, som følge av et eksternt press fra omgivelsene om at bedriften må ta samfunnsansvar for å oppnå legitimitet. Dette må ikke bety at CSR ble implementert ved Nikkelverket *før* problemdefinisjonen, men at bedriften så det gunstig, for seg selv og andre, å ta hensyn til flere ting enn økonomisk inntjening. Den må også tilpasse seg samfunnets normer for å oppnå legitimitet.

Nikkelverket må derfor forholde seg til både tekniske og institusjonelle omgivelser for å overleve. Selv om Nikkelverket også er en trendfølger, virker det ikke som at noen i organisasjonen først har blitt oppmerksomme på CSR som oppskrift, og i ettertid opplever et problem. Nikkelverket har tatt ansvar overfor ulike samfunnsområder i lang tid før implementeringen av CSR var en realitet, etter oppkjøpet i 2006. Det virker som at den tidligere nevnte problembetingede søkingen i det instrumentelle og klassiske institusjonelle perspektivet er dominerende ved denne casebedriften. Problemet oppsto før løsningen om CSR ble adoptert.

Kort oppsummert

Analysen tyder derfor på at det var konsernledelsen og eierne som var de sentrale drivkreftene som brakte problemet på banen for Nikkelverket, et problem som gikk ut på behovet om å være mer konkurransedyktige i et tøft globalt marked. Som en løsning på dette, kom det krav fra ledelsen og eierne om å integrere samfunnsansvar i Nikkelverkets overordnede strategi, og videreføre denne strategien ut i praksisfeltet i bedriften. Da innholdet i oppskriften om CSR var kompatibel med kulturen i bedriften, ble den raskt implementert. Ledelsen ved Nikkelverket var en sentral drivkraft for den videre implementeringen av CSR, som ifølge informantene i stor grad er avhengig av ledelsens interesse og kunnskap om CSR som tema. Det at arbeidet med CSR primært er motivert av tilgang på kapital og ressurser, understreker at målet om profittmaksimering kommer før det etiske motivet bak innføringen av ideen.

6.3 Xstrata Nikkelverk sin forståelse av samfunnsansvar

Her ønsker jeg å analysere de empiriske funnene, særlig i lys av teoriene beskrevet i kapittel to. Teoriene om *Strategisk CSR*, og *Triple Bottom Line* vil stå sentrale som mulige forklaringer på de empiriske funn, som et supplement til de tre organisatoriske perspektivene. Jeg starter med å analysere den strategiske tilnærmingen til bedriften, for så å komme med teoretiske forklaringer til Nikkelverkets forståelse av CSR, og hva denne ideen innebærer for bedriften.

Strategisk tilnærming

Xstrata Nikkelverk har en strategisk tilnærming til samfunnsansvar, som ut ifra empirien handler om hvordan virksomheten gir gevinster til lokalsamfunnet, som gir gevinster tilbake til bedriften. I henhold til Buchholtz og Carroll (2009) handler begrepet *strategic corporate social responsibility* om å innlemme samfunnsansvar i de strategiske styringsprosessene i bedriften. Dette blir gjennomført for å oppnå strategiske forretningsmål, og gode gjerninger antas å være bra for både bedriften og ulike samfunnsområder. Den strategiske tilnærmingen gir muligheter og konkurransefortrinn for Nikkelverket, samtidig som bedriften bidrar til å løse utfordringer og problemer i verden. Empirien støtter den instrumentelle antakelsen om at oppskrifter fungerer som et verktøy for å oppnå effektivitet, som antakelig fører til større inntjening og klare konkurransefortrinn for organisasjonen. Dette forstår jeg som at Nikkelverket har tro på å få noe igjen ved å ta samfunnsansvar, noe som empirien kan bekrefte. I henhold til Porter og Kramer (2006) har bedriften og samfunnet mulighet til deling av verdi, gjennom “inside-out” og “outside-in” dimensjoner, som arbeider paralelt gjennom den strategiske tilnærmingen til CSR.

Sett i lys av Porter og Kramer (2006) sin teori, gir Nikkelverket tilbake til samfunnet gjennom denne strategiske filantropien, da bedriften har tro på at dette vil være i deres beste økonomiske interesser. Ifølge Scott (2008) er organisasjonens regulative elementer blant annet karakterisert av en slik strategisk tenkning. Ut ifra en strategisk tilnærming til CSR, vil ikke bedriftens utøvelse av samfunnsansvarlige aktiviteter gå på bekostning av profittmaksimeringen. Bedriftens samfunnsansvar er dermed motivert av behovet for bedre tilgang på kapital og ressurser. I henhold til Lantos (2001) oppfatter Nikkelverket sine interessenter som et middel for å maksimere akjonærenes rikdom. Universitetet i Agder blir

blant annet nevnt som en viktig interessent for bedriften, og det strategiske partnerskapet mellom Nikkelverket og UiA kan føre til fordeler for flere parter. Porter og Kramer (2006) mener at en strategisk tilnærming til CSR resulterer i muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn for en bedrift, samtidig som samfunnsproblemer løses. Ut ifra de empiriske funnene virker det som at det overordnede målet til Nikkelverket er å maksimere virksomhetens profitt, og CSR er blitt integrert i virksomheten som et virkemiddel for å nå dette målet.

Empirien som blir forklart under overskriften “Oppdrag og verdier” i starten av det empiriske kapitlet, forteller at bedriften driver med strategisk partnerskap med Kilden. I og med at kundegruppen til Nikkelverket ikke består av den “vanlige mann i gata”, er det uklart hvilke gevinster som kommer tilbake til Nikkelverket. Hvor strategisk er dette samarbeidet egentlig? Får Nikkelverket mye igjen for dette samarbeidet? Ut ifra tidligere presenterte funn, er det viktig med et godt omdømme for at Nikkelverket blant annet skal tiltrekke seg den beste arbeidskraften og få gode samarbeidspartnere. Bedriften imøtekommer dermed krav og forventninger i de tekniske omgivelsene, som er viktig for bedriftens oppnåelse av mål.

Som en hjørnesteinsbedrift i Kristiansand, er det mulig at bedriften kjenner et forventningspress fra både lokalsamfunnet og media, om å sponse den store kultursatsingen i byen. Det virker dermed som at Nikkelverket også kjenner et betydelig press fra de institusjonelle omgivelsene, som ut ifra det ny-institusjonelle perspektivet går ut på at Nikkelverket må imøtekomme sosialt konstruerte oppfatninger og normer for å oppnå legitimitet (Røvik, 1998). Partnerskapet med Kilden blir ut ifra dette betraktet og formulert som en strategisk handling fra Nikkelverkets hold. Bedriften har en lang historie med en sterk lokal tilknytning til Kristiansand, og lokalsamfunnet og arbeidskraften fra byen har vært meget viktig for Nikkelverket, særlig tidligere. Bedriften har dermed ikke bare en strategisk tilnærming til de tekniske omgivelsene, som har direkte påvirkning på bedriftens måloppnåelse. Sponsing av kultur kan både være en tradisjon og en rasjonalisert myte i omgivelsene.

Oss, nasjonalt og globalt

Empirien forteller at samfunnsansvaret til Nikkelverket starter med å ta vare på egne ansatte og deres familier, før fokuset settes mot ytre miljø og internasjonale utfordringer. Ifølge

Porter og Kramer (2006) går strategisk styring ut på å velge et kjerneområde det skal fokuseres mest på, og empirien kan bekrefte at hovedfokuset til Nikkelverket ligger på de ansatte. Bedriften setter egne standarder og regler som er strengere enn loven, og det er nettopp dette som er samfunnsansvar. Empirien forteller oss at Nikkelverket hadde en sterk kultur for å ta vare på de ansatte, lenge før prosjektet om inkluderende arbeidsliv ble satt på dagsorden nasjonalt. Dette er en indikasjon på hvilke normer og verdier som er gjeldende i denne virksomheten. Ettersom kulturen for å ta vare på de ansatte var, og er sterk ved Nikkelverket, ble ikke dette prosjektet frastøtt på bakgrunn av sterk motstand blant ansatte. Dette er med på å støtte opp under det klassiske institusjonelle perspektivets forventninger om endringer i organisasjoner.

Funnene fra undersøkelsen forteller at Nikkelverket har hatt fokus på å gjøre forbedringer i forhold til miljøet, på en systematisk måte over lengre tid. Ifølge Wærness bør ikke endringer skje for raskt, da dette fort kan true organisasjonens identitet (Røvik, 2007). Dette kan føre til sterk motstand mot endring blant de ansatte, som øker sjansen for at endringene blir frastøtt. Vellykkede endringsforsøk kan heller skje ved små inkrementelle endringer over tid. Her bekrefter empirien de nevnte klassiske institusjonelle antakelsene. Lite motstand mot disse endringene, kan også komme av at Nikkelverket har tatt miljøutfordringer alvorlig, helt siden 1970-tallet. Dette kan igjen tyde på at denne industribedriften har en sterkt etablert kultur for bærekraftig drift og engasjement. Denne utviklingen innenfor Nikkelverket kan bli sett på som sti-avhengig, hvor tidligere beslutninger og endringer legger føringer for senere utviklingretninger (Scott, 2008). Dette kan tyde på at adopteringen av CSR i bedriften, ikke har ført til veldig store endringer i de ansattes holdninger og praksis.

Ut ifra empirien kan bedriften starte med å utvikle internasjonale prosjekter, etter at bedriften har gjort de riktige tingene lokalt. Xstrata plc har et tydelig fokus på at CSR internasjonalt handler om "capacity-building", og de har flere internasjonale samarbeidspartnere. Igjen ser vi at det fokuseres mest på ett bestemt område, og i dette tilfellet i forhold til internasjonale spørsmål. Som tidligere nevnt oppfatter Porter og Kramer (2006) dette som strategisk. Det virker som at Nikkelverket forholder seg til de tre sentrale nøkkelområdene for bærekraft innenfor begrepet *Triple Bottom Line*, som er beskrevet av John Elkington. Dette er den økonomiske, sosiale og miljømessige sfæren (Buchholtz og Carroll, 2009). Ut ifra denne teorien blir Nikkelverket tvunget til å fokusere på andre ting enn finansiell ytelse, og bedriften må forholde seg til hvordan den (negativt) påvirker samfunnet og miljøet den opererer i. I henhold til flere av informantene, er Nikkelverket opptatt av å støtte samfunnet og rydde opp

etter seg i områdene de opererer i. På den måten skaper og opprettholder Nikkelverket et godt omdømme, noe som kan være gunstig for fremtidige prosjekter. Ut ifra funnene virker det igjen som at Nikkelverket tar til seg institusjonaliserte regler for oppførsel, som finnes innenfor lokalsamfunnet og organisasjonsfeltet som bedriften opererer i. Som en av samtidens moderne trender kan CSR dermed bli sett på som en institusjonalisert regel, og oppnåelse av legitimitet er uunnværlig for å overleve. Organisasjoner inkorporerer derfor slike mønstre i sin virksomhet, som resulterer i at organisasjoner innenfor samme felt blir mer like hverandre. DiMaggio og Powell (1983) kaller dette for institusjonell isomorfisme.

Nikkelverkets fokus på CSR er blitt fastsatt av konsernledelsen, der ledere og ansatte på lavere nivåer har begrenset mulighet til å fokusere på samfunnsansvarlige områder ut ifra egne bestemmelser. Dette stemmer overens med den instrumentelle tilnærmingen til oppskrifter som er beskrevet av Røvik (2007), om at aktører på lavere nivåer har begrenset frihet til å oversette CSR-ideen til lokale utgaver. Selv om det er konsernledelsen som har satt standarden for fokuset på CSR, virker det som at Nikkelverket har relativt stor frihet til lokal oversettelse og tilpasning *innenfor* rammen fastsatt av konsernledelsen. Dette kan blant annet begrunnes med Nikkelverkets mulighet til å velge områder for å ta samfunnsvar lokalt, og hvilke prosjekter og samarbeidspartnere de ønsker å satse på. Ifølge den rasjonelle tilnærmingen vil det være noe rom for bearbeidelse lokalt, og gjennom en hierarkisk oversettelsesprosess, vil vage ideer etter hvert få et mer konkret og materielt preg.

Kort oppsummert

Gjennom koblingen av empiriske funn og teorier, virker det som at Nikkelverket har en strategisk tilnærming til CSR, noe som fører til en vinn-vinn-situasjon for flere parter. Bedriften får dermed noe igjen ved å ta samfunnsansvar overfor sine interessenter. Deres forståelse av CSR går først og fremst ut på å ta vare på de ansatte, før bedriften arbeider mot lokale, nasjonale og internasjonale utfordringer. Slik blir Nikkelverket oppfattet som en attraktiv arbeidsplass, både av de ansatte og omgivelsene rundt. Det virker som at tidligere populære standarder som internkontroll og ulike HMS-tiltak har fått et nytt "hjem" i det strategiske CSR-konseptet. Det har tydelig skjedd en økt bevissthet i Nikkelverket, i forhold til hva bedriften "får tilbake" av slike samfunnsansvarlige tiltak.

6.4 Oppskriftens påvirkning på virksomheten

Før jeg presenterte mine funn i forrige kapittel, var jeg hovedsakelig interessert i å utforske endringer i organisasjonens formelle struktur, da dette er mer målbart enn å fokusere på endringer i den uformelle strukturen. De institusjonelle teoriene er likevel opptatt av at slike formelle og uformelle elementer henger tett sammen (Jacobsen, 2004), slik at endringer i formell struktur vil føre til endringer i den uformelle strukturen. Som beskrevet i empirien, har jeg kommet frem til endringer i organisasjonsstruktur, bemanning, arbeidsoppgaver og rutiner. Samtidig har implementeringen påvirket effektiviteten og fokus på kurs og opplæring. Jeg begynner med å analysere det empiriske materialet i forhold til måling av praksis ved Nikkelverket.

Måling av praksis.

Ifølge Røvik (1998) fokuserer de ny-institusjonelle teoretikerne på at organisasjoner forsøker å leve opp til omgivelsenes forventninger og normer for å oppnå legitimitet. Funnene viser at Xstrata har et industriledende bærekraftig utviklingsprogram, som evaluerer prestasjonen av hver drift og prosjekter innad i konsernet (Xstrata plc, 2012, a). Det eksterne presset fra omgivelsene gjør at Nikkelverket må være mer åpne og transparente, og disse rapporteringssystemene er med på å reflektere bedriftens fokus og arbeid med samfunnsansvar. Ut ifra de empiriske funnene har Xstrata og Nikkelverket gjort tydelige forbedringer, med gode resultater på disse revideringene og målingene. Dette kan tyde på at virksomheten etterlever og svarer til kognitive antakelser eller sosialt skapte oppfatninger i samfunnet, som ifølge Scott (2008) sier noe om hvordan organisasjoner bør opptre og se ut for å oppnå legitimitet. Det er tydelig at Xstrata Nikkelverk har svart til omgivelsenes forventninger og "krav". Som en del av et verdensomspennende konsern, med blant annet gode resultater på Dow Jones Sustainability Index, kan en anta at Nikkelverket er en delaktig part for utvikling og spredning av oppskriften om CSR (Christensen et al., 2004).

Det empiriske materialet kan også forklares av det instrumentelle perspektivet, da det virker som at bedriften implementerer omgivelsenes forventninger til CSR slik at oppskriften påvirker praksisfeltet. Samfunnsansvar er dermed ikke bare et symbolsk uttrykk for Nikkelverket; det er et redskap som bedriften bruker for å oppnå sine mål. I henhold til denne rasjonelle tilnærmingen er CSR en av mange utprøvde oppskrifter, som fungerer som et

verktøy for ledelsens målsetninger. Virksomhetens gode resultater kommer av kunnskapsrike og fornuftige organisasjonsmedlemmer som søker etter læring og utvikling (Røvik, 1998).

Slike målinger av praksis kan også forstås som en type incentiv som gjør at Nikkelverket bruker mye tid på dokumentasjon av praksis, og arbeidet med å få CSR integrert inn i prosessene deres. Om ikke selve revideringen er en type incentiv i seg selv, antar jeg at gode resultater fra disse målingene fører til en type motivasjon for å fortsette det gode arbeidet. Dette samsvarer med den instrumentelle tilnærmingen, og ifølge Scott (2008) må organisasjoner forholde seg til en regulativ pilar som blant annet karakteriseres av sanksjoner og incentiver. De ansatte ved Nikkelverket forholder seg til slike regulative elementer, og disse måleinstrumentene legger føringer for hva som skal gjøres av hvem, og hvordan oppgaveutførelsen skal være. Det virker som at ledelsen er bevisst på å motivere de ansatte på ulikt vis, og ut ifra empirien er det særlig fokus på å motivere gjennom ros ved eventuelle gode handlinger og prestasjoner blant de ansatte.

Endringer i organisasjonsstrukturen

Som nevnt tidligere antar jeg at CSR på alvor ble implementert av Nikkelverket, da Xstrata ble ny eier i 2006. Ut ifra de empiriske funnene førte dette til endringer i virksomhetens formelle struktur, gjennom en mer desentralisert organisasjonsform, og implementeringen av oppskriften førte etter hvert til økt bemanning og endringer i enkelte stillinger. Her kan en se en rasjonell tilnærming til endring, hvor ledelsen ved Nikkelverket har foretatt endringer i organisasjonens struktur. I henhold til Egeberg endres og formes organisasjonens strukturer, metoder og tankemåter, for å fremstå mer målorientert og rasjonell (Brunsson og Olsen, 1990). Ut ifra denne forklaringen, førte innføringen av CSR til endringer i Nikkelverkets formelle elementer, og disse endringene kan være et resultat av ledelsen sitt mål om et større samfunnsansvarlig fokus (Christensen et al., 2004).

Ifølge empirien har bemanningen økt for å kunne levere pålitelig data til en rekke interessenter i henhold til internasjonale standarder, og på grunn av økte rapporteringskrav om Nikkelverkets samfunnsansvarlige aktiviteter. I henhold til det ny-institusjonelle perspektivet gjør organisasjoner dette for å tilfredsstille sine interessenter, og de mest sentrale aktørene i omgivelsene har en interesse av organisasjonens virksomhet og resultater. Ifølge Hatch (2001) er de mest sentrale gruppene i omgivelsene kunder, leverandører, lokalmiljøet eller offentlige

myndigheter, og det er grunn til å tro at alle disse aktørene vil være interessert i Nikkelverkets samfunnsansvar. Ut ifra instrumentell tilnærming er økt bemanning en konsekvens av implementeringen av ideen om CSR, og følgelig av bedriftens økte fokus på å være samfunnsansvarlige. Med flere ansatte, får Nikkelverket større kapasitet til å realisere ledelsens målsetninger. Rasjonaliteten blir slik styrket på organisasjonsnivå (Christensen et al., 2004).

Gjennom endringer i stillingen til kvalitetsansvarlig, ser en tydelig at oppskriften har virket styrende på Nikkelverkets aktiviteter, noe som samsvarer med den instrumentelle tilnærmingen. De regulative elementene i den formelle strukturen legger blant annet føringer for hva som skal gjøres av hver enkelt ansatt. Dette perspektivet forventer endring og utvikling av kvalitetsansvarlig sin stilling, på grunnlag av rasjonelle valg tatt av ledelsen. En kan anta at stillingen dermed ble endret i takt med at ledelsen tilegnet seg mer kunnskap om ideen om CSR, ikke minst på grunn av økende krav fra omgivelsene om å inkorporere samfunnsansvarlige aktiviteter i bedriften. Det har dermed blitt tilført flere ressurser til fokuset på CSR, slik at det har skjedd strukturelle endringer i Nikkelverkets virksomhet. Bedriften har derfor en sterk rasjonell orientering, som står sterkt innenfor den instrumentelle tilnærmingen.

Ut ifra det empiriske materialet er Nikkelverket i liten grad preget av hierarki. Dette samsvarer med konsernets overordnede verdier "i toppen", som blant annet er opptatt av at det skal være sterk eierfølelse langt nede i hierarkiet. Ifølge Thompson (1967) innenfor det instrumentelle perspektivet, har omgivelsenes grad av heterogenitet og stabilitet stor betydning for hvordan en organisasjon bør utformes. Ut ifra dette kan de empiriske funnene om desentralisering ved Nikkelverket, forstås som et strategisk valg tatt av ledelsen, som et svar på ustabiliteten i omgivelsene. Dermed virker det som at ledelsen ved Nikkelverket delegerer makt og myndighet til underordnede. Det er grunn til å tro at målet med dette er at de med best kunnskap og forutsetninger skal ta mest mulig rasjonelle beslutninger. Dette blir dermed sett på som den mest effektive måten å organisere bedriftens aktiviteter på. Ifølge Røvik (2007) er *avbyråkratisering* også en av dagens moderne ideer, som går ut på å gå bort i fra den klassiske byråkratiske organisasjonstypen, til en mer desentralisert og flat organisasjonsstruktur. Ut ifra et ny-institusjonelt perspektiv adopterer organisasjoner slike ideer for å fremstå moderne og tidsriktige.

Den desentraliserte strukturen kan også forklares av det klassiske institusjonelle perspektivet. Denne tilnærmingen fokuserer på at de ansatte og ledelsen deler et felles normativt ståsted, slik at ledelsen i større grad stoler på sine ansatte. Dermed kan de ansatte være sentrale i beslutninger og endringsprosesser, og ledelsen i konsernet og Nikkelverket er ikke alltid den mest sentrale aktøren for utvikling og endring av bedriften. Denne tilnærmingen vektlegger dermed en "bottom-up-prosess" for endring. Ved at ledelsen aktivt går inn for å involvere de ansatte ved Nikkelverket, blir motstanden mot endring sannsynligvis mindre. Scott (2008) forklarer disse funnene med at normer, verdier, roller og uskrevne regler virker styrende på organisering, ledelse og atferd ved Nikkelverket. Dette kan ses i sammenheng med bedriftens gode sikkerhetskultur, som er med på å prege de daglige rutinene til de ansatte, gjennom blant annet sikkerhetsmøter, bruk av sikkerhetsutstyr og avviksbehandling.

Likevel blir Xstrata plc som helhet sett på som mer byråkratiske av enkelte informanter, noe jeg antar at kommer som en naturlig konsekvens av størrelse. Den instrumentelle tilnærmingen forklarer dette, som i henhold Christensen et al. (2004), har et større fokus på en byråkratisk organisasjonsform med tydelig innslag av hierarki, rutiner og arbeidsdeling. Ut ifra denne teorien er de formelle rollene eller posisjonene de enkelte har, grunnlaget for hvem som skal eller kan gjøre de ulike oppgaver, eller ta de ulike beslutninger i organisasjonen. Slik blir organisasjonen i større grad preget av forutsigbarhet. Sett ut ifra et klassisk institusjonelt perspektiv, kan en sterk organisasjonskultur hindre at en ny struktur fester seg, i de tilfeller hvor det skjer raske, omfattende endringer av strukturen.

Her er det en motsetning mellom funn fra intervjuene og Xstrata-konsernets dokumenter. Enkelte informanter mener at konsernet ikke er like desentralisert som de beskriver i sine dokumenter. Her gjenspeiles ikke verdiene som er skrevet "i toppen", i enkelte ansattes opplevelser og meninger om virkeligheten. I henhold til blant annet Meyer og Rowan (1977) i det ny-institusjonelle perspektivet, blir disse funnene oppfattet som frikopling mellom prat og praksis (Røvik, 1998). Xstrata plc sier noe, men praktiserer noe annet. Slik fortsetter virksomheten med etablerte, erfringsbaserte løsninger, samtidig som at den får legitimitet ved å kommunisere deres desentraliserte struktur. Kvalitetsansvarlig forsvarer økt byråkrati med de eksterne rapporteringskravene om virksomhetens aktiviteter. Sammenliknet med andre store internasjonale selskaper, vektlegger han også at Xstrata er en lite topp-tung virksomhet.

Påvirkning på rutiner og arbeidsoppgaver

Ut ifra de empiriske funnene er det tydelig at implementeringen av CSR-oppskriften har hatt og har en stor påvirkning på de ansattes rutiner og arbeidsoppgaver. Atferdsreglene og *Etikktelefonen* er eksempler på samfunnsansvarlige tiltak, som har påvirkning på alle ansatte ved Nikkelverket. Som tidligere nevnt, innebærer Atferdsreglene forretningsprinsipper i praksis, som bedriftens medlemmer må følge for å unngå ledelsens bruk av straffetiltak. Igjen ser vi Nikkelverkets bruk av incentiver, som ifølge den instrumentelle teorien går ut på ledelsens mulighet til å styre og instruere de ansatte i en retning ut ifra bedriftens målsettinger. Dette begrenser og muliggjør handling for de ansatte (Scott, 2008). Atferdsreglene er på den måten en type verktøy som bedriften tar i bruk for at de ansatte skal foreta rasjonelle handlinger på organisasjonsnivå. Som nevnt i forrige kapittel, er *Etikktelefonen* etablert for rapportering av brudd på disse forretningsprinsippene, eller mer generelle forhold. Denne varslingstelefonen kan dermed også bli sett på som et verktøy fra ledelsens side, som er med på å begrense den individuelle beslutningsatferden ved Nikkelverket.

Etableringen av *Etikktelefonen* kan også tyde på at Nikkelverket har en sterk kultur for involvering av de ansattes meninger og synspunkter, noe som kan forklares av det klassiske institusjonelle perspektivet. Ifølge Selznick (1957) kan endringer komme som et initiativ innenfra i organisasjonen, slik at kulturen virker styrende på de handlinger og valg som blir tatt av organisasjonsmedlemmene (Christensen et al., 2004). Dette kan også bety at ansatte ved Nikkelverket har betydning for organisasjonsendringer, noe som tyder på at avstanden er kort mellom de ansatte og ledere på ulike nivåer. Det virker som at dette er tiltak for både å ta vare på de ansatte, men også for å gjøre virksomheten mer desentralisert for å fremstå effektiv. Slik er det ikke bare aktører høyt oppe i hierarkiet som er sentrale for beslutninger og endringsprosesser.

Samtlige informanter forteller også at de blir påvirket av ideen om CSR, gjennom de daglige sikkerhetsmøtene og retningslinjer som må følges, særlig i forhold til sikkerhet og atferd. Med ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder, blir enkelte mer påvirket av det strategiske samfunnsansvaret enn andre, noe som også fører til ulike opplevelser og forståelser av oppskriften blant de ansatte. Ut ifra en rasjonell tilnærming legges de formelle posisjonene og rollene føringer for hvem som utfører oppgaver eller tar de ulike beslutninger ved bedriften (Christensen et al., 2004). Denne empirien kan også stå i samsvar med det Røvik (2007) kaller

den hierarkiske oversettelsesprosessen innenfor den instrumentelle logikken. Den går ut på at en idé som er blitt oversatt på ett ledd, blir oversatt og tilpasset videre på neste underliggende ledd eller nivå. Slik kan de ansatte få ulike forståelser og kunnskap om bedriftens samfunnsansvar.

Implementeringens påvirkning på effektiviteten

De empiriske funnene forteller at bedriftens samfunnsansvar har blitt en helt naturlig del av virksomheten i dag, og at dette fører til en mer effektiv virksomhet på lang sikt. Her rettes fokuset i stor grad mot hvordan implementeringen av CSR er med på å redusere skader og ulykker blant de ansatte. Røvik (1998) beskriver den rasjonelle redskapstanken innenfor den instrumentelle tilnærmingen. Den fokuserer på oppskrifter som effektiviserende for den daglige drift, og organisasjonens legitimitet er derfor i stor grad knyttet mot evnen om å være effektiv. Denne teorien kan bekreftes av det empiriske materialet. Det at CSR har blitt en naturlig del av virksomheten kan også tolkes som at oppskriften er dypt integrert i organisasjonskulturen, som ifølge det klassiske institusjonelle perspektivet handler om de verdier og normer som dominerer i organisasjonen. Selznick (1957) kan forklare dette som at Nikkelverket har gått igjennom en institusjonaliseringsprosess, hvor organisasjonen er preget av verdier og normer, som går utover rent tekniske mål i forhold til oppgaveutførelsen. Dette kan tolkes som at bedriftens integrerte samfunnsansvar fører til en mer effektiv virksomhet over tid.

Det empiriske materialet forklarer at de ansatte var skeptiske til implementeringen av ulike sikkerhetstiltak i starten, og det tok tid før disse tiltakene følte naturlige. Dette kan forklares av March og Olsen (1989) innenfor det klassiske institusjonelle perspektivet. De ser en faktisk implementering av en oppskrift, i sammenheng med tempoet på gjennomføringen, og i forhold til hvilken type organisasjonsidé det er snakk om. Institusjoner kan endres over tid, og ved raske forandringer oppstår det lett motstand fra de ansatte. Tidligere i dette kapitlet kom det frem at CSR ganske raskt ble implementert inn i Nikkelverket på bakgrunn av en sterk kultur for samfunnsansvar. Dette fenomenet er et ganske vidt begrep, og det virker som at det tok lengre tid å integrere enkelte spesifikke CSR-tiltak, særlig når det gjaldt tiltak som daglig ville påvirke samtlige ansatte ved Nikkelverket. I dette tilfellet tok det tid for de ansatte å tilvende seg nye sikkerhetstiltak, som i stor grad skulle prege deres daglige rutiner. En endring som involverer flere aktører, vil ifølge den klassiske institusjonelle tilnærmingen, føre

til motstridende interesser og sterk motstand, for eksempel mellom ulike profesjoner eller grupper. Det er mulig at dette skjedde ved enkelte endringer ved Nikkelverket.

Selv om empirien gir informasjon om at enkelte CSR-tiltak krever en del arbeidstid blant de ansatte i det daglige, er det også enkelte som opplever implementeringen av CSR som effektiviserende for sine daglige arbeidsoppgaver. Dette forklares av det instrumentelle perspektivet, som argumenterer for at CSR-oppskriften er et nyttig redskap for effektivitet og måloppnåelse for de rasjonelle organisasjonsmedlemmene. Dette var informasjon som kom fra hovedverneombudet, som har ansvaret for ulike lovverk og forskrifter i forhold til de ansatte. Dette kan igjen tyde på at bedriften er opptatt av å ivareta sitt samfunnsansvar rettet mot helse, miljø og sikkerhet blant de ansatte. Som tidligere nevnt kan det virke som at Nikkelverkets metoder og systemer for HMS-arbeid har blitt utviklet for å omfatte et bredere begrep om bedriftens samfunnsansvar.

Ut ifra empirien blir de ansatte oppmuntret til å ta personlig ansvar når det gjelder samfunnsansvar, gjennom å tilby ros og anerkjennelse for fokus på sikkerhet, effektivitet og liknende. Nikkelverket har innført en bonusordning og en forslagkasse som konkrete eksempler på tiltak for samfunnsansvarlige aktiviteter. Ifølge Scott (2008) må organisasjoner forholde seg til slike regulative elementer, og den instrumentelle tilnærmingen kan se på disse effektivitetsmidlene som en type incentiv for at de ansatte skal gjøre forbedringer, rettet mot bestemte mål. Effektivitetsmidlene kan også tolkes i lys av det klassiske institusjonelle perspektivet, som i større grad legger vekt på at endringer blir styrt av kulturen innenfor Nikkelverket. På bakgrunn av de ansattes initiativ gjennom forslagskassen, kan mindre planlagte endringer forekomme i bedriften (Selznick, 1997). Slik er forslagskassen også med på å inkludere organisasjonsmedlemmene.

Kurs og opplæring.

I det empiriske materialet kommer det frem at samtlige ansatte får mye informasjon om sikkerhet. Ifølge Røvik (1998) har det instrumentelle perspektivet en sterk tro på endring og utvikling gjennom kunnskapsrike og rasjonelle organisasjonsmedlemmer, og kan dermed forklare denne empirien. Slik kan Nikkelverket få større kapasitet til å realisere sine mål. Likevel får ledelsen og de utadrettede typer stillinger mer informasjon rettet mot det etiske, i forhold til leverandører og andre eksterne forhold. Dette kan igjen forklares av en rasjonell

tilnærming, hvor de formelle posisjonene er grunnlaget for hvem som er sentrale for de ulike oppgaver og beslutninger (Christensen et al., 2004). I og med at Nikkelverket er en bedrift med stor variasjon i forhold til arbeidsoppgaver, er ikke denne empirien overraskende.

Empirien forteller også at enkelte mener at samfunnsansvaret står såpass sterkt i bedriftskulturen, slik at de ansatte ikke må “bli drillet” på dette. Dette passer godt med det klassiske institusjonelle perspektivets forutsetninger for å forstå organisasjoner. I henhold til Scott (1995) styrer etablerte normer og verdier målsetningene i organisasjonen, etter hva som er “riktig” eller “passende” i ulike situasjoner. Ut ifra dette perspektivet er ikke valgene basert på interesser og mål-middel-tankegang, som i det rasjonelle perspektivet. Rasjonelle verktøy blir heller ikke sett på som en løsning eller forklaring på organisasjonsmedlemmens atferd og handlinger. Kulturen virker heller styrende på de ansatte, slik at det blir helt naturlig å handle samfunnsansvarlig.

Til tross for mye kunnskap og informasjon om sikkerhet ved Nikkelverket, virker det som at bedriften kunne gitt mer systematisk informasjon til de ansatte, i forhold til det generelle konseptet CSR. Jeg vil hevde at dette ville ført til mer fornuftige og rasjonelle handlinger fra samtlige organisasjonsmedlemmer, på bakgrunn av en bedre forståelse av ideens mulige virkninger. Antakelig ville også dette være med på å påvirke kulturen ved Nikkelverket, selv om enkelte antar at samfunnsansvaret allerede er en helt naturlig del av bedriftskulturen.

Kort oppsummert

I lys av den rasjonelle tilnærmingen, virker det som at oppskriften om CSR har virket styrende på flere områder i Nikkelverket. Dette kommer til syne gjennom de gode resultatene på revideringer og kåringer. Gjennom den desentraliserte strukturen ved Nikkelverket blir de ansatte mer involvert i beslutninger, og implementeringen av CSR kan bli sett på som et verktøy for effektivitetsoppnåelse på lang sikt. Tilgang på informasjon om ideen, blir betraktet ulikt av mine informanter, men generelt er det mye fokus og opplæring på sikkerhet. I forhold til rapportering om bedriftens samfunnsansvar, som hovedsakelig ikke er lovpålagt, kan man stille spørsmål om Nikkelverket rapporterer om alle aktiviteter? Her kan jeg bare forholde meg til det empiriske materialet. Jeg vil nå ta for meg en oppsummering av hele kapitlet.

6.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet foretatt en analyse av de empiriske funnene som jeg presenterte i kapittel fem, gjennom drøfting og diskusjon i lys av teoriene som ble beskrevet i kapittel to og tre. Det har vært nyttig med flere ulike perspektiver for å kunne gi en bred forklaring på de empiriske funnene. Perspektivene har utfyllt hverandre, gjennom bidrag bestående av ulike forklaringer og innfallsvinkler. Mine tre problemstillinger besvares gjennomgående, noe jeg vil tydeliggjøre i neste kapittel. Der vil jeg ta for meg en oppsummernede drøfting og diskusjon på bakgrunn av mine teoretiske forventninger, før jeg avslutter med en konklusjon og implikasjon for oppgaven.

7.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Jeg har i denne oppgaven undersøkt bakgrunnen for innføringen av CSR som oppskrift, og hvordan denne moderne ideen blir implementert i en bedrift. Formålet med dette kapitlet er å diskutere og drøfte de ulike teoretiske forventningene som ble beskrevet i avslutningen på kapittel tre, opp mot oppgavens problemstillinger. Deretter søker jeg å komme frem til en konklusjon for oppgaven, med en avsluttende del hvor jeg tar for meg implikasjoner av studien.

7.1. Oppsummernede drøfting

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å koble hver enkelt problemstilling opp mot de teoretiske forventningene. Slik presenterer og drøfter jeg de mest sentrale funnene som ble beskrevet i kapittel fem, og analysert i kapittel seks. Dette gjør jeg for å tydeliggjøre caset mitt, slik at jeg på en best mulig måte kan svare på oppgavens problemstillinger. Denne delen av oppgaven vil dermed fungere som en oppsummering og konkretisering av analysen. Jeg starter med en kort oppsummering av de teoretiske forventningene.

Det **instrumentelle perspektivet** gir en forventning om at eierne og ledelsen ved Nikkelverket tar initiativ til å finne en løsning på et oppstått problem, og implementerer dermed CSR som en mulig løsning på problemet. Oppskriften blir raskt innført i virksomheten, som en “ferdig pakke” som er klar til bruk. CSR blir sett på som et verktøy for at bedriften skal nå sine mål og bli mer effektiv. Endring skjer på bakgrunn av definerte mål fra ledelsen, og implementering av CSR fører til endringer i bedriften. Uten mye frihet til lokal tilpasning blir CSR-oppskriften nedfelt i virksomhetens daglige rutiner, og får slik en styrende virkning på aktiviteter i organisasjonen.

Det **klassiske institusjonelle perspektivet** gir en forventning om at det skjer endringer på bakgrunn av initiativ nedenfra i virksomheten, og det kan være organisasjonsmedlemmer fra ulike nivåer i bedriften som ser et behov for å implementere CSR. Bakgrunnen for dette behovet er avhengig av hvilke verdier og normer som er dominerende i Xstrata Nikkelverk. Motivasjonen til å implementere CSR er basert på medlemmenes ønske om å løse eksisterende problemer internt, som er utviklet som følge av virksomhetens historie. Hvis

innholdet i CSR-oppskriften står i et motsetningsforhold til den dominerende kulturen i organisasjonen, vil oppskriften bli frastøtt. Står innholdet i samsvar med verdiene og normene, forventer perspektivet at oppskriften raskt kan installeres inn i bedriften.

Det **ny-institusjonelle perspektivet** gir en forventning om at omgivelsene er drivkraften til at bedriften implementerer CSR. Nikkelverket er avhengige av legitimitet fra omgivelsene, noe som oppnås ved at ledelsen innfører ideen. Omgivelsene oppfatter CSR som en av mange tidsriktige ideer som organisasjoner bør adoptere for å fremstå som moderne. Perspektivet forventer at man først har en løsning, altså CSR som en oppskrift, og i ettertid definerer problemet. Dette fører til at flere organisasjoner inkorporerer de samme oppskriftene, på bakgrunn av det samme institusjonelle presset fra omgivelsene. Perspektivet forventer at organisasjonen implementerer oppskriften gjennom å holde praksis frikoplest fra innholdet i ideen om CSR. Nikkelverket fremstår som at de har implementert ideen, uten at dette nødvendigvis fører til endringer i organisasjonens struktur.

Hvilke drivkrefter ligger til grunn for Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé?

Empirien forteller oss at det er konsernledelsen og eierne som var de sentrale drivkreftene bak innføringen av CSR i Nikkelverket. Informantene er også tydelige på at den administrerende direktøren og ledelsen ved Nikkelverket, har mye å si for den videre implementeringen av denne ideen i virksomhetens praksisfelt. Dette svarer til forventningene fra det instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivet, som ser på ledelsen som den sentrale aktøren for beslutninger og endringsprosesser. Dermed ser jeg på konsernledelsen og eierne som den ytre drivkraften, og ledelsen ved Nikkelverket som den indre drivkraften for iverksettingen. Disse funnene svarer ikke til forventningene fra det klassiske institusjonelle perspektivet, som hadde forventet at initiativet til å adoptere oppskriften kom nedenfra i organisasjonen, som en "bottom-up-prosess".

For Nikkelverket var problemet definert *før* løsningen om CSR ble en realitet. Ledelsen ved nikkelfabrikken på Sørlandet definerte problemet i lang tid før Xstrata kjøpte opp bedriften, og bedriften tok samfunnsansvar som en løsning på dette problemet. Dette var en løsning for å få større tilgang på kapital og ressurser, en løsning som oppsto før CSR ble en moderne trend. Med Xstrata som eier ble både problem og løsning tydeliggjort og definert i større grad enn

før, slik at CSR på alvor ble implementert i Nikkelverket i 2006. Da ble bedriftens samfunnsansvar mer systematisert og tydeliggjort. Et organisasjonsinternt problem var derfor selve motivasjonen til å innføre oppskriften, noe som stemmer overens med instrumentelle forventninger. Implementeringen av CSR i Nikkelverket kan også bli sett på som en løsning på et problem som er utviklet som følge av dens historie, noe som er i tråd med klassiske institusjonelle forventninger. Det virker dermed som at oppskriftens innhold er teknisk og verdimeslig kompatibel med kulturen innad på Nikkelverket, slik at den raskt kunne installeres inn i organisasjonen. Disse funnene svarer ikke til forventningene fra det ny-institusjonelle perspektivet, som går ut på at Nikkelverket først har en løsning, altså CSR-oppskriften, før problemet blir definert i etterkant.

Alle forventningene fra de tre perspektivene har en forklaringskraft når det kommer til den første problemstillingen, som omhandler drivkrefter for innføring av CSR-oppskriften. Likevel svarer empirien i størst grad til forventningene fra det instrumentelle perspektivet. Dette fordi implementeringen av CSR i Nikkelverket bærer preg av en hierarkisk prosess, der ledelsen styrer på bakgrunn av den formelle strukturen. CSR har blitt implementert relativt raskt på bakgrunn av et organisasjonsinternt problem, og ledelsen ser på oppskriften som et verktøy for å oppnå målet om bedre tilgang på kapital og ressurser.

Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsansvar?

Ut ifra empirien har Xstrata Nikkelverk en strategisk tilnærming til CSR, som går ut på at kjernevirksomheten gir gevinster til samfunnet, som gir gevinster tilbake til virksomheten. Ifølge Buchholtz og Carroll (2009) handler dette om å integrere samfunnsansvar i bedriftens strategiske styringsprosesser. Den strategiske tilnærmingen fører til muligheter og konkurransefortrinn for Xstrata Nikkelverk, samtidig som at bedriften bidrar til å løse utfordringer og problemer i samfunnet. Slik fungerer CSR som et verktøy for effektivitet og måloppnåelse, noe som er i tråd med instrumentelle forventninger. Nikkelverket har også vært tidlig ute med bærekraftige prosjekter, som ut ifra klassiske institusjonelle forventninger kommer av bedriftens sterke kultur for å ta samfunnsansvar. I følge Porter og Kramer (2006), går strategisk CSR ut på å velge et kjerneområde bedriften skal fokusere på. Nikkelverkets samfunnsansvar starter med å ta vare på egne ansatte, og internasjonalt er de opptatt av å fokusere på «capacity-building». Slik har Nikkelverket valgt ut sine fokusområder.

Det strategiske samfunnsansvaret rettes videre mot ytre miljø, og deretter mot internasjonale utfordringer. Nikkelverket har både lokale og internasjonale samarbeidspartnere, noe som også blir lagt vekt på i Xstrata sine overordnede dokumenter. Slike strategiske partnerskap har ført til gevinster for flere parter, også for Nikkelverket.

Nikkelverket fokuserer også på områder utover det finansielle, ved å være opptatt av hvordan samfunnet og miljøet det opereres i, blir påvirket av bedriftens virksomhet. Slik forholder bedriften seg til de tre nøkkelområdene innenfor begrepet *Triple Bottom Line* (Buchholtz og Carroll, 2009). Dette vil være med på å styrke bedriftens omdømme, som kan være fordelaktig for videre drift. Dette svarer til ny-institusjonelle forventninger om å imøtekomme tekniske og institusjonelle omgivelser. Her ser vi tydelig Nikkelverkets strategiske tilnærming til CSR, og gevinstene er klare. Nikkelverkets fokus på CSR er blitt fastsatt av konsernledelsen, og ut ifra instrumentelle forventninger har aktører på lavere nivåer begrenset frihet til å oversette ideen til lokale versjoner. Etter at Xstrata ble ny eier, har Nikkelverket fulgt strenge regler og krav fra konsernledelsen, når det gjelder sikkerhet. Ifølge tilnærmingen vil det likevel være noe rom for tilpasninger lokalt, og det virker som at Nikkelverket har relativt stor frihet til lokal oversettelse *innenfor* rammen fastsatt av konsernledelsen.

Sett i sammenheng med de tre organisatoriske perspektivene, virker det som at det instrumentelle perspektivet har noe større forklaringskraft. Empirien kan tyde på at Nikkelverket tar i bruk CSR-oppskriften som et strategisk verktøy for å oppnå effektivitet og mål, hvor bedriften får tilbake gevinster på som følge av den strategiske tilnærmingen. Slik handler Nikkelverket på grunnlag av en mål-middel-tankegang. Empirien avdekker også ny-institusjonelle forventninger om at Nikkelverket tar samfunnsansvar for å imøtekomme økt press fra omgivelsene. Sett i lys av klassiske institusjonelle forventninger er bedriftskulturen for å ta ansvar for samfunnet en avgjørende faktor for bedriftens bærekraftige fokus, noe som også stemmer overens med mine funn.

På hvilke områder har implementeringen av CSR-oppskriften påvirket virksomheten?

Ut ifra empirien virker det som at innføringen av CSR har hatt stor påvirkning på flere områder i bedriftens virksomhet, og jeg kom frem til flere endringer i organisasjonens formelle elementer. Som en konsekvens av implementeringen, oppsto det endringer i organisasjonsstruktur, bemanning, og i enkelte stillinger ved Nikkelverket. Bedriften ble en

mer desentralisert struktur, med fokus på mer delegering av myndighet til lavere nivåer. Likevel har bemanningen økt, blant annet som et resultat av strengere rapporteringskrav om bedriftens aktiviteter. Stillingen til kvalitetsansvarlig har vært under stadig endring etter innføringen av CSR. Innføringen av ideen førte også til endringer i ansattes rutiner og arbeidsoppgaver, særlig i forhold til sikkerhet og atferd. I tillegg ble det større fokus på informasjon og opplæring, men ut ifra empirien varierer tilgangen på dette blant de ansatte. CSR har blitt implementert for å oppnå høyere effektivitet på lang sikt, og Nikkelverket tar i bruk effektivitetsmidler for ytterligere forbedringer, gjennom rasjonelle handlinger. Gode resultater og topp-plasseringer på kåringer og revideringer av Xstrata og Nikkelverket, er en indikasjon på at samfunnsansvaret blir ivaretatt av bedriften.

Denne empirien svarer i størst grad til forventningene fra det instrumentelle perspektivet. CSR-oppskriften blir nedfelt i de ansattes rutiner, noe som virkner styrende på Nikkelverkets aktiviteter. Det klassiske institusjonelle perspektivet forventet at dette ville skje, om innholdet i oppskriften står i samsvar med de dominerende verdiene og normene i bedriften. Dette bekreftes av det empiriske materialet, som viser til at oppskriften ikke har blitt frastøtt. Resultater på rapporteringer, revideringer og kåringer svarer til forventningene til det ny-institusjonelle perspektivet om at bedriften prøver å leve opp til omgivelsenes "krav" for å oppnå legitimitet. Konsernet og Nikkelverket blir slik sett på som legitime i omgivelsene. Likevel kan de gode resultatene og topp-plasseringene fra disse målingene, svare til forventningene fra en rasjonell tilnærming, ettersom det som blir kommunisert gjenspeiles i praksis. Funnene svarer derfor ikke til Meyer og Rowan (1977) sine forventninger om friobling mellom prat og praksis. Det virker som at Xstrata Nikkelverk *gjør det de sier*.

Kort oppsummert

Mye av det empiriske materialet blir forklart ut ifra det instrumentelle perspektivet på organisasjoner. Som tidligere nevnt har jeg ikke fokusert på de ulike perspektivene som konkurrerende tilnærminger til oppgavens problemstillinger. De organisatoriske teoriene har heller fungert som komplementære forklaringer på det empiriske materialet. I mitt empiriske studie har jeg derfor funnet en del tvetydigheter ved mine funn, og jeg har ikke kommet frem til bastante enten-eller-forklaringer. CSR som oppskrift kan både betraktes som et symbolsk legitimert konsept, og som et verktøy for forbedring og effektivisering. Derfor kan en også betrakte min studie på en pragmatisk måte, en tilnærming som kombinerer og videreutvikler

de ulike bidrag fra instrumentelle og institusjonelle tilnærminger (Røvik, 2007). Jeg vil nå komme med en kort konklusjon som svar på hver enkelt problemstilling.

7.2 Konklusjon

For å komme frem til en konkluderende avslutning, er det hensiktsmessig med et tilbakeblikk på problemstillingene for oppgaven:

“Hvilke drivkrefter ligger til grunn for Xstrata Nikkelverk sin implementering av CSR som en moderne organisasjonsidé?”

“Hvordan forstår Xstrata Nikkelverk sitt samfunnsnsvar?”

“På hvilke områder har implementeringen av CSR-oppskriften påvirket virksomheten?”

Ut ifra analyse og drøfting har jeg kommet frem til svar på disse problemstillingene, som jeg kort ønsker å sammenfatte og konkretisere i denne avsluttende delen av dette forskningsprosjektet.

De empiriske funnene styrker de instrumentelle og ny-institusjonelle antakelsene om at det er konsernledelsen og eierne ved Xstrata som tar initiativ til å adoptere CSR, og er slik den ytre drivkraften for innføring av oppskriften. Ut ifra funnene viser det seg at det er den administrerende direktøren og ledelsen ved Nikkelverket som er den indre drivkraften for den videre implementeringen av oppskriften. Et internt problem i organisasjonen går ut på et behov om større tilgang på kapital og ressurser, noe som er selve motivasjonen bak implementeringen av CSR.

Ut ifra den empiriske analysen kan jeg konkludere med at Nikkelverket har en strategisk tilnærming til CSR, der de har som mål å få noe tilbake som følge av sitt samfunnsansvar. Bedriftens samfunnsansvar starter med å ta vare på de ansatte, gjennom fokus på god helse, arbeidsmiljø og sikkerhet blant organisasjonsmedlemmene. Deretter rettes fokuset mot lokalmiljøet og internasjonale spørsmål og utfordringer. CSR kan dermed bli sett på som et virkemiddel som fører til gode effekter for både Xstrata Nikkelverk og sine interessenter.

Implementeringen av CSR har påvirket Nikkelverkets virksomhet på flere områder. De empiriske funnene forteller at det har skjedd endringer i organisasjonsstruktur og

bemanning, i arbeidsoppgaver og rutiner, og implementeringen har påvirkning på effektiviteten i bedriften. Innføringen av oppskriften har også ført til økt fokus på kurs og opplæring om denne ideen, og Nikkelverkets aktiviteter blir rapportert og revidert ut ifra internasjonale standarder. Den instrumentelle tilnærmingen forklarer dette med at oppskrifter får en styrende virkning på organisasjonens aktiviteter. Informantenes stillinger, med tilhørende ansvar og arbeidsoppgaver må her tas i betraktning.

7.3 Implikasjoner av studien

Målet med denne studien er å få en større innsikt i hvordan en virksomhet forstår og implementerer organisasjonsideen CSR. Som nevnt i innledningen identifiserer Røvik (2007) CSR som en av samtidens moderne ideer, og det har blitt utviklet forestillinger om at en hver moderne organisasjon bør bestå av slike moderne konsepter. På bakgrunn av ny lovgivning som jeg nevner innledningsvis i oppgaven, settes det et større press på bedrifter til å rapportere om sin håndtering av samfunnsansvar i Norge. På grunnlag av dette antar jeg at fokuset på bedrifters samfunnsansvar vil øke i fremtiden. Derfor mener jeg det er interessant å utforske CSR i mitt forskningsprosjekt, som jeg ønsker skal prege den fremtidige forskningen på feltet. Regjeringen vektlegger også at forskning på dette området vil være med på å stimulere næringslivet til å være mer aktiv i sitt samfunnsansvar (St.meld nr.10, 2008-2009).

Jeg håper at oppgavens innhold og resultater kan være med å bidra til den videre forskningen, og at resultatene kan være relevante i andre situasjoner. Lesere som på forhånd kjenner til temaet i oppgaven, kan forhåpentligvis relatere seg til resultatene på bakgrunn av min tolkning. Denne studien kan betraktes som et bidrag som viser at CSR-oppskriftens implementering og materialisering fører til endringer i virksomheten, der aktivitetene ikke holdes frikoplet fra oppskriftens innhold. CSR kan i dette tilfellet ikke kobles til "organisatorisk hykleri". På bakgrunn av den kvalitative metoden jeg har tatt i bruk, er dataene i oppgaven imidlertid begrenset. Derfor kunne det vært spennende og jobbet videre med oppgavens problemstilling, for å undersøke om det finnes videre belegg på mine funn.

En mulighet er å gjøre en større studie på temaet, for å finne ut om mine funn er representative for et større utvalg. Videre studier om dette kunne også benyttet andre metoder for å belyse implementeringen av CSR, og det kunne vært interessant å gjøre en komparativ studie av to eller flere bedrifters innføring av ideen. Om ikke begrensningene i forhold til tid

og ressurser hadde vært til stede, ville jeg undersøkt samfunnsansvaret på Xstrata sitt konsernivå, og utforsket samfunnsansvarlig praksis på tvers av avdelingsenheter og landegrensener.

7.3.1 Fremblikk (Epilog)

I starten av mai i 2013 fusjonerte Xstrata plc med det sveitsiske gruve- og råvareselskapet Glencore¹⁴. Denne endringen skjedde derfor i den avsluttende perioden med dette forskningsprosjektet. Dette har ført til at Nikkelverket AS har blitt en del av Glencore Xstrata plc, som etter fusjonen blir et gigantselskap på verdensbasis. Selv om dette samarbeidet vil føre til flere fordeler for Xstrata, er det også store utfordringer til stede ved denne fusjoneringen, særlig med tanke på samfunnsansvar. Glencore har en “frynsete” historie, med et kritikkverdig omdømme. Ifølge miljø- og solidaritetsorganisasjonen *Framtiden i våre hender*¹⁵ er selskapet anklaget for menneskerettighetsbrudd, barnarbeid, miljøforurensning og skatteunndragelser. Derfor kan det bli en utfordring for Xstrata å beholde de gode resultatene på revideringer og kåringer, noe som antakelig kan gå hardt utover virksomhetens omdømme. Det blir interessant å følge utviklingen på bakgrunn av denne sammenslåingen, og om dette har noen påvirkning på Nikkelverkets videreføring av CSR i sin virksomhet.

I og med at initieringen om å innføre CSR kom fra konsernledelsen, er det tydelig at fokuset på samfunnsansvar er avhengig av hvem som sitter i konsernets ledelse. Spørsmålet er om ledelsen og de ansatte i Glencore er villige til å gjøre endringer, på bakgrunn av at de forstår viktigheten ved fokuset på å ha bærekraftige operasjoner og aktiviteter. Vil ideen om CSR bli møtt med massiv motstand slik at den bare blir kommunisert utad, eller blir oppskriften innført relativt raskt inn i “den nye” virksomheten, slik at det faktisk skjer endringer? Er kulturen for å ta samfunnsansvar såpass sterk ved Nikkelverket, at et nytt eierskap og ny ledelse ikke vil utgjøre de store forskjellene i forhold til denne gjennomføringen av ideen? Ut ifra dette ville det også vært interessant å gjøre en tilsvarende studie, noen år etter denne fusjoneringen.

¹⁴ GlencoreXstrata plc, 2013: <http://www.glencorexstrata.com/about-us/history/>

¹⁵ Framtiden i våre hender, 2012: <http://www.framtiden.no/201204185562/aktuelt/etiske-investeringer/oljefondet-investerer-i-svartelistet-selskap.html>

LITTERATURLISTE

- Arksey, H., & Knight, P. T. (1999). *Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Example*. London: Sage Publications.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990). *Kan organisasjonsformer velges?* Bergen: LOS senter.
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2009). *Business and society. Ethics and stakeholder management*. Texas, South-Western: Cengage Learning.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and society*. 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34(4), 39-48.
- Carson, S. G., & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsnsvar*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter og Co.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2):147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Europakommisjonen. (2013). *European Policy on CSR*. Hentet 11.03.2013, fra http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L., & Aase, T. H. (1997). *Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garberg, A. K. (2012). Oljefondet investerer i svartelistet selskap. Hentet 20.05.2013, fra <http://www.framtiden.no/201204185562/aktuelt/etiske-investeringer/oljefondet-investerer-i-svartelistet-selskap.html>
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleppe, P. (2007). Hva betyr Corporate Social Responsibility i praksis? *Fafos Rådsprogram 2006-2008*. Hentet 23.02.2013, fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/10029/index.htm>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 18(7): 595-630.
- March, J. G., & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- March, J. G., & J. P. Olsen (1989): *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Marshall, C. (1990): Goodness criteria: Are they objective or judgement calls? I E. G. Guba (Red.), *The paradigm dialog* (s. 188-197). Newbury Park, UK: Sage Publications.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Rigour and qualitative research. *BMJ, Journal of Advanced Nursing* 311(6997), 109-112. Hentet 23.03.13, fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2550154/?page=1>
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977): Institutional organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*. 83(2): 340-363.
- Nordhaug, O., & Olsen, J. B. (2010): *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: Forlag 1.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. New York: McGraw Hill.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Hentet 21.04.2013, fra http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Hentet 23.03.2013, fra <http://efnorthamerica.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>

Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility. A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. 13(4): 503-530.

Scott, W. R. (1995): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. California: Sage Publications.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. California: Sage Publications.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

St. meld nr. 10 2008-2009 (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Oslo): Utenriksdepartementet. Hentet 10.02.2013, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-.html?id=542966>

St. prp. 48 L 2012-2013 (2013). *Endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover*. (Oslo): Finansdepartementet. Hentet 29.03.2013, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-48-l-20122013/2.html?id=709313>

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thompson J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Trygstad, S., & Lismoen, H.(2008). Fagbevegelsen og CSR. *Fafos Rådsprogram 2006-2008*. Hentet 22.02.2013, fra <http://www.faf.no/pub/rapp/10048/index.html>

Weick, K. E. (1979). *Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

Willums, J. O. (2005). Norway: Voluntary Partnership as a Social Asset. Habich, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (Red.). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. (s. 37-49). Berlin: Springer.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Figurer:

The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility (Figur 1). Hentet fra artikkel: Corporate Social Responsibility. A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. (Schwartz, M., & Carroll, A., 2003).

Xstrata Mission and Values (Figur 2) (2012). Hentet 25.05.2013, fra <http://sustainability.xstratacoal.com/EN/Overview/Who%20we%20are/Pages/xstrata-plc.aspx>

Fra Xstrata plc og Nikkelverket:

GlencoreXstrata plc (2013). *History*. Hentet 25.05.2013, fra <http://www.glencorexstrata.com/about-us/history/>

Xstrata Nickel (2013). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 12.02.2013, fra <http://www.xstratanickel.no/NO/B%C3%A6rekraftigUtvikling/Sider/B%C3%A6rekraftigUtvikling2.aspx>.

Xstrata Nikkelverk AS (2012). *Teknologi, mennesker og miljø*. Xstrata Nikkelverk AS.

Xstrata plc (2013). *Atferdsregler - forretningsprinsipper i praksis*. Hentet 10. 01.2013, fra <http://www.xstratanickel.no/NO/OmOss/Sider/Adferdsregler.aspx>

Xstrata plc (2011). *Forretningsprinsipper*. Hentet 02.02.13, fra <http://www.xstratanickel.no/NO/OmOss/Sider/Forretningsprinsipper.aspx>

Xstrata plc, (2012). *Sustainability - our approach*. Hentet 16.01.2013, fra <http://www.xstrata.com/sustainability/our-approach/>

Xstrata plc (2012). *Sustainability Report 2011*. Hentet 15.01.2013, fra <http://www.glencorexstrata.com/sustainability/sustainability-reports/xstrata-sustainability-reports/2011/> (a)

Xstrata plc (2012). *Vårt oppdrag og våre verdier*. Hentet 10.03.2013, fra <http://www.xstratanicel.no/NO/OmOss/Sider/Visjonerogverdierforretningsprinsipper.aspx> (b)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledningsspørsmål

1. Hva jobber du med, og hvordan opplever du å være ansatt i Xstrata Nikkelverk?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i Xstrata Nikkelverk?

Forståelsen av CSR

3. Hvordan definerer eller forstår du samfunnsansvaret til Xstrata Nikkelverk?

Daglig praksis

4. Om du har vært lenge ansatt, opplever du at bedriften har satt et større fokus på CSR, etter bedriften ble kjøpt opp i 2006?
5. Hvilken nytte ser du av det å ta samfunnsansvar?
6. Opplever du det strategiske samfunnsansvaret i det daglige? Har innføringen av ideen påvirket dine arbeidsoppgaver, rutiner osv?
7. Stilles det store krav til deg som ansatt, i forhold til det å ta samfunnsansvar?
 - I så tilfelle, er dette en byrde som påvirker effektiviteten og utførelsen av de daglige oppgavene, eller er det en naturlig del av virksomhetens drift?
 - Mener du at implementeringen av CSR har ført til økt effektivitet i bedriften?

Implementering

8. Opplever du som ansatt i Xstrata å få mye kunnskap og informasjon om CSR gjennom opplæring eller lignende? (spredning)
9. I bærekraftsrapporten for 2011 står det at bedriften oppmuntrer til å ta personlig ansvar i forhold til sikkerhet, gjennom å tilby ros og positiv anerkjennelse for fokus på sikkerhet, effektive treningsmuligheter osv. Har du opplevd en slik oppmuntring?

Rammebetingelser (struktur og ledelse)

10. I sin bærekraftsrapport beskriver Xstrata seg selv som en ikke-byråkratisk desentralisert bedrift. Kjenner du deg i igjen i beskrivelsen?
11. Er det stor åpenhet mellom deg som ansatt og overordnede ledere?

Problematisering

12. Hvor mye tror du at ledelsen har å si for fokuset på CSR?
13. Opplever du at Xstrata setter et ekstra fokus på CSR, i forhold til andre bedrifter?

14. Ser du noen utfordringer ved å drive samfunnsansvar?

15. Kan Xstrata bli bedre på enkelte områder i forhold til dette?

Til slutt: Hvorfor tar Xstrata Nikkelverk samfunnsansvar?

Vedlegg 2: Vårt oppdrag og våre verdier

Vårt Oppdrag og Våre Verdier

Våre ressurser skaper vitale verdier

Det kreves to viktige ressurser for å oppnå den suksessen vi i Xstrata opplever. Nemlig den våre medarbeidere bidrar med gjennom kunnskap og innsats og den vi utvinner i naturgitte forekomster over hele verden. Samlet gir disse ressursene oss mulighet til å forfølge vårt mål om å gi våre industrielle aksjonærer et godt utbytte, våre samarbeidspartnere positiv utvikling og samfunnet varierte og viktige verdier.

Vi gjør det vi sier

Integritet og tillit er avgjørende for oss i Xstrata. Samarbeidende er et viktig prinsipp for hvordan vi driver vår virksomhet og vi vet at våre ansatte tar de rette avgjørelser og at våre samarbeidspartnere stier som åpen-tilt og ærlig som vår suksess er så avhengig av. Denne tilliten vinner vi gjennom å være tydelige, åpne og gjennomskjulte. Vi leverer det vi lover og det vi ikke aksepterer alltid av hva vi gjør.

Vi har alltid fokus på å skape verdier

As vi alltid skal holde det vi lover er viktig, men like avgjørende er det alltid å holde et våkent blikk på konkurransen. Derfor er vår kommersielle tale og ikke for oss begrenset av regioner i verdensdel, som vi er raske til å innføre og beholde den fremtiden vi vil leve til videre. Nettopp den kraften som er rettet fremover holder våre ledigheter i høyt, skaper nye muligheter og gir oss nye muligheter til å skape verdier i enda videre fremtid. Hver dag utgjør til våre ansatte, vitale produkter for samarbeidspartnere og kundefølelse for alle.

Vi tar ansvar

Uansett hvor mye vi har fokus på fremtid og verdiskaping er alle våre aktiviteter preget av sterk ansvarsholdning. Vi tar ansvar for våre ansatte og miljøet. Denne kunnskapen krever at den enkelte utøver personlig ansvar, ikke bare for seg selv, men også for alle andre som har interesse i vår virksomhet. Og for de langsigtede resultatene av enhver handling vi gjør i det daglige arbeidet.

Vi tør å være annerledes

Målet og ønsket til å utfordre etablerte sannheter, finne nye veier til verdiskaping og nye måter å skape en bedre hverdag på, er noe av det som gjør Xstrata annerledes. Det handler ikke om å være kreative for kreativitetens egen skyld. Det handler derimot om gjennomgang som gir hver enkelt en ekte følelse av eierskap til arbeidsplassen og som inspirerer til oppfinnsrikhet og vilkerhet.

Vi tar hensyn

Allt vi gjør er foragt av omstendighet og velferd er viktigere enn noe finansial- eller produksjonsmål. Vi respekterer miljøet og arbeider tett med våre samarbeidspartnere for å skape varierte fordeler for de lokalene og de land hvor vi lever og arbeider.

xstrata