

Samfunnsansvar, veldedighet og omdømme

En studie av samfunnsansvar som veldedighet i Capp Gemini Norge

Nina Zimmer

Veileder

Hans Kjetil Lysgård

Bi-veileder

Ragnhild Madland

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.

”Men det er jo slik at vi som jobber og er ansatt er jo også levende i et globalt samfunn, og vi er moralsk pliktig til å bidra til å skape en bedre verden”

(tidligere styreformann i Naandi Norway).

Sammendrag

I denne studien undersøkes det hva bedriftens samfunnsansvar er, og hvorfor Capgemini Norge engasjerer seg i bedriftens samfunnsansvar. Som teoretisk rammeverk har jeg benyttet meg av sentral litteratur på fagområdene samfunnsansvar, veldedighet, strategisk samfunnsansvar og omdømme. Spesielt sentral i samfunnsansvarsdebatten står økonomen Archie B. Carroll og hans forklaring på hva bedrifters samfunnsansvar innebærer. Om samfunnsansvar i Norge baserer oppgaven seg i stor grad på perspektivene til Ditlev-Simonsen og Midttun (2010). Teoriene som presenteres er ment å brukes til å få i gang en fruktbar diskusjon av problemstillingen for denne oppgaven.

Datamaterialet er innsamlet ved hjelp av ni kvalitative intervjuer med både nåværende og tidligere ansatte i Capgemini Norge. I tillegg inngår intervju av en ansatt ved en kundebedrift av Capgemini Norge i materialet. Ved siden av intervjuene fungerer også bedriftens strategidokument for samfunnsansvar som datamateriale for denne oppgaven. Analysen av empirien er delt inn i de tre ulike delene samfunnsansvar, veldedighet og strategi og omdømme. Den samme inndelingen finner man igjen i teorikapittelet.

Resultatene av studien viser at Capgemini Norge valgte et veldedighetsprosjekt for bedriftens samfunnsansvar, fordi innholdet i programmet til Nanhi Kali i stor grad samsvarer med hva bedriftens overordnede strategi er. I tillegg uttrykker de et genuint ønske om å bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnene de opererer i. Bedriften opplever dette som noe alle bedrifter burde gjøre. Samfunnsansvar definerer de dermed som veldedighet.

Studien viser også at eksternt omdømme ikke er særlig relevant for hvorfor bedriften driver samfunnsansvar, noe som avviker fra de fleste andre kjente forskningsresultater. Derimot fremstår Capgemini Norge sitt arbeid med Nanhi Kali prosjektet som svært formålstjenlig i å styrke det interne omdømmet og bedriftskulturen til selskapet. Bedriftens samfunnsansvar står som et eksempel på hva de ansatte klarer å utrette sammen. Dermed skapes en bedriftskultur som de ansatte ønsker å være en del av, samtidig som tilhørigheten til bedriften og teamfølelsen styrkes. Dette fremstår som et av hovedformålene til at bedriften driver samfunnsansvar, både i strategidokumentet til bedriftens samfunnsansvar og gjennom intervjuene.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på min fem år lange utdannelse ved Universitetet i Agder. For en tid! Gjennom mine år som student har jeg opplevd og lært mer enn jeg noen gang kunne forventet. Læringskurven har vært bratt og utfordringene har vært mange. Nå føler jeg meg endelig klar til å begi meg ut i arbeidslivet med nye perspektiver og nytt pågangsmot.

Motivasjon og inspirasjon fra dyktige professorer, gode klassekamerater og venner har hjulpet godt på vei. Dere har gitt meg verktøyet til å gjennomføre mastergradsprosjektet mitt på best mulig måte. Spesielt vil jeg takke veilederne mine Hans-Kjetil Lysgård og Ragnhild Madland, som gjennom utfordrende tider har gitt meg gode råd og vist stort forståelse og engasjement for mitt arbeid. Takk til Elisabeth Finnes for at sluttproduktet har blitt bra, med flittig bruk av rød penn. Videre takk til Gunilla Resare for hjelpen jeg har fått i prosessen ved å skrive denne oppgaven, samt mulighetene hun har gitt meg til å utvikle meg profesjonelt innenfor trygge, men utfordrende rammer. Jeg vil også takke Hilde Tallaksen og Jo Collier for støtte, humor og drivkraft fra første skoledag i 2011, frem til den dag i dag. Til slutt er jeg takknemlig for Øyvind Strøm sin evige entusiasme og tro på meg.

Takk for at du viser interesse for denne oppgaven.

Kristiansand, mai 2016

Nina Zimmer

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	III
Forord.....	IV
Innholdsfortegnelse	V
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens oppsett.....	4
2. Casebeskrivelse	5
2.1 Capgemini global og Capgemini Norge.....	5
2.2 Naandi Foundation	6
2.2.1 Nanhi Kali.....	7
2.3 Naandi Norway	8
3. Konseptuelt rammeverk	9
3.1 Samfunnsansvar i en historisk kontekst.....	9
3.1.1 Samfunnsansvar det siste halve århundre.....	10
3.1.2 Samfunnsansvar i Norge	11
3.2 Teoretiske perspektiver på samfunnsansvar	13
3.2.1 Den tredelte bunnlinje: Økonomi, miljø og samfunn.....	14
3.2.2 Carrolls "Pyramid of Corporate Social Responsibility"	15
3.3 Filantropi, veldedighet og utviklingshjelp som samfunnsansvar	19
3.3.1 Filantropi.....	20
3.3.2 Veldedighet og utviklingshjelp i Norge.....	20
3.4 Strategisk samfunnsansvar	22
3.4.1 Hvorfor integrere strategisk samfunnsansvar?	22
3.4.2 Hvordan kan bedrifter utføre en god samfunnsansvarsstrategi?	23
3.5 Samfunnsansvar og omdømme.....	25
3.5.1 Internt omdømme	26
3.5.2 Eksternt omdømme	28
3.6 Oppsummering.....	30
4. Metodekapittel	32
4.1 Hvorfor kvalitativ metode?	32
4.2 Det kvalitative intervjuet.....	33
4.2.1 Kvalitativt telefonintervju	34
4.2.2 Kvalitativt epost-intervju	34
4.3 Dokumentanalyse	35
4.4 Prosessen.....	35
4.4.1 Utvalg av intervjudeltakere.....	36
4.4.2 Intervjuguide	38
4.4.3 Gjennomføring av intervjuene.....	39
4.4.4 Transkribering og kategorisering.....	40
4.5 Kvalitet.....	41
4.5.1 Forforståelse og den kritiske forskerrollen.....	42
4.5.2 Validitet og reliabilitet i kvalitativ metode	42
4.6 Forskningsetikk	43
4.7 Metodiske refleksjoner.....	44
5. Analyse og diskusjon	45

5.1 Analyse del 1 – Samfunnsansvar	45
5.1.1 Hvordan defineres bedriftens samfunnsansvar?	45
5.1.2 Hvorfor tar Capgemini Norge samfunnsansvar?	47
5.1.3 Er Capgemini Norge en samfunnsansvarlig bedrift?	50
5.1.4 Et overblikk.....	52
5.2 Analyse del 2 – Samfunnsansvar som veldedighet.....	53
5.2.1 Hvordan defineres veldedighet?	53
5.2.2 Hvorfor veldedighet som samfunnsansvar?	54
5.2.3 Hvorfor Naandi Foundation som bedriftens samfunnsansvar?	58
5.2.4 Et overblikk.....	62
5.3 Analyse del 3 – Strategi og omdømme	62
5.3.1 Driver Capgemini Norge strategisk samfunnsansvar?	62
5.3.2 Internt omdømme og bedriftskultur	66
5.3.3 Eksternt omdømme	70
5.3.4 Et overblikk.....	75
6. Avslutning.....	77
6.1 Videre forskning	79
7. Litteratur	81
8. Vedlegg	88
8.1 Vedlegg 1: intervjuguide.....	88
8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema	89

1. Innledning

På den norske regjeringens nettside beskrives det en forventning om at norske selskaper skal ta samfunnsansvar for de samfunnsområdene som påvirkes eller blir påført belastning som følge av bedriftens virksomheter. Dette kan være for eksempel miljøskader gjennom forurensning eller svekket sosial velferd gjennom brudd på menneskerettigheter. Videre uttalte Norges utenriksminister Børge Brende i 2014 at det foreligger et paradigmeskifte i norsk bistandspolitikk. Tidligere pratet Norge om bistand, men nå prates det om utviklingssamarbeid. Brende hevder i den sammenheng at det norske næringslivet spiller en sentral rolle for utvikling i underutviklede land i dagens global tidsalder (Regjeringen, 2014).

Slik fremgår også en tydelig tendens om at norske bedrifter, slik som for eksempel Statoil, donerer penger til sosiale formål i land selskapet driver store deler av sin virksomhet. I artikkelen "*Når business blir bistand*" publisert av Aftenposten 27. februar 2016 forklares en økende forventning om at bedrifter skal utøve samfunnsansvar, og at dette i flere tilfeller fungerer som veldedighet. Samtidig uttrykkes det også en usikkerhet om hvorvidt bedrifter faktisk har et genuint ønske om å bidra til samfunnet de opererer i, eller om det er en form for egeninteresse maskert som samfunnsansvar (Barstad, 2016).

Forventningen om at bedrifter skal ta ansvar for samfunnet rundt seg er imidlertid ikke et nytt fenomen. Både praksisen og forskningsfeltet rundt bedriftens samfunnsansvar er derimot stort og komplekst, og fremstår som godt etablert i faglitteraturen, der begrepet rommer mange ulike forståelser av hva det innebærer (Blowfield & Murray, 2008). Internasjonalt henvises begrepet til som *Corporate Social Responsibility*, også kalt *CSR* (Dahlsrud, 2006). Jeg velger imidlertid å omtale det som bedriftens samfunnsansvar.

Den norske regjeringen beskriver en forventning om at norske selskaper skal ta samfunnsansvar og at handlingene skal oppfattes som etisk forsvarlige. Regjeringen ønsker også at bedrifters samfunnsansvar skal skape et godt omdømme og fornøyde kunder (Regjeringen, 2013; 2014). I den sammenheng hevder Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) i sin studie av norske bedriftsledere, studenter og ansatte i frivillige organisasjoners syn på bedriftens samfunnsansvar, at det er ti perspektiver som definerer bedrifters sterkeste

motivasjon for å drive samfunnsansvar. Å styrke omdømmet til bedriften anses som den sterkeste motivasjonen av de ti perspektivene.

I den anledning er det etter min vurdering interessant å undersøke hva næringslivet faktisk definerer som bedriftens samfunnsansvar. I tillegg vil jeg undersøke hvorvidt det primære motivasjonsgrunnlaget deres er omdømme eller om det foreligger også andre perspektiver for hvorfor norske bedrifter driver samfunnsansvar. I den sammenheng har jeg valgt å bruke Capgemini Norge som case for denne studien. Capgemini Norge er et godt eksempel for å undersøke dette fordi de har valgt å støtte et indisk veldedighetsprosjekt som sitt samfunnsansvar. Dette er i tråd med hva Brende forklarer om norske bedrifters sentrale rolle for utvikling i land de driver sin virksomhet (Regjeringen, 2014). Dette er et prosjekt Capgemini Norge har engasjert seg i snart ti år. Fordi bedriften har arbeidet med sitt samfunnsansvar over en lengre periode er det grunn til å tro at de har en god forståelse og dyp innsikt i arbeid med bedriftens samfunnsansvar. Dessuten er Capgemini Norge en del av et større globalt konsern, noe som tilsier at funnene fra datamaterialet kanskje kan tilføres andre bedrifter også.

1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling

Bakgrunnen for at jeg ønsket å skrive denne oppgaven tar utgangspunkt i mitt praksisopphold hos markeds- og kommunikasjonsavdelingen hos Capgemini Norge høsten 2015, som del av masterprogrammet i Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. Ideen om å skrive en oppgave om veldedighet og bedriftens samfunnsansvar oppsto da jeg var så heldig å få møte ansatte hos Naandi Foundation som kom på besøk helt fra India til Oslo for å prate om sitt veldedighetsprogram. Da jeg fikk høre om Capgemini Norge sitt engasjement i veldedighetsprogrammet, fanget det interessen min straks. Årsaken til det er at veldedighet gjennom filantropi er en velkjent måte for bedrifter å utføre samfunnsansvar på (Brammer & Millington, 2005). Ofte resulterer et slikt engasjement også i å styrke omdømme til bedrifter (Smith, 1994). I den sammenheng oppfattet jeg det som lite hensiktsmessig for Capgemini Norge å støtte en veldedighetsorganisasjon i India som svært få har kjennskap til, dersom formålet var å styrke omdømmet. Jeg ønsket derfor å undersøke hva som var motivasjonen ved deres engasjement.

Praksisoppholdet mitt hos Capgemini Norge var min første eksponering for et kommersielt miljø. Slik sett oppfattet jeg også temaet samfunnsansvar i næringslivet som spesielt

interessant. Det var først og fremst fordi det har blitt uttrykt tvil om hvorvidt bedrifter bør innblandes i problemstillinger som omhandler samfunnet. Bedrifters primære formål angår business, slik Milton Friedman forklarer (Fifka, 2009). Samtidig uttrykkes det en økt forventning fra tidligere om at bedrifter skal ta ansvar for samfunnet rundt seg (Blowfield & Murray, 2008). På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke nærmere hvilke vurderinger som ligger bak bedriften sitt utgangspunkt for å engasjere seg i samfunnsansvar. Der samfunnsansvar i mange situasjoner oppleves som et element bedrifter må gjøre, undret jeg meg over hvilken verdi arbeidet med samfunnsansvar også kan ha for Capgemini Norge?

I den sammenheng er formålet med denne oppgaven å undersøke om Capgemini Norge har en strategisk forankring til bedriftens samfunnsansvar, og i så fall på hvilken måte. Dette er interessant fordi selv om flere bedrifter opplever samfunnsansvar som å uselvvisk bidra til samfunnet, er bedrifter sitt primære anliggende først og fremst å skape profitt (Fifka, 2009). Ved første øyekast kan det være utfordrende å forstå hvordan både det å gi midler til samfunnet, samtidig som bedriften skal tjene på det, er mulig. Det kan dermed være interessant å undersøke om bedriften forsøker å skape en felles plattform for arbeidet, hvor også bedriften kan få en verdi av samfunnsansvaret, slik Porter og Kramer (2002) forklarer strategisk samfunnsansvar.

I den sammenheng ønsker jeg å stille spørsmålet: *Hva er bedriftens samfunnsansvar og hvorfor engasjerer Capgemini Norge seg i bedriftens samfunnsansvar?*

For å finne informasjon som kan gi svar på hovedproblemstillingen har jeg i tillegg utviklet tre underproblemstillinger for prosjektet:

1. *Hvordan forstår ulike aktører i Capgemini Norge samfunnsansvar og hvordan utfører de bedriftens samfunnsansvar?*
2. *Hvorfor har Capgemini Norge valgt veldedighet som innhold i sin samfunnsansvarsstrategi, og hvordan opplever de sin egen rolle som veldedighetsaktør?*
3. *Hvordan betraktes bedriftens samfunnsansvar som strategisk og hvilken betydning har det for bedriftens omdømme?*

1.2 Oppgavens oppsett

I oppgavens innledning forklares hva som er hensikten med oppgaven, samt hvorfor temaet er aktuelt og interessant å skrive om. Deretter følger en kort casebeskrivelse for å gi leseren en oversikt over studieobjektene. Videre i oppgaven presenteres den mest sentrale litteraturen og forskningen på samfunnsansvarsfeltet som legger rammeverket for analysekapitlets diskusjon og drøfting. På grunn av oppgavens begrensede omfang og tidsperspektiv, har jeg kun mulighet til å presentere de mest sentrale teoriene om temaene samfunnsansvar, veldedighet og strategi og omdømme. Etter teorikapitlet fremgår metodekapitlet som svært sentralt, fordi det er her jeg forklarer fremgangsmåten jeg har brukt for innsamling av empiri, som skal sikre god forskning, vitenskapsteoretisk posisjonering og ulike vurderinger og hensyn som er tatt underveis.

Det neste trinnet er analyse og diskusjon, der det vil bli fremlagt empiri fra både dokument og intervjuer. Diskusjonen har med bakgrunn i datamaterialet til formål å besvare oppgavens problemstilling. Analysedelen er delt opp i tre og samsvarer med de tre fagområdene jeg har tatt i bruk for teorikapitlet og for utformingen av intervjuguiden. Til slutt presenteres en oversikt over de viktigste funnene som er gjort i løpet av oppgaven i tillegg til at blikket rettes fremover mot hvilke interessante muligheter studien skaper for videre forskning.

2. Casebeskrivelse

I denne delen av oppgaven vil virksomhetene som er tema for forskningsprosjektet bli presentert.

2.1 Capgemini global og Capgemini Norge

Capgemini er et fransk IT-selskap med hovedkontor i Paris, og ble stiftet i 1967 av Serge Kampf. Bedriften har mer enn 180 000 ansatte i 40 land, og utmerker seg som en av de ledende bedriftene globalt i sin sjanger. Capgemini sine største tilbudsområder omhandler konsulenttjenester, teknologi og outsourcing. Capgemini har offentlige og private kunder i både banksektor, fly-og bilindustri, forsikring og mye mer. Gjennom konsulenttjenester bistår bedriften kundene sine med å identifisere forbedringsområder, samt implementere nye programmer som skaper utvikling og konkurransedyktighet. Bedriften tilbyr også utvikling og implementering av nye teknologiløsninger og IT-systemer gjennom outsourcing til kundene sine (Capgemini, 2016). I 2014 hadde bedriften globalt en omsetning på 10.573 milliarder euro (Capgemini, 2014).

Capgemini Norge ble stiftet i desember 1986, og i dag har Anne-Sofie Risåsen stilling som administrerende direktør. Hovedkontoret til Capgemini Norge ligger i Oslo, men det er også kontorer i Bergen, Fredrikstad, Lillehammer og Stavanger (Brønnøysundregistrene; Capgemini, 2016). I 2014 hadde bedriften til sammen 745 ansatte (Proff forvalt, udatert).

Bedriften har syv verdier som fremstår svært betydningsfulle for bedriften. Det fremgår på nettsiden deres at *”I et selskap som vårt, er verdier like viktig som ansattes kompetanse for at vi skal lykkes”* (Capgemini, 2016). Verdiene spiller også en sentral rolle i henhold til hvordan bedriften fremstår i møte med kunder, og legger grunnlaget for god forretningsetikk og samarbeid. Verdiene deres omhandler ærlighet, vågemot, tillit, frihet, lagånd, ydmykhet og glede (Capgemini, 2016).

Videre fremstår også samfunnsansvar som viktig for bedriften, hvor det beskrives på nettsiden deres at

”I dagens uforutsigbare forretningsmiljø, er behovet for ansvarlig forretningsskikk viktigere enn noen gang. Samfunnsansvar og bærekraft gir merverdi for våre ansatte,

kunder, aksjonærer, investorer, leverandører, forretningspartnere, for samfunnet vi opererer i, og for miljøet”

(Capgemini, 2016).

Å bidra i samfunnene de opererer i er dermed sentralt for deres virksomhet der bedriften ønsker å tilrettelegge for lokalsamfunnene så godt som mulig. Derfor oppfordrer ledelsen også alle sine ansatte til å bidra til samfunnsengasjement. Som bedriftens samfunnsansvar oppgir Capgemini i årsrapporten fra 2014 at sosialt ansvar gjennom å fremme utdanning og likestilling er grunnleggende for bedriften. Selskapet har som hovedsponsor samarbeidet med Naandi Foundation siden 2007 som deres samfunnsansvar, for å oppnå et best mulig resultat. I tillegg oppgir bedriften en nysatsning gjennom det de kaller ”Global Community Engagement Awards”. Det er en intern konkurranse i Capgemini som har til hensikt å hedre ansatte og partnere som bidrar til samfunnsansvar der bedriften ønsker å skape oppmerksomhet rundt tematikken (Capgemini, 2014; Capgemini, 2016).

2.2 Naandi Foundation

Naandi Foundation ble opprettet i 1998, og er i dag en av Indias største veldedighetsorganisasjoner. Naandi betyr *”en ny begynnelse”* der organisasjonen har som formål å få slutt på fattigdommen i landet. Naandi Foundation ble stiftet og utarbeidet av en rekke kompetente bedriftsledere som ønsket å bidra til sosial utvikling i landet, hvor de inngikk samarbeid med internasjonale bedrifter, organisasjoner og myndigheter for å skape en positiv utvikling (Naandi, 2015; Naandi, 2013).

Organisasjonen arbeider med mange sosiale områder, slik som utdannelse, likestilling, sanitært arbeid, forbedre levevilkår i rurale områder, samt skape et mer inkluderende samfunn. Selv hevder de å utføre veldedighetsarbeidet ved å lytte til samfunnene de opererer i, der lokalbefolkningen blir betraktet som de mest kompetente til å uttale seg om sin egen situasjon. Deres ideologi omhandler *”... building sustainable models within the social sector that deliver critical services efficiently and equitably to underserved communities”* (Naandi, 2013).

Naandi Foundation har over 300 ansatte og over 3000 involvert i veldedighetsarbeid. I løpet av sin levetid har Naandi Foundation ekspandert sin virksomhet til 14 stater i India, og bidrar med hjelp til mer enn 5 millioner mennesker. Verdien deres er tuftet på integritet,

samarbeid, profesjonalitet og lidenskap. De ønsker å betraktes som en troverdig og gjennomsliktig organisasjon som samarbeider med både næringsliv, myndigheter og samfunn for å skape en positiv utvikling gjennom bevisstgjøring av ulikhetene som foreligger i det indiske samfunnet (Naandi, 2013). Capgemini Norge har samarbeidet med Naandi Foundation i snart ti år, der organisasjonens veldedighetsprosjekt Nanhi Kali ble Capgemini Norges sitt samfunnsansvar i 2007.

2.2.1 Nanhi Kali

Nanhi Kali er et prosjekt som ble opprettet i 1996 med formål om å støtte utdanning for underprivilegerte jenter i India. I 2005 ble Nanhi Kali en integrert del av Naandi Foundation, og fungerer som det prosjektet Capgemini Norge har valgt å støtte og ha som sitt primære samfunnsansvarsprosjekt. Nanhi Kali ble startet av Anand Mahindra med bakgrunn i ”... *a strong belief that educated women would not only contribute to the economy but also issues of population and social evils like the dowry systems and child marriage would reduce as more women are educated*” (Nanhikali, udatert).

Videre ønsket Anand Mahindra også å øke den moralske bevisstheten til Indias befolkning ved prinsippet om å ”gi tilbake”. Derfor er prosjektet strukturert som et veldedighetsprosjekt der de som ønsker, har mulighet til å bidra og gi støtte til prosjektet. Bidragene brukes til å kjøpe undervisningsmateriell slik som skoleuniform, pennal og skolebøker, samt moralsk støtte til å gjennomføre skolegangen (Nanhikali, udatert).

Programmet støtter over 100.000 jenter fra 1-10 klassetrinn, der frafallet av elever er redusert til under 10%. Samtidig har læringsutbyttet økt med 20% og de ser en stor endring i resultatene, også i konkurranse med andre offentlige og private skoler (Naandi, 2015). De som ønsker å bidra, kan sponse utdanningen til jenter fra 1-5 trinn, og for en høyere sum er det mulig å sponse jenter fra 6-10 trinn. I tillegg mottar bidragsytere bilder av jentene sin hverdag, samt fremgangen deres på skolen, og får slik en oversikt over kunnskapen og den sosiale utviklingen man bidrar til (NanhiKali, udatert).

Til slutt forsøker Nanhi Kali prosjektet å integrere foreldre og lokalsamfunn i arbeidet de utfører. De hevder at en ytterligere forståelse og deltakelse fra disse gruppene kan bidra til positive endringer i samfunnet ved å oppmuntre til likestilling. Dette mener de også vil minimere risikoen for at jentene slutter på skolen. Slik sett bidrar pengedonasjonene man gir

til Nanhi Kali også til en generell samfunnsutvikling i de indiske lokalmiljøene. På hjemmesiden sin oppfordrer organisasjonen også bedrifter til å engasjere seg i prosjektet som bedriftens samfunnsansvar og presenterer ulike alternativer for hvordan bedriften kan gå frem for å engasjere seg (NanhiKali, udatert).

2.3 Naandi Norway

Naandi Norway ble stiftet i 2007 av en rekke ansatte i Capgemini Norge, etter å ha blitt introdusert for Nanhi Kali prosjektet til Naandi Foundation av kolleger i India. Styret i Naandi Norway stiftelsen hadde i sin startfase representanter fra toppledelsen i Capgemini Norge og tidligere ledere i selskapet, men består i dag kun av representanter fra toppledelsen i Capgemini Norge. Arbeidet til stiftelsen er tuftet på frivillighet, hvor formålet er å samle inn midler fra ansatte i Capgemini Norge, bedrifter og privatpersoner i Norge. Pengedonasjonene som blir samlet inn og avkastningen av stiftelsens kapital overføres til Naandi Foundation, som forplikter seg til å bruke pengene de mottar til utdanning for indiske jenter (Stiftelsen Naandi Norway, 2009; 2014).

Måten stiftelsen arbeider på er å spre informasjon og skape oppmerksomhet omkring Naandi Foundation og Nanhi Kali prosjektet, samt belyse hvilken betydning slik veldedighet kan ha. Både enkeltpersoner og bedrifter er engasjerte givere (Naandi, 2015). Imidlertid fremgår de ansatte i Capgemini Norge som den største bidragsyteren. 40% av de ansatte donerte faste beløp til stiftelsen i 2009, mens støtten har sunket til rundt 20% i dag. I tillegg til de ansatte sine månedlige donasjoner gir Capgemini Norge tilsvarende pengesum som de ansatte årlig, noe de har gjort siden stiftelsens oppstart i 2007 (intervju Gunilla Resare, 2016; Stiftelsen Naandi Norway, 2009).

3. Konseptuelt rammeverk

I dette kapitlet vil det først bli redegjort for hva bedriftens samfunnsansvar er, for å gi et innblikk i hva fagfeltet innebærer og hvilke aspekter som anses gjeldende. Fordi Capgemini Norge uttrykker veldedighet som bedriftens samfunnsansvar, vil dette temaet bli presentert i en norsk kontekst. Videre handler oppgaven om bedriftens strategigrunnlag for samfunnsansvar, der fokus i stor grad blir viet omdømmedebatten. På bakgrunn av dette vil de mest sentrale perspektivene om bedriftens samfunnsansvar, veldedighet og samfunnsansvarsstrategi fremstilles for å besvare problemstillingene for oppgaven.

3.1 Samfunnsansvar i en historisk kontekst

Diskusjonen omkring samfunnsansvar er en debatt som har foregått svært lenge. Ideen om at bedrifter skal bidra til velferd i samfunnene de praktiserer i, har forankring helt tilbake til den industrielle revolusjon, der det oppsto et samfunnsengasjement for å bedre leveforholdene i byene. Gjennom flere år har forskere derfor prøvd å finne en samlet definisjon på hva bedriftens samfunnsansvar innebærer, samt hvem det omhandler (Blowfield & Murray, 2008). En tidlig definisjon sier at *”Corporate social responsibility is seriously considering the impact of the company’s actions on society”* (Buchholtz & Carroll, 2009, s. 39). En slik forklaring kan imidlertid fremstå som vag, der det ikke fremgår noen konkrete eksempler på hvordan samfunnsansvaret skal gjøres. Følgelig velger jeg for denne oppgaven å forholde meg til begrepet slik økonomen Archie B. Carrolls firedelte definisjon forklarer at

”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”

(Buchholtz & Carroll, 2009, s. 40).

Jeg anser denne definisjonen av bedrifters samfunnsansvar som god, fordi den tilbyr en konkret forklaring på hvilke områder samfunnet forventer at bedrifter skal ta ansvar for, og være bevisst på i alle sine operasjoner. Dermed oppleves denne definisjonen også som enklere for bedrifter å følge, der den tar hensyn til at samfunnsansvar er dynamisk, i konstant endring og avhenger av kontekst.

3.1.1 Samfunnsansvar det siste halve århundre

Selv om begrepet samfunnsansvar kan dateres langt tilbake i tid, var det Howard Bowen som først kom til å dominere debatten da han i 1953 lanserte boken ”*Social Responsibilities of the Businessman*”. Han ble dermed regnet som samfunnsansvarets far for sin utdyping av begrepet. Slik han forsto det, burde bedrifter ta avgjørelser og utføre handlinger ut fra hva samfunnet selv ønsket (Fifka, 2009; Ihlen, Bartlett & May, 2011; Carroll, 2015).

Selv om flere uttrykte sin skepsis til at bedrifter skulle engasjere seg i samfunnet, ble likevel årene som fulgte preget av et begrep i vekst. Samfunnsansvar på 1960-tallet fikk større fokus som et resultat av bedrifters møte med en økt sosial bevissthet (Ihlen, Bartlett & May, 2011; Carroll, 2015). Denne bevisstheten skapte nye forventninger til hvordan bedrifter skulle opptre i samfunnet, og var utgangspunktet for de sosiale bevegelsene som oppsto, slik som kvinnefrigjøring, beskyttelse av miljø og sivile rettigheter (Carroll, 2015; Blowfield & Murray, 2008).

1970-tallet karakteriseres av en ytterligere utvikling av begrepet, der myndigheter verden over, som en respons på de sosiale bevegelsene fra tiåret før, formaliserte bedrifters samfunnsansvar gjennom lover og reguleringer. Som et resultat pliktet bedrifter seg til å institusjonalisere disse reguleringene, som medførte at samfunnsansvar i større grad ble en integrert del av bedriftens virksomhet (Carroll, 2015; Blowfield & Murray, 2008).

Videre utmerker 1990-tallet seg som en periode i historien hvor begrepet fikk ytterligere betydning, spesielt som en konsekvens av globalisering. Globalisering innebærer at verden går raskere og skaper mindre avstander, som et resultat av samarbeid og nettverk på tvers av stater. Fordi bedrifter utvider virksomheten sin til andre landområder, medfører dette et økt innsyn i virksomhetens prosesser. Slik oppstår også nye praksiser for bedriftens samfunnsansvar, der det stilles nye forventninger fra samfunnet og bedrifter opplever et press til å vise et større samfunnsengasjement (Ihlen, Bartlett & May, 2011; Blowfield & Murray, 2008; Scherer & Palazzo, 2009). I tillegg oppsto det på 1990-tallet flere varianter av begrepet, der Corporate Citizenship er en variant som har fått stor oppmerksomhet. Begrepet innebærer at bedriften ikke skal handle ut fra egeninteresser, men overveie etiske og moralske perspektiver i all sin virksomhet, slik en god borger ville gjort (Buchholtz & Carroll, 2009).

En videre konsekvens av globalisering er at nasjonalstatens rolle svekkes, samtidig som makten til multinasjonale selskaper øker. Årsaken er at globalisering svekker nasjonale myndigheters mulighet til å regulere aktivitetene til bedrifter, da de i større grad opererer på tvers av landegrensene. Med fravær av faste reguleringer, bidrar disse samfunnsendringene til å forsterke kravet om at bedrifter skal ta ansvar for belastningene de påfører samfunnene de opererer i (Blowfield & Murray, 2008; Scherer & Palazzo, 2009).

Til slutt medfører globalisering et økt innsyn i bedrifters virksomhet som plasserer bedrifter i en mer sårbar situasjon, i forhold til hvordan de oppfattes av ulike samfunnsaktører. Dette resulterer i et sterkere fokus på bedriftens omdømme. For å møte forventninger, krav og press fra omgivelsene med et ønske om å fremstå som en legitim og ansvarlig bedrift, oppstår det nye måter for tilrettelegging av samfunnsansvar (Buchholtz & Carroll, 2009; Carroll, 2015; Brønn & Ihlen, 2009).

Begrepet samfunnsansvar er dermed et fenomen som har utviklet seg i takt med sentrale samfunnsendringer gjennom historien. Samfunnsansvar fikk først nevneverdig betydning rundt 1950-tallet og fikk en forholdsvis rask utvikling, spesielt som en konsekvens av globaliseringen. Bedrifters sosiale engasjement har blitt et svært sentralt tema hos bedrifter i dagens samfunn.

3.1.2 Samfunnsansvar i Norge

Fordi samfunnsansvar er blitt ytterligere relevant i dagens globaliserte samfunn, vil det for denne oppgaven også være fruktbart å se på fenomenet samfunnsansvar i Norge. Flere hevder blant annet at skandinaviske land er spesielt dyktige hva gjelder å utføre samfunnsansvar og bærekraftighet. Dette er et argument som i stor grad hviler på Brundtland kommisjonen fra 1987 sitt arbeid, der bærekraftig utvikling ble satt på dagsorden (Strand, Freeman & Hockerts, 2015). Imidlertid var det ikke før i 1998 at man i Norge offisielt startet å engasjere seg i samfunnsansvar gjennom stiftelsen av KOMpakt som ble opprettet av den norske regjeringen. Formål med KOMpakt var å styrke menneskerettigheter gjennom kommunikasjon og dialog (Midttun, Gjølberg, Kourula, Sweet & Vallentin, 2015). I 2006 endret stiftelsen imidlertid navn til ” *The Consultative Body for CSR* ” (Midttun et.al, 2015, s. 476) hvor flere aspekter ved samfunnsansvar, slik som miljøbevissthet også ble satt på agendaen.

Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) har forsket på hva det er som motiverer ledere til å implementere samfunnsansvar i bedrifter i Norge. Ut fra deres analyser er det hovedsakelig ti perspektiver som forklarer hvorfor bedriftsledere fokuserer på samfunnsansvar i Norge.

1. Profittmaksimering – øke profitt
2. Verdimaksimering – skape langvarig verdi for investorer
3. Tilfredsstille ulike interesser
4. Klyngebygging – å bygge sterke klynger som legger til rette for god business
5. Merkevarerbygging – å bygge et positivt og sterkt omdømme og image
6. Innovasjon – utvikle nye produkter
7. Kopiering/Imitering – å ligne andre bedrifter
8. Etikk og moral – gjøre det som er riktig
9. Skjønnsmessig ledelse – å oppfylle lederens eller den CSR ansvarlige sine personlige interesser
10. Bærekraft – å bidra til langvarig bærekraftig utvikling

For min oppgave er disse perspektivene særdeles interessant, fordi de forteller noe om hvilke motivasjonsgrunnlag norske bedrifter har til å drive samfunnsansvar, og kan dermed være av verdi som et utgangspunkt for studien av Capgemini Norge.

Etter å ha kartlagt de ulike perspektivene undersøkte Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) gjennom å spørre norske bedriftsledere, studenter og ansatte i frivillige organisasjoner hvilke av disse perspektivene de trodde var motivasjonen for å ta samfunnsansvar, og hva de mente burde være motivasjonen for å drive samfunnsansvar. På tross av flere interessante funn, velger jeg imidlertid for denne oppgaven å fremheve de tydeligste resultatene ved undersøkelsen, fordi dette oppleves som mest relevant for oppgaven.

Undersøkelsen viser en stor enighet hos informantene omkring en forventning ved verdimaksimering og interesser som motivasjon for bedriftsledere til å drive samfunnsansvar. Dette er også en faktor de mener burde motivere dem. Begrepet interessant er hva som i den internasjonale litteraturen omtales som stakeholder og kan deles opp i både primære og sekundære stakeholders, som omhandler deres relasjon til bedriften (Raupp, 2011). I denne oppgaven vil begrepet imidlertid bli omtalt som interessant og defineres slik

Freeman (1984) forklarer det som *"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"* slik det står forklart i Raupp (2011, s. 279).

Videre fremgår etikk og bærekraft som faretruende langt nede på prioriteringslisten i forhold til hva som er forventet som motivasjon til å ta samfunnsansvar, noe som skiller seg fra hva Strand et.al (2015) forklarer som vist ovenfor. Informantene uttrykker at bærekraft og etikk burde være en dominerende motivasjon for bedriftsledere til å utøve samfunnsansvar. Hva informantene faktisk forventer og hva de mener burde motivere bedriftslederne, viser dermed en differanse.

Selv om de ulike elementene presentert er fremtredende resultater i undersøkelsen, er det imidlertid stor enighet blant alle informantene om at omdømmebygging og kommunikasjon er den største motivasjonen for å drive samfunnsansvar. Dette gjelder både hva som er forventet og hva de mener burde være en hovedmotivasjon. Forskerne selv antar at grunnlaget for et slikt syn hviler på vesten sitt økte fokus på merkevarebygging, samt et utpreget fokus på medier og kommunikasjon i dagens globaliserte verden (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010).

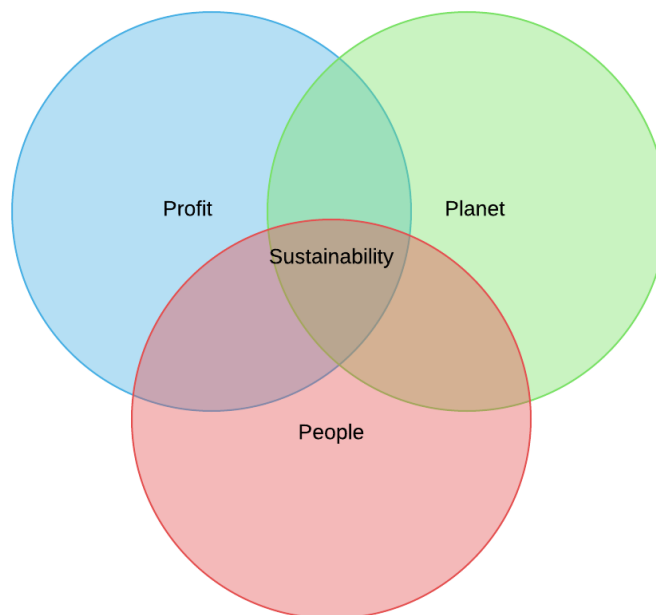
Det Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) ikke har tatt med som et perspektiv, som kan være et godt poeng, er hvilken påvirkning bedriftens samfunnsansvar kan ha for bedriftskultur. Slik det forekommer i analyse og diskusjonsdelen av oppgaven (jf. 5.3.2) er dette etter min forståelse et perspektiv de mangler, som burde undersøkes grundigere.

3.2 Teoretiske perspektiver på samfunnsansvar

Fordi samfunnet vi lever i er i konstant utvikling, er det vanskelig å gi en konkret definisjon av hva samfunnsansvar innebærer i næringslivet. Denne problematikken fremgår svært tydelig gjennom Alexander Dahlsruds (2006) forsøk på å kartlegge begrepet, som resulterte i et funn på 37 ulike beskrivelser av samfunnsansvar. Årsaken til mangelen på en samlet definisjon kan være mange, men Fifka (2009) presenterer en mulig grunn som at begrepet er påvirket av rollen flere mener bedrifter burde ha i samfunnet, og hvordan de på best mulig måte utfører denne oppgaven. Fordi det er ulike oppfatninger rundt denne rollen, blir det også ulike oppfatninger av begrepet. Da det finnes en jungel av ulike perspektiver for begrepet, vil formålet med denne delen av oppgaven være å illustrere de perspektivene jeg anser som spesielt viktig for å forstå samfunnsansvar, og for å analysere problemstillingen min.

3.2.1 Den tredelte bunnlinje: Økonomi, miljø og samfunn

Argumentet til Fifka (2009) kan relateres til begrepet tilskrevet John Elkingtons ”*triple bottom line*” eller på norsk kalt *den tredelte bunnlinje*, som har til hensikt å forklare bedriftens ansvar i samfunnet. Tidligere var den eneste betydelige bunnlinjen til bedrifter betraktet som den finansielle, som hadde til hensikt å ivareta investorer. I dagens samfunn derimot er det flere, slik som Elkington (1998, 2006) som mener at virksomheter ikke kun har et økonomisk ansvar, men også et ansvar overfor miljø og samfunn som må utføres for at de skal være bærekraftige. Logikken bak begrepet er at bedrifter i sitt samfunnsansvar skal operere over en spesifikk linje på områdene økonomi, miljø og samfunn. Dessuten er bunnlinjene likestilt, fordi de til sammen skaper bærekraftighet (Buchholtz & Carroll, 2009; Carroll, 2015; Carson & Kosberg, 2008) Flere kaller også begrepet for ”... *concern for profit, planet, and people*” (Carroll, 2015, s. 92) slik det er vist i figur 1.



Figur 1. Den tredelte bunnlinje/ profit, planet and people (basert på Carroll, 2015).

Den økonomiske bunnlinjen innebærer at en bedrift trenger et økonomisk overskudd for å være bærekraftig. Med andre ord vil en god og stabil økonomi medføre materielle goder og ressurser i samfunnet, som skaper verdi og er avgjørende for framgang og vekst. Eksempler på det kan være økning i arbeidsplasser, service, tjenester og produkter som samfunnet trenger for å utvikle seg (Buchholtz & Carroll, 2009; Carson & Kosberg, 2008).

Like fullt kan bedrifter sin virksomhet pådra belastninger på miljøet. Den miljømessige bunnlinjen (jf. figur 1) omhandler dermed hvilke tiltak en bedrift skal utføre for å ta hensyn til omgivelsene, samt minimere skade. Hovedpoenget er at bedrifter skal beskytte og bevare naturen rundt seg. Til slutt omhandler den sosiale bunnlinjen hvilket hensyn bedrifter skal ha til ansatte i en bedrift, derav internt anliggende, men også hensyn eksternt til samfunnet som helhet. Dette betyr at bedriften skal engasjere seg i problemstillinger som omhandler for eksempel menneskerettigheter, korrupsjon og å støtte lokalsamfunn i deres utvikling (Buchholtz & Carroll, 2009). Den sosiale bunnlinjen er spesielt relevant for denne oppgaven, fordi Capgemini Norge gjennom sitt samfunnsansvar driver veldedighetsarbeid ved å støtte jenters utdanning.

Likevel poengterer Carson og Kosberg (2008) at å se de tre bunnlinjene adskilt ikke nødvendigvis er en god løsning. Slik det fremgår i figur 1 er de tre faktorene gjensidig avhengige av hverandre for å være bærekraftige. I tillegg er den tredelte bunnlinjen dynamisk hva angår utviklingen i samfunnet, og er derfor et element som konstant endrer seg. For at bedrifter skal være i stand til å utføre samfunnsansvaret sitt i takt med interessenter sine forventninger, er det viktig at bedrifter er observant på slike endringer og tilpasser strategien ved behov. Dermed fremgår både økonomiske, miljømessige og samfunnsmessige faktorer som viktige elementer for at bedriften skal være bærekraftig i et langsiktig perspektiv, og er dermed også noe få bedrifter motsetter seg.

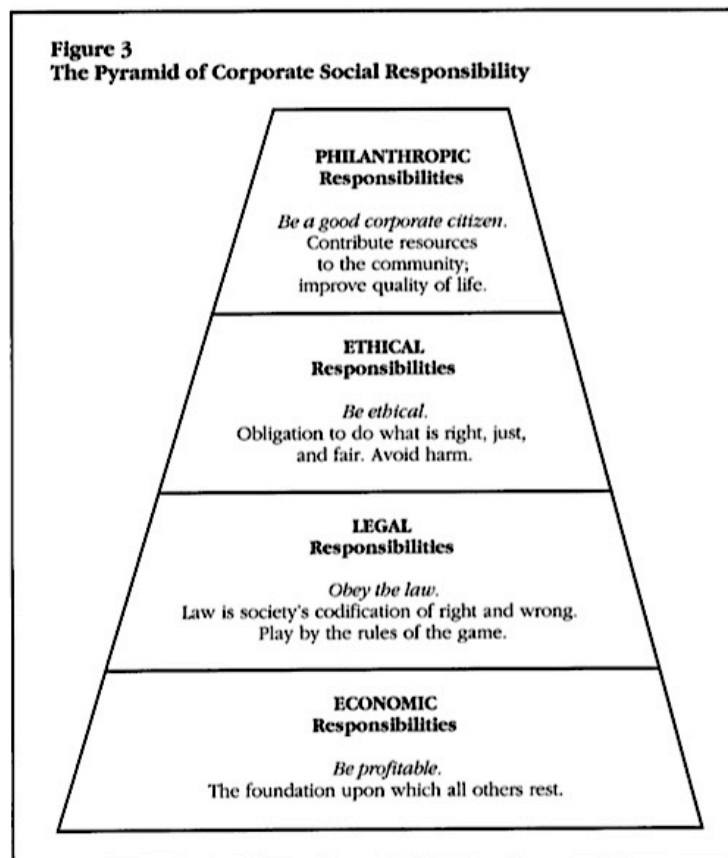
Den tredelte bunnlinje er viktig fordi den forteller noe om hvilke ansvarsområder bedrifter har i samfunnet, som strekker seg utover hva som primært blir betraktet som et bedriftsanliggende. Det vil derfor være interessant å undersøke om hvorvidt Capgemini Norge innehar et syn på hvordan de skal utføre arbeidet, med den tredelte bunnlinje som utgangspunkt.

3.2.2 Carrolls "Pyramid of Corporate Social Responsibility"

Carroll (1991) har utviklet en modell ved navnet *"the Pyramid of Corporate Social Responsibility"* som har dominert forståelsen av begrepet bedriftens samfunnsansvar i mange år. Modellen har til hensikt å presisere hva bedrifter sitt samfunnsansvar er gjennom å betrakte ulike områder av ansvar en bedrift kan ha. Carroll (1991) hevder at de ulike områdene omhandler økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske anliggender. For at en

bedrift skal kunne påstå å utføre et samfunnsansvar, må alle stadiene i modellen fremstå som oppfylt.

Modellen er som vist av figur 2 konstruert som en slags pyramide. Dette er for å illustrere de fire ulike stadiene eller områdene for ansvar en bedrift har (Buchholtz & Carroll, 2009; Carroll, 1991). Hva pyramiden gir uttrykk for gjennom sine ulike stadier, samt hvordan den til sammen gir en helhetlig forståelse av samfunnsansvar vil være diskusjon for dette delkapittelet.



Figur 2. The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991, s. 42).

Utgangspunktet for bedrifter er å tjene penger, og fungerer derfor som en økonomisk enhet i samfunnet. Slik sett fremgår *økonomisk* ansvar som det første stadiet i pyramidemodellen. På dette stadiet er bedriftens mål å maksimere profitt, være konkurransedyktig og effektive. Bedrifter sin primære funksjon er dermed å gi en økonomisk stabilitet. Slik skal bedriften også tilby tjenester og produkter befolkningen ønsker, noe som skaper vekst i samfunnet. Det økonomiske stadiet fremstår dermed også som et samfunnsansvar, og utgjør slik grunnmuren

i modellen, slik figur 2 viser (Buchholtz & Carroll, 2009; Carroll, 1991; Hennigfeld, Manfred & Tolhurst, 2006; Carroll, 2015).

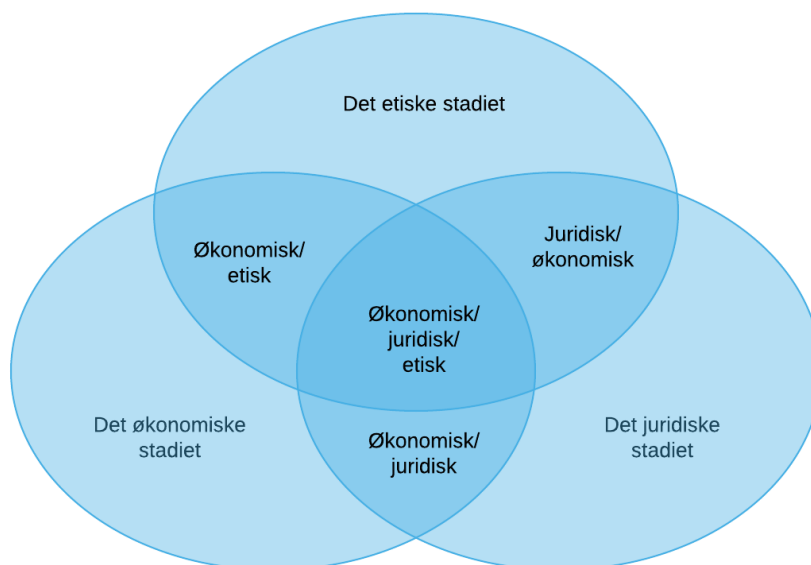
Det andre stadiet i pyramiden er det *juridiske* ansvaret til en bedrift, som innebærer en forventning om at bedrifter skal operere innenfor loven som er angitt i landet de opererer i. Dette kan virke som et selvsagt krav, men likevel finnes det flere eksempler på lovbrudd i bedrifters virksomhet. I Dagens Næringsliv fortelles det blant annet om lovbrudd ved flere norske bedrifter gjennom arbeid uten lønn og avskjedigelser uten tilstrekkelig grunnlag (Fadnes, 2014). Slik sett utgjør det juridiske stadiet et viktig element for bedrifter å være bevisst på. Så langt viser det økonomiske og juridiske stadiet i pyramiden hva samfunnet *krever* av en bedrift (Carroll, 1991; Hennigfeld et.al, 2006, Carroll, 2015).

Selv om det juridiske stadiet representerer lover og regler, holder ikke disse alltid følge med de hurtige endringene som preger dagens samfunn. I tillegg er det heller ikke slik at de dekker alle problemstillinger bedrifter må forholde seg til. Denne problematikken beskriver overgangen til de neste to stadiene i pyramidemodellen, nemlig det *etiske* og det *filantropiske* (Buchholtz & Carroll, 2009). Det etiske stadiet innebærer at bedrifter burde ta etisk ansvar for sine handlinger, selv om det ikke er lovregulert eller kodifisert. Etisk ansvar innebærer dermed å betrakte de normer, verdier og forventninger som samfunnet opplever som viktig, selv om de ikke nødvendigvis er nedfelt i loven. Det etiske stadiet er noe samfunnet *forventer* (Buchholtz & Carroll, 2009; Carroll, 1991, Hennigfeld et.al, 2006).

Det siste og fjerde stadiet omhandler filantropi, der Carroll (1991) hevder at bedrifter skal ta del i handlinger som er for samfunnets beste, ved å bidra til forbedringer uten å ha egeninteresser. Bedriften bør dermed engasjere seg frivillig i ulike aspekter som kan øke velferden for ansatte, lokalsamfunn og samfunnet generelt. Det filantropiske stadiet for samfunnsansvar innebærer dermed veldedighet, frivillighet og sponsing av lokalsamfunnet, der ønsket er at bedriften skal gi noe tilbake og skape velferd. Slik hevder Carroll at det filantropiske stadiet også kan forenes med begrepet ”Corporate Citizenship” (jf. 3.1.1) der bedriften skal opptre som en god borger (Buchholtz & Carroll, 2009). Det filantropiske stadiet er interessant i Capgemini Norge sitt tilfelle, fordi bedriften uttrykker en lignende motivasjon for samfunnsansvar, som vil bli videre diskutert i analysekapittelet (jf. 5.1.2).

Fremfor krav eller forventninger fremstår det filantropiske stadiet som *ønsket* av samfunnet. For å oppsummere er ansvarlige bedrifter ifølge modellen forventet å være lønnsomme ved å oppfylle sitt økonomiske ansvar, følge loven ved å ta juridisk ansvar, delta i etisk atferd og å gi tilbake til samfunnet gjennom filantropi, altså engasjere seg i bedriftenes bidrag (Carroll, 1998; Hennigfeld et.al, 2006).

På tross av modellens anerkjennelse har Carroll senere tatt avstand fra pyramideorganiseringen av modellen. Grunnen er at han ikke ønsket at modellen skulle forstås som hierarkisk, der et stadium oppleves som å ha større betydning enn andre, noe som kan forekomme ved den opprinnelige visuelle fremstillingen av en pyramide. Fordi han ønsket at stadiene skulle oppleves som likestilte og gjensidig avhengige, har Schwartz og Carroll (2003) (i Brønn og Ihlen, 2009) utviklet en modell vist i figur 3. Her illustreres stadiene ved hjelp av sirkler som overlapper hverandre og til sammen utgjør en helhet. Imidlertid har også denne fremstillingen av modellen møtt kritikk, fordi den ikke utdyper noen perspektiver for hvordan bedriften skal handle dersom de ulike elementene kommer i konflikt med hverandre (Brønn og Ihlen, 2009; Buchholtz & Carroll, 2009).



Figur 3. Tre sfærer for samfunnsansvar (Schwartz og Carroll, 2003 i Brønn & Ihlen, 2009, s. 206)

Slik det fremgår i figur 3 har Carroll i tillegg til å ta avstand fra pyramideorganiseringen også valgt å ta avstand fra det filantropiske stadiet. Fordi de ulike stadiene ifølge Carroll må være representert for at en bedrift skal oppfattes samfunnsansvarlig, hevder han selv at det blir feilaktig å kreve at det filantropiske stadiet skal være en del av modellen, fordi filantropi

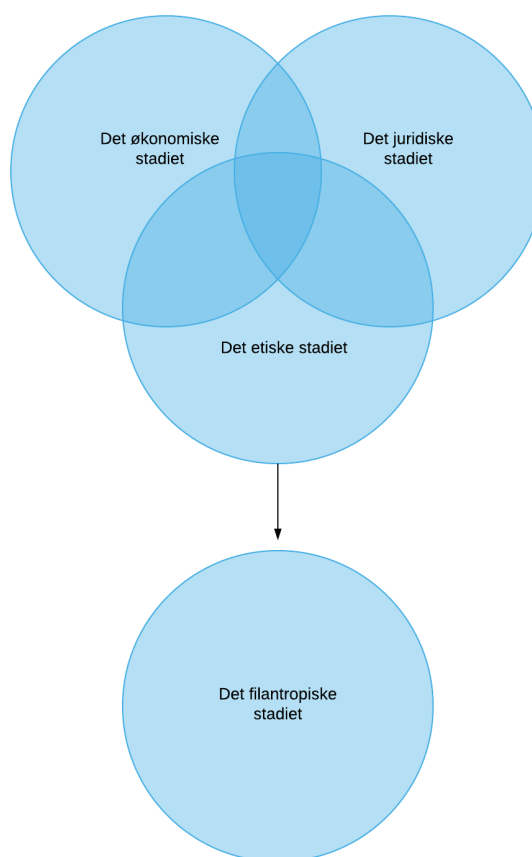
omhandler frivillighet. Det blir dermed selvmotsigende å kreve at en bedrift skal utføre frivillig arbeid. På tross av at Carroll har tatt avstand fra det filantropiske stadiet i modellen, velger jeg å bevare det i oppgaven. Årsaken er at det fremgår som et viktig perspektiv for videre analyse av Capgemini Norge sitt samfunnsansvar (jf. 5.1.2). Bedriften oppfatter nemlig samfunnsansvaret som frivillig arbeid og å uselvvisk gi tilbake til samfunnet. Dette er også sentrale elementer i det filantropiske stadiet (Carroll, 1991) og vil bli diskutert ytterligere i delkapitlet om filantropi og veldedighet (jf. 3.3).

Min hensikt er ikke nødvendigvis å vise hvordan bedrifters samfunnsansvar utføres på en tilfredsstillende måte slik Carroll gjør, men heller å få innsyn i hvorfor Capgemini Norge driver samfunnsansvar, hva de vektlegger som viktig, hvordan de gjør det, samt hvilken påvirkning det har på bedriften. Hensikten med å bevare filantropi i modellen er dermed at informantene forklarer det å uselvvisk bidra til samfunnet som en viktig årsak til hvorfor og hvordan bedriften bør utføre samfunnsansvar. Dette samsvarer i stor grad med hvordan filantropi også defineres (Carroll, 1991). Filantropi fremgår dermed som svært sentralt for en fruktbar analyse

av empirien. Det virker dermed som en fordel for oppgaven å bevare det filantropiske stadiet i den nye modellen. På bakgrunn av dette velger jeg å fremstille modellen som vist i figur 4.

3.3 Filantropi, veldedighet og utviklingshjelp som samfunnsansvar

Filantropi fremstår som viktig for å forstå hvordan Capgemini Norge betrakter sitt samfunnsansvar gjennom å uselvvisk bidra frivillig til samfunnsutvikling. Dette defineres som veldedighet og det fungerer dermed som temaet for delkapitlet.



Figur 4. Den nye modellen til Schwartz og Carroll (2003) med det filantropiske stadiet

3.3.1 Filantropi

Buchholtz og Carroll (2009) forklarer filantropi som et ønske om å vise nestekjærlighet og godhjertede handlinger. I bedriftssammenheng antyder en slik forståelse av begrepet en del problemer, fordi det er utfordrende å avgjøre om en bedrift handler ut fra generøsitet og veldedighet, eller om det foreligger en motivasjon preget av egeninteresser bak engasjementet deres. I dag bruker flere ordet strategisk filantropi, som har til hensikt å gagne både samfunnet og bedriften som utfører eller støtter arbeidet (Buchholtz & Carroll, 2009; Smith, 1994).

Videre karakteriseres strategisk filantropi som å engasjere seg i prosjekter som samsvarer med bedriftens helhetlige mål og verdier. Slik kan bedrifter gjennom sitt sosiale engasjement samtidig synliggjøre saker som er viktig for dem (Buchholtz & Carroll, 2009; Smith, 1994). Flere mener likevel at filantropi kun fungerer som en måte å rettferdiggjøre bedriftenes bidrag på, og er dermed ikke en strategi (Buchholtz & Carroll, 2009). Porter og Kramer (2002, 2006) innehar dette synet, og mener at flere bedrifter bruker filantropiske bidrag i omdømmebygging, med et ønske om å oppnå velvilje hos interessenter. Fremfor å utvikle en bærekraftig gjennomtenkt plan og mål for deres samfunnsansvar, pleier valg av prosjekt å reflektere holdninger og verdier forankret i ledelsen og ansatte ved bedriften (Porter & Kramer, 2002; Brammer & Millington, 2005; Smith, 1994).

Til slutt medfører globaliseringen endringer i hvordan bedrifter håndterer filantropi, der virksomheter med store deler av sine ansatte plassert ved ulike landområder, gir større bidrag dit, enn andre (Buchholtz & Carroll, 2009). Videre hevder Smith (1994) at bedrifters filantropiske bidrag vil ha stor gjennomslagskraft internasjonalt, fordi filantropi i flere land enda ikke er særlig utbredt, slik at det foreligger større sannsynlighet for innflytelse og mulighet til å knytte nettverk med verdifulle aktører. Likevel fremgår det en skepsis ved at bedrifter kan bruke filantropi for å dekke over dårlige arbeids- og lønnsforhold (Smith, 1994).

3.3.2 Veldedighet og utviklingshjelp i Norge

Filantropi blir definert som nestekjærlighet og et ønske om å hjelpe (Buchholtz & Carroll, 2009). Simensen (2003) forklarer i likhet at bakgrunnen for utviklingshjelp i Norge blant annet tar utgangspunkt i moral. Norge ønsker å gi vanskeligstilte land den samme hjelpen de selv har mottatt tidligere, der norske humanitære verdier anser det som riktig. Likevel innebærer også utviklingshjelp interne og eksterne politiske målsettinger og egeninteresser

for Norge. Videre er et svært sentralt element at bistand kan styrke nasjonalt samhold og selvfølelse, hvor det argumenteres for at bistand vil tilføre en ideologisk følelse av å være av betydning. Denne holdningen møtte sterk kritikk fra stortingspresident Carl Joachim Hambro der han uttrykte at Indiaprojektet som var starten på, og det første prosjektet i norsk utviklingshjelp, fungerte som filantropisk terror og var ”*grunnlag for personlig og nasjonal selvforherligelse*” (Simensen, 2003, s. 51). Slik argumenterer Simensen (2003) for at bistand i norsk kontekst først og fremst har stimulert en god selvfølelse, fremfor å faktisk utrette noe.

Tvedt (2006) forklarer bistand som et begrep med stor innflytelse og dominans fra den Vestlige verden. Derfor betraktes begrepet heller ikke som maktnøytralt, men innebærer slik Escobar (1992) uttrykker at utvikling er et begrep skapt av den Vestlige verden for å gagne dem selv. Ofte er dette det motsatte av hva som er hensiktsmessig for dem det gjelder. Tvedt (2006) forklarer videre at i en bistandskontekst er Norge i en særskilt posisjon, fordi ingen andre land har engasjert seg i så stor grad i statens prosjekter, eller investert så store summer i statens bistandsbudsjett som Norge, i forhold til folketall. Tvedt (2006) fremstiller derfor det han omtaler som en særegen norsk modell for hvordan landet legger til rette for politikk rettet mot sør, som er preget av en tankegang som mellom ”oss” og ”dem”, der bistand fremstår som et særtrekk i det norske samfunn.

Videre hevder han gjennom begrepet godhetsregimet at norsk utviklingspolitikk og utenrikspolitikk er to sider av samme sak, der norske organisasjoner fremmer prosjekter som samsvarer med statens politikk. Dette muliggjøres fordi det representerer verdier som majoriteten av befolkningen står inne for, hvor politikken blir maskert som bistand. Tvedt (2006) hevder derfor at politikken styres av egeninteresser og ikke et ideologisk ønske om å bidra til utvikling. Likeså er bistandsbudsjettet et symbol på god moral, og representerer en måte å vise at man bryr seg på, der bistand er noe vi gjør for å føle oss bedre selv.

Midttun et.al (2015) forklarer at Norges handelsminister i 2006, Dag Terje Andersen, uttrykte at det var ønskelig for Norge at bedriftens samfunnsansvar skulle utføres i utviklingsland, der det hadde betydning for Norges omdømme, som en høyt respektert bistandsnasjon. Slik fremstår regjeringen sitt ønske om norske bedrifters samfunnsansvar kun som en forlengelse av norsk utviklingspolitikk. Når det gjelder Capgemini Norge er dette interessant, fordi bedriftens samfunnsansvar innebærer veldedighet i et område som av flere betraktes som et utviklingsland.

3.4 Strategisk samfunnsansvar

” In essence, CSR becomes strategic when it is integrated into the larger corporate plans and goals.”

(Coombs & Holladay, 2012, s. 29).

Sitatet ovenfor illustrerer en viktig differanse mellom det å ha et samfunnsansvar, og det å drive strategisk samfunnsansvar. Strategisk samfunnsansvar skjer ved at bedriften velger å inkludere også samfunnsspørsmål i de strategiske vurderingene bedriften utfører (Buchholtz & Carroll, 2009; Blowfield & Murray, 2008). Med andre ord er ikke strategisk samfunnsansvar noe som bare skjer. Det er innlemmet gjennom nøye planlagte prosesser, der bedrifter avgjør hvordan de på best mulig måte gjennom sitt samfunnsansvar kan tilrettelegge for interessenter, samfunnet og seg selv på en måte som skaper verdi for alle parter.

Samfunnsansvar er ikke noe bedrifter burde ha som et sideprosjekt eller gjøre i tillegg, men bør systematiseres inn i kjernevirksomheten til bedriften (Coombs & Holladay, 2012; Brønn & Ihlen, 2009). I dette delkapittelet vil tilnærminger om hvorfor bedrifter bør tilegne en samfunnsansvarsstrategi bli belyst, samt hvordan bedrifter kan utføre en samfunnsansvarsstrategi og på hvilken måte det kan påvirke bedriften sin virksomhet. Formålet med dette er å belyse ulike måter for hvordan virksomheter forsøker å drive samfunnsansvar på, som også er fordelaktig for bedriften.

3.4.1 Hvorfor integrere strategisk samfunnsansvar?

Som forklart (jf. 3.1.1) er samfunnsansvar et fenomen som kreves eller forventes av bedrifter. Motivasjonen for å drive samfunnsansvar er imidlertid svært mangfoldig. Porter og Kramer (2006) forklarer at en årsak til å drive samfunnsansvar er av moralsk forpliktelse, med utgangspunkt i en oppfatning om at bedrifter bør opptre som en god borger, slik begrepet Corporate Citizenship tilsier (Buchholtz & Carroll, 2009). En annen årsak kan være for å unngå å møte kritikk fra interessenter ved å vise at bedriften tar ansvar for samfunnet rundt seg, på lik linje med andre bedrifter. Videre fremgår det tilfeller der bedrifter bruker samfunnsansvar som et skalkeskjul for å dekke over negative tilfeller av bedriftens handlingsmønster (Coombs & Holladay, 2012; Ihlen, 2013).

Både Coombs og Holladay (2012) og Porter og Kramer (2006) hevder at ingen av disse alternativene er svært hensiktsmessige strategisk. Fordi bedrifter er avhengig av profitt for å

overleve, er de også avhengig av et samfunnsansvarsengasjement som bidrar til deres fremgang. Det som dermed betraktes som en god fremgangsmåte, er å integrere bedriftens samfunnsansvar i en overordnet bedriftsstrategi, slik at det fremgår som bærekraftig og skaper konkurransedyktighet. Coombs og Holladay (2012) hevder i tillegg at målet med en samfunnsansvarsstrategi også burde innebære et finansielt utbytte for bedriften.

Videre opplever bedrifter som et resultat av en mer åpen verden krav om økt gjennomsiktighet i sine prosesser. Dette medfører også nye handlingsmønstre for opprettholdelse av et stabilt rykte. Flere bedrifter har dermed forstått at det kan være hensiktsmessig å utvikle en strategi for hvordan selskapet skal handle samfunnsansvarlig i henhold til kravene som må imøtekommes fra interessenter (Blowfield & Murray, 2008).

3.4.2 Hvordan kan bedrifter utføre en god samfunnsansvarsstrategi?

Når det gjelder hvordan bedrifter kan utføre strategisk samfunnsansvar, dominerer synet representert av Porter og Kramer (2006) debatten. De illustrerer en gjensidig avhengighet mellom samfunn og bedrift, der ingen av partene kan fungere optimalt uten å tilrettelegge for hverandre. Ved at både samfunn og bedrifter utfører handlinger som er beleilige for begge parter, oppstår det et langvarig og holdbart forhold som vil være strategisk fordelaktig. Dette kan foregå på to ulike måter. Den første er der handlinger utført av bedriften påvirker samfunnet. Den andre måten er der handlinger utført av samfunnet påvirker bedriften. Dette kaller de inside-out og outside-in.

Videre er det ifølge Porter og Kramer tre ulike måter bedrifter og samfunn interagerer og overlappes med hverandre (Buchholtz & Carroll, 2009; Brønn & Ihlen, 2009; Werther & Chandler, 2011). Først omhandler det saker i samfunnet som bedriften ikke har noen innvirkning på eller blir påvirket av selv i særlig stor grad. Videre er det situasjoner der samfunnet i stor grad blir påvirket som følge av bedrifter sitt vanlige handlingsmønster. Et eksempel på det er der bedriften forurenser i forbindelse med produksjon eller tar kompetent arbeidskraft fra områdene de opererer i. Det tredje aspektet omhandler sosiale proporsjoner, som kan påvirke konkurransedyktigheten til bedriften. Et eksempel på det er der interessenter krever et spesifikt handlingsmønster fra bedriften, som påvirker deres evne til å konkurrere med andre.

Følgelig er det de to sistnevnte faktorene bedrifter retter seg etter, når det gjelder strategisk samfunnsansvar. Dersom bedrifter kartlegger hvilke områder som gjør at de skiller seg ut i forhold til deres likesinnede, kan bedriften ta samfunnsansvar samtidig som det gir dem selv, samt være konkurransedyktige. På den måten blir bedrifter strategiske, fordi de gjennom aktiviteter som samfunnet drar nytte av samtidig gjennomfører bedriftsstrategien sin. Strategisk samfunnsansvar oppstår dermed når det foreligger en direkte effekt av bedriftens operasjoner på samfunnet og omvendt, som muliggjør kartlegging av forhold som de har mulighet til å påvirke. Som et resultat av denne tankegangen har Porter og Kramer utviklet en liste for hvordan bedrifter strategisk kan gjennomføre et samfunnsansvar, som vist nedenfor (Buchholtz & Carroll, 2009; Brønn & Ihlen, 2009; Werther & Chandler, 2011).

1. Identifying the points of intersection (inside-out and outside-in)
2. Choosing which social issues to address (generic, value chain social impacts, social dimensions of competitiveness)
3. Creating a corporate social agenda (Responsive vs. Strategic)
4. Integrating inside-out and outside-in practices (getting practices to work together)
5. Creating a social dimension to the value proposition (the company adds a social dimension to its value proposition, thus making social impact integral to the overall strategy).

(Buchholtz & Carroll, 2009, s. 167).

Brønn og Ihlen (2009) hevder at flere bedrifter mottar kritikk fordi de oppretter samfunnsansvar uten å ha en klar tanke om hvorvidt det samsvarer med bedriftens visjon og verdier. Dersom bedrifter ikke lager en strategi for virksomhetens samfunnsansvar, kan det dermed gi negative effekter for bedriften. På bakgrunn av dette foreslår de en fremgangsmåte for hvordan bedrifter kan integrere strategi i sitt samfunnsengasjement, med en solid forankring i bedriften. Poenget er at bedriften skal utvikle en visjon som reflekterer hvordan de betrakter og forstår samfunnsansvar. Deretter kan denne visjonen brukes for å utvikle en strategi for hvordan de ønsker å utføre dette arbeidet. I Capgemini Norge sitt tilfelle er dette å drive veldedighetsarbeid, i form av å støtte en veldedighetsorganisasjon i India.

Til slutt kommuniseres den ny-utviklede strategien ut til interessenter gjennom ulike kommunikasjonsplattformer. Dette betyr imidlertid ikke at bedriften skal overøse sine

interessenter med informasjon om virksomhetens samfunnsansvar. Dette kan i sin tur gi negative effekter for bedriftens legitimitet og omdømme (Brønn & Ihlen, 2009).

3.5 Samfunnsansvar og omdømme

Windsor (2001) (i Banerjee, 2008) mener det har oppstått en utvikling der bedrifter primært utfører samfunnsansvar ut fra sine egne interesser, og ikke samfunnet sine. En slik interesse, hevder flere, er å styrke omdømme til bedriften (Brønn & Ihlen, 2009). Videre hevder Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) at bedriftens samfunnsansvar fungerer som et strategisk verktøy for bedriften, som kan brukes til å opprettholde et godt omdømme. Omdømme er et begrep det er vanskelig å finne enighet om hva innebærer, blant annet fordi begrepet befinner seg i mange ulike fagtradisjoner. Brønn og Ihlen (2009) fremstiller likevel definisjonen til Barnett mfl. (2006) som god, der omdømme beskrives som

” Observatørers kollektive vurderinger av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale, og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid”

(Brønn & Ihlen, 2009, s. 82).

Dette er en definisjon jeg også velger å bruke fordi forståelsen av begrepet representerer oppfatninger skapt utenfor bedriften (Brønn & Ihlen, 2009) og definisjonen står i nær relasjon til hvordan jeg har valgt å forholde meg til begrepet samfunnsansvar.

I tillegg til eksterne observatørers forståelse av omdømme, kan omdømme også foreligge internt. Brønn og Ihlen (2009) forklarer dette imidlertid som organisasjonsidentitet. Dette omhandler de interne aktørene sine observasjoner og opplevelser av virksomheten ut fra deres verdier og holdninger. I denne oppgaven vil det imidlertid bli omtalt om internt omdømme.

Videre forklarer Fombrun et.al (2000) at det hovedsakelig er fem motivasjonsgrunnlag til at bedrifter driver samfunnsansvar. Det er å skape gode relasjoner i det landet selskapet opererer i; å øke moralen og tilhørigheten til ansatte; å tiltrekke seg ny kompetanse til bedriften, samt potensielle kunder; å skape et miljø bedriften kan utfolde seg i. Flere av disse perspektivene innebærer problemstillinger knyttet til bedriftens omdømme. Det vil derfor i denne delen av oppgaven bli redegjort for hvilke aspekter ved bedriftens samfunnsansvar som kan påvirke

virksomheten sitt omdømme både internt og eksternt, som kan fortelle noe om hvilken betydning arbeid med omdømme har for bedrifter.

3.5.1 Internt omdømme

Bedrifters samfunnsansvar kan bidra til å skape et godt omdømme. Flere hevder dette kan være spesielt vesentlig for bedrifter i henhold til å styrke de ansatte sin moral, lojalitet og produktivitet. Årsaken er at ansatte foretrekker å jobbe for samfunnsansvarlige bedrifter. Dette har resultert i at flere bedrifter utarbeider samfunnsansvarsprosjekter som involverer de ansatte ytterligere i prosessene. Brammer og Millington (2005) forklarer at en av de vanligste måtene å gjøre dette på, er å drive filantropisk samfunnsansvar, som innebærer veldedighet, der ansatte ofte gir bidrag fra lønnen sin i tillegg til å jobbe frivillig (Brammer & Millington, 2005; Grey & Balmer, 1998).

Begrunnelsen hviler på argumentet om at bedriftens samfunnsansvaret har potensiale til å skape stolthet omkring arbeidsplassen, med et ønske om å være en del av bedriftskulturen som skapes (Brammer & Millington, 2005; Grey & Balmer, 1998). Også Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) uttaler noe lignende når de hevder at det er de ansattes beskrivelse av bedriften som skaper grunnlaget for bedriftens omdømme. Dessuten betrakter de fleste ansatte samfunnsansvar som en positiv ting. Slik kan bedriftens omdømme betraktes som å styrkes gjennom samfunnsansvar. Bedrifter opplever fordeler av dette i form av økt moral og engasjement internt og at det tiltrekker arbeidskraft. Denne forståelsen av samfunnsansvar sin betydning for internt omdømme, kan ha stor relevans for min oppgave, fordi Capgemini Norge ser samfunnsansvar som et potensiale til å styrke omdømme internt ved å skape stolthet og lojalitet ved sine ansatte, slik det vil bli diskutert i analysen (jf. 5.3.2).

Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013) henviser til en undersøkelse utført av World Economic Forum i 2002 som undersøker hvilke faktorer som spiller inn for hvordan bedriftens samfunnsansvar kan motivere ansatte. I undersøkelsen fremstår en tydelig tendens som at direktører i ulike bedrifter mener at å motivere ansatte er den nest viktigste årsaken til å engasjere seg i samfunnsansvar. Likevel viser det seg at der bedriftsledere fremhever det som særskilt viktig, mener de fleste ansatte at de ikke er tilstrekkelig involvert i bedriftens anliggende omkring samfunnsansvar. For å oppnå engasjement og motivasjon blant ansatte gjennom samfunnsansvar, er handlingene nødt til å oppfattes som troverdige, i tråd med

strategien til bedriften og at incentiver gir resultater som gjenspeiler ledelsens interesser (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013).

I tillegg forklarer Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013) at det vanligste er der bedriftens samfunnsansvar ikke har noe effekt på ansatte i det hele tatt. Fordi avgjørelser vedrørende hvilket samfunnsansvar bedriften skal påta seg ofte blir gjort av ledelsen i en bedrift, resulterer det gjerne i at ansatte ikke har god nok kunnskap om hva programmet omhandler. Rutinemessig velger bedrifter å bidra til samfunnsansvar gjennom å gi til veldedige saker. Selv om dette gir gode og viktige ringvirkninger for dem det gjelder, er det svært få bedrifter som har en oversikt over hvordan det påvirker internt og eksternt i bedriften. Dersom ansatte blir involvert i en større del i avgjørelsesprosessene, kan dette øke effekten.

Av den grunn foreslår Bhattacharya (2008) (i Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013) fire utfordringer bedriftsledelsen må forholde seg til for å utvikle samfunnsansvars-programmer som kan brukes for å styrke omdømme internt.

1. Ansatte mangler bevissthet omkring bedriftens samfunnsansvar. Her blir ledere nødt til å anerkjenne sine ansattes ulike behov og utvikle et samfunnsansvarsprogram ut fra disse ønskene.
2. Ledere har begrenset forståelse for ansatte sine behov, oppfylt gjennom samfunnsansvar.
3. Det kan råde dårlig forståelse av hva ansatte får igjen for samfunnsansvar. Det er sjeldent samfunnsansvar blir målt, eller effekten av det. Målsettinger og evaluering er derfor nødvendig.
4. Ovenfra og ned tilnærming til bedriftens samfunnsansvar. Ledere må integrere ansatte sin mening ytterligere når de utvikler samfunnsansvarsprogram.

(Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013, s. 9).

Videre er dagens globaliserte verden sterkt preget av åpenhet, ustabilitet og hyppige endringer, som medfører variasjon for ansatte i bedrifter i henhold til lokasjon, og dermed også følelse av tilhørighet. Det er dermed avgjort at bedriftsledere behøver et nytt holdepunkt for en felles verdi, som skaper tilhørighet til bedriften. Ofte kan dette være samfunnsansvar. I den sammenheng betraktes intern bedriftskultur som spesielt viktig, men også vanskelig å

oppretholde (Carson & Kosberg, 2008; Coombs & Holladay, 2012). Strand (2007) forklarer at bedriftskultur blant annet innebærer verdier og normer som skaper felles oppfatninger av et fenomen og styrker relasjoner og samhold mellom mennesker. Dette danner i stor grad ramme for analysen min, fordi som det vil bli vist i analysen (jf. 5.3.2) danner bedriftskultur store deler av motivasjonsgrunnlaget for hvorfor Capgemini Norge driver samfunnsansvar.

3.5.2 Eksternt omdømme

Fombrun (2005) forklarer at dersom bedrifter fremstår som sosialt og etisk ansvarlige, kan dette bidra til å styrke bedriftens omdømme. Dersom bedriften velger å avstå kan det derimot svekke bedriftens omdømme. Årsaken er at samfunnet setter høyere forventninger til bedriftens handlingsmønster. Der bedriften imøtekommer disse forventningene, oppleves de som legitime aktører, og reduserer risikoen for negativ omtale fra ulike interessenter.

Videre forklarer Lewis (2003) med bakgrunn i en undersøkelse utført av MORI, at det er seks ulike elementer som kan påvirke omdømmet til en bedrift. Det er kvalitet ved produkter, finansielle prestasjoner, ledelse, samfunnsansvar, miljøansvar og behandling av ansatte. Selv om alle elementene er av betydning, fremstår både samfunnsansvar og miljøansvar som faktorer som har spesielt høy påvirkning på omdømmet til bedrifter.

Flere tilfeller opp gjennom årene vitner om en større ubalanse i forbrukere sin tillit til bedrifter. Som en konsekvens endres måten interessenter oppfatter bedriften på, som kan være svært skadelig for selskapet, slik også Brønn og Ihlen (2009) påpeker at et omdømme kan ta lang tid å bygge opp, men går fort å legge i grus. Undersøkelsen utført av MORI uttrykker videre at samfunnsansvar har fått økt betydning i form av hvordan interessenter oppfatter bedriften, der resultatene viser en dobling fra 1998-2002 i forhold til hvor viktig forbrukere mener det er at bedrifter tar samfunnsansvar. Dette skaper både utfordringer og muligheter for bedriften, fordi måten de utfører samfunnsansvar, påvirker omdømmet (Lewis, 2003).

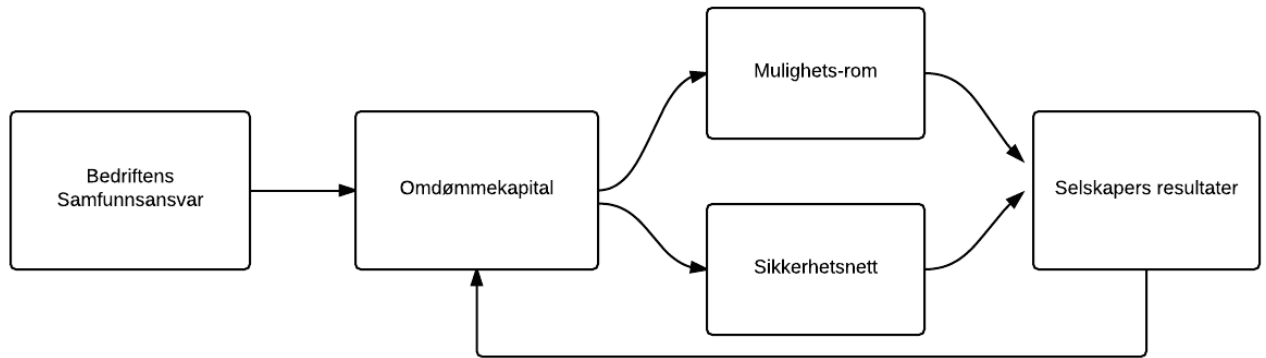
Både Lewis (2003) og Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) forklarer at det som har størst innflytelse på hvordan eksterne aktører opplever en bedrift, er de ansatte sin beskrivelse av bedriften. Det som påvirker ansatte mest i deres forståelse av bedriften, er bedriften sitt arbeid med samfunnsansvar. I den sammenheng viser undersøkelsen utført av MORI at 50% av ansatte som ikke vet om bedriftens samfunnsansvar, ville pratet positivt om bedriften, der

23% ville pratet kritisk om dem. I de tilfellene ansatte var klar over bedriftens samfunnsansvar, men ikke var direkte involvert selv, var 65% positive til bedriften, mens 19% var skeptiske. Der ansatte var involvert i bedriftens arbeid med samfunnsansvar ville 82% av dem gitt bedriften positiv omtale (Lewis, 2003). Undersøkelsen vitner dermed om at bedrifters samfunnsansvar er svært relevant i å styrke deres omdømme eksternt. I tillegg viser Turban og Cable (2003) at et godt omdømme har positiv innvirkning for rekruttering av høyt kvalifiserte kandidater, fordi bedriften som et resultat av omdømme får høyere kvalifiserte kandidater som søkere.

Ifølge Fombrun et.al (2000) foreligger det to grunner til at bedrifter utfører samfunnsansvar. Den første årsaken innebærer at samfunnsansvar bidrar til å skape en relasjon mellom bedriften og lokalsamfunnet, som gagnar partene. Brønn og Ihlen (2009) forklarer også at relasjoner og tillit spiller en viktig rolle i møte med interessenter, der en god relasjon ofte medfører større sannsynlighet for samarbeid. Den andre grunnen Fombrun et.al (2000) presenterer er at det bidrar til å styrke omdømmekapitalen til bedriften, som gjør at bedriften i ytterligere grad kan forhandle frem samarbeid med potensielle kunder, ta høyere pris for produktene sine som et resultat av deres sosialt engasjement, samt redusere bedriftens avkastningskrav.

Omdømmekapital er verdien av bedriftens omdømme og defineres som differansen mellom bedriftens markedsverdi og verdien på bedriftens fysiske og intellektuelle ressurser. Bedriftens omdømmekapital er derfor utsatt for risiko hver dag. Omdømmekapital skapes når ledere får ulike interessenter til å ville investere og engasjere seg i bedriften på grunnlag av deres gode rykte. I tillegg øker omdømmekapitalen når fageksperter anbefaler andre å investere i bedriften. Omdømmekapitalen blir derimot svekket når interessenter ikke støtter bedriften lenger, fordi de mister tillit til bedriften på grunn av deres handlingsmønster (ibid).

Figur 5 illustrerer at samfunnsansvar er en integrert del av måten bedrifter skaper omdømmekapital, håndterer omdømmerisiko og forbedrer prestasjonene sine. Årsaken er at bedrifter investerer i samfunnsansvar, som genererer omdømmekapital. Resultatet av dette er todelt. For det første kan omdømmekapital fungere som en arena som skaper fremtidige muligheter. For det andre kan omdømmekapital fungere som et sikkerhetsnett for bedriften, dersom selskapet skulle oppleve nedgang. Begge utslagene skaper resultater for selskapet, som igjen påvirker omdømmekapitalen til bedriften, slik det er vist i figur 5 (ibid).



Figur 5. The Reputational Management Cycle (basert på Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000, s. 89).

Siltaoja (2006) har også utført en studie som undersøker koblingen mellom bedrifters samfunnsansvar og omdømme. Ut fra de kvalitative intervjuene som er gjennomført, hevder hun at koblingen mellom bedriftens omdømme og samfunnsansvar i stor grad avhenger av verdiene til interessentene. Det vil si at bedriftens samfunnsansvar kan være et verktøy for å styrke omdømmet, avhengig av kontekst. Fordi oppfattelsen av bedriftens samfunnsansvar som etisk ansvarlig, er avhengig av interessentene sine verdier i forhold til hva de oppfatter som etisk, kan det forstås som at bedrifter har flere ulike omdømmeformer. Om en bedrift styrker omdømmet sitt som et resultat av selskapets arbeid med samfunnsansvar, avhenger derfor av hvilke verdier interessentene har, i forhold til hvordan de vurderer deres samfunnsbidrag som etiske og gode handlinger.

3.6 Oppsummering

Gjennom dette teorigapitlet har det blitt redegjort for ulike perspektiver av bedriftens samfunnsansvar, filantropi og veldedighet og strategi og omdømme. I den sammenheng kan det være fruktbart å vise en oversikt over hvilken relevans teorien har for denne oppgaven.

Den første delen av teorigapitlet har til hensikt å forklare hvordan bedriftens samfunnsansvar kan forstås gjennom å presentere sentrale perspektiver fra forskningsfeltet. Slik fungerer denne delen av teorien som et verktøy for å besvare den første underproblemstillingen i oppgaven om hvordan ulike aktører i Capgemini Norge forstår bedriftens samfunnsansvar og hvordan de utfører det. Videre i kapitlet fremstår filantropi og veldedighet som sentrale temaer, med fokus på hvordan man i Norge forstår utviklingsarbeid. Dette kapitlet har til

hensikt å svare på den andre underproblemstillingen i oppgaven om hvorfor Capgemini Norge har valgt akkurat veldedighet som innhold i sitt samfunnsansvar.

Til slutt fremgår den siste delen av teorien som strategi og omdømme. Dette kapitlet forekommer som svært relevant for å svare på den siste underproblemstillingen for oppgaven. Denne problemstillingen omhandler Capgemini Norges strategiske forankring til samfunnsansvar, samt hvilken betydning det har for bedriftens omdømme. Ved denne fremstilling av sentral teori foreligger det etter min vurdering et godt og solid grunnlag for å besvare problemstillingene, gjennom en fruktbar diskusjon i analysekapitlet.

4. Metodekapittel

I denne delen av oppgaven redegjøres det for den metodiske utførelsen av prosjektet. Jeg vil forklare både hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode for oppgaven, samt hvordan prosessen og gjennomføringen av empiriinnsamling har vært. I tillegg mener jeg det er viktig å redegjøre for kvaliteten i utførelsen og de etiske hensynene som er tatt underveis, fordi det sier noe om holdbarheten til prosjektet. Til slutt illustrerer de metodiske refleksjonene oppfatninger jeg har om prosessen og hva som eventuelt kunne blitt gjort annerledes.

4.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Mange forklarer kvalitativ metode som det motsatte av kvantitativ metode. Det er imidlertid svært forenklet fremstilling. Tradisjonelt karakteriseres kvantitativ forskning ut fra et naturvitenskapelig syn ved deduksjon, der forskeren bruker teori for å lage en problemstilling. Kvalitativ forskning er derimot samfunnsvitenskapelig ved induksjon der problemstillingen har sitt utspring fra empiri, og har til hensikt å få innsikt i sosiale fenomener (Ryen, 2012; Thagaard, 2009).

Mer detaljert innebærer induksjon at man baserer forskningen på empiri og argumenterer for at elementene som er observert er gyldig kunnskap. Slik sett betraktes induksjon som relativt dristig, fordi den hevder å skape generelle sannheter gjennom enkeltsaker. Deduksjon har til hensikt å finne en generell regel som forklarer et fenomen, noe som er mindre risikabelt enn induksjon, fordi den følger generelle regler. Imidlertid forekommer en fremgangsmåte som eksisterer i en mellomposisjon, som heter abduksjon (Alvesson & Sköldbberg, 1994) som jeg har benyttet meg av, og vil presenteres senere (jf. 4.4.4).

Fordi jeg har som hensikt å forklare hva Capgemini Norge betrakter bedriftens samfunnsansvar som, og hvorfor de engasjerer seg i det gjennom erfaringene og perspektivene til informantene, mener jeg kvalitativ metode er best egnet for dette prosjektet, der metoden tilbyr dyp innsikt i sosiale fenomener (Ryen, 2012; Thagaard, 2009). Det er dermed aktørene sine egne perspektiver og syn på virkeligheten som blir essensielt.

I den sammenheng posisjonerer jeg meg innenfor den sosialkonstruktivistiske tradisjonen, fordi jeg ønsker å avdekke informantenes virkelighetsoppfatning av et fenomen. Innenfor sosialkonstruktivismen foreligger det en oppfatning om at virkeligheten er skapt av

mennesker gjennom interaksjon med hverandre. Med andre ord eksisterer ingen objektiv sannhet, der kunnskap produseres og konstrueres av mennesker i sosiale situasjoner, som igjen påvirkes av de kulturelle kontekstene man befinner seg i (Lysgård, 2001; Bryman; 2012).

4.2 Det kvalitative intervjuet

Dagens samfunn blir til stadighet kalt intervjusamfunnet og har dermed fått stor interesse i vår tid. Atkinson og Silverman (1997) (i Ryen, 2012) forklarer at intervjusamfunnet forutsetter intervju utført ansikt-til-ansikt for å få fatt på respondentens innerste selv. Likevel ser man tendenser til at utviklingen av teknologi avløser mye av intervjusamfunnets behov for personlige møter. Med en slik utvikling har tilbudet om intervju økt og møteplassene er flere. Intervjuet har dermed fått en betydningsfull plass i forskningsmiljøet og i samfunnet generelt, med alle dens ulike varianter (Ryen, 2012; Østbye, Helland, Knapskog, Larsen & Moe, 2013).

Det kvalitative intervjuet er også den hyppigst brukte metoden innen kvalitativ forskning (Ryen, 2012) og vil være utgangspunktet for den metodiske tilnærmingen i denne oppgaven. Formålet med det kvalitative intervjuet er blant annet å få innsyn i informantene sine egne erfaringer og refleksjoner rundt en bestemt tematikk, forstått som et samarbeid mellom de involverte, der de sammen danner en sosial virkeligheten (Ryen, 2012; Østbye et.al, 2013). Det forekommer imidlertid ulike grader av struktur for hvordan man utfører et intervju, der det semi-strukturerte er det vanligste. Et slikt intervju innebærer at det er forberedt temaer eller stikkord som forskeren ønsker å gjennomgå, men uten at det er noen konkret formulerte spørsmål som må stilles eller rekkefølge på dem. Dette medfører høy grad av fleksibilitet, og forskeren kan med enkelhet komme med oppfølgingsspørsmål (Ryen, 2012; Østbye et.al, 2013). Ved gjennomførelse av intervjuene har jeg valgt en slik fremgangsmåte, fordi det gir en frihet og åpenhet som kan vært formålstjenlig, som vil utdypes i 4.4.3.

På tross av sin popularitet har det kvalitative intervjuet møtt en del kritikk. Noe av den sterkeste kritikken intervjuet har fått er at flere mener det gir et romantisk syn på den sosiale virkeligheten og en naiv bruk av intervjudata (Miller & Glassner, 2011). Miller og Glassner (2011) mener imidlertid dette er ufortjent kritikk, fordi det er mulig å lære om den sosiale virkeligheten gjennom dybde-intervju. Dybde-intervju er en god metode, fordi det kan identifisere kulturelle normative forklaringer som representerer hvordan folk ser seg selv og

andre, og deres sosiale verden. På tross av kritikken hevder jeg at det kvalitative intervjuet er best egnet å bruke for dette prosjektet, som forklart ovenfor. Fordi jeg er observant på kritikken som forekommer, vil jeg påstå at kvaliteten ved empirien er tilrettelagt for så godt som mulig.

4.2.1 Kvalitativt telefonintervju

Telefonintervju er ikke nødvendigvis den beste måten å samle inn datamateriale på, fordi forskeren mister den fysiske kontakten med informanten. Geografisk tilhørighet og økonomi gjør imidlertid andre alternativer vanskelig (Berg, 2004; Tjora, 2010). Slik var det også for min del. Jeg oppdaget raskt at flere av deltakerne i prosjektet var mye på reisefot, og flere av informantene ville bli vanskelig å kontakte gjennom vanlig intervju.

Videre er en utfordring ved telefonintervju at forskeren må arbeide ytterligere for å skaffe tillit hos informanten, bøte for tap av kroppsspråk og sørge for at informasjonen som blir gitt er fruktbar, heller enn overfladisk (Berg, 2004; Bryman, 2012). Imidlertid kan telefonintervju også fungere godt ved at informanten ikke blir distraheret av hjelpemidler rundt (Pettersen, 2009; Bakkehaug, 2007 i Tjora, 2010) og at informanter bruker telefon hyppig i andre sammenhenger slik at de ikke opplever det som en distraksjon (Pettersen, 2009 i Tjora, 2010). Ved at informantene i prosjektet stort sett er konsulenter som arbeider under varierte arbeidsforhold, er dette noe jeg i sterk grad opplevde at de relaterte seg til. Telefonintervju var dermed et godt alternativ.

4.2.2 Kvalitativt epost-intervju

Etter hvert som jeg utførte flere intervjuer ble det tydelig at jeg måtte endre intervjuguiden. Mange av spørsmålene jeg hadde forberedt gikk ikke overens med hva informantene svarte eller vektla som viktig og interessant. Likevel er informantene i studien ansatte i et konsulentfirma og har dermed ikke mye ekstra tid til rådighet. For å få svar på de nye spørsmålene jeg hadde utviklet, bestemte jeg meg derfor for å benytte epost-intervju for at prosessen skulle bli gjennomførbar. Fordi dagens samfunn er preget av en teknologisk utvikling, der internett avløser mye av intervjusamfunnets behov for personlige møter (Ryen, 2012; Østbye et.al, 2013) mener jeg dette også var et godt alternativ.

Epost-intervju skaper utfordringer blant annet ved at forskeren ikke har tilgang til reaksjoner, kroppsspråk og andre former for kommunikasjon. I tillegg kan det være vanskelig å knytte en

relasjon og tillit slik at informanten gir raske tilbakemeldinger og utfyllende svar (Ryen, 2012). Fordi jeg allerede hadde møtt flere av informantene, og sendt e-post med dem tidligere for å avtale møter, mener jeg at en god relasjon og tillit allerede var tilstede, slik at jeg fikk raske svar. Likevel var noen av svarene korte og formulert på en måte som ikke ga særlig reflekterte eller utfyllende svar.

4.3 Dokumentanalyse

”Ved å analysere allerede eksisterende dokumenter kan vi skaffe oss informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål”

(Tjora, 2010, s. 144)

I den sammenheng mener jeg det var formålstjenlig å også ta utgangspunkt i dokumenter som er formulert og vedtatt som samfunnsansvarsstrategien til bedriften, for å si noe om hvorfor Capgemini Norge har veldedighet som samfunnsansvar. På leting etter relevante dokumenter fant jeg fort ut at Capgemini Norge kun har ett strategidokument for deres samfunnsansvar vedrørende Naandi Foundation, som ikke hadde blitt oppdatert eller ferdigstilt siden 2009. Dette er dermed utgangspunktet mitt for dokumentanalysen.

Studiet av dokumenter innebærer også å sette det i samsvar med når dokumentet ble produsert, av hvem og hvorfor, med hvilken hensikt (ibid). I dette tilfellet er dokumentet laget med formål om å redegjøre for vurderinger som ligger bak arbeidet til Capgemini Norge for å støtte Naandi Foundation, samt hvorfor de gjør det. Dokumentets utforming tyder på at hensikten er å informere Capgemini Norges ansatte om fremgangsmåten for prosjektet, samt interessenter som ønsker informasjon om samfunnsansvaret deres. Mitt formål var likevel å bruke strategidokumentet som tilleggsdata til det jeg hadde samlet inn av empiri gjennom intervjuer, en metode flere forskere benytter seg av (ibid). Hensikten og framgangsmåten var å bryte teksten opp i meningsfulle organismer, for å tilegne meg ny kunnskap om innholdet (Østbye et.al, 2013).

4.4 Prosessen

I denne delen redegjøres det for utførelsen av metoden som gjorde det mulig å besvare problemstillingen.

4.4.1 Utvalg av intervjudeltakere

Der kvantitativ metode ønsker å kvantifisere informasjon gjennom store utvalg, har kvalitativ metode heller fokus på en mer dyptliggende tilgang til færre aktørers innsikt i problematikken (Ryen, 2012; Thagaard, 2009). Jeg har derfor valgt å ha et fåtall intervjudeltakere som gjennom dybdeintervju gir gode betraktninger rundt problematikken, som jeg tror vil gi en mer fruktbar forståelse av temaet. I prosessen med å finne intervjudeltakere som hadde innsikt til å besvare problemstillingen, mener jeg først og fremst at informantene måtte være involvert i bedriftens samfunnsansvar både på et høyt nivå, slik som ledelsen, men også et lavere nivå i bedriften, for å få et variert syn.

I tillegg betraktet jeg det som formålstjenlig å undersøke oppfatningene til relativt nye ansatte, som enda ikke hadde prosjektet ”under huden” og som heller ikke var direkte involvert i prosjektet. I den sammenheng mente jeg også det ville være fruktbart å få et utenfra-syn i forhold til hvordan bedriften betraktes av andre, som har en relasjon til selskapet. Til slutt ønsket jeg informanter som var med i oppstartfasen av bedriftens samfunnsansvar, som kunne forklare inngående om hvilke vurderinger som lå bak engasjementet. Hvordan utvalgsstrategien min konkret er utført, er presentert nedenfor.

Ryen (2012) forklarer at det er mulig å anskaffe intervjudeltakere gjennom nettverket sitt. For å finne deltakere til intervjuene tok jeg først kontakt med kommunikasjonsdirektør og min veileder i Capgemini Norge. Forut for at jeg ønsket å intervju henne, hadde hun anledning og nettverk til å sette meg i kontakt med andre det var relevant for meg å prate med. Dette var en effektiv start for å skaffe seg informanter. Utvalgsstrategien min var å sende kommunikasjonsdirektøren et informasjonsskriv om hva prosjektet omhandlet, som hun sendte videre til aktuelle deltakere. De som ønsket å bidra til prosjektet tok deretter direkte kontakt med meg, og slik videreutviklet kontakten og informanter seg.

Videre spurte jeg intervjudeltakerne ved flere anledninger om de hadde tips til andre jeg også burde prate med, som hadde et annet synspunkt enn de jeg hadde intervjuet hittil. Thagaard (2009) anbefaler dette, fordi forskeren slik kan tilegne seg en spenning og variasjon i datamaterialet som dekker flere relevante sider av saken. Dersom jeg kun intervjuet ansatte med et nært forhold og engasjement for prosjektet, kunne jeg risikere å senke kvaliteten på innholdet.

Trost (1989) (i Ryen, 2012) påpeker videre hvor viktig det er med et variert utvalg, som innebærer en differanse i form av for eksempel kjønn, alder og stilling for å få et vekslende datamateriale. Da jeg skulle trekke utvalg, valgte jeg intervjudeltakere som har stillinger og kompetanse som gjør dem svært drevne til å besvare problemstillingene. I tillegg er utvalget balansert i både kjønnsdeling og alder, fire kvinner og fem menn. Dessuten har informantene ulike stillingsbeskrivelser både i fagområde og ansiennitet, som gir et variert syn og en mangfoldig forståelse av tematikken. Alle informantene har eller har hatt ansettelsesforhold i Capgemini Norge, unntatt Geir Herland. Imidlertid har han tidligere kontorfellesskap med Capgemini-ansatte i India og har dermed god innsikt i bedriftens virksomhet. I tabellen nedenfor er intervjudeltakerne illustrert ved navn, alder, stilling og bedrift.

Navn	Alder	Stillingstittel	Bedrift
Anders Lier	47 år	CEO Enoro, tidligere salgssjef Capgemini Norge, tidligere styreformann Naandi Norway	Enoro Capgemini Norge
Anne-Sofie Risåsen	47 år	CEO Capgemini Norge, styreformann Naandi Norway	Capgemini Norge
Gunilla Resare	49 år	Kommunikasjonsdirektør Capgemini Norge, styremedlem Naandi Norway	Capgemini Norge
Ole Evensen	54 år	Ansatt i IBM, tidligere sjef for teknologiservice i Capgemini Norge, tidligere styremedlem Naandi Norway	IBM Capgemini Norge
Marius Volden	30 år	Seniorrådgiver og medlem i NaandiKom (intern kommunikasjon for samfunnsansvar)	Capgemini Norge
Lara Wasowski	34 år	Seniorrådgiver og leder i NaandiKom (intern kommunikasjon for samfunnsansvar)	Capgemini Norge
Eivind Hærum	25 år	Systemutvikler	Capgemini Norge
Cecilia Bui	25 år	Konsulent	Capgemini Norge
Geir Herland	61 år	Director Vendor Relations	Posten Norge Tidligere kontorfellesskap med Capgemini-ansatte i India

En utfordring jeg møtte ved utvelgelse av informanter, var min relasjon til bedriftens ansatte. Ryen (2012) fremhever dette som en særskilt utfordring, fordi det kan medføre skjevhet ved mangel på avstand mellom den som intervjuer, og den som blir intervjuet. For eksempel kan informanten ta for gitt at forskeren forstår hva de mener, eller at de holder tilbake informasjon fordi de ikke våger å si ting. I tillegg kan det også hende at forskeren avholder oppfølgingsspørsmål eller vinkler saken en bestemt retning. Fordi jeg var bevisst på problematikken, hevder jeg å ha minimert slike risikoer ved å stille oppfølgingsspørsmål, spørre om utdyping og bedt de bekrefte sine uttalelser underveis. I tillegg forklarte jeg i en tidlig fase om min rolle i prosjektet og etterspurte deres åpenhet fra starten av. Jeg var også bevisst på å påpeke at ingen svar er feil, og fremmet min nysgjerrighet for tematikken som drivkraft for å få så mye og variert informasjon som mulig.

4.4.2 Intervjuguide

For å gjennomføre et godt intervju er det svært viktig å utvikle en god intervjuguide (Ryen, 2012). Dersom forskeren har forberedt seg før intervjuene og kjenner tematikken godt, er det større sannsynlighet for at forskeren får god informasjon. Det er blant annet fordi forskeren kan frigjøre seg fra intervjuguiden eller andre forstyrrelsesmomenter, og det blir enklere med oppfølgingsspørsmål (Ryen, 2012; Østbye et.al, 2013). For meg ble det derfor viktig å bruke god tid på å bygge opp et solid teoretisk rammeverk og forståelse som satte premisser for en god intervjuguide. Prosessen preges av vekslning mellom å lese og skrive teori, samtidig som jeg utviklet intervjuguiden. Likevel ferdigstilte jeg aldri en teoridel før gjennomføringen av intervjuene, fordi jeg har valgt en abduktiv fremgangsmåte (Alvesson og Sköldberg, 1994) og ønsket å være åpen for nye innslag og utvikling av teori fra innsamlet empiri. Abduksjon fremgå mer konkret i delkapittel 4.4.4 om transkribering og kategorisering av data.

Som nevnt (jf. 4.2) benyttet jeg meg av semi-strukturert intervju. Tjora (2010) forklarer at det kan være hensiktsmessig å ha noen ferdigstilte spørsmål nedskrevet, supplert med stikkord og tema for intervjuene, en fremgangsmåte også jeg valgte. Intervjuguiden er derfor laget som to kolonner der tema, stikkord og tilhørende forskningsspørsmål er i en kolonne, mens intervju spørsmål er i kolonnen ved siden av, parallelt med tema (jf. vedlegg 1). Temaene jeg ønsket å forholde meg til var samfunnsansvar, veldedighet, strategi og omdømme for å svare på problemstillingen. Et slikt oppsett gjorde at jeg med enkelthet hadde oversikt over temaene jeg trengte å snakke om, og spørsmålene jeg ønsket å være innom. Med denne

oversiktlige oppstillingen ble rekkefølgen og konkret ordlyd for intervjuet irrelevant, og muligheten for en trygg og løs samtale oppsto.

4.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Før gjennomføringen av et intervju er det viktig å opplyse de involverte i prosjektet om hva de deltar i (Ryen, 2012). Derfor lagde jeg i forkant av intervjuene et informasjonsbrev som forklarte hva prosjektet innebar, hva bakgrunnen for tematikken var, samt hvordan informasjonen de oppga kom til å bli behandlet, lagret og brukt. I tillegg spurte jeg i brevet om tillatelse til å bruke lydopptaker i intervjuene (jf. vedlegg 2) slik Bryman (2012) anbefaler.

Jeg ønsket å spille inn intervjuene, fordi det gir mulighet til å fokusere på samtalen fremfor forstyrrende elementer rundt, slik som notering. Det var også nyttig å høre sine egne utsagn for å forvise seg om at intervjuet ble utført etter ønsket prosedyre (Ryen, 2012). Dette var en svært nyttig læring, som resulterte i at jeg ble observant på egen oppførsel, samt begynte analysen i hodet. Likevel noterte jeg stikkord gjennomgående av frykt for at lydopptaksutstyret skulle bli ødelagt underveis (Ryen, 2012).

Fravær av streng struktur og rekkefølge ved intervjuene medførte en åpenhet og uhøytidelig atmosfære som ga deltakerne rom for nye innspill, som har vært svært fruktbart for prosjektet. En slik framgangsmåte krever likevel en del konsentrasjon fra forskerens hold, ved at man ikke må la respondenten spore helt av, men holde seg til tema. Det kan derfor være klokt å notere seg oppfølgings spørsmål eller temaer som forskeren ønsker å komme tilbake til underveis (Ryen, 2012) noe jeg gjorde gjennomgående.

Ved utførelsen av intervjuet er det også viktig å sørge for at deltakeren er komfortabel i sin rolle (Tjora, 2010). Det kan derfor være hensiktsmessig å småprate ved inngangen til intervjuet, å stille såkalte ”ufarlige spørsmål” (McCracken, 1988 i Ryen, 2012). Fordi jeg tidligere har hatt praksisplass i Capgemini Norge brukte jeg denne fasen til å takke for sist og å oppdatere smått på ting som hadde skjedd siden siste møte. For deltakere jeg ikke hadde møtt tidligere, koblet jeg sammen våre felles relasjoner i bedriften for å skape en avslappet og uformell tone, slik at deltakerne opplevde en trygghet og dermed ytterligere åpenhet mot meg som forsker. Videre har det kvalitative intervjuet blitt kritisert for å være immobilt, og at forskeren burde oppsøke informantene i et miljø som føles trygt for dem (Ryen, 2012; Østbye

et.al, 2013) noe jeg har vært svært observant på. Der det har vært mulig, har jeg derfor oppsøkt informantene i deres naturlige miljø.

Videre kan det å basere intervjuene sine på en tematisk inndeling øke faren for å lede respondenten inn på temaer forskeren selv ønsker besvart. Å unngå dette er en prøvelse. For å minimere påvirkning fra forsker, kan man være særskilt observant på å unngå ledende spørsmål og la respondenten tale for seg selv (Bryman, 2012). Gjennom intervjuene har jeg gjort et forsøk på å ta ordet så lite som mulig og å la respondenten selv snakke fritt rundt tematikken, samt unngått å komme med egne meninger, men heller stille oppfølgingsspørsmål der jeg mener det trengs ytterligere informasjon. Ved flere anledning tok jeg også McCracken sitt råd om ”... *at man spiller naiv, fordi det hindrer forhastede assosiasjoner og gir respondenten anledning til å utdype*” (Ryen, 2012, s. 107). Jeg mener dermed problematikken er tatt hensyn til så langt jeg selv evner.

Å avslutte et intervju kan være vanskelig. Det kan derfor være nyttig å oppsummere kort hva samtalen har omhandlet, slik at deltakeren får en oversikt. I tillegg kan det være klokt å ikke avslutte relasjonen helt, dersom forskeren ved senere tidspunkt trenger mer informasjon som kun deltakeren besitter (Ryen, 2012; Tjora, 2010). Jeg avsluttet derfor intervjuene mine med å oppsummere hva vi hadde snakket om, for deretter å takke for deres samarbeid og åpenhet. Videre spurte jeg om aksept for å holde kontakt dersom det var noe mer jeg lurte på. Alle intervjudeltakerne mente det var greit, en mulighet jeg også benyttet meg av.

4.4.4 Transkribering og kategorisering

Så fort intervjuene var gjennomført startet jeg transkriberingsprosessen. Tjora (2012) anbefaler å transkribere på en relativt bokstavelig og forseggjort måte, fordi det kan avdekke viktige momenter i informasjonen som blir gitt. Jeg har derfor valgt en slik fremgangsmåte. Det er likevel viktig å påpeke at å gjengi det informanter sier i skriftlig form ikke er likestilt med hvordan de uttrykker det muntlig. Heller ikke omgivelsene under intervjuet blir en integrert del av transkriberingen. Likevel er det jeg som har utført og transkribert intervjuene og har dermed notert meg slike observasjoner jeg mener har vært av betydning, og hevder dermed at problematikken er tatt hensyn til så godt som mulig.

Da jeg hadde transkribert intervjuene gikk jeg over til å klargjøre materialet for analyse, gjennom å kategorisere data. Dette arbeidet er svært viktig fordi det hjelper med å

systematisere, redusere og behandle det forskeren har samlet inn av informasjon, slik at analysen forekommer oversiktlig (Ryen, 2012; Silverman, 2011). Forskeren får en oversikt ved å dele materialet inn i enheter som sier noe interessant rundt problematikken. Thagaard (2009) forklarer at *”Enheden kan være en setning, flere setninger eller et avsnitt”* (s. 149). Selv har jeg primært benyttet meg av enheter som setninger og avsnitt. Deretter plasseres enhetene i en eller flere kategorier som representerer innholdet. Slik reduserer man også datamaterialet. Videre hevder Grønmo (2004) (i Østbye et.al, 2013) at kategorisering kan skje i form av ulike tema, som er en fremgangsmåte jeg har valgt.

Utgangspunktet for kategoriene er tatt fra temaene i intervjuguiden som er basert på teorien som er anvendt. Likevel ble flere av kategoriene justert underveis, da nye fenomener ble synlige i arbeidet med empirien. Derfor har jeg tatt i bruk en abduktiv fremgangsmåte for å utvikle kategorier. Alvesson og Sköldberg (1994) forklarer begrepet abduksjon som at forskeren ved bruk av eksisterende kunnskap kan finne teoretiske mønstre og sammenhenger, som bidrar til at de induktive mønstrene i empirien som finnes, blir forståelig gjennom tolkning. Med andre ord er abduksjon en slags blanding av induktiv og deduktiv metode, men tilfører flere elementer. Abduksjon tar utgangspunkt i empirisk fakta slik som induksjon, men avviser heller ikke teori, og samsvarer slik med deduksjon. Med andre ord kan tolkningen av empirien kombineres med eksisterende teori, som kan fungere som inspirasjon til å oppdage nye elementer, som skaper forståelse. Forskeren veksler dermed mellom teori og empiri, og forstås i møte med hverandre.

Ved å gjennomføre denne prosessen blir forskeren umiddelbart tvunget til å tenke rundt tematikken, som setter i gang tankene rundt analyse (Ryen 2012; Silverman, 2011). Dette var en svært nyttig øvelse for meg før jeg skulle begynne å analysere for fullt, fordi jeg fikk en idé om hvilke momenter som viste likhetstrekk eller motsatt, i tillegg til at jeg tidlig i prosessen fikk en oversikt over hvilken type teori jeg trengte.

4.5 Kvalitet

Flere hevder at kvaliteten på kvalitativ metode kan være tvilsom ved at *”...problemet med kvalitativ forskning er at den gir få eller ingen holdepunkter for å skille god forskning fra mindre god forskning”* (Ryen, 2012, s. 176). Å redegjøre for kvaliteten på datamaterialet blir dermed svært viktig, spesielt i dette prosjektet, fordi jeg selv har vært praktikant i Capgemini Norge for et snaut år siden.

4.5.1 Forforståelse og den kritiske forskerrollen

Fordi jeg har arbeidet med flere av informantene tidligere vil jeg påstå at kravet til meg som nøytral forsker øker betraktelig. Relasjonen til de ansatte og bedriften har ikke alltid vært hensiktsmessig, og til en viss grad kan det tenkes å ha påvirket meg og deltakerne i prosjektet. Prosjektet er likevel på ingen måte et bestilt oppdrag, eller i favør til Capgemini Norge som bedrift. Innholdet er et resultat av mine observasjoner gjort i tråd med forskningsetiske overveielser, der jeg har forsøkt å minimere mulige negative konsekvenser eller forvirring ved gjennomføringen av empiriinnsamling. Deler av dette arbeidet er allerede redegjort for i delkapittel 4.4.1 om utvalg. Jeg vil likevel redegjøre for noen kvalitetskrav som har vært viktig i dette prosjektet.

4.5.2 Validitet og reliabilitet i kvalitativ metode

Et vanlig verktøy for å teste kvaliteten i forskning, er gjennom validitet og reliabilitet. For den observante leser er det imidlertid vrient å teste fenomener i kvalitativ metode, og begrepene er dermed sett på som problematiske kvalitetsindikatorer (Ryen, 2012). Fordi begrepenes holdbarhet er så mye omdiskutert, har flere prøvd å utvikle begrepene på en måte som gjør de anvendbare også for kvalitativ metode (Lincoln & Cuba, 1985 i Ryen, 2012).

Kirk og Miller (1986) forklarer reliabilitet som der fremgangsmåten på et forskningsprosjekt gir det samme svaret uavhengig av tid og sted. Validitet definerer de som i hvilken grad forskningen gir korrekte svar, eller er gyldige (Tjora, 2010). Imidlertid forsøker Seale (1999) (i Thagaard, 2009) å ytterligere tilpasse begrepene for kvalitativ metode, ved å tilføre intern og ekstern validitet. Intern validitet sikter til hvor holdbare oppdagelsene er, der forskeren skal forsøke å eliminere elementer som virker svekkende. Ekstern validitet viser til om forskningsresultatene kan brukes også i andre sammenhenger, altså om det er overførbart.

Reliabilitet er vanskelig å bedømme i kvalitativ forskning. Dette fordi det er mennesker og samfunnsfenomener som studeres, noe som gjør det krevende å komme frem til samme resultat selv om metoden blir utført på likt vis. Gjennom hele oppgaven har jeg forsøkt å styrke reliabiliteten og ekstern validitet til prosjektet ved å gi detaljerte beskrivelser av fremgangsmåten som er brukt (Thagaard, 2009). Jeg anerkjenner imidlertid at muligheten til å komme i kontakt med de samme intervjuobjektene, samt tilgang til strategidokumentet kan variere fra person til person, og dermed gjøre prosessen mer utfordrende. Strategidokumentet er ikke vedlagt ved denne oppgaven etter ønske fra intervjuobjektene, noe jeg har valgt å

respektere. Vedrørende hensynet til intern validitet har jeg forsøkt å imøtekomme kravet ved å flittig bruke veileder til å gi råd der jeg selv har vært usikker, samt være selvkritisk. Jeg er likevel klar over at relasjonen til intervjudeltakerne kan være problematisk vedrørende svarene de har gitt eller måten de har svart, i henhold til gyldighet. Fordi jeg alltid har vært observant på problematikken mener jeg likevel kravet imøtekommes så langt det er mulig.

Videre mener jeg å ha produsert ny kunnskap, med verdi for andre. For eksempel har jeg med utgangspunkt i min empiri kritisert noen teoretiske kilder som dominerer feltet, og vist hva som kan mangle ved dem. Dette kan bidra til å vise hvordan andre bedrifters samfunnsansvarsstrategi kan forstås. Verdien studien tilfører innebærer dermed å vise at en virksomhets samfunnsansvarsstrategi kan være preget av andre elementer, enn hva som vanligvis omtales som motiverende faktorer. Hva det konkrete innholdet innebærer fremgår i analysekapittelet (jf. 5.3.2).

4.6 Forskningsetikk

Tjora (2010) påpeker at etikk i samfunnsvitenskap er spesielt viktig, fordi forskeren innblandes i aktører sine personlige forumer og bekjentgjør informasjonen de gir. Det er utallige etisk hensyn å tilrettelegge for, noe jeg har forsøkt å gjøre gjennomgående i oppgaven. På grunn av begrensninger i tid og plass velger jeg imidlertid å fremheve informert samtykke, konfidensialitet og tillit.

Informert samtykke innebærer at informantene må bekrefte sin deltakelse, og at de når som helst kan avbryte sin involvering i prosjektet. Konfidensialitet tillegges også stor vekt og betegnes som fortrolighet mellom deltakerne. Dette omhandler ofte problematikk omkring oppbevaring av data (Ryen, 2012; Østbye et.al, 2013). Disse problemstillingene løste jeg gjennom informasjonsbrevet jeg sendte ut til deltakerne, der jeg informerte om hva deres deltakelse ville innebære og hvordan informasjonen om dem ville bli behandlet og oppbevart. I tillegg spurte jeg deltakerne muntlig før intervjuene startet om de fremdeles var kjent med omstendighetene og fortsatt ønsket å delta.

Videre omhandler tillitt forholdet mellom forskeren og den som blir forsket på. Det er her viktig at informantene føler seg ivaretatt gjennom prosjektet, og at den informasjonen som framgår er korrekt (Ryen, 2012). For å imøtekomme tillitsaspektet valgte jeg å transkribere direkte av ordlyden, slik at informantene ikke skulle føle seg feilsitert eller misforstått.

Videre har jeg respektert alle ønsker deltakerne har kommet med, ved å ikke fremvise originaldata ved dokumenter eller transkripsjon der de selv har påpekt det som viktig. Jeg oppfatter dermed at deltakerne har betraktet meg som troverdig, og at begge parter besitter et robust tillitsbånd.

4.7 Metodiske refleksjoner

Fordi bedriftens samfunnsansvar er et omfattende og komplekst fagfelt, vedgår jeg at oppgaven inneholder noen begrensninger. For det første har jeg gjennom intervjuene samlet inn en mengde empiri, som overskrider de temaene og kategoriene som er presentert i denne oppgaven. På grunn av tids- og plassmangel hadde jeg imidlertid ikke anledning til å inkludere alle temaene. Årsaken til at jeg har valgt å ta med de temaene og kategoriene jeg har, er fordi de fremstår som de mest tydelige i datamaterialet.

Fordi strategidokumentet som er analysert i denne oppgaven er fra 2009, mener jeg studien kunne blitt styrket av et nyere dokument, samt flere utgaver. En slik tilnærming hadde gjort det mulig å fortolke hvilke vurderinger som ligger bak avgjørelsene for samfunnsansvaret til bedriften i ytterligere grad, samt å få bedre innsikt i hvordan dette har utviklet seg. Jeg gjorde et forsøk på å få tilgang til flere dokumenter, men dokumentet fra 2009 fremgår imidlertid som det eneste eksisterende strategidokumentet for samfunnsansvar bedriften har, og tilnærmingen ble derfor umulig å gjennomføre.

Til slutt kunne det vært interessant å intervju ansatte i Naandi Foundation fra India, for å få innsikt i hvordan organisasjonen opplever samarbeidet med Capgemini Norge, og bedriftens rolle som bidragsyter til sosial velferd i India. Dette var også min hensikt tidligere i prosjektet, men på grunn av tidsmangel og komplikasjoner for informantene, ble det umulig.

5. Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil det bli redegjort for og drøftet de empiriske funnene som er hentet inn gjennom intervjuer og strategidokumentet for samfunnsansvar til Capgemini Norge. Kapittelet er delt inn i tre ulike deler som representerer inndelingen og temaene for teori og intervjuguiden. Den første analysedelen omhandler hvordan informantene betrakter bedriftens samfunnsansvar, samt Capgemini Norge sin rolle i denne prosessen. Deretter vil analysedel to diskutere hva veldedighet innebærer, og hvorfor bedriften definerer veldedighet som sitt samfunnsansvar, samt årsak til valg av veldedighetsprosjekt. I den siste analysedelen undersøkes de strategiske prosessene som foreligger omkring bedriftens samfunnsansvar, samt betydningen av omdømme.

5.1 Analyse del 1 – Samfunnsansvar

For å finne svar på Capgemini Norge sine vurderinger omkring deres arbeid med bedriftens samfunnsansvar, vil det bli redegjort for hvordan informantene og strategidokumentet forstår hva samfunnsansvar er, samt hvorfor og hvordan bedriften utfører sitt samfunnsansvar. Likeså vil det være interessant å undersøke hvorvidt informantene anser Capgemini Norge som en samfunnsansvarlig bedrift. Et slikt overblikk kan si noe om bedriftens helhetlige oppfatning av samfunnsansvar, samt hvordan de velger å forholde seg til fenomenet. I sin tur kan dette legge føringer for hvilke aspekter de vektlegger ved utvikling av strategi og omdømme for bedriften. Deretter vil jeg foreta et overblikk av funnene for å gi en klar oversikt over materialet, før jeg deretter går over på analysedel 2, som omhandler samfunnsansvar som veldedighet.

5.1.1 Hvordan defineres bedriftens samfunnsansvar?

Bedriftens samfunnsansvar defineres primært på tre ulike måter. En definisjon av begrepet er der samfunnsansvar knyttes til etiske og moralske handlinger bedriften burde forholde seg til, slik også Carroll (1991) demonstrerer gjennom *"the Pyramid of Corporate Social Responsibility"*. Grunnen til at de definerer det slik, har utgangspunkt i troen på en gjensidig avhengighet mellom samfunn og bedrift, som resulterer i at alle har et moralsk ansvar for å tilrettelegge for en bedre verden. Derfor fremgår dette også som et krav samfunnet kan stille til bedrifter. Definisjonen samsvarer i stor grad med hvordan det etiske og filantropiske stadiet i pyramidemodellen forklares. Likevel avviker den med slik Hennigfeld et.al (2006) forklarer de to stadiene som forventet og ønsket av samfunnet, fremfor et krav slik Capgemini Norge forklarer det. På bakgrunn av dette tolker jeg denne definisjonen som et

uttrykk for at samfunnsansvar oppleves som å skape et bedre samfunn, som gjøres aktivt gjennom etiske overveielser. *”Vi som jobber og er ansatt er jo også levende i et globalt samfunn og vi er moralsk pliktig til å bidra til å skape en bedre verden”* (tidligere styreformann i Naandi Norway).

En annen måte å forstå bedriftens samfunnsansvar på i Capgemini Norge, er at bedriften skal opptre på linje med å være en god borger. Slik foreligger antakelsen om at bedrifter bør tenke som enkeltindivider, der bedriften tar rollen som borger i et samfunn. En slik definisjon er svært nærliggende til hva Buchholtz og Carroll (2009) forklarer som Corporate Citizenship, som innebærer at bedriften ikke kun skal ta beslutninger ut fra egeninteresser, men også overveie faktorer som gagnar samfunnet, slik en borger ville gjort. Utgangspunktet for å betrakte bedriftens samfunnsansvar slik uttrykkes gjennom en tro på styrken i et fellesskap, og å skape noe bærekraftig. *”Hvis du ikke tilfører noe til samfunnet, så utmagrer du det. Og da har du ikke et marked eller samfunn som kan eksistere på sikt”* (tidligere styremedlem i Naandi Norway).

Til slutt defineres bedriftens samfunnsansvar som det å tilrettelegge for bærekraftighet gjennom hensyn til økonomi, miljø og samfunn, fordi bedriftens operasjoner fremstår som belastende på områdene. Blant annet fremgår det i strategidokumentet fra 2009 at *“... Corporate social responsibility can then be defined as: business approach that creates long-term shareholder value by managing risk and embracing opportunities deriving from economic, environmental and social developments”*. Dette passer overens med hva Elkingtons tredelte bunnlinje definerer som bedriftens ansvarsområder i samfunnet hvor både økonomi, miljø og sosiale aspekter er likestilte faktorer bedriften må forholde seg til og arbeide med, for å tilrettelegge for bærekraftighet over lengre tid (Buchholtz & Carroll, 2009; Carson & Kosberg, 2008).

Slik sett tolker jeg dette som at bedriften erkjenner mulige negative belastninger som et resultat av deres virksomhet, og ønsker gjennom ulike handlinger å unngå dette på best mulig måte, noe de kaller samfunnsansvar. En slik tolkning finner også støtte hos leder for NaandiKom som uttrykker at *”jeg tenker at alle bedrifter er jo en negativ belastning på samfunnet, fordi vi bruker av ressurser og vi skaper verdier som vi får selv mest igjen for. Så da tenker jeg det er viktig at man erkjenner det”*.

Datamaterialet viser dermed en tendens til at Capgemini Norge sin forståelse av bedriftens samfunnsansvar samsvarer med dominerende forståelser av begrepet i faglitteraturen. Capgemini Norge definerer bedriftens samfunnsansvar som å fremstå som en moralsk og etisk aktør (Carroll, 1991) å opptre som en god borger (Buchholtz & Carroll, 2009) og å tilrettelegge for bærekraftige samfunn gjennom økonomi, miljø og samfunn (Carson & Kosberg, 2008).

5.1.2 Hvorfor tar Capgemini Norge samfunnsansvar?

Spørsmålet videre er hvorfor Capgemini Norge tar samfunnsansvar. Det er hovedsakelig fire grunner til det. For det første fremgår globalisering som en årsak. Flere av informantene uttrykker at utviklingen og ekspanderingen av dagens globale økonomi er bærende for hvorfor bedriftens samfunnsansvar har fått større oppmerksomhet og plass i næringslivet, slik det er vist i Blowfield og Murray (2008). Dette uttrykkes blant annet gjennom strategidokumentet der det forklares

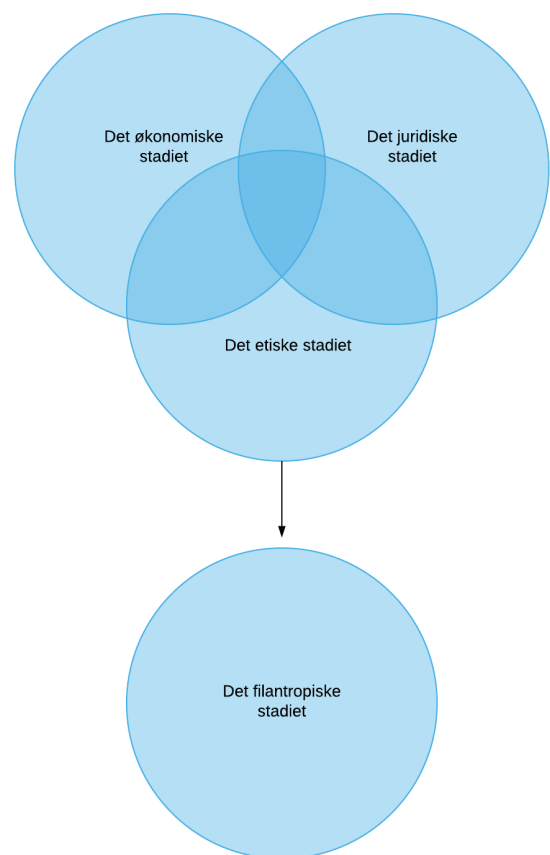
”With our growing portfolio of offshore deals comes a number of social issues such as retaining or redeploying staff, relations with trade unions as well as the impact on local communities”.

Grunnen til dette er blant annet en holdning om at globalisering medfører nye samarbeidsforhold og nettverk som øker innsyn i bedriftens virksomhet. Vi kan forstå dette som at det er skapt en grunnleggende kunnskap om endringer i samfunnet som påvirker handlingsmønsteret til bedrifter, blant annet fordi søkelyset i ytterligere grad er rettet mot flere aspekter av deres virksomhet. Slik fremgår det også i litteraturen, der sårbarhet for innsyn og større oppmerksomhet omkring virksomhetens prosesser er problemstillinger bedrifter i sterkere grad må ta hensyn til (Ihlen, Bartlett & May, 2011; Blowfield & Murray, 2008; Scherer & Palazzo, 2009). Jeg tolker også dette som et uttrykk for å vise en forpliktelse og legitimitet på grunnlag av nye samarbeidsforhold, der bedriften ønsker å ta hensyn i sine nye omgivelser, en tolkning som også finner støtte hos en konsulent i bedriften som forklarer at *”Capgemini er et stort internasjonalt selskap og de føler nok et visst ansvar i land hvor de har mange ansatte og er veldig synlige”.*

For det andre forklares det å være ekte som en grunn til at Capgemini Norge driver samfunnsansvar, hvor de har et genuint ønske om å gi noe tilbake til samfunnet. Årsaken til

at de uttrykker en slik motivasjon begrunnes med en moralsk forpliktelse slik Porter og Kramer (2006) forklarer, hvor det å drive samfunnsansvar føles riktig. Forklaringen samsvarer med det flere av informantene definerer som hva bedriftens samfunnsansvar betyr. Dette samsvarer også i stor grad med hva Carroll (1991) uttrykker som filantropi, der formålet er å opptre moralsk riktig og bidra i handlinger for samfunnets beste, uten å ha egeninteresser som motivasjon. Slik sett hevder jeg også at det var en riktig avgjørelse å beholde det filantropiske stadiet i Carroll (1991) sin modell (jf. 3.2.2) i denne oppgaven.

Figur 4 henviser til en utvidet versjon av den nye modellen for bedrifters samfunnsansvar laget av Schwartz og Carroll (2003) som også inkluderer filantropi som et perspektiv ved bedrifters samfunnsansvar. Datamaterialet viser en sterk tendens til at filantropi oppfattes som betydningsfullt for Capgemini Norge med utgangspunkt i hva bedriften definerer som samfunnsansvar og hvorfor bedriften tar samfunnsansvar. Det betyr at modellen som blir fremstilt av Schwartz og Carroll (2003) som jeg diskuterte å utvide slik vist i figur 4, blir bekreftet som formålstjenlig gjennom min analyse, på tross av at Carroll har valgt å ta avstand fra det filantropiske stadiet.



Figur 4. Den nye modellen til Schwartz og Carroll (2003) med det filantropiske stadiet

Som en forlengelse uttrykkes det også at den moralske forpliktelsen til å ta samfunnsansvar oppstår fordi Capgemini Norge er et stort multinasjonalt selskap, og at det dermed er spesielt nødvendig at de viser hensyn til samfunnet rundt seg. Selv om dette ved første blick kan gi indikasjoner til egeninteresser, er en måte å forstå dette på at Capgemini Norge erkjenner virksomhetens mulighet for negative belastninger. På tross av at informantene jobber for bedriften og ønsker en positiv utvikling for arbeidsplassen sin, er de også individer i et

samfunn de har et grunnleggende ønske om å gjøre bærekraftig, slik det også fremstilles i den tredelte bunnlinje (Carson & Kosberg, 2008). *”Men det er jo slik at vi som jobber og er ansatt er jo også levende i et globalt samfunn, og vi er moralsk pliktig til å bidra til å skape en bedre verden”* (tidligere styreformann i Naandi Norway).

En tredje viktig holdning til hvorfor Capgemini Norge tar samfunnsansvar tar utgangspunkt i at det er ledelsens ønsker. Grunnlaget for en slik holdning forklares gjennom tidligere erfaringer, der det inntil nå har vært opp til hver enkelt leder i bedriften å bestemme hvorvidt Capgemini Norge skal engasjere seg i samfunnsansvar eller ikke. Fordi dagens leder er engasjert i samfunnsansvar, skal bedriften være det også. En slik tilnærming fremstår for meg som svært lite bærekraftig i det lange løp dersom bedriftens engasjement er avhengig av en enkeltperson (eller enkeltpersoner), og virker dermed mot sin hensikt, der Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) forklarer at bærekraft forventes å være motivasjon for bedriftsledere til å fokusere på samfunnsansvar. Likeså betrakter jeg dette som et uttrykk for manglende muligheter for deltakelse, der de ansatte ikke får anledning til å være en del av beslutningsprosessene i stor nok grad. Et resultat kan være at det svekker de ansatte sin interesse for bedriftens samfunnsansvar, og dermed gi mindre effekt for bedriften, slik fremstilt av Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013).

Den fjerde årsaken til hvorfor Capgemini Norge driver samfunnsansvar uttrykkes som kynisme. Grunnen til en slik antakelse bygger på en forståelse av at bedriften kan få et dårlig omdømme dersom liknende virksomheter i markedet har et samfunnsansvar, men Capgemini Norge avstår. En måte å forstå dette på er at det foreligger en holdning i Capgemini Norge om at bedriften tar samfunnsansvar fordi andre bedrifter gjør det, der de ikke ønsker å bli betraktet som noe dårligere enn sine konkurrenter, slik det også fremstilles av Coombs og Holladay (2012). Et eksempel på dette er følgende sitat

”Hvis alle andre gjør det og ikke vi gjør det, så blir vi sett på som kjipe. Altså det er helt sikkert mange bedrifter og sikkert også mange ansatte som opplever at bedrifter kun gjør det for å få sove godt om natta”

(leder av NaandiKom).

Da sitatet uttrykker en mer generell holdning, oppfatter informanten at flere ansatte i Capgemini Norge besitter dette synet.

Det som imidlertid er overraskende er at ingen av informantene forklarer omdømme som en motivasjonsfaktor for å drive med samfunnsansvar, noe man kunne forventet fra tidligere forskning (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010). Likevel påpeker informantene at faktoren er en positiv ringvirkning av deres arbeid med samfunnsansvar, og vil derfor bli diskutert senere (jf. 5.3.2).

For å oppsummere fremgår forståelsen omkring hvorfor Capgemini Norge tar samfunnsansvar som svært splittet i bedriften. Det finnes ideologiske holdninger uttrykt gjennom et ønske om at bedriften med moralske handlinger skal bidra i samfunnet, samt en erkjennelse av bedriftens eventuelle belastninger som et multinasjonalt selskap i en global verden. Samtidig oppleves bedriftens engasjement også som motivert av egeninteresser, der de ikke ønsker å betraktes som dårligere enn sine konkurrenter. I tillegg fremgår en holdning om at bedriften engasjerer seg i Nanhi Kali prosjektet, fordi ledelsen ønsker det. Dette fremstår mindre bærekraftig i et langsiktig perspektiv, fordi dersom ledelsen byttes ut hyppig finnes det ingen garanti for at bedriftens samfunnsansvar vil jobbes med kontinuerlig og systematisk.

5.1.3 Er Capgemini Norge en samfunnsansvarlig bedrift?

Da jeg stilte informantene spørsmål om de anså Capgemini Norge som en samfunnsansvarlig bedrift, svarte de med utgangspunkt i hvordan de selv definerte samfunnsansvar (jf. 5.1.1). Det fremgår fire typer holdninger av datamaterialet. Det er kompetanse, sosialt engasjement med etisk forankring, fravær av kommunikasjon og sammenlikning.

Et sentralt element ved datamaterialet er Capgemini Norge sin manglende evne til å fremstå som en samfunnsansvarlig bedrift. Årsaken til dette begrunnes blant annet med at kompetanse på fagfeltet i stor grad virker fraværende. Dette kan resultere i svekket innsikt i hvordan bedriftens samfunnsansvar gjøres på en tilfredsstillende og effektiv måte, slik at bedriften heller ikke oppleves som svært samfunnsansvarlig. Forståelsen av hva samfunnsansvar innebærer er dermed ikke bare at bedriften har et program, men at bedriften i tillegg må vise kunnskap og kompetanse i utførelsen av engasjementet.

Slik sett samsvarer datamaterialet med hvordan Silatoja (2006) forklarer at oppfatningen av hva samfunnsansvar innebærer varierer, og at det derfor foreligger flere omdømmeformer som preger hvordan bedrifter oppfattes. I tillegg kan fravær av kunnskap om hvorvidt man

utfører samfunnsansvar gi indikasjoner til manglende interesse, et inntrykk som også går frem ved sitatet *”man må ha respekt for et fagområde. Det er jo ikke sånn at jeg kan en ting også gjør jeg litt tilfeldig innimellom for andre fagområder jeg ikke kan”* (leder av NaandiKom).

Videre blir Capgemini Norge også betraktet som en samfunnsansvarlig bedrift, en oppfatning som bærer preg av å ha et sosialt engasjement med etisk forankring, slik også Carroll (1991) forklarer. Grunnen til at bedriften anses som samfunnsansvarlig er i denne sammenheng knyttet til at Capgemini Norge finansierer et prosjekt, som bidrar til utdanning for et antall indiske jenter. Fordi bedriften engasjerer seg i et indisk lokalsamfunn, kan det betraktes som bedriftens måte å arbeide med det sosiale aspektet i den tredelte bunnlinje, slik Buchholtz og Carroll (2009) forklarer det.

Dermed fremstår denne holdningen av bedriftens samfunnsansvar i motsetningen til den første holdningen, som samfunnsansvarlig fordi bedriften overhode engasjerer seg i et samfunnsansvar. Dette gir inntrykk av at informantenes utgangspunkt og forståelse av hva samfunnsansvar er, i stor grad preger oppfattelsen av hvorvidt Capgemini Norge anses som samfunnsansvarlig. I tillegg er dette en definisjon som fremstår svært varierende innad i bedriften.

En tredje holdning fremgår i materialet som at Capgemini Norge er fraværende i sin kommunikasjon av bedriftens samfunnsansvar. Her foreligger ikke nødvendigvis problemet som svekket samfunnsansvarlighet, men heller evnen til å informere om bedriftens arbeid med Nanhi Kali utad. *”Jeg tror ikke spesielt mange anser Capgemini Norge som en samfunnsansvarlig bedrift. Ikke fordi de ikke er det, men fordi ingen vet om det”* (ansatt i Posten). Dette forteller oss at dersom Capgemini Norge kommuniserer prosjektet ytterligere utad, vil de betraktes som mer samfunnsansvarlig. Dersom få vet at Capgemini Norge arbeider med Nanhi Kali prosjektet og hva det baserer seg på, vil det også være svært utfordrende å nå målet om å bidra til mest mulig vekst i India, som bedriften blant annet har oppført som sin motivasjon for hvorfor de har et samfunnsansvar (jf. 5.1.2).

Til slutt er sammenlikning en holdning som tydelig fremgår av materialet. Der flere uttrykker misnøye med hvorvidt Capgemini Norge er en samfunnsansvarlig bedrift, er det ofte fordi bedriften blir sammenliknet med lignende virksomheter. Imidlertid fremgår kategorien som

todelt, der noen uttrykker en misnøye, og andre uttrykker en tilfredshet ved Capgemini Norge sitt samfunnsansvar, i sammenlikning med liknende bedrifter. Årsaken til denne todelingen er at begge sammenlikningsgrunnlagene tar utgangspunkt i erfaringer fra tidligere arbeidsplasser eller samarbeid, som varierer.

I de tilfellene Capgemini Norge blir karakterisert som samfunnsansvarlig, er det fordi bedriften sitt engasjement, ressurs-og tidsbruk er mer omfattende enn hva man er vant med. Bedriftens arbeid med samfunnsansvar oppleves dermed som svært positivt. I de tilfellene hvor bedriftens samfunnsansvar sammenliknes med andre bedrifter og oppfattes som negativt, forklares det primært gjennom mangel på forankring i bedriften. Årsaken grunner i en opplevelse av at ledelsen i Capgemini Norge ikke legger til rette for deltakelse hos de ansatte. Dette omtaler Bhattacharya (2008) (i Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013) som negativt i form av å ekskludere de ansatte i avgjørelsesprosessene.

I sum viser datamaterialet en forskjell i holdningene om hvorvidt Capgemini Norge er en samfunnsansvarlig aktør eller ikke. I de tilfellene bedriften oppfattes som samfunnsansvarlige er det primært fordi bedriften har et sosialt engasjement i India de engasjerer seg i. Engasjementet oppleves å ha en etisk og filantropisk forankring, slik det forklares i pyramidemodellen til Carroll (1991) hvor bedriften viser et større initiativ enn hva som er opplevd på tidligere arbeidsplasser. Videre illustrerer materialet at bedriften på tross av potensiale ikke oppfattes som samfunnsansvarlig, fordi de har for lite kompetanse, ikke evner å kommunisere deres bidrag utad, og fordi arbeidsinnsatsen i prosjektet blir sammenliknet med andre bedrifter som betraktes å utføre samfunnsansvar på en dyktigere måte.

Det vi kan lære her, er at spørsmålet ikke nødvendigvis hviler på om Capgemini Norge er en samfunnsansvarlig bedrift eller ikke, men heller om hvorvidt de utfører det samfunnsansvaret de har på en måte de fleste er fornøyd med. Slik det fremgår av empiri varierer tilfredsheten omkring bedriftens arbeid med Nanhi Kali prosjektet. Det betyr imidlertid ikke at de negative holdningene representerer et svekket syn på Capgemini Norge sin mulighet til å lykkes, men heller et ønske om at de i større grad realiserer det potensialet som foreligger.

5.1.4 Et overblikk

Den generelle tendensen i analysen er at bedriften sine uttalelser om samfunnsansvar viser en solid forståelse av hva som karakteriserer begrepet, der det trekkes linjer både til

pyramidemodellen til Carroll (1991) samt den tredelte bunnlinje og Corporate Citizenship (Buchholtz & Carroll, 2009; Carson & Kosberg; 2008) som viser en videreutvikling av begrepet. Et resultat er en reflektert holdning om hvorvidt Capgemini Norge er en samfunnsansvarlig bedrift, der holdningene varierer i grad av tilfredshet omkring bedriftens innsats. Likevel uttrykkes en enighet om at spørsmålet heller burde omhandle hvorvidt bedriften utfører samfunnsansvaret på en måte som de er fornøyd med, der det i dag oppleves et større potensiale.

Videre uttrykkes det ulike holdninger om hvorvidt bedriften er samfunnsansvarlig og forståelsen omkring hvorfor bedriften tar samfunnsansvar varierer. Også her gir bedriften inntrykk av ulike oppfatninger der motivasjonen for å drive samfunnsansvar både begrunnes gjennom ideologi og egeninteresser. Slik sett fungerer holdningene i denne analysedelen som et supplement til eksisterende teori, der både definisjoner av samfunnsansvar og hvorfor de utfører det samsvarer med hva tidligere forskning viser som typisk. Likevel oppgir ikke bedriften eksternt omdømme som en motivasjon til å drive samfunnsansvar, noe som bryter med eksisterende teori. Dette vil bli utforsket ytterligere i analysekapittel 3.

5.2 Analyse del 2 – Samfunnsansvar som veldedighet

Hittil har bedriften forklart hvordan de forstår samfunnsansvar. I den sammenheng vil det også være interessant å undersøke hvorfor de har valgt akkurat veldedighet og Naandi Foundation som innhold i bedriftens samfunnsansvar. Det vil derfor være tema for dette kapitlet.

5.2.1 Hvordan defineres veldedighet?

Capgemini Norge definerer veldedighet på to ulike måter. Den første definisjonen innebærer at veldedighet er et arbeid man utfører hvor resultatet ikke gagnar deg selv, men andre. Grunnen til at det defineres slik, er at det foreligger en holdning om at man skal hjelpe mennesker som er vanskeligstilt på bakgrunn av situasjonen de befinner seg i, fordi man har et genuint og ektefølt ønske om å bidra til deres utvikling. En slik forståelse av begrepet står i nær relasjon til hva Carroll (1991) omtaler som filantropi, som innebærer at det utføres handlinger som er motivert ut av nestekjærlighet, uten å ha egne interesser for deltakelsen. Den andre måten Capgemini Norge definerer veldedighet på er å bistå med ulike bidrag i form av penger, tid, kompetanse eller fysiske løsninger. Årsaken til at det defineres slik er at denne fremgangsmåten oppleves som den beste måten å bidra til en positiv utvikling, slik det

også fremgår ved sitat *"Hensikten er å bedre situasjonen for de som ikke har mulighetene vi i for eksempel Norge har"* (systemutvikler Capgemini Norge). Det vil som følger derfor undersøkes hvorfor bedriften har valgt å utføre veldedighet i form av å gi penger, og ikke gjennom andre måter som beskriver veldedighet og bistand.

5.2.2 Hvorfor veldedighet som samfunnsansvar?

Hvorfor vil så Capgemini Norge drive akkurat veldedighet som bedriftens samfunnsansvar? En holdning er at det gir en god selvfølelse. Denne holdningen begrunnes med at Capgemini Norge utfører veldedighetsarbeid fordi det får de ansatte i bedriften til å føle seg bra, noe som gir inntrykk av at arbeidet med Nanhi Kali prosjektet er noe de gjør for sin egen del. På bakgrunn av dette tolker jeg holdningen som et uttrykk for det også Tvedt (2006) forklarer som at bistand er noe vi gjør mest for egen nytte, og for å føle oss bedre.

"Det får dem jo til å føle det bra da. Hvorfor er det så mange nordmenn som gir til TV aksjonen å sånn? Det er jo for at de skal få det bedre når de tar et glass vin, som de vet de andre ikke kan. Så det er nok noe med den selvfølelsen".

(ansatt i Posten).

For det andre argumenteres det for at Capgemini Norge driver veldedighet som samfunnsansvar fordi det er typisk norsk, slik også Tvedt (2006) hevder. Årsaken til at det defineres slik er at veldedighet oppfattes i et norsk perspektiv som gjenkjennbart, troverdig og som et kjent moment i kulturen. Dette vises også i samtale med en ansatt i Posten som forteller at *"Vi liker å hjelpe verden. Det er som en del av den norske folkesjelen"* i likhet med hva Simensen (2003) forklarer som at norsk bistand først og fremst har gagnet nasjonalfølelsen. Etter min vurdering gir dette inntrykk av at bedriften i en kontekst av å tilhøre det norske samfunnet, betrakter seg selv som i en posisjon der de er best egnet til å utføre bistand på en tilfredsstillende måte. *"Det er noe vi kjenner igjen og er komfortable med"* (leder i NaandiKom) og *"Vi liker å være best på en del sånne ting"* (ansatt i Posten).

Følgelig kan dette fortelle oss noe om at Capgemini Norge er preget av hva Tvedt (2006) forklarer som den norske modellen, der det foreligger et slags asymmetrisk maktforhold mellom "oss" og "dem", og der bedriftens holdninger legger føringer for hvordan utviklingshjelp skal utføres. Imidlertid får jeg ikke inntrykk av at Capgemini Norge er særlig observant på sin rolle i denne sammenheng, da det tydelig spesifiseres at de kun gir penger og

ingen føringer for arbeidet som blir gjort med Nanhi Kali. *”Vi stiller oss ydmyke i forhold til deres kompetanse og erfaring”* (kommunikasjonsdirektør Capgemini Norge). På tross av at Capgemini Norge muligens er preget av, og opplever sin egen innsats som en barmhjertig samaritan, er det ikke avgjort at dette er en posisjon de utnytter ovenfor India, men heller for sin egen del personlig og internt.

For det tredje er et sentralt element at å drive veldedighetsarbeid som samfunnsansvar lønner seg økonomisk for Capgemini Norge. Årsaken er at for et konsulentfirma som er avhengig av å fakturere så mye som mulig, vil det virke mot sin hensikt økonomisk å ta konsulenter ut av arbeidet for å jobbe med samfunnsansvar. Det er fordi oppfatningen om at samfunnsansvar for Capgemini Norge ikke medfører en økonomisk gevinst som de er avhengig av, noe som strider mot hva Coombs og Holladay (2012) forklarer om muligheten for et finansielt utbytte gjennom å utøve strategisk samfunnsansvar. En holdning som fremgår av materialet er dermed at å engasjere seg i et veldedighetsprogram i form av å gi penger vil være det mest hensiktsmessige for bedriften, fordi de ikke behøver å allokere ressursene sine mellom konsulenttimer og samfunnsansvar.

På bakgrunn av dette forstår jeg det som at Capgemini Norge på tross av å uttrykke samfunnsansvar som særskilt viktig både for samfunnet og dem selv, i tråd med hva Porter og Kramer (2006) sier likevel ikke ønsker å bruke ytterligere ressurser dersom det går utover bedriftens profittmaksimering.

”Selskaper er jo profit and lost. Det er jo penger det dreier seg om til sist. Så det er ikke unaturlig at det fort blir veldedighet for samfunnsansvar når det kommer til corporate level. Fordi, vi er også kyniske nok til at vi vet fryktelig godt hva det vil si dersom vi sier at alle skal bruke en time i uken på samfunnsansvar. Så vi kan gi ganske mye penger før det lønner seg”.

(leder av NaandiKom).

Å både uttrykke bedriftens samfunnsansvar og profitt som særdeles viktig for bedriften, samtidig som det fremmes en holdning om at å bruke tid på samfunnsansvar ikke er økonomisk lønnsomt for bedriften, strider med hverandre. Det er dermed utfordrende å få en god forståelse av hva bedriften faktisk vektlegger som viktig. Jeg mener derfor det er grunn til å tolke bedriftens samfunnsansvar som noe utydelig.

I en forlengelse av dette fremgår mangel på forpliktelse som en fjerde måte å forholde seg til hvorfor bedriften bruker veldedighet som samfunnsansvar. Dette begrunnes i at dersom veldedighet skal gjøres på en bærekraftig måte, trenger bedriften et større engasjement og en sterkere innsatsvilje i arbeidet sitt med samfunnsansvar. Dette kan være utfordrende å få til i den tidkrevende bransjen Capgemini Norge er en del av. Slik beskrevet ovenfor trengs ikke mange ressurser for å bidra gjennom donasjoner til Nanhi Kali prosjektet og dette fungerer dermed som et godt substitutt. Dette oppleves likevel ikke nødvendigvis som bra, fordi manglende forpliktelse gir indikasjoner til at veldedighetsarbeidet kun er noe bedriften utfører fordi det forventes, slik Coombs og Holladay (2012) samt Ihlen (2013) forklarer som en mulig motivasjon til å utføre samfunnsansvar.

Dette fører videre til den femte grunnen til at Capgemini Norge driver veldedighetsarbeid som er fordi det er enkelt og praktisk. Årsaken henger også sammen med det økonomiske aspektet ved bedriften, slik det fremgår i det økonomiske stadiet i pyramidemodellen (Carroll, 1991). Dersom ansatte skulle brukt arbeidstiden sin på samfunnsansvar hadde bedriften mistet penger. Å donere penger til et veldedig prosjekt synes derfor enklere, fordi bedriften kan bidra med samfunnsansvar uten at det går på bekostning av bedriftens formål om å tjene penger. Dessuten forklares det at denne fremgangsmåten oppleves mer praktisk, lett tilgjengelig og lite krevende, noe som fremmer muligheten til at flere i bedriften bidrar med pengedonasjoner. Etter min vurdering sier dette noe om bedriftens manglende vilje til å betrakte samfunnsansvar som lønnsomt.

Et siste element som er fremtredende i datamaterialet innebærer en uenighet om hvorvidt Capgemini Norge faktisk utfører bistand. Der en tydelig holdning uttrykker at samfunnsansvaret til bedriften er en form for bistand, gir flere inntrykk av at det ikke er det. Grunnen til at bedriftens samfunnsansvar fremgår som bistand, er at bistand defineres som det å gi penger, slik Brammer og Millington (2005) forklarer er den vanligste måten for bedrifter å drive filantropisk samfunnsansvar på. Fordi Capgemini Norge sitt samarbeid med Naandi Foundation innebærer å gi pengedonasjoner, betraktes også bedriftens samfunnsansvar som bistand.

I tilfellene bedriftens samfunnsansvar ikke uttrykkes som bistand er det fordi arbeidet med Nanhi Kali oppleves som et dypt integrert engasjement. Flere hevder at bistand ikke er et dypt integrert engasjement, fordi det ikke krever noe annet enn å gi penger.

”Vi ønsket ikke å være en aktør som drev med bistand. Det var derfor vi engasjerte oss så dypt for å unngå denne typiske bistandsfellen at vi gir penger, men ikke er der for gjennomføringsfasen”.

(tidligere styreformann Naandi Norway).

Dette vitner om alternative oppfatninger av hva bistand innebærer, som legger premisser for hvordan bedriften betrakter sitt samfunnsansvar, og dermed også sin rolle som fungerende veldedighetsarbeider. I tillegg gir det inntrykk av en endring i hvordan Capgemini Norge arbeider med veldedighet som samfunnsansvar, der tidligere styreformann av Naandi Norway hevder at de ville *”unngå denne typiske bistandsfellen at vi gir penger”* samtidig som det fremgår i intervjuet med nåværende CEO i Capgemini Norge at *”nei altså sånn som vi gjør nå er det jo å få inn mest mulig penger”*. Dette er interessant, fordi det gir inntrykk av mangel på samkjøring i bedriften. Spørsmålet blir dermed hvordan Capgemini Norge med denne uenigheten har mulighet til å utføre veldedighet som samfunnsansvar på en god måte.

For å oppsummere kan vi fortolke datamaterialet som at det foreligger en tydelig skepsis til Capgemini Norge sin motivasjon og rolle som bidragsyter til veldedighet gjennom bedriftens samfunnsansvar. Blant annet oppfattes bedriftens utgangspunkt for å engasjere seg i veldedighet som å føle seg bra selv, noe som gir inntrykk av egen nytte. Videre oppfatter bedriften at det er hensiktsmessig å drive veldedighetsarbeid fordi det er gjenkjennbart og troverdig, der veldedighet i en norsk kontekst er vanlig og den prefererte måten å gjøre samfunnsansvar på (Simensen, 2003; Tvedt, 2006; Midttun et.al, 2015).

I den sammenheng oppleves veldedighet i form av å gi penger også som enkelt og praktisk, fordi deltakelse er lett tilgjengelig, som gjør at fler ansatte har mulighet til å delta. På bakgrunn av dette betraktes også dette som økonomisk lønnsomt for bedriften, fordi Capgemini Norge hovedsakelig gir penger fremfor tidsressurser. Dette fører videre til ulike oppfatninger innad i bedriften om hvorvidt de driver bistand i det hele tatt. Årsaken er at Capgemini Norge oppfatter bistand som å kun gi penger. Dette oppleves ikke som et dypt integrert engasjement, fordi det fremstår som enkelt. En konsekvens er at Capgemini Norges rolle som veldedighetsarbeider oppfattes som mangelfull når det gjelder engasjement og forpliktelse.

5.2.3 Hvorfor Naandi Foundation som bedriftens samfunnsansvar?

I henhold til hvorfor Capgemini Norge har valgt Naandi Foundation som bedriftens samfunnsansvar, er det seks typiske trekk som fremgår i datamaterialet. Det er utdanning, likestilling, sosial velferd, sosial dumping, kompensasjon og mangelfull forankring i beslutningsgrunnlaget.

Det første sentrale element er utdanning. Grunnen til at utdanning vektlegges som særskilt viktig, er at Capgemini Norge er et stor og globalt konsulentfirma med topputdannede ansatte, der kunnskap og høy kompetanse er bærebjelker for deres virksomhet og suksess. Dette er en identitet bedriften ønsker å ivareta. Å støtte et prosjekt som verdsetter utdannelse vil dermed være i tråd med en av bedriftens fremste verdier, og er i klar sammenheng med deres identitet. *”Det å jobbe med å gjøre en verden bedre, og å bygge kunnskap passet bra, spesielt fordi vi er en kunnskapsbedrift”* (tidligere styremedlem i Naandi Norway).

Videre vektlegges likestilling. I strategidokumentet til Capgemini Norge står det at *”Diversity, the focus on girls and on girl-child education is particularly in line with Capgemini’s own company activities to balance gender diversity”*. Dette vitner om en holdning hvor Capgemini Norge ønsker å støtte et prosjekt som omhandler jenter sin utdannelse, fordi det går overens med likestilling mellom kjønn. Dette er av stor betydning for bedriften, slik det også fremgår ved valg av en kvinnelig direktør for Capgemini Norge.

Det er dermed grunn til å tolke Capgemini Norge sitt engasjement for Nanhi Kali prosjektet som et resultat av bedriftens ønske om å knytte bedriftens samfunnsansvar så nært som mulig til overordnet bedriftsstrategi (Coombs & Holladay, 2012). Dette er en tolkning som finner støtte i utsagnet *”Utdanning, gender diversity og India var en bæredyktig corporate strategy som matchet vårt CSR program”* (tidligere styreformann Naandi Norway). I tillegg fremgår likestilling mellom kjønn, i likhet med utdanning også som en del av bedriftens identitet, som Capgemini Norge ønsker å vektlegge utad. *”En enormt viktig del av Capgemini sitt DNA er likestilling og diversity”* (kommunikasjonsdirektør Capgemini Norge).

En tredje holdning som fremgår av datamaterialet er sosial velferd. Fordi India var, og fortsatt er, et samfunn bedriften har sterk tilstedeværelse i, virket det logisk for bedriften å ta ansvar i samfunnet de opererte i. Det er dermed grunn til å forstå dette som et uttrykk for en

bevissthet omkring belastninger bedriften kan ha på omgivelsene rundt seg. Det vitner om et ønske av å minimere eventuelle skader ved å bidra med ulike ressurser, som et direkte resultat av denne tankegangen. Slik forklarer også Carson og Kosberg (2008) at bedrifter ut fra den tredelte bunnlinje bør tilrettelegge for økonomiske, sosiale og miljømessige belastninger selskapet påfører, for å være bærekraftige.

Som en fortsettelse uttrykkes et kanskje enda tydeligere element for hvorfor bedriften ønsker å bidra til det sosial velferd ved at over 500 av bedriftens ansatte er stasjonert i India. Jeg tolker derfor dette som at det indiske samfunnet oppleves like lokalt og nærliggende for bedriften som lokalsamfunn i Norge. Buchholtz og Carroll (2009) forklarer i likhet at bedrifter med store deler av sin virksomhet og ansatte plassert i andre land gir større filantropiske bidrag dit. Dette gir en forklaring på hvorfor bedriften har valgt å engasjere seg i et prosjekt som for andre kan fremstå som fjernt. *”Det er noe som sier at vi skal bidra lokalt. Det har vi definert som India, fordi sikkert over halvparten av våre ansatte er indere”* (medlem i NaandiKom). Slik sett fremstår samarbeidet mellom Capgemini Norge og India som et sentralt perspektiv, som legger føringene for bedriftens valg av samfunnsansvar.

I likhet med sosial velferd, fremstår redselen for sosial dumping som et fjerde element. Sosial dumping defineres her som å senke standarder på grunn av ytre press fra den globale økonomien. I bedriftssammenheng innebærer dette for eksempel å redusere kostnader ved å flytte produksjon til lavkostnadsland (Alber & Standing, 2000). Videre uttrykkes det at fordi Capgemini Norge hadde fått ytterligere fotfeste i det indiske samfunnet, tok de også i bruk mye av deres kompetente arbeidskraft. Dette resulterte i at bedriftens samfunnsansvar kunne anses som å fungere mot sin hensikt, nemlig å frata India utdanning fremfor å tilføre utdanning. Jeg tolker det dermed som at Capgemini Norge sitt grunnlag for å engasjere seg i Naandi Foundation blant annet bygger på et ønske om å kompensere for de eventuelle ressursene de fratar India, som er viktig for deres videre utvikling. *”Vi tok jo hundrevis ut av India for å bruke de i Norge. Sånn sett var vi jo en braindrain for India. Det her var jo en måte å gi brain back. Vi ga kunnskap tilbake til en ny generasjon”* (tidligere styremedlem i Naandi Norway).

Videre fremgår en holdningen rundt tematikken som at Capgemini Norge ikke ønsker å bli betraktet som en bedrift som utnytter India for billig arbeidskraft, noe Smith (1994) forklarer som skyggesiden av filantropi i en global verden. Dette begrunnes med at Capgemini Norge

ønsker å gjengjelde tjenester hvor de mottar god kompetanse og rimelige priser i sitt samarbeid med India, som skaper fordeler for bedriften. Å støtte en veldedig organisasjon i India uttrykkes derfor som en god måte å forsikre andre om at Capgemini Norge ikke driver sosial dumping eller er utnyttende av noe slag. *”Det å støtte en veldedig organisasjon var et godt eksempel på at man gir noe tilbake til et land som hjalp Norge i den perioden”* (tidligere styremedlem i Naandi Norway).

Dette kan fortelle oss noe om Capgemini Norge sitt initiativ til å ta ansvar for sine handlinger, samt en bevissthet omkring deres rolle som en stor aktør i et globalt samfunn som behøver å ta ansvar i ytterligere grad, slik også Blowfield og Murray (2008) viser. Imidlertid er det grunn til å undre seg over hvorvidt det at Capgemini Norge gir utdanning til et antall indiske jenter kan kompensere for arbeidskraften de tar fra det indiske arbeidsmarkedet i dag. Kompetanse fra India blir brukt til norske formål som Capgemini Norge nyter gode resultater av i dag. Det er likevel vanskelig å si noe direkte om hvorvidt Nanhi Kali prosjektet vil gi samme utviklingsgrunnlag tilbake til det indiske samfunnet om noen år. Det er heller ikke sikkert at effekten av Nanhi Kali er tilstrekkelig til å gi tilbake til India, de ressursene de tok. Er det så samfunnsansvarlig da?

Videre uttrykkes en holdning som kompensasjon. Årsaken til det er at bedriften ønsker å gi noe tilbake på bakgrunn av de gjenværende inntrykkene de satt med fra oppdrag i India, der ansatte følte på huden hvilke urettferdigheter som karakteriserte det indiske samfunnet. Flere uttrykte dermed et ønske om å gi tilbake til noen som trenger det mer enn dem selv, som samsvarer med hvordan filantropi formidles av Buchholtz og Carroll (2009). Denne holdningen begrunnes stort sett med at det følte mer riktig, en holdning fremstilt som typisk for norsk bistand av Simensen (2003).

”Når du reiser ned til India første gang får du litt sjokk, fordi du ser så mange fattige mennesker og barn og folk som sitter i gatene. Også vet du at her skal vi være å gi tjenester til Norge fra, så da vil du fort gi noe tilbake”.

(CEO Capgemini Norge).

En måte å forstå dette på er at Capgemini Norge i stor grad er preget av et filantropisk tankesett, hvor målet med bedriftens samfunnsansvaret er å tilføre samfunnet velferd uten å ha utpregede egeninteresser (Carroll, 1991; Hennigfeld et.al, 2006). Videre uttrykker

holdningene også et ønske om å gi tilbake med grunnlag i hva Simensen (2003) definerer som å styrke egen selvfølelse gjennom moralske handlinger, fordi det føles riktig. Med dette som bakgrunn er det mulig å spekulere i om prosjektets engasjement tar utgangspunkt i at bedriftens ansatte skal føle seg bedre, fremfor et engasjement uten egeninteresser. *”Det er jo alltid noen som slenger litt med leppa og mener at dette er bare noe man gjør for å sove godt om natta”* (leder av NaandiKom).

Hittil oppfattes de ulike holdningene som definerer hvorfor Capgemini Norge valgte Naandi Foundation som bedriftens samfunnsansvar i tråd med bedriftens overordnede strategi og verdigrunnlag. Likevel uttrykkes det også en kritikk av bedriftens samfunnsansvar, hvor engasjementet oppfattes flytende og lite håndfast. Denne kritikken fremgår som mangelfull forankring i beslutningsgrunnlaget.

Grunnen til at det defineres slik er at prosjektet oppleves som lite gjennomtenkt. Årsaken er at samfunnsansvaret til bedriften tar utgangspunkt i et privat engasjement fra toppledelsen, slik også Porter og Kramer (2002) samt Smith (1994) forklarer som typisk for bedrifter. Fremfor å utvikle en bærekraftig gjennomtenkt plan og mål for bedriftens filantropiske bidrag, pleier valg av prosjekt å reflektere holdninger og verdier forankret i ledelsen ved bedriften. *”Det ble jo opprettet fordi Anders og Anne-Sofie og et par andre var i India i forbindelse med kundebesøk. Også kom de over organisasjonen og synes det var kjempe bra. Og derfor!”* (leder for NaandiKom).

På bakgrunn av dette tolker jeg denne delen som et uttrykk for et ønske om ytterligere medvirkning i beslutningsprosesser fra ansatte, noe også Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013) fremstiller som en bærekraftig fremgangsmåte å drive samfunnsansvar på. De hevder at ansatte sitt grunnlag for deltakelse i beslutningsprosesser og engasjement er helt avgjørende for at samfunnsansvar skal ha en positiv effekt på bedriften, der sosiale bidrag som først og fremst er forankret i ledelsen ikke skaper et godt nok engasjement og interesse i hele bedriften.

Den måten vi kan forstå dette på er at mens årsak til valg av samfunnsansvarsprosjekt av enkelte oppfattes som logisk og i tråd med bedriftens strategi, oppleves ikke denne strategiske forankringen like innlysende for alle. Dette er blant annet fordi det betraktes som en beslutning tatt av toppledelsen med individuelle interesser som motivasjon og

beslutningsgrunnlag. Likevel viser diskusjonen også til en klar tanke bak koblingen mellom deltakelsen i Nanhi Kali prosjektet og bedriftens overordnede strategi gjennom utdanning, likestilling og samarbeidet med India. Dette gir inntrykk av at Capgemini Norge har arbeidet strategisk med samfunnsansvar. Likevel er det ikke nødvendigvis sikkert at ledelsen evner å kommunisere dette til resten av bedriften. Dette kan resultere i misnøye blant ansatte på grunn av svake medvirkningsmuligheter, noe som synes viktig for en opplevelse av forankring i hele bedriften, slik det blir forklart av Ditlev-Simonsen og Brøgger (2013).

5.2.4 Et overblikk

Datamaterialet viser en tendens til at Capgemini Norge definerer veldedighet i tråd med definisjonen av filantropi. Videre gis det inntrykk av at bedriften valgte veldedighet som samfunnsansvar fordi det styrker selvfølelsen deres gjennom uselvisk oppførsel, slik Tvedt (2006) hevder er en vanlig årsak til å drive veldedighetsarbeid. I tillegg uttrykkes veldedighet som typisk norsk der det blir betraktet som enkelt og praktisk, fordi det er et kjent og trygt fenomen, i tillegg til å være økonomisk gunstig for bedriften. Årsaken til at bedriften valgte Nanhi Kali prosjektet som sitt samfunnsansvar, er primært fordi det samsvarer med bedriftens overordnede strategi, med fokus på kvinner, utdanning og India. I tillegg begrunnes deres engasjement i Naandi Foundation som et genuint ønske om å bidra til samfunnet de opererer i. Dette samsvarer både med hvordan bedriften definerer samfunnsansvar, og hva de gir som årsaken til hvorfor bedriften burde utføre samfunnsansvar.

5.3 Analyse del 3 – Strategi og omdømme

I denne analysedelen har jeg som formål å undersøke hvorvidt Capgemini Norge betraktes som strategiske i sitt arbeid med samfunnsansvar, og hva det har å si i forhold til bedriften. Videre vil jeg redegjøre for hvilke holdninger som utpreger seg i materialet i forbindelse med bedriftens samfunnsansvars påvirkning på omdømme, både internt og eksternt. Dette vil kunne fortelle noe om hvilke motivasjonsgrunnlag bedriften har for å utføre samfunnsansvar, hvor omdømme forklares som typisk drivkraft (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010). Dette er interessant fordi Capgemini Norge er en næringslivsaktør som utfører et samfunnsinitiativ. Hva får Capgemini Norge igjen for sine samfunnsbidrag?

5.3.1 Driver Capgemini Norge strategisk samfunnsansvar?

Slik det fremgår av empiri er forståelsen om hvorvidt Capgemini Norge er strategisk i sitt samfunnsansvar todelt, der det både uttrykkes at bedriften sitt arbeid med Nanhi Kali er

strategisk, og at det ikke er det. Følgelig vil det derfor bli diskutert hvilke holdninger som ligger til grunn for et slikt standpunkt, og hvilken betydning det kan ha.

I strategidokumentet til Capgemini Norge for samfunnsansvar, fremgår den første holdningen hvor det står forklart at *”CSR initiatives must be incorporated into our business practice”*. Dette gir inntrykk av at bedriften ønsker å arbeide med samfunnsansvar på en strategisk måte, slik Coombs og Holladay (2012) omtaler strategisk samfunnsansvar som at samfunnsspørsmål innarbeides i bedriftens overordnede planer. Årsaken til at Capgemini Norge ønsker dette, uttrykkes som en forståelse av at strategisk samfunnsansvar er formålstjenlig for bedriften. Det er fordi bedriftens evne til å lykkes i sitt engasjementet muliggjøres i større grad ved en strategisk tilnærming med fokus på mål, planer og retningslinjer for arbeidet (Coombs & Holladay, 2012; Brønn og Ihlen, 2009). Hvordan det strategiske arbeidet med Nanhi Kali kan gjøres bærekraftig uttrykkes dermed gjennom langsiktig samarbeid. Etter min vurdering er det i denne sammenheng grunn til å tolke Capgemini Norge sitt arbeid med Nanhi Kali som strategisk forankret, men det kommer imidlertid en fortolkning på neste side som uttrykker det motsatte.

Et annet sentralt element omkring hvorfor Capgemini Norge sitt samfunnsansvar oppfattes som strategisk framkommer i strategidokumentet der det står at *”To achieve true sustainability and be able to include such engagements in our long-term strategies we should address initiatives that also prove beneficial to our company”*. Dette antyder at bedriften tenker strategisk i sine vurderinger omkring bedriftens samfunnsansvar. Capgemini Norge betrakter slik som Porter og Kramer (2006) det å dra nytte av hverandres kvaliteter gjennom en gjensidig avhengighet som styrkende, både for bedriften og samfunnet sin posisjon. Slik fremgår det også i strategidokumentet at

”When we engage in CSR matters we see a broad range of opportunities. Not only in strengthening the societies we operate in and minimizing ecological impact, but also business benefits deriving from our CSR program. By overall encouraging sociological development we strengthen the community’s sustainability, but also our prospects of maintaining and developing business in the very same communities”.

På bakgrunn av dette betraktes Capgemini Norge også i denne sammenheng å drive strategisk samfunnsansvar. Grunnen foreligger som at bedriftens vurderinger av samfunnsansvar

oppfattes som fordelaktig for dem selv også. Slik kan bedriften dra nytte av godene de bidrar med til samfunnet i høyere grad, enn om de ikke hadde involvert seg. Fremstillingen til Porter og Kramer (2006) (i Buchholtz & Carroll, 2009; Brønn & Ihlen, 2009; Werther & Chandler, 2011) forklarer i likhet at bedrifter er strategiske i handlinger hvor de involverer seg i aktiviteter både samfunnet og bedriften drar nytte av.

Likevel forklares det at selv om bedriftens samfunnsansvar oppleves som en integrert del av Capgemini Norge sin strategi, var ikke en strategisk forankring utgangspunktet for at bedriften engasjerte seg i Naandi Foundation. Det er derfor mulig å forstå bedriftens strategiske samfunnsansvar som en konsekvens som har oppstått i senere tid. Det er dermed også grunn til å forstå dette som et uttrykk for tilfeldigheter, der flere uttrykker Nanhi Kali prosjektets strategiske match som flaks for Capgemini Norge. På bakgrunn av dette foreligger det en holdning om at samfunnsansvaret ikke er strategisk, der vurderingene og målene for samfunnsansvaret i utgangspunktet ikke var tiltenkt slik.

For det tredje oppfattes Capgemini Norge sitt samfunnsansvar ikke som strategisk på grunn av manglende tilknytning til bedriftens visjon og mål, slik Brønn og Ihlen (2009) også forklarer som en årsak til at bedrifter mottar kritikk for deres samfunnsansvar. En slik holdning strider også mot det Coombs og Holladay (2012) forklarer som nødvendig for at samfunnsansvar skal betraktes som strategisk, og for at bedriften ikke skal oppleve mistillit når det gjelder motivasjonen for å ta samfunnsansvar. I de tilfellene en klar tilknytning for samfunnsansvar til bedriftens overordnede planer oppleves som svært mangelfull, betraktes bedriftens strategiske samfunnsansvar derfor som ikke-eksisterende.

Årsaken til at det oppleves slik, er at det ikke oppfattes noen klare retningslinjer for hvordan arbeidet med Nanhi Kali skal gjøres. I henhold til hva som er diskutert over, gir dette et inntrykk av at selv om Capgemini Norge har en visjon for hvordan samfunnsansvar bør arbeides strategisk med, oppfattes det ikke som et element som forekommer i praksis. Etter min vurdering vitner dette om en ubalanse mellom hva bedriften uttrykker at de skal gjøre, og hva de faktisk gjør. En årsak til denne ubalansen forekommer blant annet på grunn av hensyn til tid, som vil diskuteres i neste delkapittel (jf. 5.3.2).

Til slutt uttrykkes det en holdning om at bedriften ikke er strategisk i sitt samfunnsansvar, fordi det oppleves som en sidesak: *"Det er ofte litt dugnad"* (kommunikasjonsdirektør

Capgemini Norge). Fordi Nanhi Kali prosjektet oppleves som et element som befinner seg utenfor bedriftens kjernevirksomhet, kan det heller ikke defineres som strategisk samfunnsansvar, slik vist i Brønn og Ihlen (2009) og Coombs og Holladay (2012). Dette bekreftes også av CEO i Capgemini Norge *”Når vi sitter å diskuterer strategi og hva vi skal bli gode på, så diskuterer vi ikke Naandi samtidig”*. Slik gir det inntrykk av at samfunnsansvar ikke betraktes som et element bedriften behøver å være gode på, som gir inntrykk av at Capgemini Norge arbeider med prosjektet uten spesiell kompetanse på området. Med dette som bakgrunn tolker jeg ikke Capgemini Norge sitt samfunnsansvar som strategisk, i motsetning til resonnementet over.

Videre er årsaken til at Nanhi Kali prosjektet betraktes som en sidesak forbundet med økonomi. Fordi det er konsulentene i bedriften som gjør at bedriften tjener penger, kan samfunnsansvar betraktes som å tappe bedriften for ressurser. Det foreligger dermed en holdning om at samfunnsansvar er et element som må arbeides med utenfor arbeidstiden. *”det er jo non profit. Så man er jo nødt til å ha det som en sånn tilleggs bit”* (CEO Capgemini Norge). Således er det grunn til å tolke Nanhi Kali prosjektet som et engasjement som utspiller seg utenfor bedriftens virksomhet, og oppfattes dermed også som en sidesak. Dette bekreftes der en av informantene forteller at

”Det er som en hobby. Det tar tid, og av og til føler man at nå har jeg ikke tid egentlig, men så må man prioritere det. Så jeg har brukt en del av min egen fritid på å være med på det her”.

Etter min vurdering kan Capgemini Norge i denne sammenheng ikke betraktes som strategisk i sin utførelse av bedriftens samfunnsansvar. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis fordi bedriften ikke ønsker å arbeide strategisk eller har planer for hvordan det skal gjøres, men fordi bedriften ikke anser det som en mulighet å bruke flere ressurser på prosjektet, fordi dette vil innebære økonomisk tap for bedriften.

For å oppsummere fremgår det to tydelige holdninger omkring Capgemini Norge sin posisjon som strategisk utøver av samfunnsansvar. Den ene kategorien gir inntrykk av at bedriften driver strategisk samfunnsansvar, mens den andre kategorien hevder at bedriften ikke driver strategisk samfunnsansvar. Når Capgemini Norge oppleves som strategiske i sitt arbeid med Nanhi Kali er det fordi bedriften ønsker å integrere samfunnsansvaret i bedriftens

overordnede planer og strategier, samt å engasjere seg i prosjekter som også kan være fordelaktig for Capgemini Norge, slik Porter og Kramer (2006) definerer strategisk samfunnsansvar.

Likevel uttrykkes det også en holdning om at bedriften ikke fremstår som strategisk i sitt arbeid med Nanhi Kali fordi svært få opplever at det er nok ressurser og dermed engasjement til å arbeide med å inkorporere samfunnsansvaret i alle av bedriftens prosesser. Dette resulterer i at Nanhi Kali vurderes som et sideprosjekt, og kan dermed ikke betraktes som strategisk.

5.3.2 Internt omdømme og bedriftskultur

Flere uttrykker at omdømme er en av hovedmotivasjonene for bedrifter til å drive samfunnsansvar (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010; Brønn & Ihlen, 2009). I Capgemini Norge viser hovedmotivasjonen seg å gjelde det interne omdømmet til bedriften, samt styrking av bedriftskultur innad. Det vil i den sammenheng dermed være fruktbart å undersøke hvilke vurderinger som ligger til grunn for denne holdningen, hvordan bedriften opplever at samfunnsansvaret styrker bedriftskulturen og omdømmet internt i bedriften, samt hvilken betydning det har for Capgemini Norge.

En holdning forklares som at bedriftens samfunnsansvar skaper stolthet hos ansatte, som medfører at det interne omdømme i bedriften styrkes. Årsaken til at bedriftens samfunnsansvar skaper en stolthet i bedriften er at de ansatte opplever at de bidrar til å utgjøre en forskjell som de er stolt av å være en del av. Fordi det er bedriften som fronter prosjektet og de ansatte sin deltakelse i det, oppleves deltakelsen som en kollektiv stolthetsfølelse i bedriften, som styrker det interne omdømme til bedriften. Således uttrykkes den interne stoltheten som bedriftens samfunnsansvar medfører, at de ansatte føler en ytterligere lojalitet til bedriften, slik også Brammer og Millington (2005) Grey og Balmer (1998) og Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) forklarer at et godt omdømme kan påføre internt. På bakgrunn av dette vurderer jeg Capgemini Norge sitt arbeid med samfunnsansvar som fordelaktig for å styrke omdømme innad i bedriften, fordi det gis inntrykk av at ansatte yter større innsats og lojalitet som et resultat av arbeidet med samfunnsansvar.

Likevel fremstår det en tydelig tendens i materialet som viser det motsatte, hvor bedriftens samfunnsansvar ikke oppleves som å skape stolthetsfølelse for arbeidsplassen. Årsaken er at

bedriftens samfunnsansvar oppfattes som begrenset. Problemet uttrykkes imidlertid ikke som at Nanhi Kali prosjektet i seg selv ikke skaper stolthet internt i bedriften, men heller at bedriften mangler evne til å forvalte og opprettholde arbeidet sitt med samfunnsansvaret på en tilfredsstillende måte. Det uttrykkes dermed en misnøye omkring bedriftens forankring og arbeid med samfunnsansvar, noe det bør jobbes bevisst med for at stolthetsfølelsen skal vedvare. På bakgrunn av dette tolker jeg det som de ansatte i Capgemini Norge anser Nanhi Kali prosjektet som et engasjement som har potensiale til å skape stolthet internt i bedriften, men at det i dag ikke er tilfellet, fordi prosjektet ikke arbeides nok med.

”Jeg er stolt over at Capgemini har begynt med dette, jeg er stolt av at vi har ansatte som startet opp dette. Jeg er stolt av at vi fortsetter å bry oss om dette, men jeg er ikke spesielt stolt over hvordan Capgemini Norge forvalter sitt engasjement”.

(leder i NaandiKom).

Dette uttrykker en opplevelse av at Capgemini Norge sitt samfunnsansvar har potensiale til å skape en stolthet slik det uttrykkes i den første fremstillingen, men at det i dag ikke er tilfellet. Utsagnet uttrykker imidlertid et ønske om ytterligere hengivenhet og engasjement for prosjektet, slik at de ansatte opplever at prosjektet er gjennomført og virkningsfullt i den grad at det gjør dem stolt.

En siste årsak som uttrykker at samfunnsansvaret ikke skaper stolthet, innebærer at samfunnsansvaret belager seg på at de ansatte i Capgemini Norge gir pengedonasjoner for å bidra til India. Det fremgår imidlertid ikke misnøye omkring Nanhi Kali prosjektet, men en misnøye ved at bedriften sine premisser for deltakelse i samfunnsansvarsprosjektet er avhengig av de ansatte. Dette oppleves som mindre troverdighet og uselvisk fordi bedriftens bidrag til samfunnsansvar ikke baserer seg på bedriftens egne donasjoner, og stolthetsmomentet oppleves dermed mer tvilsomt. Dette uttrykker imidlertid det motsatte av hva Brammer og Millington (2005) forklarer at er den vanligste måten å drive filantropisk samfunnsansvar på, hvor ansatte donerer veldedige bidrag fra lønnen sin. Etter min vurdering skaper samfunnsansvaret til Capgemini Norge dermed ikke nødvendigvis den interne stoltheten som bedriften har ambisjoner om.

Til slutt fremgår det av materialet at bedriftens samfunnsansvar ikke har en påvirkning på bedriften internt. Årsaken er at ikke alle ansatte føler en tilhørighet til Nanhi Kali prosjektet,

fordi de relaterer seg og engasjerer seg i andre temaer. Bedriften evner dermed ikke å oppnå målet sitt om å bruke samfunnsansvaret for å styrke det interne omdømmet. En slik holdning samsvarer med hva Bhattacharya (2008) (i Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013) hevder kan være en utfordring med samfunnsansvar, fordi bedriften ofte ikke har en klar oppfatning av de ansattes behov og ønsker når det gjelder samfunnsansvar. Fordi Capgemini Norge sitt samfunnsansvar er et resultat av ledelsens eget initiativ, tolker jeg det som at bedriftens ansatte ikke opplever en sterk deltakelse i beslutningsprosessene. Dette gir inntrykk av at de ikke deler et like stort engasjement. Etter min vurdering virker det dermed som at samfunnsansvaret ikke fungerer som en måte å styrke det interne omdømmet på, selv om det er en av hovedmotivasjonene til bedriften.

På bakgrunn av dette er det tydelig at oppfatningen av bedriftens samfunnsansvar med formål om å styrke det interne omdømme til bedriften er splittet. For det første uttrykkes det en holdning om at et godt internt omdømme kan styrke individers ønske om å jobbe for bedriften, samt skape stolthet og lojalitet rundt arbeidsplassen for de ansatte. Det uttrykkes imidlertid også en holdning som representerer det motsatte der det er usikkert om hvorvidt bedriftens samfunnsansvar har nevneverdig påvirkning overhode. Dette vitner om en skjevhet i Capgemini Norge som gir inntrykk av manglende dialog innad i bedriften, slik Bhattacharya (2008) (i Ditlev-Simonsen og Brøgger, 2013) advarer mot. Etter mine vurderinger er det derfor grunn til å tvile på om samfunnsansvaret fungerer etter intensjonen om å styrke omdømmet internt, slik det er oppført som et strategisk mål ved samfunnsansvaret i strategidokumentet.

Hittil fremgår internt omdømme som et sentralt element i materialet. Imidlertid viser også et annen interessant element seg som bedriftskultur. I den sammenheng oppleves bedriftens samfunnsansvar som et verktøy som kan brukes til å skape en god bedriftskultur internt i Capgemini Norge. Flere elementer ved samfunnsansvaret peker seg ut. Blant annet betraktes det å skape en bedriftskultur gjennom samfunnsansvar som viktig for å bevare ansatte. Årsaken begrunnes med at Capgemini Norge er et konsulentselskap hvor det å bevare en tilhørighet til bedriften er utfordrende, men også særdeles viktig. Grunnen til det er at konsulentene i bedriften ofte er på oppdrag hos andre bedrifter. En konsekvens er at det oppstår lange tidsperioder mellom når konsulentene er hos Capgemini Norge.

”Hvis du er konsulent og er utplassert hos NAV i fire år, hvilken kultur er det da de absorberer? Oppdragskundens kultur eller hjemme-kultur?”.

(tidligere styremedlem Naandi Norway).

I den sammenheng oppleves bedriftens samfunnsansvar som et element som kan skape en tilhørighet og et felles holdepunkt for de ansatte. Det er hensiktsmessig for bedriften slik Carson og Kosberg (2008) samt Coombs og Holladay (2012) forklarer at en felles kultur kan holde bedriften samlet. På bakgrunn av dette tolker jeg det som at bedriften ønsker å bruke sitt samfunnsansvar til å skape en bedriftskultur som kan opprettholde ansattforhold. Det er fordi bedriften kan oppfattes som bekymret for at høyt kompetente ansatte skal forlate bedriften som en konsekvens av en ustabil konsulenttilværelse og manglende opplevelse av tilhørighet til Capgemini Norge.

Videre oppfattes samfunnsansvar som et verktøy for å lage en intern bedriftskultur, fordi det skaper en teamfølelse som er motiverende for de ansatte, hvor bedriftens samfunnsansvar står som eksempel på hva de ansatte klarer å få til sammen. Grunnen til at dette oppfattes som formålstjenlig forklares som at bedriften oppfatter verdier og kultur som mer adferdsstyrende for sine ansatte enn for eksempel lønnsforhøyelse. Etter min vurdering gir dette inntrykk av at bedriften bruker teamfølelsen samfunnsansvaret lager til å skape et ytterligere ønske om å være en del av bedriften. Slik oppfattes verdier og holdninger som mer håndfast og stabilt i å opprettholde en tilhørighet, enn penger eller andre substitutter. Carson og Kosberg (2008) og Coombs og Holladay (2012) forklarer i likhet at bedrifter trenger et holdepunkt for felles verdi som skaper tilhørighet til bedriften.

Den siste holdningen som fremgår om hvorfor samfunnsansvar styrker bedriftskulturen til bedriften, innebærer en oppfatning om at dette er den primære årsaken til at bedriften engasjerer seg i Nanhi Kali prosjektet. Årsaken er at dersom formålet hadde vært å samle inn så mye penger som mulig, har bedriften et betydelig større potensiale til å ekspandere giverstøtten. Som et resultat oppfattes det å styrke bedriftskultur som primær motivasjon, fordi donasjonene sentrerer innad i Capgemini Norge.

”Hvis noen hadde kommet til meg og spurt om jeg var villig til å gi en hundrings i måneden for et sånt prosjekt, så hadde jeg jo sagt ja. Veldig mange ville sagt ja. Da hadde de jo økt støtten betydelig, men det gjør de ikke. Ikke som jeg har sett”.

(ansatt i Posten).

Etter min vurdering gir denne holdningen inntrykk av at fordi Capgemini Norge sitt samfunnsansvar ikke har et fremtredende fokus utad, oppfattes det ikke som et strategisk ønske eller tro fra Capgemini Norge sin side å bruke Nanhi Kali prosjektet til å styrke det eksterne omdømmet til bedriften. Fordi samfunnsansvaret heller ikke oppfattes som relevant i konkurranse med andre bedrifter (jf. 5.3.3) leder det meg til å tro at motivasjonen er rettet mot intern bedriftskultur.

Slik diskusjonen viser fremgår både internt omdømme og bedriftskultur som svært sentrale elementer for hvorfor Capgemini Norge driver samfunnsansvar. I Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) sin undersøkelse fremstilles det ti punkter som beskriver de primære årsakene til at bedriftsledere engasjerer seg i samfunnsansvar. Videre spurte de norske bedriftsledere, studenter og ansatte i frivillige organisasjoner hvilke av disse ti punktene som i høyest grad motiverte bedrifter til å ta samfunnsansvar, hvor omdømme uttrykkes som å ha stor verdi. Med grunnlag i beskrivelsen ovenfor er det imidlertid mulig å spekulere i om det burde legges til et ellefte element i Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) sin studie, fordi aspektet vedrørende samfunnsansvar sin betydning for bedriftskultur er funnet å ha en betydelig tyngde i beslutningene om hvorfor Capgemini Norge tar samfunnsansvar.

5.3.3 Eksternt omdømme

I Capgemini Norge er det hovedsakelig syv ulike virkninger som uttrykkes når det gjelder forholdet mellom samfunnsansvar og bedriftens eksterne omdømme. Disse virkningene er ansettelsesforhold, vinne kontrakter, relasjon til kunder, samarbeid med kunder, konkurranse, kommunikasjon og samfunnsansvar som salgsvare. Videre foreligger det en relativt stor enighet om at bedriftens samfunnsansvar gir et godt omdømme eksternt, men at det likevel ikke har noen særlig stor effekt for bedriften. Følgelig vil det derfor bli diskutert hvilke vurderinger som ligger til grunn for de ulike holdningene til Nanhi Kalis påvirkning på Capgemini Norges eksterne omdømme.

I strategidokumentet til Capgemini Norge står det at *"We are committed to being a responsible employer whom people choose to work for"*. En tydelig virkning som går frem av materialet er dermed ansettelsesforhold. I den sammenheng forsøker bedriften å bruke samfunnsansvar til å skape et godt eksternt omdømme som har evne til å tiltrekke kompetanse til bedriften. Dette omtaler også Turban og Cable (2003) som en evne samfunnsansvar har. Det gis dermed inntrykk av at bedriften har en oppfattelse om at dagens arbeidstakere ønsker å jobbe for en ansvarlig og etisk bedrift.

"Vi tror det har betydning for kompetansemarkedet. Det er talenter som vi ønsker å trekke til oss, der de ser at dette er en attraktiv ting hos en arbeidsgiver".

(kommunikasjonsdirektør Capgemini Norge).

Dette vitner om en forståelse av at bedriftens evne til å rekruttere den beste kompetansen i markedet avhenger av et godt omdømme, der å opptre som en ansvarlig bedrift gjennom Nanhi Kali prosjektet oppfattes som en fruktbar strategi for å nå det målet.

Det andre sentrale elementet i empirien er å vinne kontrakter på bakgrunn av et godt eksternt omdømme. Årsaken er at Capgemini Norge som følge av sitt arbeid med Nanhi Kali har oppnådd et godt omdømme, og dermed oppleves ønske om å samarbeide med dem som styrket. Et resultat er at bedriften har vunnet kontrakter med andre bedrifter som en direkte konsekvens av at kunden har vektlagt samfunnsansvaret deres som positivt, noe Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) også forklarer som en årsak til bedrifters samfunnsansvar. Likevel oppleves ikke dette som typisk, fordi det å vinne kontrakter med grunnlag i bedriftens samfunnsansvar kun har hendt et fåtall ganger. I de tilfellene bedriften har vunnet kontrakter oppleves det som et resultat av at kundene også leverer tjenester til India, og derfor blir ytterligere tiltrukket av konseptet.

Jeg forstår dermed denne kategorien som et eksempel på hvilke ringvirkninger omdømme kan ha for bedriften, men at det likevel ikke er en utpreget oppfatning vedrørende omdømmets effekt, fordi samfunnsansvarets posisjon i å vinne kontrakter først og fremst gjelder bedrifter som opererer i India. Etter min vurdering oppfattes eksternt omdømme dermed heller ikke som et motivasjonsgrunnlag til å arbeide med samfunnsansvar.

For det tredje uttrykkes styrkede relasjoner til kunder som en effekt omdømme kan tilføre bedriften gjennom samfunnsansvar. Årsaken er at flere oppfatter det å knytte en relasjon til kunden gjennom en felles verdi eller holdning kan medføre et større ønske om å samarbeide fra kundens side. Denne oppfatningen bekreftes også av Brønn og Ihlen (2009) som en typisk virkning et godt omdømme kan ha. I Capgemini Norge sitt tilfelle er ambisjonen å bruke bedriftens samfunnsansvar som en slik felles verdi. *”Det handler jo om å få en tilknytning til bedrifter som er på et helt annet nivå enn det du får på en vanlig kontrakt som vi selger. Så det handler jo på en måte om å skape en relasjon”* (medlem i NaandiKom).

På tross av at Capgemini Norge opplever et potensiale i, samt har en ambisjon om, å bruke omdømme til å styrke relasjoner og tillit til kunden (Brønn & Ihlen, 2009) betraktes dette ikke som tilfellet for bedriften i dag. Dette forklares blant annet gjennom at bedriften ikke utøver samfunnsansvaret sitt like lidenskapelig som hva de gjorde for noen år tilbake, der relasjoner gjennom samfunnsansvar i mange tilfeller forekom i Capgemini Norge. Det er derfor mulig å betrakte omdømmekapitalen til bedriften som svekket, og vitner om slik Fombrun et.al (2000) forklarer om at omdømmekapital utsettes for risiko hver dag. Som et resultat av at omdømmekapitalen svekkes, minsker også mulighetsrommet og sikkerhetsnettet til bedriften som et godt omdømme gjennom samfunnsansvar kan skape. Dette er imidlertid noe bedriften arbeider med. Capgemini Norge anerkjenner dermed effekten eksternt omdømme kan ha for bedriften, men opplever likevel ikke at en slik effekt er tilfellet hos dem.

I den sammenheng fremgår en fjerde virkning som at eksternt omdømme ikke har noen effekt for Capgemini Norge når det gjelder samarbeid med kundebedrifter. Årsaken er at det er enkeltpersoner i kundebedriftene som har engasjert seg i Capgemini Norges bidrag til Nanhi Kali prosjektet, ikke hele bedriften.

”Jeg tror det fungerer på et personlig plan. Mellom Anne-Sofie og lederen i Entercard så kan de sammen synes at dette er utrolig bra å støtte, og skaffe seg en relasjon slik. Men jeg tror ikke nødvendigvis en som jobber i finansavdelingen til Entercard synes at Capgemini er helt fantastiske fordi vi støtter Naandi”.

(medlem i NaandiKom).

Problemet foreligger dermed i de tilfellene hvor enkeltpersoner fra kundebedriften som har en relasjon til Capgemini Norge på bakgrunn av samfunnsansvaret deres, slutter i jobben sin. Det er dermed utfordrende å opprettholde relasjonen og samarbeidet med kundebedriften, fordi enkeltindividene som engasjerte seg er borte. Slik kan det tolkes som at Capgemini Norge ikke anser et godt eksternt omdømme som et bærekraftig nok virkemiddel til å skape relasjoner med kunder. Det er fordi relasjonen gjennom samfunnsansvar fremgår som ustabil når det er enkeltindivider bedriften knytter en relasjon til, og ikke bedriften som helhet, noe Capgemini Norge avhenger av for å opprettholde et samarbeid basert på arbeidet med Nanhi Kali.

Den femte virkningen omkring bedriftens eksterne omdømme innebærer en opplevelse av at samfunnsansvaret til bedriften resulterer i et godt omdømme eksternt, slik det forklares av Lewis (2003) men at det likevel ikke har noen påvirkning i konkurranse med andre bedrifter. Dette avviker fra hva Porter og Kramer (2006) (i Buchholtz og Carroll, 2009) omtaler som et resultat av strategisk utførelse av bedriftens samfunnsansvar og gir dermed inntrykk av manglende strategisk plan for dette arbeidet. Det som er typisk for dette elementet er at i tidligere tilfeller hvor bedriften har forsøkt å bruke bedriftens samfunnsansvar som en måte å tiltrekke seg kunder på, har kunden valgt konkurrenten deres istedenfor. Slik sett opplever ikke Capgemini Norge samfunnsansvar som en mulighet til å konkurrere med andre bedrifter.

”Vi var hos DNB og jeg holdt et innlegg om Naandi, men vi vant jo ikke da. Dessverre. Vi tapte. Men da ble jeg referert til DNB sånn åtte år senere. Så vi hadde jo gitt inntrykk da. Men de valgte oss jo ikke likevel”.

(CEO Capgemini Norge).

Dette kan bety at selv om bedriftens samfunnsansvar i denne sammenheng ikke har noen påvirkning på konkurransemarkedet til Capgemini Norge, oppleves likevel samfunnsansvaret som en kilde til positiv oppmerksomhet for bedriften. Jeg tolker det dermed som at samfunnsansvaret bidrar til å styrke det eksterne omdømme til bedriften selv om bedriften ikke opplever en konkurransemessig effekt.

Videre er det sjette elementet ved empirien spesielt interessant ved at bedriftens samfunnsansvar ikke på noen som helst måte oppleves som å ha en effekt på hvordan kunder betrakter dem. Dette strider mot hva Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) omtaler som

samfunnsansvar sitt potensiale til å øke omdømmekapitalen til bedriften. Grunnlaget for dette synet forklares imidlertid som at Capgemini Norge ikke er dyktige nok i å kommunisere arbeidet sitt med Nanhi Kali utad. Det oppleves derfor heller ikke at potensielle kunder vet at de driver med samfunnsansvar. Et eksempel som i stor grad bekrefter denne oppfattelsen fremgår i intervjuet med informanten som jobber for kundebedriften til Capgemini Norge, Posten, som sier at

”Hadde jeg ikke vært i India å vært litt mer enn vanlig interessert i nødhjelp, så hadde jeg ikke engang visst at de er med i Naandi. Hvis du går i Posten å spør de som er ansatt der, og de i IT som har mye med Capgemini å gjøre, så tror jeg ikke at du finner så mange som er klar over at de gjør det”.

Et resultat blir dermed at samfunnsansvaret til bedriften heller ikke bidrar i å skape et godt omdømme eksternt. Det som er interessant med dette er at mens bedriften gir inntrykk av at internt omdømme gjennom samfunnsansvar er særdeles viktig for bedriften (jf. 5.3.2) gir de gjennom mangelen på kommunikasjon eksternt, inntrykk av at det ikke betraktes som like fruktbart med et godt omdømme utad. Årsaken til dette henger sammen med hva som blir diskutert i neste avsnitt, og siste virkning av eksternt omdømme.

Til slutt uttrykkes en virkning som at bedriftens samfunnsansvar ikke har noen påvirkning på det eksterne omdømmet til Capgemini Norge, fordi det kan oppleves som en salgsvare. Årsaken er at i de tilfellene bedriften har forsøkt å vinne kundekontakter ved å vise til arbeidet med Nanhi Kali og prøver å få kundene til å bli med å sponse, betraktes dette i noen tilfeller som et prosjekt de arbeider med for å kunne fremstille seg selv som legitime samarbeidspartnere, og ikke fordi de har en uselvvisk motivasjon til å bidra til samfunnet, slik filantropi forklares (Carroll, 1991). Slik avhenger bedriftens samfunnsansvar som omdømmeforsterker også av interessenters forståelse av hva som er samfunnsansvarlig. Dette forklarer Siltaoja (2006) at avhenger av interessentenes verdier i forhold til hvordan deres samfunnsbidrag vurderes som moralske handlinger. I den sammenheng uttrykker bedriften også at de ønsker å være svært forsiktig med å bruke bedriftens samfunnsansvar som et PR stunt fordi det i enkelte tilfeller kan tilføre negative konsekvenser, slik også Brønn og Ihlen (2009) hevder.

Etter min vurdering oppfatter jeg dette som at bedriften ikke anser Nanhi Kali som et element som tilfører Capgemini Norge et godt omdømme blant kunder, fordi det å bruke prosjektet i salgssammenhenger gir inntrykk av egeninteresser. Dette gagnar ikke omdømme og derfor er de tilbakeholdne i sin kommunikasjon av samfunnsansvar utad, fordi de ikke ønsker å oppfattes slik. Fordi bedriften er restriktiv i sin kommunikasjon av samarbeidet med Naandi Foundation, er det dermed heller ikke sikkert at de opplever noen særlig effekt ved bedriftens omdømme. I den sammenheng mener jeg også her at det var en riktig avgjørelse for denne oppgaven å beholde det filantropiske stadiet i Carroll (1991) sin modell (jf. 3.2.2) da en tydelig tendens i datamaterialet viser at det å fremstå som genuine og uselviske også er viktig for omdømme.

I sum viser datamaterialet først og fremst en spredning i oppfatninger omkring eksternt omdømme. Holdningene varierer fra å betrakte bedriftens omdømme på bakgrunn av samfunnsansvar som et godt verktøy i relasjon til kunder, til å uttrykke bedriftens samfunnsansvar som helt irrelevant for hvordan ulike interessenter betrakter dem. Likeså uttrykker flere av holdningene motstridende syn, der det for eksempel forklares at bedriftens omdømme som følge av samfunnsansvaret kan brukes til å vinne kontrakter, i tillegg til at det uttrykkes at det ikke kan brukes til å vinne kontrakter, fordi det oppfattes som et salgstriks. På tross av ulike og motstridende holdninger gir materialet likevel inntrykk av en viss enighet om at samfunnsansvar kan fungere positivt for omdømmet til bedriften, selv om det ikke nødvendigvis oppleves som tilfellet for bedriften i dag.

5.3.4 Et overblikk

I dette kapitlet er temaene strategisk samfunnsansvar, internt omdømme, samfunnsansvar som bedriftskultur og eksternt omdømme diskutert. Formålet med dette har vært å få en forståelse av hvorvidt Capgemini Norge driver strategisk samfunnsansvar og hvilken betydning samfunnsansvaret til bedriften kan ha for omdømme deres.

Slik det fremgår i datamaterialet kan Capgemini Norge betraktes som strategisk i sitt samfunnsansvar, fordi de har laget en strategisk plan og mål for hvordan de skal arbeide med samfunnsansvar på en måte som gagnar både samfunnet og dem selv, noe Porter og Kramer (2002, 2006) omtaler som strategi. Selv om bedriften har planer og mål for hvordan dette arbeidet skal utføres, oppleves bedriften likevel ikke strategiske i sitt samfunnsansvar på grunn av lite ressurser og engasjement. Det er dermed mulig å hevde at bedriften oppfattes

strategiske på papir, men ikke i praksis. Dette forteller noe om deres hengivenhet og fokus på samfunnsansvar. Det gir også inntrykk av at bedriftsverdien av å utføre samfunnsansvar er minimal, da det ikke er strategisk.

Videre betraktes ikke bedriftens samfunnsansvar som særlig lønnsomt for bedriften bortsett fra i de tilfellene det bidrar til å skape en sterkere relasjon til potensielle kundebedrifter. Dette uttrykkes imidlertid ikke som et typisk resultat for bedriften, og samfunnsansvaret betraktes dermed heller ikke som særlig virkningsfullt for det eksterne omdømme til bedriften. Imidlertid uttrykkes det en ambisjon om å bruke bedriftens samfunnsansvar i å styrke det interne omdømme i Capgemini Norge. Bedriften lykkes kun delvis der holdninger uttrykker både at samfunnsansvaret styrker stolthet og lojalitet for arbeidsplassen, i tillegg til holdninger som mener at det ikke er tilfellet i det hele tatt. Imidlertid fremstår det å bruke samfunnsansvar for å skape en bedriftskultur som et svært sentralt element for Capgemini Norge. Det er fordi Nanhi Kali oppleves som å ha potensiale til å skape en tilhørighet og teamfølelse, som gir positive ringvirkninger for bedriften ved å holde på ansatte som er fornøyde med arbeidsplassen sin.

Den nye kunnskapen som fremgår av funnene ved denne analysedelen er at internt omdømme og bedriftskultur spiller en særskilt rolle i motivasjonsgrunnlaget til hvorfor Capgemini Norge utfører samfunnsansvar. Det eksterne omdømme til bedriften, som et resultat av samfunnsansvar blir dermed ikke betraktet som særlig virkningsfullt. Dette står i kontrast til hva Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) forklarer som primært motivasjonsgrunnlag, og det er dermed grunn til å undre over om forskningen til dels er ufullstendig.

6. Avslutning

Med Capgemini Norge som case har formålet med denne oppgaven vært å besvare hva bedriftens samfunnsansvar er, og hvorfor Capgemini Norge engasjerer seg i bedriftens samfunnsansvar. Videre forekommer det tre underproblemstillinger knyttet til hvordan bedriftens samfunnsansvar forstås, hvorfor bedriften har valgt veldedighet som samfunnsansvar og hvordan deres strategiske samfunnsansvar har betydning for bedriftens omdømme. I den sammenheng vil det som følger først bli besvart hva bedriftens samfunnsansvar er, noe jeg ser i sammenheng med de to første underproblemstillingene, slik rekkefølgen over antyder. Deretter vil den andre delen av problemstillingen om hvorfor bedriften tar samfunnsansvar bli besvart, som jeg ser i sammenheng med den siste underproblemstillingen.

Når det gjelder hva bedriftens samfunnsansvar er, viser tendensen i datamaterialet at Capgemini Norge har en forståelse av begrepet samfunnsansvar som i stor grad samsvarer med eksisterende litteratur på feltet. Dette gir inntrykk av at bedriften innehar evne til å reflektere rundt, og strukturere arbeidet med bedriftens samfunnsansvar på en måte som er bærekraftig for både samfunnet og bedriften. Likevel fremgår en del misnøye omkring hvordan bedriften utfører samfunnsansvaret sitt, der det uttrykkes en løs kobling til strategi. Flere er ikke engang klar over at bedriften har et dokument for bedriftens samfunnsansvar. Slik oppfattes arbeidet også som mangelfullt når det gjelder engasjement og kompetanse for hvordan samfunnsansvar utføres, på tross av forståelsen av hva begrepet innebærer. Dette tyder på et stort potensiale og mulighet til å forbedre seg.

Videre har Capgemini Norge valgt å definere bedriftens samfunnsansvar som veldedighet. Slik bedriften definerer veldedighet samsvarer i stor grad med hvordan filantropi blir beskrevet, der tanken er at man skal utføre handlinger gjennom et genuint ønske om å hjelpe andre, uten å ha egeninteresser. Etter mine vurderinger var det derfor riktig å bevare det filantropiske stadiet som en del av samfunnsansvarsmodellen til Carroll (1991) i denne oppgaven, fordi det gjennom analysen bekreftes at filantropi er et sentralt element i bedriftens arbeid med samfunnsansvar.

Årsaken til hvorfor Capgemini Norge har valgt akkurat veldedighet som bedriftens samfunnsansvar begrunnes med at det skaper en god selvfølelse av å gi noe tilbake. Videre

foretrekkes veldedighet som bedriftens samfunnsansvar fordi det oppleves som enkelt og praktisk. Veldedighet forklares som noe folk kjenner seg igjen i, føler seg trygge på og har kjennskap til på grunn av den norske tradisjonen med å drive utviklingsarbeid. Til slutt begrunner de valget av veldedighet som innhold i samfunnsansvar som økonomisk lønnsomt, der de verken behøver å bruke store mengder tidsressurser eller arbeidstiden sin for å bidra med samfunnsansvar.

At Capgemini Norge valgte akkurat Nanhi Kali som bedriftens samfunnsansvar begrunnes med at prosjektet samsvarte godt med verdiene til bedriften og den overordnede strategien til virksomheten gjennom likestilling, utdanning og samarbeid med India. Likevel viser empirien også en tendens til kompensasjon for valg av Nanhi Kali som bedriftens samfunnsansvar, der urettferdighetene i det indiske samfunnet skaper et ønske om å gi noe tilbake til bedriften driver sin virksomhet. Slik viser bedriften en filantropisk tankegang bak hvorfor de valgte Nanhi Kali, men samtidig også en motivasjon om å føle seg selv bedre gjennom moralske handlinger, som kompensasjon for sin tilstedeværelse.

Når det gjelder hvorfor Capgemini Norge engasjerer seg i samfunnsansvar, uttrykker bedriften først og fremst et ideologisk utgangspunkt, der bedriften opplever et genuint ønske om å bidra til samfunnet de driver store deler av sin virksomhet i, slik filantropi også beskrives. Likeså begrunnes engasjementet med en forståelse av mulige negative belastninger bedriften kan ha på samfunnet, som resulterer i et ønske om at bedriften skal opptre moralsk og etisk i sine handlinger for å minimere skade.

Det mest interessante funnet for hvorfor bedriften tar samfunnsansvar, fremgår imidlertid som der Capgemini Norge uttrykker at bedriftens engasjement i Nanhi Kali ikke har noen særlig innvirkning på hvordan bedriften betraktes av eksterne interessenter. Bedriften opplever i liten grad fordeler innenfor konkurranse, lønnsomhet eller relasjoner til kunder. Med andre ord fremgår ikke eksternt omdømme som relevant for hvorfor bedriften driver samfunnsansvar i motsetning til hva de fleste andre forskningsresultater viser (Fombrun, Gardberg og Barnett, 2000; Lewis, 2003; Ditlev-Simonsen & Midttun, 2010).

Det Capgemini Norge derimot uttrykker, er at Nanhi Kali fungerer som en motivasjon til å styrke det interne omdømme i selskapet. Målet til bedriften er å gjennom samfunnsansvar skape en stolthet og lojalitet internt i bedriften. Selv om internt omdømme fremgår som en

motivasjon til hvorfor Capgemini Norge tar samfunnsansvar, er det imidlertid usikkert om det fungerer i den grad bedriften har ambisjoner om. Årsaken er at flere uttrykker mangel på forankring og troverdighet som svekkende for å skape stolthet internt i bedriften. Imidlertid oppfattes det å skape bedriftskultur gjennom samfunnsansvar som betydningsfullt for bedriften. Grunnen er at det foreligger en oppfatning om at en sterk bedriftskultur evner å beholde kompetent arbeidskraft og skape en kultur basert på verdier som de ansatte kan være stolte av, hvor samfunnsansvaret til bedriften står som et eksempel på hva de klarer å utgjøre sammen. Fordi Capgemini Norge er et konsulentselskap med ansatte plassert ved ulike lokasjoner, kan det være utfordrende å skape en tilhørighet som gjør at de ansatte tilegner seg Capgemini Norge sin kultur, fremfor kulturen til kundebedriften de er i oppdrag hos (Carson & Kosberg, 2008; Coombs & Holladay, 2012).

Bedriftens samfunnsansvar bidrar dermed til å skape en sterk bedriftskultur internt, der de ansatte ønsker å være en del av den spesifikke kulturen som Capgemini Norge tilbyr, og fremstår dermed som motivasjon til hvorfor bedriften driver samfunnsansvar. Dette er interessant fordi bedriftskultur ikke fremgår som et perspektiv Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) fremhever som bedrifters motivasjon til å drive samfunnsansvar. Det gir grunn til å stille spørsmål ved om studien til Ditlev-Simonsen og Midttun (2010) burde tillegges et ellefte perspektiv, som omhandler bedriftskultur. Selv om Capgemini Norge er et relativt lite firma, i et relativt lite land, befinner ikke bedriften seg i en unik og særskilt rolle, og jeg vil derfor påstå at det eksisterer lignende bedrifter de kan sammenliknes med. Slik kan perspektivet om bedriftskultur være et nytt funn, og fortjener etter min vurdering å undersøkes ytterligere, for å undersøke om det har oppstått en ny trend i bedrifts-Norge, eller om det kun er et perspektiv som kan tilføres Capgemini Norge.

6.1 Videre forskning

Verdien av studien er at jeg med utgangspunkt i min empiri har kritisert noen dominerende teorier om bedrifters samfunnsansvar, og pekt på hva som i følge min studie muligens mangler ved dem. Verdien av dette fremgår som at bedrifters samfunnsansvarsstrategi kan handle mer om internt omdømme og bedriftskultur enn hva som vanligvis omtales som en motiverende faktor. Min konklusjon for denne oppgaven er dermed at Capgemini Norge sin motivasjon til å drive samfunnsansvar utover en ideologisk moralsk forståelse, først og fremst handler om internt omdømme, hvor det å bruke bedriftens samfunnsengasjement gjennom et veldedighetsprosjekt for å skape intern bedriftskultur fremtrer som spesielt viktig. Det kan

dermed være et interessant perspektiv å undersøke nærmere. En videre måte å studere dette på kan være å se på bedriftskultur, som en forankring i verdibasert ledelse. Dette vil imidlertid være tema for videre forskning, der jeg ikke har empiri som forklarer noe om tema, og derfor heller ikke har mulighet til å diskutere problematikken videre innenfor de tids- og plassrammene som er gitt.

7. Litteratur

- Alber, J., & Standing, G. (2000). Social dumping, catch-up, or convergence? Europe in a comparative global context. *Journal of European Social Policy*, 10(2), 99-119. Hentet fra: <http://esp.sagepub.com/content/10/2/99.full.pdf+html>
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Atkinson, P. & Silverman, D. (1997). Ethnomethodology: A critical review. *Annual Review of Sociology*. 14, 441-465.
- Bakkehaug, L.T. (2007). *Hadde jeg vinger... En kvalitativ studie av mishandlede kvinners bruddprosess*. Masteroppgave, Institutt for sosiologi og statsvitenskap. Trondheim: NTNU.
- Banerjee, S.B. (2008). Corporate Social Responsibility; The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology* 34 (1) 51-79. DOI: 10.1177/0896920507084623.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., & Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1), 26-38.
- Barstad, S. (2016, 27.02). Når business blir bistand. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Nar-business-blir-bistand-8370683.html>
- Berg, B.L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., & Korschund. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*. 49(2) 37-44.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility. A critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29-44. DOI 10.1007/s10551-005-7443-4
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Brønn, P.S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønnøysundregistrene, 2016. *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*. Hentet (15.05.2016) fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=943574537>
- Buchholtz, A.K., & Carroll, A.B. (2009). *Business and Society*. UK/Europe/Middle East/Africa: South-Western Cengage Learning.

- Capgemini (2014). 2014 Annual Report. Frankrike: Dejalink 93240 Strains.
- Capgemini Norge. (2016). *Capgemini's Disciplines*. Hentet (25.05.2016) fra:
<https://www.capgemini.com/about/group/capgeminis-disciplines>
- Capgemini Norge. (2016). *Historikk*. Hentet (21.03.2016) fra:
<https://www.no.capgemini.com/om-capgemini/capgemini-gruppen/historikk>
- Capgemini Norge. (2016). *Industries*. Hentet (25.05.2016) fra:
<https://www.capgemini.com/search/site/clients>
- Capgemini Norge. (2016). *Samfunnsansvar*. Hentet (14.05.2016) fra:
<https://www.no.capgemini.com/om-capgemini/samfunnsansvar/samfunnsansvar>
- Capgemini Norge. (2016) *Verdier og etikk*. Hentet (21.03.2016) fra:
<https://www.no.capgemini.com/om-capgemini/capgemini-gruppen/verdier-og-etikk>
- Capgemini Norge. (2016). *Å bidra til samfunnene vi er til stede i*. Hentet (14.05.2016)
 fra:<https://www.no.capgemini.com/om-capgemini/samfunnsansvar/a-bidra-til-samfunnene-vi-er-til-stede-i>
- Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary framework. *Organizational Dynamics* 44, 87-96. Hentet fra:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000170>
- Carroll, A.B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. 100/101, 1-7. DOI: 10.1111/0045-3609.00008.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. Hentet fra: http://ac.els-cdn.com/000768139190005G/1-s2.0-000768139190005G-main.pdf?_tid=4c2fc9a2-20d3-11e6-9a42-0000aacb35d&acdnat=1464000437_b62c348b6f857a404de65483a3977036
- Carson, S.G., & Kosberg, N. (2008). *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2012). *Managing corporate social responsibility: a communication approach*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.132
- Ditlev-Simonsen, C., & Brøgger, B. (2013). CSR and Employee Motivation. I Midttun, A. (Red.), *CSR and Beyond - A Nordic Perspective* (s. 117-134). Oslo: Cappelen Damm. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/277519934_CSR_and_Beyond_-_A_Nordic_perspective

- Ditlev-Simonsen, C., & Midttun, A. (2010). What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 25-38. DOI: 10.1002/csr.237.
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *An International Review*, 14(6), 522-529. Hentet fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x/epdf>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. Hentet fra: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=17e6bb88-0279-4e56-b469-4f8e6b4614b0%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4212>
- Escobar, A. (1992). Imagining a Post-Development Era? Critical Thought, Development and Social Movements. *Social Text*, 31-32, 20-56. Hentet fra: http://www.jstor.org/stable/pdf/466217.pdf?_=1464008345739
- Fadnes, O.M. (2004, 20.07). Oppdatert 2014, 04.02. *Grove lovbrudd i norske bedrifter. Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2004/07/20/grove-lovbrudd-i-norske-bedrifter>
- Fifka, M. (2009). Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept. *J. Service Science & Management*, (2), 312-321. DOI: 10.4236/jssm.2009.24037
- Fombrun, C.J. (2005). Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-11. Hentet fra: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d287027e-8a1b-4c96-a54b-a7ac8039b450%40sessionmgr104&vid=1&hid=102>
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., & Barnett, M.L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106. Hentet fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0045-3609.00066/abstract>
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grey, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. Hentet fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198000740>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennigfeld, J., Manfred, P., & Tolhurst, N. (2006). *The ICCA Handbook on Corporate*

- Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ihlen, Ø. (2013). *PR & Strategisk kommunikasjon: teorier og fagidentitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J.L., & May, S. (2011). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Inc.
- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, California: Sage.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7, 356-366. Hentet fra: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13632540310807494>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage.
- Lysgård, H.K. (2001). *FoU-rapport nr. 4/2001, Diskursanalyser sosialkonstruktivistiske grunnlag – muligheter og begrensninger i forståelsen av regional endring*. Kristiansand: Agderforskning.
- McCracken, G.D. (1988). *The Long Interview*, Qualitative Research methods Series 13. Newbury Park: Sage.
- Midttun, A., Gjørberg, M., Kourula, A., Sweet, S., & Vallentin, S. (2015). Public Policies for Corporate Social Responsibility in Four Nordic Countries: Harmony of Goals and Conflict of Means. *Business & Society*, 54(4) 464-500. Hentet fra: <http://bas.sagepub.com/content/54/4/464>
- Miller, J., & Glassner, B. (2011). The "Inside" and the "Outside": Finding Realities in Interviews. I Silverman, D (Red.), *Qualitative Research* (s. 131-148). London: Sage.
- Naandi Foundation (2013). *About Naandi*. Hentet (19.03.2016) fra: <http://www.naandi.org/about-naandi/>
- Naandi Foundation (2013). *Vision, missions, values*. Hentet (19.03.2016) fra: <http://www.naandi.org/vision-missions-values/>
- Naandi Norge (2015). *Om Naandi Foundation*. Hentet (19.03.2016) fra: <http://www.naandi.no/om-naandi-norge/om-naandi-foundation/>
- Naandi Norge (2015). *Om Naandi Norge*. Hentet (19.03.2016) fra: <http://www.naandi.no/om-naandi-norge/>
- Nanhi Kali (udatert). *About Project Nanhi Kali*. Hentet (19.03.2016) fra: <http://www.nanhikali.org/who-we-are/index.aspx>
- Nanhi Kali (udatert). *Corporate Social Responsibility*. Hentet (13.05.2016) fra: <http://www.nanhikali.org/how-can-you-help/corporate-social-responsibility.aspx>

- Nanhi Kali (udatert). *Why support Project Nanhi Kali?* Hentet (13.05.2016) fra:
<http://www.nanhikali.org/who-we-are/why-support-nanhi-kalis.aspx>
- Pettersen, F. (2009). *Kampen om medieoppmerksomheten: En kvalitativ studie av norske musikkfestivalers forhold til media*. Mastergradsoppgave, Institutt for sosiologi og statsvitenskap. Trondheim: NTNU.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Hentet fra:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0fd36445-ca74-4424-8c92-2ab360ac43d6%40sessionmgr4002&vid=10&hid=4212>
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 56-68. Hentet fra:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cb61e823-ab4c-4275-a6a4-bb9f3a2c5032%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4212>
- Proff forvalt (udatert). *Proff forvalt - utvidet firma-og regnskapsinformasjon*. Hentet (14.05.2016) fra:
<https://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=943574537>
- Raupp, J. (2011). The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication, I Ihlen, Ø., Bartlett, J.L., May, S. (Red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 276-294). England: John Wiley & Sons, Inc.
- Regjeringen. (2013). *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet (15.05.2016) fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/frihandelognaringsssamarbeid/samfunnsansvar/id603511/>
- Regjeringen. (2014). *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet (15.05.2016) fra:
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/
- Regjeringen (2014). *Privat sektors rolle i en fremtidsrettet utviklingspolitikk*. Hentet (20.05.2016) fra: https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utvikling_fremtid/id753149/
- Ryen, A. (2012). *Det kvalitative intervjuet* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget.
- Scherer, A.G., & Palazzo, G. (2009). Globalization and Corporate Social Responsibility. I Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (s. 413-431). Oxford University Press. Hentet fra: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565

- Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4) 503-530.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Siltaoja, M.E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68, 91-111. DOI 10.1007/s10551-006-9042-4.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. London: Sage.
- Simensen, J. (2003). *Norsk utviklingshjelp historie 1. 1952-1975: Norge møter den tredje verden*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, (Mai-Juni) 105-116. Hentet fra:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7bfead9f-b3b3-4178-9300-0a87afc22cd2%40sessionmgr120&vid=1&hid=102>
- Stiftelsen Naandi Norway (2014). Årsberetning 2014. Oslo, Stiftelsen Naandi Norway. Organisasjonsnummer 992 316 284.
- Stiftelsen Naandi Norway (2009). Årsberetning 2009. Oslo, Stiftelsen Naandi Norway. Organisasjonsnummer 992 316 284
- Strand, R., Freeman, R.E., & Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *J Bus Ethics*, 127, 1-15. DOI 10.1007/s10551-014-2224-6
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trost, J. (1989). Strategiska urval för kvalitativa studier; hur kunne Per Olav ha gjort? I Levin, I. & Clifford, G. (Red.) *Relasjoner. Hverdagsskrift til Per Olav Tiller*. Trondheim: Tapir.
- Turban, D.B., & Cable, D.M. (2003). Firm Reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751. DOI: 10.1002/job.215
- Tvedt, T. (2006). Utviklingshjelp, utenrikspolitikk og den norske modellen. *Historisk tidsskrift*, 85 (1), 59-85. Hentet fra:

https://www.idunn.no/file/pdf/33218515/utviklingshjelp_utenrikspolitikk_og_den_norske_modellen.pdf

- Werther, W.B., & Chandler, D.Jr. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. (Vol 2.) London: Sage.
- Windsor, D. (2001). Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. J. Andriof & M. McIntosh (Red.) *Perspectives on Corporate Citizenship*, (s. 39-52). Greenleaf: Sheffield.
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L. O., & Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: intervjuguide

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Åpningsspørsmål Gjennom hele intervjuet tenk: <ul style="list-style-type: none">- Hva er bakgrunnen for veldedighet og hva er bakgrunnen for å ta samfunnsansvar?	<ul style="list-style-type: none">• Stilling, alder, litt om deg selv• Kan du begynne å fortelle om din relasjon til Capgemini og Naandi Foundation?
Hva innebærer samfunnsansvar og hvordan forstår de begrepet? Tema: Samfunnsansvar Stikkord: <ul style="list-style-type: none">- Forståelse av begrepet- Hva legger de vekt på?	<ul style="list-style-type: none">• Hva innebærer samfunnsansvar for dere?• Hvorfor tar dere samfunnsansvar og hvorfor er det viktig for dere?• Anser du Capgemini som en samfunnsansvarlig bedrift? I så fall hvorfor/hvorfor ikke?• Hvordan kan dere på best mulig måte utføre samfunnsansvaret deres?• Har hensynet til CSR endret seg fra dere startet, og hva har det i så fall hatt å si for Capgemini?• Hvordan har utviklingen i bedriften vært med fokus på og forståelsen av samfunnsansvar?• Hvilke forventninger møter dere fra interessenter i forhold til samfunnsansvar?• Hvilke utfordringer er det med å være en samfunnsansvarlig bedrift?
Hva mener de veldedighet er, hvorfor forstår de det som samfunnsansvar og hvorfor Nanhi Kali? Tema: Veldedighet/Bistand Stikkord: <ul style="list-style-type: none">- Hvilken ideologisk forståelse av veldedighet har de?- Valg av prosjekt	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan forstår du veldedighet og hvorfor er det viktig?• Hvorfor fokuserer Capgemini på veldedighet fremfor andre samfunnsansvarsområder?• Hvilke vurderinger ligger bak arbeidet deres med Nanhi Kali?• Hvordan går dere frem for å nå målene dere har satt, og hva er målene deres?• Hvordan mener dere Nanhi Kali prosjektet er den beste måten å hjelpe på?• Hvordan ser du for deg at veldedighetsarbeid er en god måte å drive samfunnsansvar på?
Hvordan bruker de samfunnsansvar strategisk og hvilken betydning har bedriftens omdømme? Tema: Strategi og omdømme Stikkord:	<ul style="list-style-type: none">• Hva er motivasjonen deres til å bruke veldedighetsarbeid som CSR-strategi?• Hvorfor er deres engasjement i Nanhi Kali viktig med tanke på ansatte, kunder, investorer og lignende?• Hvordan tror du samfunnsansvar påvirker

<ul style="list-style-type: none"> - Motivasjon - Omdømme 	<p>andres forståelse av dere og hva har det å si?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er verdien av å ta samfunnsansvar for dere? • Hvorfor er det viktig for dere å være en samfunnsaktør og ikke kun en næringslivsaktør? • Hvilken effekt har deres samfunnsengasjement hatt for dere som virksomhet? <i>Konkurransen, relasjoner, tillitt, respekt?</i>
<p>Avslutningsspørsmål</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere • Takke for deltakelse • Spørsmål vedrørende å holde kontakt

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Utviklingsdiskurser som samfunnsansvarsstrategi”

Bakgrunn og formål

Prosjektet blir utført i tråd med avsluttende mastergrad i samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Prosjektet tilsvarer 30 studiepoeng og har en varighet på et semester (5 måneder).

Høsten 2015 hadde jeg et seks ukers internship i markeds- og kommunikasjonsavdelingen til Capgemini. Ideen om å skrive oppgave om utviklingsarbeid og samfunnsansvar hos Capgemini Norge, dukket opp da jeg var så heldig å møte ansatte hos Naandi Foundation, som kom på besøk helt fra India og snakket med oss i Oslo.

Tema for oppgaven er utvikling som samfunnsansvarsstrategi der problemstillingen for oppgaven er: *Hvorfor og hvordan bruker Capgemini Norge utviklingsdiskursen som samfunnsansvarsstrategi med formål om å styrke omdømme?* Jeg vil ha fokus på hvordan deltaker forstår og forholder seg til samfunnsansvar og utvikling og hva som er motivasjonen til å bruke Naandi Foundation som samfunnsansvarsstrategi.

Årsaken til at jeg har valgt å se på Capgemini i min oppgave er at Capgemini sitt samfunnsansvar skiller seg fra andre lignende bedrifter. Det virker dermed interessant å undersøke årsaken og motivasjonen til dette nærmere, for å få økt kunnskap rundt samfunnsansvarsfeltets mangfoldighet.

Deltaker forespørres om å være med i studiet fordi kandidaten er blant de med mest inngående opplysninger, kunnskap og refleksjoner rundt temaet som forskes på.

Utvalgsprosessen har foregått slik at primærinformanten har gitt tips, samt satt prosjektleder i kontakt med relevante informanter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studiet bruker kvalitativt intervju og dokumentanalyse som metode. Personopplysninger som innhentes ved intervju er kun informasjon som allerede er offentlig, slik som alder, ansettelse, utdanning og lignende. Videre vil typiske spørsmål omhandle: hva betyr samfunnsansvar, hva er motivasjonen bak arbeid med samfunnsansvar, hva innebærer begrepet utvikling? Intervjuet vil vare rundt 1-1.5 time og data registreres gjennom notater og lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som vil ha tilgang til opplysningene som forekommer i intervjuene er Nina Zimmer, veileder Hans Kjetil Lysgård og bi-veileder Ragnhild Madland. Lydopptak fra intervjuene vil kun bli lagret på prosjektleder (Nina Zimmer) sin private data der bare hun har passordet og tilgang til materialet.

Dersom deltaker ikke har noen innvendinger, vil fullt navn bli brukt i publikasjonen fordi deltakeren blir intervjuet i kraft av sin posisjon som har dermed en virkning på forståelsen av innholdet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2016. Etter endt dato vil personopplysninger og lydopptak bli slettet fra enheten det er lagret på.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Nina Zimmer, +47 90770195, ninazimmer@hotmail.com eller veileder Hans Kjetil Lysgård, mail: hans.k.lysgard@uia.no.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)