



Universitetet
i Stavanger

**Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?
Fra HMS til samfunnsansvar/CSR**

Rita Fjellgaard Elde

Masteroppgave i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger
Juni 2009

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2009

FORFATTER:

Rita Fjellgaard Elde

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?
Fra HMS til samfunnsansvar/CSR**

EMNEORD/STIKKORD:

HMS -kultur og ledelse, samfunnsansvar/CSR og ledelse, bærekraftig utvikling, CSR i utviklingsland, endringsledelse

SIDETALL:

148 sider (eksklusiv vedlegg)

STAVANGER 15.06.2009 Rita Fjellgaard Elde.

SAMMENDRAG

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden? Dagens bedrifter må forholde seg til et marked i stadig endring. De kan møte de nye utfordringene enten ved å forholde seg passive eller ved å være proaktive. Dette er utgangspunktet for min masteroppgave med tema fra HMS til samfunnsansvar/CSR.

Denne masteravhandlingen tar mål av seg å studere om HMS er eller kan være et aktivt verktøy for bærekraftig utvikling. Jeg har i studiet forsøkt å undersøke om det er en kobling mellom HMS og et bredere perspektiv, som også omfatter bedriftens samfunnsansvar/CSR og bærekraftig utvikling, og i så fall hva innebærer den? Kan systemer for HMS-ledelse utvikles til også å omfatte CSR-ledelse?

Mitt utgangspunkt var at jeg forventet å finne mulige koblinger mellom bedriftens samfunnsansvar og HMS i utøvelse av moderne ledelse. Jeg håpet på å få innsikt i hva og hvordan samfunnsansvar tenkes og utøves på de ulike nivå i Statoil Nigeria, det vil si på individ og organisasjonsnivå. Kanskje ville jeg også finne en ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR som følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst.

For å få et godt grunnlag å studere eventuelle koblinger mellom HMS og CSR, HMS-ledelse og CSR-ledelse, er metodeinnsamlingen triangulert i et utforskende studium.

Ved å delta i dette studiet vil Statoil Nigeria være en viktig bidragsyter til å utvikle ny essensiell kunnskap omkring koblingen mellom HMS og bedriftens samfunnsansvar. Det er forsket lite på CSR i utviklingsland, og håpet er at denne studien kan gi et teoretisk og praktisk bidrag til feltet, som kan være nyttig for bedrifter, myndigheter og samfunn.

Oppgaven konkluderer med at kulturell forståelse og kulturell bevissthet er grunnleggende for utøvelse av HMS og CSR. Det er faktorer i den nasjonale kultur som har betydning for tenke- og handlemåte i forhold til HMS og CSR, og det må tas hensyn til både internt i bedriften og i kontakt og samarbeid eksternt. Nigeria er et land med muligheter, men med HMS- og CSR-utfordringer.

FORORD

Jeg har vært så heldig å få muligheten til å bli litt kjent med en ny kultur og nye mennesker, gjennom å leve og bo i Lagos, Nigeria siden høsten 2007. Her har jeg gjort min masteroppgave. Dette har vært en lærerik, interessant og krevende prosess.

Tusen takk til dere alle som har bidratt til at jeg fikk dette til:

StatoilHydro som har finansiert mine turer til Stavanger.

Landsjef Helge Håland ved Statoil Nigeria som har vært positiv fra første dag.

HMS-leder Albert Oti ved Statoil Nigeria for godt samarbeid og konstruktive innspill.

Henrik Høyekvam i HR-avdelingen ved Statoil Nigeria, som tilrettelegger og samtalepartner.

Alle dere i Statoil Nigeria som har stilt opp i intervju og delt tanker og erfaringer.

Administrasjonen ved Statoil Nigeria som har stilt opp med kontor og utstyr.

Cecilie Tefre, min gode venninne for støtte og godt humør.

Alle mine venner som bor i Lagoon View og Viking Court.

Mine barn, Anette og Linn Christin, som har fulgt meg med stor interesse.

En spesiell takk til min veileder, Professor, Dr. Jan Erik Karlsen.

Og sist, men ikke minst min mann, Tor Christian, som har vært en viktig samtalepartner og støttespiller gjennom hele studiet, og brukt mange timer på å hjelpe meg i innspurten.

Stavanger juni 2009
Rita Fjellgaard Elde

FORKORTELSER

BU	Bærekraftig utvikling
BSA	Bedriftens samfunnsansvar
CC	Codes of Conduct
CSR	Corporate Social Responsibility
DPR	Department of Petroleum Resources
FN	Forente Nasjoner
GC	Global Compact
HDI	Human Development Index
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HSE	Health, Safety and Environment
IDD	Integrity Due Diligence
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
ISR	Integrity and Social Responsibility Plan
GC	Global Compact, i FN's regi
LC	Local content
LTD	Limited
NAPIMS	National Petroleum Investment Management Services
NCD	Nigerian Content Division
NEITI	Nigeria Extrative Industries Transparency Initiative
NGO	Non- governmental organisation
NNPC	Nigerian National Petroleum Corporation
OPL	Oil Prospecting Licence
SD	Sustainable Development
UNDP	United Nations Development Program
UNPF	United Nations Population Fund
WBCSD	TheWorld Business Council of Sustainable Developments

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
FORKORTELSER	3
FIGURLISTE	6
TABELL-LISTE	6
1 INTRODUKSJON	7
1.1 Innledning.....	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avhandlingens oppbygging.....	9
1.4 Litt historikk. StatoilHydro, Statoil Nigeria Limited og landet Nigeria	11
1.4.1 FNs Global Compact.....	13
1.4.2 Nigeria Content, NCD, NNPC og NAPIMS	13
1.4.3 Akassa – StatoilHydros «flaggskip» innen CSR.....	14
1.5 Begrepsavklaringer.....	15
1.5.1 Helse, miljø og sikkerhet (HMS)	15
1.5.2 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)	16
1.5.3 CSR i utviklingsland	17
1.5.4 Bærekraftig utvikling (BU)	18
1.5.5 Sammenhengen mellom CSR og BU	19
1.6 Hensikten med studiet	20
2 DET TEORETISKE RAMMEVERKET	21
2.1 Innledning.....	21
2.2 Teoretiske hovedperspektiver – presentasjon	21
2.3 Moderne ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse	22
2.4 HMS-arbeid i en globalisert virkelighet.....	26
2.5 Corporate social responsibility, ulike modeller.....	28
2.6 Organisasjoner og organisasjonsstruktur	30
2.6.1 Organisasjoner.....	30
2.6.2 Organisasjonsstruktur.....	31
2.7 Ulike kulturtilnærminger.....	32
2.7.1 Organisasjonskultur.....	32
2.8 Nasjonale kulturforskjeller i organisasjoner	35
2.8.1 HMS-kultur og HMS-kulturens dekningsbidrag.....	38
2.9 Endring av kulturer.....	41
2.10 Endringsledelse og strategier	42
2.10.1 HMS og de ulike delsystemer	42
2.10.2 Typologi for organisasjonsendringer	43
2.10.3 Endringsstrategier.....	46
2.11 HMS-økonomi.....	47
2.12 Bærekraftig utvikling (BU)	48
2.13 Sammenhenger mellom HMS og CSR på mikro-, meso- og makronivå	49
2.14 Oppsummering	51
3 DESIGN OG METODISK BESKRIVELSE	52

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

3.1	Innledning.....	52
3.2	Forskningsdesign.....	53
3.3	Metodevalg.....	53
3.3.1	Datainnsamling og datakilder.....	54
3.3.2	Troverdighetskriterier og metodiske utfordringer.....	63
3.3.3	Dataanalysens utfordringer.....	65
3.3.4	Vitenskapelig forankring og etisk ståsted.....	66
3.3.5	Refleksjon over design og metode.....	67
3.4	Oppsummering.....	68
4	RESULTATER.....	69
4.1	Innledning.....	69
4.2	Nigeria er annerledes.....	70
4.3	HMS og CSR i et individuelt perspektiv. Når HMS er en ryggmargsrefleks.....	71
4.3.1	HMS og arbeidsmiljø.....	71
4.3.2	Felles verdier.....	72
4.3.3	Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur.....	73
4.3.4	Etikk.....	77
4.3.5	Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse.....	79
4.3.6	Oppsummering av det individuelle perspektivet.....	82
4.4	HMS og CSR i et bedriftsperspektiv. Verdien er i fokus, "we are walking the talk" ..	83
4.4.1	HMS og arbeidsmiljø.....	83
4.4.2	Felles verdier.....	85
4.4.3	Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur.....	87
4.4.4	Etikk.....	90
	Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse.....	92
4.4.5	92
4.4.6	Oppsummering av bedriftsperspektivet.....	97
4.5	HMS og CSR i et samfunnsperspektiv. Her er ikke "business as usual".....	98
4.5.1	HMS og arbeidsmiljø.....	98
4.5.2	Felles verdier.....	99
4.5.3	Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur.....	100
4.5.4	Etikk.....	103
4.5.5	Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse.....	104
4.5.6	Oppsummering av samfunnsperspektivet.....	106
4.6	OPPSUMMERING.....	107
5	DISKUSJON.....	112
5.1	Innledning.....	112
5.2	Arbeidsmiljø og HMS på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå.....	112
5.3	Verdier på individ, bedrift og samfunnsnivå.....	113
5.4	Etikk på individ, bedrift og samfunnsnivå.....	114
5.5	HMS-kultur og HMS-ledelse på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå.....	116
5.5.1	HMS-kultur.....	116
5.5.2	HMS-ledelse.....	119
5.6	CSR-kultur og CSR-ledelse på individ, bedrift og samfunnsnivå.....	124
5.6.1	CSR-kultur.....	124

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

5.6.2	CSR-ledelse	127
5.7	Oppsummering	130
6	KONKLUSJON	137
	Evaluering av forskerspørsmål	137
6.1	Refleksjoner og videre arbeid	142
7	REFERANSER	144
8	VEDLEGG	149
	Infoskriv til bedrift	
	Invitasjonsbrev til intervju	
	Intervjuguide (norsk og engelsk)	
	Sitatregler	
	Sjekkliste arbeidsmiljø	

FIGURLISTE

Figur 1	BSA eller HMS som samlende arena?	8
Figur 2	Diagram over avhandlingens oppbygging	10
Figur 3	Fire veier til bærekraft	19
Figur 4	Forholdet mellom HMS, CSR og BU	22
Figur 5	Carroll's (1979) modell for hierarkiet i CSR, revidert 1991	29
Figur 6	Den konseptuelle foretaksmodell	31
Figur 7	Fire veier til bærekraft	49
Figur 8	Kvalitativ forskningsprosess som sekvensiell prosess	52
Figur 9	Faktorer som påvirker tenke-og handlemåter til HMS og CSR på mikro-, meso- og makronivå	70
Figur 10	Faktorer og forutsetninger som påvirker tenke- og handlemåte på mikro-, meso- og makronivå	109
Figur 11	Møte mellom HMS og CSR	111
Figur 12	Tenke-og handlemåter på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå	136

TABELL-LISTE

Tabell 1	Typologi og organisasjonsendringer	44
Tabell 2	Sammenhenger mellom CSR og HMS på mikro-, meso- og makronivå	50

1 INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Betydningen av bedriftens samfunnsansvar har i de siste årene fått økt aktualisering, både i norsk og internasjonal sammenheng. Dagens bedrifter må forholde seg til et marked i stadig endring. De kan møte de nye utfordringene enten ved å forholde seg passive eller ved å være proaktive. Valget står mellom å tilpasse seg fremtiden – eller være med å forme fremtiden. Dette er utgangspunktet for min masteroppgave med tema fra HMS til samfunnsansvar/CSR, fra HMS-ledelse til CSR-ledelse. Formålet med oppgaven er å bidra til utvikle ny essensiell kunnskap omkring koblingen mellom HMS og bedriftens samfunnsansvar.

Hvorfor er bedriftens samfunnsansvar/CSR viktig akkurat nå?

Dette spørsmålet, samt min interesse og nysgjerrighet for feltet, gav meg inspirasjon til å se nærmere på hva som kan ligge bak den økte aktualiseringen.

Bedriftens samfunnsansvar er viktig akkurat nå blant annet ut fra følgende momenter; det er mange store globaliserte selskaper, økonomisk globalisering og politisk globalisering, samfunnet stiller krav til bedriften og bedriftene må vedlikeholde legitimitet og sikre lisens til å operere. I tillegg forventes det at selskapene tar initiativ til å opptre etisk og samfunnsmessig ansvarlig (Karlsen, 2008b).

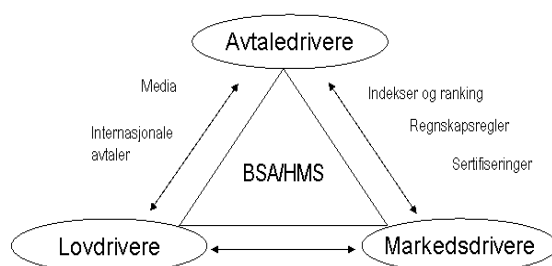
I oppgaven har jeg valgt å bruke den internasjonale betegnelsen CSR i stedet for den norske betegnelsen BSA eller bedriftens samfunnsansvar. Oppgaven skrives i Lagos, Nigeria og inkluderer StatoilHydro som har aktiviteter her. StatoilHydro er et internasjonalt selskap og har brukt betegnelsen CSR blant annet i sine bærekraftrapporter siden 2006.

Hvorfor er HMS viktig i dag?

HMS er viktig blant annet fordi det i dag er økte markedskrav til bedre HMS-ledelse. Gode HMS-prestasjoner kan gi konkurransefordeler og gode HMS-prestasjoner er en integrert del av

produktivitet, fortjeneste og langsiktig strategi. HMS er viktig for bedriftenes omdømme. Det innebærer blant annet å implementere det beste av HMS-praksis og CSR, samt å se på hvordan dette kan implementeres i bedriften. Det hevdes at god ledelse i HMS og CSR gir effekt i henhold til produksjon, konkurransefordeler, omdømme osv (Karlsen, 2008a).

HMS er en trend, men CSR er en megatrend. Tema for oppgaven er å "bevege" seg fra HMS til CSR. Det er i dag ulike drivere for møtet mellom HMS og CSR. Det er lovdrivere, avtaledrivere og markedsdrivere. (modifisert etter Karlsen, 2008d) viser hvordan CSR og HMS kan betraktes som en samlende arena.



Figur 1 BSA eller HMS som samlende arena?

Lovene kan reguleres og forretningsavtaler og andre avtaler inngås i dag sektorisert og globalt. I tillegg krever dagens marked pålitelighet. HMS er et kjent begrep, men anvendes ofte for snevert. Det lovpålagte HMS-systemet bør utvides til et system som integrerer de frivillige CSR-aspektene i bedriftenes ledelsessystem for å skape et bærekraftig produksjonsliv. Kort beskrevet inneholder bærekraftbegrepet økonomiske, miljømessige og sosiale aspekter. CSR som et overordnet begrep dekker alle sider ved bedriftens bidrag til miljø, mennesker og samfunn (Karlsen, 2008d)

1.2 Problemstilling

HMS er eller kan være et aktivt verktøy for bærekraftig utvikling. Er det en kobling mellom HMS og et bredere perspektiv, som også omfatter bedriftens samfunnsansvar/CSR og bærekraftig

utvikling og i så fall hva innebærer den? Kan systemer for HMS-ledelse utvikles til også å omfatte CSR-ledelse?

Til å belyse problemstillingen skal følgende spørsmål besvares

- *Hvordan kan et godt helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid være en forutsetning for lønnsomhet, produktivitet og godt omdømme?*
- *Hvordan og i hvilken grad kan en sunn og god HMS-kultur være en forutsetning for å lykkes med bedriftens CSR-strategi?*
- *Er det slik at faktisk evne til CSR skapes av ledere som evner å formidle og levendegjøre bedriftens verdier?*

Forskerspørsmålene danner utgangspunktet for analysen der jeg vil vurdere hvordan HMS som et aktivt verktøy i et bærekraftig utviklingsperspektiv kan brukes til finne en mulig sammenheng mellom HMS og et bredere perspektiv som omfatter CSR og bærekraftig utvikling. Videre vil jeg vurdere om metoder/systemer for HMS-ledelse kan utvikles til også å omfatte CSR-ledelse.

1.3 Avhandlingens oppbygging

viser avhandlingens oppbygging. I kapittel 1 introduseres oppgavens tema, bakgrunn for valg av tema og problemstilling. I tillegg beskrives hva oppgaven går ut på samt studiets hensikt. Det gis en presentasjon av Statoil, Statoil Nigeria Limited (Ltd.), landet Nigeria samt selskaper og organisasjoner som er vesentlige for oppgaven. Avslutningsvis defineres sentrale begreper.



Figur 2 Diagram over avhandlingens oppbygging

Oppgavens kapittel 2 vil gi en presentasjon av ulike teoretiske tilnærminger på feltene HMS og CSR. Teoribidrag fra endringsledelse, organisasjonsteori og organisasjonskultur vil bli introdusert. Disse utgjør det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det vil bli gitt en begrunnelse for valg av aktuelle teorier.

Videre i kapittel 3 presenteres forskningsdesignet, som inkluderer metodevalg og datainnsamling. Ut fra problemstilling er kvalitativ metode beste egnet. Dette vil bli nærmere utdypet i dette kapitlet. Oppgaven bygger på data fra primærkilder; intervjuer, møter og samtaler samt fra skriftlige sekundærkilder. Det er foretatt intervjuer av 15 personer; 10 nigerianere og 5 nordmenn i Statoil Nigeria. Intervjuobjektene har ulike posisjoner i bedriften. Jeg har jeg hatt møter med landsjefen, møte med HMS-sjef samt med leder for CSR-komiteen. Det har vært jevnlig kontakt med HR-avdelingen som har bidratt med faktaopplysninger og tall om Statoil Nigeria Ltd. Hvem jeg har intervjuet og hvilke andre datakilder som ligger til grunn, vil bli beskrevet i dette kapitlet.

I kapittel 4 vil mine empiriske funn fra innsamlet datamateriale bli presentert. HMS og CSR vil bli tolket og forstått i perspektivene individ, bedrift og samfunn. Det vil gi grunnlag for sammenligninger og vurderinger av mulige sammenhenger. Det vil bli gitt en oppsummering av resultatene, og studiets problemstilling og forskningsspørsmål vil bli besvart.

Studiets resultater og funn vil bli diskutert i kapittel 5. Analyse og tolkning vil relateres til aktuell teori. Egne refleksjoner vil presenteres i forhold til resultatenes betydning.

Kapittel 6 er avslutningskapitlet. Studiets konklusjon presenteres, og oppgavens problemstilling besvares med bakgrunn i empiriske analyser som er foretatt i kapittel 4.

1.4 Litt historikk. StatoilHydro, Statoil Nigeria Limited og landet Nigeria

StatoilHydro

I 1972 ble Den norske stats oljeselskap AS, Statoil opprettet etter enstemmig vedtak i Stortinget. Selskapet ble i 2001 delprivatisert og lansert på børsen i Oslo og New York. I 2001 var Statoil ASA et integrert olje- og gasselskap med sterk fokus på leting og produksjon, og med virksomheter i 25 land. Fra 2001 og frem til fusjon med Hydro 1.oktober 2007, økte antall ansatte fra 16686 til om lag 29500 ansatte ved utgangen av 2007. Økning i antall virksomheter har vært fra 25 land til 40 land ved utgangen av 2007. StatoilHydro er blant verdens største gass og oljeleverandører (Statoil, 2001, 2005, 2007).

Statoil Nigeria Limited

StatoilHydro har vært i Lagos, Nigeria siden 1992, under navnet Statoil Nigeria Limited (Ltd.). I oppgaven vil bedriften benevnes Statoil Nigeria. StatoilHydro har en eierandel i Nigerias største produserende dypvannsfelt, Agbami. Det er oljeselskapet Chevron som er operatør på Agbami og feltet ligger i et område ca 110 kilometer fra den nigerianske kysten (Nigeria, 2009). StatoilHydro er også medeier i tre letelisenser, hvorav operatør i to av dem.

I samtale med HR-avdelingen i Nigeria har jeg fått følgende data om ansatte og medarbeidere. Statoil Nigeria har totalt 65 fast ansatte pr januar 2009, 12 nordmenn og 53 nigerianere. I tillegg er det 114 kontraktører som jobber innen kantine, vedlikehold, vakthold, rengjøring, transport og hushold. Bedriften er organisert i enheter innen personal, innkjøp, administrasjon, økonomi, transport. I tillegg har bedriften en HMS-avdeling og en avdeling for samfunnskontakt. Sikkerhetskoordinatorer, vakter og politi ivaretar ansattes og bedriftens sikkerhet og bedriftens

eiendom. Bedriften har norske og nigerianske ledere og arbeidstakere, og følger StatoilHydros HMS-prosedyrer, styringssystemer, standarder og lignende. I tillegg forholder bedriften seg til Nigerianske lover, regler og praksis (StatoilHydro, 2007)

Landet Nigeria

Nigeria er Afrikas mest folkerike land med sine 130 millioner mennesker. Hovedstaden er Abuja. Landet består av 37 stater, hovedspråket er engelsk og det er flere etniske grupper. Hausa-, Yoroba- og Igbo- folkene utgjør flertallet av befolkningen.

Hovednæringen er olje og landbruk. Landet er rikt på olje og fra 2000 til 2007 har landet hatt relativt rask økonomisk vekst, gjennomsnittlig 5,5 prosent per år.

Nigeria er et utviklingsland. Oljerikdommen har ikke kommet landets mange innbyggere til gode. Det er enorme korrupsjonsproblemer og økonomisk kaos i landet. På Transparency Internationals "korrupsjonsliste" for 2008 (2009, 21.mai), var Nigeria rangert på 121 plass av totalt 180 land. De hadde en score på 2.7. Norge var på en 14. plass med score 7.9. Korrupsjonsutviklingen i Nigeria har gått rett vei, selv om det går sakte. Nigeria har avansert på listen fra en å være nummer 144 av 145 land i 2004, til nummer 147 av 166 land i 2007.

En av mange utfordringer i Nigeria er det svært høye kriminalitetsnivået. En annen utfordring er at HIV/AIDS er et stort problem, og mange barn er blitt foreldreløse. Det medisinske behandlingstilbudet er dårlig. Som følge av oljerikdommene har det blitt større forskjell på fattig og rik. Det er store sosiale utfordringer knyttet til fattigdom (Landinfo, 2006). Ca 70 % av befolkningen lever på under en dollar om dagen.

I 2007 ble landet rangert som nummer 108 over land med godt investeringsklima. Nigerias muligheter i olje- og gassindustrien er store. Men bare stabile politiske, økonomiske og sosiale forhold kan gi landet den kapitaltilførselen som er nødvendig for å utnytte potensialet, og gi landets innbyggere et bedre og tryggere liv. Nigeria har de siste årene gjennomført store reformer av lovverket og på øverste politiske nivå er det uttalt stor vilje til å gjøre noe med korrupsjonen.

Men landet har store problemer med å gjøre vedtak til handling (Lindeberg, 2008, Wikipedia 2009, 7.april).

1.4.1 FNs Global Compact

Global Compact (GC), eller ”global pakt”, ble opprettet av FN i 1999. Intensjonen var å bevisstgjøre næringslivet til å ta samfunnsansvar. Global Compact er et verdensomspennende nettverk, og det er ti grunnleggende prinsipper som skal fremme en bedriftsattferd for sunn vekst og bærekraftig utvikling. Prinsippene er knyttet til menneskerettigheter, arbeidstakerstandarder, miljø og korrupsjon (NHO, 2005).

I juni 2000 sluttet Statoil seg til FNs Global Compact. Det innebærer en forpliktelse til å arbeide for opprettholdelsen av menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og miljø. Det innebærer også at toppledelsen regelmessig bekrefter sin støtte til Global Compact. Tilslutningen til GC er frivillig, (Statoil, 2000:37). Global Compact-prinsippene er slått fast i en samarbeidsavtale som ble undertegnet i august 2006 mellom StatoilHydro, Petrobras og Ask Petroleum i Nigeria. Avtalen ble inngått i forbindelse med samarbeidet i letelisen OPL 315 (Oil Prospecting Licence) i Nigeria. Selskapene har forpliktet seg til etisk foretningsdrift i lisensen (Statoil, 2006).

1.4.2 Nigeria Content, NCD, NNPC og NAPIMS

Nigerian Content (nigeriansk innhold) er å omskape den nigerianske olje- og gassindustrien til en økonomisk drivkraft for å skape jobber og nasjonal vekst, ved å utvikle landets kapasitet og ressurser. Nigerias statsoljeselskap, Nigerian National Petroleum Corporations (NNPC) mål for Nigeria Content er 70 % innen 2010. Visjonen er at gjennom å utvikle lokal kapasitetsbygging, vil en større del av arbeidet bli gjort i Nigeria, med aktiv deltakelse av alle sektorer. Nigeria vil da være i posisjon til å yte serviceleveranser innen vest-Afrika regionen.

Selskapenes forpliktelse til å støtte Nigerian Content, eller lokalt innhold, holdes i hevd av Nigerian Content Division (NCD) som er en enhet under NNPC. NCD følger opp og godkjenner evalueringskriterier og strategier i forhold til valg av leverandører, samt godkjenning av leverandører. Myndighetenes mål (NNPC) på lokalt innhold, er i forhold til i hvor stor grad selskapene kjøper eller tilegner seg lokale (i Nigeria) varer og tjenester. Det inkluderer også all service til oljeselskapene. NCD har til nå ikke straffet selskaper som ikke har nådd dette målet, men har signalisert en strengere holdning til dette i fremtiden.

National Petroleum Investment Management Services (NAPIMS) er en av NNPC's forretningsenheter, og fører tilsyn med selskaper som driver med leting og produksjon av olje og gass. NAPIMS skal sørge for maksimal avkastning på investeringer som disse selskapene gjør, og samtidig beskytte landets strategiske interesser. De skal fremme lokalt innhold for å øke landets teknologiske evne, fremme samarbeid i landets olje- og gassproduserende områder og føre tilsyn med at miljømessige standarder blir opprettholdt (NNPC, 2009).

Statoil Nigeria støtter dette kravet og oppfyllelse av nigeriansk innhold er en integrert del av bedriftens aktiviteter. Bedriften ser på dette som en mulighet til å bedre relasjonen med det nigerianske samfunn (StatoilHydro 2007, 28.september).

1.4.3 Akassa – StatoilHydros «flaggskip» innen CSR

Akassa er et lokalsamfunn ytterst på Niger-deltaet sør i Nigeria og hovednæringen er fiske. Samfunnet har 30.000 innbyggere som tilhører Ijaw-folket, og de bor spredt fordelt på 19 landsbyer. Akassa er et sosialt investeringsprosjekt som ble startet i 1997 og som pågår fremdeles. Prosjektet følges opp fra Statoil Nigeria. Utviklingsprosjektets mål er å bidra til å bekjempe fattigdom og bygge opp lokale ressurser.

Akassaprojektet er utvikling av lokalsamfunn gjennom bemyndiggjøring, medvirkning og deltakelse i planlegging og drift. Bakgrunnen for prosjektet var en miljøkonsekvensutredning som identifiserte lokalsamfunnet som potensielt utsatt dersom det skulle skje et oljeutslipp fra en av selskapets letebrønner i dypvannsblokkene i lisensene 128 og 129 utenfor kysten av Nigeria, som StatoilHydro opererer. På grunn av forholdene i Niger-deltaet, inngikk Statoil Nigeria

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

partnerskap med Pro-Natura International, som er en frivillig organisasjon. De la til rette og startet opp dette utviklingsprosjektet og er fortsatt involvert (StatoilHydro, 2008).

1.5 Begrepsavklaringer

1.5.1 Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

HMS-arbeidet i StatoilHydro har en lang tradisjon, og har vært en kjerneverdi siden selskapet ble opprettet i 1972. HMS er en av ni konsernpolicies som er felles for hele konsernet og alle medarbeidere. StatoilHydros tilnærming til HMS er: *”Vi vil sørge for sikker drift som beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og eiendeler. Vi vil bruke naturressursene på en effektiv måte, og vil levere energi som støtter en bærekraftlig utvikling. Vi mener at alle ulykker kan forebygges”*, (StatoilHydroboken, 2008:48). Gjennom selvpålagte forpliktelser skal StatoilHydro nå skissere tilnærming til HMS. Det inkluderer at de vil ha kontinuerlig fokus på HMS, forbedring av HMS ved å arbeide på en slik måte som ivaretar deres egen og andres helse, sikkerhet og sikring, samt det ytre miljø (StatoilHydroboken, 2008).

HMS er et begrep som har allmenn aksept i Norge, og det er i dag vanlig å se på HMS som tre ulike komponenter; helse, miljø og sikkerhet med ulike innsatsområder. Helseelementet skal fremme arbeidsmiljø og sikkerhet. Forebygging av helseskader eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester utgir miljøelementet. I sikkerhetselementet inngår vern om ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall slik at målene i HMS-lovgivningen kan nås (Internforskriften, 1997). HMS-elementene bør sees under ett og i sammenheng fordi reguleringsprinsippene for hvert område er relativt like. Når komponentene behandles som likeverdige og som en helhet, kan HMS ansvar implementeres (Karlsen, 2001:14).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i HMS som et aktivt verktøy i et bærekraftig utviklingsperspektiv. StatoilHydros HMS- politikk er sikker drift som beskytter mennesker,

miljø, samfunn og eiendeler, ved blant annet å bidra til utvikling av bærekraftige energisystemer og bærekraftig teknologi.

1.5.2 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)

Det er ingen enkel definisjon som er tilstrekkelig dekkende for CSR-begrepet. Bedrifter praktiserer ulike CSR-aktiviteter. Samfunnsansvar kan beskrives som en paraply som fanger opp de ulike måter forretningsforbindelsene med samfunnet blir definert, ledet og handlet på. Et trekk ved moderne samfunnsansvar er at ansvarsbegrepet er blitt utvidet og interessentene er blitt et hovedelement i ledelse av samfunnsansvaret. En konsekvens av å involvere de mange interessenter i forretningsens rolle i samfunnet er at det er blitt større oppmerksomhet på viktigheten av å tenke langsiktig (Blowfield & Murray, 2008).

Jeg har tatt med ulike definisjoner for å gi et bilde av det mangfold og mulige uklarheter som knytter seg til begrepet CSR. CSR er en ny trend hvor næringslivet prøver å tenke utover fortjenestemotivet. Pr definisjon er bedriftens samfunnsansvar det å ta sosiale og miljømessige hensyn i forretningsdriften og i samhandling med interessentene (Karlsen, 2008d).

The World Business Council of Sustainable Developments (WBCSD) definisjon fra 2001, omtaler CSR som “ *the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families and the local communities*” (Jamali & Mirshak, 2007:244-245). Jamali & Mirshak (2007) trekker fram to robuste konseptualiseringer av CSR i sitt studium om CSR-teori og -praksis i utviklingsland. Disse konseptualiseringne er godt befestet i litteraturen. Den ene er Carrolls (1979) fire-delte definisjon av CSR som differensierer mellom fire typer ansvar; økonomisk, legalt, etisk og frivillig. Definisjonen presenteres i en begrepsmessig modell som bedriftens sosiale innsats. Wood (1991) har en modell som plasserer CSR i et omfattende rammeverk, med vektlegging på prinsipper for ansvarlighet, prosesser for positiv innstilling og utkomme eller effekt av den innsats som legges til grunn.

CSR er et relativt nytt begrep i StatoilHydro. Selskapet har brukt betegnelsen CSR blant annet i sine bærekraftrapporter siden 2006 (Statoil, 2006). Begrepet samfunnsansvar har vært brukt inntil da. Samfunnsansvar er en av selskapets ni konsernpolicies som beskriver måten de arbeider på. StatoilHydro tilnærming til samfunnsansvar er: ”*Vi bidrar til bærekraftig utvikling med utgangspunkt i vår kjernevirksomhet i de landene vi arbeider i*” (StatoilHydroboken, 2008:52). Selskapet har forpliktet seg til å vurdere de valg de gjør og konsekvenser det har for interesser og interessenter i de land de har aktiviteter i. Videre skal de sikre åpenhet, antikorrupsjon og respekt for menneskerettigheter og arbeidslivsforhold. Samarbeid, utviklingsarbeid, erfaringsdeling og respekt er selskapets måte å arbeide på i forhold til myndigheter, interessenter, leverandører, lokalsamfunn og andre (StatoilHydroboken, 2008:52-53).

1.5.3 CSR i utviklingsland

Et utviklingsland ofte forkortet u-land, defineres som land som ikke har fått en industrialisering. Det finnes en rekke mål for et lands velstand. Et av disse er å måle landets bruttonasjonalprodukt (BNP) per innbygger, som gir et bilde av et lands rikdom. Et annet mål som er mer omfattende er FN's ”indeks for menneskelig utvikling” – Human Development Index (HDI). HDI gir et mer komplett bilde og angir fattigdom, forventet levealder, lese- og skrivekytighet, utdanning, fødselstall samt noen andre faktorer. Ut fra definisjon er Nigeria et u-land. HDI angis på en skala fra 0 til 1, hvor 1 er best. I 2007 var Norge rangert øverst på skalaen. Nigeria var rangert som land nr 158, med en HDI på 0,470. Det har vært en positiv forandring fra 2004; da var HDI enda lavere (Wikipedia 2009, 25.januar).

Det har de senere år vært økt oppmerksomhet på CSR for etisk og ansvarlig atferd i forretningssammenheng. Fokuset har ikke vært like skarpt på hvordan CSR praktiseres i utviklingsland. Dette er det lite kunnskap om. De fleste CSR-studier som er gjort så langt har konteksten vært utviklede land i Europa, USA og Australia. Det er derfor behov for mer forskning på CSR-feltet i utviklingsland (Jamali & Mirshak, 2007).

1.5.4 Bærekraftig utvikling (BU)

På begynnelsen av 90-tallet ble begrepet bærekraftig utvikling satt på den politisk agendaen, både nasjonalt og internasjonalt, og kan ha mange betydninger. Bærekraftig utvikling handler om hvordan menneskets velferd påvirkes av forandringer i økonomiske og sosiale forhold, samt om hvordan miljøtrusler og ressursbruk må holdes innenfor grenser som kan tåles både nasjonalt og globalt (Karlsen, 2001 i Karlsen, 2004: 10).

The World Commission on Environment and Development, kalt Brundtlandkommisjonen, (1987:43) definerer bærekraftig utvikling som: *”Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Det å dekke behov, spesielt grunnebehovene til verdens fattige, bør gis førsteprioritet.”* Bærekraftig utvikling er å forsøke å definere en utviklingsbane for en rettferdig fordeling i et bærekraftig samfunn, som ikke forbruker mer enn det som kan tåles (Langhelle 2008, 20.august).

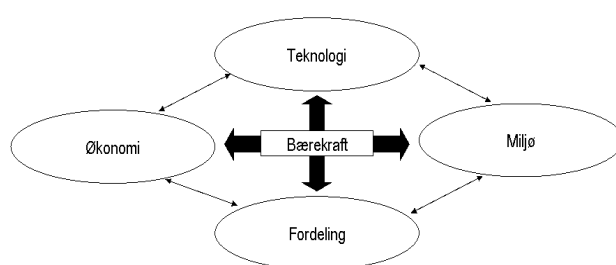
Bærekraftig utvikling er ikke et nytt begrep i StatoilHydro. I følge bærekraftrapporten fra 2001, har selskapet blitt skolert i bærekraftig utvikling gjennom tre tiår. *”StatoilHydro ledes av prinsippet om bærekraftig utvikling. Omsorg for mennesker, miljø og samfunn er tydelig forankret i våre verdier”* (StatoilHydro 2007, 30.september). I 2002 kom den første årlige rapport om bærekraftig utvikling. StatoilHydro ønsket å imøtekomme de mange eksterne interessenters etterspørsel etter mer informasjon om sine strategier og retningslinjer, styringssystemer, samt resultater og målresultater innen miljø- og samfunnsområdet (Statoil, 2001). StatoilHydros ansvar og tilnærming til bærekraftig utvikling, beskrives i konsernpolicies for HMS, samfunnsansvar og etikk. Selskapet vil sørge for sikker drift som beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og eiendeler, bruke naturressursene på en effektiv måte, og levere energi som støtter en bærekraftlig utvikling. Selskapets kjernevirksomhet i de landene de har aktiviteter i, er et bidrag til bærekraftig utvikling. Etisk atferd mener selskapet er en nødvendig betingelse for å være en bærekraftig virksomhet (Statoilhydroboken, 2008).

1.5.5 Sammenhengen mellom CSR og BU

Bærekraftig utvikling retter seg først og fremst mot globale miljø- og utviklingsproblem, og det er kun på globalt nivå at bærekraftig utvikling skal "gå opp". Bærekraftig utvikling skjer på det globale nivået og målet er å forsonne utvikling og miljømessig beskyttelse. CSR foregår på organisasjonsnivået og målet er å forsonne profitt med det å ikke gjøre for stor skade på den samfunnsmessige utviklingen (Langhelle 2008, 20. august, Langhelle 2008, 8.oktober).

Industrien må akseptere en bred grad av samfunnsansvar samt gi forsikringer om en miljømessig bevissthet på alle nivå. Respons på forurensning og ressursanvendelse har ikke og skal ikke være begrenset til å handle i overensstemmelse eller etterleve reguleringer (The World Commission on Environment and Development, 1987:222).

Det er fire veier til bærekraft. For å imøtekomme dette bør vi ha fokus på hvordan bevare miljøet og hvordan forvalte ressursene. Produksjonen må innrettes på en slik måte at bærekraftkravet tilfredsstilles både miljømessig, økonomisk, teknologisk og fordelingsmessig (Heide og Olsen 1992 i Karlsen, 2004:53). Dette er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å sikre en bærekraftig utvikling (Karlsen, 2004). Figur 3, (Karlsen 2004: 54) illustrerer forholdet og gjensidig avhengighet mellom de ulike elementene.



Figur 3 Fire veier til bærekraft

1.6 Hensikten med studiet

I studiet forventer jeg å finne mulige koblinger mellom bedriftens samfunnsansvar og HMS i utøvelse av moderne ledelse. Videre håper jeg på å få innsikt i hva og hvordan samfunnsansvar tenkes og utøves i de ulike nivå/deler av bedriften, det vil si på individ- og organisasjonsnivå. Kanskje vil jeg også finne en ulik oppfatning eller forståelse av HMS- og CSR-begrepet som følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. Koblingen mellom HMS og CSR er lite beskrevet i litteraturen. Med bakgrunn i at det foreløpig finnes lite forskning innenfor området, håper jeg at dette studiet kan gi et teoretisk og praktisk bidrag til feltet, slik jeg har redegjort for i kapittel 1.1. Ved å delta i dette studiet vil Statoil Nigeria være en viktig bidragsyter til å utvikle ny essensiell kunnskap omkring koblingen mellom HMS og bedriftens samfunnsansvar. Det er forsket svært lite på HMS og CSR som samlende arena og forbedret kunnskap vil være nyttig for bedrifter, myndigheter og samfunn.

2 DET TEORETISKE RAMMEVERKET

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere og begrunne valg av teori. For å belyse oppgavens problemstilling er det behov for teori, men i mangel på en spesifikk teori har jeg valgt en eklektisk teoretisk tilnærming med bidrag fra feltene endringsledelse, organisasjonsteori og organisasjonskultur. Kapitlet er strukturert slik at det skal gi en innsikt i de områder jeg vil studere, for å undersøke problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene. Det vil avslutningsvis bli gjort en vurdering av teoribidragene. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

2.2 Teoretiske hovedperspektiver – presentasjon

Aktuell innfallsvinkel for å belyse problemstillingen er forskerspørsmålene samt utøvelse av moderne ledelse, det vil si HMS-ledelse og CSR-ledelse. I denne oppgaven er fokus satt på hvordan moderne ledelse utøves i forhold til arbeidsplassforhold, omgivelser, nærmiljø og samfunn. Forventninger til studien er blitt beskrevet i innledningen. De danner utgangspunktet for vurderinger og antakelser i det videre arbeid.

Innledningsvis ble det poengtert at HMS-begrepet anvendes for snevert i dag. For å finne mulige koblinger mellom HMS og et bredere perspektiv, som også inkluderer bedriftens samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, vil jeg gjøre noen sammenligninger ved å besvare følgende spørsmål:

1. *Hva er tenke- og handlemåten i HMS og samfunnsansvar/CSR i bedriften, på individ- og organisasjonsnivå? I tillegg vil jeg trekke inn samfunnsnivået.*
2. *Er det spenninger mellom disse nivåene?*
3. *Er det samsvar mellom det som de sier at de gjør og det de faktisk gjør?*

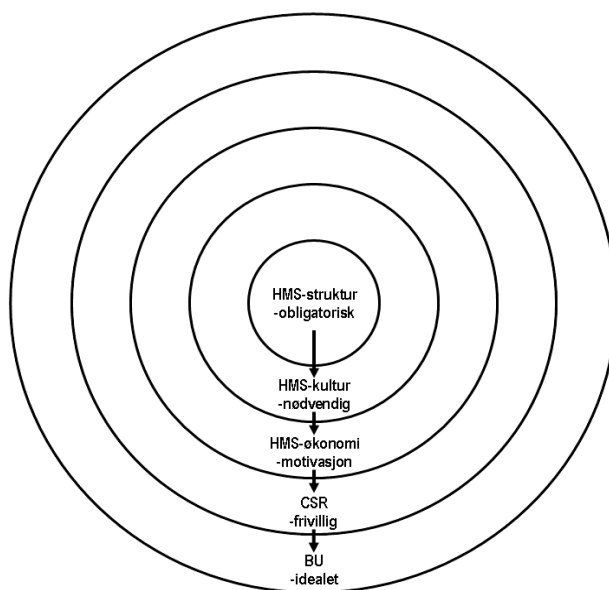
En av mine antakelser er at det er ulik oppfatning eller forståelse av HMS- og CSR-begrepet som

følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. I det følgende vil HMS og CSR belyses i tre ulike teoretiske perspektiv; makro, meso- og mikroperspektivet. Det vil gi grunnlag for sammenligninger og grunnlag for å vurdere mulige sammenhenger.

For å gjøre en slik sammenligning forutsetter jeg følgende:

- HMS-struktur er obligatorisk
- HMS-kultur er nødvendig
- HMS-økonomi er motivasjonen
- CSR er frivillig
- Bærekraftig utvikling (BU) er idealet

Figur 4 viser sammenhengen mellom de ulike elementene.



Figur 4 Forholdet mellom HMS, CSR og BU

2.3 Moderne ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse

Mitt studium tar utgangspunkt i Lagos, Nigeria. Der er her bedriften ligger. Den kulturelle konteksten som bedriften opererer i er svært forskjellig fra det norske forretningsliv. Bedriften

har et kulturelt mangfold. Det er nigerianske og norske ansatte som forholder seg til og arbeider i henhold til norske og nigerianske retningslinjer, lover og regler. Det er i denne konteksten jeg skal undersøke utøvelse av moderne ledelse, det vil si HMS-ledelse og CSR-ledelse.

Jeg antar at den nasjonale kultur og HMS-kulturen i Norge og Nigeria er forskjellig, men effekten er lik. Det innebærer at det vi gjør og tenker på HMS-feltet reflekterer kulturens iboende ideer. HMS-kultur reflekterer en tenke- og handlemåte for forbedring av HMS. I Norge er den nasjonale kultur og HMS-kultur i overensstemmelse. Det jeg har observert og erfart er at i Nigeria gir motivasjon til HMS-kultur seg utslag på en annen måte. Det kulturelle uttrykket er annerledes. Et eksempel er at hjelmpåbud for motorsyklister i stor grad er motivert ut fra frykten for å bli bøtelagt (mange er i utgangspunktet fattige), og ikke ut fra at hjelm beskytter hodet ved fall og lignende.

HMS-ledelse

Ledelse skjer i en kontekst og i en relasjon til andre. Karlsen (2004) viser til at HMS-ledelse er ingen ny ledelsesform, men ledelse som utøves på et relativt nytt område, og skisserer en arbeidsdefinisjon for utøvelse av ledelse på HMS-feltet. Han knytter HMS-ledelse til endringsledelse, og HMS-arbeidet må ses i sammenheng med bedriftens eller organisasjonens utviklingsmål. Det er i hovedsak samme krav til HMS-ledelse som til annen ledelse, men kunnskapsgrunnlaget må være tilpasset de oppgaver som virksomheten står overfor. HMS-ledelse er en del av ledelsens styringsapparat og foregår på mesonivå. På dette nivået skjer virksomhetens planlegging og gjennomføring av HMS (Karlsen, 2004). I Norge er HMS-området mer regulert enn andre av bedriftens ledelsesområder. HMS-ledelse er endring i organisasjonen, og innebærer å finne riktig løsning til hver enkelt situasjon. Dagens HMS-ledelse innebærer fokus på områdene helse og arbeidsmiljø som inkluderer arbeidstakere og relasjoner mellom disse, samt ytre miljø samt sikkerhet og sikring. HMS er viktig blant annet fordi det i dag er økte markedskrav til bedre HMS-ledelse. Gode HMS-prestasjoner kan gi konkurransefordeler og gode HMS-prestasjoner er en integrert del av produktivitet, fortjeneste og langsiktig strategi. HMS er viktig for bedriftenes omdømme. HMS-ledelse innebærer blant annet å implementere det beste av

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

HMS-praksis og CSR, samt å se på hvordan dette kan implementeres i bedriften. Det hevdes at god ledelse i HMS og CSR gir effekt i forhold til produksjon, konkurransefordeler og omdømme (Karlsen, 2008b). HMS-ledelse innebærer å gjøre avveininger i forhold til interne og eksterne ressurser og behov og det blir viktig å styre kostnadene på en effektiv måte som tar hensyn til ansattes, omgivelsenes og virksomhetens ressurser. Slik styring gir muligheter for å forebygge og redusere miljøproblemer og samtidig ivareta krav til effektivitet og produktivitet (Karlsen, 2004).

HMS-ledelse i StatoilHydro

StatoilHydros prinsipper for helse, miljø og sikkerhet er fast forankret i selskapets konsernretningslinjer. Disse retningslinjene er felles for hele konsernet og alle medarbeidere. Gjennom en strategi som definerer ambisjoner og retning, forpliktelser og arbeidsmetoder skal selskapet nå sine HMS-mål. Selskapet har en null-filosofi, det vil si null skader på mennesker og miljø. Dette krever kontinuerlig fokus på å skape en sikker arbeidsplass, kontinuerlig fokus på sikkerhetsforståelse, høy teknisk standard på anlegg og installasjoner samt risikostyring (StatoilHydro-boken, 2008).

StatoilHydro styres og ledes gjennom verdibasert ledelse, strenge etiske krav og en bedriftskultur som verdsetter personlig integritet. Selskapet mener at dette er den beste måten å nå deres målsetting samt å sikre langsiktig verdiskapning for aksjonærer. Verdiskapning skal skje med integritet og ufravikelige krav til helse, miljø og sikkerhet. Selskapets styringssystem inneholder prinsipper, policies og krav for å arbeide sikkert og effektivt. Kjernen i StatoilHydros styringssystem er selskapets verdier som skal motivere til innsats og gode prestasjoner. Det er fire verdier som utgjør verdigrunnet. Det er å være **modig**; som blant annet innebærer å stille krav og forstå risiko, **åpen**; som blant annet går på å være sannferdig og kommunisere presist, **tett på**; som blant annet er å vise handlekraft, og **omtenksom**; som blant annet er å forebygge ulykker og ta samfunnsansvar. Verdierne er en veileder i hvordan selskapet skal drive virksomheten og samarbeidet internt og eksternt (StatoilHydroboken, 2008:14). Det stilles krav og forventninger til lederskap i StatoilHydro. Personlige kvaliteter, prestasjonsstandarder og lederutvikling er noen av forventningene. Ledere er i henhold til HMS-politikken forpliktet til å vise hvor viktig HMS er, ved å gå foran gjennom praktisk lederskap og atferd (StatoilHydroboken, 2008).

CSR-ledelse

Begrepet CSR-ledelse, eller ledelse av samfunnsansvar, er lite omtalt i litteraturen.

Det er en viss enighet om at ledere spiller en nøkkelrolle i å ta initiativ til å formulere og implementere CSR, og det debatteres om de ulike drivere eller motiv som ledere har for å opptre samfunnsansvarlig. Individuelle karakteregenskaper synes avgjørende, noen ledere er mer tilbøyelige til å opptre ansvarlig og implementere CSR-politikk. Å være en ansvarlig leder er å gi oppmerksomhet til både interne og eksterne interessegrupper (Waldman & Siegal, 2008)

Det er tidligere i oppgaven poengtert at HMS-begrepet er kjent og obligatorisk, det vil si at alle virksomheter må forholde seg til HMS. Men HMS anvendes ofte for snevert og CSR eller samfunnsansvar er ikke en del av dette begrepet. I tillegg vurderer HMS-ledelsessystemene i liten grad sosiale aspekter utover interne og lokale forhold. På bakgrunn av disse momenter er det en utfordring hvordan man kan gå videre fra HMS- til CSR-ledelse. En fremgangsmåte er å utvide HMS-systemet til et system der CSR-aspekter gradvis integreres (Karlsen, 2008d).

Opgavens problemstilling tar opp spørsmålet om systemer for HMS-ledelse kan utvikles til også å omfatte CSR-ledelse. Det finnes i dag en rekke metoder, retningslinjer og standarder. Det er miljømerkeordninger, prinsipper og retningslinjer, ledelse og sertifiseringssystem, regnskapssystem og rapportering, nasjonale og internasjonale metoder og redskaper (Fet, 2003). Hvordan selskaper skal integrere disse eller aspekter av disse i bedriftens ledelsessystemer er det ikke noen klar mening om. Kjernen i CSR-ledelsessystem er at toppledelsen definerer, implementerer og vedlikeholder en CSR-politikk som gir retning for selskapets verdisyn, visjoner, samt styringsrutiner for hvordan oppfylle de frivillige forpliktelser til omgivelser og samfunn. Et CSR-ledelsessystem må basere seg på medvirkning på alle plan, og et fokus på kontinuerlige forbedringer og åpenhet (Fet, 2004).

I 2005 startet StatoilHydro arbeidet med å utvikle lokale landplaner innen samfunnsansvar for de landene de har aktiviteter i. Planene skal være integrert i de prosjekter de deltar i, samt i forretningsplanene for landet. Arbeidet ble slutført i 2006 (Statoil Bærekraftig utvikling 2005). Pr september 2007 er StatoilHydros forpliktelser til samfunnsansvar integrert i selskapets

forretningsprosess i de landene hvor de driver virksomhet gjennom ”Planer for samfunnsansvar”, (StatoilHydro 200, 28.september). Statoil Nigeria utarbeider årlig utkast til ”Integrity and Social Responsibility Plan” (ISR), kalt CSR-plan. Denne betegnelsen vil jeg bruke videre i oppgaven.

Oppfølging av planens aktiviteter skjer lokalt. I henhold til Integrity and Social Responsibility Plan for 2009, er Statoil Nigerias forretningsmål å akselerere utviklingen av eksisterende porteføljer og oppnå videre vekst i Nigeria. Nigeria ses som et land med muligheter, men med HMS- og CSR-utfordringer. For å lykkes må bedriften blant annet møte forventninger på industrisektoren og innen sosial utvikling. CSR-planen har en strategi for sosiale investeringer, den har en langsiktighet på 3-5 år og er basert på forretningsmål, ambisjoner og aktiviteter i justering med NNPC. Fokusområder er god styring, helse, utdanning, nigeriansk innhold, leveranseutvikling, etikk og antikorrupsjon, samfunnsutvikling og HMS/miljø. Planen gir en oversikt over ulike sosiale investeringsprosjekt. Akassa og menneskerettighetsprosjekter er noen eksempler. I CSR-arbeidet er det samarbeid med ulike organisasjoner/NGO-er, partnere, lokalsamfunn, regjering og NNPC. Statoil Nigeria har en CSR-komite som er satt sammen av ansatte fra ulike avdelinger. Sponsor-komiteen arbeider etter gitte retningslinjer og har ansvar for midler til blant annet helse, utdanning, sport/kunst, barn, kvinner og lokalmiljø. Planen har et CSR-budsjett (ISR, 2009)

Sosiale investeringer inngår i StatoilHydros virksomhets- og samfunnsansvarsplaner for de landene hvor de driver virksomhet, og er program eller prosjekter som ikke er knyttet til kjernevirksomheten og som skal bidra til sosial og økonomisk utvikling og miljø. Det er retningslinjer for sosiale investeringer og valg av investering er ut fra følgende momenter: prioriterte områder, partnerskap, hjelp til selvhjelp og dialog. Intensjonen er å bygge selv bærende økonomiske aktiviteter i vertslandene (Statoil, 2004:57)

2.4 HMS-arbeid i en globalisert virkelighet

Kjellèn (2004) viser i sin rapport om HMS-arbeid i en globalisert virkelighet mange dilemma som må håndteres utenfor landets grenser. Han trekker blant annet inn dilemma relatert til

ulykker, kjørekultur og veistandard, arbeid og helse, miljø, lover og regler og mangel på lover og regler osv.

Norske oljeselskap og leverandørindustri har god HMS-erfaring fra norsk sokkel som en god ballast ved oppdrag og etablering i andre land. I tillegg er selskapene vant til at det er et godt samarbeid mellom myndighetene og de mange bransjene for gjennomføring og utvikling av HMS-regelverket. HMS-internkontrollforskriften er et eksempel på dette.

I oljerike land i Vest- Afrika er det høy kriminalitet og man trekker frem at i land som Nigeria utgjør kriminelle handlinger en stor risiko for ansatte og oljeselskap. Nigeria er et rikt land på grunn av oljeinntektene, men rikdommen har ikke kommet innbyggerne til gode. Mange oljeselskaper har vært i Nigeria i mange år, og det har medført belastninger på miljøet og befolkningens livsgrunnlag. På grunn av disse forhold har selskapene vært nødt til å forplikte seg sosialt for å bøte på situasjonen, samt at selskapene må beskytte seg og innføre sikkerhetstiltak.

Kjellèn (2004) påpeker også i sitt studium at forholdene på arbeidsplassene i oljeindustrien i mange utviklingsland er langt under akseptabel standard. I enkelte land i det ingen klare HMS-direktiver eller politikk fra sentrale myndigheter. I tillegg er det mangelfull håndheving og krav til bruk av lokale leverandører med dårlig eller mangelfull HMS-styring, og utilstrekkelige kvalifikasjoner. Dette gjør det vanskelig for internasjonale selskaper å opprettholde et forsvarlig arbeidsmiljø i enkelte land. Kjellèn (2004) viser til at det er vanlig at internasjonale selskaper har egne krav og prosedyrer til arbeidsmiljøet for ansatte og kontraktører, samt krav egne til leverandører og personell.

Kjellèn (2004) viser til at det i mange land med statlig oljeindustri er vanlig med tilbakekjøpsavtaler, som gir selskapene lisens til å drive oljeleting og produksjon innen visse felt. Det statlige oljeselskapet overtar etter hvert installasjoner, og bestemmer hvilke HMS-tiltak som det skal investeres i.

Korrupsjon og uetisk atferd er et annet dilemma Kjellèn (2004) trekker frem, og det kan få

konsekvenser for kvaliteten på HMS-arbeidet. Ved ikke å ”betale” er resultatet ofte at selskapene kommer sist i køen og det kan bli forsinkelser på utstyr og annet. Kjellèn viser til at et kontinuerlig fokus på HMS kan forhindre uønskede hendelser, og det sparer penger for bedriften. Godt HMS-arbeid og standarder etterspørres i markedet og kan gi forretningsmuligheter. Samtidig påpeker han at HMS-arbeid også kan være en kostnad på flere områder. Det vil si i form av umiddelbare tiltak, risikovillighet i enkelte områder og land samt i forhold til bedriftens omdømme.

Det er også en moralsk side ved HMS-arbeidet. I internasjonal virksomhet kan opprettholdelsen av en forsvarlig HMS-standard være et etisk dilemma, spesielt i land hvor korrupsjon og bestikkelser er vanlig. Kjellèn viser til at en tradisjonell tilnærming til HMS ikke alltid vil være den beste løsningen, og et alternativ er å se utover HMS-feltet og til bedriftens sosiale ansvar i samfunnet. Det er noen felles redskaper i HMS- og CSR-arbeidet, og det kan være en vei å gå i arbeidet med å møte dilemmaer knyttet til ”føre var” prinsippet, som innebærer blant annet risikokartlegging i forhold til sosiale og miljømessige forhold.

2.5 Corporate social responsibility, ulike modeller

I kapittel 1 under punkt 1.5.2 ble ulike definisjoner på CSR presentert. Jeg har innledningsvis i dette kapitlet presisert, at for å kunne gjøre sammenligninger innen HMS- og CSR-feltet, er det en forutsetning at CSR er frivillig.

Hva CSR eksakt inneholder, er det som nevnt uklart om. Det kan skisseres to hovedleirer eller retninger i CSR-debatten. Det første leiren gir et heller snevert begrepsinnhold av CSR som bare fokuserer på økonomisk og legalt samfunnsansvar. Den andre retningen angir et bredere begrepsinnhold av CSR som omfatter økonomisk, legalt, etisk, moralsk og filantropisk ansvarlighet (Jamali & Mirshak, 2007).

Jamali og Mirshak (2007) trekker fram to robuste konseptualiseringer av CSR i sitt studium om CSR-teori og praksis i utviklingsland. Disse konseptualiseringne er godt befestet i litteraturen.

Den ene er Carrolls (1979) fire-delte definisjon av CSR som differensierer mellom fire typer ansvar; økonomisk, legalt, etisk og frivillig. Definisjonen presenteres i en begrepsmessig modell som bedriftens sosiale innsats, .

Carroll (1991 i Jamali & Mirshak, 2007:247) presenterer fire typer ansvar; økonomisk, legalt, etisk og frivillig. Økonomisk ansvar er grunnlaget for at bedriften kan ta ansvar på andre områder. Det vil si at hvis bedriften ønsker å være etisk ansvarlig må den først være økonomisk og legalt ansvarlig. Carroll viser til at fra dette perspektivet er etisk ansvarlighet sosialt forventet, og frivillighet er ønskelig. Sammen utgjør alle disse elementene bedriftens totale samfunnsansvar.

Wood (1991 i Jamali & Mirshak, 2007:247) trekker frem prinsipper for å motivere til samfunnsansvar, prosesser for en positiv innstilling eller holdning, og effekten av samfunnsansvar. Motivasjon kan ha sin bakgrunn i et samfunnsmessig, bedriftsmessig eller individuelt ansvar. Innstillingen til samfunnsansvar relateres til miljøet, til de ulike interessenter og til den type ledelse som undersøker bedriftens tilnærming og innstilling til sosiale saker. Utbytte eller effekt relateres til den sosiale påvirkning. Wood`s modell kan bli betraktet som en utvidelse eller en forlengelse av Carroll`s modell, ut fra at de har samme fokus og oppmerksomhet på ansvarlighet: det å ta et økonomisk, legalt eller frivillig ansvar..

viser Carroll`s (1991) hierarkiske modell for samfunnsansvar.



Figur 5 Carroll's (1979) modell for hierarkiet i CSR, revidert 1991.

Jamali og Mirshak (2007) viser til at det har vært gjort få studier som omhandler hvordan CSR praktiseres i utviklingsland. Men det har de senere år blitt mer oppmerksomhet på etikk og ansvarlig atferd i forretningssammenheng. De trekker også frem at det i større grad er bevis for at kulturelle ulikheter, eller forskjeller påvirker bedriftens CSR-dynamikk i ulike kontekster.

2.6 Organisasjoner og organisasjonsstruktur

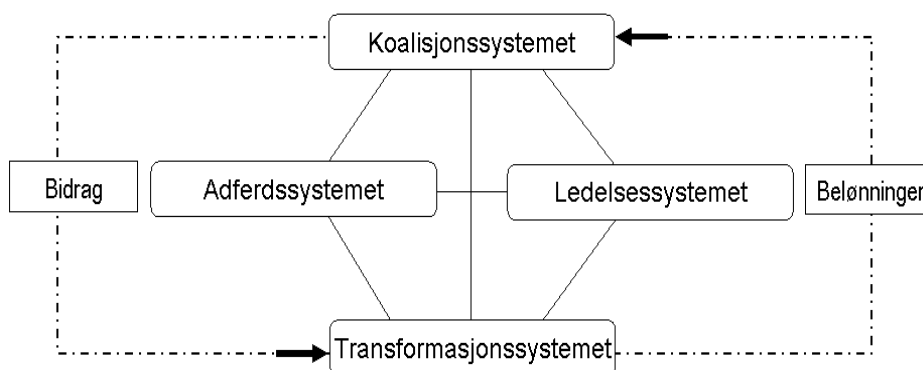
2.6.1 Organisasjoner

Organisasjoner består av en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider med spesifikke mål, og som tar i bruk formaliserte regler og prosedyrer. Det er tre ulike perspektiver på organisasjoner. I et rasjonelt perspektiv legges det vekt på spesifikke mål og formelle strukturer. Når organisasjonen betraktes som et naturlig system, er det liten grad av formalisering og interessen for overlevelse er et felles mål. I et åpent systemperspektiv er det gjensidige avhengige aktiviteter som forbinder skiftende koalisjoner. De ulike perspektivene har ulike konsekvenser for hvordan vi organiserer HMS-arbeidet (Karlsen, 2008b). I dag betraktes en organisasjon som et åpent system, som en grenseløs organisasjon. Dens eksistens og overlevelse er avhengig av samhandling med omgivelsene. Det åpne perspektivet flytter vår oppfatning av HMS til en dynamisk relasjon mellom virksomhet og dens skiftende omgivelser. Det betyr at HMS-ledelse må formes slik at den alltid er i stand til å møte de skiftende krav både internt og eksternt (Karlsen 2008, 12.februar).

En helhetlig modell av organisasjonen. Den konseptuelle foretaksmodell

Organisasjoner er komplekse systemer, og følgende modell er en forenkling av virkeligheten. Modellen har som formål å gi en oversikt over viktige sammenhenger i en organisasjon.

viser den konseptuelle foretaksmodell med alle delsystemene (Busch & Vanebo, 2003).



Figur 6 Den konseptuelle foretaksmodell

Ut fra et åpent systemperspektiv er fire hovedsystemer vektlagt. Koalisjonssystemet utgjør organisasjonenes mange interessenter og koblingen mot omgivelsene. Videre er det transformasjonssystemet som er de prosesser som sørger for at å omforme bidrag til belønninger. I dette systemet er alle de organisasjonsstrukturer og styringsstrukturer som skal håndtere transformasjonsprosessen. Atferdssystemet representeres av alle menneskene som er involvert i organisasjonen. Det siste systemet er ledelsessystemet, som utgjør atferd rettet mot interessentene og inngåelse og oppfyllelse av kontrakter. Her vil ledelsesfunksjonen være sentral (Busch & Vanebo, 2003).

2.6.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen utgjør aktivitetsmønstrene som er knyttet til transformasjonssystemet. Strukturen vil vise hvem som gjøre de ulike oppgavene. Organisasjonsstrukturens formål er å bidra til at organisasjonen klarer å utvikle en akseptabel effektivitet for å nå sine mål. Teknologi, som også er en del av transformasjonssystemet vil i stor grad påvirke organisasjonsstrukturen. Valg av teknologiske løsninger vil gi klare rammer for hvilke oppgaver som skal løses. Struktur og teknologi er gjensidig avhengig av hverandre og vil begge påvirkes av omgivelsene (Busch og Vanebo, 2003).

2.7 Ulike kulturtilnæringer

Kultur vil utgjøre en vesentlig del av min teoretiske tilnærming til problemstillingen. Ulike definisjoner og perspektiv på kulturbegrepet vil først bli presentert. I nasjonal kultur og dens påvirkning på organisasjonskultur vil Hofstedes fire dimensjoner, Tomlinson og Masuharas kulturell-kunnskap og kulturell bevissthet, samt Adlers strategier for ledelse i et kulturelt mangfold bli presentert. Avslutningsvis vil jeg presentere HMS-kultur. Her er Karlsens bidrag vesentlig.

2.7.1 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur har ingen felles definisjon. I studiet av organisasjonskultur er det kulturelle begrep satt inn ulike forståelsesrammer. Mennesker legger ulike oppfatninger og syn til grunn, det vil si har ulike perspektiver knyttet til begrepet organisasjonskultur. Kulturbegrepet er en del av vårt felles språk, men i kombinasjon med organisasjonsbegrepet oppstår forskjellige tolkninger (Busch & Vanebo, 2003). Organisasjonskultur kan defineres som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987 i Busch & Vanebo 2003:196)

Deal og Kennedy (1982 i Bolman & Deal, 2007:273) har en kortfattet definisjon på kultur. De sier at kultur er ” *måten vi gjør ting på her hos oss*”.

Hatch (2007) viser til at begrepet organisasjonskultur knyttes til organisasjonens livsform. De aller fleste definisjoner på organisasjonskultur knytter begrepet kultur til grupper av mennesker, og refererer til noe som er felles for disse menneskene. Hun påpeker at det å ha en felles kultur nødvendigvis ikke betyr at alle organisasjonsmedlemmene har samme kulturelle forståelse,

opplevelse og erfaring. Selv om bidragene fra den enkelte er forskjellig, vil disse utgjøre det felles generelle kulturmønster.

Busch og Vanebo (2003) presenterer tre perspektiver; det rasjonelle, det funksjonelle og det symbolske perspektivet. Ut fra et rasjonelt perspektiv, betraktes organisasjonskulturen som et virkemiddel for å skape en bedre organisasjon. Fokus er hvordan organisasjonen på en best mulig måte kan finne de beste virkemidlene. Når organisasjonskulturen settes i sentrum for å skape en bedre bedrift, blir verdier og verdiutvikling viktig. Sentralt i et rasjonelt perspektiv er en felles organisasjonskultur. Subkulturer er ikke ønskelig og blir sett på som avvik fra den foretrukne organisasjonskulturen. Sentralt i et funksjonelt perspektiv er hvilke funksjoner organisasjonen må ivareta for tilpasse seg omgivelsene og videre eksistens. Edgar Schein er en viktig representant for dette perspektivet. Han betrakter organisasjonskulturen som en mekanisme som gjennom et fellesskap skaper integrasjon og tilpasning til omgivelsene.

Organisasjonskulturen utvikles over lang tid, og kan ses som et resultat av en lang prosess. Hva som til en hver tid er gjeldende verdier og normer er ikke gitt, men utvikles i takt med organisasjonens behov for å tilpasse seg omgivelsene. Utvikling av subkulturer i organisasjonen anses som naturlig fordi organisasjonen er i stand til å møte disse utfordringene. Det er ingen tydelig forankring av det symbolske perspektivet. Symbolbegrepet er sentralt og viser at det legges vekt på den mening som tillegges de mange sidene av organisasjonen. Den symbolske betydningen av en handling viser at den gir uttrykk for noe annet enn det som ligger i selve handlingen. Det vil si at handlingen blir tolket og får en symbolsk betydning. Kulturen kan følgelig ikke forklares ut fra et årsak-virkningsforhold.

Hatch (2007) viser til at ifølge Schein er kjernen i organisasjonskulturen overbevisninger og grunnleggende antakelser. Hvordan virkeligheten oppfattes, knyttes nært til de grunnleggende antakelsene som tas for gitt. De vil påvirke den enkeltes oppfattelse, tanker og følelser. Dette skjer på det ubevisste planet. For den enkelte i organisasjonen er de grunnleggende antakelsene sannheten, og er ikke gjenstand for diskusjoner. Kultur består ikke utelukkende av en enkelt overbevisning eller antakelse, men et helt sett av sammenhengende overbevisninger og grunnleggende antakelser. Organisasjonskulturen har flere funksjoner, en ekstern tilpasning

relatert til blant annet misjon og strategi, og mål, samt en intern integrasjon i forhold til blant annet felles språk, rolleavklaring, status og maktrelasjoner. De grunnleggende antakelsene følges ofte av normer, verdier og artefakter, og Schein mener at disse vil være den viktigste påvirkning på kulturen.

Normer og verdier

Når organisasjonskultur skal beskrives er verdier en sentral del. De er grunnpilarene og danner basis for de mange normer som utvikles. (Rokeach, 1976 i Busch & Vanebo, 2003:198).

Verdiene angir hva som er verdifullt og har flere funksjoner. De definerer hva organisasjonsmedlemmene skal være opptatt av og gir retning i vurderinger av hva som er rett og galt. Normer er nært forbundet til verdigrunnet i organisasjonen og til hvilke forventninger som knyttes til den enkeltes atferd. Normene er uskrevne regler, og indikerer hva som kan regnes som normalt eller unormalt. Medlemmer av en kultur vil støtte opp om verdiene og følge de kulturelle normene fordi deres grunnleggende antakelser og overbevisninger er i samsvar med disse normene og verdiene. Verdier og normer bidrar til at kulturens mest synlige del, artefaktene, vil komme frem (Hatch 2007).

Hvordan kulturen fungerer

Hatch (2007) trekker frem at kulturen vil opprettholdes ved at organisasjonsmedlemmene responderer og anerkjenner verdiene og atferdsnormene. Det vil ha innvirkning på deres valg og handlinger, som deretter vil vise seg som artefakter eller kulturuttrykk. Når nye verdier bringes inn i organisasjonen utenfra, endrer kulturen seg, og de blir først innlemmet i de grunnleggende antakelsene dersom de viser seg å være verdifulle. Dersom organisasjonsmedlemmene anser verdiene som fordelaktige, vil de deretter bli tatt for gitt og går ned på det ubevisste antakelsesnivået.

Kulturen styres ikke bare innenfra og ut, den kan gå begge veier. Det vil si at verdier og normer trykker på oppover til artefaktnivået og vil bli tolket ut i fra de verdiene og grunnantakelsene som opprinnelig formet dem. Busch og Vanebo, (2003) viser til at i studiet av organisasjonskultur kan det være nyttig å skille mellom ”uttrykte verdier”, de som vi sier vi har, og ”bruksverdier”, som

er de vi faktisk har, og som styrer vår atferd. Det er forskjeller mellom disse. Organisasjoner kan henvise til sine uttrykte verdier, de verdier de mener bør være tilstede i organisasjonen. Verdiene er allerede til stede, og bruksverdiene blir uttrykt gjennom organisasjonsmedlemmenes faktiske handlinger.

2.8 Nasjonale kulturforskjeller i organisasjoner

Hofstedes fire dimensjoner

Hofstedes (1999) studier anvendes ofte for forklare og se sammenhenger i nasjonale kulturer. Fra hans studier er det spesielt fire dimensjoner som er blitt tillagt stor betydning. Disse er

1. Individualisme kontra kollektivismen. Mennesket må selv ivareta sine interesser, og samfunnet gir mulighet for dette. Kollektivismen kan beskrives som et tett og nært sosialt nettverk som har forventninger til fellesskapet.
2. Maktavstand. Mennesker forholder seg ulikt til de som sitter i maktposisjoner. Ved stor avstand preges forholdet av stor respekt, og ved liten avstand er respekten mindre.
3. Aversjon mot usikkerhet. Mennesker har ulik grad av risikovillighet. Noen takler usikkerhet mens andre unngår risikosituasjoner
4. Maskulinitet kontra femininitet. I land som benevnes maskuline er det et skarpt skille mellom kvinnelige og mannlige aktiviteter. I feminine land er det liten forskjell på kvinnelige og mannlige aktiviteter (Hofstede, 1999)

Hofstede (1999) fant at det er en sterk sammenheng mellom et lands nasjonale velstand og grad av individualisme i landets kultur. Land med stor maktavstand er sannsynligvis også mer kollektivistiske og land med liten maktavstand er mer individualistiske. Han knytter forklaringene til en tredje faktor, økonomisk utvikling. Hvis rike land ble sammenlignet med rike land, og fattige land med fattige land, ville denne sammenhengen forvinne. De ulike rike land og de ulike fattige land har ulikt forhold til maktavstand og kollektivismen. Et annet argument for på skille mellom disse to dimensjonene er at de refererer ulikt til hva som motiverer folk til å jobbe.

I Hofstedes studier knyttes individualisme til kjernefamilie og kollektivismen med utvidet familiestruktur. I land som har høy fødselsrate er det en tendens til at familieverdiene er mer

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

kollektivistiske. Både kvinner og menn har hardere verdier i maskuline land og bløtere verdier i feminine land. Kjønnssrollemønstret i familien har ingen direkte innvirkning på kjønnsrollefordelingen ellers i samfunnet. I en individualistisk kultur er det forventninger til at ansatte handler i tråd med egne interesser på en slik måte at dette sammenfaller med arbeidsgivers interesser. I en kollektivistisk kultur er det andre forventninger i forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt. Arbeidsgiver ansetter ikke "bare enkeltindividet", men et menneske som har tilhørighet i en egen gruppe (familie, landsby, stamme). De ansatte handler ut fra denne gruppens egeninteresse, som ikke alltid er i tråd med egne interesser. I slike samfunn er selvutslettende individuell atferd en normal forventning, fordi inntekter ofte deles med slektninger. I kollektivistiske samfunn tar ansettelsesprosedyrer alltid hensyn til egen gruppe. Ofte blir slektninger foretrukket, gjerne arbeidsgiverens. I individualistiske samfunn er familieforbindelser på arbeidsplassen lite ønskelig på grunn av faren for nepotisme, det vil si favorisering av slektninger, samt interessekonflikter. Arbeidets betydning for det enkelte menneske er et område hvor kontrasten mellom femininitet og maskulinitet fremkommer. I et feminint samfunn er arbeidsmoralen mer i retning av å arbeide for å leve, mens i maskulin kultur er moralen å leve for å arbeide.

Ledelse i individualistiske samfunn er ledelse av den enkelte ansatte, mens ledelse i et kollektivistisk samfunn er ledelse av grupper. Gruppemedlemmene kan være etnisk ulike, og det kan ha betydning for integrasjonsprosessen. Ledere i en kollektivistisk kultur må være oppmerksomme på dette. Størstedelen av verdens befolkning lever i samfunn som er kollektivistiske. Menneskene vil livet gjennom være medlem av sin egen gruppe, som gir beskyttelse og lojalitet. Integrasjon på kryss av alle skillelinjer, det vil si den prosess som finner sted mellom enkeltmennesker og institusjoner i et samfunn med mange ulike minoriteter, er vanskelig i kollektivistiske samfunn. For virksomheter i utlandet har interkulturell interaksjon en avgjørende rolle. Det involverer også organisasjonskulturer. Når man oppretter et datterselskap i et en annen kultur, vil kulturen i datterselskapet preges av en kombinasjon av nasjonale elementer og virksomhets-elementer. Selskaper skal bygge bro mellom nasjonale kulturer og forretningskulturer. Det er påvist verdiforskjeller i de ulike nasjonale kulturer. Forretningskulturen inneholder forskjellige arbeidsmessige og organisatoriske faktorer.

Organisasjonsstrukturen skal koordinere alle aktivitetene, og forteller av hvem og hvordan denne koordineringen skal foregå i virksomheten. Hvilke av kulturene som skal prioriteres sterkest er ikke gitt. I forretningssammenheng i et kollektivistisk samfunn er det avgjørende å vite hvem er egen gruppe og hvem er fremmed grupper. Det er etisk korrekt og god forretningspraksis på å behandle de man kjenner bedre enn andre, blant sosiologer kalt partikularisme. I kollektivistiske samfunn er det viktig å opprette et tillitsforhold før det gjøres eventuelle forretninger.

Bevissthet, kunnskap og ferdigheter er viktige faser i interkulturell kommunikasjon. Uten bevissthet kan vi ikke reise rundt i andre kulturer. Vi må være bevisst på at andre har andre verdier og er oppdratt på en annen måte enn en selv. Å interagere i andre kulturer fordrer at vi må lære andre kulturer å kjenne, selv om vi kanskje aldri vil dele deres verdier. Men det er viktig å få en forståelse for hvorfor verdiene er så ulike. Likeså blir vi nødt til å erkjenne og også anvende symboler og ritualer i en annen kultur. Interkulturell kommunikasjon kan læres. Som gjester i et en fremmed kultur må en tilegne seg vertslandets språk. Interkulturell forståelse er viktig (Hofstede, 1999).

Kulturell kunnskap og kulturell bevissthet

Tomlinson og Masuhara (2004) skiller mellom kulturell kunnskap og kulturell bevissthet. Kulturell kunnskap er den informasjonen som kjennetegner egen og andres kultur, mens det å være kulturelt bevisst er å ha oppfatninger av egen og andres kultur. Kulturell kunnskap kan være nyttig for å forstå oss selv og andre, men er avhengig av andre menneskers kompetanse, objektivitet og integritet. Gjennom kulturell bevissthet vil oppfatninger til egen og andres kultur utvikles. Disse oppfatningene blir tilegnet ved å oppleve kulturen, enten gjennom besøk eller gjennom litteratur, film og lignende. Kulturell bevissthet innebærer en gradvis utvikling av følelsen av at vi ser på kulturer som likeverdige. Det vil føre til en økt forståelse av egen og andres kulturer, og hvordan kulturer både kan skape felleskap eller forbindelser samt være forskjellig. De mener at kulturell bevissthet kan læres.

Strategier for ledelse i et kulturelt mangfold

Adler (2008) viser til at ledelse av mennesker fra ulike kulturer krever kunnskap og forståelse

som kan forklare atferden til menneskene i organisasjonen, og hvordan de kan jobbe sammen. Bedrifter som er etablert i et annet land enn hjemlandet, kan velge mellom fem ulike strategier for hvordan drive virksomheten. Bedriften må finne en balanse mellom hvordan fortsatt drive som før, det vil si slik det gjøres i hjemlandet, og en tilpasning til andre lands kulturer. Bedriften må utvise fleksibilitet og varsomhet i valg og bruk av strategiene, og må ses ut fra bedriftens situasjon og hvem som er involvert. Aktuelle strategier er:

1. Kulturdominans, som innebærer en identisk tilnærming til hjemlandskulturen
2. Kulturtilpasning. Er det motsatte av kulturell dominans og bedriften tilnærmer seg lokal kulturell atferd ved etterligning
3. Kulturkompromiss. Bedriften kombinerer praksis fra begge kulturer, og begge kulturer må gjøre kompromisser for å arbeide sammen
4. Kulturunnngåelse vil være et valg dersom det ikke er forskjeller eller hvis det ikke er potensielle konflikter
5. Kultursynergi innebærer å utvikle nye løsninger som har innflytelse på de ulike kulturelle forskjeller i involverte kulturer, i respekt for hverandres unikhet (Adler, 2008)

2.8.1 HMS-kultur og HMS-kulturens dekningsbidrag

Norge var først i verden med et utvidet kulturbegrep knyttet til helse, miljø og sikkerhet i arbeids- og produksjonslivet. HMS-kulturbegrepet er fremdeles noe ubestemt og ikke klart definert. Det forbindes med mange uklare spørsmål, samt at begrepet er fraværende i regelverket. HMS-lovgivningen i Internkontroll HMS-forskriften av 1997 sier ingenting om HMS-kultur, men brukes for å synliggjøre og reflektere regelverkets samlende område. HMS er både struktur og kultur. Karlsen (2004) viser til at Internkontroll HMS-forskriften utgjør strukturen og er den formelle siden, mens HMS-kulturen representerer den uformelle siden. HMS-arbeidet må ivaretas av lederne som er kulturskapere i HMS-arbeidet. For å få kunne sette seg inn i alle de mange uklarheter rundt HMS-kulturbegrepet, må veien til HMS-kulturens kjerne derfor gå gjennom å studere organisasjons- og sikkerhetskulturen (Karlsen i Karlsen, 2004)

Organisasjonskultur.

Denne kulturen er beskrevet tidligere og vil i denne sammenhengen skisseres som *”et nettverk av felles forståelse, verdier og normer, kunnskap og symboler som er basis for organisatorisk atferd”* (Karlsen 1990 i Karlsen, 2004:170)

Sikkerhetskultur:

Begrepet er avledet fra organisasjonskulturbegrepet. Sikkerhetskultur kan ses som *”samhandlingsmønstre som påvirker risiko, det vil si hvordan individer, grupper og organisasjonsenheter samhandler i forhold til sikkerhet”* (Cooper 2000 i Karlsen 2004: 173). For å forklare sikkerhetsbegrepets innhold kan Scheins nivåinndeling av organisasjonskultur brukes. Det betyr at dersom sikkerhet blir integrert i organisasjonens felles verdier, fremtredende holdninger, reelle kompetanse og rutiniserte atferd, er grunnlaget for en god kultur lagt. Integrering krever organisatoriske verktøy som er tilpasset Scheins tre ulike nivåer; det vil si grunnleggende antakelser, verdier og artefakter, (Karlsen, 2004). En positiv sikkerhetskultur i en organisasjon er basert på gjensidig tillitt. Det er felles og delte oppfatninger om betydningen av sikkerhet, og det er stor tiltro til effekten av forebyggende sikkerhetstiltak (Cooper 2000 i Karlsen, 2004: 174).

HMS-kultur:

HMS er ikke bare personsikkerhet. HMS-lovgivningen, Internkontrollforskriften (1997) viser til tre målområder og sikkerhet er ett. De andre er helse og miljøtrusler og avfall og utslippshåndtering til miljøet.

Definisjonen som presenteres er en kobling av ovenfor nevnte definisjon på organisasjonskultur og grunntrekk fra Coopers modell som har fokus på individet, strukturen og den påviste atferd (Karlsen 2004). HMS-kultur kan ses som *”kollektive handlemåter uttrykt gjennom felles forståelse, verdier, normer, kunnskap og symboler som former HMS-atferd i organisasjoner”* (Karlsen 2004:180). Denne betydningen av HMS-kultur indikerer og reflekterer en tenke- og handlemåte for hvordan HMS-arbeidet skal kunne påvirkes og forbedres. HMS-kultur er ikke individuell, men kollektiv og rasjonell.

Spørsmålene om hva som er riktig HMS-atferd og hvordan HMS kan forbedres, må ta utgangspunkt i og forstås i møtet mellom ansatte og ledelse, teknologi, arbeidsoppgaver og organisasjonens struktur og kultur. En viktig faktor er samspillet internt i organisasjonen og i forhold til de ytre omgivelsene eller samfunnet (Karlsen 2004). HMS-kulturens oppgave er å sikre optimal virkning av tekniske og organisatoriske barrierer mot uønskede avvik, samt bidra til en "Nullfilosofi". Målet er null ulykker i organisasjonen og det krever en ansvarliggjøring av alle i organisasjonen, samt kontinuerlig oppmerksomhet på risikostyring, forebygging og læring (Karlsen 2008, 15.mai)

HMS-kulturens plass i organisasjonen antas å være svakere enn i samfunnets eller den nasjonale kultur. HMS-kulturens rammer i organisasjonen avhenger derfor av hvilke drivere som er tilstede og som har påvirkning. Samfunnsmessige rammevilkår er de ytre omgivelsene som ikke er direkte påvirkbare. Organisasjonens interne drivere er kulturelle særtrekk som er iboende, det vil si blant annet verdier og ideologier. De kulturelle virkninger som er lettere å observere, men ikke så lette å forstå, er blant annet individuell/kollektiv atferd. Disse driverne er påvirkbare, (Karlsen, 2004)

Kan HMS-kultur skapes?

Organisasjonskultur kan betraktes ut fra tre perspektiver; det rasjonelle, det funksjonelle og det symbolske perspektivet. Disse er presentert tidligere i punktet organisasjonskultur.

Det funksjonelle og det symbolske perspektivet kan bidra til å forstå hvilken rolle HMS-kulturen har i forbedringsarbeidet av HMS, (Karlsen 2004). Ut fra det funksjonelle perspektivet er kulturens funksjoner å ivareta organisasjonen slik at den tilpasser seg omgivelsene og overlever. Schein påpeker to viktig funksjoner. Det ene er å samle seg rundt de grunnleggende antakelsene; den egentlige HMS-kulturen med dens kjerneverdier, den andre funksjonen er intern integrasjon. I dette perspektivet er kulturen stabil og utvikling av subkulturer anses som naturlig fordi organisasjonen er i stand til å møte disse utfordringene (Karlsen 2008, 15.mai). Det symbolske perspektivet er mer modernistisk og er knyttet til tolkningen og forståelsen av symboler. Det betyr at HMS-kulturen bare kan forstås og ikke påvirkes i en ønsket retning. HMS-kulturen kan forstås og forklares, men kan ikke bevisst styres (Karlsen 2004).

Hva kjennetegner en god HMS-kultur?

Hvilken HMS-kultur som er i organisasjoner kan delvis tilskrives medlemmenes atferd og organisasjonens symboler. Den oppmerksomhet og prioritet som ledere utviser på HMS-feltet har stor betydning for HMS-kulturens vilkår.

En god HMS-kultur kan kjennetegnes ved følgende elementer:

- **Velorientert.** Det innebærer å ha et dokumentasjonssystem for HMS som fungerer, det vil si fanger opp, analyserer og formidler informasjon. Det bør være en åpen rapporteringskultur, som ikke rammer budbringeren.
- **Rettferdig.** Det må være rom for legitime løsninger og sanksjoner bør være samsvar med rapportert avvik.
- **Fleksibel.** Kulturen må ta høyde for å ikke stivne i et fast mønster. Den bør tilpasses krav fra omgivelsene, ha fokus på forebygging samt ha kapasitet til å løse HMS-avvik på stedet.
- **Lærende.** Organisasjonen må ha vilje og kompetanse til å forbedre sine HMS-resultater, og være villig til å dele kunnskap og erfaring om HMS (Karlsen, 2004: 181).

HMS-kultur er noe mer enn det vi kan observere. Uansett perspektiv må vi kunne måle denne kulturen og karakterisere den. HMS-kulturen bør kartlegges for å kunne revideres og styrkes. Alle aspekter ved HMS-organiseringen må kartlegges. Disse kan suppleres med tilgjengelige kilder i organisasjonen; kvalitative data eller kulturelle forhold som normer, symboler, observerer atferd, etc. og kvantitative data i form av rapporter, statistikk, dokumenter etc. Dette betyr at HMS-kulturen vil være utgangspunktet for en aktiv påvirkning og endring av HMS-arbeidet i organisasjonen (Karlsen, 2004).

2.9 Endring av kulturer

Kulturendringer - Endring av organisasjonskultur

Organisasjoner er avhengig av legitimitet og støtte fra de institusjonelle omgivelsene, omgivelser som i utgangspunktet motsetter seg endring og vil opprettholde stabilitet. De ulike aktører i omgivelsene forventer noe mer av en organisasjon eller virksomhet enn bare å være et virkemiddel for å nå visse mål. Organisasjoner har sin kultur, men er samtidig integrert i en nasjonal kultur som har normer, verdier og antakelser. De generelle normene i kulturen bør overholdes og de er gjenstand for overvåking fra omgivelsene. Følgelig blir det et vesentlig trekk ved de institusjonelle omgivelser i hvor stor grad offentlige myndigheter eller andre regulative organer regulerer det en virksomhet driver med. Den generelle kulturen vil kunne påvirke hvordan organisasjonsendringer kan skje og hvilke strategier som kan benyttes. De kulturelle verdier som er dominerende i et land vil mulig være de verdier som preger både ledelse, ansatte og interessenter i en organisasjon. Ulike nasjonale kulturer, samt ulike kulturkretser vil sannsynligvis ha innvirkning på muligheter for endring av organisasjoner. Den generelle kulturen og den kontekst den inngår i må vurderes. Å prøve å endre kulturen kan for mange oppleves som et angrep på den kollektive tilhørighet. Delte verdier og oppfatninger som er lært over tid, gjennom sosialiseringprosesser, er ofte vanskelig å endre. Endring av kultur kan skje over lang tid (Jacobsen 2004).

Det er to strategier for endring av atferd. Den ene måten er å påvirke holdningen, som ikke er en noen enkel sak. Holdninger er uttrykk for vår atferd, og atferdsending er gjerne basert på ulike individuelle motiv. Den andre strategien er å påvirke atferden, som anses enklere og som i tillegg har effekt på holdningen (Karlsen 2004).

2.10 Endringsledelse og strategier

2.10.1 HMS og de ulike delsystemer

HMS er et tema i endringsledelse fordi det skal styre virksomheten mot mål for å skape endring og systematisk HMS-forbedring. Endringsledelse retter seg mot alle fire delsystemer ved å påvirke bidrags- og belønningsbalansen. I koalisjonssystemet er interessentene på HMS-området både innenfor og utenfor organisasjonen. Bidrags- og belønningsstrømmen og kontraktene

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

mellom organisasjonen og interessentene er viktige. Det er en sammenheng mellom koalisjonssystemet og transformasjonssystemet. Dette systemet består av utstyr, kompetanse og prosedyrer, samt har struktur for å omdanne interessentens bidrag til belønninger. HMS er regulert i alle deler av en virksomhets verdikjede, som ulike krav til produksjon og miljø. HMS- og atferdssystemet omhandler menneskene og de uformelle strukturene i organisasjonen. Det viktigste for HMS-regimet er strukturen. Menneskelig atferd i organisasjonen reguleres gjennom en formell struktur som angir oppgaver, ansvar og myndighet. En forbedring av HMS skjer ved endret atferd, og årsaken kan enten skyldes endringer i struktur, prosedyrer eller kompetanse. Ledelsen i en organisasjon har hovedansvaret for HMS, og for at HMS-forbedring skjer. Ledelse som funksjon er målutvikling, problemløsning og kommunikasjon. I ledelsessystemet er hovedfunksjonen rettet mot forhandlinger og kontraktsoppfylling i forhold til interessentene (Karlsen, 2008b).

Den som har ledelsesansvar skal sørge for at organisasjonen holder sin part av kontraktene. Det innebærer at ledelsen må rette seg mot alle de tre andre delsystemene. I forhold til koalisjonssystemet må ledelsen arbeide med kontraktsforhandlinger til ulike interessenter. Arbeidet med transformasjonssystemet må rettes inn på å sørge for at interessentene får sine belønninger. I forhold til atferdssystemet er ledelsen oppgave å utvikle normer og verdier samt å bidra til læring og et godt arbeidsmiljø (Busch & Vanebo, 2003).

2.10.2 Typologi for organisasjonsendringer

Organisasjoner gjennomgår endringer hele tiden. Ulike typer organisasjonsforandringer vil kreve forskjellige typer lederskap i initieringen, energiskapningen og gjennomføringen av endringene. Nadler og Tushman (1990 i Busch & Vanebo, 2003) har laget en typologi for organisasjonsendringer etter to dimensjoner. Disse er:

1. Strategisk kontra inkrementell organisasjonsendring
2. Reaktiv kontra proaktiv (selvinitiert) organisasjonsendring (Busch & Vanebo, 2003:386)

De strategiske endringene representerer grunnleggende forandringer knyttet til organisasjonenes mange interessenter. Inkrementelle endringer skaper ingen store forandringer i organisasjonens strategi. Denne type endring skjer stegvis. De reaktive organisasjonsendringer er et resultat av at organisasjonen starter en endringsprosess ut fra påtrykk fra interessenter eller nye krav fra markedet. Erik Johnsen (1984 i Busch & Vanebo 2003) kaller dette for tilpasningsledelse. Når organisasjonen forventer endring i omgivelsene, tar organisasjonen selv initiativet til endring. De er proaktive, og ifølge Erik Johnsen kan dette kalles utviklingsledelse. Organisasjonen er klar, i beredskap, til å håndtere fremtidige hendelser. Kombinering av Nadler og Tushmans nevnte dimensjoner vil gi følgende matrise over organisasjonsendringer, (Busch & Vanebo 2003).

Tabell 1 Typologi og organisasjonsendringer

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Harmonisering (tuning)	Nyorientering (re-orientation)
Reaktiv	Tilpasning (adaption)	Gjenskapning (re-creation)

Harmonisering er endringer som er inkrementelle og proaktive. Disse endringene griper ikke gjennom organisasjonens systemer og er en pågående prosess. De gjør organisasjonen bedre rustet til å møte interessentenes behov. Reaktive inkrementelle endringer benevnes tilpasning. Organisasjonen gjør små endringer for å tilpasse seg det som skjer i omgivelsene. Nyorientering er proaktive strategiske endringer som blir igangsatt med bakgrunn i forventninger til fremtidige hendelser. Dette er store og gjennomgående endringer som innebærer at organisasjonens medlemmer må forandre sitt syn på hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden. Gjenskapning er en reaktiv strategisk endring. Dette er større endringer som organisasjonen må gjennomføre for å opprettholde sin legitimitet i forhold til omgivelsene.

Inkrementelle endringer skjer kontinuerlig i en organisasjon, og kan være alt fra små endringer til mer betydelige endringer. Endringene berører ikke organisasjonens strategiske situasjon.

Strategiske endringer influerer på hele organisasjonssystemet og omdefinierer på en grunnleggende måte hva organisasjonen står for. Dette er gjennomgripende endringer som berører mange forhold i organisasjonen. Alle delsystemene i en organisasjon, det vil si koalisjonssystemet, ledelsessystemet, atferdssystemet og transformasjonssystemet, kan bli berørt ved inkrementelle og strategiske endringer.

Impulser til organisasjonsendringer kan komme fra de mange interessentene både utenfra og innenfra i organisasjonen. Organisasjonens mål er knyttet til interessentene og vil påvirkes når interessentgruppen forandres. Nye interessenter kan frembringe en ny situasjon som innvirker på maktstruktur, bidragsstrømmer og belønningskrav. Organisasjonen må forholde seg til eksisterende interessenter, og en løpende reforhandling av kontrakter vil være aktuelt. Organisasjonens struktur og teknologi vil påvirkes ved endringer. Hvor raskt endringen skjer avhenger av hvor sterkt organisasjonens struktur er bundet av organisasjonens teknologi. Dersom teknologien må skiftes er det en kostnad. Endringer i atferdssystemet vil i stor grad påvirke de andre delsystemene. Grunnleggende antakelser, verdier og handlingsteorier vil være gjenstand for endringer. Endringer som er inkrementelle; harmonisering og tilpasning, kan betegnes som enkeltkretslæring. Det vil si at læring skjer innen dominerende bruksteorier (Busch & Vanebo, 2003). Argyris og Schön (1978 i Busch & Vanebo, 2003) skiller mellom to handlingsmodeller; bruksteori og uttrykt teori. Bruksteorier er den kunnskap som faktisk styrer vår atferd og den ligger i stor grad på det ubevisste planet. Uttrykt teori er den kunnskapen vi sier ligger til grunn for våre handlinger.

Organisasjonskultur er felles teorier for handling skapt gjennom erfaringer. Den er i stadig endring men de grunnleggende trekkene kan være stabile over lang tid. Strategiske endringer; nyorientering og gjenskapning, skjer ved dobbelkretslæring. Det vil si at bruksteoriens gyldighet tas opp til vurdering; man stiller spørsmål ved de grunnleggende verdiene som ligger til grunn for handling. Ved strategiske endringer må fokus rettes på de grunnleggende verdiene, og det kan være nødvendig med kulturelle endringer for at organisasjonen på sikt skal ha en fremtid.

Endringer i ledelsessystemet kan være resultatet av radikale endringer i organisasjonen. Forandringene kan bestå i nye ledelsesprinsipper, endring i ledelsesprosessen og endrede lederroller. Ledelsessystemet er svært viktig ved organisatoriske endringer. Det må skapes motivasjon for endring, samt at endringsprosesser må ledes og følges opp. Det er nødvendig med en ledelse som er bevisst og fungerer. De fire delsystemene må ses i en sammenheng. Både ved inkrementelle og strategiske endringer, vil endringer i ett delsystem få konsekvenser for de andre delsystemene (Busch & Vanebo, 2003).

2.10.3 Endringsstrategier

Eksplisitte organisasjonsteorier er utgangspunktet for endringsstrategier. Borum (1995 i Busch & Vanebo, 2003:392) mener at en strategi for organisasjonsendring er *”den sammenhengende fremgangsmåten, eller det mønstret, den kombinasjonen av metoder og teknikker, som anvendes i forsøket på å påvirke organisasjonen i planlagt retning”*. Det er absolutt ikke påkrevd at strategien er formulert i planer, og den kan ta utgangspunkt i bestemte handlingsmønstre. Borum (1995) skisserer tre strategier som retter seg mot hvert sitt delsystem i den konseptuelle foretaksmodellen. Det er humanistiske endringsstrategier rettet mot atferdssystemet, teknisk-rasjonelle endringsstrategier rettet mot transformasjonssystemet, og politiske strategier rettet mot koalisjonssystemet (Bush & Vanebo, 2003)

Jeg vil videre kun omtale humanistiske endringsstrategier som jeg anser som mest relevant for mitt studium.

Humanistisk endringsstrategi

I denne strategitypen er mennesket i sentrum og medvirkning, refleksjon og læring er viktige begreper. Motivasjon til endring er også sentralt. Det skilles mellom to typer av endringsstrategier; organisasjonsutvikling og kulturutvikling. Organisasjonsutvikling kan ses som en endringsprosess i tre trinn: opptining, forandring og gjenfrysning. Før endring kan finne sted er det nødvendig å skape bevissthet om behovet for endring. Det må etableres åpenhet og trygghet som grunnlag for å rette fokus på uhensiktsmessig atferd i organisasjonen. Når dette

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

grunnlaget er til stede er det mulig å gjennomføre en dobbeltkrets-læring og skape muligheter for videre læringsprosesser. Ved å etablere strukturer som stenger ute annen atferd, eller skape forpliktelser hos organisasjonsmedlemmene til å videreutvikle den nye atferden, vil en stabilisere eller sikre endringen. Kulturutvikling som endringsstrategi er ikke tydelig definert. Det er stadig diskusjoner i hvor stor grad det er mulig å endre kulturelle forhold. Sentrale elementer i kulturutvikling er organisasjonsmedlemmenes opplevelse av egne verdier og normer. Det må skapes en bevissthet om hvilke særpreg organisasjonskulturen har og om den er funksjonell for å møte dagens behov. Eventuelle endringer i normer og verdier må ses i relasjon til endringer i kulturuttrykkene.

Endringsprosesser krever endringsagenter som stimulerer til læring. Læringsprosesser står sentralt. Strategiens hovedproblem er forpliktelsen til å gjennomføre endringen og følge opp, samt at kommunikasjonen kan være så dårlig at aktørene har ulike fortolkninger av prosessforløpet (Busch & Vanebo, 2003).

2.11 HMS-økonomi

Økonomi er en av organisasjonens drivere. Det er et spørsmål om å overleve, men samtidig hvordan øke fortjenesten. HMS er en måte å skaffe seg konkurransekraft på. Godt HMS-arbeid og god HMS-ledelse etterspørres i større grad i dag og kan gi konkurransefordeler. Uønskede hendelser koster og det å beregne HMS-kostnader er viktig for å kunne forebygge. Å identifisere HMS-kostnader kan mulig gi en bedre forebygging av uønskede hendelser. Et effektivt HMS-regnskap vil kunne synliggjøre kostnader i årsregnskapet, identifisere forbedringsmuligheter, samt prioritere HMS-tiltakene. Langsiktig HMS-strategi må inkludere økonomi. Kostnader er alltid knyttet til investeringer. For bærekraftig utvikling og produksjon må det tas hensyn til økonomi. Mange globale selskaper har miljøregnskap som anvendes (Karlsen 2008, 15.april).

2.12 Bærekraftig utvikling (BU)

På begynnelsen av 90-tallet ble begrepet bærekraftig utvikling satt på den politisk agendaen, både nasjonalt og internasjonalt, og kan ha mange betydninger.

Bærekraftig utvikling handler om hvordan menneskets velferd påvirkes av forandringer i økonomiske og sosiale forhold, samt om hvordan miljøtrusler og ressursbruk må holdes innenfor grenser som kan tåles, både nasjonalt og globalt (Karlsen, 2001 i Karlsen, 2004: 10).

The World Commission on Environment and Development, kalt Brundtlandkommisjonen, (1987:43) definerer bærekraftig utvikling som: ”Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Det å dekke behov, spesielt grunnebehovene til verdens fattige, bør gis førsteprioritet.”

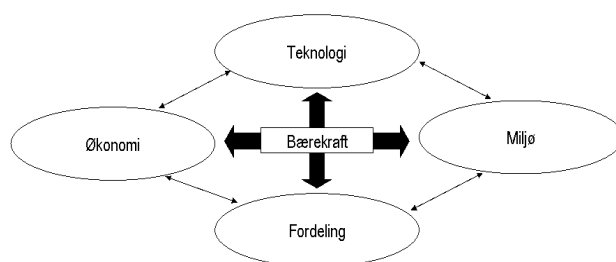
Bærekraftig utvikling å forsøke å definere en utviklingsbane for en rettferdig fordeling i et bærekraftig samfunn, som forbruker det som kan tåles i samfunnet (Langhelle 2008, 20.august).

Bærekraftig utvikling er ikke et nytt begrep i StatoilHydro. I følge bærekrafttrappen fra 2001, har selskapet blitt skolert i bærekraftig utvikling gjennom tre tiår. ”StatoilHydro ledes av prinsippet om bærekraftig utvikling. Omsorg for mennesker, miljø og samfunn er tydelig forankret i våre verdier”, (StatoilHydro 2007, 30.september). I 2002 kom den første årlige rapport om bærekraftig utvikling. StatoilHydro ønsket å imøtekomme de mange eksterne interessenters etterspørsel etter mer informasjon om sine strategier og retningslinjer, styringssystemer, samt resultater og målresultater innen miljø- og samfunnsområdet (Statoil, 2001). StatoilHydros ansvar og tilnærming til bærekraftig utvikling, beskrives i konsernpolicies for HMS, samfunnsansvar og etikk. Selskapet vil sørge for sikker drift som beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og eiendeler, bruke naturressursene på en effektiv måte, og levere energi som støtter en bærekraftlig utvikling. Selskapets kjernevirksomhet i de landene de har aktiviteter i, er et bidrag til bærekraftig utvikling. Etisk atferd mener selskapet er en nødvendig betingelse for å være en bærekraftig virksomhet (StatoilHydroboken, 2008).

Bærekraftig utvikling retter seg først og fremst mot globale miljø- og utviklingsproblem, og det er kun på globalt nivå at bærekraftig utvikling skal "gå opp". Bærekraftig utvikling skjer på det globale nivået og målet er å forsonne utvikling og miljømessig beskyttelse. CSR foregår på organisasjonsnivået og målet er å forsonne profitt med det å ikke gjøre for stor skade på samfunnsmessig utvikling (Langhelle 2008, 20. august, Langhelle 2008, 8.oktober).

Industrien må akseptere en bred grad av samfunnsansvar samt gi forsikringer om en miljømessig bevissthet på alle nivå. Respons på forurensning og ressursanvendelse har ikke og skal ikke være begrenset til å handle i overensstemmelse eller etterleve reguleringer (The World Commission on Environment and Development, 1987:222).

Det er fire veier til bærekraft. For å imøtekomme dette bør vi ha fokus på hvordan bevare miljøet og hvordan forvalte ressursene. Produksjonen må innrettes på en slik måte at bærekraftkravet tilfredsstilles både miljømessig, økonomisk, teknologisk og fordelingsmessig (Heide og Olsen 1992 i Karlsen, 2004:53). Dette er nødvendig men ikke tilstrekkelig for å sikre en bærekraftig utvikling (Karlsen, 2004). Figur 7, (Karlsen 2004: 54) illustrerer forholdet og gjensidig avhengighet mellom de ulike elementene.



Figur 7 Fire veier til bærekraft

2.13 Sammenhenger mellom HMS og CSR på mikro-, meso- og makronivå

Jeg har bodd i Lagos siden høsten 2007 og har siden da hatt relativt nær kontakt med arbeidsmiljøet i Statoil Nigeria. Likeså har jeg gjennom denne perioden fått erfaring, kunnskap

og gjort observasjoner i forhold til samfunnet og miljøet utenfor Statoil Nigeria. På bakgrunn av dette har jeg noen antakelser i forhold til tenke- og handlemåte til HMS og CSR på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå. Min arbeidshypotese er at det er ulik oppfatning eller forståelse som følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. Ut fra antakelsene har jeg satt opp følgende matrise, .

Tabell 2 Sammenhenger mellom CSR og HMS på mikro-, meso- og makronivå

	Makroperspektiv - samfunn	Mesoperspektiv - bedrift	Mikroperspektiv- individ
HMS	Mangler forskrifter?	Operative prosedyrer?	Bevissthet, men lav grad av handling? Ingen avviksbehandling?
CSR	Hva er politikk eller «direktiv»?	Retningslinjer?	Lav bevissthet?

HMS og CSR sett i et samfunnsperspektiv

På dette nivået er forvaltningen sentral. Den statlige styringen skjer gjennom lovverk og tilsynsorganer. Det som jeg vil se på i det videre arbeid er hva som er konsekvensen av at HMS-forskrifter kanskje mangler og hva som er konsekvensen av uklare linjer om hva som er CSR-politikk og hva som er direktiv.

HMS og CSR sett i et bedriftsperspektiv

HMS-ledelse er en del av ledelsens styringsapparat og foregår på dette nivået. Bedriftens planlegging og gjennomføring av HMS skjer her. Jeg vil se på hvilken betydning det har at bedriften har operative HMS-prosedyrer, og hvilken betydning har eventuelle retningslinjer for CSR

HMS og CSR sett i et individuelt perspektiv

I dette perspektivet skjer HMS-styringen, som innebærer iverksetting og kontroll av HMS-tiltak i bedriften. Ut fra min antakelse om at kultur eller kulturell kontekst har betydning for tenke- og handlemåte på individnivå, vil jeg undersøke hvilken betydning det har for grad av bevissthet til HMS og CSR.

2.14 Oppsummering

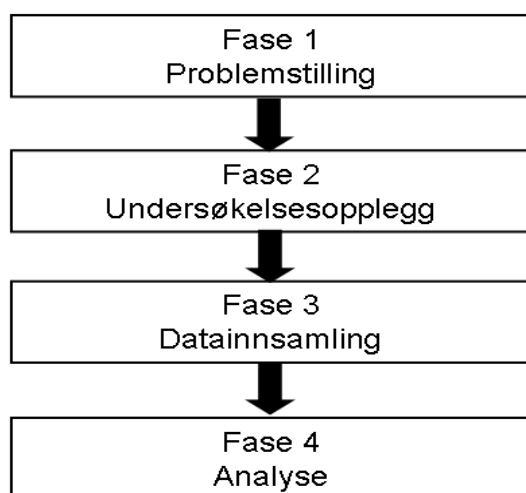
I dette kapitlet har jeg forsøkt å presentere aktuell teori for å belyse problemstilling, forskerspørsmål samt utøvelse av moderne ledelse, det vil si HMS-ledelse og CSR-ledelse. Forutsetninger for sammenligninger og mulige sammenhenger mellom HMS og CSR ble presentert innledningsvis i kapitlet, Figur 4, og vil være viktig i det videre arbeidet. Likeså vil min arbeidshypotese om at det er ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR som følge av kulturelle forskjeller eller kulturelle kontekst være retningsgivende i videre arbeid, .

Kapittel 3 tar for seg valg av design og metode, før det empiriske materialet presenteres i kapittel 4.

3 DESIGN OG METODISK BESKRIVELSE

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan forskningsprosessen er lagt opp samt begrunne mitt valg av metode til datainnsamlingen. Flytdiagrammet i Figur 8 (Jacobsen, 2005) viser hvordan de ulike elementene forholder seg til hverandre.



Figur 8 Kvalitativ forskningsprosess som sekvensiell prosess

Jeg vil beskrive hvordan problemstilling og de teoretiske perspektiv har påvirket mitt valg av metode. Sterke og svake sider ved metodevalget vil bli belyst. Jeg vil redegjøre for mitt valg av forskningsdesign.

Designvalg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og reliabilitet (Jacobsen, 2005). Dette vil bli diskutert nærmere under punktet troverdighetskriterier. Deretter vil jeg redegjøre for opplegg for datainnsamling, for utvalg av undersøkelsesenheter samt metode for analyse av data. Dataanalysens utfordringer vil bli drøftet i forhold til datakildenes særpreg. Videre vil forskningsstiske aspekter skisseres. Jeg vil gjøre rede for hvordan beskytte informanter

samt ivareta deres konfidensialitet. Avslutningsvis vil jeg reflektere over valg av design og metode. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering.

3.2 *Forskningsdesign*

Tradisjonelt har kvalitative studier en induktiv forskningsstrategi. Det betyr at det teoretiske perspektivet utvikles på bakgrunn av dataanalysen. Induktiv tilnærming er basert på en antakelse om at teorier kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier. I svært mange studier bærer forskningsprosessen preg av å være en kombinasjon av induktive og deduktive faser. I en deduktiv tilnærming testes teorien i forhold til innsamlet data (Thagaard, 2003). I oppgaven benyttes induktiv forskningsdesign. Mitt valg av forskningsdesign er ut fra hvordan det kan belyse problemstillingen på en best mulig måte. Formålet med oppgaven er å bidra til utvikle ny essensiell kunnskap omkring koblingen mellom HMS og bedriftens samfunnsansvar.

3.3 *Metodevalg*

Metode er viktig for en systematisk fremgangsmåte. Valg av metode er avhengig av hva som skal undersøkes og hvordan det skal undersøkes (Kvale, 2001).

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode for å gjøre en undersøkelse i StatoilHydros bedrift i Nigeria. Oppgavens problemstilling er eksplorerende, det vil si at problemstillingens hensikt er først og fremst å oppnå mer klarhet eller mer kunnskap om et fenomen.

Dette krever valg av en metode som får frem nyanserte data, går i dybden og er åpen for kontekstuelle forhold. Det sentrale er å få fram en så helhetlig beskrivelse som mulig, gjerne få tak i den enkeltes forståelse og tolkning av et fenomen. En slik tilnærming kan skje ved man konsentrerer seg om få enheter; grupper eller individer (Jacobsen, 2005). Ut fra dette er kvalitativ tilnærming en god innfallsvinkel for min problemstilling.

Kvalitativ undersøkelsesmetode har både sterke og svake sider. Metoden får frem relevante data, legger vekt på detaljer og nyanser samt at informasjonen blir ikke løsrevet fra konteksten. En

annen fordel er at kvalitativ tilnærming ofte har høy begrepsgyldighet. Det er ingen fastlåst ”riktig” forståelse av en situasjon eller et fenomen og blir i stor grad definert av den eller de som blir undersøkt. Nærhet mellom forsker og den eller de som blir undersøkt er en annen fordel ved denne metoden. Gjennom intervju, samtaler eller observasjoner over tid kan en slik tilnærming oppnås. Den kvalitative undersøkelsesprosess kan ses som en interaktiv prosess, den er fleksibel og det kan gjøres endringer i problemstilling og datainnsamlingsmetoder underveis i forskningsprosessen. Kvalitativ metode er ressurskrevende. Intervjuer kan ta lang tid og valg må foretas på bakgrunn av tilgjengelige ressurser. Innsamlede data kan være komplekse og gjerne så nyanserte at de kan være vanskelig å tolke, og i tillegg vil de være ustrukturerte og uoversiktlige. En annen svakhet ved kvalitativ tilnærming er at nærheten mellom forsker og de eller den som undersøkes kan bli for tett. Det kan ha uheldige virkninger, og evnen til kritisk refleksjon kan svekkes.

Den tette nærheten kan ha innvirkning på undersøkelseeffekten og det kan bli vanskelig å måle hvordan den enkelte opplever et fenomen eller en situasjon.

Det er generaliseringsproblemer ved kvalitativ tilnærming. Når studiene har få enheter og eller spesiell kontekst, er det vanskelig å angi i hvor stor grad vi kan generalisere. Ved valg av et intensivt design vil det være vanskelig å generalisere. Selv om styrken til designet er at det får frem relevante data, vil muligheten for å generalisere til andre enheter være relativt begrenset siden kvalitative design ofte baserer seg på et lite antall enheter (Jacobsen, 2005).

3.3.1 Datainnsamling og datakilder

Datainnsamlingen har vært både teoretisk og empirisk. Oppgaven er basert på intervjuer, møter samtaler og skriftlige kilder. I tillegg har jeg gjort egne erfaringer gjennom observasjoner.

3.3.1.1 Datatriangulering

Å benytte ulike metoder for datainnsamling og datakilder og kombinere disse i oppgaven, gir mulighet for å undersøke problemstillingen fra ulike ståsted. Triangulering innebærer at samme

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

fenomen undersøkes fra ulike perspektiv for å bestemme nøyaktig meningsinnhold (Kvale, 2006). Triangulering kan gjøres på to måter, som et valideringssystem for å styrke funnene og overvinne svakheter ved kun å bruke en metode. Den andre tilnærmingen er som et metoderedskap for å få flere perspektiver på samme fenomen. Forskerens oppgave er å finne mening til ulike data og tolke resultatene. For å få frem flere aspekter ved et fenomen og for å øke forskerens forståelse av det fenomen som studeres, kan triangulering være et egnet metodeverktøy (Ellefsen, 1998).

3.3.1.2 Intervjuer, møter og samtaler

Primærkilden til informasjon er fra intervjuer jeg har gjort. Jeg har gjennomført 15 intervjuer i Statoil Nigeria med personer i ulike stillinger, profesjoner og ulik bakgrunn. Personlige, åpne og til dels strukturerte intervju er gjort med 10 nigerianere og 5 nordmenn. Informantene er ansatte og ledere fra personal, innkjøp, administrasjon, økonomi, transport og HMS-avdelingen. I utvelgelsen av informanter har jeg fått konstruktive innspill fra HR-avdelingen i Statoil Nigeria.

Intervju er en egnet måte å tilegne seg data når en skal undersøke relativt få enheter, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier samt når vi er interessert i hvordan enkelte fortolker og legger mening til et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005).

Jeg har hatt møter med landsjefen for Statoil Nigeria, med HMS-leder og med leder for CSR-arbeidet. I desember 2008 gjorde jeg en skriftlig henvendelse til StatoilHydro om å få gjøre et prosjekt ved deres kontor i Lagos, Nigeria. Det ble gitt informasjon om masterprosjektet, mine mål og hensikter, informantenes konfidensialitet, ressursbruk, tidsperspektiv samt kostnader. Det har vært en god kontakt med landsjefen og HR-avdelingen. Informasjonsskriv og invitasjon til intervju ble sendt ut i forkant til de 15 utvalgte. Det har vært 100 % oppslutning.

3.3.1.3 Skriftlige kilder

Viktige skriftlige kilder har vært interne og eksterne dokumenter, rapporter og plakater. Jeg har gjort meg kjent med selskapets hjemmeside på Internett, og lastet ned StatoilHydro's årsrapport 2000 samt bærekraftsrapporter fra 2001 og til og med 2008. De er viktige skriftlige

bidrag og gir et bilde hvordan selskapet forholder seg til HMS og samfunnsansvar.

StatoilHydroboken (2008) har vært en annen viktig skriftlig kilde som jeg har lastet ned fra Internett. Den inneholder informasjon om konsernets virksomhetsstyring, styringssystem, styringsmodell, verdier, medarbeidere og lederskap samt konsernpolicies. Det er ni konsernpolicies som beskriver måten StatoilHydro arbeider på. De gir føringer for atferd, handlinger og beslutninger, og dekker blant annet følgende viktige områder: Helse, miljø og sikkerhet (HMS), etikk og samfunnsansvar. Her har jeg funnet relevant informasjon i forhold til min oppgave. Andre skriftlige kilder er Statoil Nigerias CSR-prosjekt, som går på utvikling av lokalsamfunn i Nigeria. Det er Akassa som ligger i delstaten Bayelsa i Niger-deltaet. Dette prosjektet er beskrevet i selskapets bærekraftrapport fra 2005 og på selskapets hjemmeside på Internett. Prosjektet er blitt drevet av Pro-Natura International, Nigeria fra oppstart i 1997 og frem til i dag.

Fra Statoil Nigeria har jeg fått tilgang til Nigeria Integrity and Social Responsibility Plan 2009, som skisserer selskapets strategi for sosiale investeringer i Nigeria¹

Fra HMS-avdelingen har jeg innhentet skjema som benyttes til månedlige HMS-inspeksjoner av arbeidsplassforholdene. Dette gjelder kontorbygget, sjåførbygget, betjeningsbolig og boligblokken hvor nordmennene bor, bedriftens uteareal samt alle bedriftens biler. Plakater med HMS-budskap er hengt opp og kan sees på alle avdelinger, på hoveddører samt på gateportene. Andre sekundærkilder for å studere HMS og CSR har jeg hentet fra Internett. Rapporter, artikler og offentlige publikasjoner fra nigerianske myndigheter har jeg funnet ved å bruke søkemotoren Google. I tillegg har jeg benyttet oppslagsverket Wikipedia.

Ved å bruke sekundærkilder tar jeg i bruk data som andre har samlet inn. Valg av dokumenter kan knyttes til hvor stor troverdighet disse har.

Sekundærdata kan innebære begrensninger. De er ofte tilpasset det opprinnelige formålet, og det all informasjon kan ikke brukes. Ved sekundærdata har forskeren ikke kontroll over forhold som kan påvirke påliteligheten til dataene. Vi vet ikke alltid hvordan de er samlet inn eller hvem som

har registrert informasjonen, og om vi kan stole på de kildene vi velger. Det gjør at vi bør være kritiske til valg av kilder (Jacobsen, 2005)

3.3.1.4 Utvalg av kilder og kildekritikk

Når vi skal vurdere en kildens pålitelighet, må vi analysere hvem som var opprinnelig mottaker av informasjonen samt analysere hvem avsenderen til informasjonen er. Det skiller mellom private og offentlige kilder, mellom personlige versus institusjonelle kilder. Kildene gir ofte ulik informasjon og skaper ofte et ulikt inntrykk av en situasjon. Det er derfor viktig å vurdere kildenes kvalitet. Ved å velge flere enn en kilde kan vi få et bedre beskrivelse av situasjonen. Det avhenger av hvilket forhold de ulike kildene har til hverandre, og om gir de like beskrivelser eller ikke av en og samme situasjon. Stort sprik i beskrivelse gjør at vi må vurdere kvaliteten til de ulike kildene (Jacobsen, 2005).

3.3.1.5 Observasjoner

I og med at jeg lever og bor i Lagos på StatoilHydros Compound, har jeg hatt mulighet til å observere informantens arbeidsplass i arbeidstiden, samt noen av informantene utenfor arbeidstid. I tillegg har jeg gjort observasjoner relatert til HMS og CSR. Det er HMS-plakater på dører i alle bygningene på området, på gateportene ut av området samt på veggen i bedriftens båt. Fast prosedyre er at alle besøkende som skal bo i boligkomplekset får sikkerhetsbriefing ved ankomst. Det gjøres av bedriftens sikkerhetskoordinatorer. Det blir fokusert på rømningsvei, brann, hvilke rom i huset som er sikre dersom det skulle komme inntrengere utenfra. I kontobygningens resepsjon er det en monitor som viser aktuell informasjon fra selskapet. Skjermen er strategisk plassert slik at alle som kommer inn og går ut av bygget ser denne. Samme informasjonen sendes på selskapets interne nett. Når bedriftens biler skal brukes av ansatte eller andre er det er prosedyre at sjåførene spør om alle har fått på seg sikkerhetsbeltet før bilen settes i bevegelse.

3.3.1.6 Intervjuguide

Problemstilling og forsker spørsmål var utgangspunktet for utvikling av intervjuguiden. Jeg la

¹ Jeg har fått tilgang til og tillatelse til å referere til Nigeria Integrity and Social Responsibility Plan 2009. Planen er

vekt på at språket skulle være enkelt og at spørsmålene skulle være korte. Intervjuguiden ble «testet ut» på en av de ansatte som ikke skulle intervjues. Jeg ville sjekke ut som språk og spørsmålsstilling var forståelig. Det ble gjort noen korrigeringer. Intervjuguiden har åpne spørsmål for å få frem den enkeltes meninger innen områdene arbeidsplassforhold/arbeidsmiljø, omgivelser, nærmiljø, omdømmebygging, kultur, HMS og bedriftens samfunnsansvar. Det ble ikke gitt noen definisjoner på HMS eller BSA. Det enkelte intervjuobjekt kunne fritt velge hva de ville legge i begrepene samt uttrykke sitt syn på de ulike spørsmålene. Dette er i tråd med Kvaales (2006) syn på intervjuguide. Den bør inneholde tema som skal undersøkes samt hvilken rekkefølge de skal ha, og eventuelt detaljerte spørsmålsformuleringer. Gode intervju spørsmål bør være lette å forstå, samt bør bidra til kunnskapsproduksjon.

Bruk av guide gjør det lettere å komme inn på de temaene en ønsker å belyse. En intervjuguide kan ha ulike grader av åpenhet. Den kan variere fra å være helt lukket og lite fleksibel med faste spørsmål og svaralternativer til helt åpen og stor grad av fleksibilitet som en samtale uten bruk av intervjuguide (Jacobsen, 2005). Den intervjuguiden som jeg benyttet har en forholdsvis sterk grad av strukturering. Mine intervju var i stor grad åpne og strukturerte med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og bar preg av å være en samtale. Bruk av oppfølgingsspørsmål gjorde det mulig å få frem detaljer, oppklare eventuelle misforståelser underveis samt følge opp opplysninger og kommentarer som informanten kom med. Intervjuguiden ble ikke brukt slavisk, den fungerte som en huskeliste for å sjekke at alle tema ble dekket. Kvale (2001) påpeker at dersom det er stor grad av struktur i en intervjusituasjon, vil det være lettere strukturere og analysere intervjuet i etterkant.

3.3.1.7 Seleksjon av informanter/intervjuobjekt

Ved å bruke kvalitativ metode, som innebærer få enheter, er det vanskelig å tilstrebe et representativt utvalg. Hensikten er å få frem det unike og spesielle og ikke det generelle og typiske. Det ville være tidkrevende å intervju mange og den informasjonen en fikk inn ville være detaljert og rik på opplysninger. Ut i fra metode og datatilfang bør den øvre grense være 20 personer (Jacobsen, 2005)

et internt dokument og i samsvar med StatoilHydros ønske er den ikke gjort tilgjengelig i denne oppgaven.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Bedriften har totalt 65 fast ansatte, 12 nordmenn og 53 nigerianere. Seleksjon av informanter ble gjort blant de fast ansatte. I min undersøkelse er det et utvalg på 15 personer. Utvalget har ulike posisjoner og profesjoner i bedriften, og ulik ansettelsestid med en variasjon fra 7 måneder til 17 år. Totalt var det 7 kvinner og 8 menn, som fordelte seg på 10 nigerianere og 5 nordmenn. Det er aldersvariasjon og begge kjønn er representert i de to nasjonalitetene.

I mitt utvalg er den enkelte en informant og ikke en respondent. De er invitert for å uttrykke sin personlige mening. Jacobsen (2005) viser til at en respondent har direkte kjennskap til det en vil studere, og er representativ for gruppen vi ønsker å undersøke. En informant representerer ikke gruppen vi undersøker, men har et godt kjennskap til gruppen og til det vi vil undersøke. Det er flere ulike kriterier for hvem som bør være med i et utvalg. Noen av de viktigste kriteriene er tilfeldighetskriteriet, bredde og variasjon og informasjon. Problemstillingen bør gi en indikasjon på hvilken type utvalg som er mest aktuell.

I mitt utvalg av informanter ønsket jeg synspunkter fra personer med ulike posisjoner, profesjoner og fra ulike avdelinger ved Statoil Nigeria. HR-avdelingen som har godt kjennskap til den enkelte arbeidstaker kom med konstruktive innspill til utvalg. Mitt valg av informanter ble foretatt ut fra kriteriene informasjon, bredde og variasjon. Alle personene er på samme arbeidsplass eller kontorsted.

3.3.1.8 Intervjuprosessen

Invitasjon til intervjuobjektene ble sendt som vedlegg i mail via Statoil Nigerias HR-avdeling den 24.februar 2009. Tilbakemeldingsfrist var satt til 2.mars 2009. Det at HR-avdelingen foretok utsendelsen av invitasjonen på mine vegne, gav mitt prosjekt et mer formelt preg samtidig som det signaliserte at ledelsen av Statoil Nigeria var involvert. I skrivet ble de inviterte gitt informasjon om tema for masterprosjektet, hvor mange ansatte som jeg ønsket å intervju, metode, tidsperspektiv samt hvordan data ville bli håndtert. Det ble også informert om hvilke tema intervjuet ville fokusere på, og at det var den enkeltes syn og erfaring som var ønskelig. Kvale (2006) viser til at allerede i planleggingsfasen bør intervjupersonens informerte samtykke innhentes, samt sikre konfidensialitet og vurdere mulige konsekvenser deltakelse har for den enkelte person.

Alle som ble invitert til intervju ønsket å delta. Avtaler for intervju ble gjort på mail, telefon samt ved at jeg oppsøkte den enkelte på sitt kontor. Intervjuene ble gjennomført i perioden 3. mars til 25. mars 2009. Før jeg startet med intervjuene testet jeg båndopptakeren. I tillegg sjekket jeg at det reserverte rommet jeg hadde til rådighet, hadde det utstyret som jeg trengte.

Intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass, som er et kjent og naturlig sted for dem. Jeg fikk låne et kontor til dette formålet, slik at vi kunne snakke uforstyrret. Jacobsen (2005) viser til at valg av sted for intervjuer er viktig fordi det kan påvirke intervjuobjektet og innholdet i intervjuet. Intervjusituasjonen kan oppleves kunstig. Det er ingen kontekster som er nøytrale, og intervju blir påvirket i en eller annen form. Intervjuer må være oppmerksom på hvordan ulike situasjoner kan virke inn på den informasjon som tilegnes gjennom intervju. Forskning har vist at den konteksten intervjuet foregår i, som oftest påvirker innholdet i intervjuet.

Intervjuet startet med lett dagligdags prat. En videre presentasjon av meg selv var ikke nødvendig, i og med at jeg bor på kontorområdet og kjenner alle mer eller mindre. Gjennom invitasjonsskrivet hadde intervjuobjektene fått litt informasjon om prosjektet. Innledningsvis i intervjuundersøkelsen, informerte jeg om masterprosjektet, om hensikt, formål og gjentok hvordan jeg ville behandle den informasjon jeg fikk gjennom intervjuene. Videre ble det også presisert at det var viktig at den enkelte opplevde at en deltok på frivillig basis, og at det er mulig og akseptert å trekke seg når som helt i intervjuundersøkelsen. De ble gjort oppmerksomme på at det til enhver tid var mulig å stille spørsmål om prosjektet. Kvale (2006) sier at det er viktig å gi denne informasjonen for å unngå påvirkning og tvang.

Jeg innhentet den enkeltes samtykke til å kunne benytte meg av sitater i oppgaven. Det ble også gikk informasjon hvordan den ferdige oppgaven ville bli behandlet. Ingen i utvalget hadde noen bemerkninger eller kommentarer til intervjuundersøkelsen og den videre prosess.

Arbeidsspråket til Statoil Nigeria er engelsk. Intervjuene ble foretatt på engelsk med nigerianere og det var naturlig å snakke norsk med nordmennene. I intervjuene har jeg brukt båndopptaker (Tape Recorder) og skrevet notater underveis. En av informantene ønsket ikke at intervjuet ble tatt opp på bånd. Det er tidkrevende å bruke bånd, men det gir en god sikkerhet i forhold til å

gjengi korrekt det som er sagt. Informantene har gitt tillatelse til at sitater kan brukes i oppgaven.

3.3.1.9 Intervju som teknikk, potensial og begrensninger

Intervju kan dokumenteres på mange måter, og bruk av båndopptaker er vanlig. I min undersøkelse ble intervjuene tatt opp på bånd av praktiske årsaker, samt at jeg gjorde notater i stikkordsform underveis. Fordelene ved bruk av båndopptaker er at det gir deg mulighet for bedre å lytte, til å være mer oppmerksom på hva intervjuobjekt svarer samt at det inviterer til mer øyekontakt. Som intervjuer er mine ferdigheter vesentlig for blant annet å skape tillit og få en god dialog. Å være en god lytter og stille med åpent sinn, var mitt utgangspunkt.

Intervjuarbeid er håndverk, og er avhengig av forskerens evne til å gjøre vurderinger. I intervjuet er intervjueren selv det viktigste redskapet, og resultatet avhenger av intervjuerens kunnskaper, kompetanse og evne til å sette seg inn i intervjuobjektets situasjon. Metode er viktig, og en riktig bruk av metode i en intervjuundersøkelse, forutsetter at intervjueren har et godt kjennskap til tema som skal undersøkes og til kontekst. Det må også tas hensyn til den moralske siden (Kvale, 2001).

Ved bruk av båndopptaker er det som tidligere nevnt vesentlig å gjøre seg kjent med utstyret før en tar det i bruk. I tillegg gir det deg en mulighet til å gjengi informasjon og sitater korrekt når det er tatt opp. En ulempe ved bruk av båndopptaker er at det kan bli fokus på opptaksprosedyrene og teknikk og ikke på selve intervjusituasjonen. I tillegg kan bruk av opptaker føre til at intervjuobjektene føler seg ufrie og anspent når de vet at det de sier blir tatt opp. Jacobsen (2005) viser til at i intervjuer blir intervjuobjekt påvirket av den som intervjuer. Intervjuerens fysiske nærvær, kroppsspråk, måten intervjuet gjøres på og innhold kan påvirke de som deltar, og medvirke til at intervjuobjektene opptrer unormalt. Intervjuereffekten kan føre til at resultatene får en spesiell vinkling.

Intervjuobjektene i utvalget har ulike posisjoner, profesjoner og bakgrunn og de definerer og har ulike oppfatninger og forståelse av tema, spørsmål og begreper i intervjuguiden. Et vesentlig spørsmål er om jeg gjennom intervjuet har klart å samle inn informasjon som representerer et mangfold av

mening i forhold til tema, spørsmål og begreper. Kvale (2001) viser til at det vil være en mulighet for at intervjuobjektet er påvirket av situasjonen og at spørsmålene vil ha gitt andre svar dersom det hadde vært andre som intervjuer.

3.3.1.10 Analyse av intervjudata og datareduksjon

Å analysere innebærer å dele noe opp i elementer, slik at intervjuteksten kan organiseres og at betydningen av innholdet kan komprimeres. Før valg av analysemetode er det av betydning å vite hva av intervjutekstens innhold som skal analyseres og hvorfor. Analyseteknikker kan være nyttige redskaper når det transkriberte materialet skal analyseres. Materialet struktureres ved at intervjuene transkriberes. Neste steg er å eliminere overflødig stoff, vurdere hva som er vesentlig og hva som uvesentlig. Det avhenger av hva formålet med undersøkelsen er. Det er fem ulike metoder for analyse av intervjuer. Disse er fortetting, kategorisering, narrativ strukturering, tolkning og ad hoc metoder. Ad hoc metoder er den hyppigst brukte form for intervjuanalyse. Det er fritt å kombinere ulike teknikker (Kvale, 2001).

Jeg transkriberte intervjuene samme dag eller dagen etter at de var foretatt. De tapede intervjuene ble transkribert ordrett. I tillegg hadde jeg gjort notater i stikkordsform å supplere med, for å få en mest mulig korrekt gjengivelse av intervjuet. Det tok tid å transkribere intervjuene. Jeg brukte omtrent 50 timer på å transkribere 14 intervjuer. Et vesentlig aspekt ved transkriberingen var at 10 av intervjuene foregikk på engelsk, og 9 av disse ble i transkriberingsprosessen oversatt til norsk. Ett intervju som ikke ble tatt opp på bånd ble oversatt på bakgrunn av notater. Når en slik oversettelse skjer kan det være en trussel i henhold til validiteten, fordi innholdet kan endre mening i oversettelsesprosessen. Jeg valgte å følge Kvaless (2006) metodikk for klargjøring av data til analyse. Etter at transkriberingen var ferdig tolket jeg intervjutekstene. Jeg organiserte intervjumaterialet og komprimerte innholdet slik at det ble oversiktlig og lettere å analysere. I denne prosessen måtte jeg vurdere hva som var vesentlige og uvesentlig data til mitt formål. Datamaterialet var gjort klar for analyse. Jeg valgte å kombinere to av Kvaless (2006) analysemetoder, fortetting og ad hoc. Ved å bruke fortetting, ble intervjutekstene gjennomgått og

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

lange setninger ble forkortet. Meningen i det som intervjupersonen hadde sagt ble gjengitt med færre ord. Det ga en betydelig tekstreduksjon. Jeg fikk en bedre oversikt og materialet samt at jeg kunne trekke frem sentrale tema.

Ad hoc metoden tillater å bruke ulike teknikker ved analysen, fra det deskriptive til det forklarende samt fra det konkrete til det abstrakte (Miles & Huberman, 1994 i Kvale, 2001) Jeg leste gjennom intervjumaterialet før fortettingen og dannet meg et helhetsinntrykk. Deretter gikk jeg inn i intervjutekstene for å se etter om det var noen tema som gikk igjen eller mye brukte ord eller begrep. Intervjutekstene inneholdt en del uttalelser som var kaus for en dypere tolkning. Denne metoden gir mulighet for det. Ved å bruke disse to metodene ble det lettere å trekke ut den egentlige mening og det enkelte intervjuobjekts forståelse og se sammenhenger.

3.3.2 Troverdighetskriterier og metodiske utfordringer

Når en gjør undersøkelser, er det et ønske at de resultater vi fremstiller er riktige og til å stole på. Slike krav gjelder uavhengig av hvilken metode som brukes. Det er to krav som bør være oppfylt; empirien må være valid og at den må være reliabel (Jacobsen, 2005). Jeg vil under dette punktet vurdere troverdigheten i forhold til metode og datafunn i min intervjuundersøkelse.

3.3.2.1 Validitet og reliabilitet i intervjusammenheng

Validitet er ikke bare om metoder som benyttes. Det handler i like stor grad om kontroll av funnenes troverdighet, å stille spørsmål om undersøkelsens innhold og formål, samt å ha en teoretisk oppfatning i forhold til metodens egnethet. Validitet knyttes til om en intervjuundersøkelse undersøker det den faktisk er ment å undersøke (Kvale, 2001). Jacobsen (2000:19) viser til at begrepsgyldighet er en del av gyldighetsbegrepet og knyttes til om vi faktisk måler det vi tror vi måler. Kvale (2001) påpeker at gyldighet også handler om intervjuobjektens troverdighet. Det som de sier i intervjuet kan være pålitelig eller upålitelig.

Spørsmålene jeg har brukt i min intervjuguide mener jeg i stor grad er knyttet til tema og

begreper som er kjente for utvalget. Følgelig kan påliteligheten i intervjuobjektene besvarelse betraktes som gyldig og relevant. Et annet aspekt er om intervjupersonene har gitt troverdige besvarelser. I tillegg vil det være en viss usikkerhet knyttet til om de har svart ut fra det de trodde var forventet av dem, eller ut fra det de faktisk mente om de ulike tema. Et annet usikkerhetsmoment er om jeg har klart å formulere tema og spørsmålene slik at jeg faktisk har fått svar på det jeg ønsket. Ut fra gjennomgang av intervjumaterialet mener jeg at jeg har det.

Reliabilitet dreier seg om datas troverdighet og bekreftbarhet. Troverdighet indikerer om forskningen blir utført på en tillitsvekkende måte. Kvaliteten på tolkningen og om den støttes av annen forskning, har betydning for bekreftbarheten. (Thaagaard, 2003). I vurderingen av hvor pålitelig resultatene i min intervjuundersøkelse er, henspeiles det på hvordan jeg har utført de ulike prosessene fra intervju, via transkribering til skrevet tekst og dataanalyse. Funnene er arbeidet frem på manuell vis, og jeg har vært alene om transkripsjonen. Intervjuet ble gjengitt ordrett, og jeg lyttet til intervjuet flere ganger. Et annet element av betydning for reliabiliteten er at 60 % av intervjuene ble i tillegg oversatt fra engelsk til norsk. Det kan være uheldig, fordi det blir min oversettelse som skal prøve å få frem den riktige meningen i svarene. Selv om mine intensjoner har vært de beste, er det i et slikt prosessforløp muligheter for at funnernes reliabilitet kan ha blitt påvirket. Troye (1994) viser til at etterprøvbarehet handler om i hvilken grad metoder og data kan kontrolleres av andre enn forskeren selv. Både fremgangsmåte, metoder og rapportering må være slik at utenforstående kan ta stilling til de ulike forskningsmessige valg som er gjort. Den sterke vektleggingen av etterprøvbarehet har sammenheng med at forskeren gjør valg som er gjenstand for fortolkninger og filtreringer, basert på skjønnsmessige vurderinger. Det handler også om å versifisere de resultater som forskeren har kommet fram til.

Det er usikkerhet knyttet til i hvor stor grad jeg kan generalisere til andre settinger. I min undersøkelse er det et relativt lite utvalg, studien gjøres i en spesifikk bedrift samt at den kulturelle konteksten er spesiell. Troye (1994) viser til jo større generalitet, desto flere anvendelsesområder har bidraget. Hvilken nytte forskning har, kan relateres til sammenhengen mellom bredde og generalitet. Jacobsen (2005) trekker frem at triangulering kan øke gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner. Metodetriangulering er vanskelig som en

validitetsfaktor, det vil si at det øker nødvendigvis ikke validiteten eller gyldigheten. Det er uenighet om triangulering styrker en studies validitet og åpenhet er sentralt i metodebruk.

3.3.3 Dataanalysens utfordringer

Kontroll av analysen

Ved store datamengder er kontroll av analysen viktig fordi leseren ikke har tilgang til materialet og må stole på de utvelgelses forskeren gjør av intervjumaterialet. Kontroll av analysen kan gjøres ved å bruke flere tolkere og å gjøre rede for de prosedyrer man gjør. Det kan til en viss grad kontrollere for partisk subjektivitet i analysens ulike trinn (Kvale 2001). Selv om jeg har relativt få intervjuobjekter, fikk jeg et detaljert og komplekst datamateriale på mange sider. Intervjuundersøkelsen ble fortatt i Nigeria, og det var ingen tilgang på andre tolkere. Jeg har prøvd å gi en detaljert redegjørelse over de ulike trinn i analyseprosessen, slik at leserne kan følge og kontrollere mine valg.

Partisk subjektivitet er når forskerne gjør en dårlig og upålitelig jobb, og kan relateres til valg, tolkninger og rapporteringer forskerne gjør. Når forskerne stiller spørsmål til samme tekst og gjennom tolkningsarbeidet kommer frem til ulike tolkninger, er det en perspektivistisk subjektivitet (Kvale, 2001:143) Formålet med min undersøkelse er på utvikle ny kunnskap og mitt utgangspunkt har vært og er å være åpen og ikke legge føringer til grunn. Det vil følgelig være en viss usikkerhet knyttet til grad av subjektivitet i mitt analysearbeid.

En vanlig kritikk av intervjutolkninger er at forskjellige tolkere har ulike oppfatninger eller meninger av det samme intervjuet. Følgelig er ikke intervjuet en vitenskapelig metode. Krav om objektivitet i betydningen at en og samme uttalelse bare har en sann mening, ligger i denne kritikken. Et legitimt tolkningsmangfold tillates i hermeneutiske og postmoderne forståelsesformer. Dersom en godtar eller aksepterer at intervjuanalysen åpner for et tolkningsmangfold, blir det vanskelig å sette krav til konsensus i tolkningen. Følgelig blir det vesentlig å vise hvilke argumenter som ligger i en tolkning (Kvale, 2001:141).

3.3.4 Vitenskapelig forankring og etisk ståsted

Forskningsetiske aspekter

Idealet er at forskning skal være verdifri og nøytral. Forskeren har allerede i valg av problemstilling blitt styrt av egne verdier. Å forske er å foreta valg som er ofte basert på interesser og verdier. Når ingen undersøkelser kan beskrive den fulle og hele sannheten, vil det bli stilt spørsmål ved den informasjonen som ikke kommer frem. Krav om åpenhet i forskningen kan kompensere for den nøytralitet som er vanskelig å oppnå. På bakgrunn av dette har det blitt et sterkere fokus på forskningsetikk (Jacobsen, 2005). I min rolle som forsker er intensjonen å være åpen for ny læring, være beskrivende og nøytral.

En etisk side ved forskerens rolle er i møte med intervjupersoner. Forskeren kan gå inn i ulike roller i møte med intervjuobjektene. Nære forbindelser til intervjupersoner eller andre som er tilknyttet forskningsprosjektet kan redusere undersøkelsens kvalitet med tanke på upartiskhet og fullstendighet, ved at funn tillegges ulik vektlegging (Kvale, 2001). Jeg har et nært forhold til intervjupersonene og det kan ha uheldige virkninger. Min evne til kritisk refleksjon kan bli svekket. Det tette og nære forholdet til intervjupersonene og mulige konsekvenser vil jeg beskrive nærmere under punktet refleksjon over design og metode.

Gjennom hele forskningsprosessen må en vurdere å ta etiske avgjørelser. Når man forsker på mennesker, er det spesielt tre områder som er viktig. Det er informant-samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Allerede i planleggingsfasen bør informants samtykke innhentes, sikre konfidensialitet og vurdere mulige konsekvenser deltakelse har for den enkelte person. Det er viktig å gi denne informasjonen for å unngå påvirkning og tvang (Kvale, 2001: 67).

Intervjupersonene ble skriftlig informert og muntlig informert i om undersøkelsens formål, om hensikt, metode og hvordan deres bidrag ville bli benyttet. De ble gjort oppmerksomme på at deltakelse var frivillig samt at det var mulig og akseptert å trekke seg når som helst i intervjuundersøkelsen. Det ble informert om at intervjuene ikke ville gå inn på personlige forhold, og at data ville bli behandlet konfidensielt og med respekt. Intervjupersonene ga sin godkjenning til at uttalelser ville bli sitert i oppgaven.

Statoil Nigeria er et lite kontor med relativt få ansatte. Alle kjenner alle. Når den enkelte intervjuperson har gitt sitt samtykke til at uttalelser fritt kan gjengis i oppgaven, er det en potensiell fare for å kjenne seg igjen eller bli kjent igjen. Det kan være en av konsekvensene ved å delta, og det er viktig å gjøre den enkelte oppmerksom på dette. Å sitere andre stiller også krav til meg som forsker, hva jeg skal sitere og hvordan for å ivareta konfidensialiteten og anonymiteten. Det er viktig å holde løftet som er gitt i forhold til konfidensialitet, samt ta vare på den tillitt som er opparbeidet gjennom intervjuundersøkelsen. Kvale (2001) viser til at konfidensialitet i forskningen er å behandle personlig informasjon på en slik måte at intervjuobjektene identitet ikke offentliggjøres. Et annet etisk aspekt er hvordan behandle innsamlet data, både lydbåndopptak og transkribert tekst. Intervjupersonene ble tidlig gjort oppmerksomme på at intervjuopptak ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig. Når det gjelder den transkriberte tekst, og lydbåndopptak har jeg et ansvar for å oppbevare det trygt.

Den enkelte forsker har et ansvar for å tenke gjennom det etiske behov for konfidensialitet og forskningens grunnprinsipper og hvilke konsekvenser den har for intervjupersonene. Forskeren har også et vitenskapelig ansvar. Forskningsprosjektet skal produsere ny kunnskap som har verdi og som er så kontrollert og verifisert som mulig (Kvale, 2001)

3.3.5 Refleksjon over design og metode

Da jeg startet intervjuundersøkelsen var jeg klar over at forholdet mellom meg som forsker og utvalget var i utgangspunktet nært og kunne påvirke forskningsprosessens faser. Oppgavens problemstilling betrakter jeg som utforskende, og mitt valg av design er gjort på bakgrunn av den. Hensikten er å utvikle ny essensiell kunnskap om forholdet mellom HMS og CSR, og det ble tidlig klart for meg hvilken tilnærming og metode som var aktuell. Jeg har valgt en metode for å få frem nyanserte data, som går i dybden og er åpen for kontekstuelle forhold. Nærhet har vært et dilemma jeg har måttet forholde meg til. Jeg har også reflektert over om denne nærhet har betydning for validiteten og reliabiliteten i forhold til analyse og funn.

Jeg betrakter den settingen som jeg har gjort intervjuundersøkelsen i, som spesiell. Jeg bor nært

kontoret til Statoil Nigeria, jeg er gift med en som jobber tett sammen med intervjupersonene, vi nordmenn lever tett i sammen, det vil si i samme bygning og vi omgås på fritiden. I forhold til nigerianerne er alle kjente, men det er lite eller ingen sosial omgang. Det vil si kun når selskapet inviterer til felles arrangement, slik som for eksempel julebord. Disse forholdene gjør at det stilles krav til meg, i form av ekstra årvåkenhet og bevissthet i ivaretagelse av intervjupersonene, datamateriale og resultater. Jeg mener at jeg har vært bevisst min nærhet til intervjupersonene. Jeg har reflektert over hvilken rolle jeg burde innta i intervjuprosessen, samt hvilken rolle jeg har etter intervjuet og i den videre fase. I samtale med HR-avdelingen har jeg kunne gitt og fått innspill på hvordan jeg kan forholde meg på en god måte til dette dilemmaet. Dette ble nøye tenkt gjennom og vurdert før prosjektets start om det var mulig å håndtere dette på en god måte.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for hvordan forskningsprosessen er lagt opp samt begrunnet mitt valg av metode til datainnsamlingen. Jeg har beskrevet hvordan problemstilling og de teoretiske perspektiv har påvirket mitt valg av metode. Likeså er metode og teknikk for analyse av data presentert. Det er også redegjort for undersøkelsens troverdighet og forskningsetiske aspekter ved prosjektet.

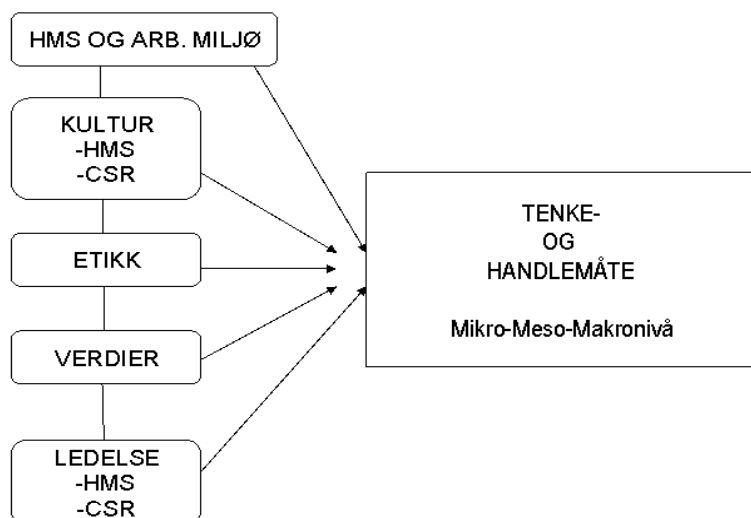
4 RESULTATER

4.1 Innledning

I dette kapitlet tolkes innsamlede data. Primære og sekundære data som kombineres i analysen er funn og resultater fra intervjuundersøkelsen, møter, samtaler, interne dokumenter, artikler fra internett samt observasjoner. Funn vil hovedsakelig bli presentert som sitater og vil bli brukt i henhold til regler for sitatbruk som er vedlagt i oppgaven. De engelskspråklige sitatene er oversatt til norsk i henhold til sitatregel nummer sju (Kvale, 2006). Enkelte punkt vil ha mange sitater og jeg vil bruke bokstavene a, b, c osv for lettere å skille det enkelte sitat.

Jeg vil analysere intervjuutvalgets tenke- og handlemåte til HMS og CSR i perspektivene individ, bedrift og samfunn. som illustrerer mine antakelser, min arbeidshypotese til HMS og CSR på de ulike nivåene, ble presentert i teorikapitlet. Videre vil jeg analysere og vurdere om ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR kan være en følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. For å kunne gjøre sammenligninger eller se sammenhenger mellom disse nivåene, vil jeg også analysere og vurdere om de skisserte forutsetninger for sammenligning er tilstede. Disse faktorene er som omtalt i teorikapitlet: HMS-struktur, HMS-kultur, HMS-økonomi, CSR og bærekraftig utvikling, Figur 4..

Fra datamaterialet i intervjuundersøkelsen har jeg valgt ut noen sentrale faktorer/områder som reflekterer spørsmål i intervjuguiden og som jeg vurderer som relevante for den videre analysen. Disse er: HMS- og arbeidsmiljø, verdier, etikk, HMS- og CSR-kultur, HMS- og CSR-ledelse, Figur 9.



Figur 9 Faktorer som påvirker tenke-og handlemåter til HMS og CSR på mikro-, meso- og makronivå

Jeg vil først kort skissere den kontekst som HMS og CSR skal analyseres og forstås i, for videre å vurdere tenke- og handlemåte til HMS og CSR i det enkelte perspektiv og vurdere om de skisserte forutsetninger for sammenligning er tilstede. Er det en link mellom HMS, CSR og BU, og mellom HMS-ledelse og CSR-ledelse? Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

4.2 Nigeria er annerledes

Nigeria er et annerledes land å drive business i. Landet er preget av en generell mangel på lov og orden, økonomisk kaos, og korrupsjon og kriminelle handlinger. Følgende utsagn fra en nigerianer viser hvilken utfordring landet har:

Korrupsjon vil drepe samfunnet hvis de, regjeringen, ikke gjør noe.

Landet er rikt på olje, men den økonomiske rikdom som oljevirkosomheten har skapt, har i liten grad tilfalt lokalbefolkningen. Ansatte i internasjonale oljeselskaper kan bli utsatt for kriminelle handlinger som kidnapping på grunn av høy betalingsevne. Oljeselskapenes tilstedeværelse har medført belastninger og skader på lokalbefolkning og miljø. Det er i dette "landskapet" Statoil Nigeria har sitt kontor og sine aktiviteter. De har vært her siden 1992. Kontoret er et kulturelt

mangfold, det er norske og nigerianske arbeidstakere med ulik kulturbakgrunn som forholder seg til norske og nigerianske lover og regler.

4.3 HMS og CSR i et individuelt perspektiv. Når HMS er en ryggmargsrefleks

4.3.1 HMS og arbeidsmiljø

Blant de norsk og nigerianske informantene var det delte oppfatninger og opplevelser av hvordan arbeidsmiljøet burde være og hvordan det faktisk var, samt forventninger til miljøet.

Følgende sitater viste variasjonen i hvordan arbeidsmiljøet burde være, henholdsvis fra en nigeriansk og en norsk informant:

- a) *Et sted hvor ting fungerer, er funksjonelt, du har ikke helseproblemer ikke sikkerhets/trygghetsproblemer med å komme til eller fra kontoret. Det har med hvordan du føler deg når du arbeider om du er glad eller trist, og om folk liker hverandre.*
- b) *Gode kollegaer, som er åpne og som du kan diskutere med, ærlige og er til å stole på, som gir klare og tydelig tilbakemeldinger. Utveksle erfaring slik at alle får ny læring samt utenfor eget fagfelt har folk som kan ta seg tid å forklare samt gi ytterligere informasjon dersom noe kommer opp i møter. Ikke for å overta andre sine fag men for å lære litt.*

Informantene opplevde sitt arbeidsmiljø noe ulikt, det vil si hvordan det faktisk var. Jeg har valgt ut et sitat fra en nigeriansk informant og to norske informanter som viste dette:

- a) *Jeg synes at arbeidsmiljøet her er veldig positivt. Jeg liker det og setter ingen spørsmål ved det. Jeg prøver å tenke på områder som kan bli bedre. Kanskje mer kommunikasjon og sosial interaksjon kunne hjelpe.*
- b) *Det er nok litt forskjellig hvordan jeg opplever mitt arbeidsmiljø. Folk er hyggelige her og de er kjekke å være i sammen med men har en tendens til å holde tilbake opplysninger, holder på informasjon for å beskytte sin egen posisjon. Dette med tid er et problem her, til å levere det som du lover på tid.*

c) Kunne vært mer åpenhet og mer samarbeid for å nå felles mål istedenfor å peke på hverandre hvis noe uteblir. Jeg kunne ønsket mer at folk kommuniserte mer med hverandre, mer "face to face" istedenfor å sende mail.

Hvordan komme videre fra å være viktige og ønskelige elementer i arbeidsmiljøet til å bli viktige og ønskelige elementer i arbeidskulturen var det ikke helt klare formeninger om. Jeg har trukket ut sitat fra en norsk og en nigeriansk informant som illustrerer dette:

- a) Verdiene våre bygger opp under de faktorene som bør være på arbeidsplassen med åpenhet og ærlighet. Generelt tror jeg at verdiene blir fulgt på ganske mange områder.*
b) Opplæring av folk må gjøres i større grad.

4.3.2 Felles verdier

Samtlige av informantene tilla de felles verdier stor betydning, og det var en sammenfallende oppfatning. Jeg har trukket frem sitater som illustrerer verdienes rolle:

- a) Vi har fire verdier. Det er modig, åpen, tett på og omtensksom. Det er veldig essensielt når man arbeider at man har en kultur, og verdiene forteller hvilken kultur du har i selskapet fordi når du snakker om etikk generelt. Etikk er innbakt i våre verdier.*
b) Jeg tror at verdiene definitivt har en påvirkning på arbeidsplassforholdet. Hvis vi snakker om å være omtensksom handler det om hvordan folk blir mer bevisste hvordan de behandler hverandre, det påvirker hvordan du erfarer ditt arbeidsmiljø. Åpenhet menes at folk er mer kommunikative.

Det ble påpekt at de felles verdier og ledelsesprinsipper var retningslinjer for hvordan selskapet tenkte. Det fremkom av data at verdier og prinsipper, regler og reguleringer var viktige, ellers så ble det kaos. Det ble gitt uttrykk for at det var en prosess å få alle til å la seg følge eller styre av felles regler og prinsipper. Jeg fant at det var et sterkt fokus på selskapets verdier og har trukket frem sitater som viste dette:

a) *“We are walking the talk”. Det har vært en endring av tankegang hos de ansatte som har vært her noen år. Verdiene deles av de ansatte, de er ikke bare noe som er skrevet i deres sinn. Du må være profesjonell, bry deg om andre og være modig.*

b) *Alle er klar over og forstår verdiene, de har et klart budskap. Identitetskortene som alle må bruke for å bevege seg rundt på arbeidsplassen har verdiene trykt på baksiden. De fungerer som døråpnere i dobbel forstand.*

Intervjudata viste at det var en klar oppfatning om at verdiene var noe felles, de ble delt av alle, og guidet arbeidspraksis og business. De forankret identitet, bygde opp identitet og var et viktig rammeverk. Informantene så på verdiene som et middel for å nå selskapets mål. En av de norske informantene sa det slik:

Det er nødvendig med kjerneverdier. Her i Nigeria må en virkelig forholde seg til kjerneverdiene.

4.3.3 Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur

4.3.3.1 HMS-kultur

HMS-kulturen ble opplevd og erfart ulikt av de norske og nigerianske informantene. Jeg fant at de norske informantene generelt sett hadde et mer forankret eller forpliktende forhold til HMS, mens noen nigerianere mer ga uttrykk for hvordan HMS-kulturen burde være. Mange nigerianerne hadde gjennom mange år i selskapet, samt kurs og opphold i Norge, opparbeidet seg en ”norsk forståelse for og tilnærming til HMS”. Jeg har valgt å trekke frem sitater henholdsvis fra en norsk og fra en nigeriansk informant som viste denne ulikheten:

a) *Når HMS-prinsippene er rotfestet i ryggmargen hos de som jobber her, er kulturen god. Når man forstår prinsippene, går det litt på ryggmargsrefleksjonen hva du gjør og ikke gjør.*

b) *God HMS-kultur burde ha en struktur som innebærer å unngå feil, med fokus på forebygging samt at folk må være opplærte.*

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Jeg fant også klare oppfatninger på hva en god HMS-kultur kunne være. Enkelte informanter koblet HMS-kulturen til proaktivitet og involvering. Jeg har tatt med et sitat fra en nigerianer som illustrerte denne oppfatningen:

HMS-ledelsen har mange ganger sagt at individet må være proaktivt fordi HMS er det du finner ut i arbeidslivet hele tiden. Du må oppdage det og du må adressere det og vite hvordan håndtere det.

Det var utsagn som tydet på at deler at HMS-kulturen var bra og at det var innspill på forbedringsområder. Følgende sitater fra to nigerianske informanter viste dette:

- a) Den kulturen jeg vil like å se, er at vi arbeider mot det mål at enhver person har et ansvar for HMS, for seg selv og andre. Det er ikke bare å tikke av på sjekklisten.*
- b) En god HMS-kultur må ha system for å få dette kommunisert til de ansatte, og det er viktig å studere miljøet og kulturen før en bestemmer hva som var rett HMS-standard.*

Jeg fant klare signaler på at rapporteringen på uønskede hendelser måtte opp. Det var forventet at ansatte rapporterte og slo alarm dersom ting ikke er bra. Jeg har trukket frem sitater fra en norsk og en nigeriansk informant som illustrerte synet på rapportering:

- a) Vi som har jobbet i Statoil lenge, vet at det å være proaktiv og varsle om ting som ikke er slik de burde være, og å få de opp i dagen slik at du kan rette på prosedyrer eller atferd eller utstyr, er utrolig viktig. Men det som er enda viktigere er å rapportere potensielle hendelser, ha fokus på dette og greie å skape en kultur på det. Når man har et slikt rapporteringssystem tar en tak i at den potensielle hendelsen faktisk ikke skjer. Vi bør være opptatt av HMS og gjøre en bedre jobb.*
- b) Hvis jeg ser noen feil, selv om det ikke skader meg, men fordi det er feil og kan skade andre, så gjør jeg noe med det. Det er en god HMS-kultur. For meg er HMS-kultur både personlig og kollektiv.*

En nigeriansk informant fortalte om en ”rangorden” i nigeriansk kultur som gjorde det vanskelig å rapportere avvik. Følgende sitat gir et bilde av dette.

For HMS i et land, i en kultur som Nigeria, kan jeg fortelle deg det at hvis jeg som leder eller sjef gjør noe som ikke er i henhold til HMS eller er risikabelt, og damen som serverer te så meg, ville hun ikke være i stand til å fortelle meg at dette burde jeg ikke gjøre. Det er ikke bare snakk om åpenhet. Det er også en kulturell sak, hierarki og seniorarki er veldig forskjellig i vår kultur.

Dette utsagnet viste at kulturelle forskjeller syntes å ha betydning for den individuelle tenke og handlemåte innen HMS.,

Jeg fant et annet aspekt ved HMS-kultur som gikk på å fremme HMS-atferd i ansattes hjemmemiljø. Av andre ble denne HMS-kulturen omtalt som god samfunnskultur. Statoil Nigeria arrangerer årlig en HMS temadag. I fjor var det fokus på helse, HMS-atferd og forebygging av blant annet brann i hjemmene. Alle ansatte med familier ble invitert til denne dagen. Jeg har tatt med et sitat fra en nigeriansk leder som viser tiltakets betydning:

Jeg var borte, men mine barn var invitert og deres barnepike. De kunne lære noe om HMS som ikke jeg kan lære dem – grunnleggende alminnelige ting. Det er bra.

4.3.3.2 CSR-kultur

Samfunnsutviklingsprosjektet, Akassa, ble av nesten samtlige informanter trukket frem som god samfunnskultur. Jeg fant bred enighet om at dette var et godt og bærekraftig prosjekt, og som burde være modell for andre prosjekter:

a) Akassa er et godt tegn på at du har funnet noe som er riktig. Det er også bærekraftig og fremtidsrettet.

b) Prosjektet har forandret livet til folk i Akassa og brakt håp. Det er fred i området.

Jeg fant et variert bilde av de nigerianske og de norske informantenes tanker om bedriftens samfunnsansvar. Det tydet på at de norske så på bedriftens samfunnsansvar ut fra bedriftens profittbehov kombinert med forpliktelse og ansvar overfor samfunnet. Nigerianerne syntes mer opptatt av bytteforholdet bedrift og samfunn, og vektla et godt forhold til samfunnet stor verdi. Jeg har trukket frem noen sitater fra norske informanter:

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

a) Vi er her for å tjene penger. Grunnen til at vi er gjør det, tar samfunnsansvar, er lisens til å operere. Vi gjør det fordi vi vil ha og drive business her.

b) Akassaprojektet er et godt eksempel på riktig pengebruk. Noe annet enn at prosjekt er bærekraftig og at folk kan klare seg selv er helt bortkastet.

Blant de norske informantene var det usagn som viste til at en del gjennomførte samfunnsprosjekt ikke hadde vært helt vellykket. Det frem kom et bedriftens samfunnsansvar må være skreddersydd til det landet du var i, fremtidsrettet og bærekraftig. Samfunnsansvar må være planlagt og gjennomtenkt. En av de norske informantene vektla følgende:

Bedriftens samfunnsansvar er å hjelpe dem med det som alltid fungerer, de grunnleggende behovene rent vann, helsehjelp, skole/utdanning og arbeid. Dette må ligge i bunn. Hva skal du gjøre utover det?

Utsagn viste til at bedriften har vært involvert i mange CSR-aktiviteter, som har blitt betegnet som de rette prosjektene, og de har fått anerkjennelse for Akassa prosjektet.

Flere av de nigerianske informantene trakk frem viktigheten av å spille på lag med samfunnet. CSR-kultur var påvirkning på miljøet, for å bedre folks velferd. Enkelte faktorer ble trukket frem som vesentlige for å lykkes med en tilpasning til samfunnet, og følgende sitatutsagn fra en av nigerianerne gav en indikasjon på samfunnets betydning:

Organisasjoner må delta i sosialt arbeid. De kan ikke komme som enkeltpersoner, men bruke de ressurser de har innenfor CSR-programmet. Det har stor påvirkning dersom selskapet gjør dette og lever i fred med samfunnet. Samfunnet blir din venn og de vil beskytte deg. Det er en måte kriminalitet kan bli redusert. Fordi god CSR adresseres til samfunnet behov. Du må identifisere dette med dem og fortelle dem om kapabiliteten.

Selskapet måtte kjenne samfunnets behov, og ha forståelse for å kunne gjøre sine investeringer, og kulturen var et viktig element i dette. Den enkeltes kultur, hva en gjorde og hvordan en oppførte seg ble vektlagt. Godt samfunnsansvar var å delta i sosialt arbeid og identifisere seg med samfunnet. Følgende sitater fra to nigerianske informanter viste samspeillet med samfunnet:

a) Du må forsikre deg at hvis du tar noe fra samfunnet må du gi noe igjen. Tar du for

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

eksempel olje, må du skaffe vann, lys etc.

b) Samfunnsansvar er å være en etisk forsvarlig bedrift, å gi til samfunnet

Disse funn viste betydningen av den kulturelle kontekst i tenke- og handlemåte innen samfunnsansvar.

Det var delte oppfatninger i informantgruppen om bedriftens samfunnsansvar var en intern aktivitet eller en ekstern aktivitet, eller begge deler og ulike syn på hva som var godt samfunnsansvar. Informantene trakk fram følgende som viste til både intern og ekstern aktivitet:

a) God CSR-kultur handler om hvordan du behandler dine ansatte, forholder deg til myndighetene, om menneskerettigheter og nigeriansk innhold.

b) Godt samfunnsansvar og en god CRS-kultur er å skape bedre velferd for de lokale arbeidstakere, gjennom tilrettelegging for bedre helsetjenester og boforhold. Det er ordninger i selskapet som ivaretar disse faktorene.

Utsagn fra en annen informant viste til samfunnsansvar som en ekstern aktivitet:

CSR-biten er en ekstern aktivitet som ikke bør ”forstyrre” for mye internt.

4.3.4 Etikk

a) Etikken er sterk, men vi må argumentere i visse fora fordi de tolker verdiene annerledes og det koster oss litt å forklare hvorfor vi ikke kan gi de det ene eller det andre.

b) Etikk er et vidt tema på mange måter, men når folk snakker om etikk tenker en ofte på korrupsjon, unngå korrupsjon. Det er viktig.

Jeg fant at samtlige informanter hadde et sterkt fokus på etikk og korrupsjon, og overstående sitater viste dette. Svært mange i informantgruppen ga uttrykk for at de var stolt av å jobbe for et selskap med godt etisk omdømme. Jeg har valgt å trekke frem følgende sitat:

Jeg er stolt av å jobbe i StatoilHydro. Det er en lokal tro og i Nigeria sier vi ”a good name is better than richness”.

Selskapet har skapt bevissthet om hva som var etisk standard og hvilken atferd som var forventet

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

av dem. Det ble gitt opplæring i etikk til alle ansatte. Informanter trakk fram følgende:

a) Vi har trening i etisk spørsmål, og det er en etisk hjelpelinje i bedriften. Vi kan ringe dersom vi er i tvil om dette er etisk rett. Du kan være anonym. Vi har også regelmessige temadager om etikk.

b) Vi har antikorrupsjonsseminarer. Alle ansatte blir invitert og vi kan invitere med businesspartnere. I tillegg har vi de etiske retningslinjene, og vi har noen etisk verdier i bunn som vi bygger på.

Etikk handlet også om å ta vare på sine ansatte. Bedriftens etiske ansvar og forpliktelse overfor ansatte var å forsikre seg at deres behov ble møtt. Følgende sitat illustrerte dette:

I Lagos er det vanskelig å få transport til jobb i tide. Selskapet har et etisk ansvar for å skaffe dette og gjøre det mist mulig stressfullt for personalet.

Det ble uttrykt klart at Nigeria var korrupt. En gjengs holdning hos intervjugruppen var at verdiene måtte være klare og tydelig for alle, for å møte og bekjempe korrupsjonen. Dette sitat viste til den felles enighet:

De felles verdiene er retningslinjer som vi aksepterer, vi alle er enige om dem og de guider vår arbeidspraksis.

En av nigerianerne ordla seg slik om dilemmaet etisk atferd og korrupsjon:

Hvert land har sine verdier de tror på og praktiserer, ikke alle er enige i det. Du må kjenne kulturen, en del vil passe deg og en del vil ikke passe deg. Du kan tenke at jeg har rett og de andre kan tenke at jeg har rett.

Jeg fant at informantene var enige om at å ha en høy etisk standard hadde betydning for bedriftens omdømme. En av informantene sa det slik:

Å være i Nigeria er en potensiell risiko for omdømme til et selskap. Du må være sikker på å gjøre business på den rette måten. Det er ikke "business as usual", men å gjøre ting på en etisk rett måte. Et øyeblikks uoppmerksomhet og du er på førstesiden av avisen

Funn tilsa at Statoil Nigeria hadde et godt omdømme og en høy moralsk standard. De som kjente selskapet satte pris på selskapets verdier, og måten det ble drevet på. Informantene trakk frem at et godt omdømme hadde betydning for den enkelte. En nigeriansk informant sa:

Du blir satt på mange prosjekter hjemme eller i kirken fordi de vet at du jobber hos Statoil og det er et godt selskap etisk sett. Det betyr at da vil jeg fortelle sannheten.

Den største trusselen for omdømme var uetiske handlinger eller uetisk atferd. Jeg har trukket frem noen sitater som illustrerte dette:

a) Ved å holde fast på våre verdier vil vi ikke bli ledet i noen fallgruber, det vil si å gjøre noe som vil skade omdømmet. Jeg synes vi gjør det godt i å vise at vår business er basert på etiske verdier.

b) Jeg tror at ved å insistere på verdiene kan vi drive etisk forsvarlig. Verdiene definerer hvilke grenser vi har og hvordan opptre etisk.

4.3.5 Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse

4.3.5.1 HMS-ledelse

Jeg fant at HMS-ledelse var å kommunisere HMS og forsikre at folk visste hva som var god HMS og ikke god HMS. Følgende sitat viste til god HMS:

Vi må passe på at folk etterlever de prinsippene som er nedfelt. Få en positiv holdning, ikke bare diktere ting. Det vil si å motivere.

Det var ingen vesentlig forskjell i norsk og nigeriansk oppfatning og forståelse av HMS-ledelse. Utsagn viste at lederne og ledelsen måtte være proaktive og ha HMS på agendaen. Jeg har trukket frem to sitater fra ledere som viste til HMS og daglig drift:

a) Den mest opplagte måten jeg ser det kombinert på, er at vi i møter har en HMS-agenda. Det er alltid først på møteagendaen. Slik ser vi det kombinert i daglig arbeid.

b) Vi snakker om sikkerhet når vi har ledermøter og så prøver vi å snakke om sikkerhet og etikk på allmøtene.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Dette budskapet ble oppfattet som sterke signaler fra ledelsen. Andre informanter trakk frem at HMS ikke bare var sikkerhet eller bare en av delene. Fokus måtte være på alle delene, og det var lett å glemme miljøet, ikke bare det ytre men også det indre arbeidsmiljøet. En av informantene sa det slik:

Her er det mer fokus på sikkerhet utenfor bedriftens gjerder, et annet miljø og andre omgivelser. Fokuset kan bli for ensporet og HMS-ledelse for snevert.

Jeg fant at ledelsesansvar og linjeansvar var å vise god HMS i praksis og ikke bare snakke men handle. To sitater viste til lederens ansvar:

a) God HMS-ledelse er når lederne viser gode eksempler, går foran med et godt eksempel, det å være et eksempel for andre.

b) En god HMS-ledelse må være i stand til å få på plass en HMS-struktur, et budskap og en bevissthet om dette til hele personalet.

Det fremkom at HMS måtte gjøres til regelmessige tema og diskusjoner og til HMS-historier som kunne deles. Dette kan illustreres ved følgende sitat fra en av de lokale som hadde deltatt på opplæring og kurser i Norge:

Vi gjorde det i Stavanger og jeg tror det var veldig effektivt fordi alle tenkte på den neste historien de skulle bidra med på møtet, og da ble de mer bevisste på HMS.

Utsagn viste at HMS-struktur og HMS-budskap ikke var nok. Den enkeltes ansvar og det felles ansvar ble også trukket frem, noe følgende utsagn viste:

a) Folk må lære å ta vare på seg selv og minne dem på at de forsikrer seg at de praktiserer forebyggende helse, og ikke vente til de blir syk.

b) Så det er noe for alle, ikke bare de som håndterer HMS. Det er alle sitt ansvar at vi når målet om null ulykker og skader. Så igjen, det vi har lært er at alle jobber mot samme mål, ikke bare leder for HMS-avdelingen.

HMS ble sett på som redskap for lederne til å nå bedriftens HMS-mål. Jeg har trukket frem følgende utsagn som viste ledelsens rolle i dette arbeidet:

Som redskap er de i hendene på noen, du kan bestemme og bruke de eller ikke. Drivere av alle HMS- program er ledelsen.

4.3.5.2 CSR-ledelse

Jeg fant at ledelse av samfunnsansvar var relatert til hva den enkelte informant la i begrepet bedriftens samfunnsansvar. Det var noe ulik oppfatning blant de nigerianske og norske informantene til samfunnsansvar. Utsagn viste at nigerianerne mulig hadde en bredere eller dypere forståelse av hva samfunnets behov var. Jeg har trukket frem sitater henholdsvis fra to nigerianske og en norsk informant som illustrerte dette:

- a) Du må prøve å forstå hva folk trenger. Ikke det som er ”i ditt hode”, jeg burde bygge en skole eller et sykehus. Du må finne ut hva folk trenger.*
- b) Et viktig aspekt er å være bevisst, være klar over miljøet som man opererer i, og ikke bare forstår det men også hvordan du positivt kan bidra til miljøet. CSR er to ting, der et å forstå miljøet og det er å bidra basert på denne forståelsen og det bør være en integrert part av den business du gjør*
- c) Inn i situasjonen, må forstå kulturen, må gi størst mulig effekt. Hvor får en igjen mest for pengene hvor pengene gir størst effekt for lokalsamfunnet. Må skreddersy CSR til det landet du er i. Kan ikke bare bruke penger, men må vite hva de går til.*

God ledelse eller lederskap innen CSR ble av informantgruppen forbundet med å gjøre de rette samfunnsprosjekt til rett tid og ha en god tilnærming. Dette var det enighet om. Jeg har trukket frem to eksempler som viste dette:

- a) Akassaprojektet involverte hele Akassafolket, hele samfunnet, og tok alle med på råd og beslutningstaking. De visste hva de ville ha, de kom med anbefalinger om hva de trengte i samfunnet.*
- b) Vi er med i et investeringsprosjekt i nigeriansk industri, vi er med i styringskomiteen og har støttet det finansielt. Det er samfunnsansvar. Det er et godt prosjekt og gir et godt omdømme, fordi vi kan fortelle myndighetene at vi er med og støtter nigeriansk industri, som alle vil ha glede av.*

God tilnærming til samfunnsansvar var også å engasjere lokal arbeidskraft, bruke lokale ressurser og fordele eventuelle kontrakter på mange. En informant trakk frem at det var til fordel for samfunnet men kostnadmessig dyrere, en vurdering som selskapet måtte ta, og ordla seg slik:

Vi taper penger på kort sikt men det er lønnsomt på lang sikt. Vi får med oss flere. Det er bedre å ansette og bruke lokale ressurser og arbeidskraft og få til et bærekraftig samfunn.

Det fremkom også at en viktig del av samfunnsansvaret var å kartlegge miljørisiko og å ta vare på miljøet. En av informantenes utsagn viste dette.

Innenfor den industrien vi jobber må det viktigste være å ta vare på miljøet, spesielt i Nigeria. Oljeselskaper har gjerne en historie som forurensner her.

Jeg fant at det var bred enighet i intervjugruppen om at ledelsen hadde et ansvar for å kommunisere CSR, ikke bare til egne ansatte men også ut av bedriften til myndigheter og samarbeidspartnere. Sitater viste denne enigheten:

- a) Det er ikke tydelig kommunisert til ansatte hva CSR er. Ikke kommunisert hvilke prosjekter eller hvorfor de ulike prosjekter er valgt. Bør komme ut av organisasjonen*
- b) Ikke alle ansatte i selskapet her vet om prosjektene, men alle i bedriften burde vite om CSR. Det er stort sett kjent for ledelsen her som er i møter, ikke resten av de ansatte.*

4.3.6 Oppsummering av det individuelle perspektivet

Jeg fant ingen entydig oppfatning og opplevelse av arbeidsmiljøet. Det var individuelle forventninger til miljøet, og det ble uttrykt forbedringspotensiale på noen områder. Mer kommunikasjon, åpenhet og samarbeid var ønskelig.

Funn viste ulik oppfatning av HMS hos de norske og nigerianske informanter, samt en forskjell innen den nigerianske informantgruppen. Mange av nigerianerne hadde tilegnet seg en ”norsk forståelse for og tilnærming” til HMS. HMS-kultur ble opplevd og erfart forskjellig, og det var enighet om at kulturen kunne utvikles. Rangorden eller ”seniorarki” og hierarki i nigeriansk kultur gjorde det vanskelig å rapportere avvik. Kulturen hadde betydning for tenke- og handle måte innen HMS. Funn viste også at det var stor grad av bevissthet til HMS i informantgruppen,

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

men det var lav grad av rapportering av potensielle hendelser. Det var ingen konkrete resultater som viste til grad av rapportering blant de nigerianerne og de norske. HMS-ledelse var kommunikasjon, skape forståelse for hva god HMS er og lede ved eksempel. HMS ble sett på som redskap for lederne til å nå bedriftens mål.

Jeg fant noe ulik oppfatning blant de nigerianske og norske informanten innen området samfunnsansvar. Nigerianerne vektla bytteforholdet bedrift og samfunn, og et godt forhold til samfunnet stor verdi. De norske så på CSR, forpliktelse og ansvar mer ut fra et økonomisk perspektiv. CSR-ledelse var å forstå det miljøet man opererer i og forstå kulturen. Innen CSR-området var det relativt stor grad av bevissthet i intervjuutvalget. Utsagn viste til at det generelt var lav bevissthet til CSR blant bedriftens øvrige ansatte.

Samtlige informanter hadde et sterkt fokus på felles verdier, etikk og korrupsjon. Utsagn viste at selskapet har skapt bevissthet om hva som er etisk standard og forventet av dem. jeg fant at Statoil Nigeria ble ansett for å ha en høy etisk standard og et godt omdømme.

4.4 HMS og CSR i et bedriftsperspektiv. Verdiene er i fokus, “we are walking the talk”

4.4.1 HMS og arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er å sikre at HMS mål blir nådd. Individet har ulike behov og ønsker, og de kommer hit og jobber av ulike hensikter og har ulik atferd. Bak organisasjonens mål er det individuelle mål, du ser dem ikke, de er i hjertet hos individet.

Dette utsagnet fra en nigeriansk informant viste til at det mulig var ulike målsettinger i arbeidssituasjonen, den enkeltes og bedriftens. Jeg fant at det var stor grad av sammenfallende utsagn blant nigerianske og norske informanter på bedriftsnivået, det vil si ut fra bedriftens rolle og forventninger. Informantene viste til at dersom bedriftens arbeidsmiljø skulle forbedres måtte man ta tak i kulturen. Følgende sitat fra en nigeriansk informant og en norsk informant viste kulturens betydning:

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?
Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

a) Kulturen må komme først, det må være en retning, må være en bevissthet. Man må forstå kulturen og man må forbedre kulturen. For å være på ønsket nivå av HMS er det hardt arbeid med kultur og retning.

b) Det som kjennetegner en kultur på det mer overbyggende planet er stikkordene fokus, bevissthet og omtanke. Disse stikkordene inneholder alle elementene i HMS, det vil si helheten.

I StatoilHydroboken fant jeg selskapets konsernpolitikk og retningslinjer for ivaretagelse av den enkelte ansatte i arbeidsmiljøet. Politikken viste arbeidsgivers og ansattes rolle i arbeidsmiljøet, begge var aktører i bygging av arbeidsmiljøet. Det skal arbeides og tilrettelegges mot et miljø som er trygt og helsefremmende, preget av respekt, tillitt og samarbeid og mangfold.

Jeg fant i intervjudata hva enkelte informanter mente et godt arbeidsmiljø var, hvilken rolle bedriften hadde og ansattes forventninger til bedriften. En nigeriansk informant og en norsk informant trakk frem følgende:

a) Et godt arbeidsmiljø er bedriftens politikk og deres regler, menneskene de har og reguleringene, hvordan menneskene er behandlet i bedriften, fordeler og velferd. Det må være bra for de ansatte og være bra for arbeidsgiver. Arbeidsgiver har en rolle i forhold til å gå foran i forhold til reguleringer, lagspill og arbeid med verdier. Det vil skape et godt arbeidsmiljø.

b) I den daglige driften at folk å ha en klar rolleforståelse av hva som forventes av dem. Det gir en viss trygghet når det er forventninger til en. Det verste er når noen faller mellom to stoler.

Utsagn viste at bedriften tilrettela for et godt arbeidsklima på mange områder. Et av områdene var knyttet til ansattes ivaretagelse av rettigheter og plikter. Jeg har i denne sammenheng valgt å ta med et sitat fra en nigeriansk informant:

Fagforeningene er sterke i Norge. Statoil Nigeria "omfavner" fagforeningene her, det var ingen hindringer å få en fagforening her, intet oppstyr. Ikke alle selskap i Nigeria lar sine ansatte bli medlemmer. Dette ble fritt akseptert her på grunn av kulturen fra Norge.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Jeg fant også i bedriftens dokumenter at StatoilHydros politikk var å involvere ansatte og deres tillitsvalgte. Medvirkningen skjedde på ulike måter i de enkelte land og ble tilpasset lokal praksis.

Utsagn fra informanter viste at den fysiske standarden ikke var slik mange var vant til. En av de norske informantene sa:

Vi er kanskje litt bortskjemt med det fysiske arbeidsmiljøet i Norge, alt er sjekka og ordna.

Jeg fant jeg at Statoil Nigerias hadde rutiner for inspeksjon av det fysiske arbeidsmiljø innendørs og utendørs. En av informantene fortalte følgende:

Det er HMS-inspeksjoner hver måned i samarbeid med sikkerhetskoordinatorene. De følger et skjema for hva de skal inspisere. Slik kan vi justere eller regulere det som ikke er bra. Kantinen inspiseres hver uke.

Jeg har i ettertid innhentet et slik inspeksjonsskjema med sjekkområder innen HMS-feltet som blant annet inkluderte helse, brann og sikkerhet. HMS-avdelingen i samarbeid med ledere hadde ansvaret for at det ble foretatt inspeksjoner.

Bedriftens sikkerhetskoordinatorer ble trukket frem som viktige for et trygt og sikkert arbeidsmiljøet. Følgende sitat fra en nigeriansk informant viste betydningen av deres rolle:

De er virkelige observante. De er gode eksempler på kombinasjonen HMS og daglig drift, de må være opptatt av hele området og HMS.

4.4.2 Felles verdier

Det er viktig med felles verdier. StatoilHydroboken er liksom bibelen, uttalte en av de norske informantene. Jeg fant en enighet i informantgruppen til at felles verdier og prinsipper i arbeidsmiljøet var viktig:

- a) Lederprinsipper handler også om å utvikle folk, jeg tror det ikke bare er prinsipper men mer en kultur om å skape enighet, bygge enighet. Det er positivt for arbeidsmiljøet*
- b) Når du ser på hva verdier og prinsipper er, så er de retningslinjer ledelsen har for å fortsette med business. De må ha verdiene på plass, de må utvikle de. Hvis de ikke gjør*

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

det er de som et rullende skip på havet. Verdier og prinsipper er retningslinjer for å handle.

c) Det er noe med å bygge opp en identitet som selskap, en slags stolthet av selskapet. Risikoen når du setter opp slike verdier er at du blir møtt med utsagn som: sånn gjør vi ikke her i StatoilHydro. Det kan være sunt å ha felles verdier eller moralkodeks. Det er tydelig et det er ment alvorlig fra toppen. De er blitt presset ned i organisasjonen og skal gjennomsyre organisasjonen. Det er sikkert nødvendig.

d) Det er viktig med et sett med verdier. De er gode på ha og vi jobber med dem. Folk blir ikke bare målt på hva de presterer men på hvordan du leverer, måten du jobber med andre på er vel så viktig som hvor mye og hva du jobber med. Brukt på riktig måte er verdier og lederprinsipper bra, men det kan være negativt dersom de blir brukt slik at folk ikke tør si noen ting. En balansegang.

Jeg fant at StatoilHydroboken var viktig som selskapets styringssystem og hjelpemiddel for alle i hverdagen. Verdiene ble omtalt som kjernen i ledelsessystemet, og satte en standard for hvilke forventninger selskapet hadde til atferd og prestasjoner. Følgende sitat illustrerte verdienes plass hos den enkelte:

Verdiene er mer effektive hvis folk forstår at det ikke er noen kompromisser. Statoil må "ta de ned" i organisasjonen på en slik måte at folk kan "ta de til seg", ikke bare akseptere de men også bruke eller anvende de.

Jeg fant i selskapets bærekraftsrapport fra 2007, at fra høsten 2007, etter fusjonen med Hydro, ble selskapets verdier tydeligere spesifisert og fire verdier ble retningsgivende og forpliktende; modig, åpen, tett på og omtenkstom. Det var forventninger til den enkeltes atferd i form av: å være ambisiøs og stille tydelige krav til andre; opptre sannferdig gi og ta konstruktive tilbakemeldinger, være handlekraftig, og opptre lojalt; samt ta ansvar i forhold til mennesker, bedrift, samfunn og miljø. Interne publikasjoner viste at det var en strategi for å formidle verdsettet. Jeg fant at StatoilHydroboken ble delt ut til alle ansatte, det ble laget et lite hefte i lommeformat om selskapets verdier. Verdiene har hatt en sentral plass i selskapets bærekraftsrapporter.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

4.4.3 Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur

4.4.3.1 HMS-kultur

Når HMS-kultur ble betraktet i et bedriftsperspektiv var det relativt liten forskjell mellom utsagn i den norske og den nigerianske informantgruppen. Jeg har valgt å trekke frem to sitat:

Det å rapportere potensielle hendelser er hovedårsaken til at du kan oppnå null skade på personell og utstyr. Det må være en kultur for at det er ok å rapportere på andre, at det er akseptert.

Dette utsagnet kom fra en av de norske lederne, og viste til at det var et forbedringspotensiale i bedriftens rapporteringskultur. En nigeriansk leder uttrykte seg slik i denne sammenheng:

Det er mange retningslinjer, regler og manualer, men dette ikke nok. Det må være personlig forpliktelse, og en kultur som fremmer HMS-dialog. Du må være tøff nok til å ta utfordringen hvis du ser HMS-ting som ikke er i samsvar med gjeldene regler.

Jeg fant i intervjudata at Statoil Nigeria hadde et opplegg for å heve kunnskapen hos de ansatte på HMS-feltet. Utsagn fra en nigeriansk informant viste til hva bedriften gjorde:

Det er utdanning for å få folk til å forstå HMS. Vi har minst 4 årlige seminarer. Vi har utvidet dette til en workshop for familier som vi kaller familieworksho, hvor vi snakker om sikkerhet, helse, miljø og hva ditt bidrag kan være.

Interne publikasjoner viste at HMS har vært en kjerneverdi siden selskapet ble opprettet i 1972, og lang erfaring på sikkerhetskultur var blitt opparbeidet. Selskapet har forpliktet seg til å innarbeide HMS i all forretningsvirksomhet, samarbeide med leverandører og entreprenører.

Følgende sitat fra en nigeriansk informant viser til noen av prosedyrene:

Det er press både på land og offshore, det er viktig at arbeidere og subkontraktører forstår at HMS er nøkkelen, ikke bare gjøre profitt. HMS er nummer en og det må vi forholde oss til før man gjør noen businessbeslutninger.

Jeg fant at Statoil Nigeria har samme krav til HMS-standard som hovedkontoret, og at de fulgte konsernpolitikken på HMS-området. Intervjudata viste til at bedriften hadde mange prosedyrer på HMS-feltet, og at det var godt kjennskap til disse. Jeg har valgt å trekke frem tre sitat som

dekker noen av HMS-områdene. Sitatene er henholdsvis fra en norsk og to nigerianske informanter:

- a) Vi har hatt to øvelser hvor vi setter opp beredskapen. Vi har hatt øvelse i forhold til bilulykker og kidnapping.*
- b) Sikkerhetsrutiner som selskapet legger på plass er viktig. Det er like viktig å innhente informasjon eksternt, om hva som skjer og være forberedt.*
- c) Det er prosedyrer for alle sjåførene hvis de blir forfulgt eller har ulykker, samt hva de må gjøre før de er klare for tur eller oppdrag.*

Det ble også trukket frem prosedyrer for opphold i enkelte områder av Lagos og Nigeria samt at sikkerhetskoordinatorene hadde en viktig rolle i risikokartlegging og utforming prosedyrer. Dette ble gjort i samarbeid med HMS-avdelingen. Viktigheten av dette samarbeidet ble understreket i et møte med HMS-leder. I samtale med Statoil Nigerias landsjef, ble jeg fortalt at det var fast rutine å ta opp HMS på alle ledermøter. Jeg har observert HMS-posters/plakater med HMS-budskap og prosedyrer på sentrale steder innenfor og utenfor bedriftens lokaler. I tillegg har jeg registrert og erfart sjåførenes prosedyrer.

4.4.3.2 CSR-kultur

I Bærekraftrapportene fant jeg at samfunnsansvar har vært en sentral verdi for StatoilHydro siden selskapets etablering. StatoilHydro ble i 2000 medlem av FNs Global Compact. Jeg fant at i 2006 ble en samarbeidsavtale undertegnet mellom StatoilHydro, Petrobras og Ask Petroleum i Nigeria. Global Compact prinsippene ble slått fast og selskapene har nå i letelisens OPL 315 forpliktet seg til et nytt verktøy for etisk forretningsdrift i lisensen.

Jeg fant i intervjudata at det var viktig å ha forståelse og bevissthet for det miljøet en opererte i, og at forståelsen var integrert i business. En av de nigerianske informantene uttrykte det slik:

God CSR-kultur er dyktighet i business og miljø, det totale miljø. CSR er det du gjør frivillig og, det bringer frem bedriftens verdier.

Jeg har valgt å ta med et sitat fra en annen nigeriansk informant som viste til godt

samfunnsansvar og bedriftens rolle i det samfunnet det har sine aktiviteter:

Når selskapet har inkludert seg selv i hvordan operere i forhold til samfunnet og erkjenner seg som et samfunnsansvarlig selskap, har vi en god kultur.

I møte med leder for CSR-komiteen ble jeg fortalt at det var en businesslink mellom CSR-aktivitetenes målsetting og selskapets verdier. Det var også viktig at det var en link opp mot prosjektene for samfunnsansvar. Selskapet hadde blant annet retningslinjer CSR-aktivitetene.

Utsagn viste til at samfunnsansvar har vært på Statoil Nigerias agenda i mange år. Det fremkom av intervjudata at informantene var enige om at bedriften hadde gjort mye. Det var ikke helt sammenfallende syn i den norske og den nigerianske informantgruppen til i hvor stor grad prosjektene hadde vært vellykket. En av de norske informantene sa det slik:

Mange av prosjektene som har vært gjennomført har ikke vært av det helt store, ikke den store suksess. Behovet for at noen tar samfunnsansvar er ufattelig stort, mye å ta tak i. Må prøve å skape noe som gir varig verdi, må da sørge for å ha eierskap av flest mulig av dem som er involvert. Har ingen det, dør det ganske fort.

Det ble også trukket frem at det var vanskelig å trekke en grense for hva som var bedriftens samfunnsansvar. Det fremkom at det var mange henvendelser fra omgivelsene, fra samfunnet, om støtte og sponing av aktiviteter og prosjekter. Jeg har valgt å ta frem to sitater henholdsvis fra en nigeriansk og en norsk informant som viste nyansene i forhold til CSR:

- a) Det er avhengig av type land en er i. Du vil nok ikke gjøre så mye på CSR i Europa som du gjør i Nigeria. Vi vet hva som skjer i landet, vi er på fattighedsnivået.*
- b) Det er vanskelig å definere en grense, det er alt etter hvilket land du er i. Behovet for CSR er ulikt, situasjonsavhengig, det er ulikt fokus fra land til land. Selv om det er samme overordnede mål her som i Norge, vil det være lokal tilpasning.*

Det ble uttalt at bedriften ikke kunne ha et åpent budsjett for CSR. Bedriften skulle tjene penger og måtte finne et budsjett tilpasset aktivitetsområdet. Jeg har trukket frem et utsagn fra en nigeriansk informant som viste dette som viste denne balansegangen:

Mye samfunnsansvar koster ikke penger, for eksempel å behandle folk rett, gi råd til organisasjoner og regjering. Det må avgrenses hvor mye du skal bruke av penger. Du skal tjene penger og har et ansvar for aksjonærene. Det må være en balanse mellom bedriften og aksjonærene.

Godt samfunnsansvar ble også knyttet til etikk. Jeg har valgt å trekke frem noen sitat i denne sammenheng, henholdsvis fra en norsk og en nigeriansk informant

a) God CSR-kultur er å gå foran med et godt eksempel og ha den etikken som vi har. Og det er viktig å ikke prøve å påvirke myndighetene til å gjøre noe som ikke er riktig for Statoil. Det er ikke i selskapets interesse.

b) I Nigeria har Statoil Nigeria omdømme som et CSR-selskap og et etisk selskap. Det kommer fra Akassa og for måten vi samhandler med myndighetene på. De vet at vi er "rene".

4.4.4 Etikk

Bærekraftrapporten fra 2007 viste til at StatoilHydro forlangte en høy etisk standard av alle sine ansatte. Etisk atferd ble sett på som nødvendig for å være en bærekraftig virksomhet. Jeg fant at selskapet ledere fulgte opp de etiske standardene gjennom å omsette etikken i handling.

Selskapet utarbeidet i 2007 et lite hefte om etisk atferd. Heftet var hjemlet i StatoilHydroboken, og målgruppen var i alle som arbeidet for StatoilHydro.

På etikkområdet finner jeg i intervjudata at det var et godt kjennskap til prosedyrer og retningslinjer. I informantgruppen var det en tydelig enighet i forhold til etiske atferd og etisk forsvarlig drift av selskapet. Jeg fant det var prosedyrer for godkjenning av leverandører, det vil si at leverandørenes rettskaffenhet og etiske atferd ble kartlagt. Det fremkom at enkelte firma ble diskvalifisert. Følgende sitat viste til hvordan det ble jobbet:

Vi forteller alltid hvilke betingelser vi arbeider under og hva som gjelder, hvilke betingelser bedriften har og hvorfor. Vi har klausuler i alle kontraktene våre som sier noe om hva som er ikke er tillatt, hvilke lover og paragrafer vi har å forholde oss til.. Vi har

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

nulltoleranse. Vi har eller gjør en IDD på leverandører, på firmaer, i hvert fall over en viss verdi. Vi gjør det ikke på alt smått som vi bestiller. Det koster my å gjøre en slik IDD, men vi sjekker "blindlist". På enkelte selskaper gjør vi det uansett beløpets størrelse. På spedisjon og sikkerhetskontrakter gjør vi det uansett. Vi har "Supplier Declaration" som alle, absolutt alle må signere på, at de ikke har noen barn i arbeid, overholder menneskerettighetene, barnearbeid og arbeidstid. Det går på etikk og moral.

Utsagn viste til at det ble jobbet under strenge regler og fant at selskapets etiske retningslinjer var styrende. Det var gode prosedyrer, system som fungerte, og alle visste hvem som gjorde hva.

Disse to sitater viste til følgende:

a) Styrende dokumentasjon er prinsipper for handling som reduserer risikoen for at du skal havne ut i en uriktig måte å håndtere ting på. Og det er blant annet dualisme prinsippet. Det vil si at det er ikke den samme som har behovet som kjøper inn noe. Skal være forskjellige roller i hele anskaffelsesprosessen.

b) Overalt i verden hvis du ikke har en god prosess eller en god prosedyre og en policy og en måte å følge det opp for å forsikre at folk gjør de rette ting, da vil det bli et problem. Når du har disse på plass og at du forsikrer at det er en klar adskillelse av ansvar, er muligheten til å handle på en uetisk måte, være på et på et null nivå.

Du vet hvem som gjør hva, alle har en klar prosedyre å følge. Slik skal det gjøres. Det er ingen rom for "shortcuts". Da vil noen peke på deg å si at du følger ikke prosedyrene og reglene. Det er regler som skal følges. Det er retningslinjene.

Jeg fant også at i forhold til myndighetene var det viktig at bedriften hadde en strategi for hvordan få godkjenning av leverandører:

Det var viktig å ha en god dialog med myndighetene om evalueringskriteriene for leverandører, selv om vi kanskje tolker verdier og etikk forskjellig.

Jeg fant at samtlige informanter hadde et klart syn på hvilken rolle bedriften og de ansatte hadde i hvordan opptre etisk forsvarlig i forhold til nærmiljø og samfunn. Følgende sitater viste etisk ansvarlighet:

a) Det har ikke vært noe problem å kombinere etikk og business. Du må opptre på en profesjonell måte, det er etisk. Hvis man ikke opptre profesjonelt, kan ikke etikk forventes.

b) Det er en utfordring å jobbe i et land som dette. Der er en annen kultur her på å ta imot og de forventer at de skal kunne ta imot noe ekstra i kraft av sin stilling. Når vi er her og i alt vi gjør er vi alle en representant for selskapet. For å beskytte meg selv og selskapet må jeg handle etisk forsvarlig. Det kan gå ut over en selv, familie, kollega og selskap.

Informantene trakk fram at å unngå korrupsjon var viktig, og at korrupsjon var en trussel mot bedriftens omdømme. Det var også bedriftens samfunnsansvar å si i fra når man ikke var enige i ting. Dette gjaldt spesielt i forhold til myndighetene. Jeg har trukket frem sitater som illustrerte etisk atferd og etikk i hverdagen:

a) Vi må holde oss til reglene og ikke vingle, du må ikke kompromisse. Når de vet at de ikke kommer noen vei med deg, vil de ikke komme etter å prøve å endre oss. De vet at Statoil er "ren", vi åpner bøkene og viser tallene. Vi har et godt omdømme hos myndighetene. Selv om det skaper problemer hos oss fra tid til annen, fordi myndighetene ikke gjør det de skal gjøre i tide, ting går tregere og de kan gjøre ting vanskelig for deg. Det må du leve med.

b) Det er et kjempende samfunn og du vet det. Regjeringen som jeg gjør business med, og NNPC vet hvilken standard vi har. Vi vet at dere er de "rene". Vi er glade for at de ser det, at de vet. Vi må bare fortsette å jobbe etter denne standarden.

4.4.5 Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse

4.4.5.1 HMS-ledelse

En gjennomgang av StatoilHydros HMS-politikk viste at selskapets drift skal beskytte mennesker, miljø, samfunn og eiendeler. Jeg fant at viktigheten av HMS ble vist gjennom praktisk lederskap og atferd. Det ble stilt krav og forpliktelse til lederskap, innsikt og handling

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

var viktig. Selskapet arbeidet systematisk for å forstå og styre risiko, og gjennomførte HMS-forbedringsprosesser ut fra undersøkelser og risikovurderinger.

Jeg fant i intervjudata hvilke oppgaver ledelsen hadde innen HMS-området samt hvilke forventninger det var til HMS-ledelse i bedriften. Det var ingen markant forskjell hos nigerianske og norske informanter i synet på utøvelse av HMS-ledelse. Jeg har valgt å trekke frem følgende sitater:

- a) Det er en ledelsesoppgave og den kan gjøres ved å snakke om det, ta det opp i mange sammenhenger, i møter og ikke vise likegyldighet overfor den type saker. Bruke enhver anledning til å ha oppmerksomhet på det. Og så må du vise det i praksis at det betyr noe. For hvis ikke ledelsen tar det alvorlig kan du ikke forvente at de som er under deg tar det alvorlig. Det er et ledelsesansvar og HMS har alltid vært et linjeansvar.*
- b) God HMS-ledelse er å vise verdiene av HMS og at de respekterer selskapets filosofi om null skade på folk og miljø. Først og fremst er god HMS-ledelse å være et godt eksempel. For det andre er det en forpliktelse i dette. De må tro på det de gjør og det de prøver å formidle til de ansatte, ikke bare snakke men handle.*

Det fremkom at opplæring var en viktig del i utøvelsen av god HMS-ledelse og det var planlagte årlige seminarer. Jeg har trukket frem noen sitater som viste hvilken betydning praktisk og teoretisk opplæring hadde:

- a) En god HMS-ledelse må minne på, håndheve og repetere trening dersom nødvendig. Må praktisere, må trene og lære folk opp kontinuerlig samt ha mer fokus på forebygging*
- b) Du må praktisere for å bli bedre, folk må trenes. Det er helseworkshops årlig. Før så de at de var så opptatte, nå er de med og lærer noe*
- c) God HMS-ledelse må være å drive opplæring av folk. Om jeg sier at det ligger i linjen, så må HMS ligge på plass i selve regelverket rundt det og så må de drive opplæring av folk. Selv om linjen er ansvarlig må det være noen som må være fagansvarlige og drive opplæring.*
- d) Ved å lære alle ansatte god HMS-kultur, eller ha eller en skape en god HMS-kultur, vil det være godt samfunnsansvar på grunn av at ansatte formidler videre HMS til sin*

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

familie, til sine venner. Dette vil kunne bidra til å redusere potensielle hendelser og skader på mennesker og miljø.

En av lederne trakk frem følgende virkemidler i HMS-opplæringen:

De redskapene jeg har brukt har vært kampanjer og kurs, fargerike plakater med eksempler. I tillegg har hovedkontoret hatt store kampanjer. Et eksempel er "safe behaviour". Det har deltatt mange herfra, både ledere og sjåførere.

Jeg fant utsagn som viste til at budsjettet var kjernepunktet i ledelse av HMS. Det kunne stoppe en fra å handle, stoppe program fra å bli utført eller forsinket. En av de informantene sa det slik:

Det som ofte skjer i organisasjoner er en reaktiv respons, enn tendens som sier vent til noe skjer, ulykker skjer og så løse det. Dette er den verste måten å gjøre det på. Ledelsen skal søke å unngå, for hvis du ser på prinsipper om reduksjon av risiko er det beste å unngå ulykker dersom du kan unngå det. Å vente på at noe skjer er ikke bra man må forebygge. Hvis HMS og sikkerhet er godt drevent må man være proaktiv, forsøke å stoppe, forsøke å unngå risiko. Det er kun ledelsen som kan bestemme retningen og intensiteten.

Jeg fant at Statoil Nigeria hadde prosedyrer for å ivareta sikkerheten til ansatte og selskap. Det var regelmessige møter mellom bedriftens sikkerhetskoordinatorer og ledelsen. Bedriftens sikkerhetsrutiner og prosedyrer ble til en hver tid diskutert ut fra risikosituasjonen. Jeg har trukket frem to sitater som illustrerte dette:

a) Vi har sikkerhetskoordinatorer som er lokalt kjent som gir info om hva som hender i Lagos og rundt Lagos. Det er ikke alt du kan kontrollere. De vet hva som foregår i miljøet og du får muligheten til å unngå det aktuelle område eller aktuell situasjon. Vi kan ta forhåndsregler og forebygge. HMS er å holde en lav profil.

b) Sikkerhetsrutiner som selskapet legger på plass er viktig. Det er like viktig å innhente informasjon eksternt om sikkerhet, om hva som skjer og være forberedt. Skikkelig varslingsystem når det skjer noe er viktig. Hvis hendelse er det rutiner på plass for hva som skal gjøres.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

4.4.5.2 CSR-ledelse

I StatoilHydroboken (2008) ble det trukket frem at StatoilHydros samfunnsansvar skal være planlagt og integrert i deres businessplanlegging. Selskapet satte i gang bærekraftige samfunnsprosjekter i berørte områder og fulgte opp gjennomføringen av CSR-aktivitetene.

I intervjudata fant jeg at informantene fokuserte noe ulikt på hva god CSR-ledelse i bedriften innebar og hva var bedriftens samfunnsansvar var. Jeg har trukket frem noen sitater, henholdsvis fra to norske og to nigerianske informanter som viste nyanseringen innen dette området:

- a) *God CSR-ledelse er kartlegging av risiko, det ligger i prosedyrene. Vi skal gjøre det og det er et krav fra myndighetene. Det ligger i rutinene ved ulike typer aktiviteter.*
- b) *Vårt ansvar er å drive bedriften på en forsvarlig måte som ikke skader miljøet bærekraftig og bruke mest mulig ressurser lokalt. Er igjen tilbake til Nigerian Content, at vi i størst mulig grad bidrar til at Nigerian Content blir så høy som mulig. Det har vi også gjort.*
- c) *Det har med å gjøre å ta steg som proaktivt ser på måter til å bidra, ikke bare å se på hva som er godt for deg som selskap, men prøve å finne ut hva folk og miljøet trenger. Må identifisere behov. Altså fra utsiden, fra samfunnet og inn til bedriften, for å forstå hvilke behov det er.*
- d) *Dette er vanskelig. CSR er vanskelig hvor trekker en linjen. Selskapets samfunnsansvar er å gi noe tilbake til samfunnet.*

Statoil Nigeria har bidratt til nigeriansk innhold. Utsagn viste til at det krav og regler for nigeriansk innhold:

Når vi kjøper er det krav om at det skal være på Nigeriansk innhold. Og kravet for neste år 2010 er 70 %. Og 70 % Nigeriansk innhold i alt du kjøper er mye. Dette er en kjempeutfordring. Pr i dag er det 45 % av alt som skal kjøpes.

Jeg fant at bedriften definerte selv hva som var deres samfunnsansvar, og at det måtte være en styring i valg av CSR-aktiviteter eller prosjekt. Jeg har valgt å trekke frem følgende utsagn fra en norsk informant og en nigeriansk informant:

a) Det er ledelsens ansvar å legge premissene for type CSR selskapet skal gjøre og komme opp med prosjekt som kan gjennomføres på det lokale planet. Verden er så forskjellig at et forslag i et land trenger ikke å være et godt forslag i et annet land. Lokal ledelse må følge dette, det fører til lokal tilpasning

b) Hvis bedriften gjør for mye CSR er det ikke bra, den må finne balansen. Det er begrensninger. Det må være en plan i henhold til budsjett. Begrensningene må komme fra topp og gå nedover i organisasjonen. Å praktisere god CSR fører til bærekraftig utvikling

Jeg fant at Statoil Nigeria hadde en CSR-plan for 2009. Bedriften hadde valgt ut noen områder for sine CSR-prosjekt. Det er blant annet helse, utdanning, kvinner, barn og miljø. Jeg har trukket frem følgende sitat:

Den måten vi jobber med CSR her er at vi har en CSR- plan, og prinsipielt har vi noen prinsipper og retningslinjer fra hovedkontoret. Planen er retningsgivende, den er dynamisk. Hovedkontoret sier at vi skal fokusere på lokalt innhold og god styring.

En av de nigerianske informantene viste til CSR-komiteen og komiteens rolle:

Tingen her er at vi har en komité på CSR og de er plukket ut fra ulike avdelinger. De møter regelmessig og bestemmer hva som skal gis. Så CSR-ansvaret er kommunisert gjennom komiteen.

Jeg fant utsagn som viste at det egentlig ikke var en CSR-komite, men en ”sponsorkomite”. En av informantene sa det slik:

De har ingen andre aktiviteter. Det kommer inn haugevis med brev med ønske om å bli sponset. Komiteen går gjennom dette og velger ut. Vi har retningslinjer for dette og at vi møter deres behov.

Utsagn viste at oppfølging av prosjektene var viktig for å sikre at pengene gikk til det formålet de skulle. CSR-planen hadde en også en strategi for hvordan implementere prosjektene.

Jeg fant at Statoil Nigerias CSR-prosjekter og anskaffelsessiden jobbet noe ”parallelt”. Utsagn viste til at begge har oppgaver innen CSR-feltet, og hører organisasjonsmessig til forskjellige enheter med ulike rapporteringslinjer. Sitat viste til hvordan det kunne løses:

Ha en felles plan hvor alt er inkludert og hvor en som styrer, har oversikt og koordinerer disse aktivitetene CSR og Nigeria Content og som ikke bare ser isolert på CSR eller leverandører. Ser en på organisasjonen i dag er det ingen organisatorisk felles paraply.

4.4.6 Oppsummering av bedriftsperspektivet

Jeg fant at det var en relativt lik forståelse av HMS-kultur og HMS-ledelse i den norske og nigerianske intervjugruppen I forhold til CSR-kultur og CSR-ledelse på bedriftsnivå var det ikke helt sammenfallende oppfatning i hos de nigerianske og de norske informantene. Det var rutiner i Statoil Nigeria for inspeksjon av det fysiske arbeidsmiljø innendørs og utendørs. Bedriftens sikkerhetskoordinatorer ble trukket frem som viktige for et trygt og sikkert arbeidsmiljø. De felles verdiene var viktige, og ble omtalt som kjernen i ledelsessystemet. Felles verdier og prinsipper signaliserte selskapets kultur, og var retningslinjer for å handle. Etisk atferd var nødvendig for å være en bærekraftig virksomhet. Styrende dokumentasjon var prinsipper for handling, og det var mange prosedyrer som ble fulgt. Alle selskapets kontrakter hadde klausuler som indikerte hvilke lover og paragrafer som selskapet måtte forholde seg til. Det var prosedyrer for godkjenning av leverandører.

Utsagn vist til at det må være en kultur for at det var ok å rapportere på andre, at det var akseptert. Det var et fast opplegg for å heve kunnskapen hos de ansatte på HMS-området. God HMS-ledelse var å kommunisere HMS, vise verdiene av HMS, og drive opplæring og skape en god HMS-kultur. Selskapet arbeidet systematisk for å forstå og styre risiko, og gjennomførte HMS-forbedringsprosesser ut fra undersøkelser og risikovurderinger. Bedriftens sikkerhetsrutiner og prosedyrer ble vurdert ut fra risikosituasjonen. Det var mange operative HMS-prosedyrer. Jeg fant at god CSR-kultur var dyktighet i business og miljø, det totale miljø, CSR var det du gjorde frivillig, og som brakte frem bedriftens verdier. Godt samfunnsansvar var etikk. Utsagn viste til at god CSR-ledelse var kartlegging av risiko, Nigeria Content, identifisere hva folk og

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

miljø trenger, samt legge premissene for selskapets CSR. Det var en CSR-plan for 2009. Fra hovedkontoret var det trukket opp noen prinsipper og retningslinjer. Statoil Nigerias plan var retningsgivende og dynamisk. Andre retningslinjer som ble trukket fram var retningslinjer for god styring, menneskerettigheter, kvinner og barns helse og utdanning. Samfunnsansvar var en sentral verdi og det var en forretningslink mellom CSR-aktivitetenes målsetting og selskapets verdier. Jeg fant at Statoil Nigerias CSR-prosjekter og anskaffelsessiden jobbet noe ”parallelt”, og det kom frem forslag til forbedringer.

4.5 HMS og CSR i et samfunnsperspektiv. Her er ikke ”business as usual”

4.5.1 HMS og arbeidsmiljø

Jeg fant hos Gulloma (2007) at Nigeria var medlem av ILO, og at det hadde vært kontakt mellom ILO og de føderale myndighetene. Skriftlig kilde viste til myndigheter sysselsettingspolitikk fra 2002 ikke ga et korrekt og helhetlig bilde. Jeg fant at anstendig arbeid var et viktig redskap i kampen mot fattigdom. Det var få utsagn fra informantgruppen om arbeidsforholdene på samfunnsnivå. Jeg fant et utsagn fra intervjudata som viste til betydningen av å ha et arbeid. En av de nigerianske informantene ordla seg slik:

Spørsmål om sikkerhet blir avledet av arbeidsledighet, fra ulike nivå av urettferdighet, fra folk som tar fordel av sin posisjon. Dette er situasjonen landets befolkning befinner seg i nå. Arbeidsløsheten har økt, mennesker uten jobb som har nok tid til å tenke på de dårlige ting de kan gjøre. Hvis våre politiske ledere kan tenkt seriøst på dette, at når folk er i arbeid har du mindre sikkerhetsspørsmål. De har jobb og kan fø sin familie. Det er dette som smerter meg mest. Når du ikke er i arbeid, skaper du et miljø som bidrar til at de gjør gale eller onde ting.

Jeg fant at StatoilHydros konsernpolitikk (StatoilHydroboken, 2008) var å ha et samarbeid med entreprenører og leverandører på HMS-området, at Statoil Nigeria hadde prosedyrer i forhold til leverandører. Dette ble omtalt under bedriftsperspektivet.

4.5.2 Felles verdier

Jeg fant hos Landinfo (2006) informasjon som beskrev dagens situasjon i Nigeria og som trakk frem de mange utfordringer som samfunnet sto overfor. Etnisitet eller religion var opphav til mange regionale konflikter. Særlig nord i landet har det vært sammenstøt mellom kristne og muslimer. Overgrep ledet av politiet var et problem, og dette ble påpekt av den nasjonale menneskerettighetskommisjonen. Det var høyt kriminalitetsnivå, særlig i de sørlige delstatene blant annet i Lagos. Befolkningen hadde generelt liten tiltro til politiets og sikkerhetsstyrkenes evne til å håndtere kriminaliteten. Nigeriansk politikk, administrasjon og hele samfunnet var preget av utstrakt korrupsjon, som vanskeliggjorde økonomisk vekst og effektiv politisk styring. Oljeinntektene har ført til at det var blitt større forskjell mellom fattig og rik. Høy arbeidsledighet, fattigdom og et dårlig helsevesen, har bidratt til en følelse av håpløshet. Mange nigerianere forlot landet.

Intervjudata hadde ingen direkte eller spesifikke utsagn fra informantene som viste til felles verdier i samfunnet, og felles verdier ble sett i sammenheng med etikk. Jeg fant i intervjudata noen utsagn som var knyttet til landets korrupsjon. Utsagn viste sammenfallende oppfatning hos informantgruppen. En norsk informant sa følgende:

- a) *Hele samfunnet ville blitt gjennomsyret av korrupsjon dersom alle betalte seg ut av enhver situasjon*
- b) *Det og ikke betale "underbordet" fører til at en blir sist i køen.*

Et utsagn fra en norsk informant viste til hvordan forholdene var i det norske samfunn for en del år tilbake:

Før, for ca 10 år siden, var det tillatt i den norske kulturen å betale. Det har snudd helt, det er ikke akseptabelt nå.

Bosatt i Lagos og gjest i en fremmed kultur siden høsten 2007, har jeg hatt anledning til å gjøre observasjoner og erfaringer i dagliglivet. Jeg erfarte at nigerianere generelt sett var glade og humørfylte mennesker til tross for stor fattigdom.

Jeg registrerte at religionen var sterk i de ulike etniske gruppene. Nigerianere flest hadde en sterk tro og det kom til uttrykk i dagliglivet. Nord i landet var det i hovedsak muslimske grupper, og i sør var det kristne. Jeg observerte at religion var en mobiliserende kraft ”i kampen for å overleve”.

Gjennom min tid i Lagos registrerte jeg at storfamilien var den viktigste leveformen, flere generasjoner bodde sammen. Den eldste i familien og gjerne mannen nøt stor respekt. Mange nigerianerne i mitt nærmiljø kom fra ulike landsbyer utenfor Lagos og tilhørte ulike stammer. Deres tilhørighet til landsbyen var sterk.

Jeg fant på hjemmesiden til African Fathers Initiative-Nigeria (Africanfathers, 2009, 1.juni), at kvinner i Nigeria fødte mange barn, i gjennomsnitt 5,7 pr kvinne og at mangel på ordentlig fødselshjelp var et problem. I tillegg døde mange barn tidlig som følge av HIV-smitte. Tall viste at 1 av 5 nigerianske barn døde før de hadde fylt 5 år.

4.5.3 Kultur. HMS-kultur og CSR-kultur

4.5.3.1 HMS-kultur

I intervjudata fant jeg noen utsagn som mulig illustrerte det generelle arbeidsmiljøet i Nigeria. To av de nigerianske informantene uttalte følgende:

a) Å arbeide i et arbeidsmiljø i Nigeria er annerledes. Det er mye du ikke trenger å putte så mye anstrengelse i her, sammenlignet med andre afrikanske land. Det er ikke en selvfølgelighet å bruke hjelm og annet sikkerhetsutstyr, det er ikke vanlig her, og det er ikke noe en tar ikke for gitt.

b) I Nigeria er det generelt vanskelig å få kontakt med ledelsen i en bedrift men i bedriften her er veien kort.

Etter å ha bodd i Lagos i vel ett og et halvt år, registrerte jeg at HMS ikke var et stort tema på nasjonalt nivå. Jeg har trukket frem et utsagn fra en av de nigerianske informantene som viste til at bedriftene hadde en rolle i det nasjonale HMS-arbeid:

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Nigeria ikke så opptatt av HMS. Selskapene må "pushe" HMS mer.

Jeg registrerte ingen nasjonal HMS-kultur. Få tiltak fra myndighetens side som var satt inn for å forebygge. Når jeg beveget meg ut i gatene, så jeg at bruk av sikkerhetsbelte ikke var en selvfølge. Biler, busser og mopeder hadde for mange passasjerer. Jeg observerte et uant antall av motorsykler, såkalte "okadaer" som ble brukt til persontransport og utstyr. Det har vært mange ulykker med skader og dødsfall. Bruk av hjelm ble innført som et påbud i Lagos State fra 1. januar 2009. Påbudet ble stort sett fulgt av sjåførere og passasjerer. Det ble meg fortalt at bruk av hjelm ikke var et motiv for å beskytte hodet, men var forbundet med store økonomiske bøter. For den enkelte var en bot en stor økonomisk byrde. Jeg observerte at det var tilsynelatende mange som ikke fulgte trafikkreglene. Kjørekultur og standard på biler og til dels veier skilte seg ut fra andre land i Afrika som jeg har besøkt. Jeg erfarte at svært mange døde eller ble skadet i trafikken.

Fra intervjudata har jeg trukket frem et utsagn fra en norsk informant som viste til at å skape en nasjonal HMS-kultur tok tid og ressurser:

Det er en stor utfordring å kunne gjennomføre og endre dette fokuset på sikkerhet. I Norge har vi brukt 30 år. Kan nok ikke endre noe på kort tid, men må ikke gi opp. En dag må en begynne og så får det ta tid og legge ned ressurser. Må regne med å jobbe kontinuerlig og langsiktig.

I Nigerian Muse (2007) fant jeg informasjon fra sentrale myndigheter vedrørende trafiksikkerhet. Federal Road Safety Commission (FRSC), var ansvarlig for utforming av politikk, organisering og administrasjon av trafiksikkerhet i Nigeria. I 2007 var kommisjonen opptatt av det store antall kjøretøy som opererte på nigerianske veier. Med 7 millioner kjøretøy hadde ulykkesfrekvensen og dødstallene økt. I et forsøk på å bedre trafiksikkerheten var det etablert ulike tiltak. Jeg fant at tiltakene var vanskelig å gjennomføre uten samarbeid og tilstrekkelig finansiering av FRSC fra de føderale myndighetene. Noen tiltak var blitt innført på trafikkområdet.

4.5.3.2 CSR-kultur

I intervjudata fant jeg utsagn som viste til at samfunnet og myndighetene forventet at internasjonale selskaper skal bidra til samfunnsutvikling. Utsagn fra informantgruppen viste i stor grad sammenfallende oppfatning til CSR-kultur på samfunnsnivået. Det fremkom at myndighetene blandet seg inn hva bedriftene skulle gjøre innen CSR. Jeg har trukket frem noen utsagn som fra henholdsvis to nigerianske informanter og en norsk informant som illustrerte forventninger og ansvar.:

a) Sosialt sett har de et ansvar for at det er ingen skader på ansatte, noe de allerede gjør, og at det ikke er skade på samfunnet. De har også et ansvar for nasjonen. Jeg tør påstå at bedriften har gjort mye som viser deres ansvar. Myndighetene har stor respekt for Statoil og del av dette er CSR- prosjektene vi har gjort alle disse årene

b) Begrensningen for å drive samfunnsansvar er NAPIMS. De har et annet syn og oppfatning av bedriftens samfunnsansvar. De vil bestemme hva CSR skal være og hvor.

c) Jeg synes at nigerianske myndigheter går vel langt når de forlanger at vi skal bygge infrastruktur. De kan ikke bare peke på de internasjonale bedriftene og be dem gjøre ting, det må et samarbeid til.

Jeg har ikke funnet mye informasjon fra sentrale myndigheter innenfor feltet samfunnsansvar. Jeg fant at det hadde vært et samarbeid mellom helsemyndighetene og UNDP (Africafathers, 2009 1.juni) i Ogun State. Dette vil bli omtalt nærmere under CSR-ledelse.

Intervjudata viste at informantene var enige i at myndighetene ikke kunne sette en standard for bedriftens samfunnsansvar. Jeg har valgt å trekke frem noen utsagn som viste til at bedriftens CSR var å gi noe tilbake til samfunnet. Disse utsagnene kom fra to nigerianske informanter:

a) Selskapet kommer fra et utviklet land som for mange år tilbake hadde fattigdom, men som har utviklet seg til å bli et rikt oljeland. Så CSR er hvordan kan vi overføre denne kunnskapen til samfunnet. Det innebærer å dele våre erfaringer og hvordan den kan komme landet og samfunnet her til gode

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

b) Styresmaktens politikk forandres, loven i landet endres etter styresmaktens mål. Korrupsjon gir begrensninger i lederskapet. Dette er begrensninger og problemer i bedriftens samfunnsansvar.

4.5.4 Etikk

Jeg fant at Nigeria hadde en organisasjon, NEITI, (2005). Formålet var å fremme åpenhet i betalingsprosesser i og fra den nigerianske industrien til regjeringen. Nåværende styre i NEITI, som ble konstituert i januar 2008, forsikret at inntekter fra industrisektoren skulle bli omsatt til velferd for nigerianerne. NEITI's styremedlemmer besluttet at det skulle fremdyrkes en åpenhetskultur, en ansvarlighet og nulltoleranse til korrupsjon i den nigerianske industrien.

I intervjudata fant jeg at Statoil Hydros tilstedeværelse i Nigeria kunne ha konsekvenser for bedriftens omdømme. Denne ”bekymringen” ble trukket frem av nesten samtlige informanter. Utsagn henholdsvis fra en nigeriansk og en norsk informant trakk frem følgende.:

- a) Å være i Nigeria er en potensiell risiko for omdømmet til et selskap. Det er ikke ”business as usual”, men å gjøre ting på en rett måte*
- b) Har du et godt omdømme som selskap bør ting gli lettere, men det er ikke sikkert det gjør det på mellomledernivå hos myndigheten. Når du begynner å forandre på ting så opplever de Statoil som vanskelig fordi vi prøver å endre på det med korrupsjon.*

I offentlig dokumentasjon tilgjengelig på Internett, fant jeg at Economic and Financial Crimes Commission (EFCC, 2009, 27.mai), ble opprettet på bakgrunn av den hvitvasking av penger, økt utenlandsk investering og økende avgiftssvindel som skapte negative konsekvenser og dårlig innflytelse på Nigerias image. Kommisjonen var en organisasjon under presidenten og hadde noe politisk myndighet. På kommisjonens hjemmeside var hovedoppgavene listet opp. De arbeidet mot korrupsjonstrusselen, beskyttet nasjonale og utenlandske investeringer, identifiserte illegale penger og konfiskerte dem. Kommisjonen hadde etablert enheter i offentlig og privat økonomisk sektor, som skulle bidra i kampen mot finansiell kriminalitet.

Fra intervjudata har jeg valgt å trekke frem noen sitater fra to nigerianske informanter og som beskrev hvordan de opplevde Nigerias businessetikk:

a) Nigeria som et land, er ikke mye etisk eller oppfører seg ikke mye etisk. Jeg snakker om businessetikk og ikke om personlig etikk.

b) Du kan ikke gjøre "business as usual", business som andre ordinære nigerianske selskap og du må løfte deg ut av det opp, og vite at det som er godt nødvendigvis ikke er slik du praktiserer det i ditt land.

Jeg fant fra intervjudata at StatoilHydro og Statoil Nigerias sterke fokus på etikk og etisk standard, også kom samfunnet til gode. Følgende sitat fra en nigeriansk informant viste dette:

Business etikken er veldig høy. Standarden er veldig høy i dette selskapet. Vi influerer ikke bare på det fåtall av personalet som vi har her, og vi burde også være klar over at vi går hjem til vår familie, og influerer på dem også og det lokale miljøet. Den gode vanen i etikk og verdier som selskapet har trent oss i over tid når også ut over fra selskapet til lokalmiljøet. Det er veldig fordelaktig.

4.5.5 Ledelse. HMS-ledelse og CSR-ledelse

4.5.5.1 HMS-ledelse

Jeg fant ikke mange utsagn i intervjudata som var rettet mot HMS-ledelse på samfunnsnivå. Det var et utsagn eller en liten historie som illustrerte at bedriftens krav til HMS standard ikke var vanlig standard hos lokale leverandører. En av de nigerianske informantene fortalte følgende:

Da de skulle renovere denne bygningen, var det mange kontraktører som skulle klatre opp. HMS-standard er at de må ha på vernesko. Vi vet at disse menneskene ikke er vant til slike sko og vi oppdaget i linjen at dersom de brukte slike sko ville de lett skli og ramle ned. De har ikke balanse i disse skoene. Men først og fremst må vi gi retningslinjer, informasjon, trening før vi ber dem om å implementere det. Så det er ikke bare om skrevne regler i StatoilHydro, og HSE-standard. Du må ha en gjennomførbar presentabel policy gjennom trening, kampanjer og la folk forstå hva du mener og hvordan gjøre det.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

På websiden til NNPC og NAPIMS (2009); Nigerias oljemyndigheter, fant jeg at de satte krav til selskapene om lokalt innhold ved kjøp og leveranser. Selskapene sto ikke fritt i valg av leverandører. Myndighetene fulgte opp og godkjente evalueringskriterier og strategier i valg av leverandører. De godkjente også leverandører.

Jeg fant at DPR (2009) høsten 2008, arrangerte The Health, Safety and Environmental Biennial International Conference on Oil and Gas Industry in Nigeria. En serie av konferanser hadde vært arrangert tidligere. Konferansen var et felles forum for å fremme nasjonale HMS-saker, for opprettholdelse av verdien av HMS-ledelse samt dele erfaringer for forbedring av beste praksis. Konferansen skulle kjennetegnes ved at de omfangsrike anbefalinger innen HMS skulle implementeres av ulike regjeringskontor og av industrien.

Jeg fant hos Ewing (2008) at den føderale regjeringen i Nigeria, ved oljeministeren, hadde uttalt på DPR`s konferanse høsten 2008, at oljeselskapene ignorerte sikkerhetsreglene. De ødela miljøet og utsatte ansatte for helserisiko. Oljeselskapene fulgte ikke regler, forskrifter og retningslinjer som hadde blitt distribuert av DPR. Ministeren mente at selskapene tok ansattes helse for gitt. Oljeselskapene overholdt heller ikke de miljømessige og sikkerhetmessige sakene i Nigeria. Jeg fant hos DPR (2009) at departementet i januar 2009 hadde utstedt nye helse, miljø og sikkerhetsretningslinjer, og hadde fullmakt til å pålegge bøter og stenge ned operasjoner som ikke var i tråd med retningslinjene. Det nye dokumentet inneholdt retningslinjer og søknadsskjema for olje- og gassindustrien, for å få tillatelse til å drive servicetjenester.

Jeg fant på ISO`s (2009, 2.juni) hjemmeside at Nigeria var medlem. ISO har utviklet viktige standarder for HMS i oljeindustrien. ISO Nigerias arbeidsområde har vært utarbeidelse av standarder til produkter, varer og tjenester samt informasjonsarbeid

4.5.5.2 CSR-ledelse

Nigerias olje har gitt landet rikdom. Lite penger har blitt tilført lokalbefolkningen. Jeg fant hos Kjellèn (2004) at internasjonale oljeselskapers tilstedeværelse i Nigeria, hadde medført at de

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

prøvde å bedre på situasjonen ved å ta på seg sosiale forpliktelser. I tillegg hadde de beredskap som ivaretok sikkerheten.

Jeg fant få utsagn i intervjudata rettet mot CSR-ledelse på samfunnsnivå. En av de nigerianske informantene trakk frem betydningen av internasjonale selskapers tilstedeværelse i Nigeria:

Vann, utdanning og gode veier skaper et godt liv for folk. Internasjonale selskap er i den beste posisjon til å skaffe det. Hvis folk får det de vil ha, vil de være stille.

Jeg har også trukket frem et utsagn fra en norsk informant som viste til bedriftens ansvar overfor samfunnet:

God CSR- ledelse er kartlegging av risiko, det ligger i prosedyrene. Vi skal gjøre det og det er et krav fra myndighetene. Det ligger i rutinene ved ulike typer aktiviteter.

På Africanfathers internettside (2009, 1.juni) fant jeg at ILO var engasjert i CSR-prosjekter i Nigeria. Det ble opprettet en African Fathers Initiative Nigeria. Det hadde siden juli 2007 vært ulike prosjekter i Kebbi State og Obun State rettet mot vilkår for gravide og fødende kvinner, barn og HIV/AIDS. Hovedfokuset var på menns dominerende rolle i samfunnet, menns mange seksualpartnere, spredning av HIV-viruset samt mannens rolle i familieplanleggingen. Jeg fant også på Africanfathers nettside at Nigerian Ministry of Health har hatt et samarbeid med UNFPA i opplæring av hundre menn fra ulike samfunn. De fungerer som rådgivere til andre menn i arbeidet med å redusere HIV/Aids og i forhold til en bedre familieplanlegging.

4.5.6 Oppsummering av samfunnsperspektivet

Jeg fant at det generelt var få utsagn rettet mot samfunnsnivået fra informantgruppen. Utsagn viste til at informantene hadde en felles oppfatning av forholdene på samfunnsnivå. Jeg fant at ILO hadde kontakt med myndighetene og spilte inn støtte til endret sysselsettingspolitikk. Arbeid var et viktig redskap i kampen mot fattigdom og kriminalitet. Når folk hadde jobb var det mindre sikkerhetsspørsmål, kriminalitet. Det var ingen selvfølge å bruke sikkerhetsutstyr i arbeidslivet. Få tiltak fra myndighetens side var satt inn for å forebygge. FRSC hadde etablert

tiltak for å bedre trafikksikkerheten, men var vanskelig å gjennomføre uten samarbeid og tilstrekkelig finansiering fra føderale myndigheter.

Ingen intervjudata viste spesifikt til felles verdier i samfunnet. Jeg observerte at religionen var sterk i de etniske gruppene og var en mobiliserende faktor. Storfamilien var viktigste leveform, og kvinnene fødte mange barn. Barsedødeligheten var høy.

Jeg fant at korrupsjon var svært utbredt. NEITI arbeidet for åpenhet i betalingsprosesser i og fra den nigerianske industrien til regjeringen. EFCC ble opprettet på bakgrunn av kriminelle pengetransaksjoner, økt utenlandsk investering og økende avgiftssvindler.

Oljemyndighetene hadde krav til selskaper om kjøp av nigeriansk innhold. DPR arrangerte høsten 2008 en HMS-konferanse rettet mot olje- og gassindustrien i Nigeria. Det ble hevdet at oljeselskapene ignorerte sikkerhetsreglene, ødela miljøet og utsatte ansatte for helserisiko. De fulgte regler, forskrifter og retningslinjer fra DPR. Departementet utstedte nye helse, miljø og sikkerhetsretningslinjer i januar 2009. Det nye dokumentet inneholdt retningslinjer og søknadsskjema for olje- og gassindustrien, for å få tillatelse til å drive servicetjenester. Samfunnet og myndighetene forventet at internasjonale selskaper skulle bidra til samfunnsutvikling. Det fremkom at myndighetene la seg opp i bedriftens CSR-politikk, og det ble pekt på at samarbeid måtte til. Jeg fant lite formasjon fra sentrale myndigheter innenfor feltet samfunnsansvar. Jeg fant at ILO var engasjert i CSR-prosjekter i Nigeria gjennom African Fathers Initiative Nigeria samt at Nigerian Ministry of Health hadde et samarbeid med UNFPA.

4.6 OPPSUMMERING

Innenfor de fem tema som reflekterte spørsmål fra intervjuundersøkelsen, var det minst refleksjon på samfunnsnivå. De fleste refleksjoner fant jeg på bedrifts- og individnivå.

I teorikapitlet presenterte jeg min arbeidshypotese (ref.), en antakelse om at det var en ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR som følge av kulturelle forskjeller eller kulturelle kontekst. Jeg har analysert og vurdert makro-, meso- og mikronivået, og fant følgende:

-
- På samfunnsnivå fant jeg ingen forskrifter innen HMS-området, og på CSR-feltet var det uklart hva som var politikk eller direktiv. Innenfor petroleumsindustrien fant jeg en del reguleringer og krav fra myndighetene til internasjonale selskaper. Det var hovedsaklig krav i forhold til nigeriansk innhold ved kjøp av varer og tjenester, samt retningslinjer og søknad om tillatelse til å drive servicetjenster. I informantgruppen var det en felles oppfatning til HMS og CSR på samfunnsnivå.
 - Når det gjelder bedriftsnivået hadde Statoil Nigeria operative prosedyrer innen HMS, samt retningslinjer for sin CSR-politikk. Jeg fant at på dette nivået var det en relativt lik forståelse av HMS-kultur og HMS-ledelse i den norske og nigerianske intervjugruppen. I forhold til CSR-kultur og CSR-ledelse på bedriftsnivå, var det ikke helt sammenfallende oppfatning i hos de nigerianske og de norske informantene
 - Jeg fant at på individnivået var det stor grad av bevissthet til HMS, men lav grad av rapportering av potensielle hendelser. Innen CSR-området var det relativt stor grad av bevissthet blant intervjuutvalget. Det var ingen konkrete resultater som viste til grad av rapportering blant nigerianerne eller nordmennene. Utsagn viste til at det generelt var lav bevissthet til CSR blant bedriftens øvrige ansatte. Jeg fant at det var ulik oppfatning av HMS hos de norske og de nigerianske informantene, samt en forskjell innen de nigerianske informantgruppen. Det var ulik oppfatning blant de nigerianske og de norske informantene innen området samfunnsansvar.

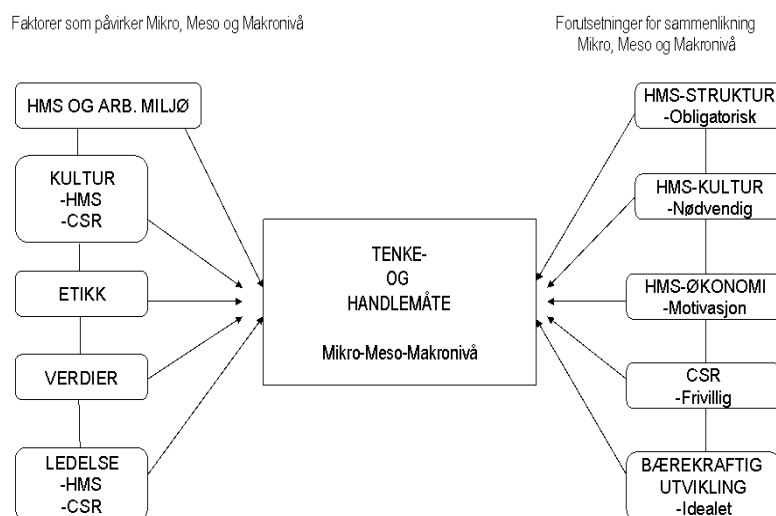
Innledningsvis i kapitlet presenterte jeg noen faktorer som grunnlag for sammenligninger og vurdering av mulige sammenhenger på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå. Jeg fant at de skisserte forutsetninger for sammenligning eller for å kunne se sammenhenger, som ble presentert innledningsvis i kapitlet, var tilstede i ulik grad på de forskjellige nivåene:

- HMS-struktur ble på individ og bedriftsnivå sett på som obligatorisk, samt at det måtte være en god HMS-kultur.
- HMS-kultur ble sett på som nødvendig på samfunnsnivå.
- På bedriftsnivå ble budsjettet sett på som kjernepunktet i HMS-ledelse. Ledelsen bestemte retning og intensitet i det forebyggende arbeid.

- På individ og bedriftsnivå ble det vist til proaktivitet og rapportering for å forebygge potensielle HMS-hendelser.
- På samfunnsnivå ble forebyggende tiltak ikke gjennomført grunnet dårlig finansiering og samarbeid.
- På individ og bedriftsnivå ble det gjort mange aktiviteter innen CSR, med mål å være bærekraftig og fremtidsrettet.
- Statoil Nigerias CSR-prosjekter og anskaffelsessiden med leverandører jobbet noe ”parallelt”. Det i dag ingen organisatorisk paraply.
- Ingen aktiviteter på samfunnsnivå som viste til bærekraftig utvikling som mål.

Resultater fra intervjuundersøkelsen innen de ulike tema er blitt presentert i dette kapitlet.

Figur 10 viser faktorer og forutsetninger som har betydning for tenke- og handlemåte på de ulike nivå. Disse forholdene vil bli drøftet i neste kapittel.



Figur 10 Faktorer og forutsetninger som påvirker tenke- og handlemåte på mikro-, meso- og makronivå

Etter å ha analysert og vurdert temaene; HMS og arbeidsmiljø, etikk, verdier, kultur, og ledelse har jeg fått mest informasjon på området etikk og verdier. De to temaene ble ”en rød tråd” i samtlige punkter. Jeg fant at de felles verdier; modig, åpen, tett på og oppmerksom samt etikken var svært viktig. Innen områdene HMS/HMS-kultur og samfunnsansvar, har jeg også fått

betydelig informasjon. Utsagn viste at de snakket fritt og åpent om individuelle og bedriftsmessige forhold, og kom med innspill til forbedringer på noen områder.

Fra intervjudata har jeg trukket frem faktorer som karakteriserer oppgavens hovedområder; HMS og CSR. Punktene er listet opp vilkårlig og ikke i prioritert rekkefølge.

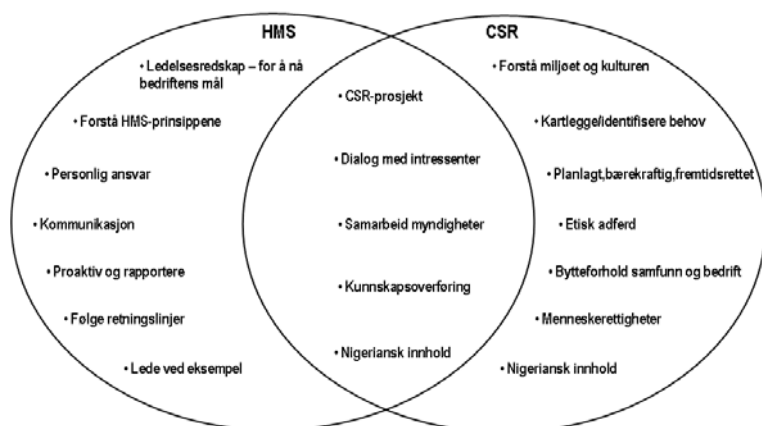
Intervjudata viste at HMS ble kjennetegnet som:

- Et redskap for lederne til å nå bedriftens mål
- Forståelse av HMS prinsippene
- Personlig ansvar
- Dialog og kommunikasjon
- Være proaktiv og rapportere
- Følge retningslinjer
- Lede ved eksempel

CSR eller samfunnsansvar ble forbundet med følgende:

- Forstå miljøet og forstå kulturen
- Kartlegge/identifisere behov
- Planlagt, bærekraftig og fremtidsrettet
- Etisk atferd
- Bytteforhold samfunn og bedrift
- Menneskerettigheter
- Nigeriansk innhold

Presentert empiri har berørt problemstilling og aktuelle forskerspørsmål. Jeg vil i neste kapittel diskuteres empiri og teori, og egne refleksjoner vil presenteres i forhold til resultatenes betydning. Jeg har tatt utgangspunkt i intervjugruppens karakteristikker av HMS og CSR for å se mulige møtepunkter, Figur 11.



Figur 11 Møte mellom HMS og CSR

5 DISKUSJON

5.1 *Innledning*

I teorikapitlet presenterte jeg som illustrerer mine antakelser, min arbeidshypotese til HMS og CSR på mikro-, meso- og makronivå. Jeg vil drøfte intervjuutvalgets tenke- og handlemåte til HMS og CSR i disse perspektivene, samt diskutere om ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR kan være en følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. Skisserte forutsetninger for sammenligning vil bli trukket inn og drøftet. Disse faktorene er som omtalt i teorikapitlet: HMS struktur, HMS kultur, HMS økonomi, CSR og bærekraftig utvikling.

I dette kapitlet vil jeg se empirien i lys av presentert teori. De tre perspektivene individ, bedrift og samfunn vil bli drøftet samlet under de ulike tema. For å få en sammenheng av resultatene på HMS og CSR-feltet, har jeg valgt å drøfte HMS-kultur og HMS-ledelse samt CSR-kultur og CSR-ledelse samlet. I resultatdelen ble de presentert som kultur og ledelse. Øvrige tema er arbeidsmiljø, verdier og etikk. Figur 10 i resultatkapitlet viser en oversikt av faktorer eller tema og forutsetninger som har betydning for tenke- og handlemåte på de ulike nivå. Aktuell teori vil bli integrert.

5.2 *Arbeidsmiljø og HMS på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå*

Funn viser at det er individuelle oppfatninger og opplevelser av arbeidsmiljøet i Statoil Nigeria, og at det er ulike forventninger. Det er kulturelle forskjeller og det er ikke uventet på individnivået. Jeg vet at mange av informantene har erfaring fra ulike arbeidsmiljø fra forskjellige land rundt om kring i verden. Det kan ha betydning for forventninger til kollegaer og arbeidsgiver. Empirien viser til at kommunikasjon og samarbeid er områder som har et forbedringspotensiale. Det etterlyses en større grad av åpenhet i forhold til å dele faglige og andre erfaringer fra arbeidssituasjonen. Åpenhet er av de felles verdiene. Hofstedes (1999) studier viste at datterselskaper i en annen kultur, vil preges av nasjonale kulturelle elementer fra hjemland og

vertsland samt kulturelle elementer i virksomheten. Selskapene hadde en jobb å gjøre i å bygge bro mellom nasjonale kulturer og forretningskulturer, og det ble påvist verdiforskjeller i de ulike nasjonale kulturer (Hofstede, 1999). Ser en resultatet i lys av Hofstedes studier, er resultat på individnivå i henhold til hans studier. På bedriftsnivå kan det synes som at Statoil Nigeria har klart å forene selskapets kultur med de nasjonale. Funn viser at på bedriftsnivået er det sammenfallende oppfatning til de felles redskap og prosedyrer som bedriften har for å ivareta arbeidsmiljøet. Resultater viser at bedriftens sikkerhetskoordinatorer har en viktig rolle for et trygt og sikkert arbeidsmiljø.

Som ansatt i en bedrift er man en del av et fellesskap som arbeider mot bedriftens spesifikke mål, og aktivitetene er formalisert i form av rutiner og prosedyrer (Karlsen, 2008a)

Begrepet kultur refererer ofte til noe felles. Hatch (2007) sier at å ha en felles kultur betyr nødvendigvis ikke at alle ansatte har samme kulturelle forståelse, opplevelse eller erfaring. Det er et felles bidrag, men bidragene fra hver enkelt er forskjellig. Dersom man betrakter prosedyrer og bruk av prosedyrer som en felles kultur, er en felles oppfatning hos informantene på bedriftsnivået forventet.

Hvordan arbeidsmiljø og arbeidsforhold er i samfunnet generelt, er det få opplysninger om. Kjellèn (2004) påpeker i sin studie at forholdene på arbeidsplassene i oljeindustrien i mange utviklingsland er langt under akseptabel standard. Gulloma (2007) viser til at Nigeria er medlem av ILO, som skal ivareta arbeidstakeres arbeidsforhold. I hvor grad det skjer er det usikkerhet om. ILO har påpekt overfor myndighetene at arbeid er et viktig redskap i kampen mot fattigdom og kriminalitet. Dette støttes av informanter som er enig og påpeker at når folk er i jobb og kan fø sin familie, er det mindre sikkerhetsspørsmål i samfunnet, det vil si kriminalitet. Landinfo (2006) bekrefter at det er utfordringer knyttet til blant annet fattigdom og høy arbeidsløshet.

5.3 Verdier på individ, bedrift og samfunnsnivå

Funn viser at selskapets felles verdier og lederprinsipper har stor betydning for samtlige informanter. Det er ingen forskjell i intervjugruppen i hvordan verdiene oppfattes og etterleves.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

Det er også enighet at verdiene har stor betydning for arbeidskulturen. Statoil Hydro har fire verdier. Det er åpen, modig, tett på og oppmerksom. Under punktet arbeidsmiljø ble det etterlyst større grad av åpenhet. Å påpeke åpenhet viser at du er modig, at du tør og at verdiene etterleves. StatoilHydroboken (2008) beskriver bedriftens verdier og hva som forventes av den enkelte. Resultater viser at informantene handler som forventet og i tråd med selskapets verdier. Ut fra et bedriftsperspektiv, viser funn til at verdiene signaliserer selskapets kultur. De skaper identitet og er retningslinjer for hvordan de skal handle. Denne oppfatningen deles av informantgruppen.

Verdier er en sentral del når man skal beskrive organisasjonskultur. De er grunnlaget og danner basis for de mange normene som utvikles (Rokeach, 1976 i Busch & Vanebo, 2003). Hatch (2007) sier at verdiene har flere funksjoner. De definerer hva organisasjonens medlemmer skal være opptatt av og de er veivisere i vurdering av hva som er rett og galt. Normer er tett knyttet til organisasjonens verdigrunnlag og forventninger til den enkeltes atferd. Medlemmene av en kultur vil støtte opp om verdiene og følge de kulturelle normene fordi deres overbevisning er i samsvar med disse normene og verdiene. Ser en den felles oppfatning i lys av Rokeach og Hatch, er den i samsvar med deres teorier. Verdiene som informantene tilkjenner gir som selskapets kultur, skaper identitet og har retning for handling.

Hvilke felles verdier som er i den nasjonale kulturen, ble i liten grad uttrykt i intervjusituasjonen. Funn er gjort på bakgrunn av observasjoner og studie av sekundærkilder. Observasjoner og skriftelige kilder (Landinfo, 2006) viser at religionen er sterk i de ulike etniske gruppene, den er en mobiliserende faktor i et samfunn hvor korrupsjon er utbredt og avstanden mellom fattig og rik er stor. Storfamilien har en sentral plass i samfunnet, kvinnene føder mange barn og det er høy barnedødelighet

5.4 Etikk på individ, bedrift og samfunnsnivå

Etikk er også et område som samtlige informanter vier stor oppmerksomhet og som de snakker åpent om. Resultater viser at er et sterkt fokus på etikk og etisk atferd og at informantene praktiserer etisk atferd. De felles verdier er deres retningslinjer i det daglige arbeid. Funn viser til at Nigeria er korrumpert og det er felles holdning hos informantene at for å bekjempe korrupsjon må

verdiene være klare og tydelige for alle. Etikk er en av selskapets kjerneverdier (StatoilHydroboken, 2008). Kjerneverdier er spesielt viktig i Nigeria, var det en informant som sa. Selskapet krever at de etiske retningslinjer er kjent og krever at det er høy etisk standard av alle som handler på vegne av selskapet.

Kulturen i en organisasjon vil opprettholdes ved at medlemmene responderer og anerkjenner verdiene og atferdsnormene. Disse vil påvirke organisasjonsmedlemmenes valg og handlinger (Hatch, 2007). Ser en informantenes uttrykte holdning i henhold til StatoilHydros etikkpolitikk og Hatch`s teori, er det samsvar mellom atferd og krav og forventninger.

Ut fra et bedriftsperspektiv, viser funn at etisk atferd er nødvendig for at bedriften skal være en bærekraftig virksomhet. Styrende dokumentasjon er prinsipper for handling, og funn viser til at informantene tar i bruk mange prosedyrer for å redusere risikoen for handlinger som ikke er i tråd med selskapets etiske prinsipper. Selskapet har operative prosedyrer og standarder. Busch & Vanebo (2003) skiller mellom uttrykte verdier og bruksverdier. De uttrykte verdiene er de vi sier at vi har, mens bruksverdier er de vi faktisk har og som styrer vår atferd. Resultatene viser at informantenes bruksverdier kommer til uttrykk i deres faktiske handlinger, i samsvar med teori (Busch & Vanebo, 2003)

Funn viser at i Nigeria er det ikke "business as usual", man må gjøre ting på den rette måten, og holde fast ved verdiene. Det vil si i tråd med konsernets retningslinjer for etisk atferd, som viser til at: *"vi reduserer risiko gjennom inngående kjennskap til våre leverandører, partnere og markeder og forventer at våre leverandører og partnere skal ha høye etiske standarder"* (StatoilHydroboken, 2008:51). Hofstede (1999) fant i sin studie, at i forretningssammenheng i et kollektivistisk samfunn, er det viktig å vite hvor den enkelte har sin gruppetilhørighet. Det betraktes som etisk korrekt og god forretningspraksis å behandle de man kjenner bedre enn de man ikke kjenner. I kollektivistiske samfunn er opparbeidelse av tillitt viktig før det kan gjøres eventuelle forretninger. Nigeria blir i henhold til Hofstedes studie sett på som et kollektivistisk samfunn.

Jeg har ingen funn som viser til ulik behandling i bedriftens forretninger, og dette samsvarer ikke med Hofstedes teori. Retningslinjene er tydelige og gir ingen indikasjoner på forskjellsbehandling av leverandører, partnere eller andre. Funnt viser til at selskapets jobber med å skape bevissthet gjennom regelmessig opplæring. StatoilHydro er på ”tå hev”. I 2003 erfarte selskapet anklager om bestikkelse i Iran. Funnt viser et selskapet har et godt omdømme og betraktes av utenforstående som ”reint”. Informantene uttrykker stolthet av å jobbe i et selskap med høy etisk standard. Informantene er samlet i synet på at businessetikken i samfunnet ikke er god. Korrupsjon er utbredt. Resultater viser at det er organisasjoner som arbeider for bedre forholdene. NEITI(2005) jobber for å fremme åpenhet i betalingsprosesser i og fra industrien til regjeringen. I tillegg arbeider EFCC (2009, 27.mai) mot et økende marked med kriminelle pengetransaksjoner. Kildene viser at NEITI og EFCC har begrenset politisk innflytelse i et politisk system med utstrakt korrupsjon, og det vil følgelig være et møysommelig arbeid å omsette gode planer til handling. På Transparency Internationals ”korrupsjonsliste” for 2008 (2009, 21.mai), var Nigeria rangert på 121 plass av totalt 180 land. De hadde en score på 2.7. Norge var på en 14. plass med score 7.9. Utviklingen for Nigeria har gått rett vei, selv om det går sakte. De har avansert på ”korrupsjonslisten” fra en å være nummer 144 av 145 land i 2004, til nummer 147 av 166 land i 2007.

5.5 HMS-kultur og HMS-ledelse på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå

5.5.1 HMS-kultur

HMS-kulturen oppleves og erfares forskjellig at de norske og de nigerianske informantene, samt innen den nigerianske intervjugruppen. Resultater viser at grad av forankring og forpliktelse utgjør forskjellen. Etter mange års erfaring i bedriften, kurs og opphold i Norge har en del nigerianere ”adoptert” den norske HMS-kulturen. Dette resultatet var til en viss grad forventet. Jeg hadde en antakelse om at ulik oppfatning av HMS kunne være en følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst. Tomlinson & Masuhara (2004:2) viser til at gjennom kulturell bevissthet vil oppfatninger til egen og andres kultur utvikles. Disse oppfatningene blir tilegnet ved å oppleve kulturen, enten gjennom besøk eller gjennom litteratur, film og lignende.

Funn viser at det er stor grad av bevissthet til HMS i informantgruppen, men det er lav grad av rapportering av potensielle hendelser. Det ingen konkrete resultater som viser til grad av rapportering blant de nigerianerne og de norske. Utsagn viser til at det i nigerianske kultur er en styrende rangorden, et så kalt ”seniorarki”, i tillegg til hierarki som gjør det vanskelig for ansatte å rapportere avvik. Det er litt uventet at rapporteringen er lav når det er så stor grad av bevissthet, stort fokus på HMS og mange operative prosedyrer. Når man tar i betraktning at resultatet er fra et lite utvalg av bedriften og ikke gir et korrekt bilde av alle ansatte, gir det menig. I tillegg kan det antas at seniorarki og hierarki har konsekvenser for grad av rapportering.

Det kan antas at respekten for rang og alder synes å være sterkere enn forpliktelsen til selskapets verdier om å være tett på, modig og omtenksum. Kulturell kontekst kan være en av forklaringene til at det er lav rapportering totalt sett ved kontoret. Andre forklaringsfaktorer kan være at det ikke har vært tilstrekkelig opplæring. Resultater viser at det er kontinuerlige opplegg for å heve kunnskapen på HMS-området for samtlige ansatte.

Den maktavstand som kommer til uttrykk på individnivå kan relateres til Hofstedes (1999) funn. Grad av maktavstand dreier seg om i hvor stor grad befolkningen i et land er villig til å godta fordeling av makt og status er ulikt fordelt (Hofstede, 1999). Nigeria er et kollektivistisk land med stor maktdistanse. Det antas at stor maktavstand, om den er kulturelt eller organisatorisk betinget, er preget av stor respekt for status og posisjon. Da er det forståelig at det ikke blir rapportert HMS-avvik eller andre viktige ting. Seniorarki og hierarki er en del av kulturen, og det har innflytelse på enkelte ansattes tenke- og handlemåte i jobbsituasjonen. Funn viser at i Nigeria er det generelt vanskelig å få kontakt med ledelsen i en bedrift, men i bedriften her er veien kort. Uttalelsen støtter synet på den nasjonale maktdistansen, og viser samtidig til hvilken kultur som erfares i bedriften.

Hvilken kultur er det i Statoil Nigeria; er det en sikkerhetskultur eller en HMS-kultur? Er betydningen av god sikkerhet viktigere enn helse og miljø? Dette er spørsmål som dukker opp når jeg prøver å finne ut av hvilken kultur som faktisk er i bedriften ut fra mine funn. Under drøftingen av arbeidsmiljø ble det trukket fram at bedriftens sikkerhetskonsulenter har en viktig

rolle og deres hovedoppgave er på ivareta ansatte og selskapets sikkerhet internt og eksternt. Kan det skyldes at kontoret er i Nigeria hvor kriminelle handlinger rettet mot bedrifter og bedrifters ansatte er vanlig og at det er en sterkere fokusering på S-en i HMS, som et resultat av den kulturelle kontekst?

Cooper (2000, i Karlsen 2004).viser til at en positiv sikkerhetskultur er basert på gjensidig tillitt, og det er delte oppfatninger om betydningen av sikkerhet. Det er stor tiltro til effekten av preventive sikkerhetstiltak. Karlsen (2004) sier at en HMS-kultur er ikke bare personsikkerhet, men inkluderer helse og miljøtrusler. HMS-kultur er kollektiv og rasjonell og reflekterer tenke- og handlemåter for hvordan forbedre HMS-arbeidet. Ser en bedriftens HMS-kultur i lys av Cooper og Karlsen har Statoil Nigeria en HMS-kultur, med mulig sterkere fokus på sikkerhetselementet. Informantene er relativt enig i oppfatningen av hvilken HMS-kultur bedriften har eller bør ha, og de har kommet med forbedringsområder. Funn viser at både på individnivå og bedriftsnivå er HMS-struktur nødvendig, og det må være en god HMS-kultur. Funn viser til at bedriften er proaktiv og har mange operative prosedyrer på HMS-feltet, og en god HMS-kultur må ha et system som kommuniserer til alle ansatte i bedriften. Utsagn viser at det må bli en bedre rapporteringskultur. Rapporteringen er ikke som forventet, den er for lav, og det må være en kultur for at det er ok å rapportere på andre, at det er akseptert.

Karlsen (2004) viser til at en god HMS-kultur kan kjennetegnes av at den har et dokumentasjonssystem som fungerer inklusiv en rapporteringskultur som er akseptert av alle. Det må være rom for legitime løsninger, tilpasning til omgivelse og fokus på forebygging samt være lærende. Ser en resultater i lys av teori er det samsvar. Det er faktorer i bedriftens HMS-kultur som indikerer en god HMS-kultur. Bedriften har vilje til å forbedre HMS-kulturen. Det er ingen konkrete funn som viser til om det er tilstrekkelig HMS-kunnskap på alle nivå i bedriften, som er vesentlig for forbedring. Funn viser til at det må også være kapasitet til å håndtere avvik som blir rapportert. I tillegg må det være fokus på læring, at kunnskap og erfaring om HMS deles og når ut til alle ansatte i bedriften. Utsagn viser til at HMS-kultur er ikke bare for folk som sitter på kontorene. Det er mange kontraktører som arbeider for bedriften, og som beveger seg rundt i miljøet. Konsernets politikk er *"å sørge for at de ansatte har tilstrekkelige ressurser, utstyr og*

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

opplæring til å levere i samsvar med de tildelte oppgavene” (StatoilHydroboken, 2008). Bedriften har et ansvar å sørge for at alt arbeid som skjer innenfor bedriftens områder er i tråd med gjeldende HMS-retningslinjer. Karlsen (2004) viser til at riktig HMS-atferd og hvordan forbedre HMS-kultur er et samspill internt i bedriften og må forstås i møtet mellom ansatte og ledelse, arbeidsoppgaver, teknologi, bedriftens struktur og kultur. Samspillet med omgivelsene eller samfunnet er viktig. HMS-kulturen bør kartlegges for å kunne revideres og styrkes. Ut fra teori er det funn som støtter riktig HMS-atferd og forbedringsområder i HMS-kulturen. HMS-kulturen vil være et utgangspunkt for aktiv påvirkning og forbedring av bedriftens HMS-arbeid. Dette vil jeg drøfte nærmere under punktet HMS-ledelse.

HMS ikke er på samfunnets agenda. Intervjudata viser få refleksjoner i forhold til samfunnsnivået. Funn viser til at bruk av sikkerhetsutstyr er ingen selvfølge i arbeidslivet, det er helt vilkårlig hva som brukes og hvordan. Jeg finner ingen forskrifter innen HMS-området, og jeg finner heller ikke at det i stor grad er samarbeid mellom myndigheter og bransjer, unntaket er petroleumsbransjen. Der er det samarbeid og krav. Få tiltak er satt inn fra myndighetens side for å forebygge. FRSC, som er en kommisjon opprettet av regjeringen, har etablert tiltak for å bedre trafikksikkerheten, men samarbeidsproblemer og utilstrekkelig finansiering fra føderale myndigheter har gjort det vanskelig med gjennomføringen. Informantene er enige i at det er nødvendig å utvikle en HMS-kultur på samfunnsnivået. Det vil ta tid. En av informantene sa at Nigeria er ikke så opptatt av HMS. Selskapene må pushe mer. Kjellèn (2004) viser til at det er vanlig at internasjonale selskap har egne krav og prosedyrer til arbeidsmiljøet for ansatte og kontraktører, og det ikke er enkelt å opprettholde et forsvarlig arbeidsmiljø. Lokale leverandører kan ha manglende HMS-styring og liten respekt for menneskeverdet, samt manglende kvalifikasjoner hos lokalt personell. Funn viser at Statoil Nigeria har et samarbeid og har krav til entreprenører og leverandører, samt har samarbeid med myndighetene på petroleumssiden.

5.5.2 HMS-ledelse

Resultater viser at HMS-ledelse er kommunikasjon, skape forståelse for hva som er god HMS samt være et forbilde og lede ved eksempel. Informantene er stort sett enige at god HMS-ledelse

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

er å vise verdiene av HMS, drive opplæring av ansatte, være handlingsorientert samt skape en god HMS-kultur. Funn viser at HMS-struktur og HMS-budskap er ikke nok, ledelse må vise til den enkeltes ansvar og det felles ansvar i å praktisere forebyggende tiltak. resultater viser at det er en høy grad av bevissthet til HMS i intervjugruppen. Ser er disse resultatene i forhold til konsernets prinsipper for ledelse (StatoilHydroboken, 2008), er de i stor grad sammenfallende. Resultatene er forventet med basis i at flesteparten av informantene har en lederrolle i bedriften.

Funn viser at kommunikasjon er et av områdene for utvikling, ikke bare i forhold til HMS men også i arbeidsmiljøet generelt. Statoil Nigeria har engelsk som arbeidsspråk. Både det norske språket og nigerianske språk (hausa, yoruba og igbo) er en del av hverdagen når ansatte fra de respektive nasjonaliteter snakker med hverandre. Funn viser at slikt multikulturelt arbeidsmiljø krever kulturell bevissthet og kunnskap fra alle parter, både ansatte og arbeidsgiver. Adler, (2008) viser til at bedrifter som er etablert i et annet land enn hjemlandet, kan velge mellom ulike strategier for hvordan drive virksomheten. De må finne en balanse mellom hvordan fortsatt drive virksomheten som før, det vil si slik det gjøres i hjemlandet og en tilpasning til andre lands kulturer. Hofstede (1999) påpeker at som gjest i en annen kultur, må vi være bevisst at andre har andre verdier og er oppdratt på en annen måte enn en selv. Vi må lære kulturen å kjenne selv om en aldri vil dele deres verdier, og det er viktig å få en forståelse for hvorfor verdiene er så ulike. Ser en funn i relasjon til teori kan det synes som om bedriften har hjemlandskultur med lokal tilpasning. Jeg vet at det i Statoil Nigeria har vært flere seminarer innen krysskulturell kommunikasjon, til samtlige ansatte. Utover dette er det mulig at det gjøres flere tiltak for å skape kulturell bevissthet. Det har jeg ingen informasjon om, og det er et område jeg burde ha innhentet mer data om.

Funn viser at HMS blir sett på som et redskap for lederne til å nå bedriftens mål. Ledelsen er drivere av alle HMS-program. HMS er også å forstå selskapets HMS-prinsipper. HMS-ledelse i StatoilHydro er å ha en strategi som viser retning, forpliktelser og arbeidsmetoder for at selskapet når sine HMS-mål. Det krever kontinuerlig fokus på sikkerhet, sikkerhetsforståelse og risikostyring. Det er ufravikelige krav til helse, miljø og sikkerhet, og det er krav og

forventninger til lederskap. Ledere er forpliktet til å vise hvor viktig HMS er, ved å gå foran gjennom praktisk lederskap og atferd (StatoilHydro-boken, 2008).

Ut fra funn som ble drøftet under punktet HMS-kultur, samt funn knyttet til HMS-ledelse er det en ledelsesoppgave i henhold til konsernpolitikken å legge en strategi for bedriftens forbedringsarbeid på HMS-området. HMS-kulturen vil være et utgangspunkt for forbedring av HMS-arbeidet. Det er allerede kartlagt at rapporteringskulturen må forbedres. Karlsen (2004) viser til at HMS-ledelse er en del av ledelsens styringsapparat og foregår på mesonivå. På dette nivået foregår bedriftens planlegging og gjennomføring av HMS. HMS-ledelse er å skape endring i bedriften og målet er systematisk HMS-forbedring. Gjennom HMS-ledelse tas bedriftens etablerte ledelsessystemer i bruk samt metoder for å kartlegge, vurdere og følge opp bedriftens HMS-arbeid. Dette må kommuniseres ut i bedriften.

En vurdering av resultatene i henhold til Karlsen syn på HMS-ledelse, viser at HMS-ledelse i Statoil Nigeria ikke er helt i samsvar med dette. Statoil Nigeria har mange HMS-prosedyrer, HMS er på agendaen i ledermøter og det er årlige HMS-seminarer for ansatte. Ut fra funn må kommunikasjon og rapportering forbedres og det krever en endringsstrategi. Karlsen (2008b) sier at struktur er svært viktig i HMS-arbeidet. Menneskets atferd i en organisasjon blir regulert gjennom en formell struktur som viser oppgaver, ansvar og myndighet. En forbedring av HMS skjer gjennom endret atferd. Årsaken kan enten skyldes endringer i struktur, prosedyrer eller kompetanse. Jacobsen (2006) viser til at endringer i en organisasjon er sjelden rettet bare mot å endre struktur eller verdier. De vil ofte føre til en endring i atferd. Det innebærer at endring av kulturelle forhold i bedriften vil berøre alle ansatte og deres atferd. Ledelsen må velge en strategi. Nadler og Tushman (1990, i Busch & Vanebo, 2003) skisserer flere strategier som kan være aktuelle. Harmonisering er endringer som er inkrementelle og proaktive. De griper ikke gjennom organisasjonens systemer, og er en pågående prosess. Organisasjonen blir bedre rustet til å møte interessentenes behov. Nyorientering er proaktive strategiske endringer som blir igangsatt med bakgrunn i forventninger til fremtidige hendelser, og er store og gjennomgående endringer. Borum (1995 i Busch & Vanebo 2003:392) viser til at en endringsstrategi kan ta utgangspunkt i bestemte handlingsmønstre. I humanistisk endringsstrategi er mennesket i sentrum. Medvirkning,

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

refleksjon og læring er viktige begreper. Motivasjon til endring er også sentralt. Ser en Statoil Nigerias endringsbehov ut fra disse teoriene, kan det synes som om at humanistisk endringsstrategi er mest relevant. Bedriftens behov er å jobbe med atferd, og da er medvirkning og læring essensielt. Endringsbehovet er først og fremst rettet mot bedriften interne liv, det vil si at alle forstår og handler i tråd med selskapets HMS-prinsipper. Det vil også komme de mange interessenter til fordel at bedriften har en god HMS-kultur og utøver god HMS-ledelse. Dersom bedriften velger en proaktiv strategisk strategi som innebærer å se fremover i tid og være forberedt på å møte de mange krav i omgivelsene, vil det kreve store ressurser. Det vil influere på alle styringssystem i bedriften. Statoil Nigeria bør velge strategi for HMS-forbedring ut fra kartlegging av kulturelle, organisatoriske forhold samt bedriftens forretningsmål.

Det er svært få data fra intervjuutvalget som tar opp forebyggig og HMS-økonomi. Dette er noe uventet ut i fra det sterke fokuset på og bevissthet til HMS. Resultater viser at det blir signalisert fra ledelsesnivå om å være proaktiv og ha mer fokus på forebygging. Det synes som om at det ikke har trengt ned i bedriften i den grad som er forventet. Funn viser til at budsjettet er kjernepunktet i ledelse av HMS. Det kan føre til handlingsstopp. Karlsen (2008, 15.apr) sier at uønskede HMS-hendelser koster, de belaster virksomheten. Det å kunne beregne HMS-kostnader er viktig for å kunne forebygge. Det er kostnader knyttet til vesteringer for å forebygge. Alle langsiktig HMS-strategier må inkludere økonomi. Kjellèn (2004) viser til at kontinuerlig fokus på HMS kan forhindre uønskede hendelser, og det sparer penger for bedriften. Godt HMS-arbeid og standarder etterspørres i markedet og kan gi forretningsmuligheter.

Hvilken praksis eller politikk som Statoil Nigeria har i forhold til å vurdere HMS-økonomi internt og i forhold til det eksterne markedet, har jeg lite informasjon om. Dette er noe jeg burde ha undersøkt nærmere.

Det er få utsagn fra informantene som indikerer samfunnets rolle i HMS-arbeidet, og det er uklart hva som er sentrale og lokale myndigheter strategi innen HMS. Resultater viser til at Statoil Nigeria har krav fra NNPC til kjøp av nigeriansk innhold. Statoil Nigeria støtter dette kravet og anskaffelse av nigeriansk innhold er en integrert del av bedriftens aktiviteter. Bedriften ser på

dette som en mulighet til å bedre relasjonen med det nigerianske samfunn. Flere kontrakter og jobber vil gi bedre vilkår for den nigerianske befolkning. NNPC (2009, 16.april) viser til at Nigerian Content kan betraktes som godt samfunnsansvar og som er fremtidsrettet. Intensjonen er å omskape nigeriansk olje- og gassindustri til en økonomisk drivkraft for å skape jobber og nasjonal vekst ved å utvikle landets kapasitet og ressurser. Nigeria vil da være i posisjon til å til å gi leveranser innen vest-Afrika området.

Offentlige uttalelser viser til at oljeselskaper i Nigeria ikke overholder HMS i forhold til ansatte, de ødelegger miljøet, og følger ikke regler, forskrifter og retningslinjer til DPR (DPR, 2009) Denne uttalelsen finner jeg overraskende og uventet. StatoilHydros konsernpolitikk (Statoilhydroboken, 2008) viser til sikker drift som beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og eiendeler. Statoil Nigeria følger denne politikken. Bedriften driver ikke med boreoperasjoner, som kan være en trussel for mennesker og miljø, men annen letevirksomhet. Jeg kjenner ikke til prosedyrer og standarder hos oljeselskaper i Nigeria. Generelt så har de store internasjonale selskapene gode standarder. Kjellèn (2004) viser til at store oljeselskapene har egne krav til leverandører og personell. Det å bruke lokale leverandører og personell som ikke har tilstrekkelige kvalifikasjoner innen HMS gjør det vanskelig å opprettholde forsvarlige arbeidsforhold i noen land.

Krav til nigeriansk innhold er positivt for landet og landets befolkning. Dilemmaet er at selskapene må forholde seg til leverandører og personell som ikke har gode nok kunnskaper om HMS og forebygging. Hvis myndighetene ikke ser dette dilemmaet og setter HMS på samfunnsagenden i sterkere grad, er det kanskje ikke uventet at det kommer kritikk til selskapene. Hva som er myndighetenes HMS-politikk synes uklart. DPR (2009) viser til at departementet utstedte nye helse, miljø og sikkerhetsretningslinjer i januar 2009. Etter å ha studert retningslinjene finner jeg ingen direkte link til HMS-prosedyrer eller HMS-direktiver. Jeg finner at DPR`s rolle er å håndheve sikkerhet og miljømessige reguleringer i henhold til nasjonale og internasjonale standarder.

5.6 CSR-kultur og CSR-ledelse på individ, bedrift og samfunnsnivå

5.6.1 CSR-kultur

Funn viser at det innen området for samfunnsansvar er det relativt stor grad av bevissthet blant informantene, og at det er generelt lav bevissthet til CSR blant bedriftens øvrige ansatte. Det er enighet om at informasjon om CSR ikke i stor nok grad blir kommunisert ut i bedriften av ledelsen. Resultater viser til at det er enighet i intervjugruppen om hva god CSR er, selv om de ulike nasjonaliteter vektlegger forskjellig perspektiv. Nigerianerne er opptatt av bytteforholdet mellom bedrift og samfunn og et godt forhold til samfunnet. De norske vektlegger bedriftens forpliktelse og ansvar ut fra et økonomisk perspektiv. Målgruppen og intensjonen er den samme i begge grupper. Dette resultatet er ikke helt uventet. Bedriftens samfunnsansvar er ikke det samme i Norge som i Nigeria. Jamali og Mirshak (2007) uttaler at hva som er en bedriftens samfunnsansvar, er det uklarerhet om. I CSR debatten skisseres det to retninger; den ene fokuserer kun på økonomisk og legalt samfunnsansvar. Den andre retningen omfatter økonomisk, legalt, moralsk og filantropisk ansvarlighet.

Funn viser at samfunnet har en forventning om at internasjonale selskaper skal bidra til samfunnsutvikling. Resultater viser til at myndighetene blander seg inn i hva Statoil Nigeria skal gjøre innen CSR. Kjellèn (2004) viser til at oljeselskapenes tilstedeværelse i Nigeria har medført belastninger på miljøet og befolkningens livsgrunnlag. På grunn av disse forhold har selskapene vært nødt til å bidra med sosiale forpliktelser for å bøte på situasjonen. Ser en disse forventningene opp mot miljøsituasjoner som oljeselskaper har skapt, er det naturlig at det bli gitt noe igjen til samfunnet. Hva dette "noe" innebærer er avhengig av samfunnets behov.

Funn viser til at bedriften må kjenne samfunnets behov, samt ha forståelse for samfunnet for å gjøre investeringer. Kulturen er et viktig element i dette. Dette innebærer at den kulturelle kontekst er en viktig ramme for å identifisere hva som er godt samfunnsansvar, og at "nøkkelen" mulig ligger i å sette seg inn og ha forståelse for Nigerias kulturer. I drøftingen av HMS-kultur, ble bevissthet til nasjonale kulturer trukket frem og belyst. Hofstede (1999) sier at å interagere i

andre kulturer fordrer at vi lærer andre kulturer å kjenne, selv om vi aldri vil dele deres verdier. Interkulturell kommunikasjon kan læres, og bevissthet, kunnskap og forståelse er viktige elementer. Tomlinson og Masuhara (2004) skiller mellom kulturell kunnskap og kulturell bevissthet. Kulturell kunnskap er den informasjonen som kjennetegner egen og andres kultur, mens det å være kulturelt bevisst er oppfatninger av egen og andres kultur.

Statoil Nigerias tilnærming til kulturer kommer lite frem i intervjudata. Funn viser at kulturell forståelse er viktig. Dette er et område som jeg burde ha innhentet mer informasjon om. Det kunne gitt meg en bredere forståelse av hva som ligger i nigerianske kulturer, som kan antas å være vesentlig for å forstå eller se om det er sammenhenger mellom HMS- og samfunnsansvar. Jeg vet at Statoil Nigeria har hatt seminarer i "cross-culture communication", og slik jeg betrakter bedriften og ansatte utenfra, er interkulturell kommunikasjon og kulturelt mangfold på dagsordenen. Grunnlaget for å tilegne seg kunnskaper og kulturell forståelse skulle være tilstede i bedriften.

Samfunnsansvar har vært på Statoil Nigerias agenda i mange år. Hva som er bedriftens samfunnsansvar, vil jeg utdype nærmere under punktet ledelse av samfunnsansvar. Funn viser til at det er vanskelig å trekke en grense for hva som er bedriftens samfunnsansvar. Det er avhengig av type land bedriften befinner seg i, og må være en lokal tilpasning. Akassa trekkes frem som godt samfunnsansvar, det er bærekraftig og fremtidsrettet. Prosjektet har pågått siden 1997. Akassa er utvikling av lokalsamfunn gjennom bemyndiggjøring, medvirkning og deltakelse i planlegging og drift. StatoilHydro og Statoil Nigeria har fått mye anerkjennelse for dette utviklingsprosjektet (StatoilHydro, 2008) Funn viser til at det er et godt eksempel på riktig pengebruk. Prosjektet har forandret livet til folk og skapt fred i området. I henhold til The World Commission on Environment and Developments (1987:43) definisjon på bærekraftig utvikling, som fokuserer på grunnbehovene til verdens fattige, antas Akassa-prosjektet å være bærekraftig og fremtidsrettet. StatoilHydro (StatoilHydro, 2007, 30. september) mener at etisk atferd er en nødvendig betingelse for å være en bærekraftig virksomhet. I selskapets verdier er omsorgen for mennesker, miljø og samfunn klart forankret.

Hva er så godt samfunnsansvar utover Akassa? Funn viser til at godt samfunnsansvar er etikk, nigerianske innhold og kunnskapsdeling. Samfunnsansvar knyttes til det å være en etisk forsvarlig bedrift, unngå korrupsjon og skape velferd for de ansatte. Nigeriansk innhold har blitt drøftet tidligere under HMS-ledelse. Samfunnsansvar er en av selskapets konsernpolicies som beskriver måten de arbeider på. ”*Vi bidrar til bærekraftig utvikling med utgangspunkt i vår kjernevirksomhet i de landene vi arbeider i*”. Selskapet skal sikre åpenhet, antikorrupsjon og respekt for menneskerettigheter og arbeidslivforhold (StatoilHydroboken, 2008:52).

Carroll (1991 i Jamali & Mirshak, 2007:247) presenterer fire typer ansvar; økonomisk, legalt, etisk og frivillig. Økonomisk ansvar er grunnlaget for at bedriften kan ta ansvar på andre områder. Samfunnet krever legalt og økonomisk ansvar og det er forventninger til etisk ansvar. Frivillighet er ønskelig. Wood (1991 i Jamali & Mirshak, 2007:247) trekker frem prinsipper for å motivere til samfunnsansvar, prosesser for en positiv innstilling og effekten av samfunnsansvar. Motivasjon kan ha sin bakgrunn i et samfunnsmessig, bedriftsmessig eller individuelt ansvar. Innstillingen til samfunnsansvar relateres til miljø, interessenter og ledelse som undersøker bedriftens tilnærming og innstilling til sosiale saker. Utbytte eller effekt relateres til den sosial påvirkning.

Ser en StatoilHydros CSR politikk og intervjugruppens syn på samfunnsansvar ut fra disse modeller for samfunnsansvar, er det elementer av begge modeller. Funn viser til at bedriften er i Nigeria for å tjene penger, og bedriften har en god etisk standard i forhold til ansvar for ansatte og i forhold til business. Det økonomiske grunnlag for å vise ansvar på de andre områdene er tilstede. Det er en positiv innstilling til samfunnsansvar. Resultater viser til at det er et budsjett for CSR. Hvilken motivasjon som ligger til grunn er ikke sagt direkte. Etikk og etisk atferd er vesentlig i samfunnsansvaret, og resultater viser til at bedriften har en høy etisk standard og et godt omdømme. Det kan være en drivkraft for å ta samfunnsansvar. Hvilken effekt som forventes til egen fordel er ikke helt klart. Funn viser til at gjennom det samfunnsansvar som bedriften har tatt og tar, har det vært en påvirkning og en effekt for befolkning og samfunn som har vært viktig. Jamali og Mirshak (2007) viser til at det har vært gjort få studier om hvordan CSR praktiseres i utviklingsland. Men det har de senere år blitt mer oppmerksomhet på etikk og ansvarlig atferd i

forretningssammenheng.

5.6.2 CSR-ledelse

Funn viser at det ikke er helt sammenfallende oppfatning blant norske og nigerianske informanter på området samfunnsansvar. Forskjellen er relatert til samfunnets behov, og bevissthet til det miljøet man opererer i. Dette resultatet er som forventet, ut fra den kulturelle kontekst.

Tomlinson & Masuhara (2004) omtaler kulturell bevissthet, som innebærer en gradvis utvikling av følelsen av at vi ser på kulturer som likeverdige. Det vil føre til en økt forståelse av egen og andres kulturer, og hvordan kulturer både kan skape felleskap eller forbindelser samt være forskjellig.

Ser en funn i forhold til teori, antas det at kjennskap til miljøet og å forstå samfunnets behov kan utvikles gjennom kulturell bevissthet. De norske informantene har i utgangspunktet en bakgrunn fra et velferdssamfunn som tar vare på alle. De grunnleggende behov blir dekt. Landinfo (2006) viser til at i Nigeria er avstanden mellom fattig og rik blitt enda større, som en konsekvens av oljeinntektene. Landet preges av fattigdom og høy arbeidsløshet. De grunnleggende behov er ikke dekt, det er store utfordringer på helsesiden. Mange dør av HIV/AIDS og malaria.

Informantene er enige om at CSR er viktig og omfattende, og resultater viser til at å få dekt de grunnleggende behov er basis. Funn viser til at god ledelse av samfunnsansvar er å gjøre de rette samfunnsprosjekt til rett tid og ha en god tilnærming. Akassa trekkes også her frem som et eksempel, men også et samarbeidsprosjekt i nigeriansk industri som støttes av bedriften.

Nigeriansk innhold er samfunnsansvar, og funn viser til at Statoil Nigeria bidrar og jobber i henhold til krav fra myndighetene. Bruk av lokale ressurser og engasjement av lokal arbeidskraft, er god tilnærming til CSR. En annen viktig del av samfunnsansvaret er å kartlegge miljørisiko og ivareta miljøet. Dette ligger i bedriftens prosedyrer.

Ledelse av samfunnsansvar er lite omtalt i litteraturen. Ledere har en sentral rolle i å ta initiativ til å formulere og implementere CSR, og det er ulike motiv for å opptre samfunnsansvarlig. En ansvarlig leder viser oppmerksomhet til både interne og eksterne interessentgrupper (Waldman & Siegal, 2008). Fet (2004) deler samme syn på ledelse av samfunnsansvar. Kjernen i CSR-

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

ledelsessystemet er at ledelsen definerer, implementerer og vedlikeholder en CSR-politikk som viser bedriftens verdier, visjoner og hvordan styre for å oppfylle frivillige forpliktelser overfor samfunnet. StatoilHydroboken (2008) viser til at samfunnsansvar er en av konsernpolicies som beskriver måten selskapet jobber på. De er forpliktet til å vurdere valg som gjøres og konsekvenser for interesser og interessenter i de land de har aktiviteter. Det skal sikre åpenhet, antikorrupsjon og respekt for menneskerettigheter og arbeidslivforhold. Selskapet er medlem av Global Compact (Statoil, 2006) som skal fremme bedriftsatferd for sunn vekst og bærekraftig utvikling. I Nigeria er det inngått en samarbeidsavtale med to andre oljeselskaper i letelisen OPL135. De har forpliktet seg til etisk forretningsdrift i lisensen

Det ligger mange føringer for hvordan CSR skal ledes og ivaretas i Statoil Nigeria. Funn viser til at bedriften følger konsernets politikk og har plan for hvordan jobbe med CSR. Det er prinsipper og retningslinjer fra hovedkontoret, som indikerer fokus på lokalt innhold og god styring. CSR-komiteen og leder for den har en sentral rolle i CSR-arbeidet. Resultat viser til at CSR-ansvaret er kommunisert gjennom komiteen. Komiteen velger ut hvilke prosjekt som skal sponses og leder for komiteen håndterer de øvrige langtidsprosjektene i henhold til plan for samfunnsansvar. Planen har en strategi for hvordan implementere prosjektene (ISR, 2009). Funn viser til at bedriftens CSR-prosjekter og anskaffelsessiden i bedriften jobber noe parallelt. Dette er noe uventet sett i forhold til at det er en liten bedrift med få avdelinger. Det er i dag ingen organisatorisk paraply. Det er ulike organisatoriske enheter og for noen enheter er rapporteringslinjen til Stavanger. Det er gode innspill på hvordan bedre dette. Ser man Statoil Nigerias ledelse og styring av samfunnsansvar ut fra Fet, Waldman og Siegal`s krav til ansvarlig samfunnsledelse, er alle funksjonene ivarettatt. Funn viser at ledelsen definerer CSR og det er en plan for implementering av prosjektene. Resultat viser til at det er viktig å følge opp prosjektene, og det er kontakt med aktuelle organisasjoner og interessenter. Det knyttet en viss usikkerhet til i hvor stor grad bedriftens samfunnsansvar er implementert internt. Funn viser til at CSR ikke i stor nok grad er kommunisert ut i bedriften, og at ikke alle ansatte er like bevisste i forhold til CSR. Dette indikerer at CSR bør i større grad være på agendaen internt.

Statoil Nigerias CSR-plan er en langsiktig strategi på 3-5 år basert på bedriften aktivitetsnivå og i

samsvar med NNPC`s retningslinjer. Planen er koblet til bedriftens businessmål, og strategien er at Nigeria er et land med muligheter, men med utfordringer innen HMS- og samfunnsansvar (ISR 2009). Kilden viser til at bedriftens motivasjon til samfunnsansvar relateres til utvikling av bedriftens muligheter for fremtidig forretning i dialog med myndighetene. Dette er i tråd med Carrolls (1991 i Jamali & Mirshak, 2007) teori, som jeg drøftet under CSR-kultur. Økonomisk ansvar er grunnlaget for at bedriften kan ta ansvar på andre områder.

Funn viser til at myndighetene har et noe annet syn og oppfatning av bedriftens samfunnsansvar, og vil bestemme hva CSR skal være og hvor. Informantene er enighet at det er uheldig og at det kan være en begrensning. Funn viser til at Statoil Nigeria har samarbeid med myndighetene, og CSR-planen viser til at bedriftens strategi og utvikling må ses i forhold til NNPC. Dialogen med myndighetene må mulig balanseres for å imøtekomme krav, men samtidig sikre seg at egne interesser ivaretas. Sentrale myndigheters rolle i samfunnsansvar fremkommer i liten grad. Det er lite omtalt i offentlige dokumenter, og jeg finner ingen klare indikasjoner på hva som er politikk eller direktiver innen feltet CSR. Det er få data fra informantene som tar opp myndighetenes ansvar. Jeg finner at internasjonale organisasjoner er aktive i ulike samfunnsprosjekter i Nigeria. ILO er engasjert i CSR-prosjekter gjennom samarbeid med blant annet African Fathers Initiative Nigeria (Africanfathers 2009, 1.juni). Kilden viser til at siden 2007 har prosjekter pågått i Kebbi State og Obun State, blant annet rettet mot menn og menns rolle i familieplanleggingen. Jeg finner i samme kilde at Nigerian Ministry of Health har hatt et samarbeid med UNFPA i opplæring av hundre menn fra ulike samfunn. De fungerer som rådgivere til andre menn i arbeidet med å forebygge HIV/Aids og i forhold til en bedre familieplanlegging. Det er ikke uventet ut fra skriftlige kilder at myndighetens rolle i CSR synes noe fraværende.

Opplæring og heving av kunnskapsnivået innen områdene familie og helse synes å være en viktig og riktig vei å gå for å skape bevissthet i befolkningen for å bedre levestandarden. Det er mange områder å ta tak i. Helse er et av viktige grunnleggende behov. En bedre familieplanlegging vil bety at det er færre å fø på og en større mulighet for at flere barn vokser opp. Overføring av kunnskap innen CSR-området fra individ og bedrift til samfunnsnivået kan skje i større grad. Tilstedeværelsen av store internasjonale selskaper og deres CSR-aktiviteter kan mulig bli en

sovepute for myndighetene. CSR bør i sterkere grad settes på agendaen.

5.7 Oppsummering

Arbeidsmiljø

Det er individuelle oppfatninger og opplevelser av arbeidsmiljøet i Statoil Nigeria. Det er kulturelle forskjeller og det er ikke uventet. Funn støttes av Hofstedes (1999) teori. Bedriften har felles redskap og prosedyrer for å ivareta arbeidsmiljøet. Det er også etablerte rutiner som alle forholder seg til og tar i bruk. Funn viser til at kommunikasjon og samarbeid er forbedringsområder. Arbeid er et viktig redskap i kampen mot fattigdom og kriminalitet. Dette støttes av informanter og Landinfo (2006).

Verdier

Felles verdier og lederprinsipper har stor betydning for samtlige informanter. Det er ingen forskjell i intervjugruppen i hvordan verdiene oppfattes og etterleves. Det er også enighet at verdiene har stor betydning for arbeidskulturen. Funn viser at verdiene signaliserer selskapets kultur. De skaper identitet og er retningslinjer for hvordan de skal handle. Denne oppfatningen deles av informantgruppen. Ser en den felles oppfatning i lys av Rokeach og Hatch, er den i samsvar med deres teorier. Hvilke felles verdier som er i den nasjonale kulturen finner jeg lite av i intervjudata. Sekundærkilder viser til at storfamilien har en sentral plass i samfunnet, kvinnene føder mange barn og det er høy barnedødelighet. På dette området har jeg ikke nok informasjon.

Etikk

Det er sterkt fokus på etikk og etisk atferd og at informantene praktiserer etisk atferd. De felles verdier er deres retningslinjer i det daglige arbeid. Funn viser til at det er felles oppfatning hos informantene at for å bekjempe korrupsjon må verdiene være klare og tydelige for alle. Funn var forventet ut fra fokus på etikk og etisk atferd, og er i samsvar med Busch og Vanebos (2003) teori. Etisk atferd er nødvendig for at bedriften skal være en bærekraftig virksomhet, og informantene tar i bruk mange prosedyrer for å redusere risikoen for handlinger som ikke er i tråd med selskapets etiske prinsipper. Selskapet har operative prosedyrer og standarder. Funn viser at

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

i Nigeria er det ikke ”business as usual”, man må gjøre ting på den rette måten. Retningslinjene er tydelige og gir ingen indikasjoner på forskjellsbehandling av leverandører, partnere eller andre. Funn er ikke i samsvar med teori. Bedriften skaper etisk bevissthet gjennom regelmessig opplæring av samtlige ansatte. Informantene er samlet i synet på at businessetikken i samfunnet ikke er god. Korrupsjon er utbredt. NEITI og EFCC arbeider for bedre forholdene, men de har begrenset politisk innflytelse. Korrupsjonsindex for 2008 viser at Nigeria er på rett vei, selv om det går sakte.

HMS-kultur

HMS-kulturen oppleves og erfares forskjellig at de norske og de nigerianske informantene, samt innen den nigerianske intervjugruppen. Dette var til en viss grad forventet ut fra antakelser om ulik oppfatning av HMS som følge av kulturelle forskjeller. Det er stor grad av bevissthet til HMS, men lav grad av rapportering av potensielle hendelser. Seniorarki og hierarki er en del av nigeriansk kultur, og kan antas å ha konsekvenser for grad av rapportering. Kulturell kontekst og ikke tilstrekkelige HMS-kunnskaper kan være andre forklaringsfaktorer til lav rapportering totalt sett ved kontoret. Det er opplegg for å heve HMS-kunnskapene. Den maktavstand som kommer til uttrykk på individnivå kan relateres til Hofstedes (1999) funn. I Nigeria er det generelt vanskelig å få kontakt med ledelsen i en bedrift, men i bedriften her er veien kort. Uttalelsen støtter synet på den nasjonale maktdistansen, samt viser til hvilken kultur som erfares i bedriften. Det er relativt liten forskjell i informantens oppfatning av hvilken HMS-kultur bedriften bør ha. Det er forbedringsområder. Rapporteringskulturen må forbedres, det må skapes aksept for at det er ok å rapportere på andre og det må være kapasitet til å håndtere avvik. Det er faktorer i bedriftens HMS-kultur som indikerer en god HMS-kultur. Her er det er samsvar mellom funn og Cooper`s (2000 i Karlsen, 2004) og Karlsens (2004) teori. Det er ingen konkrete funn som viser til om det er tilstrekkelig HMS-kunnskap på alle nivå i bedriften, som er vesentlig for forbedring.

HMS ikke er på samfunnets agenda. Det er få refleksjoner i forhold til samfunnsnivået. Det er få eller ingen HMS-forskrifter, og lite samarbeid mellom myndigheter og bransjer.

Petroleumsbransjen er unntaket. FRSC har tiltak for å bedre trafikksikkerheten. Lite samarbeid og utilstrekkelig finansiering fra føderale myndigheter forsinker arbeidet. Det er nødvendig å

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

utvikle en HMS-kultur på samfunnsnivået. Det vil ta tid. Statoil Nigeria har samarbeid og HMS-krav til entreprenører og leverandører. Bedriften har en rolle i å påvirke HMS-kulturen i samfunnet generelt og skape bevissthet på HMS-området.

HMS-ledelse

Det er en felles oppfatning at god HMS-ledelse er å kommunisere HMS, vise verdiene av HMS, og HMS i praksis og være handlingsorientert og skape en god HMS-kultur. Resultatene er som forventet ut fra at mange av informantene har en lederrolle i bedriften, og er i samsvar med selskapets prinsipper for ledelse. HMS-struktur og HMS-budskap er ikke nok, ledelse må også vise til den enkeltes ansvar og det felles ansvar i å praktisere forebyggende tiltak. Det er en tilnærmet lik oppfatning i intervjugruppen. Det er en høy grad av bevissthet til HMS i intervjugruppen. Resultatene er forventet med basis i at flesteparten av informantene har en lederrolle i bedriften. Kommunikasjon er et område for utvikling. Bedriften har en hjemlandskultur med lokal tilpasning. Det har vært seminarer innen krysskulturell kommunikasjon til samtlige ansatte. Jeg har ingen informasjon om eventuelle andre tiltak. Det er et område jeg burde ha innhentet mer data om.

HMS er et redskap for lederne til å nå bedriftens mål. Det er lite fokus på forebyggig og HMS-økonomi. Dette er noe uventet ut i fra det sterke fokus på og bevissthet til HMS. Fra ledelsesnivå signaliseres proaktivitet og mer fokus på forebygging. Jeg vet lite om Statoil Nigerias HMS-økonomi. Dette er noe jeg burde ha undersøkt nærmere. Ledelsen må legge en endringsstrategi for forbedringsarbeid på HMS-området, og HMS-kulturen er utgangspunktet. Bedriften har mange HMS-prosedyrer, HMS er på agendaen i ledermøter og det er årlige HMS-seminarer for ansatte. Ledelsen må velge en strategi ut fra endringsbehov. Ut fra Borums (1995 i Busch og Vanebo, 2003) teori synes humanistisk endringsstrategi å være mest relevant, men Statoil Nigeria bør velge strategi ut fra kartlegging av kulturelle, organisatoriske forhold samt bedriftens forretningsmål.

Det er få refleksjoner på samfunnsnivå innen HMS-ledelse. Det er uklart hva som er sentrale og lokale myndigheters strategi på HMS-feltet. Oljeselskaper generelt får kritikk for ikke å

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

overholde HMS i forhold til ansatte, miljøet ødelegges og DPR`s regler, forskrifter og retningslinjer følges ikke. Dette er uventet. Store internasjonale selskaper har gode standarder. Selskapene må forholde seg til leverandører og personell, som ofte har utilstrekkelige HMS-kunnskaper. HMS må på samfunnsagendaen i sterkere grad.

CSR-kultur

Det er en felles oppfatning av hva god CSR er, selv om de ulike nasjonaliteter vektlegger forskjellig perspektiv. Målgruppen og intensjonen er den samme i begge grupper. Dette resultatet er ikke helt uventet. Bedriftens samfunnsansvar er ikke det samme i Nigeria som i Norge, dette støttes av teori. Det er relativt stor grad av bevissthet til CSR i intervjuutvalget, og generelt lav bevissthet til CSR blant bedriftens øvrige ansatte. Intervjugruppen var enig om at informasjon om CSR ikke i stor nok grad blir kommunisert ut i bedriften.

Bedriften må kjenne samfunnets behov, samt ha forståelse for samfunnet for å gjøre investeringer. Kulturen er et viktig element i dette; spille på lag med samfunnet, identifisere seg med samfunnet og tilpasse seg samfunnet. Statoil Nigerias tilnærming til kulturer kommer lite frem i intervjudata. Dette er et område jeg burde ha innhentet mer informasjon om. Seminarer i krysskulturell kommunikasjon ble omtalt under HMS-ledelse. Kunnskaper og kulturell forståelse antas å være tilstede i bedriften.

Samfunnsansvar har vært på Statoil Nigerias agenda i mange år. Det er en forretningsmessig forbindelse mellom CSR-aktivitetens målsetting og selskapets verdier. Akassaprojektet trekkes frem som godt samfunnsansvar, det er bærekraftig og fremtidsrettet. Prosjektet har forandret livet til folk og skapt fred i området. I henhold til The World Commission on Environment and Developments (1987:43) definisjon på bærekraftig utvikling, som fokuserer på grunnbehovene til verdens fattige, antas Akassa-prosjektet å være bærekraftig og fremtidsrettet. Hvilken effekt samfunnsansvar har hatt på bedriften er ikke helt klart, men det har vært en påvirkning og en effekt for befolkning og samfunn som har vært viktig. Ikke alle bedriftens CSR-prosjekter har vært vellykkede, det vil si bærekraftige. Det er ulike syn på dette. Varig verdi er viktig, eierskap av de involverte samt hvor pengene gir størst effekt for lokalsamfunnet. Det krever at CSR er

planlagt og gjennomtenkt. Godt samfunnsansvar er etikk, nigerianske innhold og kunnskapsdeling. Bedriften er i Nigeria for å tjene penger, og bedriften har en god etisk standard i forhold til ansvar for ansatte og i forhold til business. Det økonomiske grunnlaget for å vise ansvar på de andre områdene er tilstede. Det er en positiv innstilling til samfunnsansvar, og det er et budsjett for CSR. Funn har vist at det er elementer av Carrolls og Woods modeller for samfunnsansvar.

Samfunnet har en forventning til at internasjonale selskaper skal bidra til samfunnsutvikling. Myndighetene har et noe annet syn og oppfatning av bedriftens samfunnsansvar enn Statoil Nigeria, og vil bestemme hva CSR skal være og hvor. Det er enighet om at myndighetene ikke kan sette en standard for bedriftens samfunnsansvar, det må et samarbeid til.

CSR-ledelse

Innen området ledelse av samfunnsansvar, er det ikke helt sammenfallende oppfatning. Forskjellen relateres til samfunnets behov, og bevissthet til det miljøet man opererer i. Funn er som forventet, ut fra den kulturelle kontekst, og kan relateres til Tomlinson og Masuhara`s (2004) teori. Kjennskap til miljøet og å forstå samfunnets behov i Nigeria krever kulturell bevissthet som kan utvikles. God ledelse av samfunnsansvar er å gjøre de rette samfunnsprosjekt til rett tid og ha en god tilnærming. Bruk av lokale ressurser og engasjere lokal arbeidskraft, er god tilnærming av CSR. En annen viktig del av samfunnsansvaret er å kartlegge miljørisiko og ivareta miljøet. Dette ligger i bedriftens prosedyrer. Det ligger mange føringer for hvordan CSR skal ledes og ivaretas. Bedriften følger konsernets politikk og har en plan for hvordan det skal jobbes med CSR. Det er prinsipper og retningslinjer fra hovedkontoret, som indikerer fokus på lokalt innhold og god styring. CSR-komiteen og leder for den har en sentral rolle i CSR-arbeidet. Ledelsen definerer CSR og det er en plan for implementering av prosjektene. Prosjekter blir fulgt opp og det er kontakt med aktuelle organisasjoner og interessenter. CSR-planen er en langsiktig strategi på 3-5 år basert på bedriftens aktivitetsnivå og i samsvar med NNPC`s retningslinjer. Planen er koblet til bedriftens businessmål, og strategien er at Nigeria er et land med muligheter, men med utfordringer innen HMS og samfunnsansvar. Bedriftens motivasjon til samfunnsansvar relateres til utvikling av bedriftens muligheter for fremtidig forretning i dialog med myndighetene. Funn er

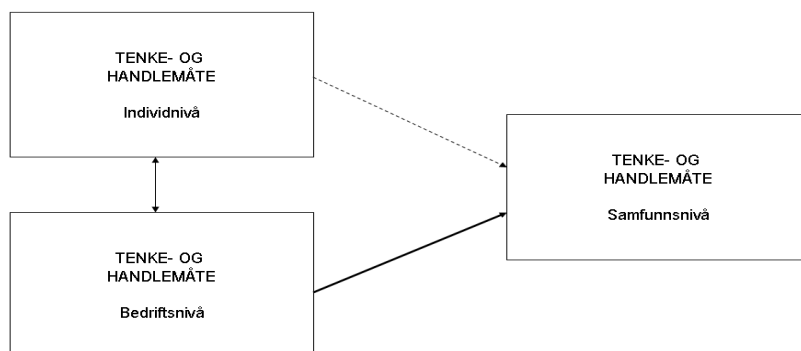
Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

i samsvar med Fet (2004) og Waldman & Siegal (2008). Bedriftens CSR-prosjekter og anskaffelsessiden jobber noe parallelt. Dette er noe uventet sett i forhold til at det er en liten bedrift med få avdelinger. Det er i dag ingen organisatorisk paraply. Det er gode innspill på hvordan den kan bedre dette.

Sentrale myndigheters rolle i samfunnsansvar fremkommer i liten grad. Det er lite omtalt i offentlige dokumenter, og jeg finner ingen klare indikasjoner på hva som er politikk eller direktiver innen feltet CSR. Det er få data fra intervjugruppen som tar opp myndighetenes ansvar. Internasjonale organisasjoner er aktive i ulike samfunnsprosjekter i Nigeria. ILO er engasjert i CSR-prosjekter gjennom samarbeid med blant annet African Fathers Initiative Nigeria. Nigerian Ministry of Health har hatt et samarbeid med UNFPA i helseforebyggende opplæring. Opplæring og heving av kunnskapsnivået innen områdene familie og helse synes viktig for å skape bevissthet i befolkningen, for å bedre levestandarden. Helse er et av viktige grunnleggende behov. CSR bør i sterkere grad settes på agendaen.

Ut fra funn og drøfting fremkommer det noen tendenser relatert til de ulike nivå. På bakgrunn av disse tendensene har jeg dannet meg et bilde hvordan tenke- og handlemåter til HMS og CSR kan overføres mellom individ og bedriftsnivå og fra individ- og bedriftsnivå til samfunnsnivå, og hvilke faktorer og forhold som påvirker, Figur 10. Teorien tilsier at det er en viss sammenheng mellom mikro-, meso- og makronivå. Jeg finner ikke at den er sterkt bekreftet på individnivå. På bedriftsnivå viser min empiri at



det

er et visst samsvar, og

Figur 12.

Figur 12 Tenke-og handlemåter på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå

6 KONKLUSJON

I konklusjonen vil jeg gjøre rede for i hvilken grad jeg har klart å belyse tema for oppgaven, og om denne oppgaven har bidratt til ny og viktig kunnskap i forholdet mellom HMS og CSR i utøvelse av moderne ledelse. Forventninger og antakelser som er reist vil bli bekreftet eller avkreftet. De ulike metoder som er benyttet i datainnsamlingen vil bli evaluert i forhold til i hvor stor grad det har belyst tema, problemstilling og forskerspørsmål.

Mitt utgangspunkt var at jeg forventet å finne mulige koblinger mellom bedriftens samfunnsansvar og HMS i utøvelse av moderne ledelse. Jeg håpet på å få innsikt i hva og hvordan samfunnsansvar tenkes og utøves på de ulike nivå i Statoil Nigeria, det vil si på individ og organisasjonsnivå. Kanskje ville jeg også finne en ulik oppfatning eller forståelse av HMS og CSR som følge av kulturelle forskjeller eller kulturell kontekst.

Evaluering av forskerspørsmål

HMS er eller kan være et aktivt verktøy for bærekraftig utvikling. Jeg har i studiet forsøkt å undersøke om det er en kobling mellom HMS og et bredere perspektiv som også omfatter bedriftens samfunnsansvar/CSR og bærekraftig utvikling, og i så fall hva innebærer den? Kan systemer for HMS-ledelse utvikles til også å omfatte CSR?

Til å belyse overordnet problemstilling skal følgende spørsmål besvares:

- *Hvordan kan et godt helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid være en forutsetning for lønnsomhet, produktivitet og godt omdømme?*
- *Hvordan og i hvilken grad kan en sunn og god HMS-kultur være en forutsetning for å lykkes med bedriftens CSR-strategi?*
- *Er det slik at faktisk evne til CSR skapes av ledere som evner å formidle og levendegjøre bedriftens verdier?*

Utsagn viser at det er sterkt fokus på etikk og etisk atferd i bedriften. Nigeria er korrumpert og empiriske analyser viser til at det er en felles holdning til å bekjempe korrupsjon, og at verdiene er klare og tydelige for alle. Det er regelmessig opplæring for å skape bevissthet. Mange prosedyrer tas i bruk for å redusere risikoen for handlinger som er uetiske. Det er argumenter for at ansatte og bedrift opptrer etisk forsvarlig. Det har ikke vært noen episoder som skulle tilsi etisk uforsvarlig atferd. Etisk atferd er nødvendig for at bedriften skal være en bærekraftig virksomhet. Empirien er i samsvar med teori. (Rokeach, 1976 i Busch & Vanebo, 2003)

Funn viser at det er stor grad av bevissthet til HMS i intervjugruppen, men lav grad av rapportering av potensielle hendelser i bedriften generelt. Seniorarki og hierarki synes å ha konsekvenser for rapportering av avvik. Andre forklaringer kan være kulturell kontekst samt utilstrekkelige HMS-kunnskaper. Utsagn viser til at respekten for rang og alder synes å være sterkere enn forpliktelsen til selskapets verdier. Det er kulturelle forskjeller. Hofstede (1999) teori bekrefter funn. Forutsatt at intervjugruppen er representativ for samtlige ansatte, er min antakelse bekreftet. Mange i intervjugruppen er ledere og jeg mener at de viser HMS-atferd i praksis

Det er elementer som indikerer en god HMS-kultur. Resultater viser at Statoil Nigeria har mange HMS-prosedyrer; HMS er på agendaen i ledermøter og det er årlige HMS-seminarer for ansatte. Min antakelse om at bedriften har operative prosedyrer er bekreftet. Funn støttes av teori som viser til at bedriftens HMS-aktiviteter er formalisert i rutiner og prosedyrer (Karlsen 2008a). Jeg finner argumenter som viser et forbedringspotensiale innen kommunikasjon, rapportering og det å skape aksept for å rapportere på andre. I tillegg må det være kapasitet til å håndtere avvik som blir rapportert. Utsagn viser til at forebygging og HMS-økonomi i større grad bør være på agendaen og funn kan relateres til teori (Karlsen, 2008, 15.apr).

Empiriske analyser viser at i bedriften er det vilje til å forbedre HMS-kulturen. Endring av kulturelle forhold i bedriften vil berøre alle ansatte og deres atferd. Det er et multikulturelt arbeidsmiljø og argumenter viser til at det kreves kulturell bevissthet og kunnskap fra alle parter. Funn viser at HMS er redskapet for lederne til å nå Statoil Nigerias mål. Dette er i samsvar med

konsernpolitikken. Det er forventninger til lederskap. Ledere er forpliktet til å vise hvor viktig HMS er, ved å gå foran gjennom praktisk lederskap og atferd (StatoilHydro-boken, 2008)

Ledelsen må velge en strategi, en endringsstrategi for forbedringsarbeid på HMS-området. Empiriske analyser viser at HMS-kulturen er utgangspunkt for forbedringsarbeidet, og flere endringsstrategier er aktuelle. I humanistisk endringsstrategi er fokuset medvirkning, refleksjon og læring. Argumenter viser at endringsbehovet først og fremst er rettet mot bedriftens interne liv; det vil si at alle forstår og handler i tråd med selskapets HMS-prinsipper. Bedriften kan velge en proaktiv strategi som innebærer å orientere seg fremover i tid og være forberedt på å møte de mange krav fra omgivelsene. Det vil kreve store ressurser, og vil påvirke alle styringssystem i bedriften og bedriftens mange interessenter. Dette er store og gjennomgående endringer (Nadler & Tushman 1990, i Busch & Vanebo, 2003). Jeg finner ingen argumenter som viser til valg av eventuell strategi. Strategi bør ses ut fra kulturelle og organisatorisk forhold samt ut fra bedriftens forretningsmål.

Funn viser at det er en felles oppfatning av hva godt samfunnsansvar er. Selv om de ulike nasjonaliteter vektlegger forskjellig perspektiv, er målgruppen og intensjonen den samme i begge grupper. Utsagn viser til at CSR ikke er det samme i Nigeria som i Norge. Resultat støttes av Jamali & Mirshak, 2007 som sier at hva som er en bedriftens samfunnsansvar, er det uklart om. Argumenter viser til at CSR må være fremtidsrettet og skape eierskap hos de involverte. Resultater viser at etikk, nigeriansk innhold og kunnskapsdeling er eksempler på godt samfunnsansvar.

Det er argumenter for at det er relativt stor grad av bevissthet til CSR i intervjugruppen og generelt lav bevissthet til CSR blant bedriftens øvrige ansatte. Utsagn viser at informasjon om CSR ikke i stor nok grad blir kommunisert ut i bedriften og min antakelse om grad av bevissthetsnivå på individnivå er bekreftet.

Resultater viser til at bedriften må kjenne samfunnets behov, og ha forståelse for samfunnet for å gjøre investeringer. Kulturen er et viktig element i dette; det å identifisere seg med samfunnet og

å tilpasse seg samfunnet. Statoil Nigerias tilnærming til kulturer kommer lite frem i intervjudata. Sekundærkilder viser til at det har vært seminarer i krysskulturell kommunikasjon, og kunnskaper og kulturell forståelse antas å være tilstede i bedriften. Funn kan relateres til teori (Tomkinson & Masuhara, 2004).

Funn viser at det er ulike oppfatninger til ledelse av samfunnsansvar. Forskjellen er relatert til å forstå samfunnets behov, og ha bevissthet til det miljøet man opererer i. Funn viser at god ledelse av samfunnsansvar er å gjøre de rette samfunnsprosjekt til rett tid og ha en god tilnærming. Akassa, bruk av lokale ressurser og engasjement av lokal arbeidskraft er eksempler som trekkes frem.

Empiriske analyser og sekundærkilder viser til at bedriften har en plan for hvordan det skal jobbes med CSR. Det er prinsipper og retningslinjer som indikerer fokus på lokalt innhold og god styring. Statoil Nigerias CSR-plan er en langsiktig strategi på 3-5 år basert på bedriftens aktivitetsnivå og i samsvar med NNPC`s retningslinjer. Planen er koblet til bedriftens businessmål, og strategien er at Nigeria er et land med muligheter, men med utfordringer innen HMS- og samfunnsansvar. Kilder viser til at bedriftens motivasjon til samfunnsansvar relateres til utvikling av bedriftens muligheter for fremtidig forretning i dialog med myndighetene. Funn kan relateres til teori (Carroll 1991, i Jamali & Mirshak, 2007).

Resultater viser at bedriftens CSR-prosjekter og anskaffelsessiden jobber noe parallelt. De har ulike oppgaver innen området samfunnsansvar. Det er i dag ingen organisatorisk paraply. Argumenter viser til gode innspill på hvordan en kan koordinere disse to aktivitetene.

Empiriske analyser og sekundærkilder viser til at det er krav fra NNPC til kjøp av nigeriansk innhold. Statoil Nigeria støtter dette kravet og anskaffelse av nigeriansk innhold er en integrert del av bedriftens aktiviteter. Bedriften ser på dette som en mulighet til å bedre relasjonen med det nigerianske samfunn. Funn er i samsvar med forventninger (NNPC, 2009 16.april).

Sekundærkilder viser at Nigeria har stor arbeidsløshet, og arbeid er et viktig redskap i kampen

mot fattigdom og kriminalitet. Empiriske analyser og kilder viser til at korrupsjon er utbredt. Flere organisasjoner arbeider for å bekjempe korrupsjonen. Det er et møysommelig arbeid. Korrupsjonsindex for 2008 viser at Nigeria er på rett vei, selv om det går sakte.

Sekundærkilder viser at HMS ikke er på samfunnets agenda. Det er få eller ingen HMS-forskrifter, og lite samarbeid mellom myndigheter og bransjer. Petroleumsbransjen er unntaket. Kilder viser til at Statoil Nigeria har samarbeid med og HMS-krav til entreprenører og leverandører. Det kan være et dilemma at bedriften må forholde seg til leverandører og personell som kan ha utilstrekkelige HMS-kunnskaper. HMS må på samfunnsagendaen i sterkere grad. Skriftlige kilder viser til at internasjonale organisasjoner er aktive i ulike samfunnsprosjekter i Nigeria. Nigerian Ministry of Health har hatt et samarbeid med UNFPA i helseforebyggende opplæring. Mine antakelser i forhold til HMS og CSR på samfunnsnivået kan mulig bekreftes. Dette begrunnes ut fra at jeg har forholdt meg til skriftlige kilder. Jeg finner ingen HMS-forskrifter, og det er uklart om hva som er politikk eller direktiver.

Jeg mener at presentert empiri fra ulike kilder (i stor grad) har besvart mine forskerspørsmål. Aktuelle løsninger er skissert for hvordan et godt HMS-arbeid kan være en forutsetning for lønnsomhet, produktivitet og godt omdømme, samt i hvilken grad en god HMS-kultur kan være en forutsetning for å lykkes med bedriftens CSR-strategi. Empirisk analyse viser til at ledere som kommuniserer og praktiserer bedriftens verdier viser en etisk ansvarlig atferd overfor ansatte og samfunn.

I resultatkapitlet fremkom elementer som karakteriserte eller kjennetegnet HMS og CSR, og mulige møtepunkter mellom HMS og CSR. Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i at HMS kan være et verktøy for bærekraftig utvikling. Kan HMS ses i et bredere perspektiv som også omfatter bedriftens samfunnsansvar/CSR og i så fall hva innebærer det?

Kan systemer for HMS-ledelse utvikles til også å omfatte CSR?

Ut fra mitt ståsted for studien ved Statoil Nigeria, mener jeg at kulturell forståelse og kulturell bevissthet er grunnleggende for utøvelse av HMS og CSR. Funn viser at det er faktorer i den

nasjonale kultur; seniorarki og hierarki, som det må tas hensyn til, både internt i bedriften, men også i kontakt og samarbeid eksternt. I henhold til Integrity and Social Responsibility Plan for 2009, er Statoil Nigerias forretningsmål å akselerere utviklingen av eksisterende porteføljer og oppnå videre vekst i Nigeria. Nigeria ses som et land med muligheter, men med HMS- og CSR-utfordringer. For å lykkes må bedriften blant annet møte forventninger på industrisektoren og innen sosial utvikling.

Gjennom etablerte prosedyrer og retningslinjer innen HMS og CSR, og ansatte som kjenner samfunnets mangler og behov innen HMS og CSR, har ledelsen i Statoil Nigeria gode styringsverktøy og systemer for å kunne bidra til skisserte møtepunkter. Det forutsetter at bedriften har en god HMS-kultur, en proaktiv ledelse som ser behovet for endringer for å tilpasse seg et marked i stadig endring og praktiserer moderne ledelse. Bedriften kan møte nye utfordringer enten ved å forholde seg passiv eller ved å være proaktiv; tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden.

6.1 Refleksjoner og videre arbeid

Det er forsket svært lite på HMS og BSA som samlende arena. I mangel på en spesifikk teori valgte jeg en eklektisk teoretisk tilnærming med bidrag fra feltene endringsledelse, organisasjonsteori og organisasjonskultur. Oppgavens problemstilling ga meg en mulighet for å studere tenke- og handlemåter i forhold til HMS og CSR og analysere sammenhenger på individ-, bedrifts- og samfunnsnivå.

Resultatene er fra et utvalg på 15 personer, og må behandles med litt varsomhet. Forskningen er basert på et relativt lite utvalg i en liten bedrift. Det er usikkert i hvor stor grad resultatene kan generaliseres og vurderes som representativt for Statoil Nigeria, eller samfunnet forøvrig. Det er noen tendenser, og ut fra tendensene har jeg dannet meg et bilde av hvordan tenke- og handlemåter i forhold til HMS og CSR kan overføres mellom individ og bedriftsnivå og fra individ og bedriftsnivå til samfunnsnivå, og hvilke faktorer og forhold som påvirker. Teorien tilsier at det er en viss sammenheng mellom mikro-, meso- og makronivå. Jeg finner ikke at den

er sterkt bekreftet på individnivå. På bedriftsnivå viser min empiri at det er et visst samsvar. I studien fremkommer det at verdier, etikk, samt kulturell kunnskap og kulturell bevissthet til nasjonale kulturer er vesentlige områder. Ut fra det jeg har erfart og lært kan det i et videre studium være interessant å fokusere mer på disse områdene i multikulturelle arbeidsmiljø med en hjemlandskultur tilpasset lokale forhold. I ettertid, i arbeidet med analyse og drøfting, har de mange gode spørsmål kommet som burde vært stilt der og da, for å utdype temaet mer. Med bakgrunn i at det foreløpig finnes lite forskning innenfor området samt lite forskning på CSR i utviklingsland, håper jeg at dette studiet kan gi et teoretisk og praktisk bidrag til feltet, som kan være nyttig for bedrifter, myndigheter og samfunn.

7 REFERANSER

- Adler, J. N. (2008). International Dimensions of Organizational Behaviour. Thomson South-Western
- Africanfathers (2009, 1.juni). African Fathers Initiative- Nigeria. Hentet ned 1.juni 2009 fra http://www.africanfathers.org/page.php?p_id=127
- Blowfield, M. and Murray, A. (2008). Corporate responsibility. A critical introduction. Oxford University Press.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E.(2003). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler.Gyldendal Norsk Forlag AS
- Busch, T. & Vanebo, J.O.(2003). Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv. Universitetsforlaget
- DPR (2009). Guidelines and Application Form for Oil and Gas Industry Service permit. Hentet ned 3.juni 2009 fra <http://www.dprnigeria.com/publications.html>
- EFCC (2009, 27.mai). Economic and Financial Crimes Commission. Hentet ned 27 mai 2009 fra [http:// www.efccnigeria.org/](http://www.efccnigeria.org/)
- Ellefsen, B. (1998). Kapittel 11. Triangulering- eller hvorfor og hvordan kombinere metoder? Men 115 Kvalitative metoder, pensumtekster høsten 2007, universitetet i Stavanger
- Ewing, B. (2008). Nigeria: Government Says Oil Companies Ignore Safety Rules. Hentet ned 2.juni 2009 fra <http://www.digitaljournal.com/article/261983>
- Fet, A.M. (2003). Fra HMS-ledelse til CSR-ledelse. Nasjonal konferanse om samfunnsansvar i næringslivet, 24.-25.11.03, Trondheim Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU, Trondheim 10. Hentet ned 9.mai 2009 fra <http://websterii.iot.ntnu.no/conferences/documents/dag1-1430C-Fet%20%5BRead-Only%5D.pdf>
- Fet, A.M (2004). Samfunnsansvar og HMS arbeid. Arbeidsmiljøverkstedet 10.-14.mai 2004. Hentet ned 9.mai 2009 fra [http://www.hms-portalen.no/hms/hmsportal.nsf/c95585f149e2464bc1256d90002ec274/0c9033e1bfb137e6c1256e94004f84ea/\\$FILE/Samfunnsansvar%20og%20HMS%20arbeid.pdf](http://www.hms-portalen.no/hms/hmsportal.nsf/c95585f149e2464bc1256d90002ec274/0c9033e1bfb137e6c1256e94004f84ea/$FILE/Samfunnsansvar%20og%20HMS%20arbeid.pdf)
- Gulloma, A.M (2007). Nigeria: ILO Wants FG to Review 2002 Employment Policy. Hentet ned 1. juni 2009 fra <http://allafrica.com/stories/200709101255.html>

-
- Hatch, M. J (1997). Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne prinsipper. Oslo, Abstrakt forlag. Kapittel 7: Organisasjonskultur (s 255-261), presentert i Materialsamling MEN 105 H07, Universitetet i Stavanger.
- Hofstede, G.(1999). Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden. Ny og ajourført udgave. Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
- Internkontrollforskriften (1997). Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter Forskrift av 06.12.1996 nr 544. Arbeidstilsynet
- ISO (2009, 2.juni). International Organization for Standardization. Hentet ned 2.juni 2009 fra http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=1982
- ISR (2009). Integrity and Social Responsibility Plan 2009. Nigeria. Statoil Hydro. Internt dokument. Upublisert dokument.
- Jacobsen, D.I.(2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metoder. Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic press, Kristiansand S.
- Jacobsen, D. I.(2004).Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke, Bergen
- Jamali, D. & Mirshak, R.(2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a developing Country Context. Journal of business Ethics (2007) 72: 243-262.
DOI 0.1007/s10551-006-9168-4
- Karlsen, J.E. (2001). Metoder for HMS-regulering. J.W Cappelens Forlag as, Oslo.
- Karlsen, J.E. (2004). Ledelse av helse miljø og sikkerhet. Fagbokforlaget, Bergen.
- Karlsen, J. E. (2008a). Oversiktsforelesning. Forelesning HMS-ledelse MSA 240 15.01.08, Universitetet i Stavanger
- Karlsen, J. E. (2008b). Organisasjon, ledelse og endring. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse, 15.01.08, Universitetet i Stavanger.
- Karlsen, J. E. (2008, 12. februar). Den grenseløse organisasjon. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse, Universitetet i Stavanger.
- Karlsen, J. E. (2008, 15. april). HMS-økonomi. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse, Universitetet i Stavanger.
- Karlsen, J.E. (2008, 15. mai).HMS-kultur. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse, Universitetet i Stavanger

Karlsen, J. E. (2008c). Veier til et bærekraftig arbeidsliv. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse 06.05.08, Universitetet i Stavanger

Karlsen, J.E (2008d). BSA og HMS. Forelesning MSA 240 HMS-ledelse 06.05.08, Universitetet i Stavanger.

Kjellèn, U. (2004). HMS-arbeid i en globalisert virkelighet. Dilemmaer i internasjonalisering av norsk oljevirksomhet. Hentet ned 21.mai 2009 fra <http://www.sikkerhetsdagene.no/kapitler/15Kjellen.pdf>

Kvale, Steinar (2001). Det kvalitative forskningsintervjuet. 9. opplag. Gyldandal Forlag AS 2001.

Landinfo (2006). Landinformasjon Nigeria. Utlendingsforvaltningens fagenhet for landinformasjon. Hentet ned 1.juni 2009 fra <http://landinfo.no/index.gan?id=411&subid=0>

Langhelle, O. (2008, 20. august) Bærekraftig utvikling. Forelesning MEN 145; ledelse, bærekraftig utvikling og bedriftens samfunnsansvar. Universitetet i Stavanger.

Langhelle, O.(2008, 8.oktober) "Operasjonaliseringer av bærekraftig utvikling (og CSR)". Forelesning MEN 145; ledelse, bærekraftig utvikling og bedriftens samfunnsansvar, Universitetet i Stavanger.

Lindeberg, A.(2008) Forståelig frustrasjon i Nigeria. Oljevirksomhet i Nigeria. Hentet ned 16.april 2009 fra <http://www.dn.no/energi/article1299677.ece>

NEITI (2005). Nigeria Extrative Industries Transparency Initiative. Hentet ned 27. mai 2009 fra <http://www.neiti.org.ng/>

Nigerian Muse (2007). 7 Million Vehicles Operate On Nigerian Roads. Hentet ned 27.mai 2009 fra http://www.nigerianmuse.com/20071116004932zg/projects/7_Million_Vehicles_Operate_On_Nigerian_Roads_FRSC

NHO (2005). NHO`s rapport til Global Compact 2004/2005. Hentet ned 30.april 2009 fra <http://www.nho.no/samfunnsansvar/nhos-rapport-til-global-compact-utskrift-article15513-94.html>

NNPC (2009). Nigerian National Petroleum Corporation. Hentet ned 16.april 2009 fra <http://www.nnpcgroup.com>

Statoil (2000). Årsrapport 2000. Den Norske stats oljeselskap A.S, Stavanger. Trykk: Bryne Offset

Statoil (2001). Statoil og bærekraftig utvikling 2001: Framtiden er nå.

Statoil ASA, Stavanger. Trykk: Bryne Offset

Statoil (2003). Statoil og bærekraftig utvikling 2003: Om åpenhet og tillit.
Statoil ASA, Stavanger. Trykk: Ålgård Offset

Statoil (2004). Statoil og bærekraftig utvikling 2004: Løsninger gjennom samarbeid.
Statoil ASA, Stavanger. Trykk: Ålgård Offset

Statoil (2005). Statoil og bærekraftig utvikling 2005: Globale utfordringer – lokale løsninger .
Statoil ASA, Stavanger. Trykk: Ålgård Offset

Statoil (2006). Statoil og Bærekraftig utvikling 2006. Mestre utfordringene.
Statoil ASA, Stavanger. Trykk: Ålgård Offset

Statoil (2007). StatoilHydro. Bærekraftig utvikling 2007: Mot nord.
StatoilHydro ASA, Stavanger. Trykk: Ålgård Offset

StatoilHydro (2007, 28.september). Planer for samfunnsansvar. Hentet ned 8.mai 2009 fra
<http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/Society/LivingOurValues/Pages/CountryCSRPlans.aspx>

StatoilHydro (2007, 30. september) Samfunnsansvar. Oppdatert 8.september 2008. Hentet ned 8.mai 2009 fra
<http://www.statoilhydro.com/no/InvestorCentre/socialresponsibility/Pages/default.aspx>

StatoilHydro-boken (2008). Versjon 1.1. Statoil Hydro, Leder for enheten ”corporate management system”(CSO CMS)
<http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/2007/PeopleAndSociety/Values/Downloads/StatoilHydro-boken.pdf>

StatoilHydro (2008). Års- og bærekraftrapport 2008. Hentet ned 21. april 2009 fra
<http://www.statoilhydro.com/AnnualReport2008/no/Sustainability/Society/Pages/5-6-3-3>

Thagaard, T.(2003). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode

Tomlinson, B. & Masuhara, H. (2004). Developing Cultural Awareness. Modern English Teacher Vol. 13. number 1. p.5-11. Hentet ned 8.juni 2009 fra
http://www.lmu.ac.uk/internat/reflects/oct05/Cultural_Awareness.pdf

Troye, S.V. (1994): Teori- og forskningsevaluering. Et kritisk realistisk perspektiv. Forfatterne og Tano A.S.

UNDP (2009). United Nations Development Program. Hentet ned 30.april 2009 fra
<http://www.undp.no/>

Waldman, D.A. & Siegel, D. (2008) Defining the socially responsible leader. Theoretical and Practitioner Letters. The leadership Quarterly 19 (2008 117-131). Available online at: www.sciencedirect.com

Wikipedia (2009, 25.januar). Utviklingsland. Hentet ned 5.februar 2009 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Nigeria>

Wikipedia (2009, 7.april). Nigeria. Hentet ned 16. april 2009 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Nigeria>

World Commission on Environment and Development (1987): Our common future. Oxford University Press.

8 VEDLEGG

- 1 Infoskriv til bedrift
- 2 Invitasjonsbrev til intervju
- 3 Intervjuguide (norsk og engelsk)
- 4 Sitatregler
- 5 Sjekkliste arbeidsmiljø

VEDLEGG 1

Lagos, January 2009

Managing Director
Statoil Nigeria**Information of master project in Change Management at the University of Stavanger and invitation to Statoil Nigeria to participate in the project.**

I am a master student in Change Management at the University of Stavanger. The master project is my final assignment and it has to be delivered before June 15th 2009. I have been doing the master program from Lagos and I have been commuting to Stavanger for part time lessons. My supervisor is professor in Change Management/ Industrial Economics, Dr. Jan Erik Karlsen at the Faculty of Social Sciences, University of Stavanger.

Topic:

I have chosen a topic that I find very important and interesting. The topic of the master project is: From HSE to Corporate Social Responsibility (CSR). From HSE Management to CSR Management.

Background:

I want to find out if HSE is or could be used as an active tool in a sustainable development perspective. This implies to try to find out if there is a link between HSE and a wider perspective including Corporate Social Responsibility and sustainable development. Could systems in HSE Management also be developed to include CSR?

HSE is important due to today's increased market demands for better HSE Management. Good HSE performances could give competition advantages and should be an integrated part of productivity, profit and long term strategy. HSE is important to a company's reputation. This implies integrating the very best of HSE practice and CSR and how this can be implemented in a company. Skilled HSE and CSR management is said to give positive effect on the production, competition situation and reputation.

The sustainable concept implies economic, environmental and social aspects. HSE as a concept is well known, but its use is often too narrow. The legally required HSE system should be expanded into a Management system which integrates voluntary CSR aspects, in order to create sustainable production. CSR, as a superior concept, covers or includes all sides of a company's contributions to environment, human beings and society.

Corporate Social Responsibility has got increased relevancy in Norway and internationally during the last years. CSR is important today because the number of global companies is growing, economic and political globalization is increasing and there are growing demands from the society to companies while the companies themselves need to maintain legitimacy and secure license to operate.

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

As a participant in the master project, Statoil Nigeria will become an important contributor in developing new essential knowledge to the potential link between HSE and Corporate Social Responsibility. Little research has been done on HSE and CSR as a unified arena and improved knowledge will become useful to companies, authorities and society.

Methods:

As a primary source for data collection I would like to interview 15-20 persons in different positions. That means leaders at different levels, in the human resources department, finance, transport, business development and other departments. Interviews are scheduled to take place from February to March 2009. I would like to use a tape recorder and take notes during the conversation. The interview will take approximately one hour. Statoil Nigeria will not be charged any monetary expenses. Information will be treated with confidentiality and with respect, and every single informant will be kept anonymous. The company's executive documents and other available data in the field of HSE and CSR would be of interest as secondary sources.

With HSE Management and CSR Management in mind, interviews and questions will focus on getting the individuals view on workplace conditions and environment, surroundings and local environment, building of reputation, HSE-and CSR culture. The role each and everybody plays, their responsibility, contribution and experiences will be valuable and useful information in the development of HSE, CSR and modern Management.

If Statoil Nigeria find my master project interesting and the company has topics or perspectives in the field of HSE or CSR that it wants to investigate, I would be open minded and willing to discuss such ideas.

For further information please contact me on my e-mail:
re.fjellgaard@stud.uis.no or fruelde@broadpark.no

Regards

Rita Fjellgaard Elde
Master student Change Management.

VEDLEGG 2

Lagos, February 24th 2009

Invitation to contribute to a master thesis project in Change Management.

I am a master student in Change Management at the University of Stavanger, and I have been doing the master program from Lagos. The master project is my final assignment and it has to be delivered before June 15th 2009. The topic of the master project is: From Health, Safety and Environment (HSE) to Corporate Social Responsibility (CSR). From HSE Management to CSR Management.

I would like to interview 15 persons in different positions in Statoil Nigeria. With HSE Management and CSR Management in mind, interviews and questions will focus on getting the individuals view on workplace conditions and environment, surroundings and local environment, building of reputation, HSE-and CSR culture. The role each and everybody plays, their responsibility, contribution and experiences will be valuable and useful information in the development of HSE, CSR and modern Management.

Interviews are scheduled to take place in March 2009. I would like to use a tape recorder and take notes during the conversation. The interview will take approximately one hour. Information will be treated with confidentiality and with respect, and every single informant will be kept anonymous. The taped interviews will be deleted after I have delivered my master project in June 2009.

You are one of fifteen persons I would like to interview. If you don't want to contribute, please let me know within March 2th 2009. After this date you will be contacted for further appointment.

For further information please contact me on my e-mail:
re.fjellgaard@stud.uis.no or fruelde@broadpark.no

Thanks and regards

Rita Fjellgaard Elde

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?
Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

VEDLEGG 3**INTERVJUGUIDE****A) HMS - Arbeidsmiljø/arbeidsplassforhold**

1. Hvordan vil du beskrive et godt arbeidsmiljø?
2. Hvordan opplever du ditt arbeidsmiljø?
3. Hva betyr felles verdier og lederprinsipper for ditt arbeidsmiljø?

B) HMS-kultur og HMS-ledelse

4. Hvordan vil du beskrive en god HMS-kultur?
5. Hvilken HMS-kultur ønsker du skal prege din bedrift?
6. Hva mener du er god HMS-ledelse?
7. Hvordan kombineres HMS, arbeidsmiljø og daglig drift?

C) CSR-kultur og CSR-ledelse

8. Hvordan vil du beskrive en god CSR-kultur?
9. Hvilken CSR-kultur ønsker du skal prege din bedrift?
10. Hva mener du er god CSR-ledelse?
11. Hvilket ansvar har bedriftens ledelse til å kommunisere bedriftens samfunnsansvar?

D) CSR - Omgivelser/nærmiljø/samfunn

12. Hvordan kan bedriften drive etisk forsvarlig?(i forhold til nærmiljø og samfunn)
13. Hvordan kan bedriften drive sikkerhetsforsvarlig (HMS og CSR)
14. Hvordan kan bedriften drive samfunnsmessig forsvarlig (CSR)?
15. Hva er bedriftens (Statoil Nigeria) samfunnsansvar?
16. Hva gjøres av aktiviteter innen samfunnsansvar (CSR-aktiviteter) i din bedrift?
17. Hva er effekten av Statoil Nigerias CSR-aktiviteter?
18. Hvor mener du grensen bør trekkes for det som er bedriftens samfunnsansvar?

E) Bedriftens omdømme

19. Hvilket omdømme tror du at ditt selskap (Statoil Nigeria) har?
 - 8.1 Lokalt
 - 8.2 Nasjonalt
 - 8.3 Internasjonalt.
20. Hvilken betydning har bedriftens (Statoil Nigeria) omdømme - for deg?
21. Hva tenker du eller ser du for deg, kan være en trussel mot bedriftens omdømme?

Tilpasse seg fremtiden eller være med å forme fremtiden?

Fra HMS til samfunnsansvar/CSR
Masteroppgave, Rita Fjellgaard Elde

INTERVIEW GUIDE

A) HSE – workplace conditions / working environment

1. How will you describe a good working environment?
2. How do you experience your workplace condition/ working environment?
3. What does common values and management principles means for your workplace condition / working environment?

B) HSE-culture and HSE Management

4. How would you describe a good HSE culture?
5. What kind of HSE culture do you want to characterize/impress your company?
6. What is good HSE Management to you?
7. How are HSE, working environment and daily management combined

C) CSR-culture and CSR Management

8. How would you describe a good CSR culture?
9. What kind of CSR culture do you want to characterize your company?
10. What is good CSR Management to you?
11. What sort/kind of responsibility has the company's management to communicate corporate social responsibility?

D) CSR – surroundings and local environment, society

12. How can the company manage/operate in an ethical responsible way?
13. How can the company manage/operate in a secure responsible way?
14. How can the company manage/operate in a social responsible way?
15. What is the company's (Statoil Nigeria) social responsibility?
16. What kind of CSR activities are taken place in your company?
17. What is the effect of Statoil Nigerias CSR- activities?
18. Do you think there are limitations to company's corporate social responsibility?(or should CSR be limited?)

E) Company's reputation

19. What sort/kind of reputation do you think Statoil Nigeria has:
a. Locally b. Nationally c. Internationally
20. What sort/kind of consequence has the company's reputation – to you?
21. What do you think can be a threat to the company's reputation?

VEDLEGG 4

Retningslinjer for rapportering av intervjusitater

1. Sitatene bør relateres til den generelle teksten
2. Sitatene bør kontekstualiseres
3. Sitatene bør tolkes
4. Det bør være balanse mellom sitater og tekst
5. Sitatene bør være korte
6. Bruk bare de beste sitatene
7. Intervjusitater bør gis en skriftlig form
8. Det skal utformes et enkelt symbolsystem for redigeringen av sitatene
(Kvale, 2006 188:189)

VEDLEGG 5

Sjekkliste arbeidsmiljø

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	✘											
		✘										
			✘									
				✘								
					✘							
						✘						
							✘					
								✘				
									✘			
										✘		
											✘	
												✘

✘ Indicates duty person against his/her duty month

Monthly Inspection will cover the following focus areas in the table

Duty Staff will observe/make remarks and provide recommendations as necessary.
This table will be presented at the end of duty tour.

Focus Areas	Observations	Remarks
<p>Ref FR10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documented HSE activities and processes • HSE program and its alignment • HSE committees • Risk assessment done continuously <p>Health</p> <ul style="list-style-type: none"> • How is health & work environment status monitored • Medical waste disposal in the clinic • Indoor climate monitoring and follow up • Areas with noise level over 83dB marked with warning signs? 		

<p>Apartments:</p> <p>Lagoon View Garden Flats/VC apartments</p> <p>Verify that the fire extinguishers have been serviced</p> <p>Check the fire escape ways – no obstructions</p> <p>Air conditioners service charts updated</p> <p>Are there issues to comment on? </p> <p>Boys Quarters</p> <p>General House keeping</p> <p>Does the boys' quarter pose health hazard?</p> <p>Comment on improvement areas</p> <p>..... </p>		
--	--	--

<p>Main Office</p> <p>Check the fire escape ways</p> <p>Toilet facilities in the office complex</p> <p>Comments: </p> <p>Kitchen</p> <p>General Cleanliness</p> <p>Your impressions</p> <p>What should be improved?</p>		
<p>Lagoon view water front</p> <p>General cleanliness.</p> <p>Improvement areas:</p>		
<p>Fuel & Diesel Storage areas</p> <p>Check that the pumps (Are pumps power in the off position when not in use?)</p> <p>VC Diesel Pump:</p> <p>Petrol Pump:</p> <p>Lagoon View</p>		
<p>Generator House/Generator</p> <p>Check the general cleanliness</p> <p>VC LVG</p> <p>Check that the servicing chart is in place and updated</p>		

<p>Check the fire bucket (Red) has sharp sand in it</p>		
<p>Gate Houses:</p> <p>Check that the guards have a good view from the gate house</p> <p>Check Cleanliness. VC gatehouse:</p> <p>Observe at least once how the guards attend to potential/intending visitors</p>		
<p>Maintenance:</p> <p>Verify safety work tools are available for use e.g. safety boots, safety helmet, goggles, etc</p> <p>Check the general tools keeping and the management.</p>		
<p>Electrical wires/Cables:</p> <p>Check all observable unsafe cabling network within and outside Statoil complex</p>		
<p>Fire Extinguishers,</p> <p>Check that the servicing has been carried out and are all in appropriate places</p>		

<p>Fire drill</p> <p>Request to sound the alarm at your own choosing</p> <p>Note the respond time by all staff</p>		
<p>First Aid Box</p> <p>Check the update, request for replenishment where necessary</p>		
<p>Vehicle Inspection</p> <p>Check the general cleanliness (Emphasis on the inside)</p> <p>Are the fire extinguishers fastened up to the body of the vehicles?</p> <p>Are the first aid boxes updated?</p> <p>Do we have water in the vehicle for long hour's travels?</p>		
<p>At least once, check that the Staff wear safety belt when driving in the Nikky Taurus Buses</p> <p>Are we complying with the need to wear safety belts? Why? What should be done?</p>		
<p>IT:</p> <p>General comments on IT and Telecommunications</p> <p>Propose and improvement area with IT and Telecoms</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>		

Recommendations:

Name:

Sign:.....

Date: