



---

# **SAMFUNNSANSVAR UNDER OMSTILLING.**

---

-Nedbemanning er pyton!

**Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger 2016**  
Iris Eilertsen Vold

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

*MASTEROPPGAVE*

---

**SEMESTER:** 2016

**FORFATTER:** Iris Eilertsen Vold

**VEILEDER:** Kristin Engh

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Samfunnsansvar under omstilling.

*-Nedbemanning er pyton!*

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Samfunnsansvar, nedbemanning, etiske dilemma, rettslig regulering.

---

**SIDETALL:** 72

**STAVANGER** \_\_\_\_\_ **14.juni 2016** \_\_\_\_\_

**DATO/ÅR**

## **Sammendrag**

Rogaland fylke har gjennom årene 2015 og 2016 vært preget av en økning i arbeidsledighet da rådende markedsmekanismer fordrer behov for omstilling og endring i oljebransjen. Bransjesituasjonens ringvirkninger forplanter seg i det norske næringsliv og storsamfunn, da volumet på permitterte og oppsagte er markant.

Denne masterutredningen tar utgangspunkt i nedbemanningsprosessen hos én bestemt oljeservicebedrift lokalisert på Forus i Rogaland. Formålet med studien er å undersøke hvorvidt bedriftens ansatte opplever at det er mulig å utøve samfunnsansvar ved nedbemanning av virksomheten. Studien er bygget opp som en kvalitativ utredning, hvor det empiriske grunnlaget utgjøres av informantintervju med sentrale ansatte.

Studien har avdekket at informantenes rolle i nedbemanningsprosessen har vesentlig betydning for den enkeltes opplevelse av virksomhetens samfunnsansvarsutøvelse. Informantene har tilsynelatende ulik forståelse og tilnærming til samfunnsansvarsbegrepet, noe som preger deres tanker om studiens tema. Informantenes varierende perspektivtilnærming har videre betydning for deres oppfatning om bedriftens prioriteringer ved nedbemanning av organisasjonen.

Masterutredningen streber mot å knytte studiens empiri opp mot anvendt teori, med den intensjon å belyse temaets kompleksitet og legitimitet. Studiens diskusjon trekker frem sentrale informantutsagn som understøtter den teoretiske tilnærmingen, i tillegg til å illustrere variasjoner i informantenes ståsted. Videre fremgår det av studiens konklusjon at informantene opplever at bedriften faktisk utøver samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen, da gjennom ulike prioriteringer og hensyn. Til tross for erkjennelsen av et samfunnsansvarlig engasjement konkluderer studien med at virksomhetens situasjonsbetingelser er avgjørende for graden av utøvelse. Studien belyser at grensesnittet mellom bedriftens økonomiske, rettslige og etiske plikter er sentrale for utfallet av beslutninger i prosessen.

## **Forord**

Denne masterutredningen representerer avslutningen på min mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er skrevet våsemesteret 2016, og tilsvarer 30 studiepoeng.

Det føles naturlig å uttrykke takknemlighet overfor de personer som har bidratt til at oppgaven nå er ferdigstilt. Først og fremst må jeg få takke min veileder Kristin Engh for gode innspill og faglige diskusjoner det siste halvåret. Videre må jeg få takke Bilfinger Industrier AS for innpass i bedriften, og for deres imøtekommenhet. De ansatte i Bilfinger Industrier AS som samtykket til å bidra i prosjektet fortjener en stor takk, for deres spennende refleksjoner omkring studiens tema.

Til slutt må jeg få trekke frem mine nærmeste; familie og venner. Takk for tålmodighet, toleranse og raushet. Deres forståelse og støtte har bidratt til at prosessen har vært lærerik, spennende og fri fra dårlig samvittighet.

Stavanger, 14. juni 2016

---

Iris Eilertsen Vold

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	8
<b>1.1 Fra særstilling til omstilling i petroleumssektoren</b> .....	8
<b>1.2 Implikasjoner ved omstilling i petroleumssektoren</b> .....	8
<b>1.3 Nedbemanning av næringslivet</b> .....	9
<b>1.4 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål</b> .....	10
<b>1.5 Kontekst og bakgrunn for valg av problemstilling</b> .....	10
<b>1.6 Personlige motiver og intensjoner ved valg av problemstilling</b> .....	11
<b>1.7 Studiens hensikt og kontekst</b> .....	11
<b>1.8 Perspektiv tilnærming</b> .....	12
<b>2. Studiens forskningsdesign</b> .....	13
<b>2.1 Valg av metodisk tilnærming</b> .....	13
<b>2.2 Kvalitative metoder</b> .....	14
<b>2.3 Intervju som datakilde</b> .....	14
<b>2.4 Utvelgelse av informanter</b> .....	15
<b>2.5 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	15
<b>2.6 Aktivt informantintervju</b> .....	16
<b>2.7 Bearbeiding av data og analyse</b> .....	16
<b>2.8 Svakheter ved gjeldende forskningsdesign</b> .....	17
2.8.1 Troverdighet ved studiens funn .....	17
2.8.2 Størrelse på utvalget .....	18
2.8.3 Kandidatens og informantenes forutinntatthet .....	18
2.8.5 Tolkning og definering av funn .....	19
2.8.6 Valg av metodisk tilnærming og forskningsstrategi .....	19
2.8.7 Anvendelse av teori og tidligere forskning .....	20
<b>2.9 Analyse av datafunn</b> .....	20
<b>3. Teoretisk tilnærming</b> .....	20
<b>3.1 Kompleksiteten ved bedrifters samfunnsansvar</b> .....	20
<b>3.2 Debatten om bedrifters samfunnsansvar</b> .....	21
<b>3.3 Viktigheten av næringslivsetikk</b> .....	21
<b>3.5 Samfunnsansvar i norsk næringsliv</b> .....	23
<b>3.6 Bedriftens økonomiske ansvar</b> .....	25
3.6.1 Forholdet mellom økonomi og etikk .....	25
3.6.2 Økonomi, samfunnsansvar og nedbemanning .....	26
<b>3.7 Bedriftens legale ansvar</b> .....	27

3.7.1 Rettslig regulering av arbeidslivet.....	27
3.7.2 Kapittel 15. Opphør av arbeidsforhold.....	28
3.7.3 Vern mot usaklig oppsigelse .....	28
3.7.4 Oppsigelser på grunn av virksomhetens forhold .....	28
3.7.5 Utvalgskriterier ved overtallighet.....	29
<b>3.8 Bedriftens etiske ansvar .....</b>	<b>30</b>
3.8.1 Egoisme, altruisme og etisk rasjonalisme.....	30
3.8.2 Næringslivets innflytelse og makt .....	31
3.8.3 Bedrifter som ansvarlige samfunnsborgere .....	32
3.8.4 Næringslivsetikk.....	33
3.8.5 Næringslivets verdigrunnlag .....	34
3.8.6 Etske dilemma i nedbemanningssituasjoner.....	35
<b>4.Analyse .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Analysens ulike trinn.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Valg av analysetilnærming .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Kategorisering av data .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Intervjuanalyse som teoretisk lesning .....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Reliabilitet og validitet ved analyse.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Subjektiv fortolkning av funn .....</b>	<b>40</b>
<b>5.Diskusjon .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Samfunnsansvar fra ulike perspektiver .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Hensynet til arbeidstakeren.....</b>	<b>42</b>
5.2.1 Tiltak for overtallige.....	44
<b>5.3 Hensynet til bedriften.....</b>	<b>46</b>
<b>5.4 Hensynet til storsamfunnet.....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 Etisk ansvarlighet eller rettslig forpliktelse? .....</b>	<b>51</b>
<b>5.6 Samfunnsansvar i utvelgelseskriterier .....</b>	<b>54</b>
<b>5.7 Bilfinger sin etiske standard .....</b>	<b>56</b>
<b>5.8 Forkledd egoisme, eller genuin ansvarlighet?.....</b>	<b>58</b>
<b>5.9 Bransjemessige ringvirkninger og implikasjoner.....</b>	<b>60</b>
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Hovedfunn.....</b>	<b>62</b>
6.1.2 Hvilket handlingsrom angir rettsreguleringen for bedriftens samfunnsansvarsutøvelse? ....	62
6.1.2 Hvilke etiske dilemma kan oppstå i nedbemanningssprosesser som har betydning for utøvelse av samfunnsansvar? .....	63
6.1.3 Hvilken bevissthet har virksomheter om sitt samfunnsansvar?.....	64

<b>6.2 Forholdet mellom teori og empiri .....</b>	<b>64</b>
<b>6.3 Implikasjoner .....</b>	<b>64</b>
<b>6.4 Begrensninger ved studien .....</b>	<b>65</b>
<b>7. Kildeliste .....</b>	<b>66</b>
<b>8. Vedlegg .....</b>	<b>70</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Fra særstilling til omstilling i petroleumssektoren

Norsk olje- og gassproduksjon har gjennom sysselsetting, innovasjon og konkurransekraft bidratt til økt velstand og høy verdiskapning i det norske samfunn (Regjeringen, u.å.).

Gjennom de over førti årene med norsk oljeproduksjon har næringen gitt kraftige impulser til både opp- og nedganger i resten av økonomien, og i de siste elleve årene har impulsene vært gjennomgående positive (Cappelen mfl, 2014). Til tross for at petroleumsnæringen bare sysselsetter ca.9 prosent av den norske arbeidsstyrken, står næringen likevel for om lag 20 prosent av statens samlede inntekter (Regjeringen, u.å.).

Petroleumsnæringen har lenge opplevd å være i særstilling, noe også det norske samfunn har dratt goder av. I 2014 skjedde imidlertid et kraftig oljeprisfall, som tilsynelatende kan komme til å bli varig (Cappelen mfl., 2014). I 2011 var den gjennomsnittlige oljeprisen 110 dollar per fat, mens den i mai 2016 ligger på omkring 50 dollar per fat (Halvorsen, 2016).

Det fremgår i rapporten «*Virkninger på norsk økonomi av et kraftig fall i oljeprisen*» (Cappelen mfl, 2014) at aktivitet i petroleumsnæringen gir betydelige ringvirkninger i form av etterspørsel av varer og tjenester knyttet til investeringer og arbeidskraft. Rapporten hevder videre at norsk økonomi i stor grad er følsom overfor utvikling og endringer i petroleumsnæringen. For norsk økonomi vil fallet i oljeprisen medføre en reduksjon i landets inntekter, samt at etterspørsel om leveranser fra norske bedrifter svekkes som følge av redusert lønnsomhet (Cappelen mfl., 2014). Til tross for at økonomien hevdes å være tilpasningsdyktig, kan den ikke eliminere tapet av nasjonalinntekten som olje og gass har representert for landet (Cappelen mfl., 2014).

## 1.2 Implikasjoner ved omstilling i petroleumssektoren

Tidligere statsråd Vidar Helgesen sa på NHO og NFD sitt indre markeds konferanse (Oslo, 20. november 2015);

*«Vi visste at oljen ikke for alltid ville være drivkraften i norsk økonomi, men vi visste ikke at omstillingen skulle skje så fort. Det kraftige oljeprisfallet i fjor høst, og den følgende nedgangen i olje- og gassvirksomheten, varslet for alvor overgangen fra særstilling til omstilling. Vi står nå i en ny virkelighet»* (Helgesen, 2015).



Lavere aktivitet i petroleumsnæringen og redusert etterspørsel, har påvirket mange oljerelaterte virksomheter i Norge, og har ført til at bedrifter ser seg nødt for å kutte kostnader. I 2015 og starten på 2016 har flere bedrifter måttet nedbemanne sine organisasjoner, som resultat av nedgangstider på markedet. I 2014 var 78094 personer, bosatt i Norge, sysselsatt i petroleumssektoren (Ekeland, 2015). Rapporten viser en redusert økning i sysselsetting innenfor sektoren fra 10,9 prosent i 2012, til 2,3 prosent i 2014. Norsk Petroleum opplyser om at det i april 2016 foreligger 2000 varsler om permittering og oppsigelser for bransjen bare i Rogaland fylke (Redaksjon Petro, 2016).

Tilstanden for norsk petroleumsvirksomhet har ført til at mange bedrifter har erkjent et endringsbehov. Det hevdes at virksomheter uten den nødvendige omstillingsevne vil kunne bli møtt med konsekvenser som tap av arbeidsplasser (Fougner, Aasheim, Øydegard, Frogner, Bergh, Sundet, 2003). Den nødvendige omstilling som bedrifter må forholde seg til har implikasjoner for individ, organisasjon og samfunn for øvrig. Til tross for dette anses omstillingsevne som en viktig forutsetning for velstand og økonomisk vekst (Ekeland, 2015). Det virker tilsynelatende som at næringsutviklingen innrettes mot spesialisering, høyere kompetanse og bedre omstillingsevne (Mæland, 2014).

### **1.3 Nedbemanning av næringslivet**

I de tilfeller hvor bedriftens omstillingsbehov har påvirkning på bemanningssituasjonen, vil det kunne bli aktuelt med oppsigelser av arbeidstakere. I norsk arbeidslivssammenheng er prinsippet om arbeidstakers stillingsvern sterkt etablert, noe som igjen vil ha betydning for arbeidsgivers fleksibilitet i nedbemanningsprosessen (Fougner mfl., 2003). De rettslige rammene som arbeidsgiver plikter å forholde seg til, vil til en viss grad angi retningslinjer og hensyn som må tas ved nedbemanning (Fougner mfl., 2003). Til tross for at det foreligger noen rettslige krav, vil arbeidsgivers styringsrett muliggjøre bruk av skjønsmessige avveininger knyttet til utvelgelse av overtallige ansatte (Fougner mfl., 2003).

Gjennom tidene har massemedia belyst tilfeller hvor det har blitt reist tvil om de kriterier som har blitt anvendt i forbindelse med oppsigelser av ansatte (Fougner mfl., 2003). Det fokus som har blitt rettet mot tvilsomme nedbemanningsprosesser, påpeker hvor sammensatte og komplekse slike skjønsmessige vurderinger kan oppleves. Videre er det nærliggende å påpeke at bruk av skjønsmessige vurderinger beror på etikk og moral, hvor ulike hensyn

veies opp mot hverandre. I forbindelse med nedbemanning vil etikk forstås som verdier knyttet til handling og praksis (Pojman, 2007).

#### **1.4 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål**

Studiens problemstilling lyder som følger;

*«Hvordan kan bedriften utøve samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen?».*

Problemstillingens ordlyd fremstår relativt generell, og angir ingen umiddelbare avgrensninger i forhold til fokusområder. Videre tillater problemstillingen at kandidaten og studiens informanter kan tolke hva som legges i begrepet «samfunnsansvar». Da hensikten er å undersøke om man kan identifisere et samsvar mellom utøvelse av samfunnsansvar og gjennomføring av nedbemanning, fremstår problemstillingen gunstig.

Problemstillingen indikerer ikke at det faktisk eksisterer et forhold mellom samfunnsansvar og nedbemanning, noe som påkrever presise forskningsspørsmål som et redskap for datainnsamling. Studiens forskningsspørsmål vil være:

1. Hvilket handlingsrom angir rettsreguleringen for bedriftens samfunnsansvarsutøvelse?
2. Hvilke etiske dilemma kan oppstå i nedbemanningsprosesser som har betydning for utøvelse av samfunnsansvar?
3. Hvilken bevissthet har virksomheter om sitt samfunnsansvar?

#### **1.5 Kontekst og bakgrunn for valg av problemstilling**

Problemstillingens kan hevdes å være svært samfunnsaktuell da nyhetsbildet gjennom årene 2015 og 2016 har vært preget av store omveltninger i oljebransjen, som følge av nedgangstider og behov for omstilling. Det virker tilsynelatende som at omstillingsbehovet i bransjen fungerer som reaktive svar på markedsmekanismer som styrer aktivitetsnivå i sektoren. Følgelig kan man utlede at endringene har som siktemål å være tiltak i forbindelse med nødvendige kostnadsreduksjoner for de enkelte selskapene. Det belyses stadig store bemanningskutt i sektoren, hvor ulike selskaper trekkes frem i media i forbindelse med interne prosesser og prosedyrer for nedbemanning.

Til tross for at det er arbeidsgivers rett å organisere sin virksomhet, fremsetter nedbemanningsprosessen mange og varierende krav til den enkelte bedrift, da særlig med hensyn til nasjonale lover og reguleringer (Granden, 2006). Arbeidsmiljøloven påpeker strenge saksbehandlingsregler, krav til informasjon og drøftingsmuligheter for berørte parter

(Larsen, 2001). Foruten å sikre etterlevelse av lovverket, har arbeidsgiver følgelig et ansvar overfor selve bedriften og dens omgivelser, noe som fører til at ledelsen må balansere ulike hensyn. Det er nærliggende å hevde at nedbemanningsprosesser fremsetter prekære utfordringer på mange nivåer, fra det individuelle og helt ut i det samfunnsmessige.

Bedrifters samfunnsansvar har gått fra å være ett omdiskutert og kritisert tema, til et akseptert og relativt legitimt begrep i næringslivssammenheng. Til tross for at en erkjenner at bedrifter til en viss grad kan regnes ansvarlige for implikasjoner ved sine aktiviteter, vil ikke den juridiske reguleringen kunne favne om alle virksomhetsområder. Samfunnsansvarsbegrepet har på populært vis blitt anvendt i forbindelse med temaer som menneskerettigheter, bærekraftig utvikling og fattigdom. Denne oppgaven vil derimot forsøke å knytte samfunnsansvarsutøvelse opp mot nedbemanningsprosessen i en bestemt oljeservicebedrift.

### **1.6 Personlige motiver og intensjoner ved valg av problemstilling**

Valg av tema og problemstilling baseres på kandidatens nysgjerrige holdning til de prosesser som forløper seg i næringslivssammenheng; der hvor hensynet til bedriften utfordres av forventet hensyn til arbeidstaker. Temaer som omhandler etiske beslutninger, skjønnsmessige avveininger og strategiske analyser er blant dem som gir liv til kandidatens fascinasjon og interesse for det private næringsliv. Studiens hensikt er å undersøke hvorvidt man kan tale om bedrifters samfunnsansvarsutøvelse under nedbemanning, og om informantene opplever at det er reelt å trekke slike paralleller.

### **1.7 Studiens hensikt og kontekst**

Studien vil ta utgangspunkt i nedbemanningssituasjonen til en bestemt oljerelatert bedrift, lokalisert på Forus i Rogaland. Bilfinger Industrier AS har som resultat av redusert lønnsomhet og avtakende virksomhetsaktivitet, erkjent behovet for kostnadsreduksjoner gjennom nedbemanning. Selskapet har i løpet av 2015 og 2016 gjennomgått flere nedbemanningsrunder, delvis grunnet opphør av kontrakter.

Bilfinger Industrier AS sin virksomhet knyttes opp mot oljeservicenæringen, hvor de primært driver med stillas, innredning og arkitektur. Bedriftens eiere har tilhold i Tyskland, men virksomheten har også flere avdelinger i Norge. Bilfinger Industrier AS preges av lavmarginsfag, noe som gjør at de i forhold til andre bedrifter har relativt liten inntjening. Virksomheten preges i stor grad av det stagnerende aktivitetsnivået i sektoren, da

vedlikeholdsarbeid i bransjen synes å bli nedprioritert, samtidig som konkurransen om kontraktene er stor.

I 2010 inngikk Bilfinger Industrier AS en stor kontrakt med Statoil, som tilsa at bedriften måtte rekruttere nye ansatte. I løpet av 1,5 år ansatte Bilfinger Industrier AS om lag 1200 personer, da rammeavtalen med Statoil ikke fastsatte noen øvre volumgrense. I 2014 begynte bedriften imidlertid nedtrapping, og på møtetidspunktet hadde 900 ansatte sluttet i virksomheten. Under møtet kommer det frem at bedriften mest sannsynlig har en lang vei igjen før de kan si seg ferdige med nedbemanningen. For at bedriften skal kunne beholde arbeidsstokken slik den fremstår på møtetidspunktet, er de avhengige av å inngå nye kontrakter.

Studien vil i stor grad ha fokus på Bilfinger Industrier AS sin virksomhetsetikk hva angår planlegging og gjennomføring av nedbemanning. I den forbindelse vil oppgaven undersøke hvorvidt de ansatte opplever at bedriften har en reell mulighet for å utøve samfunnsansvar i prosessen, da i forhold til de rettslige rammer som eksisterer i norsk arbeidslivskontekst. Studien vil også ha fokus på forekomsten av etiske dilemma i nedbemanningsprosessen, med hovedvekt på prioritering mellom utvelgelseskriterier. Videre vil studien forsøke å belyse bedriftens tanker om grensesnittet mellom det offentlige sitt ansvar for overtallige arbeidstakere, kontra næringslivets ansvar.

### **1.8 Perspektiv tilnærming**

Gjeldende oppgave vil innta arbeidsgiver perspektivet, med fokus på ledelsesavveininger som ligger til grunn for beslutninger som fattes i nedbemanningsprosesser. Planlegging og gjennomføring av nedbemanning tilfaller bedriftens HR-avdeling, som i hovedsak har ansvaret for prosessen. Foruten å få innblikk i HR-avdelingens refleksjoner omkring nedbemanningsprosessen, vil oppgaven også belyse den opplevelsen andre involverte ansatte har om prosessens forløp.

Bilfinger Industrier AS vil representere en typisk oljerelatert virksomhet, som forhåpentligvis kan belyse hvordan slike bedrifter kan tenke om planlegging og gjennomføring av nedbemanningsprosesser. Oppgaven ønsker å tilby innsikt i og kunnskap om de ledelsesbeslutninger som ligger til grunn for utvelgelseskriterier i nedbemanningsprosessen, sett i forbindelse med utøvelse av samfunnsansvar.

Studiens data bygger på intervju med strategisk utvalgte informanter, som alle har tilknytning til nedbemanningsprosessen i gjeldende bedrift. Informantenes rolle og involvering i nedbemanningen er av varierende art, noe som muligens gir funnene større mangfold og mer nyanse. Videre vil innsamlede data bero på individuelle refleksjoner fra de utvalgte informantene, da disse både taler på vegne av seg selv men også bedriften. Dataene avspeiler de enkelte informanters meningsforståelse og tolkning av intervju spørsmålene, noe som igjen leder til variasjon i innsamlede data.

## **2. Studiens forskningsdesign**

Vitenskapelig metode beskrives av enkelte teoretikere som en rasjonell aktivitet som benyttes for å fremlegge argumenter og slutninger for å understøtte holdbarheten av en påstand eller en observasjon (Lund, Kleven, Kvernbekk, Christophersen, 2002). Forskningsdesignet til en studie fungerer som en overordnet plan, og skal bidra til å besvare foreliggende problemstilling og forskningsspørsmål (Blaikie, 2010).

Det følgende kapittelet vil gi en innføring i forskningsprosjektets metodiske tilnærming, samt belyse valg som er fattet underveis i prosessen. Videre vil kapittelet fremheve noen av forskningsdesignets svakheter og utfordringer, da for å sikre innsyn og åpenhet om prosjektets ulike faser. Forhåpentligvis vil kapittelet bidra til økt forståelse for de argumenter og slutninger som fremkommer gjennom oppgaven.

### **2.1 Valg av metodisk tilnærming**

I vitenskapelig forskningssammenheng skiller man i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode, som begge anvendes for å besvare ulike typer problemstillinger (Maxwell, 2005). Kvalitativ metode kan betraktes som en aktivitet som handler om å tolke, definere og eventuelt redefinere de observasjoner og innsikter man tilegner seg gjennom forskningsprosjektet (Stake, 2010). Gjeldende forskningsstudie vil ha fokus på kvalitativ metode med en *abduktiv* tilnærming. Ved en abduktiv tilnærming kan man fokusere på en spesifikk situasjon eller oppfatninger knyttet til ett sosialt fenomen som man streber mot å forstå (Maxwell, 2005). Videre vil anvendelse av kvalitativ metode gi anledning til å studere ord og ytringer, i motsetning til tall og statistikk som ved kvantitativ metode (Blaikie, 2010).

Bruken av kvalitativ metode vil tillate en fleksibilitet hva angår å modifisere studiens forskningsdesign underveis i prosessen (Maxwell, 2005). I de tilfeller man studerer sosiale fenomener eller samhandler med informanter, vil man kunne oppleve at man endrer innstilling

til prosjektets opprinnelige mål. Videre vil man i samhandling med informanter få økt innsikt i de kontekstuelle forutsetninger som eksisterer rundt situasjonen (Maxwell, 2005).

## **2.2 Kvalitative metoder**

Som det nevnes i oppgavens innledning vil forskningsprosjektet strebe mot å besvare problemstillingen gjennom å fokusere på én oljerelatert virksomhet. Forskningsprosjektet kan på så måte betraktes som en kvalitativ utredning, med anvendelse av informantintervju som metode for datainnsamling (Blaikie, 2010). Grunnet prosjektets ressursbegrensninger hva angår tidsperspektiv, vil informantintervju representere den eneste datakilden. Videre oppleves problemstillingens tema som svært komplekst, noe som gjør at valg av informantintervju spisser oppgavens tilnærming. Den anvendte teorien vil videre støtte opp om den empiri som samles inn gjennom informantintervjuene.

Det fremgår av Maxwell (2005) at en endelig strukturering av forskningsprosjektet i forkant av gjennomføring ofte kan lede til en forutinntatthet hos forsker. Videre påpekes at kvalitative datakilder ikke bare favner om de som er strengt formelle, men også de inntrykk og observasjoner som gjøres i løpet av prosessen. Slike uformelle data kan gi substans og nyanse til studiens slutninger, da de supplerer på det som ytres verbalt (Maxwell, 2005). Gjeldende forskningsprosjekt har til en viss grad blitt strukturert gjennom intensjonen om å gjennomføre informantintervjuer med bedriftens ansatte. Intervjuprosessen har blitt styrt av en utarbeidet intervjuguide basert på prosjektets forskningsspørsmål, samt det teoretiske bakteppet for studien.

Foruten det skriftlige forarbeidet, har prosjektet også inkludert informasjon fra mer uformelle situasjoner og datakilder. De uformelle kildene har blant annet vært møter med bedriftens ansatte, samt observasjoner gjort ved besøk hos virksomheten. Hensikten med å inkludere denne type informasjon i oppgaven er å illustrere kontekstuelle forutsetninger i informantenes omgivelser (Maxwell, 2005).

## **2.3 Intervju som datakilde**

Et av særtrekkene ved kvalitative metoder er at man studerer avgrensede enkeltmiljøer, slik som virksomheten Bilfinger Industrier AS, hvor målet er en helhetlig skildring av prosesser og særtrekk ved situasjonen (Krumsvik, 2013). Forskningsprosjektet har anvendt det som kalles et *halvstrukturert informantintervju*, hvor fokuset har vært på informantenes fortolkning av problemstillingens fenomen (Krumsvik, 2013). Ved bruk av intervju ønsker

studien å belyse informantenes oppfatning av hvordan Bilfinger Industrier AS utøver samfunnsansvar ved nedbemanning av virksomheten.

Til tross for at intervjuguiden legger føringer for sentrale emner knyttet til problemstilling, vil en halvstrukturering av situasjonen også tillate andre perspektivtilnærminger (Krumsvik, 2013). I løpet av intervjuene har informantene kommet med ytringer som har krevd oppfølgingsspørsmål og behov for utdyping. Dette har videre ført til at studien har oppnådd ny innsikt og kunnskap om virksomhetens og informantenes situasjon.

## **2.4 Utvelgelse av informanter**

Ett av de ultimate målene for prosessen har vært å sikre innhenting av relevante og anvendelige data. Forskningsprosjektets tema og problemstilling la i seg selv føringer for hvilke informanter det kunne være aktuelt å prate med, da deres kjennskap til nedbemanningsprosessen i Bilfinger Industrier AS var en gitt betingelse. Det nevnte kriteriet var derimot det eneste som ble satt, hvorpå resten av utvelgelsen ble overlatt til bedriften selv. Forskningsprosjektets kontaktperson foreslo aktuelle ansatte til intervjuene, da vedkommende hadde bedre kjennskap til de ansattes rolle i omstillingsprosessen.

Basert på bedriftens størrelse og antall involverte ansatte i nedbemanningsprosessen, valgte studiens kontaktperson ut fire informanter, inklusivt seg selv. Informantene hadde ulik stilling og rolle i bedriften, men også varierende involvering i selve nedbemanningsprosessen. To av informantene hadde direkte tilknytning til hele gjennomføringen av prosessen, og dermed også god kjennskap til vesentlige momenter ved situasjonen. En av informantene hadde driftsansvar i bedriften, og var delaktig i utvelgelsesprosessen. Den siste informanten fungerer som klubbleder i bedriften, og er ansvarlig for å representere arbeidstakerne under nedbemanningsprosessen.

## **2.5 Gjennomføring av intervjuene**

Det er ikke i kandidatens intensjon å gjengi hele intervjuprosessen forløp, men det er likevel ønskelig å gi en kortfattet innføring i hvordan prosessen ble planlagt og gjennomført. På intervjutidspunktet som var mars 2016, stod bedriften midt i en nedbemanningsrunde, noe som gjorde at det naturlig å avholde intervjuene hos virksomheten. Samtlige informanter ble i forkant av intervjuet informert om at deltakelsen var frivillig, og at de på ett når som helst tidspunkt kunne velge å trekke seg fra prosjektet. Videre ble deltakerne spurt om samtalen kunne tas opp på bånd. Bedriftens kontaktperson avgjorde at det ikke var nødvendig med

samtykkeskjema for noen av partene, og at gjensidig tillit skulle være styrende for samarbeidet.

Alle intervjuene ble avholdt i løpet av en uke, hvor hvert intervju hadde varierende lengde. Informantene fikk alle spørsmål fra den samme intervjuguiden, mens oppfølgingsspørsmålene varierte parallelt med informantenes selvstendige svar. Intervjuprosessen tok form som en halvstrukturert samtale, da det var interessant å følge opp informantenes ulike fokusområder. I det følgende vil kapittelet kort redegjøre for den intervjupraksis som kandidaten ønsket å benytte seg av.

## **2.6 Aktivt informantintervju**

En tilnærming til intervjusituasjonen er å legge opp til en aktiv samtalebasert struktur, hvor det nærmest foregår en dialog mellom partene (Andersen, 2006). Samtalebaserte intervju skildres ofte som ustrukturerte, usystematiske og tematiske, noe som i seg selv kan oppleves som en negativ beskrivelse. Det som imidlertid er idealet med en slik form for intervju, er at forsker inntar en aktivt lyttende rolle, og stiller åpne spørsmål til informanten (Andersen, 2006). En erfaring gjort under intervjuene er at en uformell tilnærming til prosjektet legger til rette for en avslappet dialog mellom partene. Informantene opplevdes svært trygge under omstendighetene, og samtlige pratet fritt om temaet.

Tradisjonelt sett har man vært av den oppfatning at intervjuer skal forholde seg strengt objektiv i situasjonen, for å unngå at informantene ledes i prosjektets favør. Det fremgår derimot i Andersen (2006) sin artikkel, «*Aktiv informantintervjuing*», at objektivitet kan legge restriksjoner på den informasjon forskeren evner å utlede fra informanten. Det er nærliggende å hevde at så lenge man opptrer profesjonelt som intervjuer, vil det ikke være skadelig at man fremstår mer aktiv i samtalen enn hva tradisjonen formidler. Videre kan man anta at intervjuerens atferd har innflytelse på de data man evner å innhente.

## **2.7 Bearbeiding av data og analyse**

Som ledd i å sikre fullstendig innhenting av data ble det anvendt lydopptaker under samtlige intervju. Dette ble gjort bevisst for å redusere sannsynligheten for at vesentlige refleksjoner skulle bli oversett. Det faktum at intervjuene er tatt opp på bånd er videre med på å øke reliabiliteten til data, da de ikke tufter på forskerens subjektive minne (Andersen, 2006). Lydopptakene ble transkribert ut i fullstendig tekst, slik at koding og analyse ble mer strukturert og oversiktlig.



Det finnes utallige metoder for dataanalyse, hvor den enkelte har både styrker og svakheter ved seg. Forskningsprosjektet har imidlertid ikke anvendt noen bestemt modell, da data heller har blitt kodet i kategorier etter samsvar med forskningsspørsmålene. Ved å kode data etter kategorier ble det klart at de svar som fremkom gjennom intervjuene faktisk samsvarte med studiens forskningsspørsmål (Gillham, 2005). Kategoriene blir i oppgaven gjengitt etter passende overskrifter, for å illustrere tilknytning til anvendt teori. Fortolkning av informantenes svar vil bli formidlet i et eget kapittel, hvor de mest vesentlige refleksjonene vil bli gjengitt.

De presenterte funn vil ikke foreligge som årsaksforklaring på det undersøkte fenomen, men heller som ett forsøk på en beskrivelse av de sosiale mekanismer som ligger til grunn (Kalleberg, Malnes, Engelstad, 2009). Det hevdes at en beskrivelse kan inneholde informantenes tolkning av den situasjon de befinner seg i, noe som leder an til en forklaring av såkalte sosiale forhold (Kalleberg et. Al, 2009). En av samfunnsvitenskapenes grunnleggende oppgaver skildres som det å vurdere samfunnsmessige forhold i lys av eksplisitte verdistandarder (Kalleberg et. Al, 2009). Gjeldende forskningsprosjekt er i stor grad opptatt av å drøfte mulige verdistandarder for utøvelse av samfunnsansvar under nedbemanning.

## **2.8 Svakheter ved gjeldende forskningsdesign**

Det er nærliggende å hevde at man kan identifisere svakheter ved de fleste forskningsdesign, da forskere som individer er svært ulike i sine preferanser og arbeidsmåter (Blaikie, 2010). Enkelte påstår at ettersom et forskningsdesign skal representere en form for logisk resonnement og argumentasjon for en eller flere påstander, skal man kunne bedømme kvaliteten ved designet (Yin, 2014). Det fremstår som naturlig å avslutte kapittelet med en presentasjon mulige svakheter ved forskningsprosjektet.

### **2.8.1 Troverdighet ved studiens funn**

Forhåpentligvis fremgår det av metodekapittelet at kandidaten er ydmyk for de fallgruver og utfordringer som knyttes opp mot forskningsprosessen. Det er nærliggende å påstå at man streber etter å kunne presentere et forskningsprosjekt som anses troverdig og som kan etterprøves av andre (Yin, 2014). I metodisk litteratur fremheves ulike indikatorer for måling av et forskningsprosjekts kvalitet, deriblant *reliabilitet* og *validitet* (Gillham, 2005). I forbindelse med gjeldende forskningsprosjekt føles det nærliggende fremheve studiens *intervjureliabilitet* og *intervjuvaliditet* (Krumsvik, 2013).

Intervjureliabiliteten viser hvorvidt innhentede data er behandlet og presentert på solid og troverdig vis (Krumsvik, 2013). Det faktum at transkripsjon av intervjuene er basert på autentiske lydopptak, kan hevdes å bidra til å styrke reliabiliteten ved databehandlingen. Forskningsprosjektet har derimot ikke anvendt spesialiserte dataprogram for analyse og kategorisering, noe som kan betraktes som en svakhet ved studien (Krumsvik, 2013). Intervjuvaliditeten er tett knyttet til studiens reliabilitet, og handler om hvordan studien gjengir data (Krumsvik, 2013). Ved innhenting og bearbeiding av data har idealet vært fullstendig objektivitet, da subjektiv fortolkning tilfaller prosjektets senere faser (Maxwell, 2005). Ved å transkribere ordrett fra lydopptak sikrer man til en viss grad slik objektivitet, men det finnes sannsynligvis fallgruver også her.

### 2.8.2 Størrelse på utvalget

Studiens informantutvalg kan fremstå noe snevert, da med tanke på størrelse. I løpet av forskningsprosjektets forløp derimot, ble kandidaten overbevist om at størrelsen på utvalget ikke var av betydning for å kunne illustrere Bilfinger Industrier AS sin situasjon i forhold til den satte problemstilling. Tross i at utvalget var lite av størrelse, representerte likevel de utvalgte informantene nøkkelpersoner i bedriften, som hadde betydning for nedbemanningsprosessen. Kandidatens kontaktperson valgte ut de informanter som var sentrale for studiens tema, noe som på sett og vis sikret representativitet hva problemstillingen angår.

Det er klart at kandidaten kunne ha valgt å inkludere flere ansatte i studien for å øke utvalget, men det hadde ikke garantert en bedring av de funn som ble gjort. Dersom man hadde utvidet utvalget, ville man ha risikert at man måtte ha revidert intervjuguiden underveis i prosessen, da mange av spørsmålene var direkte knyttet til prosedyrer for nedbemanning. Det er naturlig å konkludere med at ikke alle av Bilfinger sine ansatte har full informasjon og kjennskap til nedbemanningsprosessens gjennomføring.

### 2.8.3 Kandidatens og informantenes forutinntatthet

En generell fare og utfordring i samfunnsvitenskapelig forskning er forekomsten av forutinntatthet hos forsker eller informanter (Blaikie, 2010). Som individer er det helt naturlig at man har en oppfatning eller en fortolkning av de sosiale fenomener som er oss kjent. I forbindelse med gjeldende forskningsprosjekt har denne utfordringen kommet til uttrykk igjennom kandidatens formulering av intervjuguide for datainnsamling. Assosiasjoner og fortolkning av studiens tema og begrepet har hatt påvirkning på de spørsmål som har blitt

inkludert i intervjuguiden. Videre kan man anta at informantenes svar har blitt influert av de erfaringer og meningsdannelser som ligger til grunn for deres forståelse av studiens tema. Det er dermed nærliggende å hevde at individuelle og subjektive forutsetninger har hatt medvirkning på de funn som har blitt samlet inn.

Videre fryktes det for at den ansvarlige forsker har for stor innflytelse på studiens informanter, samt på de data som innhentes. Det hevdes videre at man ved anvendelse av intervju som datakilde står i fare for å veilede informanten i sin besvarelse, i tillegg til at man kan samle inn ufullstendige data. Igjennom prosessen har en bevisst refleksjon over egen fremtreden og praksis vært vesentlig for å sikre en viss grad av objektivitet.

#### 2.8. 4 Dataanalyse og reduksjon

Ved utforming av kategorier for dataanalyse rådes man til å unngå abstrakte klassifiseringer, da dette kan prege tolkningen (Gillham, 2005). I gjeldende forskningsprosjekt er kategoriene utledet fra forskningsspørsmålene, noe som spesifiserer innholdet. Videre har klassifiseringen bidratt til en naturlig eliminering av de data som ikke er av betydning for studiens problemstilling. En vesentlig svakhet ved denne arbeidsmåten er derimot grad av subjektivitet i reduksjonsfasen. Man kan anta at selektering og reduksjon kunne hatt et annet resultat dersom man samarbeidet med andre i prosessen.

#### 2.8.5 Tolkning og definering av funn

All kvalitativ forskningsaktivitet skal i hovedsak munne ut i fortolkning og definering av de funn som er gjort gjennom prosessen (Gillham, 2005). Denne fasen er sterkt preget av en subjektiv tilnærming til empirien, hvor selve tolkningen beror på erfaringsgrunnlag og individuelle oppfatninger. Til tross for at fasen tillater en subjektiv meningstilskrivning, bør man strebe mot å bevare autentisiteten ved data, da man fremdeles skal formidle informantenes ytringer (Stake, 2010). Det er nærliggende å hevde at en balanse mellom objektiv formidling og tolkning kan by på utfordringer.

#### 2.8.6 Valg av metodisk tilnærming og forskningsstrategi

Det hevdes at valg av metodisk tilnærming og forskningsstrategi vil ha betydning for de resultater som fremgår av forskningsprosjektet (Blaikie, 2010). Basert på egen kunnskap har kandidaten foretatt de metodiske valg som har fremstått mest gunstige i forhold til problemstilling og studiens intensjon. Hvorvidt det foreligger mer gunstige metodiske tilnærminger til forskningsprosjektets problemstilling er svært sannsynlig, noe kandidaten

også er ydmyk overfor. Det kan tenkes at man ville kommet frem til andre typer funn dersom man hadde inntatt en annen tilnærming til prosjektet, eller dersom man hadde benyttet et annet forskningsdesign for prosessen. Videre kan det tenkes at bruk av flere metoder og datakilder ville ha gitt studien en annen utforming og resultat.

### 2.8.7 Anvendelse av teori og tidligere forskning

Forskningsprosjektets problemstilling fokuserer på et teoretisk emne som dekkes godt av internasjonal litteratur. Det har derimot vært en utfordring å finne norsk litteratur som knytter samfunnsansvarsutøvelse opp mot nedbemanning av organisasjoner. Videre har det vært vanskelig å finne tidligere forskning som dekker det konkrete tema. Det foreligger derimot forskning og mastergradsoppgaver som tar for seg samfunnsansvar i andre typer kontekster, hvor lesning av disse har bidratt til nyansering av eget forskningsprosjekt. Oppgaven anvender et utvalg av litteratur som et bakteppe for å sette problemstillingen inn norsk næringslivskontekst, samt for å redegjøre for samfunnsansvarsbegrepets innhold og betydning.

## 2.9 Analyse av datafunn

Oppgaven vil ta for seg analyse av studiens datafunn i ett eget kapittel, med det siktemål å redegjøre for prosessens metodiske aspekter, men også for å illustrere sammenhengen mellom teori, empiri og fortolkninger.

## 3. Teoretisk tilnærming

I det følgende gis en innføring i studiens teoretiske bakteppe. Som de fleste litterære temaområder fremstår også «samfunnsansvar» som et komplekst og vidtfaende felt, noe som har fordret et behov for avgrensning og seleksjon av relevante emner.

### 3.1 Kompleksiteten ved bedrifters samfunnsansvar

Begrepet og konseptet om *bedrifters samfunnsansvar* kan hevdes å være svært omdiskutert, hvor foreliggende litteratur formidler innholdet i ulike debatter omkring emnet (Crane & Matten, 2010). Samfunnsansvarsbegrepets kompleksitet har videre ført til at det opereres med ulike tilnærminger og definisjoner av konseptet. Mye av den litteratur som det her refereres til er av amerikansk opphav, og reflekterer således også et amerikansk syn på virksomhetsetikk og virksomhetspraksis. Til tross for at foreliggende litteratur er basert på en annen situasjonell kontekst enn hva gjelder for det norske næringsliv, vil deler av den kunne anvendes i studiens forbindelse.

Tematikken om bedrifters samfunnsansvar beror på nyanserte og svært varierende tilnærminger, og for å kunne plassere konseptet om bedrifters samfunnsansvar inn i studiens kontekst, vil det være nødvendig med en kort innføring i essensen av begrepsdebatten. Debatten omkring bedrifters samfunnsansvar har på sett og vis gitt legitimitet til begrepet, og har videre ført til aktualisering av temaet.

### **3.2 Debatten om bedrifters samfunnsansvar**

I kjølvannet av ulike samfunnsbevegelser i USA på 1970-tallet, publiserte Milton Friedman en artikkel omhandlende bedrifters påståtte sosiale ansvar, hvor han argumenterte for at bedrifters eneste reelle ansvar var overfor sine eiere og aksjonærer (Crane & Matten, 2010). Friedman baserte sin påstand på at det kun er mennesker som kan være moralsk ansvarlige for sine handlinger, og at bedrifter i seg selv ikke kan anses som moralske enheter. Videre argumenterte Friedman for at det var samfunnets ansvar å regulere bedrifters aktiviteter gjennom juridisk lovgivning (Crane & Matten, 2010). Ifølge Friedman burde det være opp til staten og myndighetene å bestemme hva som er av samfunnets beste interesse, da bedriftsledere ikke har forutsetning for å kunne avgjøre dette.

Peter Drucker stilte seg i likhet med Friedman skeptisk til det faktum at man kunne forvente at bedrifter skulle utøve et etisk ansvar overfor samfunnet (Marnburg, 2012). Drucker var ingen tilhenger av ordet *næringslivsetikk*, da også han var av den oppfatning at det kun er individer som kan foreta etiske og moralske beslutninger. Samfunnsansvar ble av kritikerne betraktet som enten reaktive handlinger basert på eksternt press, eller som filantropiske gester med en egennyttig intensjon (Fleming & Jones, 2013). Til tross for at mye av den opprinnelige litteraturen omkring næringslivsetikk og bedrifters sosiale ansvar virker negativt innstilt, vitner omfanget av litteratur på temaets aktualitet i næringslivssammenheng.

### **3.3 Viktigheten av næringslivsetikk**

Debatten om hvorvidt bedrifter skal kunne betraktes som etisk og moralsk ansvarlige for implikasjoner ved sine aktiviteter, tufter i stor grad på ulike filosofiske disipliner. I forbindelse med samfunnsansvarsutøvelse i finansnæringen synes det nærliggende å trekke frem *pliktetikk*, *konsekvensetikk* og *dydsetikk* som tradisjonelle tilnærminger (Alm, 2012). De nevnte disiplinene vektlegger ulike aspekter ved menneskets moralske utforming, noe som er sentralt for hvordan man tilnærmer seg begrepet *næringslivsetikk*.

Essensen i den rendyrkede formen for pliktetikk er at det er selve handlingen som avgjør hvorvidt man opptrer moralsk korrekt, ikke konsekvensene av den (Alm, 2012). En sentral

tilnærming til pliktetikk er at det er kjennetegn ved samfunnet som utgjør fundamentet for det korrekte atferdsmønster. Konsekvensetikk betraktes som pliktetikks motpol, da det er utfallet av handlingen som skal rettlede menneskets atferd (Alm, 2012). Disiplinen har vært gjenstand for kritikk på grunn av sin innstilling til at målet helliger middelet, noe som tillater et amoralsk handlingsmønster. Dydsetikk skiller seg nevneverdig fra de to andre disiplinene ved at hovedfokuset ligger på menneskets ferdigheter og karakterstyrker (Alm, 2013). Det som imidlertid synes å være ett fellestrekk mellom de ulike tilnærmingene, er deres opptatthet av menneskets dømmekraft som utslagsgivende for den moralske handling.

I sin doktoravhandling, «*Etikk i næringslivet*» (1998), belyser Einar Marnburg hvorfor han anser næringslivets fokus på etikk og moral som avgjørende. Ifølge Marnburg ville et næringsliv uten etikk og moral føre til en tilstand uten hensyn til sidevirkninger eller fellesskap (Marnburg, 1998). Marnburg hevder at fokus på etikk og moral kan utgjøre et positivt bidrag for det enkelte individ, bedriften, men også samfunnet som helhet. Videre påpeker Marnburg at næringslivet har samme plikt til å opptre etisk som alle andre samfunnsborgere (Marnburg, 1998).

Flere med Marnburg (1998) advokerer for at virksomheter kan betraktes som moralske institusjoner, noe som kan gjenkjennes ved bedriftens kultur og generelle respons på etiske utfordringer (Mikkelsen & Laudal, 2014). Hvor stor bedriftens etiske kapasitet faktisk fremstår, vil avhenge av ledelsens og de ansattes evne til å identifisere, analysere og håndtere etiske utfordringer, både på individnivå, så vel som virksomhetsnivå. Man kan med andre ord hevde at det er en sterk sammenheng mellom virksomhetsetikk og utøvelse av samfunnsansvar, da sistnevnte engasjement kjennetegnes ved bedriftens etiske praksis (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Ett vesentlig poeng i forhold til viktigheten av etikk og moral i næringslivet, er at samfunnsmessige endringer gjør nye orienteringer nødvendige (Marnburg, 1998). I et stadig mer komplekst samfunn blir næringslivet stilt overfor nye handlingsmuligheter, med tilhørende etiske dilemma, som igjen fordrer evnen til bevisst analyse (Marnburg, 1998). Samfunnet forventer i større grad at næringslivets handlinger og aktiviteter skal gjenspeile en etisk bevissthet omkring de implikasjoner som medfølger (Marnburg, 1998). Den etiske bevissthet som næringslivet forventes å utøve utfordres av det faktum at man opplever en ny form for verdipluralisme i samfunnet (Marnburg, 1998). En slik påstand påpeker at eksisterende samfunnsverdier preges av mangfold, kontekstuelle variasjoner og aktualiteter.

### **3.4 Sosiale kontrakter mellom næringsliv og samfunn**

Det kan hevdes at det eksisterer en form for kontraktsforhold mellom den enkelte bedrift, og det samfunn som den opererer i (Marnburg, 1998). Der hvor bedriften har oppnådd legitimitet og aksept fra samfunnet, vil den også påberope seg et ansvar overfor de som blir berørt av virksomhetens aktiviteter. Bedrifters aktiviteter og handlinger har i stor grad implikasjoner for miljø og samfunn, noe som fordrer en bevisst holdning og ansvar overfor disse konsekvensene (Crane & Matten, 2010). Bedrifter er i stor grad avhengige av sine interessenter, og må dermed fokusere på å imøtekomme de behov og ytringer som gjør seg gjeldende fra samfunnet (Crane & Matten, 2010).

Interessentmodellen bygger på en systemteoretisk forståelse av bedriften, hvor hvilke interessenter som inngår i modellen vil kunne variere med bedrift, bransje eller situasjon (Marnburg, 1998). Interessentmodellen kan videre forstås som både en strukturell og en politisk modell, hvor innholdet vil variere noe mellom de to innfallsvinklene. Strukturelt kan modellen forstås som at de gruppene som inngår på hver sin måte yter ulike faktorer til bedriften, for igjen å nyte godt av bedriftens verdiskapning, eller av de sideeffekter som bedriftens aktiviteter resulterer i. Man kan her for eksempel tale om underleverandører som yter råvarer til bedriften, og som opplever en pengegjennyttelse i retur.

Den politiske modellen viser hvilke interessentgrupper bedriftens aktiviteter berører, også de som ikke yter noe i gjengjeld overfor bedriften (Marnburg, 1998). Det kan her være tale om ulike interesseorganisasjoner eller samfunnet som helhet. I forbindelse med oppgavens problemstilling vil interessentmodellen oppleves aktuell ved at den belyser det avhengighetsforhold som eksisterer mellom næringsliv og samfunn. Modellen påpeker videre at næringslivet og den enkelte bedrift har et ansvar overfor de aktører som blir berørt av implikasjoner ved virksomhetsaktiviteter.

### **3.5 Samfunnsansvar i norsk næringsliv**

Velferdsstaten Norge kjennetegnes av at det offentlige i stor grad tar ansvar for å skaffe til veie tjenester og tilbud som fremstår gunstige for samfunnets borgere (Ohnstad, 2011). Tjenestene har vesentlig betydning for den enkeltes liv, helse, inntekt, trivsel og livskvalitet. Til tross for at det enkelte individ er ansvarlig for sin egen velferd, hevdes det at det offentlige skal påta seg ansvar for de som fremsetter behov for hjelp (Ohnstad, 2011). Velferdsstaten har tradisjonelt utøvd ansvar overfor de borgere som av en eller annen grunn faller utenfor arbeidslivet, noe som viser til at det eksisterer et forhold mellom det offentlige og

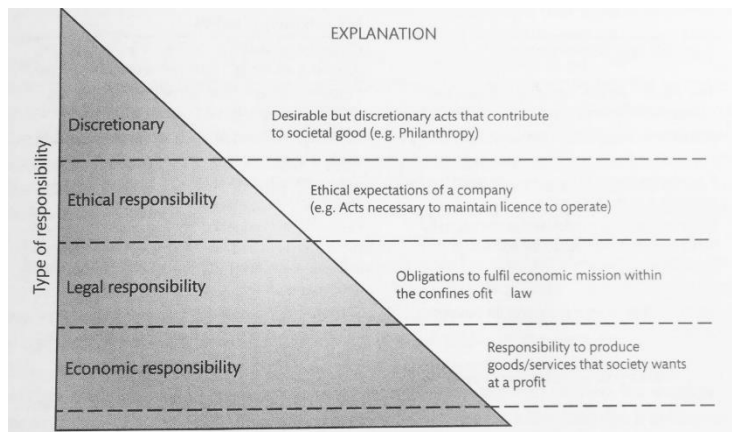
næringslivet. Staten pålegger virksomheter plikter og krav som må etterleves, og har de siste tiår satt økt fokus på bedrifters samfunnsansvarlige engasjement. Samfunnsansvarsbegrepet er gitt oppmerksomhet og legitimitet fra det offentlige, og på regjeringens nettside skildres innsatsen som;

«(...) en rekke saksområder knyttet til hvordan selskapers virksomhet påvirker mennesker, samfunn og klima og miljø (...)» (Regjeringen, 2015).

Videre kan man lese at regjeringen forventer at alle norske selskaper tar samfunnsansvar, uavhengig av om de er statlig eide eller ikke. Det utdypes derimot ikke hvorledes bedriftene forventes å etterleve sitt ansvar, noe som legges til den enkelte virksomhet å avgjøre (Regjeringen, 2015). Da regjeringens definisjon er noe diffus i forhold til hvilke saksområder som inngår i bedrifters samfunnsansvar, kan man supplere med Archie B. Carroll sin forståelse av samfunnsansvar, som er at;

«Bedrifters samfunnsansvar inkluderer de økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventningene som rettes mot organisasjoner av samfunnet på et gitt tidspunkt» (Kvalnes, 2010:109).

De forventningene som nevnes ovenfor kan forstås som ulike aspekter ved bedrifters samfunnsansvar. Ansvarsområdene er hierarkisert i en pyramidalsk modell som ser slik ut;



**Figur 1.** Hentet fra Blowfield & Murray (2011) s. 17.

Det økonomiske og juridiske ansvar er lovpålagt av samfunnet, mens bedrifters etiske ansvar listes som forventet av det øvrige samfunn. Den filantropiske ansvarsutøvelse er derimot bare en ønskverdig aktivitet som samfunnet verdsetter (Crane & Matten, 2010). Carroll sin tilnærming til de ulike aspektene ved samfunnsansvar indikerer at de forventningene som rettes mot bedriften vil være av varierende og foranderlig art (Kvalnes, 2010).



Samfunnsansvarsprinsippet handler om i hvilken grad bedrifter er ansvarlige for primære og sekundære konsekvenser av sine aktiviteter (Marnburg, 1998). Hvilke mål bedriften setter for samfunnsansvar vil avhenge av de normer og standarder som fungerer for etisk atferd i virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2014). I forbindelse med oppgavens fokus på samfunnsansvarsutøvelse ved nedbemanning vil det være naturlig å se nærmere på bedriftens økonomiske, juridiske og etiske ansvar. Oppgaven vil i det følgende belyse hvordan disse aspektene kan tenkes å være aktuelle i forhold til bedriftens gjennomføring av nedbemanningsprosessen.

### **3.6 Bedriftens økonomiske ansvar**

Som Milton Friedman påpekte allerede på 1970- tallet, er et av bedriftens fremste og viktigste ansvar nettopp det å maksimere profitt for virksomhetens aksjonærer, interessenter og eiere (Crane & Matten, 2010). Carroll uttrykker videre gjennom sin modell at samfunnet setter sin lit til at bedriften leverer gode økonomiske resultater (Kvalnes, 2012). Foruten å ha et økonomisk ansvar overfor aksjonærer og eiere, vil virksomheten også ha et slikt ansvar overfor sine ansatte, som er avhengige av at virksomheten består (Crane & Matten, 2010).

Tradisjonelt sett har man i litteraturen klassifisert økonomi som et fag preget av rasjonelle og kalkulerende beslutninger og analyser (Marnburg, 1998). En slik klassifisering og syn på økonomi samstemmer med Friedman sin oppfatning om at «*the business of business is business*», som insinuerer at virksomhetsaktiviteter bærer et instrumentelt preg (Marnburg, 1998). Økonomiske teorier tufter i stor grad på ideen om at beslutninger baseres på rasjonelle vurderinger av formålet med aktiviteten (Mele & Rawling, 2004). For Friedman var slik rasjonell økonomisk aktivitet ensbetydende med å maksimere avkastning og verdiskapning for virksomhetens eiere, noe samfunnsansvar ikke kunne bidra til (Mikkelsen & Laudal, 2014).

#### **3.6.1 Forholdet mellom økonomi og etikk**

Det kan hevdes at finansnæringens drivkraft beror på at mennesket forfølger sin egeninteresse, noe som synes å stride imot etikkens opptatthet av den riktige handling, i tillegg til omtanke og hensyn overfor andre (Alm, 2012). Utviklingstrekk innen de nevnte fag har imidlertid ført til at man kan prate om nyanserte tilnærminger til deres umiddelbare intensjon. Det har skjedd en dreining av fokus i næringslivet hvor man i større grad erkjenner tredjeparters betydning og innflytelse på markedsmekanismer (Marnburg, 1998). Videre kan det virke som at bedrifter i større grad er opptatt av å investere sin kapital i aktiviteter som er

av høy etisk standard, og som igjen sikrer sosialt engasjement fra virksomhetens side (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Mye tyder på at bedriftsledere vektlegger etikk når de fatter beslutninger om investeringer, kontraktsinngåelser og personalpolitiske forhold (Mikkelsen & Laudal, 2014). Virksomheter blir stadig mer bevisste på å utvide egen forståelse av hvilke verdier som er av betydning for bedriften og dens interessenter. Virksomhetens samfunnsansvarlige engasjement handler i utgangspunktet om å utvide spekteret av verdier som bedriften forsøker å maksimere, og som nødvendigvis ikke viser igjen i regnskapet (Mikkelsen & Laudal, 2014). Disse aktiviteter vil ha effekt for bedriftens tredjeparter, og kan vise seg lønnsomme på sikt. En slik tilnærming til samfunnsansvar illustrerer at aktivitetene ikke bare trenger å være rettet mot bedriftens eksterne omgivelser, men at de også kan interne prosesser (Mikkelsen & Laudal, 2014).

### 3.6.2 Økonomi, samfunnsansvar og nedbemanning

Næringslivets bevissthet i forhold til tredjeparter fører til at man i større grad ser et samsvar mellom økonomi og etikk i bedriftens beslutninger. I enkelte situasjoner vil også juridiske rammeverk sikre at etiske hensyn etterleves i forbindelse med økonomiske beslutningsprosesser. I forbindelse med oppgavens problemstilling og case står Bilfinger Industrier AS overfor en situasjon som påkrever kostnadsreduksjoner fra bedriftens side. Bilfinger Industrier AS opplever en stagnering i forhold til kontraktsinngåelser, noe som har resultert i lavere aktivitet i bedriften. Disse forhold har fordret et nedbemanningsbehov i virksomheten, som et forsøk på å bedre den økonomiske situasjonen for selskapet.

Samfunnsansvarsbegrepet blir i mange sammenhenger knyttet opp mot fenomenet om «bærekraftighet», som i hovedsak omhandler forvaltning av ressurser. Det er nærliggende å hevde at man kan anse organisasjoners menneskelige kapital som en ressurs, som er gjenstand for løpende diskusjon om bevaring, utvikling og forvaltning. Bemanningsplanlegging er en sentral aktivitet i de fleste bedrifter, hvor en stadig må vurdere dagens status opp mot fremtidig behov (Mikkelsen & Laudal, 2014). De menneskelige ressurser i bedriften vil ha en todelt økonomisk betydning, da de både er kilde til verdiskapning, så vel som de representerer en kostnad for virksomheten.

Fra et organisasjonsmessig perspektiv har bedriftsledelsen i Bilfinger Industrier AS et økonomisk ansvar overfor sine eiere, aksjonærer og ansatte. Bilfinger Industrier AS har sett seg nødt for å gjennomføre nedbemanning av virksomheten slik at bedriften kan bestå, noe alle selskapets interessenter vil være best tjent med. Til tross for at nedbemanningen skyldes

økonomiske intensjoner, kan ikke Bilfinger Industrier AS basere sine beslutninger helt og holdent på instrumentelle motiver. Nedbemanningsprosessen byr på utfordringer både for bedriften, men også for dens ansatte som i en eller annen grad blir berørt.

### **3.7 Bedriftens legale ansvar**

Det neste trinnet i Carroll sin pyramide omhandler bedriftens juridiske ansvar, og belyser virksomheters plikt overfor gjeldende lovgivning og regelverk (Crane & Matten, 2010). Juridiske lovverk representerer til en viss grad samfunnets idealer, verdier og holdninger til ulike regulerte områder. Det rettslige rammeverk beror på forestillingen om et ukrenkelig menneskeverd, som videre er nedfelt i den norske Grunnlov (Ohnstad, 2011). Norsk lovgivning er ment å regulere handlingsrommet for arbeidslivets parter, og fokuserer i stor grad på moralske beslutninger og atferd. På slik måte kan man hevde at lovverket representerer en institusjonalisering av etikk og moral, og fungerer som retningsgivende for virksomhetsaktiviteter (Crane & Matten, 2010).

I forhold til oppgavens problemstilling vil det i denne kontekst være tale om den rettslige regulering av nedbemanningsprosessen, som på sett og vis legger føringer for bedriftsledelsens handlingsrom. I det følgende vil oppgaven presentere sentrale deler av den rettslige rammen for nedbemanning i norsk arbeidslivssammenheng.

#### **3.7.1 Rettslig regulering av arbeidslivet**

Virksomheters samfunnsmessige mandat reguleres i norsk arbeidslivssammenheng i stor grad av rettslige rammeverk og direktiver. Arbeidsmiljøloven (1977) skal fungere retningsgivende for arbeidslivets parter, og legger føringer for handlingsrommet til arbeidsgiver i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Arbeidsmiljølovens målsetting er at loven er ment å sikre et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø. Videre påpeker lovens innledende paragraf at den enkelte arbeidstaker skal oppleve en meningsfull arbeidssituasjon med trygge tilsetningsforhold (Larsen, 2001). Loven er med andre ord opptatt av den samfunnsmessige betydning av arbeidsliv, og legger stor vekt på arbeidstakerens stillingsvern (Hotvedt, 2016).

Selv om prinsippet om stillingsvern står sentralt i arbeidsmiljøloven, eksisterer det et ulikt maktforhold mellom arbeidslivets parter, noe som tilbyr arbeidsgiver en sterk styringsrett (Hansteen, Kambestad, Monsen, Stueland, 2015). Arbeidsgiver gis mulighet til å utøve skjønn i de situasjoner hvor loven ikke fremsetter begrensninger for handling (Hansteen mfl., 2015). Det er nærliggende å hevde at det kan oppstå etiske dilemma i nedbemanningsprosessen på de områder hvor loven ikke pålegger arbeidsgiver spesifikke krav.

### 3.7.2 Kapittel 15. Opphør av arbeidsforhold

Oppgaven vil i det videre har fokus på utvalgte paragrafer i arbeidsmiljølovens kapittel 15. som handler om *opphør av arbeidsforhold*. De paragrafene som trekkes frem vil bidra til å belyse de muligheter og begrensninger som bedriften må forholde seg til i nedbemanningsprosessen.

### 3.7.3 Vern mot usaklig oppsigelse

Formålet med § 60 i AML er å sikre arbeidstakere trygge tilsetningsforhold gjennom å verne mot oppsigelser som ikke er saklig begrunnet (Larsen, 2001). Paragraf 60.nr.1 påpeker at; «*Arbeidstaker ikke kan sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgiverens eller arbeidstakerens forhold*» (Larsen, 2001). Det fremgår videre i Fougner mfl. (2003) at det skal foretas en skjønnsmessig avveining av virksomhetens og den ansattes behov. Loven påkrever en individuell vurdering av den enkelte ansattes situasjon, da en eventuell oppsigelse kan påføre individet store påkjenninger. Terskelen for oppsigelser i norsk arbeidslivssammenheng er svært høy, noe som krever gode begrunnelser for slike tiltak (Fougner mfl., 2003).

### 3.7.4 Oppsigelser på grunn av virksomhetens forhold

Oppsigelsessaker kan blant annet deles i to grupper; oppsigelser som skyldes arbeidstakers forhold eller oppsigelser som skyldes virksomhetens behov (Fougner mfl., 2003). Begge former for oppsigelser må være basert på saklige grunner for at de de skal kunne anses gyldige (Fanebust, 2013). I denne oppgaven vil det være nærliggende å ha fokus på oppsigelser som skyldes forhold ved virksomheten, da markedsmekanismer gjør endringsbehovet aktuelt for Bilfinger Industrier AS.

De fleste oppsigelser som skyldes forhold ved virksomheten, bunner i behovet for kostnadsreduksjoner (Fougner mfl., 2003). Markedssituasjonen for oljesektoren slik den oppleves i 2016, er at omstillingsbehovet følger økonomiske rammebetingelser som igjen skyldes regionale, nasjonale og globale forhold. Lavere aktivitet og etterspørsel i petroleumsnæringen har ført til at bedrifter opplever et behov for omstilling internt, da ofte i form av permittering eller oppsigelser av ansatte.

Der hvor tiltak regnes som nødvendige, bør alternativer til oppsigelser av ansatte drøftes. Ved masseoppsigelser i bedriften krever arbeidsmiljøloven § 56 A at arbeidsgiver skal innlede drøftelser med de tillitsvalgte, i håp om å komme frem til tiltak som kan forhindre masseoppsigelser (Fougner mfl., 2003). Saklighetskravet i § 60 påpeker at arbeidsgiver skal

ha vurdert om behovet for kostnadsreduksjoner kan være av forbigående karakter, slik at man eventuelt kan foreta permitteringer for en periode (Fougner mfl., 2003). Bilfinger Industrier AS anvendte permittering av ansatte i håp om at bedriften kunne anskaffe flere kontrakter i mellomtiden. Da permitteringstiden gikk mot slutten, måtte bedriftsledelsen erkjenne at de ikke hadde arbeid å tilby de ansatte, og måtte dermed si opp de overtallige.

### 3.7.5 Utvalgsriterier ved overtallighet

Paragraf 60. i arbeidsmiljøloven inneholder ingen detaljerte regler for fremgangsmåte eller utvelgelse av overtallige (Fougner mfl., 2003). Til tross for at loven er uttrykkelig klar på at det skal foreligge saklige begrunnelser for oppsigelse, sier den lite om hvordan selve utvelgelsen av overtallige skal foregå (Granden, 2006). I praksis benytter man som regel tre kriterier for utvelgelse, herav; kvalifikasjoner, ansiennitet og sosiale hensyn. Til tross for at ansiennitetsprinsippet ofte vektlegges i en utvalgsfase, er ikke prinsippet lovfestet eller et tvunget kriterium som arbeidsgiver må etterleve (Fougner mfl., 2003). Etersom ansiennitetsprinsippet synes å stille sterkt i norsk arbeidsliv, vil det kunne oppleves usaklig å ikke vektlegge dette ved oppsigelser.

Hvordan bedriften velger å rangere de ulike kriteriene avhenger av den faktiske situasjonen bedriften står overfor (Granden, 2006). Det fremgår i dialog med HR-avdelingen i Bilfinger Industrier AS, at bedriften i sin første nedbemanningsrunde satte andre kriterier for utvelgelse enn ansiennitet og faglig dyktighet. Det viser seg at bedriften gjorde et forsøk på å sikre kjønnsmessig variasjon i ansattgruppen, ved at bedriften valgte å frede kvinnelige ansatte. Til tross for at kjønns-kriteriet kan virke noe stigmatiserende, møtte bedriften lite motstand fra fagforeningene og arbeidstakerne på dette.

### 3.7.6 Annet passende arbeid

§ 60 nr. 2 skildrer videre de hensyn som må tas ved oppsigelser grunnet forhold ved virksomhetens «driftsinnskrenkninger» eller «rasjonaliseringstiltak» (Fougner mfl., 2003). Selv ved oppsigelser grunnet forhold ved virksomheten, skal saklighetskravet etterleves. Loven påpeker at forhold ved virksomheten som skyldes omstilling, i utgangspunktet vil være tilfredsstillende som saklig grunn, så lenge bedriften ikke har annet passende arbeid å tilby arbeidstaker (Fougner mfl., 2003). Det ligger i arbeidsgivers styringsrett å kunne disponere sine ansatte på relativt fritt vis, så lenge de er kvalifisert for, eller kan læres opp til den bestemte stillingen (Granden, 2006).

Arbeidsmiljøloven § 60 nr. 2 første punktum, bygger på prinsippet om at arbeidstaker vil være bedre tjent med «annet arbeid» i samme bedrift, enn en alternativ oppsigelse (Fougner mfl., 2003). Det finnes naturligvis unntak fra denne antakelse, noe som også leder til at arbeidstaker skal gis anledning til å velge et slikt alternativ. Arbeidsgiver skal derimot ikke måtte opprette en «ny» stilling for den ansatte, men har plikt til å omplassere vedkommende dersom det finnes en passende ledig stilling, eller eventuelt et udekket arbeidsbehov (Fougner mfl., 2003).

Dersom bedriften ikke har arbeid å tilby de som anses som overtallige, skal det foretas en interesseavveining mellom bedriftens behov og de ulemper en oppsigelse påfører arbeidstakerne. Arbeidsgiver må se på arbeidstakers fartstid i bedriften, forsørgelsesbyrde, sosiale forhold, samt muligheten vedkommende har til å skaffe seg nytt arbeid (Granden, 2006). Da loven ikke fremsetter detaljerte krav til utvalgsriterier, er det opp til arbeidsgiver å foreta de skjønsmessige avveininger som synes nødvendige (Granden, 2006).

### **3.8 Bedriftens etiske ansvar**

Det tredje nivået i Carroll sin modell omhandler bedrifters etiske ansvar, og er et område som kan hevdes å være svært omdiskutert (Blowfield & Murray, 2011). Bedrifters økonomiske og juridiske ansvar fremstår mer eksplisitt og klart gjennom regulering og skriftliggjøring, mens det etiske ansvaret gir større rom for tolkning og anvendelse av skjønn. I det følgende vil studien gjøre et forsøk på å belyse ulike aspekter ved bedrifters etiske ansvar, for deretter å knytte dette opp mot etisk bevissthet i nedbemanningsprosessen.

#### **3.8.1 Egoisme, altruisme og etisk rasjonalisme**

De George (1995) hevder at all forretningsaktivitet kan anses å være menneskelig aktivitet, da beslutninger baseres på kognitiv innsats. Videre påpeker han at forretningsaktiviteter beror på moralske og etiske verdier som igjen danner normer for atferd og handling (De George, 1995). Dersom man inntar en slik tilnærming til forretning og næringsliv, vil man kunne dra nytte av en grunnleggende kjennskap til hva som motiverer og forårsaker menneskets etiske atferd. Det fremgår i Marnburg (1998) at etiske beslutninger og atferd influeres av momenter som egoisme, altruisme og etisk rasjonalisme.

I forbindelse med egoisme som menneskelig persontrekk, kan man skille mellom *etisk egoisme* og *psykologisk egoisme* (Marnburg, 1998). I forhold til studiens tema vil det være nærliggende å trekke frem psykologisk egoisme som en forklaring på motivasjonen for menneskelige handlinger og atferd. Psykologisk egoisme viser i hovedsak til at mennesket

alltid handler for å promotere sin egeninteresse, og at intensjonen bak atferden er subjektets eget beste. Videre hevdes at menneskets omsorg for sitt eget velbefinnende veier tyngst, og at andres behov således må vike (Marnburg, 1998). En slik oppfatning av menneskelig atferd vil selvfølgelig måtte sies å være mer nyansert enn det fremstår, men kan likevel fungere som en hovedregel for å kunne forklare intensjonene bak menneskelige handlinger.

Psykologisk egoisme anses som en viktig og sentral drivkraft for atferd, men kan problematiseres ved at en kan spørre om det kun er individets egenomsorg som legges til grunn for handlingen. Man kan diskutere om mennesket er grunnleggende egoistisk, eller om andre motivasjonsfaktorer også kan ha betydning for handlinger og atferd (Marnburg, 1998). Altruisme kan være en slik motivasjonsfaktor, hvor atferden eller handlingen leder til økt velferd for ett annet individ (Marnburg, 1998). Det sentrale aspektet ved altruistisk atferd er at den ikke motiveres av egennyttighet, samtidig som man ikke avskriver at konsekvensene også kan komme aktøren selv til gode. For å simplifisere kan man beskrive altruisme som empati eller sympati overfor andre enn seg selv.

Etisk rasjonalisme kan betraktes som motstykket til altruistisk atferd, ved at moralske handlinger oppstår som resultat av indre kognitive prosesser (Marnburg, 1998). Etske handlinger baseres således på tanker om hva som er logisk riktig, og viser til individets verdier og prinsipper. Dersom etisk rasjonalisme baseres på individuelle oppfatninger om riktige og gale handlinger, vil man kunne påstå at det intensjonene bak menneskets atferd i stor grad vil variere. Menneskets handlingsmotivasjon vil tuftes på erfaringer, emosjoner og holdninger til hva som er etisk korrekt og akseptabel atferd.

### 3.8.2 Næringslivets innflytelse og makt

Gjennom sin idélære skildret Platon, for godt over to tusen år siden, hvor viktige handelsfolk og kremmere var for vekst og utvikling i datidens samfunn (Kvalnes, 2012). Til tross for samfunnets avhengighet av handelsfolk og kremmere, rådet en frykt overfor deres profittbegjær som ødeleggende for balanse og harmoni (Kvalnes, 2012). Samfunnet etablerte en form for arbeidsdeling, hvor man utnevnte autoritære mennesker til å føre tilsyn med profittjegerne. Ideen om at samfunnet er best tjent med en tydelig arbeidsdeling synes å ha overlevd, og i dag eksisterer tanker om at næringslivets aktiviteter må tilpasses resten av samfunnet (Kvalnes, 2012).

Erkjennelsen av næringslivets og bedrifters innflytelse, makt og status i samfunnet, beror dels på implikasjoner av økende globalisering og teknologisk utvikling (Marnburg, 1998). Videre

vil ett stadig mer transparent verdensmarked føre til at forbrukere, og samfunnet generelt, stiller høyere krav til involvering i bedrifters virksomhetsaktiviteter. Forbrukere er i større grad opptatt av verdimeslige spørsmål knyttet til bedrifters ansvarsutøvelse i forhold til sine aktiviteter (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det forventes i stor grad at bedrifter skal respektere og praktisere de normative og juridiske hensyn som er gjeldende i det aktuelle samfunnet som bedriften utøver sin virksomhet i (De George, 1995).

Einar Marnburg (1998) hevder i sin doktoravhandling, «*Etikk i næringslivet*», at sosial kontrakts teori kan være en interessant innfallsvinkel da bedrifter anses å stå i et gjensidig avhengighetsforhold til det samfunn som virksomheten er en del av. Som det fremgår innledningsvis i studiens teorikapittel, vil bedriften måtte forholde seg til mange interessenter, som på ulik måte blir berørt av gjeldende virksomhetsaktiviteter (Marnburg, 1998). I forbindelse med bedriftens etiske ansvar i nedbemanningsprosessen i Bilfinger Industrier AS, vil interessentene i denne kontekst i hovedsak utgjøre ansatte som blir direkte berørt av prosessen. Videre kan man også anse storsamfunnet som en aktuell interessent, da implikasjoner ved nedbemanning kan ha ringvirkninger på det øvrige samfunn.

### 3.8.3 Bedrifter som ansvarlige samfunnsborgere

Mot slutten av 1990 tallet vokste terminologien «corporate citizenship» eller «bedrifters borgerskap» frem, som et uttrykk for bedrifters sosiale rolle i samfunnet (Crane & Matten, 2010). Begrepet blir av noen definert som bedrifters filantropiske handlinger overfor det lokalsamfunn som de opererer i, mens andre legger mer vekt på bedrifters ansvarlighet overfor alle sine interessenter. En utvidet forståelse av begrepet vektlegger derimot bedrifters plikt til å påse etterlevelse av demokratiske rettigheter for berørte tredjeparter, heriblant ansatte (Crane & Matten, 2010). Begrepet viser også til de rettigheter og plikter som virksomheten er pålagt av det samfunn som det opererer innenfor (Shaw, 2012).

I den utvidete tilnærmingen til bedrifter som samfunnsborgere, tiltenkes virksomheter et ansvar for å overholde sivile, sosiale og politiske rettigheter for tredjeparter (Crane & Matten, 2010). Dette ansvaret pålegges bedriften da de tenkes å øve stor innflytelse på rettigheter av samfunnets borgere gjennom sin makt og påvirkningskraft. Videre hevdes det at myndighetsorganer i mange sammenhenger ikke evner å utføre sine oppgaver på tilfredsstillende vis, noe som har ført til at næringslivet i større grad kommer på banen (Crane & Matten, 2010). Bedrifter anses å ha stor politisk innflytelse i samfunnet, og kan gjennom sin posisjonering bidra til samfunnsmessige endringer. Bedrifters posisjon i samfunnet vil



også kunne ha betydning for virksomheters evne til å beskytte og verne om borgeres rettigheter.

Utfordringen med terminologien er å definere forholdet mellom næringsliv og samfunn, da grensesnittet i forhold til ansvarsområder virker diffust (McIntosh, Thomas, Leipziger, Coleman, 2003). Det hevdes at bedrifter som har et genuint ønske om å praktisere samfunnsansvar må innstille seg på organisasjonsmessige endringer. Behovet for en revurdering av bedriftens fundamentale forretningstransaksjoner gjør seg ofte gjeldende der virksomheter ønsker å operere i harmoni med sin sosiale kontekst (Jonker & de Witte, 2006). Samfunnsansvarlige virksomheter har ofte en verdiforankring som samsvarer med den som gjør seg gjeldende for bedriftens tredjeparter, og knyttes tett opp mot storsamfunnets idealer for moralsk riktig atferd (McIntosh mfl., 2003).

#### 3.8.4 Næringslivsetikk

Det hevdes enkelte steder at begrepet *næringslivsetikk* består av to motstridende ord som forsøkes forent i harmoni (Crane & Matten, 2010). At *næringsliv* og *etikk* fremstår som uforenelige, fremgår blant annet i Friedman sin påstand om at «the business of business is business» (Marnburg, 1998). Flere enn Friedman har argumentert for at man ikke kan tale om etikk og moral i forbindelse med forretningsaktivitet, og at forretningsvirksomhet skal kunne operere med andre etiske spilleregler enn resten av samfunnet. I artikkelen «Is Business Bluffing Ethical», hevder Albert Carr at man bør betrakte næringslivsaktiviteter som et slag av poker, hvor løgn og forledelse er akseptable trekk (Crane & Matten, 2010).

Som en motpol til denne innstillingen til næringslivsetikk, finner man dem som argumenterer for at etikk og moral utgjør en betydningsfull faktor innen forretningsvirksomhet. Til tross for at det avdekkes uetiske forretningsaktiviteter og skandaler på verdensbasis, kan man ikke konkludere med at beslutninger som fattes i næringslivet er helt fri fra prinsipper og verdier (Crane & Matten, 2010). De forretningsaktiviteter som forløper seg på daglig basis er i stor grad tuftet på etiske verdier som åpenhet, ærlighet og samarbeid, og fungerer som en forutsetning for bedrifters drivbarhet (Crane & Matten, 2010). Bedrifter bør tilstrebe å praktisere i samsvar med de verdier som deres interessenter verdsetter, da interessenter i stor grad gir legitimitet til virksomhetsaktiviteter.

Dersom næringslivet skulle kunne sies å være fritatt sitt etiske ansvar, ville man ikke kunne operere med etiske standarder for virksomhetsaktivitet. Storsamfunnets tanker om moralske og etiske standarder for næringslivet kan sies å fungere som mål på i hvilken grad bedrifter

handler korrekt eller ei (Crane & Matten, 2010). Ett næringsliv, og ett samfunn, uten slike standarder ville fratatt interessenter, konsumenter, borgere og media muligheten til å belyse bedrifters uetiske atferd og ukorrekte handlinger (Crane & Matten, 2010). Videre ville ett næringsliv uten etisk ansvar gi bedrifter fritt spillerom til å handle basert på egeninteresse og vinning, noe som kunne hatt katastrofale konsekvenser.

### 3.8.5 Næringslivets verdigrunnlag

Dersom et næringsliv uten etisk ansvar ville kunne ha negative implikasjoner for individer og samfunn, burde man da konkludere med at bedrifter må være bevisste på ønskerverdige verdier som samfunnet beror på. Utfordringen synes derimot å være en samkjøring av ett felles verdigrunnlag for det norske næringsliv, da den enkelte bedrifts etiske rasjonale vil variere med situasjon, kontekst og bransje. I sin doktoravhandling viser Marnburg (1998) til en kategorisering av fire ulike strukturer for etikk, som i stor grad kan overføres til næringslivets praksis. I det følgende vil studien gi en kort innføring i disse strukturene, da de fremstår sentrale i forbindelse med nedbemanningsprosessen i Bilfinger Industrier AS.

*Troverdighetsetikk* hevdes å være selve grunnsteinen i etisk atferd, da den regulerer forholdet mellom ord og handling (Marnburg, 1998). Denne type etikk dreier seg om verdien i det å si sannheten, for så å holde ord. I næringslivssammenheng vil troverdighetsetikk være av sentral betydning for forholdet mellom bedriften og dens interessenter. I forbindelse med nedbemanningsprosessen i Bilfinger Industrier AS, vil troverdighetsetikken komme til uttrykk i blant annet drøftelsesmøter mellom arbeidsgiver og ansatte. Bedriften bør i størst mulig grad tilstrebe en åpen og ærlig dialog med arbeidstakerne og deres representanter, slik at tilliten mellom partene opprettholdes. Der bedriften egner å være ærlig med arbeidstakernes representanter, vil gevinsten kunne være toleranse og forståelse overfor bedriftens beslutninger vedrørende oppsigelser.

I forbindelse med nedbemanningsprosessen i Bilfinger Industrier AS er *medmenneskelighetsetikk* et sentralt moment, da den representerer verdier som humanitet, integritet og likhet (Marnburg, 1998). En human behandling av de som blir berørt av nedbemanningsprosessen omhandler i stor grad evnen til empati og sympati overfor de overtallige. Bilfinger Industrier AS sin tilnærming til de overtallige, samt gjennomføring av nedbemanningsprosessen, kan hevdes å være tett knyttet til samfunnsansvarsutøvelse fra bedriftens side. Videre vil bedriftens respekt for den enkelte arbeidstakers integritet være en forutsetning for en human behandling gjennom prosessen. I tillegg vil bedriftens bevissthet

omkring verdien om likhet mellom de overtallige kunne legge føringer for utvelgelsesprosessen.

*Dugelighetsetikk* skildres av Marnburg (1998) som bedrifters evne til verdiskapning, og fremheves som næringslivets bidrag til storsamfunnet. *Dugelighetsetikk* omhandler bedrifters effektivitet, rasjonalitet og flittighet, og viser til virksomheters kapasitet til å skape produkter og tjenester. Bedrifter som evner å utnytte de ressurser og muligheter som markedsmekanismer tilbyr, vil ha gode utsikter for å kunne lykkes med sin virksomhet. For Bilfinger Industrier AS påvirker markedssituasjonen bedriftens mulighet til å inngå kontrakter med andre selskaper, noe som har betydning for aktivitetsnivået internt. *Dugelighetsetikk* må derimot ikke bare forstås som bedrifters effektivitet og profittering, men også som den rasjonalitet som ligger til grunn for beslutninger og handlinger. I Bilfinger Industrier AS sitt tilfelle vil markedssituasjonen utgjøre bedriftens rasjonalitet hva nedbemanning angår.

Slik markedssituasjonen forholder seg for oljeindustrien på nåværende tidspunkt, kan man påstå at *fremtidsetikk* er en sentral etisk struktur for bransjen. *Fremtidsetikken* viser til forvaltning og bevaring av naturlige ressurser, men kan også knyttes opp mot forvaltning av menneskelige ressurser (Marnburg, 1998). Markedstilstanden for oljesektoren kan hevdes å fordre behovet for nytenkning og innovasjon i forhold til bransjeaktiviteter. Man kan hevde at oljerelaterte selskaper i større grad viser tendenser mot å endre sine prosesser og aktiviteter i favør av mer miljøskånsomme, samtidig som det fryktes at fagkompetansen i bransjen vil fases ut. Videre fører økt arbeidsledighet til at storsamfunnet erkjenner et behov for omstilling og endring.

#### 3.8.6 Etiske dilemma i nedbemanningssituasjoner

Det synes nærliggende å hevde at det råder en oppfatning om at etisk atferd i næringslivssammenheng skal kunne reguleres av juridiske rammeverk (Marnburg, 1998). Rettslig regulering av bedrifters handlingsrom vil til en viss grad kunne legge føringer for hva som regnes som moralsk akseptabel atferd fra bedriftens side, og definerer et minstekrav til virksomheters handlinger (Crane & Matten, 2010). Til tross for at lovgivning har påvirkning på de muligheter og begrensninger som bedrifter må forholde seg til ved sin virksomhetsaktivitet, favner lovverket ikke om alle bedriftens aktiviteter (Marnburg, 1998). Bedrifter vil mest sannsynlig oppleve å stå i situasjoner som påkrever vurdering og avveining som ikke fremgår av lovgivning, og som forutsetter bruk av skjønn (Marnburg, 1998).

I forbindelse med nedbemanning av en bedrift eller organisasjon, vil institusjonelle lovverk til en viss grad legge føringer for de muligheter og begrensninger som situasjonen representerer. Selv om lovverket til en viss grad pålegger bedriftsledelsen krav og plikter i forbindelse med oppsigelser av ansatte, tillater styringsretten at ledelsen tar nødvendige avveininger og beslutninger på vegne av bedriften (Fougner mfl., 2003). Nedbemanningsprosesser kan fordre behov for å vekte ulike hensyn opp mot hverandre, da særlig bedriftens behov kontra den enkelte arbeidstakers behov (Fougner mfl., 2003).

Vekting av ulike hensyn i nedbemanningssituasjonen kan hevdes å by på *etiske dilemma*. I et reelt dilemma kan det være utfordrende å avgjøre hva som er den riktige beslutning eller handling (Kvalnes, 2012). Til tross for at mennesket til en viss grad innehar moralsk intuisjon som kan være rettleidende i slike dilemma, kan man i noen situasjoner ha behov for *etisk analyse* før man fatter endelig beslutning (Kvalnes, 2012). Ved etisk analyse av hvilke hensyn som bør veie tyngst i nedbemanningsprosessen, vil bedriftens rettslige handlingsrom, samt internt verdigrunnlag være sentralt.

I forbindelse med valget mellom overtallige ansatte kan man anvende *likhetsprinsippet*, særlig dersom arbeidstakerne stiller likt i forhold til øvrige utvelgelseskriterier (Kvalnes, 2012). Prinsippet bygger på ideen om at like tilfeller skal behandles likt, og at forskjellsbehandling krever at man påpeker en moralsk relevant forskjell mellom tilfellene. Arbeidstakerne skal med andre ord behandles likt, dersom situasjonen tilsier det, men prinsippet påpeker også at moralske unntak kan tillates. Dersom sosiale eller velferdsmessige hensyn tilsier at en av arbeidstakerne har behov for særskilt behandling, kan dette gjennom prinsippet rettferdiggjøres (Kvalnes, 2012).

For arbeidsgiver kan *offentlighetsprinsippet* også komme til anvendelse ved beslutning mellom handlingsalternativer i en nedbemanningsprosess (Kvalnes, 2012). Arbeidsgiver forventes å handle i samsvar med arbeidsmiljølovens bestemmelser for nedbemanning, samt etterstrebe et samarbeid med arbeidstakernes representanter, i en prosess som bygger på åpenhet og tillit (Fougner mfl., 2003). Da arbeidsgiver er avhengig av at bedriftens omdømme opprettholdes i en slik inngripende prosess, kan det være essensielt å vurdere hvorvidt beslutningene kan tåle offentliggjøring (Kvalnes, 2012). Samfunnet vil i stor grad avgjøre hva som aksepteres som normative begrunnelser for beslutninger i en nedbemanningsprosess, og vil kunne gi føringer for hva som vurderes som moralsk akseptable handlinger (Marnburg, 1998).

## **4. Analyse**

Studiens analysekapittel har til hensikt å gi en innføring i bearbeidingen av innsamlede data, i tillegg til å vise sammenheng mellom problemstilling, teori, empiri og fortolkninger (Everett & Furseth, 2012). Kapittelet vil derimot ikke gjengi alle av prosjektets innhentede data, men heller vise til enkelte av kategoriseringene som er gjort i prosessen.

### **4.1 Analysens ulike trinn**

I kvalitative forskningsprosjekter er det vanskelig å separere de ulike fasene som er av betydning for å besvare studiens problemstilling. Allerede fra datainnsamlingens startpunkt bør man være bevisst på analysen som skal utføres i etterkant (Kvale & Brinkmann, 2009). I løpet av intervjuet vil det kunne bli aktuelt å foreta grep som kan styrke studiens analyse. Ved uklarheter i det som ytres av informantene bør man stille oppfølgingsspørsmål, eller be informantene om å utdype sine skildringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan også hende at informantene i løpet av intervjuet faktisk oppdager nye forhold eller endrer sin innstilling til temaet, noe som er vesentlig å få dokumentert.

I etterkant av intervjuene er transkribering av innhentede data en betydningsfull aktivitet, som skal resultere i valide skriftlige dokumenter (Gillham, 2005). Lydopptak har i forbindelse med forskningsprosjektet bidratt til å opprettholde en objektivitet i transkriberingen, da de verbale ytringer nedtegnes ordrett. Det er imidlertid vesentlig å påpeke at lydopptak ikke fanger opp alle inntrykk som man sitter igjen med etter intervjuene. Det har dermed vært viktig å føre notater basert på de observasjoner som er gjort i løpet av intervjuene. Notatene har vært gunstige i forbindelse med tolkningen av innsamlede data, da disse supplerer på informantenes verbale ytringer.

### **4.2 Valg av analysetilnærming**

Det fremgår i metodekapittelet at forskningsprosjektet ikke har anvendt noe spesialisert dataprogram i analysen av data. Dataverktøy kan virke støttende ved transkribering og kategorisering av innsamlede data, og kan bidra med struktur og organisering av materialet (Kvale & Brinkmann, 2009). Slike verktøy vil imidlertid ikke være noen hjelp i forhold til fortolkning av studiens data, da dette må gjøres selvstendig.

Studiens forskningsspørsmål har fungert som utgangspunkt for utforming av kategorier. Da mange av ytringene som fremkom gjennom intervjuene ikke kunne plasseres direkte inn i forskningsspørsmålskategoriene, var det nødvendig å utforme flere kategorier. Disse ble basert på den teoretiske tilnærming til studien, og ble gitt tematiske overskrifter. I oppgavens

diskusjonsdel vil funnene bli gjengitt under passende overskrifter, som samsvarer med forskningsspørsmål og teori. Nedenfor vises et utdrag av skjemaet som ble anvendt i prosessen, da for å illustrere arbeidsmåte og tilnærming til analysefasen.

### 4.3 Kategorisering av data

Informant nr.	Forskningsspørsmål: «Hvilket handlingsrom angir rettreguleringen for utøvelse av samfunnsansvar?»	Teoretisk tilknytning	Intuitiv fortolkning
1.	(...) det regulerer det jo selvsagt, altså Arbeidsmiljøloven, men ... # igjen det er samspillet med fagforeningene, det nytter ikke det vi som bedrift sier hvis fagforeningene ikke er enige, men det har vi egentlig en bra dialog på, og vi går jo veldig grundig til verks i forhold til nedbemanning, vi går innom hvert enkelt navn, og dersom det dukker opp ting rundt den enkelte, om det er sosiale, velferdsmessige tings, så diskuterer vi det, og tar det opp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal plikt</li> <li>• Etisk plikt</li> <li>• Etiske vurderinger</li> <li>• Dydsetikk og pliktetikk</li> <li>• Likhetsprinsippet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlingsbegrensning</li> <li>• Utfordrende vekting</li> <li>• Mange berørte parter</li> <li>• Trepertssamarbeid</li> </ul>

Som skjemaet illustrerer finner man i informantens svar direkte tilknytning til forskningsspørsmålet for studien, noe som gjør det enkelt å plassere utsagnet i kategorien. Inkludering av stikkord hva teoretisk tilnærming og fortolkning angår, har fungert som en støtte under prosessen, slik at det skulle være lettere å knytte de ulike momentene sammen.

De utsagnene som ikke hadde direkte samsvar med noen av studiens forskningsspørsmål ble plassert i kategorier i forbindelse med innholdets tilknytning til den teoretiske tilnærming. På den måten var det lettere å trekke argumentene frem når diskusjonsdelen skulle utformes.

Informant nummer	Teoretisk tilknytning og tematisk overskrift: <i>«Hensyn til arbeidstakeren»</i>	Intuitiv tolkning
1.	<p>(...) nei, samfunnsansvar så tenker vi først og fremst på de ansatte, og på hvilken situasjon de vil komme i. Men det er så stort volum at det å ta et ansvar overfor det offentlige i forhold til hvem som skal ivareta dem når de mister jobben strekker seg fra ... til at vi skal vurdere velferdsmessige og sosiale forhold.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informanten virker usikker på hvordan vedkommende skal ordlegge seg.</li> <li>• Diplomatisk korrekt svar?</li> <li>• Ansvarsfraskrivelse?</li> <li>• Rettferdiggjøring grunnet volum?</li> </ul>

#### 4.4 Intervjuanalyse som teoretisk lesning

Det er nærliggende å hevde at forskningsprosjektets analyse har vært preget av forskjellige tilnærminger og perspektiver. En måte å bearbeide de transkriberte intervjuene på har vært å lese gjennom dem flere ganger, for så å reflektere teoretisk over temaer som fremstår interessante og sentrale for problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuanalyse som teoretisk lesning handler om å reflektere og fortolke kontinuerlig uten å følge noen bestemt systematisk metode, eller en kombinasjon av flere (Kvale & Brinkmann, 2009).

En slik tilnærming til intervjuanalyse har fremstått gunstig da studiens intensjon har vært å undersøke om man faktisk kan tale om samfunnsansvarsutøvelse under nedbemanning. Det har vært vesentlig å prøve å knytte innsamlet empiri opp mot teoretiske bidrag til emnet om samfunnsansvar. Informantenes meningsforståelse av problemstillingen har vært styrende for studiens konklusjon.

#### 4.5 Reliabilitet og validitet ved analyse

En vesentlig utfordring ved dataanalyse er hvorvidt funnene som presenteres beror på forutinntatthet og tematisk seleksjon (Maxwell, 2005). Det er en generell fare ved kvalitativ

forskning at man kan fristes til å velge ut og presentere de data som samsvarer best med anvendt teori, eller med prosjektets overhengende problemstilling. Ved å plassere all data inn under kategorier som enten tilhører forskningsspørsmål eller sentrale tema, kan det være vanskelig å sikre seg mot at man ledes av slik forutinntatthet. Det må imidlertid presiseres at all data er transkribert og gjennomgått utallige ganger, for å øke sannsynligheten for at informantenes budskap fremkommer korrekt. Til tross for dette har det vært nødvendig med datareduksjon for å overholde de føringer som foreligger, noe som kan styrke argumentet om en favorisering av ønskelige data.

En videre svakhet ved analyse er at man ikke evner å formidle informantenes budskap og oppfatninger på godt nok vis (Maxwell, 2005). Gjennom intervjuene var det viktig å få bekreftet informantenes utsagn ved å spørre om undertegnedes forståelse var riktig. Informantene bekreftet eller avkreftet disse påstandene, slik at man fikk avklart tydelig hva som lå i ytringene. Da samtlige intervjuer ble tatt opp på bånd, var det under transkribering og analyse lettere å bite merke ved de emner som var uklare til å begynne med.

#### **4.6 Subjektiv fortolkning av funn**

Som en naturlig del av den kvalitative utredningen av studiens tema inngår en subjektiv fortolkning av de funn som innhentes. Fortolkningsgrunnlaget for prosjektet har følgelig vært innholdet i informantintervjuene, men også egne observasjoner gjort i prosessen. I analysekapittelets avsluttende del synes det nærliggende å trekke frem noen av de tanker og refleksjoner en sitter igjen med i etterkant av prosessen.

Det fremstår relativt klart at informantenes grad av involvering i selve nedbemanningsprosessen har stor betydning for opplevelse av medvirkning, innflytelseskraft og beslutningsmyndighet. Informantene som har vært med gjennom hele prosessen prater med stor innlevelse om tema, og formulerer seg relativt diplomatisk og lojalt på bedriftens vegne. De informantene som ikke har vært like aktive i prosessen, fremstår i større grad kritiske til de ulike fasene og beslutningene som er gjennomført. Disse informantene stiller seg også spørrende til bedriftens prioriteringer, da deres innsyn i prosessen har vært begrenset.

Videre virker informantenes opplevelse av bedriftens faktiske samfunnsansvarsutøvelse å variere. De informantene som har hatt beslutningsmyndighet under prosessen fremstår tilsynelatende sikre på bedriftens utførelse av nedbemanningen, og benytter i stor grad den rettslige rammen som en indikator på korrekthet. Man kan imidlertid stille seg spørrende til om dette blir gjort for å rettferdiggjøre de prioriteringer som er gjort. En av informantene



advokerer sterkt for at bedriften burde tatt større hensyn til de berørte i prosessen, og virker svært engasjert på de ansattes vegne. Undertegnede opplever at informanten avstår fra å uttale seg helt fritt, da vedkommende virker bevisst på mulige reaksjoner. Ett fellestrekk hos samtlige informanter er med andre ord en form for forpliktelse overfor virksomheten, som muligens påvirker deres ytringer.

I oppgavens diskusjonskapittel trekkes det frem en del sentrale utsagn fra informantene, som forhåpentligvis er med på å illustrere deres innstilling til tema. Besvarelsen vil i det følgende forsøke å belyse hvordan studiens informanter opplever at bedriftens samfunnsansvar kommer til uttrykk i nedbemanningsprosessen. Det er i den forbindelse vesentlig å påpeke at kandidaten opplever at den enkelte informants fortolkning av samfunnsansvarsbegrepet i stor grad preger svarene som ble gitt i intervjusituasjonen. Videre kan det virke som at informantenes rolle og tilknytning til organisasjonen også har påvirkning på den enkeltes innstilling til virksomhetens ansvarlighet og redelighet i nedbemanningsprosessen.

## ***5.Diskusjon***

I det foregående har oppgaven presentert en teoretisk tilnærming til bedrifters samfunnsansvar som foreslår at dette ansvaret kan deles i ulike områder som bedriften bør etterleve gjennom sin praksis. Det fremgår av teorien til Carroll at bedriftens økonomiske og juridiske ansvar i stor grad reguleres av ulike myndighetsorgan i det land som bedriften opererer i (Blowfield & Murray, 2011). Bedriftens etiske ansvar vil derimot påvirkes av de verdier og normer som eksisterer i det aktuelle samfunn. Oppgavens anvendte teori vil fungere som et bakteppe for videre drøfting omkring graden av samfunnsansvarsutøvelse i nedbemanningsprosessen hos Bilfinger Industrier AS.

### **5.1 Samfunnsansvar fra ulike perspektiver**

Innledningsvis i oppgaven insinueres det at det ikke foreligger noen omforent og tydelig definisjon av hva bedrifters samfunnsansvar innebærer. En felles definisjon av begrepet ville kunne ha bidratt med en klargjøring av samfunnets forventninger til bedriften, samtidig som at statens legitime krav til virksomheter hadde blitt tydeligere (Nyeng, 2011). En konkretisering av begrepets innhold ville ikke minst ha gitt bedrifter bedre oversikt over hvilke momenter som inngår i ett slikt samfunnsansvarlig engasjement. Studiens informanter gir alle uttrykk for at det ikke foreligger noen organisasjonsmessig verdierklæring som beskriver virksomhetens innstilling til samfunnsansvar. Følgelig vil det heller ikke kunne

vises til dokumenter som gir rettleiding i forhold til utøvelse av samfunnsansvar ved nedbemanning i virksomheten.

Det er nærliggende å hevde at mangel på interne styringsdokumenter for samfunnsansvarsutøvelse i stor grad resulterer i variasjoner hva angår tolkning og tilnærming til samfunnsansvarsbegrepet hos studiens informanter. Ved analyse av data synes det relevant å kunne påstå at hver enkelt informant har ulik tilnærming til samfunnsansvarsutøvelse ved nedbemanning, og skildrer ansvarsbegrepet ut fra forskjellige perspektiver. Man kan hevde at ulike perspektiver på samfunnsansvarsutøvelse ved nedbemanning også leder til varierende forståelse av prosessens implikasjoner og konsekvenser. I det følgende vil besvarelsen gi en kort innføring i de perspektivtilnærmingene som studiens informanter fremhever som sentrale for prosessen, og som naturligvis har betydning for informantenes opplevelse av hvilke nivåer implikasjonene utspiller seg på.

## **5.2 Hensynet til arbeidstakeren**

Det synes å være gjennomgående at studiens informanter ser hensynet til de ansatte som sentralt i nedbemanningsprosessen, da både til de som anses som overtallige, men også de som blir indirekte berørt i organisasjonen. En av informantene uttaler følgende om;

*«(...) samfunnsansvar så tenker vi først og fremst på de ansatte, og på hvilken situasjon de vil komme i. For vi har ett ansvar for enkelt personer».*

*«(...) det her med den enkelte, og ivaretagelse av den enkelte, er faktisk en sunnhetstanke».*

Til tross for at bedriftens ansvar for den enkelte arbeidstaker delvis reguleres gjennom den rettslige rammen, kan man også hevde at den bunner i moralske holdninger som empati og medfølelse. Som det belyses i oppgavens teorikapittel, knyttes næringslivsetikk tett opp mot menneskets innstilling til moralske handlinger og holdninger. De prosesser som forløper seg ved nedbemanning av virksomheten vil ha et nært forhold til bedriftens etiske praksis. Frode Nyeng (2001) hevder at moralske oppfatninger delvis utgjør konteksten av handlinger i arbeidslivet, på samme måte som moralen er i fokus på andre av livets arenaer. Menneskets moralske sans er en del av vår virkelighet, og står sentralt også når man handler på vegne av organisasjoner og bedrifter (Nyeng, 2011).

Dersom det finnes hold i Nyeng (2011) sin påstand om moralens betydning for handlinger og beslutninger som fattes i virksomheten, kan man således forholde seg til informantenes tanker om alvoret av situasjonen. Det hevdes innledningsvis i oppgaven at oppsigelser av

arbeidstakere anses som svært inngripende, og at terskelen for nedbemanning har vært vurdert høy i norsk arbeidslivssammenheng. Studiens informanter gir samtlige uttrykk for medfølelse og empati for de som blir direkte berørt av situasjonen;

*«(...) det er en skjebne bak hvert enkelt individ, og det er en familie bak stort sett alle, og det er utrolig mange som er involvert i hver enkelt oppsigelse».*

De ansatte sympatiserer i stor grad med bedriftens og de berørtes situasjon, og uttaler at reaksjoner og følelser omkring emnet forplanter seg i virksomheten. Tilstanden til Bilfinger Industrier slik den beskrives av studiens informanter, oppleves som gjennomgripende og avgjørende for organisasjonskultur og arbeidsmiljøet på nåværende tidspunkt;

*«Nå er det jo mange folk jeg jobber med her som er oppsagt. Vi har mange kontrakter vi skal fullføre, vi trenger jo arbeidskraften til dette er ferdig. Men det er klart at etterpå trenger vi den ikke lenger (...). (...) det er noen som blir bitre, selvfølgelig, fordi at de føler at de kan gå inn å gjøre andre sine jobber (...).»*

Videre uttrykker den samme informant at det ikke er noe greit å gå på jobb lengre, da det merkes i korridorene at stemningen er trykket. Det fremgår på intervju tidspunktet at samtlige av informantene frykter at nedbemanningen av bedriften vil vedvare en stund fremover, da virksomheten er avhengig av kontraktsinngåelser før utgangen av mai 2016. Det synes dermed nærliggende å hevde at det eksisterer en usikkerhet og frykt hos de ansatte, da ingen foreløpig føler seg trygge på sin stilling i bedriften.

Kandidaten får gjennom intervju med de ulike informantene en fornemmelse av at deres ulike posisjoner og stillinger i bedriften i stor grad påvirker deres opplevelse av nedbemanningsprosessens gjennomføring. På den ene siden uttaler en av informantene at det er vanskelig å forstå seg på mange av de oppsigelsene som bedriften har gjennomført, da dette er mennesker som har hatt en nøkkelrolle i virksomheten. Vedkommende er derimot ydmyk til at det mest sannsynlig foreligger informasjon om forhold som ikke er offentliggjort internt, samt at personen selv ikke har hatt en aktiv rolle i utvelgelsesfasen. Videre sier informanten;

*«Jeg savner at bedriften kunne tatt litt flere kamper, kanskje med å utfordre systemet litt av og til, for å ikke miste alle de unge, nyetablerte og flinke folkene».*

Fra motsatt hold argumenterer en annen informant for at arbeidslivets spilleregler setter begrensninger for det handlingsrom som eksisterer i nedbemanningsprosessen.

Vedkommende er imidlertid enig i at det er nødvendig for bedriften med en variert og mangfoldig ansattgruppe;

*«(...) vi må også ha en del unge og lovende som kommer bakfra, og som kan overta rollene som de etablerte har, men det er ikke alltid lett å få fagforeningene med på det».*

Basert på de uttalelser som gis av studiens informanter, er det nærliggende å hevde at varierende grad av innsyn i nedbemanningsprosessen, samt tilgang til betydningsfull informasjon, vil øve innflytelse på informantenes tanker om prioritering i prosessen. De informantene som har direkte tilknytning til hele nedbemanningsprosessens gjennomføring, oppleves å argumentere sterkt for viktigheten av å forholde seg til den rettslige rammen. Informantene som ikke har vært aktive igjennom hele prosessen, synes å prioritere andre forhold, samt inneha en annen innstilling til hvorledes bedriften burde gått frem i situasjonen.

En av informantene som har vært med i hele nedbemanningsprosessens gjennomføring, er i intervjusituasjonen svært opptatt av å presisere hvordan organisasjonen har forholdt seg strukturert i de ulike fasene;

*«(...) vi går jo veldig grundig til verks i forhold til nedbemanning, vi går innom hvert enkelt navn, og dersom det dukker opp ting rundt den enkelte, om det er sosiale, velferdsmessige ting, så diskuterer vi det (...)».*

Ved at bedriften er opptatt av å vurdere den enkelte arbeidstakers situasjon i utvelgelsesfasen, sikres hensynet til individet og de behov som gjør seg gjeldende. Videre kan en slik fremgangsmåte sørge for at oppsigelser baseres på saklige forhold, og at man i best mulig grad behandler individene på lik og rettferdig måte (Fougner mfl., 2003). En anvendelse av likhetsprinsippet som fundament for beslutning kan forhindre stigmatisering og urettferdig behandling av de berørte ansatte.

### 5.2.1 Tiltak for overtallige

Arbeidsmiljøloven kapittel 15. om «*Opphør av arbeidsforhold*» påpeker at bedriften skal vurdere om arbeidstakeren som står i fare for å bli oppsagt, kan tilbys annet arbeid i virksomheten (Fougner mfl., 2003). Bestemmelsen er basert på at man vurderer alternativt arbeid som mindre inngripende for den berørte arbeidstaker, enn en eventuell oppsigelse. Bilfinger Industrier AS har i forbindelse med nedbemanning av bedriften vurdert muligheten for omskolering eller omplassering av de arbeidstakerne som regnes som overtallige, noe som

har vist seg å være utfordrende. Bedriftens aktivitetsnivå avhenger i stor grad av svingninger i konjunktorene og på antall kontrakter som inngås med andre selskaper.

Det fremgår med andre ord gjennom intervjuene at selskapet har opplevd det vanskelig å tilby de overtallige alternativt arbeid i bedriften. En av informantene påpeker imidlertid at virksomheten har vært opptatt av å legge til rette for at de oppsagte kan lykkes på arbeidsmarkedet;

*«(...) vi har ingen sluttpakker å tilby disse personene, men det er mange rekrutteringsselskaper som ringer til meg, og jeg har vært aktiv overfor rekrutteringsselskapene og sagt at nå sier vi opp masse flinke folk».*

Flere av informantene er opptatt av viktigheten av å ivareta den enkelte arbeidstaker, da gjennom en ryddig og ærlig nedbemanningsprosess. Det løftes også frem at et gunstig samarbeid mellom arbeidslivet parter er nødvendig for å sikre at individets rettigheter etterleves, og at bedriften innfrir de juridiske krav. Bedriftens bevissthet omkring de ansattes individuelle rettigheter og behov kan videre hevdes å være uttrykk for en etisk ansvarlighet.

En av studiens informanter nevner i intervjuet at bedriften tidligere har vært opptatt av likhetsprinsippet som ett vesentlig moralsk fundament. Arbeidsmiljøloven (1977) kan hevdes å tuftes på ideen om likhet, da de juridiske bestemmelsene legger føringer for at man ikke skal diskriminere mellom arbeidstakere. Ved at man tar utgangspunkt i lovens bestemmelser kan man til en viss grad strebe mot objektive og upartiske beslutninger i forhold til hvilke arbeidstakere som mottar oppsigelse (Nyeng, 2011). Utfordringen i nedbemanningsprosessen ligger derimot i det faktum at mennesket som etisk vesen preges av både upartiske og partiske handlinger, hvor det engasjeres som prinsipielt tenkende og spontant følsomt (Nyeng, 2011).

Det fremgår hos enkelte av informantene at de opplever det mer sentralt å utøve samfunnsansvar på individnivå enn på samfunnsnivå i nedbemanningsprosessen;

*«(...) man har jo et vern i arbeidsmiljøloven som sier at man skal ta viktige velferdsmessige og sosiale hensyn før en beslutter».*

En av studiens informanter løfter frem HR-avdelingen i bedriften som sentral i forhold til å ivareta bedriftens behov, samtidig som man tar hensyn til de ansatte og de etiske dilemma som knyttes opp mot den enkelte arbeidstakers situasjon. Vedkommende sier videre at;

*«Det er jo en grunn for at det finnes HR- det er for å ta ansvar, og for å passe på at ting går riktig for seg».*

### **5.3 Hensynet til bedriften**

Studiens informanter, tross deres ulike bakgrunn og stillingsbeskrivelse, er alle tydelige på at hensynet til bedriftens beste prioriteres høyt i gjennomføringen av nedbemanning av virksomheten. Flere av informantene legger til at den rettslige rammen som virksomheten må forholde seg til, fungerer rettleidende med tanke på hvilke friheter bedriften kan ta i prosessen. Det som imidlertid er nødvendig å presisere, er at nedbemanning av Bilfinger Industrier skyldes *forhold ved virksomheten*, og legitimeres som saklig begrunnelse for oppsigelse i arbeidsmiljølovens § 60 (Fougner mfl., 2003).

Forhold ved virksomheten kan i dette tilfellet knyttes tett opp mot det økonomiske ansvaret som Carroll hevder at inngår i bedrifters samfunnsansvar (Blowfield & Murray, 2011). Til tross for at bedriftens økonomiske ansvar kan virke strengt rasjonelt og instrumentelt preget, kan det også argumenteres for at etterlevelse av ansvaret er gunstig for individ og storsamfunn (Crane & Matten, 2010). Foruten å sikre avkastning og verdiskaping for sine eiere, vil selskapets innfrielse av sitt økonomiske ansvar også lede til bedriftens videre drivbarhet. Det faktum at en virksomhet kan fortsette sin aktivitet vil følgelig være positivt for bedriftens ansatte, men også for øvrige interessenter av selskapet, deriblant storsamfunnet (Crane & Matten, 2010).

Enkelte av studiens informanter vurderer bedriftshensyn som en naturlig del av virksomhetens samfunnsansvarsutøvelse, da selskapet er kilde til arbeidsplasser for samfunnets borgere. Disse informantene viser i større grad aksept og forståelse for bedriftens beslutninger i nedbemanningsprosessen, da virksomhetens overlevelse er til det beste for alle berørte parter. En av informantene som ikke har vært direkte involvert i nedbemanningsprosessen gjennomføring er tydelig på at bedriften er nødt for å være strategisk på nåværende tidspunkt; *«(...) når en arbeidsplass er på kanten av stupet, da blir fokuset å lage en drivverdig og solid bedrift igjen.»*

I motsatt hold argumenterer en av de andre informantene for at fokuset på bedriftshensyn og økonomi oppleves «kynisk». Vedkommende påpeker at det snakkes om at det norske næringsliv er i ferd med å «amerikaniseres», noe informanten virker negativ til. Hva informanten sikter til med en «amerikanisering» forblir usagt, men man kan anta at

vedkommende sikter til en streben etter realisering og måloppnåelse på bekostning av andre hensyn.

De informantene som har vært med gjennom hele prosessens forløp, påpeker hvor viktig det er for bedriftens fremtid at nedbemanningen skjer på formelt riktig vis. Samtidig legges det ikke skjul på at nedbemanningens størrelse og volumet på overtallige har ført til at de som er ansvarlige for prosessen må distansere seg fra de berørtes situasjon. En av studiens informanter innrømmer at det fort blir til at man i utvelgelsesprosessen prater «tall», da nærmere 800 individer har mottatt oppsigelse.

*«Selvfølgelig synes jeg synd på de fleste, men så er jeg så realistisk at hvis vi bare skal drive med sosialt og vern av alle som mener de har viktig grunn, så tror jeg aldri vi kommer til målet».*

Informantens uttalelse er rimelig interessant da den fremstår svært bombastisk. Man kan undres over om informantens innstilling ville vært en annen dersom vedkommende selv stod i fare for å miste jobben, eller om vedkommende faktisk ville vært like bedriftsorientert i sine uttalelser.

Det fremgår videre fra enkelte av informantenes uttalelser at bedriften har vært strategiske i sin langsiktige planlegging av arbeidsstokken. Det argumenteres for at bedriften er avhengig av å ha den rette kompetansen internt dersom virksomheten skal ha mulighet til å konkurrere på markedet.

*«(...) det er jo klart at vi ønsker å ha de beste folkene, med den beste kompetansen, inn i de rette jobbene».*

Balansen mellom den juridiske rammen, vern av arbeidstakernes rettigheter, bedriftens beste og hensynet til storsamfunnet vurderes som utfordrende av en av studiens informanter;

*«Du må fort ned i bemanning. Og dette har med kostnader å gjøre. Du skal redusere kostnader, og du skal iallfall ikke sitte med kostnader på for mange ansatte. Så, det er ikke lett å tenke samfunnsansvar. (...) vår hovedoppgave er å tenke bedrift. Iallfall i en så vanskelig situasjon som vi er i nå, så må vi tenke bedriften først».*

Basert på de uttalelser som gis av studiens informanter i forhold til grad av bedriftshensyn som forekommer i nedbemanningsprosessen, synes det nærliggende å hevde at Bilfinger Industrier AS faktisk prioriterer det som regnes å være bedriften best tjent. Handlingsrommet

i forhold til å ta hensyn til virksomheten vil selvsagt reguleres av institusjonelle lov og avtaleverk, samt avhenge av grad av aksept fra arbeidstakernes fagforeninger. Videre kan man hevde at den vekting som tas mellom arbeidstakernes behov og virksomhetens behov, i stor grad tufter på moralske vurderinger som foretas av de som er ansvarlig for prosessens gjennomføring.

#### **5.4 Hensynet til storsamfunnet**

Foruten om at Bilfinger Industrier AS oppleves av informantene å ta hensyn til både arbeidstakerbehov og virksomhetens beste i forbindelse med nedbemanningsprosessen, nevner flere av studiens informanter også samfunnsmessige hensyn som en sentral faktor. Dersom man trekker paralleller til Carroll sine ansvarsområder kan man følgelig hevde at hensyn til storsamfunnet favner om det økonomiske, juridiske og etiske ansvarsengasjementet som bedrifter kan utøve (Kvalnes, 2012). I følge Kvalnes (2012) kan bedrifters hensyn overfor samfunnet enten foregå gjennom bevisst og tilsiktet innsats, eller gjennom det Adam Smith har betegnet som *den usynlige hånd*. Tanken om den usynlige hånd beror på ideen om at mennesket som egoist drives av egeninteresse. Gjennom å forfølge sin egeninteresse ledes mennesket av en usynlig hånd til å fremme et mål som ikke var del hans hensikt (Kvalnes, 2010). Smith hevder således at mennesket bidrar til å tjene samfunnets beste gjennom handlinger som i utgangspunktet fremstår som egoistisk utformet.

Studiens informanter reflekterer derimot i større grad omkring de virksomhetsaktiviteter som vurderes å være rettet mot å tjene samfunnets beste, og som betraktes som en innsats mot den kollektive velferd. Innledningsvis i oppgaven rettes det fokus mot hvordan man kan betrakte bedrifter som borgere av det samfunn som de opererer innenfor, og på det faktum at det ved en slik posisjon også vil følge en del plikter og ansvar som virksomheter bør etterleve (Crane & Matten, 2010). De plikter og ansvar som det refereres til vil naturligvis variere noe fra de som gjelder for det enkelte individ, men bunner prinsipielt i at virksomheter forventes å ta ansvar for implikasjoner ved deres aktiviteter. Videre forventer samfunnet at bedrifter skal opptre med bevissthet omkring de behov, verdier og normer som gjør seg gjeldende for deres interessenter (Marnburg, 1998). I det moderne samfunn stiller interessenter større krav til bedriftens etiske fremtoning, samt grad av medvirkning og innflytelse som innvilges fra virksomheten.

Interessentmodellen viser til at bedrifter bør handle i tråd med den normative forankring som det aktuelle samfunn tufter på, og belyser viktigheten av at bedrifter oppnår legitimitet for sin



drift (Marnburg, 1998). De bedrifter som opplever aksept og tillit fra sine interessenter, vil i større grad kunne bygge et godt renommé for sine aktiviteter og eksistens. Det kan hevdes at tillit ofte beror på åpenhet og transparens fra virksomhetens side, som igjen gir interessenter innsyn i de beslutninger og handlinger som foretas. I nedbemanningsprosesser vil åpenhet og tillit mellom arbeidslivets parter være en sentral forutsetning for en ryddig og korrekt framdrift (Fougner mfl., 2003).

*«(...) så er det jo av største viktighet at vi greier å få et sunt system til enhver tid, som gjør at vi har trygge og faste arbeidsplasser. Man må prøve å eliminere bort de utrygge faktorene i usikre tider».*

En av studiens informanter antyder at nedbemanningsprosessen i bedriften har virket noe forhastet i perioder, og hevder at dette har gått ut over inkludering av sentrale parter;

*«(...) så hender det av og til at det går litt fort, og så hopper de over disse leddene, og så havner vi inn i en litt rar bane, hvor du får en beslutning i en ledergruppe for eksempel».*

Videre i samtalen løfter informanten frem sin opplevelse av markedssituasjonen, og den effekt dette har på bransjen og samfunnet generelt;

*«Så det er litt uheldigheter, det er litt tiden, tiden er dessverre sånn at vi gjør veldig mye merkelige ting. Det er ikke bare i selskapet, men i selskaper, og det er i samfunnet. Så det er veldig mange rare mekanismer som skjer nå i disse dager».*

Informanten er svært opptatt av bedriftens plikt til å tilpasse seg det juridiske system for at virksomheten skal kunne anses som ansvarlig overfor samfunnet. Flere av de andre informantene synes å enes om at bedriftens ansvarlighet overfor storsamfunnet i stor grad reguleres av den rettslige rammen for nedbemanning. Foruten å påse sin juridiske plikt overfor samfunnet, anser flere av kandidatene at bedriften har utøvd samfunnsansvar gjennom ulike arbeidsordninger;

*«(...) vi har jo tidligere, tradisjonelt, vært en stor bidragsyter, der vi har kjørt masse kurs i sammen med NAV og har rekruttert imellom alt ifra tjue til femti ansatte pr. år som kommer gjennom arbeidstiltak eller praksisplass».*

Til tross for at bedriften nedbemanner i stort volum, hevder en av informantene at de kontinuerlig vurderer å tilrettelegge for praksisplasser dersom virksomheten kontaktes av det offentlige. Videre prater samtlige informanter om Bilfinger Industrier AS sitt fokus på

opplæring og fagutdanning av lærlinger, gjennom *Bilfinger Academy*. En av informantene påpeker at;

*«(...) det handler om å ta inn lærlinger i både nedgangstider og oppgangstider. (...) vi tar inn lærlinger selv om vi sier opp folk».*

Vedkommende påpeker at det er mange bedrifter som ikke tar inn lærlinger under noen omstendigheter, og hevder at det burde være et krav til alle selskaper i bransjen. Informanten får støtte fra en annen kollega, som også fremhever Bilfinger sin innsats i forhold til interne lærlingeordninger. Vedkommende har troen på at markedssituasjonen vil komme til å endres mot det bedre og påpeker at;

*«(...) da må bedriftene ta ansvar, ta inn lærlinger, drive med praksisplasser, få opp renommé og rekruttering til fagene våre (...)».*

Informantene formidler disse arbeidsordningstiltakene som noe gunstig og positivt for både bedrift og samfunn for øvrig;

*«(...) det er veldig mange solskinnshistorier hos oss, som fortsatt er ansatt, og som har kommet via enten det sosiale helsevesen eller andre sosiale institusjoner».*

Det er imidlertid ikke slik at alle informantene deler denne positive innstilling til ordningene, og en av informantene har gjort seg opp litt andre tanker om implikasjoner ved slike tiltak;

*«Men det er klart, nå er vi jo der at mange av dem også har blitt en hemske. De er jo ikke alltid de beste, men de har vært her så lenge nå, at de vil jo ha ansiennitet. Lærlinge-guttene utdanner vi jo nå til arbeidsledighet, så vi klarer ikke å forsvare å ansette dem etter at de er ferdige med læretiden».*

Informanten sier videre at vedkommende er av den oppfatning at alle bedrifter burde tatt samfunnsansvar, men hevder at Bilfinger nå befinner seg i en situasjon som vanskeliggjør et slikt engasjement. Informantene frykter at bedriften vil miste konkurranseevnen dersom virksomheten skulle påta seg for mye samfunnsansvar på nåværende tidspunkt.

Vedkommende mener at det ikke lengre er plass i bedriften til de som ikke fungerer optimalt ut i fra ønskelige kriterier;

*«(...) vi skal være dønn effektive, og vi skal ha 120 % ut av hver eneste mann!».*

Vedkommende hevder å være åpen for å ta imot arbeidstakere som har særskilte behov, men opplever at det burde være lettere for bedriften å reversere slike avtaler, dersom det skulle

vise seg å være en belastning for virksomheten. Videre sier vedkommende at systemet burde vært mer tilrettelagt dersom man skal fortsette å innvilge praksisplasser eller andre arbeidsordninger. Det løftes frem at man må forhindre at personer som ikke er skikket til det, gis sikkerhetskritiske arbeidsoppgaver, noe som har vært tilfellet tidligere.

*«(...) vi har jo hatt folk inne fra NAV som har hatt rusproblemer. De er jo ikke pliktet til å oppgi det, men det er klart at det ville vært enklere for oss om vi visste».*

Som nok et samfunnshensyn informerer en av de ansatte som deltar i studien at Bilfinger Industrier AS har vært i dialog med LO-lederen, i tillegg til andre sentrale aktører fra den politiske samfunnsarena. Det fortelles at Bilfinger har vært opptatt av å fremme sitt engasjement for permitteringsreglementet for norsk arbeidsliv, samtidig som bedriften har ett ønske om at aktørene skal få innblikk i hvor inngripende markedssituasjonen oppleves. En av informantene frykter at nedgangstiden i olje- og gasssektoren anses som ett Rogalandsfenomen;

*«Så det er klart, vi ser det at, dessverre, så påvirker det ikke Østlandet så veldig, og det er nok derfor at det offentlige er litt «si-rumpa». Regjeringen vil ikke lempe, for de ser det ikke som ett problem».*

### **5.5 Etisk ansvarlighet eller rettslig forpliktelse?**

For en tid tilbake hevdet Milton Friedman at bedrifters samfunnsansvar burde reguleres gjennom myndighetenes juridiske krav til virksomhetsaktiviteter, og at det følgelig da var statens ansvar å påse at disse ble etterlevd (Crane & Matten 2010). Mange med Friedman har problematisert det faktum at bedrifter skal kunne hevdes å forholde seg etisk og moralsk ansvarlige for sine handlinger, da;

*«A corporation is an artificial being, invisible, intangible, and existing only in contemplation of law» (De George 1995:122).*

I den teoretiske leiren som det her henvises til favoriseres en tanke om næringslivet som amoralsk innrettet, hvor det argumenteres sterkt for at det kun er enkelt individer som kan anses som moralsk utøvende (De George 1995). I motsatt hold finner man dem som hevder at bedrifter skal kunne stilles til ansvar for grad av moralitet på sine handlinger. Påstanden beror på en oppfatning om at moralitet forutsetter rasjonelle handlinger som påføres eller påvirker andre (De George 1995). Basert på en slik tilnærming kan man betrakte virksomheter som handlende enheter, hvorpå disse handlinger vil medføre implikasjoner for andre enn bare

selve bedriften. Da disse rasjonelle handlinger påvirker bedriftens interessenter, hevdes det at virksomheter gjør seg selv gjenstand for moralsk evaluering.

I den grad bedrifter vurderes på bakgrunn av sine aktiviteter og handlinger, kan man tale om *virksomhetsetikk*, hvorpå det rettes søkelys på bedriftens etiske praksis og fungering (Blowfield & Murray, 2011). Det er imidlertid nærliggende å hevde at det eksisterer ulike perspektivtilnærminger til virksomhetsetikk, som videre leder til variasjon i fokusområder. Det finnes de som i hovedsak er opptatt av å betrakte individers atferd i bedriften, som medlemmer av en organisasjon og ett samfunn, kontra de som har fokus på selve bedriftens som en institusjon. Sistnevnte tilnærming vil konsentrere seg om hvordan bedriften integrerer samfunnets verdier og normer inn i sine aktiviteter, samt hvordan disse anvendes i beslutningsprosesser (Blowfield & Murray 2011). Man kan følgelig hevde at en slik tilnærming til virksomheters etiske fremtoning, i stor grad vil samsvare med ideen om bedrifters samfunnsansvar.

Til tross for at samfunnsansvar mangler en fulldekkende og forent definisjon, synes det gjennomgående for de definisjoner som eksisterer; at begrepet i stor grad sikter mot bedrifters etiske praksis. Crane & Matten (2010) hevder at man kan skille mellom juridiske lover og etiske normer, noe som er av sentral betydning for studiens tilnærming til samfunnsansvarsbegrepet. Den rettslige rammen for nedbemanning i norsk arbeidslivssammenheng vil definere en minste standard for akseptabel atferd fra partene, og legger således føringer for handlingsrommet hvor prosessen forløper seg (Crane & Matten, 2010). Det synes imidlertid nærliggende å hevde at enkelte av bedriftens beslutninger og aktiviteter vil ikke kunne fanges opp av de rettslige krav som eksisterer (Crane & Matten, 2010).

Enkelte vil argumentere for at det av bedrifters praksis som ikke favnes av lovverket omhandler etiske handlinger og beslutninger (Crane & Matten, 2010). I mange tilfeller er det tale om etiske problemstillinger som det ikke finnes noen forent enighet om, eller hvor man ikke har definert noen felles standard. I forbindelse med nedbemanningsprosessen har Bilfinger Industrier AS et institusjonelt forankret lovverk som de må forholde seg til. Det juridiske krav som myndighetene stiller til bedriften kan knyttes opp mot Carroll (Blowfield & Murray, 2011) sitt legale ansvarsområde for samfunnsansvarsutøvelse. Det må derimot påpekes at lovverket anses å ha begrensninger i forhold til hva det inkluderer og ekskluderer av krav og retningslinjer for arbeidslivets parter.

Til tross for at lovverket pålegger bedriften å ta prinsippet om ansiennitet med i betraktning ved oppsigelser, gir bedriftens styringsrett i stor grad mulighet til å unngå fra dette kriteriet. Det må presiseres at gjennomføringen av oppsigelser er mer nyansert og kompleks enn hva det fremstår, men at utsagnet er ment å illustrere at det finnes en viss frihetsgrad i prosessen. Bedrifter kan følgelig velge hvilke utvelgelseskriterier som skal være utslagsgivende på hvem som blir regnet som overtallige i virksomheten. Det som imidlertid skal fungere som et grunnleggende prinsipp for oppsigelse er at den skal være saklig begrunnet, og dermed forhindre diskriminering mellom ansatte (Fougner mfl., 2003). Saklighetsprinsippet er i stor grad med på å opprettholde de ansattes stillingsvern.

Man kan videre hevde at bedriftens prioriteringer imellom utvelgelseskriterier vil være basert på de hensyn som fremstår mest gunstige å ta. Samtidig vil faktorer som tidsperspektiv, økonomi, markedssituasjon og partssamarbeid være avgjørende for hvilke beslutninger bedriften lander på i forhold til vekting mellom behov (Marnburg, 1998). Studiens informanter ble spurt om hvilke hensyn de opplever at Bilfinger Industrier legger mest vekt på i nedbemanningssituasjonen, hvorav en informant uttaler;

*«Jeg håper jo at det er de menneskelige og de velferdsmessige, men jeg frykter jo at det bare er en ting, og det er; bedriftskonsern og økonomi».*

Hva informanten sikter til med *bedriftskonsern* blir imidlertid opp til kandidaten og fortolke, da vedkommende ikke utdyper sin påstand. Basert på den innsikt kandidaten har fått i forhold til Bilfinger sin gjennomføring av nedbemanningprosessen, kan man anta at *bedriftskonsern* omhandler juridiske krav og forpliktelser, samt innfrielse av økonomisk ansvar.

*«(...) så er det slik at vi skal drive butikk. Vi har eiere som forventer sitt, altså at vi skal ha en sunn økonomi (...)».*

De informantene som har vært direkte involvert i gjennomføringen av prosessen påpeker at i tillegg til å måtte ta økonomiske hensyn, har størrelsen på nedbemanningen betydning for i hvilken grad bedriften kan utøve samfunnsansvar. Informantene understreker at det er kostbart å ha ansatte som man i utgangspunktet ikke har behov for, og at bedriften raskt må ta beslutninger om hvem som må gå.

*«(...) i forhold til dette her med samfunnsansvar, så er det begrenset hva vi kan gjøre ved en så stor nedbemanning, for det er ikke rom for at vi kan ta på oss for mye ansvar. (...) hadde*

*det vært en mindre nedbemanning, eller innenfor enkelte områder, så hadde det gått an og tatt ett større ansvar».*

Slike uttalelser fra informantene indikerer at samfunnsansvar betraktes som konkrete tiltak som virker gunstige enten overfor de berørte arbeidstakerne, bedriften generelt eller det øvrige samfunn. Som oppgaven insinuerer i det foregående, kan man derimot betrakte Bilfinger Industrier sin nedbemanningsprosess som en ansvarlig handling i seg selv. Bedriften har foretatt nødvendige analyser og evalueringer av bedriftsbehov, samtidig som de har vurdert muligheten for å igangsette tiltak som kan begrense omfanget av prosessen. Bilfinger har blant annet benyttet seg av permitteringer, i håp om at markedssituasjonen i mellomtiden skal bedre seg, slik at bedriften kan tilby de permitterte videre arbeid. Da Bilfinger har innsett at behovet for arbeidskraft ikke har endret seg, har bedriften på ansvarlig vis gått til oppsigelser av ansatte, slik at bedriftens økonomiske forutsetninger for drivbarhet holdes intakt.

Bedriftens aktiviteter i forbindelse med markedssituasjonen kan hevdes å være preget av moralske vurderinger, hva angår både bedriftens økonomiske situasjon, men også i forhold til de ansatte sin arbeidssituasjon. Bilfinger Industrier sin handlefrihet ved nedbemanning reguleres delvis av det juridiske rammeverk som foreligger, samtidig som at innspill fra arbeidstakernes representanter også vil være en betydningsfull faktor. Til tross for at studiens informanter påpeker at bedriften er opptatt av å forholde seg til juridiske krav og plikter, kan man hevde at det også er nødvendig med en skjønsmessig vekting mellom ulike forhold som virker presserende i prosessen.

Enkelte av de aspekter som er sentrale i nedbemanningsprosessen, vil bare reguleres av lovverket som en minimumsstandard for handling og beslutning, noe som presiserer viktigheten av skjønsmessige avveininger mellom hensyn. Arbeidsmiljøloven fremstår rettleidende i forhold til hvordan utvelgelseskriterier skal vektas, men også her eksisterer en stor frihet for bedriftens vedkommende. De idealer og verdier som det demokratiske samfunn beror på, vil øve innflytelse på hva som regnes som akseptable utvelgelseskriterier i nedbemanningsprosessen.

## **5.6 Samfunnsansvar i utvelgelseskriterier**

*«Vi kommer ingen vei utenom at vi må følge spillereglene i arbeidslivet; ansiennitet og kompetanse, det er de hovedkriteriene som gjelder.»*

Informantens måte å referere til *spillereglene i arbeidslivet* på illustrerer det faktum at arbeidsmiljøloven (1977) ikke fastsetter detaljerte krav til hvordan utvelgelse av overtallige skal foregå i nedbemanningsprosessen. Til tross manglende påbud, tufter lovverket på normer og tradisjoner for norsk arbeidsliv, som reflekterer favorisering av kriterier som ansiennitet, kompetanse og sosiale og velferdsmessige hensyn (Granden, 2006). Ansiennitetsprinsippet synes å ha sterk forankring i det norske samfunn, og dersom man viker fra prinsippet, risikerer man i stor grad reaksjoner. Det kan virke som at bedrifter respekterer ansiennitetsprinsippet i samfunnet, da arbeidstakere med lang fartstid i bedriften ofte har forrang ved nedbemanning.

*«(...) vi har kriteriene vi har valgt ut, hvor ansiennitet er den gjennomgående».*

Det skal imidlertid sies at lovverket gir bedrifter mulighet til å vike fra ansiennitetsprinsippet, da bedriftens styringsrett fremhever at virksomheten kan overstyre prinsippet dersom forhold taler i favør av å gjøre så (Fougner mfl., 2003). Man kan likevel hevde at bedriften bør ha god argumentasjon for å vike fra prinsippet om ansiennitet, da virksomheten risikerer å måtte forsvare beslutningen, da enten overfor arbeidstakernes representanter, eller også overfor storsamfunnet. Dersom arbeidstakere føler seg neglisjert eller utsatt for krenkelser av bedriften, kan dette resultere i diskusjoner omkring virksomhetens etiske standard.

*«(...) vi har noen få unntak på det, men aller mest kompetanse som ses på, og opp i dette krav og forventninger til at vi følger ansiennitetsprinsippet».*

Flere av studiens informanter opplever at ansiennitetsprinsippet gjør det vanskelig for bedriften å bevare faglig kompetanse, da mange av de ansatte som anses dyktige ikke har den lengste ansienniteten. Det påpekes også at faglig dyktighet og kompetanse er vesentlig forutsetninger for bedriftens konkurransevne og drivbarhet.

*«Så klarer vi ikke alltid å skille, og ta vare på kompetansen da ansiennitet går før. (...) og det er klart at, hvis vi ikke klarer å gjøre noen avvik, så vil vi ha en ganske godt voksen arbeidsstokk»*

Samtlige av studiens informanter er opptatt av at bedriften har legitime rettigheter til å kunne utforme kriterier som muliggjør en gunstig sammensetning av arbeidsstokken. Til tross for at alle enes om viktigheten omkring å ta hensyn til ansiennitet, er de også innforstått med at bedriften er avhengig av å kunne ha tilgang på riktig kompetanse, i tillegg til å sikre en variert og mangfoldig ansattgruppe.

*«Jeg er veldig opptatt av å finne en god miks mellom, holdt på å si; ungt pågangsmot og erfarne folk».*

I tillegg til ansiennitet og kompetanse som utvelgelseskriterier i nedbemanningsprosessen, trekkes også hensynet til sosiale og velferdsmessige forhold frem. Gjennom intervjuer med de utvalgte informantene får kandidaten en opplevelse av at Bilfinger Industrier har sett seg nødt for å legge lista høyt i forhold til hvilke sosiale og velferdsmessige hensyn de skal tillate seg å ta.

*«Det er få unntak der som har blitt brukt i denne prosessen. Alle har gjeld, alle har ulike situasjoner, så er det noen tilfeller hvor det avviker i forhold til at vi ser på muligheten for at de kan fortsette i bedriften, og gjennom den måten ta samfunnsansvar».*

Nedbemanningsstørrelse i Bilfinger Industrier har ledet til at oppsigelsesrundene berører mange ansatte samtidig, noe som har fordret behov for at den enkelte arbeidstaker selv har hatt ansvar for å informere om eventuelle sosiale og velferdsmessige forhold som må evalueres av bedriften. I de tilfeller bedriftsledelsen har fått tilbakemelding på slike forhold, har de påkrevd dokumentasjon fra den berørte arbeidstaker, slik at bedriften har papirene i orden. Bedriften har deretter foretatt drøftinger og vurderinger av hvorvidt disse oppgitte grunner oppleves som prekære nok til å tas hensyn til.

*«Alle kan jo ha det vanskelig, men å gå derfra til å dokumentere det, det er litt annerledes. Og jeg erfarer at de synes det er greit. De er veldig åpne om det».*

Det fremgår gjennom intervju med en av informantene at Bilfinger Industrier ikke har noen bestemt prosedyre for vekting av sosiale og velferdsmessige hensyn, men at det har vært opp til HR-avdelingen å foreta de endelige beslutningene.

*«Vi må ta en totalvurdering, og så må vi bli enige, sammen med fagforeningene i forhold til om det er riktig at vedkommende skal beholde jobben i forhold til de grunnene som har blitt oppgitt, eller ikke».*

## **5.7 Bilfinger sin etiske standard**

I det foregående taler informantene om vurderinger som utføres i forbindelse med utvelgelse av overtallige i bedriften, hvor prosessens kompleksitet vektlegges. De føringer som pålegges bedriften gjennom det juridiske rammeverk kan man litt enkelt hevde at er plankekjøring for virksomheten å etterleve. Der hvor loven slutter derimot, i gråsonen, forventes bedriften å utføre de nødvendige og etisk korrekte vurderinger. Disse vurderingene fremstår som



mangesidige, da bedriften bør ta hensyn til implikasjoner som kan påvirke virksomheten, individet, bransjen og samfunnet. Bedriftens etiske standard og fremtoning vil kunne ha avgjørende effekt på hvordan virksomheten oppfattes utad, og kan ha betydning for omdømme og legitimitet.

Basert på det som fremkommer gjennom intervju med studiens informanter, er det nærliggende å hevde at det eksisterer uenighet om hvorledes bedriften burde prioritere vekting mellom ulike hensyn. De informanter som har vært direkte involvert i gjennomføringen av nedbemanning, synes å argumentere sterkt for at den juridiske rammen styrer bedriftens handlingsrom i forhold til samfunnsansvarsutøvelse. I motsatt hold opplever en annen informant at bedriftsledelsen burde kjøre et litt mer strategisk løp, da for å sikre konkurranseevne og levedyktighet. Studiens fjerde informant, er innforstått med at man må etterleve juridiske krav, men at man i større grad burde tatt sosiale og velferdsmessige hensyn i prosessen.

Til tross for at informantene ikke enes om bedriftens prioriteringer, indikerer samtlige innfallsvinkler at vektlegging av hensyn har betydning for opplevelsen av bedriftens etiske standard. Da Bilfinger Industrier etterlever det legale ansvaret i prosessen, kan man hevde at bedriften i stor grad lever opp til en samfunnsmessig etisk standard. Det påpekes imidlertid tidlig i oppgaven at etiske problemstillinger oppstår der legale rammeverk og standarder ikke eksisterer. I forbindelse med nedbemanningsprosessen kan man tillate seg å hevde at skjønsmessige avveininger i utvelgelsesfasen byr på etiske utfordringer for Bilfinger Industrier AS. Det faktum at bedriften påkrevder dokumentasjon på sosiale og velferdsmessige forhold, kan til en viss grad sikre opprettholdelse av en etisk rettferdighet, da regelen gjelder for alle bedriftens berørte.

Bilfinger Industrier AS har gjennom prosessens forløp ikke opplevd at oppsigelsessaker har gått rettens vei, noe studiens informanter er opptatt av å formidle. Det fremheves at det har vært tilfeller av uenighet mellom de ansattes fagforeninger og bedriften i forhold til vekting av utvelgelseskriterier, men at partene har klart å finne løsninger underveis. Bedriften har videre vært opptatt av å informere leverandører og kunder om status for nedbemanningsprosessen, mest sannsynlig for å opprettholde tillit og åpenhet hos interessentene. En av informantene som har vært pådriver av at Bilfinger bør ha mer fokus på bedriftshensyn og strategiske tiltak uttaler;

*«Men jeg synes jo at Bilfinger kjører et mye renere løp enn det du leser om andre plasser. Så er det jo; hva er vi best tjent med til slutt? For vi skal jo drive videre vi også, på de samme premissene».*

Det er vanskelig å konkludere med om informanten opplever at bedriften mister konkurransefortrinn ved å fokusere på sin moralske fremtoning. Det er også umulig å si hvorvidt bedriften hadde oppnådd bedre resultater ved å forholde seg strengt strategiske i prosessen, da mange ulike mekanismer øver innflytelse på implikasjoner ved nedbemanningsprosessen. Bilfinger sin opptatthet av å bevare en etisk standard for sine handlinger, kan derimot hevdes å vitne om ett ansvarlig engasjement, da virksomheten er bevisst sin posisjon i samfunnet.

### **5.8 Forkledd egoisme, eller genuin ansvarlighet?**

Det synes nærliggende å hevde at det eksisterer en viss oppfatning av at bedrifter må forvente at samfunn, forbrukere og interessenter vil kreve innsyn og medvirkning på virksomhetens aktiviteter og handlinger. Da bedrifter gis mandat til å operere i samfunn som utgjøres av private, så vel som offentlige aktører, må de dernest belage seg på å øve hensyn overfor aksepterte normer og verdier som preger deres omgivelser (Nyeng, 2011). Det at bedrifter forholder seg til den juridiske rammen, kan hevdes å være ett minstekrav til virksomhetenes plikt overfor samfunnet, og regnes ikke som et tegn på samfunnsansvarlig engasjement. Bedrifter vurderes derimot på sin innsats i forhold til de aktiviteter som ikke favnes av lovverket, og som i stor grad tuftes på moralske vurderinger i forhold til hva som er ønskelig atferd.

Som del av den komplekse diskusjonen omkring innholdet av samfunnsansvarsbegrepet, har man også stilt spørsmål til i hvilken grad et slikt engasjement kan anses genuint fra bedriftens side. I noen teoretiske leirer aksjoneres det for at samfunnsengasjement fra private næringslivsaktører i realiteten bare er strategiske grep i forbindelse med omdømmebygging (Blowfield & Murray, 2011). En slik måte å betrakte bedrifters engasjement overfor storsamfunn og interessenter viser til at aktivitetene motiveres av ideen om egennytte for virksomheten, og ikke nødvendigvis økt velferd eller bevaring av rettigheter. Det hevdes at bedrifter streber mot å leve opp til attraktive samfunnsideal da dette vil lede til gunstige implikasjoner for virksomheten igjen (Nyeng 2011).

Hvorvidt bedriftens intensjoner bunner i egennytte eller samfunnsnyttige hensikter vil i mange tilfeller ikke være av betydning, så lenge utfallet leder til gunstige implikasjoner for de som

blir berørt (Blowfield & Murray 2011). I forbindelse med studiens problemstilling har det derimot vært litt interessant å undersøke i hvilken grad informantene opplever at Bilfinger Industrier sin samfunnsansvarsutøvelse beror på moralske vurderinger, eller om de bestemmes av institusjonelle forhold. Det må imidlertid presiseres at en slik vurdering bestemmes av mange aspekter og faktorer, og at informantenes opplevelse i stor grad er subjektivt betinget. Videre kan man hevde at de beslutninger som har blitt tatt i nedbemanningsprosessen i bedriften forutsetter menneskelige vurderinger, hvor det vektles mellom bedriftens legale forpliktelser, interne hensyn og etiske forhold.

Det fremgår av studiens informanter at Bilfinger Industrier har vært svært opptatt av å innfri de juridiske krav som pålegges bedriften i forbindelse med nedbemanning. Som det belyses i det foregående har virksomheten vært tydelig på hvilke utvelgelseskriterier som har vært styrende for prosessen, hvor ansiennitetsprinsippet skiller seg ut som det viktigste. Informantene påpeker videre at bedriften også har vurdert arbeidstakernes formelle kompetanse som avgjørende for utvelgelse av overtallige, da for å sikre bedriftens fremtidige konkurranseevne. Hensynet til sosiale og velferdsmessige forhold har i mindre grad blitt prioritert, da bedriftsledelsen vurderer nedbemanningens størrelse som så prekær at terskelen for legitime begrunnelser har vært høy. I den grad bedriften har tatt etiske hensyn, har de ansatte måttet dokumentere de aktuelle forholdene, slik at bedriften har valid argumentasjon for beslutningen. Videre fremgår det gjennom intervjuene at informantene opplever at det i nedbemanningsprosessen i stor grad har blitt tatt hensyn til bedriftens behov, og at flere av informantene fremhever at det har vært vanskelig å ta samfunnsansvar utover dette.

Til tross for en generell prioritering av bedriftens beste, sier en av informantene at;

*«(...) vi er veldig opptatt av det å være ærlige, når vi sitter der, og har ingen skjult agenda. For dersom vi bare skulle velge det som gagnar bedriften best alltid, hadde vi sittet i mange saker hvor vi ikke hadde hatt tiltro».*

Det at informanten taler om tiltro i forbindelse med ledelsesbeslutninger, indikerer at Bilfinger Industrier i stor grad er opptatt av hvordan virksomheten oppfattes utad. Det kan synes nærliggende å hevde at bedriften er bevisst på at omdømme er viktig for at virksomhetsdriften skal virke legitim både internt og eksternt. Som det nevnes tidligere i oppgaven, kan bedriftens beslutninger ta utgangspunkt i offentlighetsprinsippet, som belyser sentraliteten i det å kunne informere samfunnet om bakgrunnen for de valg som fattes. I

hvilken grad bedriftens beslutninger tåler offentliggjøring, vil ha betydning for virksomhetens mandat til å drifte, samt det overordnede renommé.

Hvorvidt bedriftens samfunnsansvarlige engasjement motiveres av nytteverdi, eller om den også dels beror på ett genuint ønske om å bidra til felles verdiskaping i det samfunn de tilhører, kan vanskelig konkluderes med. Tidligere i kapittelet trekkes det frem at Bilfinger Industrier AS har invitert sentrale politiske aktører til dialog om ulike implikasjoner ved markedssituasjonen. Med det blotte øye kan man hevde at initiativet bunner i egoistiske intensjoner, da bedriften kan dra nytte av at den politiske arena engasjerer seg i bransjens utfordring. En litt mer nyansert tilnærming derimot beror på at bedriftens innsats kan lede til begunstigende utfall for storsamfunnet, ved at man kan møte nedgangstider med større beredskap i fremtiden. En av informantene løfter frem arbeidstakernes fagforeninger som drivere for å få belyst bransjens tilstand overfor samfunnets politiske orden;

*«(...) fagforeningene har vært veldig aktive. Veldig aktive inn mot det offentlige, veldig kritiske, men også veldig engasjert».*

Det poengteres også i gjennom oppgaven at menneskets intensjoner ofte tufter på psykologisk egoistiske intensjoner, noe man kan våge å hevde at er tilfellet også for bedrifter. Egoisme fremstår i norsk kontekst som et noe negativt ladet ord, og trekkes ofte frem som motsetning til de demokratiske idealer som samfunnet beror på. Til tross for dette er det nærliggende å hevde at handlinger som motiveres av psykologiske egoisme vurderes mer kraftfulle, da innsatsen som legges til grunn er genuin og indre motivert. Bedrifter vil i større grad advokere for de saker som de har et ektefølt engasjement overfor, noe som gjenspeiles i Bilfinger sin politiske innsats. Man kan dermed stille seg spørrende til om det har noen hensikt å diskutere hvorvidt bedrifters samfunnsansvarlige engasjement baseres på egoistiske hensikter, eller om utfallet av handlinger burde være styrende for vurderingen av bedrifters ansvarsutøvelse.

### **5.9 Bransjemessige ringvirkninger og implikasjoner**

Det synes gjennomgående hos studiens informanter at de anser nedgangstiden og markedssituasjonen for bransjen som avgjørende i forhold til hvorvidt bedriften kan og bør utøve samfunnsansvar. Informantene er opptatt av å fremheve Bilfinger Industrier som en foregangsbedrift hva angår rekruttering og kompetanseutvikling av unge arbeidstakere til faget. Det synes innlysende at studiens informanter betrakter Bilfinger sin innsats overfor lærlinger og praksiskandidater som samfunnsansvar i aller høyeste grad. Informantene vedkjenner at bedriften ikke har hatt like stort fokus på lærlingeordningene de siste årene, da

nedbemanningen har fordret ressursmangel. Enkelte av informantene virker noe bekymret over utviklingen og trenden som nå preger bransjen, og frykter i stor grad for den fremtidige fagkompetansen.

*«Hvis dette her får lov til å bite seg enda mer fast i storsamfunnet, så får vi en forvitring av hele lærlingeordningen. Det er katastrofe!».*

En av informantene ser videre for seg at dersom bedriften bemanner for langt ned i den situasjonen den befinner seg i nå, kan dette komme til å ha konsekvenser ved senere anledning.

*«(...) faren blir at vi bemanner så langt ned, at hvis det dukker opp noe ekstra, så må vi begynne å ta inn igjen, og det kommer til å bli på grensen av det folk tåler».*

Informantens uttalelse insinuerer at de ansatte er sensitive overfor store forandringer på nåværende tidspunkt, og indikerer at arbeidsmiljø og klima er preget av situasjonens status. En annen av studiens informanter virker tilsynelatende mer proaktivt innstilt til håndteringen av de gjenværende ansatte. Vedkommende påpeker at det har vært viktig å formidle til hele organisasjonen at «ting vil snu», og at bedriften på ny må motiveres.

Det er nærliggende å hevde at markedssituasjonen for olje- og gassektoren i stor grad har implikasjoner for bransjen, men også storsamfunnet for øvrig. Da svært mange oljerelaterte selskaper synes berørt av markedssituasjonen, kan man på rimelig vis foreslå at samfunnet lettere aksepterer tilstanden. De sosiale og samfunnsmessige mekanismer som det her henvises til, kan påstås at beror på en opplevelse av maktesløshet. Som arbeidstakere er man innforstått med at man aldri kan føle seg trygg, og som samfunnsborger og medmenneske sympatiserer man med de berørte. Det er videre kandidatens opplevelse at man som del av et demokratisk og velstående samfunn, ubevisst frykter for forringende levekår og velstandsstatus. Media bidrar i stor grad med å spre frykt og bekymring for konsekvenser og implikasjoner ved nedgangstiden, og spår tøffe tider for norsk økonomi. En kan ikke unngå å påpeke at media sin innflytelse og samfunnsmandat ofte leder til at spådommer blir til selvoppfyllende profetier.

Det er klart at man som samfunnsborger vil bevare sin private økonomi dersom det advares mot at «statskassen» er i ferd med å tømmes. Den enkelte vil i mindre grad gjøre økonomiske investeringer i usikre tider, noe som kan ha massive implikasjoner for andre sektorer og samfunnsarenaer. Til tross for at man prater om at det er olje og gassektoren som

tilsynelatende er hardest rammet, ser man at implikasjoner av nedgangstidene forplanter seg videre i samfunnet. Noen av de endringer som virkelig har overrasket kandidaten, er redusert bemanningsbehov i offentlige institusjoner som skole og barnehage. Det er nærliggende å hevde at man for noen år siden neppe ville ha spådd for mange ledige plasser i skole og barnehage i det norske samfunn.

Hvorvidt ringvirkninger av nedgangstider i oljesektoren er et resultat av genuine markedsmekanismer eller selvoppfyllende samfunnsprofetier, har kandidaten mangelfullt grunnlag for å konkludere. Det som imidlertid kan påpekes er at implikasjoner av omstilling i olje og gasssektoren i stor grad forplanter seg og influerer på andre arenaer. Om samfunnet har gjennomgått de dramatiske endringer som er å forvente i forbindelse med nedgangen i oljesektoren, er vanskelig å predikere. Det er også litt interessant å spørre seg om man i kjølvannet av markedssituasjonens implikasjoner vil kunne dra nyttig lærdom. Man kan videre spørre seg om det norske samfunn og næringsliv i større grad vil erkjenne behovet for innovativ tenkning utover olje og gassvirksomhet.

## **6.0 Konklusjon**

Som det fremgår tidlig i oppgaven har studiens intensjon vært å undersøke hvorvidt de utvalgte informantene opplever at Bilfinger Industrier AS utøver samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen. Avslutningsvis vil oppgaven presentere studiens mest fremtredende funn ved å vise til gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål.

### **6.1 Hovedfunn**

Studiens metodiske tilnærming har vært en kvalitativ utredning med halvstrukturerte informantintervju som datakilde. Utredningen har som hensikt å svare på følgende problemstilling;

*«Hvordan kan bedriften utøve samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen?».*

I kapittel 5. belyses og drøftes studiens mest sentrale funn på bakgrunn av informantenes ytringer og kandidatens subjektive fortolkning. Som en avslutning på oppgaven trekkes studiens forskningsspørsmål frem for å illustrere de hovedfunn som er konkludert med.

#### **6.1.2 Hvilket handlingsrom angir rettsreguleringen for bedriftens samfunnsansvarsutøvelse?**

Informantene er alle svært opptatt av bedriftens juridiske plikter i forbindelse med gjennomføring av nedbemanning, og viser til utvelgelseskriterier som bedriften har benyttet i prosessen. Det virker tilsynelatende som at bedriften har anvendt likhetsprinsippet som

fundament for beslutning, hvor ansiennitet har vært det gjennomgående kriteriet. Til tross for dette har Bilfinger Industrier AS erkjent et behov for en variert arbeidsstokk, da konkurranseevne er en gitt betingelse for videre drivbarhet. For å kunne opprettholde konkurranseevne har Bilfinger Industrier AS også vektlagt kompetanse i utvelgelsesprosessen. Bedriften har i noen tilfeller også sett seg nødt for å vurdere velferdsmessige og sosiale forhold hos enkelte ansatte, men erkjenner at terskelen for unntak er høy.

De informantene som har vært direkte involvert i prosessens gjennomføring påpeker at loven gir bedriften mulighet til å utøve samfunnsansvar gjennom styringsretten, men hevder at nedbemanningens størrelse gjør det vanskelig å ta individuelle hensyn. En av studiens informanter deler ikke den samme oppfatningen, og advokerer for at bedriften burde hatt større fokus på personalforvaltning ved å verne om individers integritet og menneskeverd. Informanten opplever at Bilfinger Industrier AS har for stort fokus på bedriftshensyn, og at prosessen bærer et instrumentelt preg.

6.1.2 Hvilke etiske dilemma kan oppstå i nedbemanningsprosesser som har betydning for utøvelse av samfunnsansvar?

Samtlige av studiens informanter trekker frem vekting mellom ulike hensyn som et gjennomgående etisk dilemma for virksomhetens nedbemanningsprosess. Bedriften er svært opptatt av sitt renommé som moralsk ansvarlig virksomhet, og løfter frem gunstige sider ved sin etiske praksis. Det fremgår imidlertid at informantene opplever at volumet på nedbemanningen vanskeliggjør situasjonen med å ta etiske hensyn, og rettferdiggjør innstillingen med at det rettslige rammeverk blir etterlevd. Det kan også virke som at de informantene som har vært direkte involvert i gjennomføringen av nedbemanningen ser seg nødt for å distansere seg fra de berørte.

Vektingen mellom bedriftshensyn og hensyn til den enkelte arbeidstaker oppleves problematisk for prosessens ansvarlige, da forventningene er svært motstridende. På den ene siden skal de ansvarlige informantene sikre virksomhetens verdiskapning og avkastning, samtidig som den ivaretar de ansattes rettigheter og behov. Det argumenteres for at man gjennom å sikre virksomhetens videre drivbarhet også utøver samfunnsansvar overfor sentrale tredjeparter.

### 6.1.3 Hvilken bevissthet har virksomheter om sitt samfunnsansvar?

Studiens informanter er enige om at det er viktig for virksomheten å utøve samfunnsansvar, og trekker frem bedriftens fokus på lærlingutdanning. Det fremgår at informantene opplever samfunnsansvarsutøvelse som mer problematisk ved omstilling av virksomheten, da markedssituasjonen påvirker det interne aktivitetsnivået. Informantene prater om samfunnsansvar som konkrete tiltak eller aktiviteter, og trekker i liten grad paralleller til ansvarligheten omkring bedriftens rolle som samfunnsborger.

Det er nærliggende å hevde at informantenes ulike begrepsfortolkning resulterer i varierende opplevelse av Bilfinger Industrier AS sitt samfunnsansvarlige engasjement. Videre vil informantenes stilling og rolle i bedriften også influere på den enkeltes innstilling til hvilke prioriteringer som er nødvendige for å sikre samfunnsansvarsutøvelse fra bedriftens side.

## 6.2 Forholdet mellom teori og empiri

Studiens teoretiske innfallsvinkel har i stor grad vært Archie B. Carroll sin hierarkisering av tre generelle områder for bedrifters samfunnsansvar (Blowfield & Murray, 2011). Oppgaven har gjort et forsøk på å knytte bedriftens legale, økonomiske og etiske ansvar opp mot gjennomføringen av en samfunnsansvarlig nedbemanning. Studiens teoretiske bakteppe ble lagt til grunn for utformingen av intervjuguide (se vedlegg 1.), med den hensikt å undersøke om informantene opplevde Carroll (Blowfield & Murray, 2011) sine ansvarsområder som sentrale for virksomheten.

Det er nærliggende å konkludere med at informantene betrakter virksomhetens legale, økonomiske og etiske ansvar som avgjørende for virksomhetens samfunnsansvarlige engasjement. Virksomhetens legale, økonomiske og etiske plikter vil ha implikasjoner for bedriftens forutsetninger for å kunne utøve samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen. Det kan med andre ord hevdes at bedriften kan opptre samfunnsansvarlig under omstilling og nedbemanning ved å være bevisst på ulike plikter og krav som stilles fra omgivelsene. Bedriften må balansere hensynet til virksomheten, de ansatte og til storsamfunnet for øvrig.

## 6.3 Implikasjoner

Studiens slutning om at virksomheter kan utøve samfunnsansvar i nedbemanningsprosessen, kan ha implikasjoner for hvordan bedrifters praksis vurderes av omgivelsene. Gjennom sitt samfunnsmandat gjør virksomheter seg til gjenstand for innsyn og involvering fra sine interessenter, noe som kan påvirke hvordan virksomheter planlegger og gjennomfører nedbemanningsprosessen. Virksomheter er i stor grad avhengige av å bygge opp og



oppretholde et godt omdømme og renommé for å kunne gis legitimitet fra sine omgivelser. Foruten å risikere rettslige sanksjoner ved tvilsomme nedbemanningsprosesser, vil bedrifter også kunne oppleve å bli uthengt i media. De fleste bedrifter vil dermed legge stor vekt på å etterleve sitt legale og etiske ansvar i forbindelse med opphør av arbeidsforhold.

Diskusjonen omkring bedrifters samfunnsansvar ved nedbemanning vil også kunne fordre behovet for en tydeligere ansvarsfordeling mellom det offentlige og næringslivet, da dette kan fremstå noe diffust. Velferdsstaten skal påta seg ansvaret for borgere som faller utenfor arbeidslivet, men virksomheter forventes likevel å ta hensyn til de oppsagtes endrede omstendigheter. Bedrifter skal forut for oppsigelse vurdere mulige konsekvenser og implikasjoner dette kan ha for den berørte ansatte, noe som kan fremstå som et forlenget ansvar. Man kan stille seg spørrende til om grensesnittet mellom det offentliges og næringslivets ansvar er tydelig nok trukket til at oppsagte mottar den støtte de faktisk har behov for.

#### **6.4 Begrensninger ved studien**

Studiens mest fremtredende begrensning synes å være omfanget. Størrelsen på intervjuutvalget kan fremstå noe snevert, da det representeres av fire informanter. Det ble vurdert om utvalget skulle utvides for å skape større mangfold, men det ble konkludert med at de øvrige ansatte i bedriften ikke hadde videre kjennskap til de ulike aspektene ved nedbemanningsprosessen. Studien har hatt fokus på ledelsesbeslutninger i forbindelse med nedbemanning, noe som dekkes godt gjennom informantenes involvering og kunnskap om prosessen.

En annen begrensning ved studien kan antas å være mangel på tidligere forskning og empiri. Det er kandidatens opplevelse at det er få forskningsprosjekter som tar for seg oppgavens tema og problemstilling. Det finnes imidlertid studier som omhandler både nedbemanning og samfunnsansvar, men ikke de som trekker paralleller mellom emnene. Hvorvidt det oppleves rasjonelt å knytte de to begrepsområdene opp mot hverandre, gjenstår for leseren å avgjøre.

## 7. Kildeliste

### Publiserte bøker

- Alm, K. (2012) *Yrkesetikk; utfordringer for næringsliv og finans*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Blaikie, N. (2010) *Designing Social Research; The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Blowfield, M., Murray, A. (2011) *Corporate Responsibility*, Oxford: Oxford University Press 2014
- Carroll, B.A, Buchholtz, K.A. (2015) *Business & Society, ethics, sustainability and stakeholder management*, Stamford: Cengage Learning.
- Crane, A., Matten D. (2010) *Business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York: Oxford University Press Inc
- De George, R.T (1995) *Business Ethics*. Englewood Cliffs N.J: Prentice Hall.
- Fanebust, A. (2013) *Innføring i arbeidsrett; den individuelle del*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Fleming, P., Jones, M.T. (2013) *The End of Corporate Social Responsibility; Crisis and Critique*. London: SAGE Publications Inc.
- Fougner, J., Aasheim, E., Øydegard, Kr. J., Frogner, B. M., Bergh, E., Sundet, T. (2003) *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Gillham, B. (2005) *Research Interviewing; the range of techniques*. New York: Open University Press.
- Granden, G. (2006) *Ansatt, oppsagt, avskjediget?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hansteen, C., Kambestad, S.Ø., Monsen, H.C., Stueland, E. (2015) *Interesstvist og arbeidskamp*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hotvedt, M. (2016) *Arbeidsgiverbegrepet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Jonker, J, de Witte, M. (2006) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. New York: PALLGRAVE MACMILLAN.
- Kalleberg, R. Malnes, R. Engelstad, F. (2005) *Samfunnsvitenskapenes oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer; Introduksjon til samfunnsfag. Vitenskapsteori, argumentasjon og faghistorie*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Krumsvik, R.J. (2013) *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode; kompendium*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2012) *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Larsen, PA. (2001) *Arbeidsmiljøloven; kommentarer, praksis, veiledning*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Lund, T. Kleven, TA. Kvernbekk, T. Christophersen, K-A. (2002) *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub AS.
- Marnburg, E. (1998) *Etikk i næringslivet. En teoretisk og empirisk studie av individets, organisasjonens og utdanningens betydning for atferd i etiske konfliktsituasjoner*. Steinkjer: Tano- Aschehoug.
- Maxwell, A. (2005) *Qualitative Research Design; An Interactive Approach, Second Edition*. California: Sage Publications, Inc.
- McIntosh, M, Thomas, R, Leipziger, D, Coleman, G (2003) *Living Corporate Citizenship; strategic routes to socially responsible business*. London: Pearson Education Limited.
- Mele, A.R, Rawling, P. (2004) *The Oxford Handbook of Rationality*. New York: Oxford University Press.
- Mikkelsen, A. Laudal, T (2014) *Strategisk HRM 2; HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Nyeng, F. (2011) *Etikk og samfunnsansvar: historie, teori og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Ohnstad, B. (2011) *Velferd, rettsikkerhet og personvern*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Shaw, L.C (2012) *SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility; Global Business Citizenship, Social Entrepreneurship, Corporate Philanthropy, Triple Bottom Line, Corporate Social Performance, Social Audits, and more*. California: SAGE Publications Inc.

Stake, R.E (2010) *Qualitative Research; studying how things work*. New York: The Guilford Press.

Pojman, L.P (2007) *Ethical Theory; classical and contemporary readings*. Belmont: Thomas Higher Education.

Yin, R.K (2014) *Case Study Research; Design and Methods*. California: SAGE Publications Inc.

#### **Internett kilder:**

Cappelen, Å., Eika, T., Prestmo, J.B (2014) *Virkninger på norsk økonomi av et kraftig fall i oljeprisen*. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/virkninger-p%C3%A5-norsk-%C3%B8konomi-av-et-kraftig-fall-i-oljeprisen> [Hentet 14.mars 2016].

Ekeland, A (2015) *Sysselsatte i petroleumsnæringene og relaterte næringer 2014*. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/245120?ts=150d1fc6ac0> [Hentet 20. mars 2016].

Halvorsen, T.H (2016) *Oljeprisen over 50 dollar fatet igjen*. Tilgjengelig fra: <http://petro.no/oljeprisen-over-50-dollar-fatet-igjen/39227> [Hentet 10.juni 2016].

Helgesen, V. (2015). *Omstillingens tid*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/omstilling/id2465537/> [Hentet 10. april 2016].

Mæland, M. (2014) *Innovasjon og næringsutvikling*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Innovasjon-og-naringsutvikling/id764163/> [Hentet 12.april 2016].

Redaksjon Petro (2016) *Nærmest dobling av varsler om oppsigelser og permittering*. Tilgjengelig fra: <http://petro.no/naermest-dobling-av-varsler-om-oppsigelser-og-permitteringer/39221> [Hentet 5.juni 2016].

Regjeringen (2015) *Samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statens-eierberetning-2015/Samfunnsansvar/id762398/> [Hentet 5.april 2016].

### **Lov på internett**

Arbeidsmiljøloven (1977) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Sist endret:*

01.01.2016. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=Arbeidsmiljøloven> [Hentet 13.april 2016].

### **Artikler**

Andersen, S.S (2006) *Aktiv informantintervjuing*. Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift VOL 22 s.278-298. Oslo: Universitetsforlaget AS.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1.

#### Intervjuguide- Bilfinger Industrier AS 2016

Informasjon som gis i starten av intervjuet

- Takke informanten for mulighet for å avholde intervju.
- Presentasjon av kandidaten.
- Forklare hensikt og formål med oppgaven.

#### Bakgrunn:

- Hvilken rolle har du hatt i nedbemanningsprosessen?
- Kan du kort beskrive nedbemanningssituasjonen i bedriften på nåværende tidspunkt?

#### Informantens tanker omkring samfunnsansvar:

1. Hvilke hensyn tenker du det er viktig å ivareta i en nedbemanningsprosess?
  - a. Hva ser det på som det aller viktigste?
2. Personlige, sosiale, bedriftshensyn og samfunnshensyn er en vanlig kategorisering.
  - a. Hvilke forhold legger dere mest vekt på?
  - b. Hva er begrunnelsen for dette hos dere?
  - c. Har du og virksomheten samme tanker om disse forholdene?
3. Hvilken kjennskap har du til bedriftens uttalte samfunnsansvar?
4. Hva tenker du om å ta samfunnshensyn i en nedbemanningsprosess?
  - a. Hva tenker du om viktigheten av at bedrifter skal ta samfunnsansvar?
  - b. Hva innebærer det ut fra ditt ståsted?
  - c. Hvilke diskusjoner har dere hatt om dette i nedbemanningsarbeidet?
5. Hvilken mulighet har dere for å ta et reelt samfunnsansvar slik du ser det?
  - a. Hvilke forhold må være på plass?
6. Hvilke muligheter gir lovverket i forhold til å ta ulike hensyn i nedbemanningsarbeidet?
7. Hva tenker du om balansen mellom ansattes stillingsvern og bedriftens styringsrett?
8. Hvordan påvirker dette de hensynene dere kan ta i en nedbemanningsprosess?

**Etiske dilemma i nedbemanning:**

9. Hva opplever du som de mest betydningsfulle etiske dilemma i nedbemanningssituasjonen?
10. Hvor sentral rolle spiller etiske avveininger i forbindelse med nedbemanning?
11. I hvilken grad opplever du at bedriften har tatt etiske hensyn i nedbemanningsprosessen?
12. Hvilke forhold veier tyngst når endelig beslutning skal fattes?

**Tilleggsspørsmål:**

Er det noe du ønsker å legge til i forhold til temaet?

**Avslutningsvis:**

- Få kontaktinformasjon fra informant, og be om mulighet for å ta kontakt ved oppfølgingsspørsmål eller avklaringer rundt intervjuet.
- Opplyse om at intervjuet vil bli transkribert, og spørre om vedkommende ønsker å godkjenne i forkant.
- Takke informanten for intervjuet.