



**FILANTROPISKE HANDLINGER BLANT
OMDØMMESTERKE NORSKE BEDRIFTER**
- genuin, etisk eller strategisk filantropi?

Stian Sørensen

*Mastergradsoppgave i Organisasjon og ledelse, STV-3903
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for Statsvitenskap
Universitetet i Tromsø
26.05.2008*

FORORD

Nå som jeg er ferdig med mastergradsoppgaven, kan jeg se tilbake på en lang men lærerik prosess. Oppgaven har gitt meg mange positive opplevelser, men også noen søvnløse netter.

Underveis i prosessen er det mange som har bidratt, og som fortjener en takk. Først vil jeg takke min veileder Arild Wæraas både for ideen til oppgaven, gode råd, og kjappe tilbakemeldinger underveis i prosjektet. Også informantene fortjener en stor takk. Uten dem hadde det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Mange i min familie har dessuten vært til uvurderlig hjelp underveis, og fortjener en takk. Min samboer for korrekturlesing og gode innspill underveis, mine foreldre for lån av kontor og mange gode middager, Randi for korrekturlesing, Arvid for husrom i Tromsø, og sist men ikke minst, min kjære lille datter som er en stor gledesspreder.



Stian Sørensen

Vadsø 26.mai 2008

INNHold

1. INTRODUKSJON	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 BAKGRUNN	1
1.2.1 Fra Carnegie til Gates, Mohn og en rekke norske bedrifter.....	2
1.2.2 Samfunnet og bedriften – ytre press og indre motiv.....	3
1.2.3 Oppsummering.....	4
1.3 PROBLEMSTILLING.....	5
1.3.1 Nærmere om pengedonasjoner til veldedige formål.....	5
1.3.2 Det filantropiske kontinuum og tre ulike filantropiske perspektiver	6
1.4 OPPGAVENS VIDERE DISPOSISJON.....	8
2. TEORETISK TILNÆRMING	9
2.1 BEDRIFTENS SAMFUNNSANSVAR.....	9
2.1.1 Et historisk blikk: Corporate Social Responsibility	9
2.1.2 Bedrifters samfunnsansvar ved tusenårsskiftet	12
2.2 DET GENUINT FILANTROPISKE PERSPEKTIV.....	15
2.2.1 Et samfunnstilpasset teoretisk utgangspunkt.....	16
2.2.2 Det filantropiske samfunnsansvar	18
2.3 DET ETISK FILANTROPISKE PERSPEKTIV	19
2.3.1 Et kausalbetinget teoretisk utgangspunkt.....	20
2.3.2 Uunngåelige belastninger og utilsiktet skade	23
2.4 DET STRATEGISK FILANTROPISKE PERSPEKTIV	24
2.4.1 Et formålsrasjonelt teoretisk utgangspunkt.....	25
2.4.2 Strategisk filantropi knyttet til omdømmebygging.....	26
2.4.3 Samfunnet – en fragmentert enhet med ulike ønsker og behov	28
2.4.4 Kommunikasjon om samfunnsnyttige bidrag.....	31
2.4.5 Hva har bedriften igjen for sine filantropiske handlinger?	33
3. METODISK TILNÆRMING	35
3.1 INNLEDNING	35
3.2 VALG AV METODE OG DESIGN – KVALITATIVT FORSKNINGSDESIGN	35
3.2.1 En casestudie	35
3.2.2 En induktiv tilnærming.....	36
3.2.3 Valg av metode – samtaleintervju over telefon.....	38
3.2.4 Delvis strukturert samtaleintervju	38
3.3 UTVELGING AV INFORMANTER OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU	39
3.3.1 Hvordan utvalget ble til.....	40
3.3.2 Anonymisering.....	41
3.3.3 Intervjuene	42
3.3.4 Bruk av Internet	44

3.4 ANALYSE OG TOLKNING	45
3.4.1 Sitatbruk	47
3.4.2 Troverdighet og bekreftbarhet.....	47
4. EMPIRI - HVORFOR STØTTE VELDEDIGE FORMÅL MED PENGER?	49
4.1 INNLEDNING.....	49
4.2 SAMFUNNSANSVAR OG PENGEDONASJONER.....	50
4.2.1 Økt fokus på samfunnsansvar.....	50
4.2.2 Hvordan gir bedriftene penger til veldedige formål?	52
4.2.3 Hvilke kriterier legges til grunn ved valg av samarbeidsorganisasjoner.....	53
4.3 OPPBYGGING – ØNSKE OM Å BIDRA TIL ET BEDRE SAMFUNN	55
4.3.1 Bedriften som en del av et større fellesskap	55
4.3.2 Giverglede uten tanke på profitt og gjenytelser	56
4.4 BALANSEBYGGING – ØNSKE OM Å KOMPENSERE FOR UUNNGÅELIGE BELASTNINGER.....	57
4.4.1 Balansebygging i nærmiljøet.....	58
4.4.2 Balansebygging som følge av forbruk av produkter	59
4.5 KULTURBYGGING – ØNSKE OM Å STYRKE INTERN KULTUR.....	60
4.5.1 Motivasjon og engasjement	61
4.5.2 Frivillighetsarbeid	61
4.5.3 Integrering og mangfold i bedriften	62
4.6 OMDØMMEBYGGING – ØNSKE OM Å STYRKE OMDØMME EKSTERNT.....	63
4.6.1 Pengedonasjoner – en driver for omdømme.....	63
4.6.2 Omdømmebygging ut fra ønske om <i>licence to operate</i>	64
4.6.3 Hvordan bygge omdømme ved hjelp av pengedonasjoner?	65
4.6.4 Økt fokus på pengedonasjoner.....	68
4.7 OPPSUMMERING	69
5. DISKUSJON - HVORFOR HANDLE FILANTROPISK?	71
5.1 INNLEDNING.....	71
5.2 ÅRSAKER TIL ØKT SATSING PÅ FILANTROPISKE HANDLINGER	71
5.2.1 Aktivt samfunnsansvar – en trend blant dagens bedrifter	71
5.3 HVORDAN HANDLE FILANTROPISK?.....	72
5.3.1 Effektivisering av måten å bidra til samfunnet.....	72
5.3.2 Identifisering med mottakeren av pengestøtten.....	73
5.4 OPPBYGGING – EN FORM FOR GENUIN FILANTROPI.....	74
5.4.1 Oppbygging – et genuint ønske om å bidra til et bedre samfunn.....	74
5.4.2 Genuin filantropi – mer et uttrykk for indre verdier hos menneskene i bedriften	74
5.4.3 Oppbygging – mer lagspill enn genuin filantropi.....	75
5.4.4 Genuin filantropi – situasjonsavhengig og mer et unntak fra regelen	76
5.5 BALANSEBYGGING – EN FORM FOR ETISK FILANTROPI.....	77
5.5.1 Balansebygging – en del av det etiske samfunnsansvaret.....	77
5.5.2 Balansebygging knyttet til produksjon og forbruk	78
5.5.3 Balansebygging – mer enn bare etisk filantropi	79

5.6 KULTURBYGGING – EN FORM FOR STRATEGISK FILANTROPI	81
5.6.1 Kulturbygging – et ønske om mer engasjerte og motiverte medarbeidere	81
5.6.2 Kulturbygging gjennom frivillighetsarbeid eksternt og integreringstiltak internt	82
5.7 OMDØMMEBYGGING – STRATEGISK FILANTROPI RETTET MOT EKSTERNE OMGIVELSER	83
5.7.1 Omdømmebygging ut fra ønske om <i>licence to operate</i>	83
5.7.2 Omdømmebygging – om å knytte seg opp mot sunne verdier og sterke symbol	84
5.7.3 Omdømmebygging – ønske om godt naboskap og goodwill i lokalsamfunnet.....	86
5.7.4 Kommunikasjon av filantropiske handlinger	86
5.8 OPPSUMMERING	88
6. AVSLUTNING.....	91
6.1 DE VIKTIGSTE FUNNENE.....	91
6.2 REFLEKSJONER OG FREMTIDIG FORSKNING	93
LITTERATUR	95
VEDLEGG - INTERVJUGUIDE	101

1. INTRODUKSJON

1.1 TEMA

Det kan se ut til å ha blitt en trend blant norske bedrifter å støtte veldedige formål med penger. Eksempler på dette finner man på nettsidene til flere norske bedrifter og frivillige organisasjoner. Ganske ofte kan man lese om dette i enkelte av landets aviser, og det er ikke småpenger som bidrar til en slik pressedekning. Enkelte bedrifter bruker til sammen millionbeløp årlig på diverse veldedige formål. Denne trenden er temaet for denne oppgaven, som har som formål å forklare hvorfor norske bedrifter i økende grad bidrar med penger til veldedige formål. Søkelyset rettes først og fremst mot motivene bak denne typen filantropiske handlinger, men også årsaker som kan tenkes å ha frembrakt motivene, vil i korte trekk bli belyst.

1.2 BAKGRUNN

Interessen for temaet ble vekket da jeg i Nordlys 5. juli 2006¹ leste avisartikkelen *Næringslivet som "samfunnets støtter"*, skrevet av Arild Wæraas. I denne avisartikkelen stiller Wæraas en rekke interessante spørsmål knyttet til trenden med pengedonasjoner blant norske bedrifter. Dette er spørsmål som fanges opp av oppgavens problemstilling, og som engang i tiden var gjenstand for diskusjon blant noen venner av meg. Uten å gå i detalj, ble det diskutert om det alltid kan knyttes egeninteresser til gaver som blir gitt, eller om det ligger en genuin omtanke bak denne typen handlinger. Wæraas hever denne diskusjonen opp på organisasjonsnivået, og knytter den opp mot en stadig økende pengegavetrend blant norske bedrifter. Foruten innholdet i nevnte artikkel og engasjementet i nevnte diskusjon, har også mastergradskurset *Organisatorisk omdømme* bidratt til å øke min nysgjerrighet rundt oppgavens tema. Det bør også nevnes at det finnes lite forskning som omhandler filantropiske handlinger blant norske bedrifter, og at dette har bidratt til å fange min interesse.

¹ Kilde: <http://www.nordlys.no/debatt/kronikk/article2180278.ece>

1.2.1 Fra Carnegie til Gates, Mohn og en rekke norske bedrifter

Den filantropiske tradisjonen er ikke noe nytt fenomen i internasjonal sammenheng. Allerede på begynnelsen av forrige århundre levde den amerikanske industrimagnaten Andrew Carnegie opp til sitt motto: *"The man who dies thus rich, dies disgraced"* (Våland 2006). Fra 1901, og frem til han i 1919 døde med æren i behold, delte han ut svimlende 380 millioner dollar til samfunnsnyttige formål (Våland 2006). Carnegie var ikke den eneste amerikanske filantropen i sin samtid. John D. Rockefeller og Henry Ford bidro også stort i det amerikanske samfunnet på begynnelsen av forrige århundre (Meling og Jenssen 2002). I dagens USA er det i første rekke verdens rikeste forretningsmenn, Bill Gates og Warren Buffett, som har overtatt rollene til Carnegie, Rockefeller og Ford. 1. juli 2006 dekket et bilde av Bill Gates forsiden av tidsskriftet *The Economist* med lydende overskrift: *Billanthropy*. Hovedoppslaget i denne utgaven av tidsskriftet, var nettopp Bill og Melindas bistands- og helsefond for den tredje verden, og Warren Buffets støttes på hele 31 milliarder dollar til dette fondet. Ikke rart at den britiske kommentatoren Simon Jenkins har valgt å kalle det 21. århundre for "filantropiens århundre."²

Eksemplene på skandinaviske filantroper fra det forrige århundret er mer sjeldne. Et av unntakene er imidlertid den svenske bankmannen Knut Agathon Wallenberg, som i 1937 uttalte følgende om å gi av egen rikdom: *"Det er kanskje egoistisk å gi bort mens man lever, men morsomt er det."*³ Filantropiske handlinger synes først å ha blitt en trend her til lands rundt tusenårsskiftet. Dette bekreftes av de mange donasjoner gitt de seneste årene av rike forretningsmenn som Stein Erik Hagen, Kjell Inge Røkke, John Fredriksen og Trond Mohn. Stein Erik Hagen ga i 2007 50 millioner til hjerteforskning på Ullevål universitetssykehus. Kjell Inge Røkke gir 25 millioner årlig til lag og foreninger i hjemregionen. I 2004 ga John Frederiksen og hans kone ti millioner til Rikshospitalet. Mens Trond Mohn, som etter årtusenskiftet totalt har brukt nærmere en milliard på samfunnsnyttige formål, i 2007 ga 50 millioner til universitetet i Bergen. Grunnlaget for donasjonene til Hagen, Mohn og andre norske filantroper er skapt av velfungerende norske bedrifter, men rausheten er derimot deres egen, betalt av egen lomme.⁴

² Kilde: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1694368.ece> (17.mars 2007)

³ Kilde: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1694368.ece> (17.mars 2007)

⁴ Dette er bare noen få eksempler på penger gitt til samfunnsnyttige formål, av noen av landets rikeste forretningsmenn. For kilder, se: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1694368.ece>;

Det ser imidlertid ut til at trenden også har nådd norske bedrifter, og altså ikke bare deres største eiere. På nettsidene til flere norske bedrifter kan man lese om en rekke veldedige formål som har mottatt økonomisk eller annen støtte. Hydro skriver på sine nettsider om sosiale investeringer i diverse samfunnsnyttige formål, og brukte i 2006 rundt 280 millioner kroner på denne typen investeringer.⁵ Her kan man også lese om Hydros samarbeid med Amnesty International Norge, hvor Hydro bidrar med 1 millioner kroner årlig.⁶ Også Norske Shell forteller om sine filantropiske bidrag. På en av deres nettsider kan man for eksempel lese at Norske Shells har støttet Universitetet i Stavanger med mer enn åtte millioner kroner i løpet av en femårsperiode.⁷ Uten å nevne beløp skriver Microsoft Norge at de har bistått med økonomisk støtte til Oslo Røde Kors Ressurssenter.⁸ Dette er bare noen få eksempler på at trenden med pengedonasjoner til veldedige formål også har nådd norske bedrifter.

1.2.2 Samfunnet og bedriften – ytre press og indre motiv

Dagens norske bedrifter opererer ikke i et isolert marked, men påvirker og påvirkes av både kulturelle, geografiske og politiske forhold samfunnet (Galbreath 2006; Meling og Jenssen 2002; Carson og Kosberg 2003). I tillegg vil en rekke interessenter, som kunder, ansatte, investorer, leverandører, myndigheter, media, frivillige organisasjoner, og ikke minst små og store samfunn ha innvirkning på bedriften. Denne gjensidige påvirkningen gjelder også med tanke på bedriftens filantropisk samfunnsansvar (Carroll 1979; 1991; 1998), hvor bedrifter forsøker å leve opp til forventninger i samfunnet om å bidra med ressurser utover salg av produkter og tjenester. Dette ansvaret ble av Archie B. Carroll tidligere omtalt som *discretionary responsibilities* (1979). Senere døpte han det om til *philanthropic responsibilities* (1991). Navneskiftet reflekterer på mange måter en endring i graden av frivillighet knyttet til filantropiske handlinger, som i følge Carson og Kosberg, har blitt mindre med årene: ”Mange bedrifter anser en samfunnsansvarlig strategi som nødvendig for å sikre et stabilt forretningsmiljø og et godt omdømme. Den største forskjellen mellom synet på næringslivets innsats for samfunnet før og nå ligger i graden av frivillighet. Det som før

<http://pub.tv2.no/nettavisen/na24/naeringsliv/article664921.ece;>

<http://pub.tv2.no/nettavisen/na24/naeringsliv/article846757.ece;>

⁵ Kilde: <http://www.hydro.com/no/Globalt-engasjement/Samfunn/Sosiale-investeringer/>

⁶ Kilde: <http://www.hydro.com/no/Globalt-engasjement/Globalt-samarbeid/Amnesty-International-Norge/>

⁷ Kilde: http://www.shell.com/home/content/no-no/about_shell/shellisamfunnet/stotte.html

⁸ Kilde: <http://www.microsoft.com/norge/about/society/redcross.msp>

ble ansett som frivillig innsats og veldedighet, regnes nå i større grad som en forretningsmessig nødvendighet” (Carson og Kosberg 2003:15). Dette betyr i overført betydning at samfunnsansvarlige og filantropiske handlinger blant dagens norske og utenlandske bedrifter, i stor grad ser ut til å være drevet frem av ”pisk og gulrot”.

Det er samfunnets forventninger (Carroll 1979; 1991; 1998), som i billedlig forstand fungerer som pisk, og som i økende grad ser ut til å få bedrifter til å bidra med penger, produkter og tjenester. Spesielt antas presset fra frivillige organisasjoner og media å ha økt i takt med at stadig flere bedrifter opererer i et hardere konkurranseklima på tvers av landegrensener og kontinenter (Meling og Jenssen 2002; Carson og Kosberg 2003; Røvik 2007). Globalisering av økonomien har gitt dagens bedrifter ytterligere makt på bekostning av nasjonalstater, og mange mener at denne makten i tilsvarende grad bør komme samfunnet til gode. Med sine ressurser, sin teknologi og sin globale utstrekning, argumenteres det for at næringslivet vil være i bedre stand til å gå løs på mange av dagens samfunnsproblemer enn offentlige myndigheter (Carson og Kosberg 2003).

Den store gulroten knyttet til filantropiske handlinger, antas å ligge i et bedre omdømme (Fombrun og Van Riel 2004). Sammenhengen mellom måten dagens bedrifter forvalter og presenterer sitt samfunnsansvar på, og deres totale omdømme, synes å ha blitt stadig tydeligere (Røvik 2007). Et godt omdømme vil kunne tilføre bedriften en rekke fordeler, som i sum vil kunne gi økonomiske gevinster på sikt (Fombrun og Van Riel 2004:27; Våland 2006). Derav kommer den etter hvert stadig mer vanlige påstanden ”*Doing well while doing good*” (Fombrun 1996:127; Lantos 2001a:32), som indikerer at det er penger å tjene på samfunnsansvarlige og filantropiske handlinger. Dette følger av tankegangen til Fombrun og Van Riel (2004), hvor filantropiske handlinger og andre samfunnsansvarlige handlinger bidrar til å forsterke bedriftens omdømme som igjen gir lavere produksjonskostnader og større etterspørsel av varer og tjenester. Dette vil på sikt bidra til å høyne profitten og den totale markedsverdien.

1.2.3 Oppsummering

Så langt har jeg gjort rede for en stadig økende tendens blant norske og utenlandske bedrifter til å støtte veldedige formål med penger. En kombinasjon av samfunnets forventninger og

påfølgende belønning av bedrifter som handler filantropisk, antas på forhånd å ha gjort denne typen aktivitet til en trend. Er så dette tilfellet? Kan det for eksempel tenkes at dagens norske bedrifter opererer uavhengig av ytre press? Er det utelukkende et ønske om å forsterke eget omdømme som får norske bedrifter til å handle filantropisk? Eller finnes det andre motiv? Dette er spørsmål som fører oss over til oppgavens problemstilling.

1.3 PROBLEMSTILLING

Pengedonasjoner til veldedige formål som trend blant norske bedrifter, er som nevnt oppgavens overordnede tema. Problemstillingen har som mål å rette søkelyset mot bedriftenes motiv for denne typen filantropiske handlinger, og lyder som følger:

Pengedonasjoner til veldedige formål – genuin, etisk eller strategisk filantropi?

Selv om det skilles mellom genuin, etisk og strategisk filantropi, vil søkelyset først og fremst være rettet mot skillet mellom genuin filantropi og strategisk filantropi. Problemstillingen vil forhåpentligvis kunne gi svar på en rekke spørsmål knyttet til norske bedrifters pengedonasjoner til veldedige formål. Det overordnede spørsmålet knyttet til oppgavens problemstilling er likevel hvorfor norske bedrifter velger å støtte veldedige formål. Det fokuseres på motiv, men også bakenforliggende årsaker som kan tenkes å ha brakt frem bedriftenes motiv, vil i korte trekk bli belyst. Problemstillingen tar utgangspunkt i to motstridende ytterpunkter; genuin filantropi og strategisk filantropi, mens etisk filantropi havner i en mellomposisjon. Siden jeg forventer en viss sammenheng mellom filantropiske handlinger og bedrifters omdømme, fokuserer oppgaven på omdømmesterke bedrifter. Dette har ført til at bedrifter i omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006 har vært utgangspunktet for utvalget til dette prosjektet.

1.3.1 Nærmere om pengedonasjoner til veldedige formål

Det kan være på sin plass å starte med en kort avgrensning og redegjørelse for hva som ligger i begrepet *pengedonasjoner til veldedige formål*. Begrepet innebærer å gi penger til blant annet humanitære organisasjoner og aksjoner, hjelpeorganisasjoner, helseorganisasjoner,

utdanning og forskning, velferdsorganisasjoner, religiøse organisasjoner, miljøorganisasjoner, kunst og kultur foreninger, amatøriddrett, men inkluderer ikke politiske partier.⁹ Dette kan være pengestøtte gitt til veldedige organisasjoner i sin helhet, eller penger øremerket spesifikke samfunnsnyttige prosjekter i regi av veldedige organisasjoner. Det trenger ikke være en veldedig organisasjon i ordets rette forstand, men kan for eksempel være en utdannings- og forskningsinstitusjon. Poenget her er heller at pengene kommer til nytte i samfunnet, blant annet gjennom formål som har til hensikt å sørge for mindre forurensing, nød og fattigdom, flere sunne og friske mennesker, ny kunnskap og teknologi, og litt underholdning, lek og moro.

Pengedonasjoner til veldedige formål går inn under begrepet filantropiske handlinger (Carroll 1991;1998). Carroll definerer filantropi på følgende måte: "*Philanthropy is commonly believed to be a desire to help humankind through acts of charity, whether done by private citizens, foundations or corporations*" (Carroll 1998:5). I denne oppgaven er det bedrifters filantropiske handlinger som er i fokus, og selv om det kan være aktuelt å gi både produkter og tjenester, fasiliteter og frivillighet (Carroll 1991;1998), er det pengedonasjoner som først og fremst er av interesse. Det er pengedonasjoner som i økende grad synes å ha blitt en trend her til lands, og som danner grunnlaget for oppgavens tema.

1.3.2 Det filantropiske kontinuum og tre ulike filantropiske perspektiver

Det synes naturlig å betrakte problemstillingen i lys av et filantropisk kontinuum med flytende overganger fra genuint filantropi på den ene siden til strategisk filantropi på den andre siden (Burlingame og Frishkoff 1996; Saini m.fl. 2003; Moir og Taffler 2004). Dette kontinuumet fanger opp tre ulike perspektiver på filantropi; det genuint filantropiske, det etisk filantropiske og det strategisk filantropiske. Disse ble første gang diskutert opp mot hverandre av Geoffrey P. Lantos (2001a), i lys av hans egne definisjoner av Corporate Social Responsibility (CSR), som henholdsvis altruistic CSR, ethical CSR og strategic CSR. Disse begrepene har i denne oppgaven fått andre merkelapper ettersom problemstillingen fokuserer på det filantropiske aspektet knyttet til samfunnsansvarlige handlinger.

⁹ Dette er de samme eksemplene på veldedige formål som står nevnt i intervjuguiden. Eksemplene kunne vært langt flere og mer detaljerte, derav benevnelsen "*og så videre*". Intensjonen var heller å gi informantene et bredt, men grovt bilde på hva jeg legger i begrepet veldedige formål, men uten å bli fratatt muligheten til å supplere med relevante formål som ikke står nevnt som eksempel i intervjuguiden.

Det genuint filantropiske perspektivet

Det genuint filantropiske perspektivet omfatter handlinger hvor man gir av egne ressurser uten forventninger om belønning, verken fra den som mottar pengene, produktene og tjenestene, eller på annen måte, for eksempel gjennom bedre omdømme. Dette er essensen i genuin filantropi, og i henhold til flere definisjoner av det samme begrepet (Carroll 1991; 1998; Lantos 2001a). Carrolls (1998) definisjon av filantropi, bygger på en genuin vilje til å bidra positivt for samfunnet utover det å betale skatt, produsere og selge varer og tjenester.

Det etisk filantropiske perspektivet

Det etisk filantropiske perspektivet innebærer at man gjør opp for belastninger og skade som man selv har påført andre. Etisk filantropi plasserer seg et sted på midten i det filantropiske kontinuumet, hvor motivet verken består i en genuin interesse for formålet som støttes, eller forventninger til egeninteresser. Denne måten å handle filantropisk på, er i henhold til Lantos' (2001a) definisjon av etisk CSR, og forener det etiske og det filantropiske ansvaret hos Carroll (1979; 1991; 1998), derav etisk filantropi.

Det strategisk filantropiske perspektivet

Det strategisk filantropiske perspektivet derimot bygger på forventninger om å oppnå egeninteresser, gjennom forsterket omdømme. Variasjonsbredden i definisjonene av strategisk filantropi synes å være noe større sammenlignet med definisjonene av genuin og etisk filantropi. Enkelte, deriblant Lantos (2001a), inkluderer i større grad kommunikasjon om filantropiske handlinger, og følgelig også omdømmeaspektet, i sine definisjoner av strategisk filantropi. Mens andre, deriblant Porter og Kramer (2002), toner ned betydning av kommunikasjon og omdømmebygging i sine definisjoner. Selv har jeg valgt å ta i bruk en bredere definisjon av strategisk filantropi, som innbefatter forventninger til materielle (finansiell kapital, fysisk kapital) og immaterielle (intellektuell kapital, omdømmekapital) egeninteresser (jf. Fombrun og Van Riel 2004).

På bakgrunn av strategier og motiv vil problemstillingen kunne gi svar på hvilket perspektiv det vil være rimelig å betrakte bedriftenes filantropiske handlinger i lys av. Den vil også kunne gi svar på spørsmål angående *hvordan* bedriften velger å organisere sin støtte, *hvem* som mottar støtte og *hvor* i verden støtten går. Det finnes med andre ord langt flere måter å handle filantropisk på enn det finnes filantropiske perspektiv. Det forventes imidlertid at bedrifter vil handle forskjellig avhengig av motivet som ligger til grunn, og avhengig av

hvilket perspektiv motivene tolkes i lys av. En bedrift som gir penger på grunnlag av strategiske motiv, forventes å handle annerledes enn bedrifter som gir penger på et genuint eller etisk grunnlag. Spørsmål av typen hvordan, hvem og hvor, vil kunne bidra til å belyse relevante sammenhenger knyttet til problemstillingens overordnede spørsmål: Hvorfor støtte veldedige formål med penger? Dette spørsmålet er interessant fordi det i liten grad er blitt forsket på her til lands tidligere, og vil forhåpentligvis kunne gi noen svar på hva som får norske bedrifter til å handle på denne måten.

1.4 OPPGAVENS VIDERE DISPOSISJON

I kapittel 2 vil jeg først kort gjøre rede for sentrale trekk knyttet til utviklingen og debatten om bedrifters samfunnsansvar. Deretter vil jeg gjøre nærmere rede for teori knyttet til de tre nevnte perspektivene.

Kapittel 3 omhandler valg av forskningsmetode og design. Her vil jeg gjøre rede for utvelging av informanter, gjennomføring av intervju, og bearbeiding av datamaterialet. Formålet med kapitlet er å forklare og begrunne metodiske valg, samt si noe om oppgavens troverdighet og bekreftbarhet.

I kapittel 4 vil jeg presentere de viktigste funnene fra intervjuene, for deretter, i kapittel 5, å diskutere dem opp mot teori presentert i kapittel 2. Søkelyset vil først og fremst være rettet mot bedriftenes motiv for å handle filantropisk. Oppgaven rundes av med kapittel 6, hvor jeg foretar en kort oppsummering av oppgavens viktigste funn, samt noen avsluttende refleksjoner knyttet til oppgavens tema.

2. TEORETISK TILNÆRMING

I kapittelet som følger vil jeg først gjøre rede for bedriftens samfunnsansvar i et historisk perspektiv. Deretter vil jeg gjøre rede for tre ulike perspektiver, som jeg mener er relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Disse tre perspektivene er tidligere nevnt som det genuin filantropiske perspektivet, det etisk filantropiske perspektivet og det strategisk filantropiske perspektivet.

2.1 BEDRIFTENS SAMFUNNSANSVAR

2.1.1 Et historisk blikk: Corporate Social Responsibility

I følge Archie B. Carroll (1999) startet Corporate Social Responsibility (CSR) moderne tidsalder med Howard R. Bowen på begynnelsen av 1950-tallet. På norsk oversettes Corporate Social Responsibility vanligvis til bedrifters samfunnsansvar (BS) (Carson og Kosberg 2003). Bowen definerer bedrifters samfunnsansvar, eller ”*Social Responsibility of Businessmen*” som han omtaler det, på følgende måte: ” *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and the values of our society*” (Bowen 1952, direkte sitert i Carroll 1999:270). Bowens oppfatning var at bedriftsledere har et moralsk ansvar for samfunnet som overgår hensynet til egen profitt. Definisjonen vektlegger altså bedriftsledernes samfunnsansvar, og ikke samfunnsansvaret til bedriften som helhet. Det er strengt tatt derfor mer korrekt å hevde at Bowen snakker om *Social responsibility*, og ikke *Corporate Social Responsibility* (Meling og Jenssen 2002).

Fokuset på bedriftsledernes samfunnsansvar gjenspeiler i stor grad diskusjonen omkring amerikanske bedrifters samfunnsansvar gjennom 1950- og 60-tallet (Carson og Kosberg 2003; Meling og Jenssen 2002). Denne diskusjonen handlet om hvorvidt velstående bedriftseiere, som Rockefeller og Ford, var moralsk forpliktet til å støtte de svakeste i samfunnet med gaver av ulike slag. Det var med andre ord bedriftseiernes *filantropiske* ansvar

som var fokus for diskusjonen omkring bedriftenes samfunnsansvar i USA på 1950- og 60-tallet (Carson og Kosberg 2003; Meling og Jenssen 2002).

På 1970-tallet endret diskusjonen omkring bedrifters samfunnsansvar karakter. Fra å handle om bedriftseiernes moralske samfunnsansvar, gikk man over til å snakke om et gjensidig avhengighetsforhold mellom samfunn og bedrift. Dette hadde blant annet sammenheng med den sterke fremveksten av virksomheter eid av flere aksjonærer og styrt av bedriftsledere uten egne eierinteresser i bedriften (Carson og Kosberg 2003; Meling og Jenssen 2002).

Bedriftsleder var ikke lenger bedriftseier, og ga ikke av egne penger og ressurser. De ga av ressursene til bedriften som en enhetlig aktør eid av flere aksjonærer. Det dreide seg ikke lenger om små familiebedrifter men et økt omfang av store bedrifter, med dertil økt innflytelse på samfunnet.

Endringene i eierstrukturen og fremveksten av stadig flere interesseorganisasjoner bidro til å tilspisse diskusjonen ytterligere, og sørget for at man fikk to motpoler i diskusjonen om bedriftens samfunnsansvar (Meling og Jenssen 2002). På den ene siden stod kritikerne av utvidet samfunnsansvar. I spissen for denne retningen stod Milton Friedman, som argumenterte sterkt for at bedrifter ikke har annet ansvar i samfunnet enn å sørge for profitt. På den andre siden stod tilhengerne. Flere av dem var sentrale bidragsytere innenfor retningen ”business and society”.

Friedmans kritikk av utvidet samfunnsansvar

Allerede på begynnelsen av 1960-tallet hevdet Milton Friedman i sin bok *Capitalism and Freedom* at bedrifters eneste samfunnsansvar var å sørge for mest mulig profitt for sine eiere: ”... *there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*” (Friedman 1962/2002:133).¹⁰ I følge Friedman vil en bedriftsleders avgjørelse om å gi penger til veldedige formål rett og slett være å stjele penger som tilhører andre. Enten vil aksjeeiere få mindre utbytte, forbrukerne få dyrere varer og tjenester, eller bedriftens egne ansatte få lavere lønninger (Friedman 1970).

¹⁰ Selv om Friedman peker på det økonomiske ansvaret som bedriftens eneste, mener han likevel at dette må oppfylles innenfor samfunnets lover, normer og regler (Friedman 1970). Den enkelte bedrift har derfor også et juridisk og etisk samfunnsansvar – ”to follow the rules of the game”.

Bedriften og samfunnet – mer enn kun profitt

Den sentrale ideen bak ”business and society”¹¹ går ut på at bedrifter og samfunn ikke kan ses på som to atskilte enheter hvor eneste ansvar for bedrifter er kortsiktig profitt. I motsetning til Friedman mener tilhengerne av denne retningen at bedrifter også har et langsiktig og utvidet ansvar for at samfunnet som helhet når sine mål. Det argumenteres for at bedrifter opererer på grunnlag av tillatelse fra samfunnet, og at bedrifter i egenskap av sine ressurser og sin teknologi må søke å tilfredsstille samfunnets forventinger og behov.

En som sjelden nevnes i forbindelse med ”business and society” er Talcott Parsons (1956), og det til tross for at logikken i ”business and society” nettopp følger logikken i Parsons tenkning. Parsons teori handler om at organisasjoner, som underordnet system, har som funksjon å tilføre samfunnet som overordnet system, varer og tjenester etter ønske og behov. Dette betyr at samfunnets ønsker og behov går foran egeninteressene til bedrifter og andre organisasjoner.

Carrolls firedelte definisjon av Corporate Social Responsibility

Den mest sentrale av bidragsyterne innenfor litteraturen om ”business and society” er Archie B. Carroll (1979). Han har valgt å skille mellom fire ulike kategorier av samfunnsansvar som bedrifter må ivareta: ”*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*” (Carroll 1979:500). Bedrifter har altså fire kategorier av samfunnsansvar som samfunnet til en hver tid forventer blir ivaretatt; *det økonomiske, det juridiske, det etiske* og til sist *det skjønsmessige*, som han senere omtaler som *det filantropiske* (Carroll 1991), riktignok uten å endre nevneverdig på definisjonen.¹²

Det økonomiske ansvaret. Bedrifter er samfunnets grunnleggende økonomiske enhet. De har derfor også et økonomisk samfunnsansvar å ivareta (Carroll 1979; 1991). Det økonomiske samfunnsansvaret innebærer produksjon og salg av varer og tjenester som samfunnet etterspør, og som sørger for mest mulig profitt (Carroll 1991), blant annet til ny og forbedret produksjon. Dette er det primære samfunnsansvaret som det juridiske, det etiske og det filantropiske ansvaret bygger på, men som disse også setter rammer for (Carroll 1991).

¹¹ For en gjennomgang av sentrale bidrag innenfor denne retningen, se Carroll (1999).

¹² Dette er ikke fire gjensidig utelukkende ansvars-kategorier, men ansvars-kategorier som samfunnet til en hver tid forventer blir ivaretatt, og som vil kunne påvirke hverandre over tid (Carroll 1979; 1991; 1998).

Det juridiske ansvaret. Bedrifter har også et juridisk ansvar som det økonomiske ansvaret må ivaretas innenfor. Det juridiske ansvaret skriver seg fra de lover, regler og forskrifter som lokale, nasjonale og internasjonale myndigheter har vedtatt med tanke på å regulere forskjellige virksomheter. Denne ansvars-kategorien innbefatter blant annet de skatter og avgifter som ulike myndigheter rettsmessig pålegger bedriftene å betale.

Det etiske ansvaret. Et tredje ansvar som dagens bedrifter må forholde seg til, er det etiske. Det etiske ansvaret gjenspeiler samfunnets uformelle normer og verdier. Dette er normer og verdier som ikke er formalisert i noe lovverk, men som omgivelsene har forventninger til at bedrifter overholder. De uformelle normene og verdiene kan derfor være vanskeligere for bedrifter å forholde seg til enn formelle lover, forskrifter og regler.

Det filantropiske ansvaret. Det fjerde ansvaret som bedrifter må forholde seg til, er det filantropiske. Omgivelsene forventer at bedrifter også tar et frivillig og skjønnsmessig ansvar for oppgaver som ligger utenfor egen kjernevirksomhet, men som vil være av stor betydning for samfunnet for øvrig. I motsetning til det juridiske og det etiske ansvaret er det bedriften selv som bestemmer innholdet i dette ansvaret. Omgivelsene forventer bare at bedriften tar ansvar. Eksempler på filantropisk ansvar kan være alt fra å støtte samfunnsnyttige formål med penger, produkter, eller tilgang på fasiliteter, til å bidra med kunnskap, tjenester eller frivillighetsarbeid. Dette kan være samfunnsnyttige formål knyttet til for eksempel humanitære aksjoner, kreftforskning, kriminalitetsforebyggende arbeid, behandling av narkomane og tiltak mot forurensning.

2.1.2 Bedrifters samfunnsansvar ved tusenårsskiftet

Diskusjonen rundt bedrifters samfunnsansvar er altså ikke ny. Temaet har fra midten av 1990-tallet fått fornyet aktualitet internasjonalt så vel som hjemme i Norge (Carson og Kosberg 2003). Denne aktualiteten har ikke blitt mindre etter tusenårsskiftet. Tvert imot ser det ut til at interessen for bedrifters samfunnsansvar bare har akselerert i løpet av dette tiåret. Kjell Arne Røvik (2007) peker på fire årsaker som i særlig grad har bidratt til å øke denne interessen.

En årsak er globaliseringen av økonomien, hvor et stadig hardere konkurranseklima på tvers av landegrenser og kontinenter, har ført til hyppigere tilfeller av brudd på etiske normer, lover

og regler. Dette har igjen ført til stadig større oppmerksomhet, forventninger og krav om å overholde gjeldende normer, lover og regler. I denne sammenhengen er det spesielt internasjonale frivillige organisasjoner (INGOs) som har gitt dagens norske og internasjonale bedrifter ekstra mye oppmerksomhet. En annen årsak knytter seg mer spesifikt til enkelte episoder og hendelser som fant sted rett etter årtusenskiftet, nærmere bestemt regnskapsskandalene i energiselskapet ENRON og Telecomselskapet WorldCom. En tredje årsak er at CSR etter tusenårsskiftet er blitt satt på dagsorden av stadig flere internasjonale og nasjonale politiske organer og regulerende myndigheter, deriblant EU og FN.¹³ En fjerde årsak til bedrifters stadig økende interesse for samfunnsansvar er at det kan bli for dyrt å la være. Sammenhenger mellom måten organisasjoner forvalter og presenterer sitt samfunnsansvar på, og deres totale omdømme, blir stadig tydeligere. Etablerte normer og oppfatninger i omgivelsene tilsier at manglende etterlevelse av samfunnsansvaret vil kunne koste i form av tapt omdømme.

Lantos' tre definisjoner av Corporate Social Responsibility

Et sentralt bidrag i den senere debatten om bedrifters samfunnsansvar er Geoffrey P. Lantos' tre definisjoner av bedrifters samfunnsansvar. Lantos (2001a) skiller mellom tre forskjellige definisjoner av Corporate Social Responsibility; altruistisk CSR, etisk CSR og strategisk CSR. Dette er tre uavhengige former for samfunnsansvar som alle utelukker hverandre. En bedrift kan derfor ikke innfri mer enn et ansvar om gangen. Det etiske samfunnsansvaret er påkrevd og skiller seg fra det altruistiske og strategiske som begge er frivillig. Forskjellen mellom altruistisk og strategisk samfunnsansvar, er i følge Lantos at sistnevnte også tar hensyn til bedriften og dens eiere, og ikke bare samfunnet for øvrig.

Altruistisk samfunnsansvar. Altruistisk samfunnsansvar bygger på en oppfatning av bedrifter som uselviske samfunnsaktører med en genuin interesse for samfunnets ønsker og behov. Dette synet har en ressursmessig begrunnelse, hvor bedriften i form av ledige ressurser har et moralsk ansvar for å bidra til at samfunnet får sine ønsker og behov oppfylt. Lantos definerer altruistisk samfunnsansvar på følgende måte: *"The terms altruistic or humanitarian CSR I have coined to suggest genuine optional caring, even at possible personal or organizational sacrifice. Humanitarian CSR is Carroll's "fourth face" of CSR – philanthropic*

¹³ I denne sammenhengen kan det nevnes at Bondevik II regjeringen etablerte en såkalt gaveforsterkning. Denne gaveforsterkningen innebærer at norske myndigheter forplikter seg til å fortsterke alle private pengegaver på over 5 millioner gitt til forskning, og som ikke har noen føringer knyttet til seg, med 25 prosent. Kilde: <http://uit.no/nyheter/tromsoflaket/4172>

responsibilities – “to be a good corporate citizen...”” (Lantos 2001a:21).¹⁴ Altruistisk samfunnsansvar handler rett og slett om å gi tilbake til samfunnet uten forventninger om å få noe som helst igjen.

Etisk samfunnsansvar. Etisk samfunnsansvar innebærer at bedriften som aktør i samfunnet må overholde sine etiske plikter, og bygger på kausalsammenhengen mellom ansvar og skyld, og defineres av Lantos på følgende måte: “*Ethical CSR involves fullfilling the firm’s ethical duties. This is “social responsibility” in the sense that a corporation is morally responsible to any individuals or groups where it might inflict actual or potential injury (physical, mental, economic, spiritual, and emotional) from a particular course of action*” (Lantos 2001a:16). Den enkelte bedrift har i følge Lantos et moralsk ansvar med tanke på å forebygge og kompensere for belastninger som egen virksomhet har påført samfunnet.

Strategisk samfunnsansvar. Strategisk samfunnsansvar innebærer at bedriften kombinerer hensynet til samfunnet med hensynet til egen økonomi. Det strategiske samfunnsansvaret blir av Lantos og Cooke definert på følgende måte: “*Strategic CSR is philanthropic activities, which benefit the community or society socially, as well as the firm financially through positive publicity or goodwill, thereby accomplishing strategic business goals*” (Lantos og Cooke 2003:5). Det dreier seg om å bidra til samfunnet fordi man antar at det også vil bidra til å forsterke bedriftens omdømme og lønne seg på sikt. Dette krever imidlertid at samfunnsansvaret også blir gjort kjent.

Den videre fremstillingen av teorikapittelet

Jeg vil i den videre fremstillingen av dette teorikapittelet ta utgangspunkt i ansvarskategoriene til Lantos, som med nye merkelapper lyder som følger:

- Det genuin filantropiske perspektivet
- Det etisk filantropiske perspektivet
- Det strategisk filantropiske perspektivet

¹⁴ Lantos går her noe unødvendig langt i å kritisere Carroll. Det er ikke slik at det filantropiske ansvaret går foran det økonomiske hos Carroll. Det økonomiske ansvaret er i følge Carroll det primære samfunnsansvaret som alle andre ansvars kategorier bygger på (Carroll 1991).

Påfølgende figur illustrerer det filantropiske kontinuum. Her plasseres det genuint filantropiske perspektivet på venstre side med Parsons (1956) teori, om organisasjoner som underordnede enheter i samfunnet, plassert ytterst til venstre. På høyre side finner vi det strategisk filantropiske perspektivet med Friedmans (1962/2002; 1970) teori, om profitt som bedrifters eneste samfunnsansvar, ytterst til høyre. Det etisk filantropiske perspektivet sentreres rundt midten.



Figur: Det filantropiske kontinuum

Inndelingen er først og fremst ment som et analytisk skille, med genuin filantropi på den ene siden, etisk filantropi sentrert rundt midten og strategisk filantropi på den andre siden. I virkeligheten vil nok overgangene mellom kategoriene være noe mer flytende.

2.2 DET GENUINT FILANTROPIKE PERSPEKTIV

Genuin filantropi innebærer at giveren av en bestemt gave har en oppriktig interesse for mottakerens ønsker og behov, uavhengig av materiell eller immateriell fortjeneste. Dette følger blant annet av definisjonene til Saiia m. fl. (2003) og Lantos (2001a). Denne formen for filantropi kommer også til uttrykk gjennom det filantropiske samfunnsansvaret hos Carroll (1979; 1991; 1998) i form av en ressursmessig begrunnelse. Bedrifter har altså ansvar for å gi tilbake av rikdommen i form av ledige ressurser. Dette ansvaret blir vanligvis enten begrunnet med utgangspunkt i et moralsk ansvar (Amato 1990; Lantos 2001a), eller med utgangspunkt i at bedrifter er underordnet samfunnet, og derfor har ansvar for å tilbakeføre overskuddet av ressursene til samfunnet (Parson 1956).

Det kan selvsagt være vanskelig for utenforstående å avgjøre hvilke motiv som ligger til grunn for den enkelte aktørs filantropiske handlinger. Industrimagnaten Andrew Carnegie regnes likevel som en av de første og mest kjente genuine filantroper (Våland 2006). På slutten av 1800-tallet gikk virksomhetene hans så godt at han i 1901 solgte alt han eide og

endte opp som en av verdens rikeste menn. Fra 1901 og frem til han døde 18 år senere, donerte han over 380 millioner US dollar til samfunnsnyttige formål. Et eksempel på genuin filantropi i Norge, er Trond Mohn konsernsjef i familieselskapet Frank Mohn AS, som i løpet av de seneste årene har gitt nærmere en milliard kroner til veldedige formål her til lands. Av dette har hele 630 millioner kroner gått til forskning ved universitetet i Bergen.¹⁵ Senest i 2007 støttet han Universitetet i Tromsø med hele 100 millioner norske kroner.¹⁶ Han har også støttet en rekke andre samfunnsprosjekter, deriblant byggingen av flere norske idrettsanlegg.¹⁷

Selv om det kan være vanskelig å identifisere hvilke motiv som ligger til grunn for den enkelte aktørs filantropiske handlinger, er det likevel fullt mulig å foreta enkelte betraktninger knyttet til måten det handles filantropisk på. Det som kjennetegner både Andrew Carnegie og Trond Mohn er at begge støtter opp om samfunnsnyttige formål som i svært liten grad kan sies å være knyttet opp mot egen forretningsvirksomhet og markedshensyn (Våland 2006). Frank Mohn AS, produserer for eksempel i liten grad produkter rettet mot det norske markedet, og vil følgelig heller ikke kunne øke salgsinntektene noe særlig på grunnlag av bidragene som Trond Mohn, gir raust fra egen lomme til det norske folk. Det er heller ingenting som tyder på at han har valgt å gjøre dette ut fra ønske om å styrke bedriftens symbolverdi. Du finner for eksempel aldri annonser som offentliggjør bidragene til Trond Mohn, og dersom man søker på hjemmesiden til Frank Mohn AS, vil man heller ikke finne linker med oversikt over hva bedriften gjør for samfunnet utover egen kjernevirksomhet. Det er derfor vanskelig å tvile på samfunnsstøtten til Trond Mohn som noe annet enn genuin filantropi.

2.2.1 Et samfunnstilpasset teoretisk utgangspunkt

Talcott Parsons (1956) forstår samfunnet som et sett av systemer og delsystemer, hvor organisasjonene er delsystemer under samfunnet som det overordnede systemet. Parsons definerer en organisasjon: ”... *as a social system oriented to the attainment of a relatively specific type of goal, wick contributes to a major function of a more comprehensive system, usually the society*” (Parsons 1956:63). Dette innebærer at organisasjoner som oppnår sine

¹⁵ Kilde: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1694368.ece>

¹⁶ Kilde: <http://uit.no/nyheter/tromsoflaket/4172>

¹⁷ Kilde: <http://www.nordlys.no/debatt/kronikk/article2180278.ece>

spesifikke mål, vil gjøre dette gjennom produksjon av produkter og tjenester som kommer andre systemer til gode. Det hele dreier seg om at organisasjoner tilfører samfunnet goder som det både ønsker og har behov for, og som det ellers ikke vil få dekket. I følge Parsons er produkter og tjenester av denne typen avgjørende for organisasjonens legitimitet og videre eksistens (Parsons 1956).

Parsons sier at enhver organisasjon med ønske om suksess likevel er avhengig av mer enn bare å tilføre samfunnet nyttige produkter og tjenester. Organisasjoners legitimitet avhenger også av deres handlinger, som igjen er et resultat av verdiene de besitter (Parsons 1956). Dette er verdier som må være forenlig med normer og verdier i samfunnet ellers: *”the value system of the organization must imply basic acceptance of the more generalized values of the superordinate system – unless it is a deviant organization not integrated into the superordinate system”* (Parsons 1956:67). Ideen bak Parsons tenkning er at organisasjonen som et delsystem må oppfylle fire funksjonelle krav¹⁸ dersom de skal være i stand til å integreres i samfunnet som helhet (Guneriusen 1999). For det første må organisasjonen tilpasse seg samfunnets normer og verdier. Dette innebærer at organisasjonen til en hver tid må være i stand til å identifisere hvilke forventninger og krav som stilles til dem. Deretter må organisasjonen etter beste evne søke å innfri disse gjennom målrettede aktiviteter. I neste omgang vil dette føre til at organisasjonen integreres, først innad i organisasjonen, og tilslutt i forhold til samfunnet for øvrig. Det siste krever imidlertid også at organisasjonen gjennomgår en fase hvor verdiene og handlingene følger mer eller mindre stabile mønstre.

Parsons forståelse av organisasjoner som delsystemer i samfunnet gjelder selvsagt også for bedrifter. I likhet med andre organisasjoner er også bedrifter underordnet samfunnet, og har således som primær oppgave å produsere produkter og tjenester som kommer samfunnet til gode. Det siste er spesielt viktig, ettersom Parsons mener at samfunnets ønsker og behov må gå foran bedriftens egne ønsker og behov. Parsons understreker poenget på følgende måte: *”Since it has been assumed that an organization is defined by the primacy of a type of goal, the focus of its value system must be the legitimation of this goal in terms of the functional significance of its attainment for the superordinate system, and secondly the legitimation of the primacy of this goal over other possible interests and values of the organization and its members. Thus the value system of a business firm in our society is a version of ”economic*

¹⁸ Det er disse fire funksjonelle kravene som utgjør det som senere er blitt kalt Parsons AGIL skjema (Guneriusen 1999).

rationality” wich legitimizes the goal of economic production (specified to the requisite level of concreteness in terms of particular goods and service). Devoition of the organization (and hence the resources it controls) to production is legitimized as is the maintenance of the primacy of this goal over other functional interests wich may arise within the organization” (Parsons 1956:68). Denne måten å forstå samfunnet på gir altså klare begrensinger for bedrifters egeninteresser. Dette gjelder ikke bare for produksjon av varer og tjenester, men også i forhold til hvordan virksomhetene anvender sitt overskudd: *”For the business firm, money return is a priamary measure and symbol of success and is thus part of the goal-structure of the organization. But it cannot be the priamary organization goal because profit-making is not by itself a function on behalf of the society as a system.”* (Parsons 1956:68) Forretningsvirksomheter skal med andre ord ikke maksimere profitt dersom det ikke er forenelig med samfunnet som overordnet system. Dette er et poeng som åpner for genuin filantropiske handlinger, hvor bedrifter bidrar med sine ressurser, det vil si penger, varer og tjenester, til fordel for samfunnet.

2.2.2 Det filantropiske samfunnsansvar

I følge Carroll inneholder filantropiske handlinger: *”... those corporate actions that are in responses to society’s expectation that businesses be good corporate citizens”* (Carroll 1991:42). Det er med andre ord forventninger i omgivelsene som er bestemmende for bedrifters filantropiske handlinger, og ikke forventninger knyttet til egne interesser. Carrolls (1979; 1991; 1998) forståelse av genuin filantropi skiller seg i denne sammenhengen fra Lantos’ (2001a; 2001b) forståelse av det samme begrepet, i den forstand at det først og fremst er omgivelsenes forventninger, og ikke en indre moral, som er bestemmende for bedrifters filantropiske handlinger. Dette henger sammen med at Carrolls ståsted primært befinner seg i samfunnet, og ikke i bedriften hvor Lantos befinner seg. Det er likevel bedriften selv som definerer innholdet i dette ansvaret, omgivelsene forventer bare at bedriften, med alle sine ledige ressurser, tar ansvar for samfunnets mange ønsker og behov.

Det filantropiske ansvaret til Carroll er genuint i den forstand at bedriften handler filantropisk uavhengig av egne motiv. I stedet handles det filantropisk fordi det er i samfunnets interesse. Carroll (1998) uttrykker dette på følgende måte: *”We will not entertain the question here as to wether corporations are giving back to their communities or stakeholders because it is in*

their own direct financial interests to do so (as in the case of strategic philanthropy or cause-related marketing) or because they genuinely care about the recipients of their philanthropy (altruism). Undoubtedly, there may be a mixture of reasons at work. Regardless of the motive, however, good corporate citizens engage in philanthropic giving and strive to make their communities and stakeholders better off” (Carroll 1998:6). Det filantropiske ansvaret slik Carroll definerer det, har en ressursmessig begrunnelse som innebærer å gi tilbake ledige ressurser skapt i samfunnet, men uten at det går utover den interne driften i bedriften: *”The exemplary corporate citizen strives to magnify its profits (responsibility to self) while fulfilling its citizenship obligations to others (law, ethics and philanthropy) These are not to be fulfilled sequentially, but simultaneously...”* (Carroll 1998:7). Carroll mener derfor ikke at bedrifter skal gi av sine ressurser for enhver pris, slik Lantos (2001a; 2001b) hevder at han gjør.

Selv om Carroll velger å fokusere på samfunnets interesser uavhengig av bedriftenes motiv, mener han likevel at det vil ligge en iboende følelse av medmenneskelighet til grunn: *”The good private or corporate citizen is imbued with this sense of charity – this sense of improving life for others while at the same time improving life for oneself”* (Carroll 1998:5). Denne måten å handle på er igjen i tråd med Amatos (1990) definisjon av altruisme, som uttrykker en persons indre verdier, uavhengig av materiell eller immateriell fortjeneste. Lantos (2001a; 2001b;) definerer altruistisk samfunnsansvar på samme måte, men mener i motsetning til Carroll, at denne formen for filantropi innebærer å stjele av investorer og aksjeeieres rettsmessige ressurser, og at det vil skade virksomheten over tid.

2.3 DET ETISK FILANTROPISKE PERSPEKTIV

Etisk filantropi innebærer at bedriften bidrar økonomisk i tilfeller hvor den forårsaker en eller annen form for belastning eller skade på samfunnet. Dette følger blant annet av definisjonen til Lantos (2001a). Det er altså snakk om en form for kompensasjon eller erstatning for belastninger og skader som bedriften påfører samfunnet. Det er med andre ord ikke noe ekstraordinært og heroisk ved etisk filantropiske handlinger. Bedriften gjør bare opp for belastninger og skader som den selv har påført samfunnet. På den annen side innebærer etisk filantropi at bedriften tar et større ansvar enn bare å innrette seg etter samfunnets juridiske bestemmelser. Dette er likevel et ansvar som samfunnet forventer at bedriften tar, og som vil være riktig å etterleve (Carroll 1979;199; 1998; Lantos 2001a; 2001b).

Et norsk eksempel på etisk filantropi finner vi hos Gilde i forbindelse med funn av e.coli-bakterien i Gilde birkebeiner sognemorr i 2006. Dette sa konserndirektøren i selskapet til Dagbladet rett i etterkant av funnene, under overskriften "Gilde gir ekstra stor erstatning": *"Vi tar ansvar for det vi gjør, og har i samtaler med familiene sagt at vi også vil gi et økonomisk bidrag ut over hva vi rettslig sett står ansvarlig for"* (Dagbladet 24. Mars 2006). Gilde erkjenner altså skyld i å ha påført andre skader, og gir dermed erstatning utover sitt juridiske ansvar.

2.3.1 Et kausalbetinget teoretisk utgangspunkt

Etisk filantropi som en del av bedriftens etiske samfunnsansvar kan sies å bygge på kausalsammenhengen mellom ansvar og skyld (Lantos 2001a; Våland 2006). Et kausalbetinget ansvar betyr i følge Lantos: *"... that someone caused something to happen and is therefore morally responsible or accountable for its consequences. Therefore, causal responsibility is most closely tied to ethical CSR – the organization is responsible for correcting harm it has done or preventing possible damage it could cause"* (Lantos 2001a:18). Den som påfører andre belastninger eller skader har med andre ord skyld, og derfor også et ansvar for å rette opp i dette på en tilfredsstillende måte. Samtidig har den som blir påført belastninger eller skader visse rettigheter på bekostning av den skyldige, noe som kan forsvares ut fra både likhet og rettferdighet som er to sentrale begrep innenfor rettssynet til Aristoteles. Rettigheter kan også knyttes til pliktetikken til Immanuel Kant.

Aristoteles og rettferdighet

Aristoteles velger å skille mellom rettferdighet ut fra gjeldende rett og rettferdighet ut fra prinsipper om likhet (Skirbekk og Gilje 1996a). Det førstnevnte omfatter både samfunnets formelle og uformelle normer. En bedrift som tilpasser seg samfunnets normer vil dermed opptre både juridisk og etisk ansvarlig. Rettferdighet ut fra prinsipper om likhet bygger på en tanke om at hvert tilfelle som er av samme art skal behandles likt. Dette begrunner Aristoteles ut fra et rasjonelt krav om konsistens, hvor ulik behandling av like tilfeller vil være inkonsistent, og dermed også urettferdig og irrasjonelt. Med utgangspunkt i likhet skiller Aristoteles så mellom to typer av rettferdighet; bytterettferdighet og fordelingsrettferdighet.

Bytterettferdighet, som hos Aristoteles kommer til uttrykk gjennom gjengjeldelsesrettferdighet (retributive justice) og kompensatorisk rettferdighet (compensatory justice), innebærer i følge Skirbekk og Gilje: *”Bytterettferdighet foreligger dels på det økonomiske plan, hvor man bytter likt mot likt på markedet. Et rettferdig bytte er et bytte der man får like mye som man gir. (Jf. tanken om en lik, og dermed rettferdig, bytteverdi på markedet). På det juridiske planet kan det være snakk om å gjenvinne en likevekt etter at en person har påført en annen person skade eller mén. Rettferdig erstatning er det som gjør skaden god igjen. Rettferdig straff er like for like – i mengden, men ikke i art. Aristoteles går ikke inn for prinsippet om ”øye for øye, tann for tann””* (Skirbekk og Gilje 1996a:160). Overført til næringslivet innebærer dette at bedriften benytter seg av sine ressurser når den skal gjøre opp for sin skyld. Innenfor et etisk filantropisk perspektiv vil bedriften gjøre dette utover samfunnets juridiske bestemmelser. Det som får bedriften til å gi penger, er hensynet til rettferdighet tuftet på likhetsprinsipper.

Fordelingsrettferdighet dreier seg om rettferdig fordeling av goder og byrder i et samfunn, som for eksempel rettigheter og plikter, velstand og belastninger (Skirbekk og Gilje 1996a). Det siste er interessant ettersom bedrifter i sin streben etter å oppnå egen velstand, uunngåelig vil påføre samfunnet visse belastninger. Dette er belastninger som bedriften er nødt til å kompensere for, ikke bare ut fra bytterettferdighet, men også som følge av fordeling av rettigheter og plikter, noe som bringer oss over til Kant.

Deontologisk etikk og Kant – negative plikter og rettigheter

Siden ansvarlighet står sentralt innen etisk filantropi, egner deontologisk etikk seg godt som teoretisk utgangspunkt. Det moralske ståstedet i denne etikken tilsier at alle blir betraktet som likeverdige (Johansen og Vetlesen 1996). Immanuel Kant blir ofte nevnt i forbindelse med denne retningen av etikk.

Essensen i Kants moralfilosofi kan forklares på grunnlag av det han kaller det kategoriske imperativ, hvor en av de mest kjente formuleringene – humanitetsformuleringen – er oversatt av Petter Nafstad, og lyder som følger: *”Du skal handle slik at du alltid bruker menneskeheten, både i din egen og i enhver annens person, som et formål i seg selv og aldri bare som et middel”* (Nafstad 1996). Det kategoriske imperativ betyr at den gjelder ubetinget uten unntak, og at den har form av å være et påbud (Nafstad 1996). Plikter som følger av det kategoriske imperativ er, i følge Kant, fullkomne og gjelder ubetinget. De er derfor også

overordnet de ufullkomne pliktene. Selv om mennesket enkelte ganger også vil bli brukt som et middel kan det aldri bli brukt *bare* som et middel: ”Vår evne til å tilfredsstillere behov hos andre eller hos oss selv må derfor betraktes som underordnet den menneskelige verdigheten” (Nafstad 1996:256). Dette betyr overført til næringslivet at en bedrifts ønske om å tilfredsstillere seg selv og andre vil være underordnet plikten til ikke å belaste seg selv eller andre.

Når en bedrift etablerer seg i et lokalsamfunn vil den nødvendigvis påføre innbyggerne en eller annen form for belastning. I slike tilfeller slår det kategoriske imperativ indirekte fast at lokalsamfunnets rettigheter går foran bedriftens egeninteresser. Lokalsamfunnets rettigheter innebærer altså en tilsvarende plikt hos bedriften. Lantos forklarer det på følgende måte: ”*Being deontological, rights theory is duty based – each right has correlative responsibility. For example, if you claim right to breath fresh air, then one duty of those who manufacture goods is to insure that they do not cause the air to become unclean. Since to do so might harm you, this is a legitimate claim to make on the manufacturer. The rights of concern here, then are claim rights – a person can claim others have a duty toward him without appealing to kindness, gratitude, pity, or good will*” (Lantos 2001b:10). I dette tilfellet har lokalsamfunnet negative rettigheter i forhold til bedriften, som på sin side har negative plikter¹⁹ til lokalsamfunnet (Lantos 2001b). Lokalsamfunnets rett til ikke å bli forulempet av bedriften, veier altså tyngre enn bedriftens rettigheter til å hjelpe både seg selv og andre. Dette betyr at etisk filantropi er overordnet både genuin og strategisk filantropi, så vel som bedriftens egeninteresser for øvrig.

Pliktetikken til Kant er ikke alltid like anvendelig i praksis. Hvordan skal for eksempel bedrifter kunne etablere seg uten å påføre samfunnet den minste belastning eller skade? Svaret til Kant ligger i en samfunnskontrakt mellom samfunn og bedrift, hvor formålet er ”...å sikre den fredelige sameksistensen mellom vareproduserende borgere” (Skirbekk og Gilje 1996b:99).

¹⁹ At pliktene og rettighetene er negative skyldes at Kants etikk er autonomibasert og innebærer at den enkelte har rett til å leve et selvstendig liv uten ytre påvirkning fra andre. Derfor vil handlinger som krenker andres autonomi direkte, som for eksempel miljøforurensning, rangeres som et større brudd enn om autonomien blir svekket indirekte, for eksempel gjennom tildeling av velferdsgoder (Johansen og Vetlesen 1996).

2.3.2 Uunngåelige belastninger og utilsiktet skade

Den belastning eller skade som bedriften påfører samfunnet kan enten være uunngåelig eller utilsiktet, og avhengig av omfanget vil samfunnet enten godta det mot en viss kompensasjon, eller ikke godta det mot en klekkelig erstatning. Dersom omfanget er alvorlig nok, vil det kunne regnes som en skade og ikke bare en belastning²⁰. Samfunnet vil normalt forlange erstatning for påført skade, og forvente kompensasjon for påført belastning, noe som innebærer at en skade normalt vil være ulovlig, mens en belastning i enkelte sammenhenger kan godtas.

Uunngåelige belastninger på samfunnet skjer av nødvendighet for å sikre en tilfredsstillende produksjon av varer og tjenester. Dette er noe samfunnet er villig til å godta mot en viss kompensasjon (Benoit 1997). Samfunnet oppfatter ikke belastningene som for alvorlige, og viser samtidig en nødvendig toleranse overfor bedriften. Bedriften og samfunnet inngår altså en samfunnskontrakt (jf. Kant) hvor bedriften får tillatelse til å produsere på visse betingelser. Det dreier seg altså ikke om belastninger bedriften ønsker å påføre samfunnet, men som vil være uunngåelig sett i forhold til ønske om tilfredsstillende produksjon, i forbindelse med etablering, produksjon, og avvikling av virksomhet (Lantos 2001a).

En forurensende bedrift er for eksempel enten nødt til å kompensere for denne belastningen på samfunnet, eller gjennomføre rensiltak dersom det er mulig: *“Thus a business causing air or water pollution should dispose of waste in environmentally safe (albeit more expensive) way or pay for the damage the waste does downstream. Then the price of firm’s widgets will reflect their true social cost”* (Lantos 2001a:26). Noe annet en kompensasjon eller korrigerende handling (Benoit 1997) i tilfeller som dette, vil være å regne som umoralsk (Lantos 2001a), og strider samtidig i mot prinsippet om at forurenser betaler (Hesselberg 1998:130). Det forventes imidlertid at bedrifter, med stadig bedre kunnskaper og teknologi, først forsøker å foreta det Benoit (1997) karakteriserer som korrigerende handlinger, slik at uunngåelige belastninger kan unngås.

²⁰ En skade kan selvsagt være tilsiktet, noe som innebærer kriminalitet, og som havner utenfor oppgavens fokus. På samme måte kan også en belastning være enten tilsiktet eller utilsiktet. Siden det her dreier seg om belastninger som bedriften er klar over, men ikke ønsker å påføre samfunnet, vil uunngåelig belastning være en mer passende merkelapp enn tilsiktet belastning.

En bedrift kan utilsiktet påføre skade på samfunnet, og som ansvarlig være nødt til å betale erstatning. I motsetning til belastninger hvor det kompenseres i forkant, dreier det seg om å gjøre opp for en skade som har skjedd i nær eller fjern fortid, og som bedriften ikke helt var klar over konsekvensene av. Utilsiktede skader på samfunnet er eksternaliteter som ikke fanges opp i bedriftenes budsjetter: “... *externalities – deleterious, unintended side effects of business activities that results in cost to society that are not reflected in the company’s cost structure and are not considered by the neoclassical economic model*” (Lantos 2001a:26). Dersom skadeomfanget er stort nok, vil bedriften bli stilt juridisk ansvarlig, og må samtidig også regne med å betale erstatning til de som er blitt rammet. Det er likevel ikke snakk om etisk filantropi før bedriften utbetaler kompensasjon på eget initiativ utover sitt juridiske ansvar. Gilde som betalte erstatning utover sitt rettslige ansvar kan her tjene som et eksempel.

2.4 DET STRATEGISK FILANTROPISKE PERSPEKTIV

Som tidligere nevnt innebærer strategisk samfunnsansvar, i følge Lantos (2001a), filantropiske aktiviteter som har til hensikt å styrke bedriften økonomisk så vel som samfunnet for øvrig. David H. Saiia, Archie B. Carroll og Ann K. Buchholtz definerer strategisk filantropi mye likt: “*Strategic philanthropy, giving of corporate resources to addresses nonbusiness community issues that also benefit the firm’s strategic position and, ultimately, it’s bottom line...*” (Saiia m.fl 2003:170). Selv om definisjonen av strategisk filantropi varierer mellom ulike forfattere, er det bred enighet om at dette er en form for filantropi hvor handlinger også skal komme bedriften til gode.

Strategisk filantropi, slik den defineres i denne oppgaven, består hovedsakelig av to handlingstyper; filantropiske handlinger og kommunikasjon om filantropiske handlinger. Selv om bidragene er mer selvfølgelige enn kommunikasjonen, er de nødvendigvis ikke av den grunn viktigere i et strategisk filantropisk perspektiv. Et eksempel som tyder på det motsatte er tobakksprodusenten Philip Morris, som i 2000 brukte 115 millioner dollar på samfunnsnyttige formål, for så å bruke 151 millioner dollar på å kommunisere om dette (Metzler 2001). Dette er et eksempel som det neppe finnes maken til her til lands. Det er likevel ingen tvil om at også norske bedrifter ønsker å presentere seg selv som en filantropisk og samfunnsansvarlig aktør. Dette skriver for eksempel Hydro på sine nettsider: “*Sosiale investeringer kan også bidra til god dialog med grupper i lokalsamfunnet, ivareta Hydros*

omdømme og at vi er en ønsket aktør i nærmiljøet. Slike investeringer kan gi oss bedre kunnskap om viktige forhold i våre omgivelser, redusere risiko og fremme god forretningsdrift."²¹

Hovedintensjonen bak strategisk filantropi er altså ønske om å bidra til et bedre samfunn, og på denne måten sørge for mer profitt på sikt. Filantropiske handlinger blir brukt som et virkemiddel med tanke på å styrke bedriftens omdømme (Brammer og Millington 2005; Fombrun og Shanley 1990; Fombrun og Van Riel 2004; Williams og Barrett 2000). Man ønsker at styrket omdømme skal føre til økt salg av bedriftens produkter og tjenester, tilføre bedriften kompetent og høyt utdannet arbeidskraft, så vel som pengesterke investorer, samt sikre bedriften goodwill i lokalbefolkningen og *licence to operate* fra myndighetene. I sum vil alt dette bidra til at bedriften over tid vil maksimere profitt.

2.4.1 Et formålsrasjonelt teoretisk utgangspunkt

Strategisk filantropiske handlinger kan sies å følge en formålsrasjonell tenkning hvor bedriften "... bruker forventninger om atferden til ytre objekter eller individer som "betingelser" eller "midler" for rasjonell, resultatorientert streben etter egne avveide mål" (Eriksen og Weigård 1999:35). Dette er den weberske måten å forstå formålsrasjonelle handlinger på, og består av fire ulike elementer; mål, middel, verdier og konsekvens (Eriksen og Weigård 1999). En bedrift som handler slik vil, i følge Max Weber, velge mål og midler bevisst på grunnlag av sine subjektive verdier, samtidig som det tas hensyn til konsekvensene av ulike valg. Det rasjonelle i dette ligger i å velge det alternativet som gir bedriften størst mulig forventet nytteverdi (Gilje og Grimen 1993). Dette krever en mest mulig effektiv tilpasning av midler for nå bestemte mål (Eriksen og Weigård 1999).

Strategisk filantropi er formålsrasjonelt i den forstand at bedriften tar høyde for konsekvensene av å handle filantropisk. I valget av midler for å nå sitt mål om mest mulig profitt, velger bedriften bevisst strategisk filantropi ut fra forventningene om at dette vil bidra til størst mulig nytteverdi. Det er med andre ord forventningene om å kunne maksimere profitt på sikt som får bedriften til å handle på denne måten. Når Philip Morris bruker 115 millioner dollar på samfunnsnyttige bidrag, er det nærliggende å tro at selskapet også har forventninger

²¹ Kilde: <http://www.hydro.no/no/Globalt-engasjement/Samfunn/Sosiale-investeringer/>

på forhånd om at dette vil komme bedriften til gode. At selskapet i tillegg bruker 151 millioner dollar på å kommunisere om sine samfunnsnyttige bidrag, bidrar til å styrke denne mistanken.

Nå er det riktignok ikke bare profittmaksimering til fordel for bedriften, som kommer ut av strategisk filantropiske handlinger. Enda mer sikkert er det at handlingen kommer samfunnet til gode. Det er likevel forventningene om styrket omdømme og profittmaksimering som er avgjørende for bedriften, og som gjør det mulig for bedriften å handle filantropisk på en strategisk måte.

Bedrifter som ikke handler med tanke på konsekvens vil i best fall handle verdirasjonelt basert på handlingens egenverdi. Verdirasjonelle handlinger er kjennetegnet av den bevisste tro på egenverdien til et bestemt atferdsmønster, uavhengig av konsekvensene (Eriksen og Weigård 1999 og Gilje og Grimen 1993). Det er atferdsmønsterets etiske, estetiske eller religiøse egenverdi som er det viktige, og altså ikke utfallet. Egenverdien i handlingene blir med andre ord overordnet nytten av konsekvensene, eller som Gilje og Grimen uttrykker det: *”For en aktør som handler verdirasjonelt, blir handlingene et middel til å realisere en nåværende verdi, ikke et middel til å oppnå et fremtidig mål”* (Gilje og Grimen 1993:209). Denne handlingstypen skiller seg fra formålsrasjonelle handlinger hvor målet er å maksimere de verdier aktøren setter høyest (Eriksen og Weigård 1999), noe som innenfor et strategisk filantropisk perspektiv vil være egeninteresse. Skillet mellom formålsrasjonelle og verdirasjonelle handlinger indikerer derfor også et skille mellom strategisk filantropi på den ene siden, og genuin og etisk filantropi på den andre siden. En bedrift som handler genuint eller etisk filantropisk, vil gjøre dette fordi det har en etisk verdi i seg selv, og ikke på grunn av nytten de tilfører bedriften.

2.4.2 Strategisk filantropi knyttet til omdømmebygging

Strategisk filantropi bygger som nevnt på antakelsen om at filantropiske handlinger vil bidra til å styrke bedriftens omdømme. Charles J. Fombrun, en av omdømmeforskningens mest markante skikkelser, definerer omdømme: *”... as the overall estimation in wich a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the ”net” affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of cutomers, investors, employees and the general*

public to the company's name” (Fombrun 1996:37). Senere har Fombrun, i samarbeid med Cees Van Riel (2004), kommet frem til at et godt omdømme vil fungere som en magnet, hvor bedriften i tillegg til å tiltrekke seg kunder, investorer og arbeidstakere, også vil tiltrekke seg positiv omtale i media og av finansanalytikere. I følge Fombrun og Van Riel (2004) vil et forsterket omdømme bidra til lavere produksjonskostnader, spenstigere utsalgspriser, mer profitt, økt etterspørsel etter bedriftens aksjer og høyere markedsverdi. Det er altså mye å tjene på et sterkt omdømme.

Samfunnsansvar utgjør en av seks dimensjoner i Fombrun og Van Riels (2004) målinger av bedrifters omdømme. For å skåre høyt på denne dimensjonen må bedriften fremstå som en god samfunnsborger. Dette innebærer å støtte veldedige formål, og i tillegg opptre ansvarlig i forhold til miljø og lokalsamfunnet hvor bedriften har sine virksomheter. Det er derfor fullt mulig for bedrifter å anvende samfunnsansvar strategisk for å bygge et godt omdømme. Et av virkemidlene for å gjøre dette er altså ved hjelp av pengedonasjoner til veldedige formål. Et godt omdømme etableres riktignok ikke over natten, men gjennom en lengre prosess hvor også andre virkemidler tas i bruk. I denne sammenhengen vil det være analytisk fruktbart å skille mellom omdømme og image. Omdømme sier noe om omgivelsenes oppfatninger av bedriften over tid, mens image sier noe om omgivelsenes umiddelbare inntrykk av bedriften (Gray og Balmer 1998). Et enkelt pengebidrag kan være bra for bedriftens image i det øyeblikket det blir kjent for omgivelsene, men dette er i seg selv ikke tilstrekkelig for å bygge et godt omdømme over tid.

Det nytter ikke å gi pengebidrag engang i blant. Flere pengedonasjoner må til dersom det skal bidra til å gi bedriften et godt omdømme på sikt. Dette er en av forutsetningene når det gjelder strategisk filantropi, som også innebærer at pengedonasjonene samordnes mot et felles mål, og ikke bare blir gitt helt tilfeldig. Rebecca W. Rimel uttrykker det slik: ”... *strategic grant making has a well-defined goal that is larger than that of a single project. A single grant cannot be "strategic" in itself. It must be part of a cluster of grants that have a focus. At the same time, that single grant has an explicit and achievable objective.*” (Rimel 1999:229). En målrettet samordning av pengedonasjonene er altså nødvendig dersom det skal kunne bidra til å gi omgivelsene en oppfatning av bedriften som en samfunnsansvarlig aktør.

2.4.3 Samfunnet – en fragmentert enhet med ulike ønsker og behov

Så langt i denne fremstillingen har omgivelsene for enkelhet skyld bestått av samfunnet som eneste enhet. Det må imidlertid understrekes at omgivelsene ikke er en enhetlig aktør, men består av mange ulike interessenter som hver for seg har egne ønsker og behov. Dette er ønsker og behov som ikke alltid er like forenlige, men som bedriften likevel må ta hensyn til når den støtter veldedige formål. Utfordringen blir å tilfredsstille de ulike interessentene på best mulig måte. Dersom også bedriften skal kunne dra nytte av bidraget innebærer dette at enkelte interessenter må prioriteres i sterkere grad. I følge Debbie Thorne McAlister og Linda Ferrell innebærer strategisk filantropi nettopp å bruke sine ressurser på en måte som tilfredsstiller bedriftens nøkkelinteressenter: *"We define strategic philanthropy as the synergistic use of organizational core competencies and resources to address key stakeholders' interests and to achieve both organizational and social benefits"* (Thorne McAlister og Ferrell 2002:690).

Det eksisterer en gjensidig påvirkningskraft mellom bedrift og interessent. Bedrifter vil gjennom filantropiske bidrag bidra til et bedre samfunn og samtidig oppnå fordeler blant annet i form av bedre omdømme. R. Edward Freeman, definerte allerede i 1984 bedrifters interessenter som *"... any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives"* (Freeman 1984:25 direkte sitert i Meling 2002:8). Max B. E. Clarkson (1995) har senere valgt å skille mellom primære og sekundære interessentgrupper. Førstnevnte omfatter interessenter som bedriften forhandler med til daglig, og som betinger bedriftens videre eksistens. Typiske primære interessenter vil være kunder, ansatte, eiere, investorer, leverandører, samt (lokal)samfunn og myndigheter. Sekundære interessenter kan være media og en rekke interesseorganisasjoner. Disse har gjensidig påvirkningskraft på bedriften, men uten å være avgjørende for dens videre eksistens.²²

En interessentmodell bestående av ovennevnte grupper vil kunne få bedre frem mangfoldet og variasjonene i bedriftens omgivelser, og kan gjøre det noe lettere å få øye på strategiske motiv

²² Dette er på ingen måte en fullstendig liste over interessentgrupper den enkelte bedrift må forholde seg til. Andre interessentgrupper som her kunne vært nevnt er finansbransjen og bedriftens konkurrenter. Det er imidlertid flere enn Clarkson som peker på kunder, ansatte, eiere, investorer, leverandører, (lokal)samfunn og myndigheter, som bedriftens viktigste interessentgrupper (Carroll 1991; Frombrun 1996).

knyttet til pengedonasjoner til veldedige formål. I den videre fremstillingen skal vi se nærmere på strategisk filantropi knyttet til disse interessentgrupper.

Kunder – økt salg av produkter og tjenester

Et sentralt motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om å tiltrekke seg enda flere kunder (Maignan m.fl. 1999, Thorne McAlister og Ferrell 2002). Det dreier seg om å styrke bedriftens omdømme blant forbrukerne, og derigjennom heve salget av produkter og tjenester, for å øke profitten på sikt (Fombrun 1996; Fombrun og Van Riel 2004). Thorne McAlister og Ferrell (2002) understreker i denne sammenhengen betydningen av å ha kundenes tillit dersom bedriften også ønsker kundenes lojalitet. I stadig hardere konkurranse med andre bedrifter, vil filantropiske handlinger kunne fungere som et effektivt virkemiddel med tanke på å oppnå kundenes tillit og lojalitet.

Ansatte – økt produktivitet i bedriften

Et annet sentralt motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om å etablere en mer produktiv arbeidsstokk (Smith 1994). Dette begrunnes ut fra ønske om mer motiverte og engasjerte medarbeidere, samt ønske om å beholde sine ansatte og tiltrekke seg nye (Meling og Jenssen 2002). Det dreier seg om å bygge et omdømme i forhold til egne ansatte internt og arbeidssøkere eksternt, med tanke på at de skal kunne identifisere seg med bedriftens holdninger og verdier (Meling og Jenssen 2002). I konkurransen om kompetent og høyt utdannet arbeidskraft, vil samfunnsansvarlige handlinger kunne fungere som et virkemiddel med tanke på å etablere en mer effektiv, løsningsorientert og nyskapende arbeidsstokk, med unike kunnskaper og ferdigheter (Schmidt Albinger og Freeman 2000; Turban og Greening 1996). Dette vil igjen styrke bedriftens konkurranseevne (Meling og Jenssen 2002), og sørge for mer profitt på sikt.

Eiere, investorer og leverandører – økt tilgang på kapital, produkter og tjenester

Et tredje sentralt motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om god oppslutning blant aksjeeiere og investorer. Dette krever at bedriften er i stand til å synliggjøre hvilke strategiske muligheter som ligger i filantropiske handlinger (Thorne McAlister og Ferrell 2002). Det dreier seg om å bygge et omdømme som bidrar til mer profitt på sikt, slik at fortjenesten til aksjeeierne og investorene blir høyere. I konkurransen om sårt tiltrengt kapital, vil filantropiske handlinger kunne fungere som et virkemiddel for å opparbeide seg tilstrekkelig med troverdighet til at aksjeeiere og investorer ønsker å investere i bedriften (Thorne

McAlister og Ferrell 2002). Dette gjelder spesielt ettersom aksjeeiere og investorer kanskje er den interessentgruppen som overvåker bedriften hyppigst. Troverdighet er også av stor betydning når bedrifter inngår kontraktsforhandlinger med leverandører (Fombrun 1996). Filantropiske handlinger vil derfor kunne fungere som et virkemiddel til å forhandle frem avtaler med gunstige økonomiske betingelser.

Samfunn og myndigheter – godt naboskap, goodwill og gode operasjonsvilkår

Et fjerde sentralt motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om goodwill i lokalsamfunnet spesielt, men også i samfunnet for øvrig. Det handler om å forsterke bedriftens omdømme lokalt, og på denne måten etablere et tillitsforhold til innbyggerne (Carson og Kosberg 2003; Meling og Jenssen 2002). Et godt naboskap med lokalsamfunnet, så vel som nasjonalsamfunnet og globalsamfunnet, vil kunne ha positiv innvirkning på myndighetenes vilje til å gi konsesjoner og lisenser (Carson og Kosberg 2003; Meling og Jenssen 2002). Spesielt bedrifter som driver tungindustri som olje, gass og gruvedrift (Meling og Jenssen 2002), vil være avhengig av omgivelsenes tillit for å oppnå *licence to operate* (Carson og Kosberg 2003): *”Tillit er derfor blitt beskrevet som en form for sosial kapital. Mangel på tillit kan derimot betraktes som en ”skatt” på bedriftens økonomi, fordi det kan vanskeliggjøre og fordyre den daglige virksomheten. Kjennskap til lokale forhold og kontakt med aktuelle interessenter kan gi bedriften mulighet til å møte lokalsamfunnets behov, og dermed oppnå den viktige licence to operate”* (Carsson og Kosberg 2003:32). I arbeidet med å oppnå *licence to operate*, vil strategiske handlinger kunne fungere som et virkemiddel med tanke på fortsatt drift og nye inntjeningsmuligheter.

Media – positiv omtale

Et femte motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om positiv medieomtale, noe som igjen vil være positivt for bedriftens omdømme (Fombrun og Van Riel 2004; Dukerich og Carter 2000). Dette kan bedriften oppnå gjennom å invitere ulike medier til pressekonferanse i forbindelse med større pengedonasjoner til veldedige formål, noe som etter hvert er blitt nokså vanlig også for større norske bedrifter.

Interesseorganisasjoner – mer enn bare passiv mottaker

Et sjette motiv knyttet til strategisk filantropi er ønske om å oppnå gode relasjoner med en rekke interesseorganisasjoner, og da først og fremst frivillige organisasjoner (NGOs). Frivillige organisasjoner er på mange måter nøkkelinteressenter når det gjelder filantropisk

handlinger. Dette er organisasjoner med frivillighetsarbeid som sitt spesialfelt, og flere av dem har etter hvert opparbeidet seg nyttig kompetanse og erfaring knyttet til forskjellige typer frivillighetsarbeid. Et samarbeid med slike organisasjoner innebærer for eksempel en situasjon hvor: *”Bedriftene har kapital og kompetanse på næringsutvikling. De frivillige organisasjonene har bistandserfaring, nettverk og ”omdømmekapital” som kan komme næringslivet til gode”* (Lange, Spissøy og Brudvik 2002:1). Disse organisasjonene har vaktbikkjestatus og høy grad av troverdighet i omgivelsene, og har kapasitet til å offentliggjøre ansvarlige så vel som uansvarlige bedrifter (Georg 2006).

2.4.4 Kommunikasjon om samfunnsnyttige bidrag

Innledningsvis i dette kapittelet ble kommunikasjon nevnt som den andre handlingstypen innenfor strategisk filantropi, og Philip Morris ble trukket frem som et eksempel på å bruke mer penger på kommunikasjon enn på selve bidraget. Nå innebærer ikke strategisk filantropi at bedriften må bruke mer på kommunikasjon enn på selve bidraget, men at den er i stand til å få frem sitt budskap på en effektiv måte. Ingen kan i hvert fall beskyldes Philip Morris for å undervurdere betydningen av å kommunisere om sine filantropiske handlinger. To overordnede spørsmål skiller seg ut i denne sammenhengen; hvorfor kommunisere om sine samfunnsnyttige bidrag, og hvordan kommunisere om sine samfunnsnyttige bidrag?

Hvorfor kommunisere om sine samfunnsnyttige bidrag?

Vil det ikke være bedre å bruke også disse pengene på filantropiske handlinger? Et opplagt svar på dette spørsmålet finnes i følge Mette Morsing: *”...in the logic of a market economic rationale: to appear attractive in the eyes of a market that appreciates CSR, and in particular to appear attractive in the eyes of the consumers”* (Morsing 2003:147). Dersom ingen vet hva bedriften gjør for samfunnet vil det ikke være noen som kan gi bedriften anerkjennelse, og dermed oppnår ikke bedriften nytte av bidraget. I følge Geoffrey P. Lantos og Simon Cooke (2003) ligger mye av verdien av filantropiske handlinger nettopp i å kunne kommunisere om det: *”The greatest benefit to the firm of such activities lies in their marketing communications value and accrued goodwill among publics”* (Lantos og Cooke 2003:5). Det er verdifullt å kommunisere om sitt samfunnsansvar, og enkelte vil dessuten hevde at det er nødvendig, dersom det skal bidra til å styrke bedriftens omdømme (Morsing 2003). Morsing (2003) går til

og med så langt som å hevde at kommunikasjon av samfunnsnyttige bidrag er blitt viktigere for dagens bedrifter enn selve bidraget, og peker nettopp på Philip Morris som et eksempel.

Hvordan kommunisere om sitt samfunnsnyttige bidrag?

På hvilken måte skal bedrifter kommunisere om sine samfunnsnyttige bidrag? Til hvem skal de kommunisere? Og i hvor stor grad skal de kommunisere dette? Her finnes ingen opplagte svar. Dette skyldes blant annet store variasjoner mellom ulike bedrifter, og er avhengig av situasjonen. Samtidig endrer kommunikasjon om samfunnsansvar seg til stadighet, i takt med endringer i samfunnet.

På hvilken måte skal bedrifter kommunisere? Dette spørsmålet innebærer å ta stilling til hvilke metoder og medier som skal tas i bruk. Alternativene er mange på dette området. Bedrifter kan ta i bruk alt fra mer tradisjonell markedsføring som annonsekampanjer til toveis kommunikasjon med sine viktigste interessenter (Morsing og Schultz 2006).

Til hvem skal bedrifter kommunisere? Morsing (2003) argumenterer for å tone ned kommunikasjon av samfunnsansvar mot forbrukere. Hun peker blant annet på at det er en viss fare for å tiltrekke seg oppmerksomhet fra kritiske journalister når man kommuniserer samfunnsansvaret for høyt (Ashforth og Gibbs 1990; Morsing og Schultz 2006). I stedet argumenterer Morsing (2003) for å kommunisere med politikere, frivillige organisasjoner, massemedia og egne ansatte. Dette begrunner hun med utgangspunkt i legitimitet og identifisering. Bedrifter er avhengig av legitimitet og støtte hos politikere, og frivillige organisasjoner og massemedia med innflytelse på de samme politikerne, for å få *license to operate*. Legitimitet blant politikere, frivillige organisasjoner og massemedia vil kunne legge et godt grunnlag for den langsiktige omdømmebyggingen. Identifisering gjelder først og fremst i forhold til ansatte. Kommunikasjon av samfunnsansvar vil kunne hjelpe arbeidsgiver med å etablere en arbeidsstokk som identifiserer seg med bedriftens verdigrunnlag, og bidrar til økt motivasjon, engasjement og produktivitet blant ansatte.

I hvilken grad skal bedrifter kommunisere? Bedrifter står i dag overfor et kommunikasjonsdilemma (Morsing 2003). På den ene siden blir det stadig viktigere å gjøre interessenter oppmerksom på bedriftens samfunnsengasjement. Samtidig er det viktig å ikke overkommunisere. Morsing forklarer dilemmaet så treffende på denne måten: "...companies face the paradoxical situation that they are encouraged to engage in CSR to build strong

reputations, but at the same time stakeholders are reluctant to receive too much information about companies' CSR engagements. This leaves the company with a seemingly paradoxical situation towards the general public: to demonstrate corporate social responsibility without communicating overtly about it" (Morsing 2003:150). Selv om samfunnsansvar er en viktig driver for bedrifters omdømme, vil for mye kommunikasjon om dette kunne virke mot sin hensikt og svekke omdømme (Ashforth og Gibbs 1990; Morsing og Schultz 2006). Et skifte fra tradisjonell markedsføring til toveis kommunikasjon med bedriftens viktigste interessenter, vil i følge Morsing (2003), kunne dempe noe på dette dilemmaet.

2.4.5 Hva har bedriften igjen for sine filantropiske handlinger?

I følge Fombrun og Van Riel (2004) utgjør en bedrifts markedsverdi fire former for kapital: materielle verdier som utgjør fysisk og finansiell kapital, og immaterielle verdier som utgjør intellektuell og omdømmekapital. Hensikten med filantropiske handlinger, i lys av et strategisk perspektiv, er å tilføre bedriften omdømmekapital som over tid kan omsettes i intellektuell, finansiell og fysisk kapital. Omdømmekapital vil kunne bidra til økt etterspørsel og spenstigere priser på varer og tjenester, reduserte produksjonskostnader, økt tilgang på kompetente, lojale og produktive medarbeidere, og økt stabilitet i form av stabile operasjonsvilkår (Fombrun 1996).

I sum gjenspeiler et godt samfunnsansvarlig omdømme at bedriften er i stand til å integrere økonomiske og sosiale betraktninger under en og samme forretningsstrategi (Fombrun 1996:9): *"... better-regarded companies build their reputations by developing practices that integrate economic and social considerations into their competitive strategies. They not only do things right – they do the right things. In so doing, they act like good citizens. They initiate policies that reflect their core values; that consider the joint welfare of investors, customers, and employees; that invoke concern for development of local communities; and that ensure the quality and environmental soundness of their technologies, products and services"* (Fombrun 1996:9). Det dreier seg altså om å operere i forhold til en tredelt bunnlinje; den økonomiske, den sosiale og den miljømessige (Carson og Kosberg 2003).

3. METODISK TILNÆRMING

3.1 INNLEDNING

I dette kapittelet vil jeg først gjøre rede for valg av forskningsmetode og design, og deretter for innsamling og bearbeiding av datamaterialet. Hensikten med kapittelet er å gi et innblikk i de metodiske valgene som ble gjort, samtidig som de blir begrunnet og forklart. Kapittelet gjenspeiler på mange måter utviklingen av prosjektet fra begynnelse til slutt.

3.2 VALG AV METODE OG DESIGN – KVALITATIVT FORSKNINGSDESIGN

Oppgavens problemstilling er som nevnt: *pengedonasjoner til veldedige formål – genuin, etisk eller strategisk filantropi?* Denne problemstillingen egner seg vel så godt til kvalitativ som kvantitativ metode. Den er i sin endelige form likevel et resultat av den forståelsen jeg har opparbeidet meg gjennom hele analyseprosessen, og er derfor endret noe underveis, noe som prinsipielt kjennetegner en kvalitativ tilnærming (Thagaard 1998; Halvorsen 1989). At valget av metode falt på en kvalitativ tilnærming, skyldes til dels at tilgangen på relevant informasjon viste seg å være bedre ved hjelp av denne metoden. Hovedgrunnen var imidlertid at temaet er nytt og lite utforsket her til lands, og det gir meg muligheten til å gå mer i dybden på det jeg forsker på.

3.2.1 En casestudie

I denne oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om en enkelt case bestående av informanter fra syv av landets ti mest synlige og omdømmesterke bedrifter i 2006. Med disse ti bedriftene som utgangspunkt, sørget jeg langt på vei for en utvelgelse av informanter som kan sies å være mest mulig hensiktsmessig i forhold til oppgavens problemstilling. Denne måten å velge informanter på karakteriserer Thagaard (1998) som en strategisk utvelgelse²³, og egner seg best når det er om å gjøre å skaffe tilveie informasjon med mest mulig kvalitativt innhold. Utvelgelsen er blant annet gjort på bakgrunn av forventninger om nær sammenheng mellom

²³ Enkelte, deriblant Hellevik (1991) og Holme og Solvang (1996), har valgt å kalle dette for skjønnsmessig utvelgelse.

pengedonasjoner og omdømmebygging. Siden det dreier seg om landets mest synlige og omdømmesterke bedrifter, kan utvalget i denne oppgaven sies å være mer spesielt enn det som vil være typisk for norske bedrifter.

Utvelgelsen er altså ikke tilfeldig, og hensikten er heller ikke å generalisere, men å legge opp til en forskningsdesign som gjennom analyse og tolkning gir grunnlag for overførbarhet (Thagaard 1998). I stedet for å generalisere mot populasjon, generaliseres det i retning av en teori, hvor målsettingen er komme frem til kunnskap som også kan være overførbart til andre sammenhenger. Det dreier seg likevel om å utvikle ny kunnskap, men med en viss generell relevans, noe som betyr at tolkningene også kan tenkes å være relevant i andre sammenhenger (Thagaard 1998).

I tolkningen av norske bedrifters pengedonasjoner kan spesielle trekk ved utvalget ha avgjørende betydning for hvorvidt tolkningen har overføringsverdi til andre situasjoner. Bedriftenes økonomiske situasjon, kan for eksempel tenkes å være av avgjørende betydning i forhold til hvor mye som doneres. Et annet trekk ved overførbarhet er at leseren kjenner seg igjen i det jeg skriver om, på en måte som gir dypere mening og økt forståelse (Thagaard 1998). Valget av case har med andre ord et analytisk formål hvor jeg søker å utvikle en helhetsforståelse og ny kunnskap (Halvorsen 1989) om pengedonasjoner og samfunnsansvar blant norske bedrifter, og som jeg til slutt kan gi en detaljert beskrivelse av.

3.2.2 En induktiv tilnærming

Oppgaven har en induktiv tilnærming hvor problemstillingen i utgangspunktet ikke er utformet på bakgrunn av en bestemt teori (Hellevik 1991; Halvorsen 1993), men som nevnt som følge av en avisartikkel som vekket min nysgjerrighet. Arild Wæraas skriver i sin artikkel, *Næringslivet som "samfunnets støtter"*, om en økende tendens blant norske bedrifter til å støtte diverse gode formål med penger, og stiller blant annet spørsmål knyttet til bedriftenes motiv for å gjøre dette. Er det fordi de har et større overskudd å ta av? Har de blitt mer gavmilde og filantropiske? Eller er det motivert ut fra bedriftens egeninteresse? Dette er spørsmål som også gjenspeiles i oppgavens problemstilling, og som viser at det er gjort antagelser på forhånd med tanke på hva som kan være bedriftenes motiv for å donere penger på denne måten.

Selv om oppgaven kan sies å ha en induktiv tilnærming (Thagaard 1998), er den ikke helt uten teoretisk innvirkning. Etter å ha lest avisartikkelen og reflektert over innholdet, så jeg nærmere på noen forskningsartikler med samme tema, som kan sies å ha vært til inspirasjon i prosessen med å lage intervjuguiden. Selve analysen av datamaterialet har først en empirisk fase hvor jeg leter etter interessante funn, og prøver å finne relevante mønster. Jeg er i denne fasen likevel ikke helt uten klare forhåndsoppfatninger når det gjelder bedriftenes motiv for å støtte veldedige formål, noe som gjenspeiles i problemstillingen som er utformet på forhånd. Etter hvert går analysen over i en fase hvor funnene blir analysert og tolket i lys av relevant teori og forskning, først og fremst utenlandsk teori og forskning om *corporate social responsibility* og *corporate philanthropy*.

Problemstillingen har beholdt mye av sin form siden begynnelsen av prosjektet. Dette kan sannsynligvis forklares ut fra den enkle logikken den bygger på, hvor giveren av en gave vil gjøre dette i form av gavmildhet, plikt eller egeninteresse. Det er med andre ord en problemstilling som veldig mange vil kunne kjenne seg igjen i, og som kan sies å være forankret i en form for hverdagskunnskap (Halvorsen 1989). Den er til en viss grad utformet på bakgrunn av teori om *corporate social responsibility* og *corporate philanthropy*, med genuin filantropi på den ene siden og strategisk filantropi på den andre siden. I sin endelige form er problemstillingen likevel et resultat av en kontinuerlig tilpassning til empiriske funn i analysen. Den kan derfor sies å ha en empirisk forankring med ett islett av abduksjon, ettersom forståelsen jeg har kommet frem til også er basert på mine forkunnskaper og erfaringer (Thagaard 1998).

Fordelen med et eksplorerende undersøkelsesopplegg som dette er at fremgangsmåten kan endres underveis ut fra intensjoner om å få mest mulig utbytte av informasjonen datamaterialet gir (Thagaard 1998). Opplegget har gitt meg muligheten til å endre noe på spørsmålsformulering og utspøringsstrategi i fasen med innsamling av data, og utformingen av problemstillingen har som nevnt foregått kontinuerlig gjennom hele prosjektet. Et undersøkelsesopplegg som dette åpner med andre ord for å nå frem til nye og utradisjonelle problemstillinger (Hellevik 1991). Innvendingene mot å ta i bruk et opplegg som dette, er at det kan være noe uforutsigbart med tanke på om utfallet av undersøkelsen blir klart og interessant nok (Hellevik 1991). Jeg synes likevel at jeg har klart å skaffe meg et klart og interessant bilde av hva som driver bedriftene til å støtte veldedige formål med penger.

3.2.3 Valg av metode – samtaleintervju over telefon

Gjennom hele forskningsprosessen har fokuset vært å øke forståelsen for hvorfor landets mest synlige og velrenommerte bedrifter velger å donere masse penger til veldedige formål. Valget av datainnsamlingsmetode falt på samtaleintervjuer over telefon. En løsning som har gitt meg rikelig med informasjon til fordypning i prosjektet, og som har vært både praktisk og ressursbesparende både for meg og informantene. Foruten innsamlet data over telefon har jeg søkt etter relevant informasjon om bedriftene og andre organisasjoner på Internet. Denne informasjonen har derimot ikke vært av avgjørende betydning for prosjektet, men har fungert mest som bakgrunns- og støtteinformasjon.

3.2.4 Delvis strukturert samtaleintervju

Steinar Kvale (1997) skiller mellom velorganiserte og åpne samtaleintervjuer som to ytterpunkter av kvalitative intervju. Et velorganisert og strukturert opplegg har sin styrke i at svarene kan sammenlignes ettersom informantene blir stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge (Thagaard 1998). Åpne samtaleintervju kjennetegnes på sin side av et uformelt, fleksibelt og lite strukturert preg, hvor intervjuer og informant har en samtale over bestemte temaer, men uten at verken spørsmålene eller rekkefølgen av dem er bestemt på forhånd (Kvale 1997; Thagaard 1998). Den som intervjuer tilpasser i stor grad spørsmålene ut fra temaer som informanten selv bringer opp i løpet av samtalen. Dette kan være tema som intervjuer ikke har tenkt over på forhånd (Thagaard 1998; Repstad 1993). Av flere grunner valgte jeg et opplegg som i følge Tove Thagaard (1998) kan karakteriseres som en delvis strukturert tilnærming, og som befinner seg i en posisjon mellom et mer strukturert og et mindre strukturert opplegg. I delvis strukturerte samtaleintervjuer er temaene, men ikke spørsmålene, fastlagt på forhånd, og rekkefølgen av både temaene og spørsmålene bestemmes underveis (Thagaard 1998).

Samtlige intervju startet med spørsmål om bedriftenes samfunnsansvar. Deretter gikk jeg over til å stille spørsmål angående bedriftenes pengedonasjoner. Opplegget var likevel lagt opp slik at informantene fikk muligheten til å veksle mellom å snakke om bedriftens pengedonasjoner mer spesielt, til å snakke om samfunnsansvar generelt, eller motsatt dersom det skulle være aktuelt. Bakgrunn for denne fleksibiliteten var antagelsen om en nær sammenheng mellom

bedrifters pengedonasjoner og deres samfunnsansvar. På denne måten fikk informantene anledning til å snakke om pengedonasjoner i lys av bedriftens samfunnsansvar, noe de kanskje ikke ville ha fått anledning til i et mer strukturert opplegg. Intervjuguiden var den samme for hvert av intervjuene som ble gjennomført²⁴. Jeg var likevel åpen for å stille oppfølgingsspørsmål dersom det skulle vise seg at informanten ikke utdypet svarene godt nok, eller dersom svarene skulle vise seg å inneholde uventet informasjon som det ville være naturlig å følge opp med nye spørsmål. Dessuten var jeg også innstilt på ikke å stille spørsmål som eventuelt kom til å bli besvart gjennom andre spørsmål.

Det som gjør opplegget strukturert, er at spørsmålene er utformet på forhånd, og blir stilt til samtlige informanter. Jeg fikk derfor muligheten til å sammenligne svarene fra de ulike informantene, og sånn sett tilegne meg en mer dyptgående forståelse (Thagaard 1998) av bedriftens samfunnsansvar og pengedonasjoner. Samtidig har jeg vært oppmerksom på å ikke gjøre opplegget for strukturert, ettersom det kan legge hindringer for oppdagelse av det nye og det uventede, samt meningsforskjeller blant informantene (Thagaard 1998). Et delvis strukturert samtaleintervju går altså ut på å følge informantens fortelling på en måte som gir mest mulig informasjon om temaene som er fastlagt på forhånd. På denne måten tilpasses spørsmålene til den enkelte informants forutsetninger, uten at jeg som forsker mister styringen på temaene som jeg ønsker å få informasjon om (Thagaard 1998).

3.3 UTVELGING AV INFORMANTER OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Det var i utgangspunktet aldri meningen å foreta samtaleintervju, verken over telefon eller ansikt til ansikt. Intensjonen var i starten å kontakte de ti øverste bedriftene på omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006²⁵, angående full oversikt over pengedonasjoner til veldedige formål, det vil si hvor mye hver av bedriftene gir, og ikke minst hvilke formål de gir penger til. En slik oversikt vil kunne gi gode analysemuligheter og tilgang til verdifull kunnskap om landets mest renommerte bedrifter. Problemet var bare at samtlige av bedriftene, med unntak av en, ikke var villig til å gi meg en slik oversikt²⁶. Etter å

²⁴ De av informantene som ble intervjuet til slutt fikk noen ekstraspoørsmål som et resultat av opplysninger fra de første intervjuene, uten at noen av de opprinnelige spørsmålene i intervjuguiden ble endret eller fjernet.

²⁵ Kilde: http://www.apeland.no/nyheter/2006/Omdomme2006_nyhetsbrev_screen.pdf

²⁶ Noe som først og fremst skyldtes tre forskjellige forhold: at bedriftene ønsket å holde dette mest mulig for seg selv, at enkelte av bedriftene ikke hadde den hele og fulle oversikten over hva de hadde gitt, og at enkelte ikke gir noe som helst foruten ren sponning.

ha fordøyd en god porsjon skuffelse, tenkt meg litt om og konfererte litt med veileder, gikk jeg inn for å kontakte bedriftene på ny, denne gangen med forespørsel om å foreta dybdeintervju over samme tema. Med forrige rundes avslag friskt i minne var jeg riktignok noe usikker på hva svarene ville bli denne gangen. Denne usikkerheten skiftet raskt til optimisme da et ja ble til to, og to ble til tre også videre. I ettertid anser jeg dette som en vel så gunstig løsning. Først og fremst fordi en slik tilnæringsmåte i større grad vil kunne gi meg dyptgående informasjon om et tema som er nytt og lite utforsket her til lands.

3.3.1 Hvordan utvalget ble til

Siden omdømme og pengedonasjoner er sentrale temaer i forhold til prosjektets problemstilling, ønsket jeg å komme i kontakt med pengesterke norske bedrifter, som også har et godt omdømme i den norske befolkningen. Grunnen til dette skyldes for det første en generell antagelse om at pengesterke bedrifter vil gi mer penger til veldedige formål enn de mindre pengesterke (Seifert, Morris og Bartkus 2003). For det andre, og viktigst, antagelsen om at bedrifter som gir mye ofte også har det beste omdømme (Fombrun og Shanley 1990; Williams og Barrett 2000; Brammer og Millington 2005). Omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006 ble i så måte et naturlig utgangspunkt. Denne undersøkelsen måler som tidligere nevnt omdømmet til landets tjue mest kjente bedrifter, hvor de ti øverste i 2006 var: 1) IKEA, 2) Coop, 3) Aker, 4) Microsoft, 5) REMA 1000, 6) Statoil, 7) Hydro, 8) Shell, 9) Coca Cola og 10) TINE. Målsettingen var å få et innblikk i bedriftenes tanker omkring samfunnsansvar og pengedonasjoner, eller i hvert fall tankene til en av bedriftens ansatte som har med dette å gjøre. Som undersøkelsen viser er det til dels store forskjeller bedriftene i mellom. Her finnes alt fra de som fremvinner olje eller produserer forbruksvarer, til de som selger møbler, dagligvarer eller programvarer til PC.

Hele åtte²⁷ bedrifter sa seg villig til å intervjues. De valgte selv ut hvem i bedriften som skulle intervjues, noe som bidro til at sammensetningen av informanter ble forskjellig bedriftene i mellom. Enkelte av informantene er knyttet til kommunikasjon og samfunnsansvar, mens andre i sterkere grad er knyttet til pengedonasjoner. Dette har nok en sammenheng med at bedriftene er noe forskjellig organisert. Siden informantene likevel svarte godt for seg, anser jeg ikke dette som noe større problem. Dessverre ble det bare tid til å intervju sju av disse

²⁷ Begge bedriftene som svarte nei, gjorde det ut fra prinsipielle grunner.

åtte bedriftene. Jeg fikk likevel tilstrekkelig med relevant informasjon til å kunne fullføre prosjektet.

3.3.2 Anonymisering

Hittil har jeg ikke nevnt hvilke syv bedrifter som er representert i denne undersøkelsen. Dette har jeg heller ikke tenkt å gjøre, ettersom jeg har gitt informantene mine garanti på en viss grad av anonymitet på vegne av deres respektive bedrifter. Denne garantien tok jeg selv initiativet til, blant annet på bakgrunn av den negative responsen jeg tidligere hadde fått på forespørselen om tilgang til full oversikt over bedriftenes pengedonasjoner. Vanligvis er ikke anonymitet et problem når man forsker på bedrifter eller andre organisasjoner (Thagaard 1998). I slike studier er fokuset på organisasjon og ikke person. Det er derfor mulig å navngi bedriften uten å identifisere enkeltpersoner. I denne studien har derimot anonymisering også av bedrift vært en forutsetning for gjennomføringen av intervjuene og videreformidling av innholdet. Et opplegg som sikrer deltakerne anonymitet vil være bedre rustet mot uheldige konsekvenser (Thagaard 1998; Kvale 1997), som for eksempel mot at andre misbraker situasjonen på bekostning av både informanten og bedriften.

Anonymisering er langt fra uproblematisk, og en av utfordringene med å håndtere anonymitet ligger i avveiningen mellom hensynet til bedriftens ønske om å ikke få avslørt sin identitet og hensynet til krav om pålitelighet i fremstillingen av resultatene (Thagaard 1998; Kvale 1997). Det sentrale spørsmålet i denne sammenhengen blir derfor: Hvordan sikre bedriften anonymitet uten å måtte ofre sentrale funn knyttet til oppgavens problemstilling? I presentasjonen av denne oppgaven har det ved enkelte tilfeller vært en utfordring å kunne tone ned biografisk informasjon (Thagaard 1998:199), som bransje, nasjonalitet og tilholdssted, på bekostning av sentrale poeng og illustrerende sitater som kan gi leseren et mer helhetlig bilde av den forståelsen som jeg har tilegnet meg. Dette gjelder særlig ettersom jeg har valgt å gjøre kjent hvilke ti bedrifter informantene kan ha representert.

Hensikten med anonymiseringen har først og fremst vært å unngå at sitater og særegne karakteristika skal kunne knyttes til én bestemt bedrift. Jeg har derfor valgt å operere med et skille mellom bedrifter som driver tungindustri og resten. På denne måten unngår jeg å måtte holde igjen presentasjon av sentrale funn, og kan dermed gi leseren innblikk i bedriftenes

samfunnsansvar og pengedonasjoner uten at en bestemt bedrift blir gjort kjent. Sitater som kan avsløre bedriftens navn er derfor redigert ”*på en måte som bevarer tekstens meningsinnhold, men samtidig endrer uttrykk som kan bidra til identifikasjon*” (Thagaard 1998:200). At analysen i denne oppgaven er temasentrert, bidrar også til å lette på anonymiseringen, ettersom situasjonen til den enkelte bedrift ikke blir presentert på en helhetlig måte, slik som i personsentrerte analyser (Thagaard 1998).

3.3.3 Intervjuene

Før jeg kontaktet bedriftene med forespørsel om å delta i intervju, utarbeidet jeg en intervjuguide med relevante spørsmål angående bedriftens samfunnsansvar og pengedonasjoner. Jeg valgte på forhånd å sette meg inn i relevant litteratur om begge disse temaene, men konsentrerte meg mest om litteratur som har med pengedonasjoner å gjøre.

Intervjuguiden²⁸ startet med spørsmål som det skulle være relativt greit for informantene å svare på (Thagaard 1998), for eksempel: ”*hva gjør dere for samfunnet utover selve kjernevirksomheten?*” Dette ble gjort bevisst for å gi informantene en rolig start, og mulighet til å opparbeide seg tillit til meg som intervjuer. Først et stykke ut i guiden kom spørsmål som jeg på forhånd antok ville være noe mer problematisk for informanten å svare på. Spørsmål som blant annet dreide seg om hvor store pengebeløp bedriftene gir til veldedige formål, om de selv synes å ha noe igjen for å gjøre dette, og ikke minst om dette har noe med omdømmebygging å gjøre. For ikke å presse informanten for lenge, valgte jeg å unngå for mange av denne typen spørsmål etter hverandre. Intervjuguiden ble avrundet med et enkelt fremtidsrettet spørsmål om pengedonasjoner (Thagaard 1998). Spørsmålene var utformet hver for seg, og satt sammen på en måte som skulle sikre mest mulig fleksibilitet i intervjusituasjonen. For hvert enkelt spørsmål var det utformet potensielle oppfølgingsspørsmål basert på forventninger til hva informanten kom til å svare.

Etter å ha kontaktet bedriftene per telefon, fikk samtlige etter eget ønske tilsendt en forespørsel på e-post om å delta i intervju. Her fortalte jeg kort om mitt prosjekt, og behovet for å intervju en i bedriften med kompetanse på samfunnsansvar og pengedonasjoner. På denne måten fikk bedriftene litt tid til å vurdere om de ønsket å delta, og hvem i bedriften som

²⁸ Se for øvrig vedlagt intervjuguide bakerst i denne oppgaven.

eventuelt skulle delta. Jeg gjorde bedriftene oppmerksom på at intervjuet kom til å handle om samfunnsansvar generelt og pengedonasjoner spesielt, men uten å nevne tema som omdømmebygging, goodwill og forretningsinteresser. Dette var en bevisst strategi fra min side, hvor hensikten var å gi informantene tid til å forberede seg, men uten å få vite spørsmålene på forhånd. Intensjonen bak denne fremgangsmåten var å legge til rette for en viss grad av dynamikk og spontanitet i intervjusituasjonen (Kvale 1997), sånn at informanten ikke skulle oppleve spørsmålene som kjedelige og forutsigbare.

Intervjuene ble gjennomført over telefon i tidsrommet desember 2006 til februar 2007. Grunnen til at jeg valgte å intervju informantene over telefon, skyldes at jeg alt i alt vurderte dette som den mest sikre måten å få i stand avtalene og gjennomført intervjuene på. Dette har sammenheng med tidsrammen på prosjektet, kombinert med lange reiseavstander både til og mellom informantene. Enda mer problematisk blir det når man i tillegg skal forøke og tilpasse opplegget i forhold til informantenes travle arbeidsdager. For eksempel måtte et av intervjuene utsettes i flere dager fordi informanten på kort varsel var nødt til å ta seg av noe uforutsett. Siden intervjuet skulle foregå over telefon var ikke dette noe videre problem. Dessuten ga flere av informantene uttrykk for at telefonintervju passet bedre enn vanlig samtaleintervju ansikt til ansikt. Det kan godt tenkes at færre hadde valgt å delta dersom intervjuene ikke hadde foregått over telefon.

Innvendingene mot telefonintervju er at jeg som forsker går glipp av muligheten til å observere informantenes kroppsspråk i lys av det som blir sagt (Thagaard 1998), og at mye av nærheten mellom meg og informantene forsvinner. På den annen side får jeg anledning til å konsentrere meg mer om å lytte til det verbale som blir sagt, noe som tross alt må sies å være den viktigste egenskapen i et intervju. En lyttende holdning hvor oppmerksomheten helt og fullt er rettet mot informanten (Thagaard 1998), er uansett av like stor betydning i et telefonintervju som i et vanlig samtaleintervju.

De tre første intervjuene var relativt korte, og varte i 20-30 minutter. Av disse tre intervjuene var det bare ett jeg ikke fikk fullført på en tilfredsstillende måte. Dette ordnet seg likevel da informanten besvarte de resterende spørsmålene per e-post. Når det gjelder de fire siste intervjuene, varte de i mellom 50 og 60 minutter. Også her måtte jeg i et tilfelle få besvart enkelte av spørsmålene ved hjelp av e-post. Selv om gjennomføringen av de fire siste intervjuene gikk noe bedre enn de tre første, synes jeg likevel at samtlige sju intervju ga

verdifull informasjon, og alt i alt ble gjennomført på en tilfredsstillende måte. Etter intervjuet tok jeg meg tid til å reflektere over innholdet i samtalen, og notere mine egne reaksjoner (Repstad 1993) på det som var blitt sagt.

Samtlige intervju ble tatt opp på mP3- spiller²⁹, noe som var avklart med informantene på forhånd. Fordelen med å bruke lydopptak var at jeg kunne konsentrere meg om hva informantene hadde å fortelle uten og måtte ta notater underveis (Thagaard 1998; Repstad 1993). Enkelte stikkord noterte jeg likevel, først og fremst i tilknytning til egne tolkninger, og i tilfeller hvor informanten sa noe jeg ønsket å komme tilbake til senere. Opptakene dannet forøvrig også grunnlaget for mesteparten av direktesitatene³⁰ som er benyttet i denne oppgaven, og har derfor vært til uvurderlig hjelp i arbeidet med analysen.

3.3.4 Bruk av Internet

Det er etter hvert blitt nokså vanlig også blant norske bedrifter å benytte seg av hjemmesider på Internett til å formidle sin egen identitet (Kvåle og Wæraas 2006). Her finnes linker ”om bedriften”, hvor det står om bedriftens verdier og visjoner. Et par klikk og du kan lese om bedriftens samfunnsansvar: hva bedriften gjør for samfunnet, hvilke frivillige organisasjoner bedriften samarbeider med, og hvem som ellers mottar økonomisk støtte.

Det empiriske grunnlaget for denne oppgaven er først og fremst datamaterialet fra intervjuene. Internet ble mest brukt som bakgrunns materialet i tilknytning til bedriftenes samfunnsansvar, og som støttematerialet i tilfeller hvor jeg ønsket informasjon som ikke fremkom av intervjuet. Gjennom hjemmesidene til bedriftene, fikk jeg tidlig et lite innblikk i hva bedriftene gjør for samfunnet, noe som var viktig for det videre arbeidet. Det jeg fant var riktignok ikke spesielt utdypende, og jeg vurderte det derfor som nødvendig å kontakte bedriftene med forespørsel om telefonintervju. Bruken av hjemmesidene ble noe viktigere i arbeidet med å analysere intervjuene. Her fikk jeg tilgang på en del informasjon som ikke fremkom av intervjuene.

²⁹ I tillegg ble det tatt opp backup på pc i tilfelle noe ikke ble registrert.

³⁰ Enkelte av sitatene er riktignok svar på oppfølgings spørsmål sendt til informantene på e-post.

3.4 ANALYSE OG TOLKNING

Etter at intervjuene var gjennomført, lagret og lyttet til flere ganger, ble de en etter en, ord for ord, skrevet ned på PC. Dette for å skaffe meg bedre oversikt over datamaterialet og sentrale funn. Etter flere gjennomlesninger, hvor jeg noterte nyttige kommentarer i margin, og markerte relevante funn med markeringstusj, opparbeidet jeg meg etter hvert et bilde over relevante mønster sett i lys av oppgavens problemstilling. Selve fremgangsmåten i analysen har form av å være det Kvale (1997) karakteriserer som ad hoc meningsgenerering, hvor ulike analyseteknikker, som blant annet er beskrevet av Matthew B. Miles og A. Michael Huberman³¹ (1994), benyttes i fritt samspill.

Analysearbeidet startet med 150 tekstfylte A4 sider. Dette var mer enn nok til å gi meg fyldig og relevant informasjon knyttet til oppgavens problemstilling, men ikke for mye til at jeg anså det som nødvendig å benytte analyseprogram på PC. Selv om jeg allerede i løpet av intervjuene oppdaget flere interessante funn, hadde jeg fremdeles ikke tilegnet meg en helhetlig forståelse av datamaterialet. Jeg startet med å lese igjennom intervjuene flere ganger hver for seg, samtidig som jeg noterte *beskrivende*³² koder i margin. Dette var enkle koder i form av ord og korte sitater, hvor hensikten var å gjøre analyseteksten mindre og mer oversiktlig. En analyseteknikk som Kvale (1997) for øvrig har valgt å kode som meningsfortetting. Blant kodene brukt i analysen av denne oppgaven var: *godt naboskap*, *goodwill* og *omdømmebygging*.

Etter hvert som kodene gjorde meg oppmerksom på relevante mønster og tema, fikk jeg bedre forståelse av meningsinnholdet og ble i stand til å plassere kodene i overordnede kategorier. I følge Miles og Huberman (1994) innbærer dette å kunne se "hva som hører sammen med hva": "*Noting patterns, themes (1), seeing plausibility (2) and clustering (3) help the analysts see "what goes with what"*" (Miles og Huberman 1994:245). Et gjennombrudd i denne oppgaven var blant annet kartleggingen av fire filantropiske motiv, som hver for seg kan sies å representere en kategori, eller en klynge som Miles og Huberman vil karakterisere det. For å

³¹ Miles og Huberman (1994) beskriver hele 13 ulike analyseteknikker for meningsgenerering i kvalitative tekster. Flere av dem er benyttet i denne oppgaven, og noen blir beskrevet her.

³² Thagaard (1998) skiller mellom beskrivende og tolkende koder, hvor beskrivende koder "*er nært knyttet til innholdet av dataene og bidrar til å fremheve tekstens meningsinnhold.*" (Thagaard 1998:130) Tolkende koder derimot, "*peker ut over datamaterialet, fordi tendenser i dataene knyttes til relevante faglige begreper.*" (Thagaard 1998:130).

være i bedre stand til å skille mellom ulike kategorier, ble hver av dem markert med sin farge. Enkle metaforer ble også utviklet, og noen av dem tegnet ned (Miles og Huberman 1994). I enkelte sammenhenger har det også vært nødvendig å redusere lange setninger til enkle kategorier som + og -, hvor + viser til forekomsten av et fenomen, mens - viser til et fravær av det samme fenomenet (Kvale 1997).

I den påfølgende fasen sammenlignet jeg informasjon, om samme tema, fra alle mine syv informanter, også kalt temasentrert analyse (Thagaard 1998; Miles og Huberman 1994). For hvert tema som ble analysert, ble informasjon innenfor hver enkelt kategori, for eksempel omdømmebygging, sammenlignet i *beskrivende*³³ matriser. Samtidig ble også sammenhengen mellom ulike tema analysert i samme matrise. Når man analyser tekst ved hjelp av matriser, er det viktig å ikke miste av syne den helheten som tekstutsnittet er en del av (Thagaard 1998). For å unngå dette har jeg enkelte ganger vært nødt til å gå tilbake til teksten som utsnittet er hentet fra. På denne måten opparbeidet jeg en dypere og mer helhetlig forståelse av informasjonen fra hver enkelte informant, og ble i stand til å fange opp sentrale funn som går på tvers av de ulike temaene. Analysearbeidet kan derfor sies å ha vært en kombinasjon av temasentrert og personsentrert analyse (Thagaard 1998), men med noe mer vekt på førstnevnte analyseform.

Etter en periode med analyse av beskrivende matriser, gikk jeg over i en periode med mer vekt på tolkning og analyse av tolkende matriser (Thagaard 1998), hvor beskrivende koder er byttet ut med tolkende koder. Dette innebærer et skifte fra dekontekstualisering av tekst i kategorier, til rekontekstualisering av tekst, hvor kategoriene settes inn i en teoretisk sammenheng, og blir integrert på en måte som gjør at mønstrene i datamaterialet blir mer forståelig (Thagaard 1998).

Analysen slik den er beskrevet her, er riktignok noe forenklet, ettersom kvalitativ analyse strekker seg over hele forskningsprosessen, og ikke bare inntreffer helt til slutt (Kvale 1997). Derfor har jeg bevisst valgt å skille mellom analyse og analysearbeid som et mer intensivt analysestadium. Overgangen fra beskrivende til tolkende matrise, kan også gi et litt misvisende bilde av analyseprosessen, ettersom analyse og tolkning alltid vil være tett sammenvevd i kvalitative analyser (Thagaard 1998). Enkelte stadier har riktignok vært mer

³³ På samme måte som Thagaard (1998) skiller mellom beskrivende og tolkende koder, skiller hun mellom beskrivende og tolkende matriser, bestående av henholdsvis beskrivende og tolkende koder.

preget av tolkning enn andre. Da analysen var over hadde jeg opparbeidet en dypere forståelse av datamaterialet, og skaffet bedre oversikt over det jeg tolket som de viktigste funnene i forhold til oppgavens problemstilling.

3.4.1 Sitatbruk

Etter at det groveste analysearbeidet var avsluttet, gikk jeg tilbake til tekstmaterialet og fant frem sitater som kunne benyttes i oppgaveteksten. Dette er intervjusitater som har vært av stor betydning for de konklusjoner jeg har trukket. Sitater har generelt den egenskapen at de kan eksemplifisere, utdype eller tydeliggjøre beskrivelser av mening. Hensikten med å bruke intervjusitater er først og fremst å belyse informantenes egne meninger, samt å gi leseren muligheten til å vurdere om det er hold i tolkningene som er gjort på grunnlag av sitatene som er brukt (Repstad 1993).

Av hensyn til både leservennlighet og anonymitet har jeg vært nødt til å redigere noe på intervjusitatene. Hensynet til leservennlighet henger sammen med at muntlige sitat ofte vil fortone seg noe annerledes sammenlignet med skriftlig praksis. Intervjusitatene ble derfor først skrevet ned ord for ord, før de ble endret på en måte som skulle gjøre dem mer tilgjengelige for leseren. Sitater med navn eller andre kjennetegn som kan knyttes til bedriften er blitt anonymisert. I stedet for å skrive navnet på bedriften har jeg for eksempel valgt å benytte ord som: *vi*, *oss*, *vår*, *bedriften*, eller lignende. Dette har i enkelte sammenhenger ført til at noen ord har byttet plass, slik at sitatet skulle bli mest mulig leservennlig. Flere av sitatene er av hensyn til plassbruk og mangel på relevant innhold, kortet ned noe i forhold til sitt opprinnelige tekststykke. En parentes med tre punktum (...) er benyttet der hvor en eller flere setninger er tatt bort. Til tross for disse endringene har ambisjonen hele tiden vært å beholde informantenes stil, samt meningsinnholdet i sitatene.

3.4.2 Troverdighet og bekreftbarhet

Tilslutt i dette kapittelet vil jeg si noen ord om troverdighet og bekreftbarhet, som jeg mener har mer relevans i forhold til denne oppgaven enn begreper som reliabilitet og validitet.

Troverdighet innebærer at forskeren er i stand til å gjøre rede for forskningssituasjonen og

relasjonen til informanten, samt overbevise leseren om kvaliteten i forskningen (Thagaard 1998). Et prinsipp om objektivitet, i betydning av at forskeren anses som uavhengig i forhold til informanten, vil i liten grad være holdbar innenfor kvalitative studier hvor data blir til i en mellommenneskelig prosess (Thagaard 1998).

Som tidligere nevnt ble samtlige intervju gjennomført over telefon. En utfordring med telefonintervju er at noe av nærheten til informanten forsvinner, og at forskeren må jobbe ekstra hardt for å opparbeide tillit i intervjusituasjonen. Siden flere av informantene jobber med kommunikasjon, var det ikke noe problem å få samtalen i gang. Flere av informantene uttrykte stor interesse for oppgavens tema, og samtlige var positive til å la seg intervju. Denne positive innstillingen kan helt sikkert forklares med at samfunnsansvar og pengedonasjoner inngår som en del i informantenes daglige arbeidsoppgaver. Enkelte intervju krevde riktignok en ekstra innsats for å få informanten til å gå mer i dybden på det vi snakket om. Jeg sitter likevel igjen med et inntrykk av at informantene svarte oppriktig for seg, og ikke lot seg styre til å svare feilaktig som følge av meg som forsker (Thagaard 1998). Intervjuene bar dessuten preg av en god tone mellom meg og mine informanter.

Bekreftbarhet innebærer at forsker forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at forskningsresultatene kan bekreftes ved hjelp av annen forskning (Thagaard 1998). Dette krever at forsker er i stand til å foreta en kritisk gjennomgang av analyseprosessen, for eksempel ved at alternative tolkninger prøves ut. I denne oppgaven har jeg valgt å belyse problemstillingen på grunnlag av tre ulike perspektiver. På denne måten kan jeg bedre vurdere hvilket perspektiv som best støtter opp om mine egne tolkninger, samtidig som bruken av flere perspektiv vil kunne bidra til å gi en mer helhetlig og relevant forståelse av bedriftens samfunnsansvar og pengedonasjoner. Enhver tolkning av datamaterialet skal i prinsippet også kunne dokumenteres, og forskeren bør være i stand til å gjøre rede for fremgangsmåten til de konklusjoner som trekkes (Thagaard 1998). Dette prinsippet har også vært en rettesnor i forhold til denne oppgaven, hvor norsk så vel som utenlandsk litteratur er benyttet i underbyggingen av de tolkninger som er gjort.

4. EMPIRI - HVORFOR STØTTE VELDEDIGE FORMÅL MED PENGER?

4.1 INNLEDNING

Formålet med dette kapittelet er å belyse empiriske funn på bakgrunn av oppgavens problemstilling. Søkelyset for analysen av datamaterialet har vært rettet mot oppgavens overordnede spørsmål: *Hvorfor støtte veldedige formål med penger?* Fokuset har først og fremst vært rettet mot bedriftenes motiv for å handle filantropisk. Det er særlig fire overordnede motiver som går igjen hos informantene:

- **Oppbygging** – ønske om å bidra til et bedre samfunn
- **Balansebygging** – ønske om å kompensere for uunngåelige belastninger
- **Kulturbygging** – ønske om å styrke den interne bedriftskulturen
- **Omdømmebygging** – ønske om å styrke omdømme eksternt

Samtlige informanter gir på vegne av egen bedrift, mer eller mindre uttrykk for et oppriktig ønske om å bidra til et bedre samfunn. Dette motivet har jeg valgt å gi merkelappen *oppbygging*, ettersom det dreier seg om å bygge opp samfunnet på områder som har behov for støtte. Flere av informantene gir også uttrykk for et ønske om å kompensere for uunngåelige belastninger på samfunnet. Siden det dreier seg om å veie opp for bedriftens egne belastninger på samfunnet, har jeg valgt å gi dette motivet merkelappen *balansebygging*. De fleste informantene forteller at bedriften også har et ønske om å styrke den interne bedriftskulturen gjennom sine bidrag til samfunnet. Jeg har valgt å gi dette kalle dette motivet *kulturbygging*, ettersom det dreier seg om å oppnå positive effekter internt, knyttet til egne og fremtidige ansatte. Enkelte informanter forteller at bedriften gjennom sine bidrag til samfunnet, også har et ønske om å styrke sitt omdømme eksternt. Dette motivet har jeg valgt å gi merkelappen *omdømmebygging*.

Analysen viser at bedriftene vektlegger motivene noe forskjellig, og selv om samtlige understreker betydningen av å bidra til et bedre samfunn, synes de tre motivene *balansebygging*, *kulturbygging*, eller *omdømmebygging* å være mest avgjørende for

bedriftenes filantropisk handling. Det kan virke som oppbygging ikke er et motiv alene men et ønske om å oppnå noe knyttet til et av de andre tre motivene.

Hver bedrift kan derfor karakteriseres som enten *balansebygger*, *kulturbygger*, eller *omdømmebygger*. Det er med andre ord ingen av bedriftene som først og fremst kjennetegnes av å være en *oppbygger* og jeg har derfor valgt å ikke kategorisere noen for det. Dette betyr imidlertid ikke at bedriftene bare handler ut fra ett motiv, men at den enkelte bedrift enten har kulturbygging, balansebygging eller omdømmebygging som sitt mest karakteristiske motiv. Som eksempel vil en kulturbygger først og fremst handle ut fra ønske om å styrke intern kultur. Den samme kulturbyggeren kan imidlertid også handle filantropisk ut fra ønsker om både oppbygging, balansebygging og omdømmebygging, selv om motivene ikke er like avgjørende som ønske om å styrke den interne kulturen.

Kategoriseringen som her gjort, er først og fremst ment som et analytisk skille. I virkeligheten vil overgangene mellom kategoriene være noe mer flytende, og selv om et motiv er mer fremtredende enn andre, vil bedriftene også kunne handle på grunnlag av andre motiv. I påfølgende underkapitler presenteres de forskjellige motivene nærmere med sitater fra bedriftene. For å få en bedre forståelse for bedriftenes pengedonasjoner, har jeg imidlertid først valgt å presentere relevante funn knyttet til mulige årsaker som kan tenkes å ligge bak bedriftenes motiv. Deretter presenterer jeg funn knyttet til hvordan bedriftene faktisk velger å gi penger til veldedige formål, og hvilke organisasjoner som mottar denne pengestøtten.

4.2 SAMFUNNSANSVAR OG PENGEDONASJONER

4.2.1 Økt fokus på samfunnsansvar

Samtlige informanter forteller at samfunnsansvar er noe bedriften deres har holdt på med mer eller mindre fra starten av. De er også enige i at omgivelsene forventer mer av store bedrifter i dag enn de gjorde før i tiden: *”Ja, altså fordi at vi er den organisasjonen vi er, så har vi holdt på lenge. Men det er klart at temaet er vel blitt mye mer aktuelt de siste ti årene vil jeg si, enn det var tidligere. Altså, det forventes mye mer av store organisasjoner i forhold til samfunnsansvar i dag enn det gjorde for, la meg si ti år siden. Det er i hvert fall sann som jeg*

oppfatter det. Jeg har jo jobbet i denne bedriften i 33 år, og jeg kan aldri huske at debatten om samfunnsansvar har vært så sterk som den er nå. Så derfor så har vi også gjort noen ytterligere grep i forhold til det som vi da sann sett kan si er naturlig fra organisasjonens sin side.” Sitatet gir på mange måter et godt bilde på hvordan høye forventninger i omgivelsene har bidratt til et utvidet samfunnsansvar i bedriften.

På spørsmål om samfunnsansvar er noe bedriften er blitt mer opptatt av med årene, svarer en av informantene: *”Ja det er jo en generell utvikling, det er det jo. Så det er klart at man har kanskje blitt mer påvirket av det, men vi som selskap har vært opptatt av det veldig lenge.”*

Den samme informanten svarer følgende på et oppfølgingsspørsmål om hva som antas å være årsaken til at bedriften er blitt mer bevisst på samfunnsansvar: *”Det er jo en trend generelt i samfunnet. Det handler jo også om menneskets økende krav til en arbeidsgiver vil jeg si, at individet i dag stiller større krav. Det handler også om forbrukers oppfatning av bedrifter, at det er viktig å vise at man er mer enn bare en, for vår del da, en produksjonsbedrift. Å vise at vi er det, sann at folk skal ha tiltro til oss, vite at vi driver med etisk handel, at vi behandler våre mennesker bra også videre. Så det handler jo veldig mye om omdømme for oss også.”*

Det er sammenhengen mellom ytre krav og forventninger på den ene siden, og hensynet til bedriftens omdømme på den andre siden, som har gjort denne bedriften mer bevisst på eget samfunnsansvar.

Informantene legger heller ikke skjul på at bedriftens samfunnsansvar i dag, fortøner seg annerledes enn bedriftens samfunnsansvar før i tiden: *”Det er jo litt sann nytt, eller den måten en jobber med samfunnsansvar i dag er jo en ny måte, at bedrifter jobber med samfunnsansvar. Hvis en går hundre år tilbake i tid så var det på en måte hvis du etablerte en industribedrift, så etablerte du også hus og hjem og skole gjerne for ungene til dem som jobbet på fabrikk. Så det var jo også en form for samfunnsansvar. I dag er det på en måte litt annen type samfunnsansvar vi har, men vi ser jo at desto mer vi har lært om hvordan vi kan bidra på ulike måter og ikke minst også hvordan vi påvirker samfunnet både positivt og negativt, så har det jo blitt mer interesse for det.”* Økt kunnskap og forståelse om hvordan bedrifter påvirker samfunnet både på godt og vondt, og hvordan de kan bidra til beste for samfunnet, har altså vært en medvirkende årsak til at i hvert fall denne bedriften er blitt mer opptatt av samfunnsansvar.

Det blir også hevdet at organiseringen av samfunnsansvaret er blitt mer systematisert og helhetlig organisert: ”... vi blir jo for hvert år som går mer og mer profesjonelle i hvordan vi håndterer det altså som organisasjon, mer samkjørte, mer helhetlig, klarer å få mer og mer ut av samfunnsansvaret vårt, fordi det er veldig viktig at det er en helhet også i tenkningen”. Det har med andre ord funnet sted et forsøk på effektivisering hvor bedriften forsøker å få mer ut av samfunnsansvaret til beste for samfunn og egen bedrift. Effektiviseringen av samfunnsansvaret innebærer blant annet færre samarbeidspartnere. Bak et slikt valg ligger det riktignok også mye arbeid med å finne den rette. ”Denne avtalen er nå fem år, og la meg si at vi begynte for en sju åtte år siden å tenke utvidet samfunnsansvar. Altså, hva kan vi gjøre for å ta den rollen enda sterkere. Dette betyr ikke at bedriftene bruker mindre ressurser på utvidet samfunnsansvar i dag enn det som var vanlig før i tiden. Tvert i mot gir flere av informantene heller uttrykk for en betydelig økning.

4.2.2 Hvordan gir bedriftene penger til veldedige formål?

Det finnes både likhetstrekk og forskjeller mellom bedriftene i måten de har valgt å organisere pengedonasjonene sine på. Felles for samtlige er at man ser pengedonasjoner i sammenheng med resten av samfunnsansvaret til bedriften. Enkelte velger derfor heller å omtale bidragene sine som økonomisk støtte gjennom samarbeid, enn som pengedonasjoner til veldedige formål. I grove trekk kan man si at bedriftene gir penger i tre forskjellige sammenhenger.

Det mest vanlige er å gi et større pengebeløp fast årlig gjennom formelle og *langsiktige samarbeidsavtaler* som bedriftene har inngått med en eller et fåtall veldedige organisasjoner: ”Vi gjør helst som jeg sier litt at vi kanaliserer alt gjennom en organisasjon, så prøver vi å gjøre det mot et fåtall, rett og slett fordi det er flere årsaker å effektivisere den måten å svare på alle de henvendelser som vi får. Så okey vi gjør gjerne ting med en samarbeidspartner for da er det er liksom, da mener vi at vi kan gjøre det mest mulig effektivt, og få mest mulig igjen for pengene...”. Det er gjerne snakk om rammeavtaler som det knyttes avtalte samfunnsprosjekter til.

Innholdet i avtalene varierer imidlertid fra bedrift til bedrift, blant annet avhengig av hvem man samarbeider med, og hva man samarbeider om. For enkelte fungerer samarbeidet mer som klassisk sponing hvor bedriften krever å få profilert logoen sin på en eller annen måte.

Det er imidlertid mer vanlig for de fleste av bedriftene å profilere dette på egenhånd eller finne løsninger for offentliggjøring av samarbeidet og eventuelle pengedonasjoner, i felleskap med samarbeidspartneren: *”Det ligger liksom ikke noe i avtalen om at vi liksom skal, hvis vi gir X antall penger til en eller annen nødhjelpsaksjon, at de da skal gå ut å sette inn en annonse og si takk til oss. Det gjør vi selvfølgelig ikke for det ville vært helt feil, men det at vi offentliggjør at vi har bidratt det gjør vi. (...) Som oftest så er det i gjennom at vi gjør ting sammen med de vi har gitt pengene til.”*

Det er heller ikke uvanlig at bedriftene gir *enkeltbidrag på grunnlag av innkomne henvendelser*, og da gjerne i form av mindre beløp. Et lite mindretall av bedriftene har valgt å satse stort på denne typen støtte, til veldedige formål i nærområdene hvor bedriftene er representert, og hvor bedriftens ansatte gjerne er prioritert. Det dreier seg her om å gi et mindre engangsbeløp uten at de inngår i noen form for formaliserte avtaler.

I tillegg til faste samarbeidsavtaler og enkeltbidrag, er det også vanlig at bedriftene gir betydelige summer *ekstraordinært i forbindelse med humanitære katastrofer*. Flere av bedriftene har bidratt med større beløp i sammenheng med de seneste naturkatastrofer, deriblant tsunamien i 2004 og jordskjelvet i Pakistan i 2005. I denne forbindelsen har enkelte valgt å gi større eller mindre beløp gjennom humanitære organisasjoner som de samarbeider fast med: *”Nei, altså i forhold til avtalen vår med denne organisasjonen så hender det at vi gir noen tilleggssummer der. Altså tsunamien er jo et eksempel, transport til Darfur har vi gitt til. Altså sånne store, viktige sporadiske prosjekter, hender det at vi gir til utenom midlene som går i avtalen da. Da får vi henvendelser direkte til det.”* For andre bedrifter er det derimot mer aktuelt å gi humanitær støtte gjennom organisasjoner som synes å virke best egnet for denne typen arbeid, og som bedriften har godt kjennskap til.

4.2.3 Hvilke kriterier legges til grunn ved valg av samarbeidsorganisasjoner

Når bedriftene skal velge sine samarbeidspartnere og organisasjoner for pengestøtte, legges det flere kriterier til grunn.

Samtlige informanter peker på *seriøsitet og profesjonalitet* som viktige kriterier: *”Jeg tror det viktigste for oss, et kriterium vi vel sjelden, veldig sjeldent fraviker, er at vi må oppfatte*

mottakeren som seriøse. Altså, vi må ha tillit og tro til at de vil forvalte de midlene de får på en profesjonell og god måte.” Bedriften må ha altså ha tilstrekkelig tillit til mottakerorganisasjonen, og for å oppnå dette må de oppfatte mottakerorganisasjonen som seriøse og profesjonelle. Det er derfor å foretrekke at pengene gis til solide organisasjoner som selv har et godt omdømme, og som tidligere har vist at pengene kommer til nytte: *”Ja, det er klart at når du gir store beløp, så er det klart at du må jo ha en forsikring om at det er en solid organisasjon sånn at ikke du på en måte gir en gave som ikke kommer til nytte.”* Enkelte bedrifter stiller riktignok strengere krav til grunn for tilliten de viser, noe som blant annet kan innebære krav om tilbakemeldinger med oversikt over utvikling og konkrete resultater. *”Vi stiller jo en del krav, ikke til gjenytelser, men i forhold til det at vi skal ha tilbakemelding på hvordan det brukes og se resultatene på det vi bidrar med.”*

I tillegg ønsker bedriftene å gi pengestøtte til *organisasjoner som de identifiserer seg med:* *”Nei det er også det at vi kan identifisere oss med de organisasjonene vi samarbeider med. At det er åpne, større, gjerne internasjonale organisasjoner som skal være dem vi samarbeider med.”* Derfor er det også viktig at organisasjonene som de samarbeider med, har verdier som bedriften ønsker å knytte seg opp mot. Dessuten er det av størst mulig interesse for mange av bedriftene at organisasjonene er organisert og strukturert mye lik bedriften, og at de er representert i områder hvor bedriften har sine virksomheter: *”For der følte vi at det var veldig mye som passet. Det var både dette med organiseringen av denne organisasjonen som er ganske lik vår, har lokal lag over hele landet og det har også vår eierorganisasjon.”* Det synes derfor viktig at samarbeidsorganisasjonen innehar mange av de samme egenskapene som bedriften selv, og dette gjelder altså blant annet med tanke på størrelse, synlighet og geografisk utbredelse.

Organisasjonstypen anses også som viktig i valget av samarbeidspartner, og i valget av hvem som eventuelt kan regne med å motta pengestøtte utover denne typen avtaler. Det er humanitære organisasjoner og miljø organisasjoner som oftest blir nevnt som ideelle organisasjoner for støtte og samarbeid. Her nevnes Redd Barna, UNICEF og Røde Kors, og Bellona og World Wide Fund (WWF). Organisasjoner innenfor utdanning, idrett, kultur og kunst blir også nevnt flere ganger. Politiske og religiøse organisasjoner er organisasjonstyper som bedriftene hovedsakelig ikke ønsker å støtte eller samarbeide med: *”... så vi er opptatt av at det skal gå til formål som ikke utelukker noen, så vi har retningslinjer i forhold til at det*

ikke skal gå til organisasjoner som har en politisk eller religiøst grunnsyn.” Dessuten nevnes veldedige organisasjoner innenfor helsesektoren i mindre grad.

4.3 OPPBYGGING – ØNSKE OM Å BIDRA TIL ET BEDRE SAMFUNN

Oppbygging er, som nevnt tidligere, ett av bedriftenes fire motiver for å gi penger til veldedige formål. Det innebærer å støtte samfunnsnyttige formål ut fra et oppriktig ønske om å bidra til et bedre samfunn. Det dreier seg om å gi av sitt overskudd uten krav eller forventninger om å få noe som helst igjen, verken fra den som mottar pengene eller andre, verken materielt eller immaterielt. Bedriften fremstår som en god samfunnsborger, med en iboende medfølelse for andre, og uten å tenke på egen vinning.

Samtlige bedrifter vektlegger dette motivet, men det er ingen av dem som støtter veldedige formål uten at det også bidrar til å støtte opp om et eller flere av de andre motivene. Selv om bedriftene ønsker å bidra til å bygge opp samfunnet, så er ikke dette hovedmotivet for å gi penger til veldedige formål. Den typiske oppbyggeren finnes derfor ikke blant bedriftene som ble intervjuet.

4.3.1 Bedriften som en del av et større fellesskap

Grunnen til at dette motivet har fått merkelappen oppbygging, skyldes i tillegg til bedriftens ønske om å bidra til et bedre samfunn, at enkelte faktisk bygger opp lokalsamfunn når nye virksomheter skal etableres, gjennom blant annet pengedonasjoner: ”... *når vi går inn et sted og arbeider, så er vi nødt til å sørge for at lokalsamfunnet spiller på lag. At vi gjennom vår drift viser samfunnsansvar. Det være seg på miljøsidene, det være seg på sikkerhetssiden som er ekstremt viktig for oss, og det være seg på det rent kulturelt betingede siden av driften. Vi er ikke en bulldoser som bare kjører på for profittens del, men vi spiller på lag med samfunnet. Vi er også, litt avhengig av hvilket land og geografisk område vi snakker om, så er vi også veldig ofte en bidragsyter i å bygge opp lokalsamfunn. En del av vår virksomhet befinner seg i den tredje verden. Og det å sørge for at lokalbefolkningen bor fornuftig, har god utdannelse, har gode sanitærforhold, er ofte en del av det å etablere seg i den delen av verden.*” Det har imidlertid hendt at bedriftene på grunn av forretningsmessige hensyn, har

sett seg nødt til å legge ned deler av virksomheten. I tilfeller som dette, er det snakk om å bygge ned egen virksomheten uten å bygge ned lokalsamfunnet: ”... *det er en del av vår forretningsdrift, det å vise samfunnsansvar, det å ha veldig høye krav til medarbeiderne i forhold til etikk, moral, det å ta vare på samfunnet enten vi bygger opp eller også der hvor vi er nødt til av forretningsmessige hensyn å bygge ned. Vi har flere eksempler på hvordan, når vi har redusert eller amputeret i et lokalområde, har sørget for at det har vært fortsatt vekst gjennom å etablere nye former for industri.*” Dette gjør bedriften til tross for at samfunnet som helhet kanskje vil være tjent med at virksomheten flyttes fra et sted til et annet.

Flere av informantene påpeker at bedriften, som en del av et større fellesskap, har et ansvar i forhold til oppbyggingen av samfunn. Denne informanten anser for eksempel det å bidra til fellesskapet som en like viktig årsak som det å oppnå et godt omdømme: ”*Nei, vi ser jo på dette som en del av vårt ansvar. Vi er jo en del av et fellesskap, så vi må jo bidra vi òg. Det er en like viktig årsak det som et godt omdømme.*” Siden denne bedriften er en stor organisasjon, med gode økonomiske resultater, oppleves ansvaret som ekstra stort. Flere av informantene synes da også å være enige, deriblant denne: ”*Vi er en stor bedrift. Vi har mange tusen ansatte. Vi leverer gode økonomiske resultater. Og det er ikke bare jeg som føler det. Bedriften og ledelsen føler at vi har et samfunn for å bidra positivt til samfunnets positive utvikling.*” Det ligger med andre ord en ressursmessig begrunnelse til grunn for bedriftens ønske om å bidra i oppbyggingen av et bedre og mer velfungerende samfunn, hvor bedriften i egenskap av å være i besittelse av ledige ressurser, føler et ekstra stort ansvar. Til syvende og sist handler det likevel vel så mye om bedriftens holdninger, som bedriftens størrelse og økonomiske kapasitet. Det handler om at bedriften oppriktig ønsker å bygge opp samfunn.

4.3.2 Giverglede uten tanke på profitt og gjenytelser

Selv om bedriftene ønsker å kombinere oppbygging med andre motiv, fremhever flere av informantene givergleden i å kunne hjelpe andre med penger. Denne informanten for eksempel, snakker om den gode følelsen av å kunne gi til noen som trenger det mer enn bedriften selv: ”*Ja når du sier igjen da tenker jeg mest sånn at man får en god følelse av å ha hjulpet, altså at man tar av firmaets eller selskapets overskudd og gir til noen som trenger det uten tanke på profitt eller gjenytelser. Det er en veldig god følelse hos alle. Det gjelder når vi gir av våre egne private midler også. Det er nok en veldig god følelse og kunne gi bort til*

noen som trenger det mer enn oss selv.” Informanten snakker om å gi uten tanke på mer profitt eller gjenytelser. Det å gi har verdi i seg selv, og for å få frem det genuint filantropiske i dette, bruker informanten det gjengse individ som eksempel på bedriftens iboende medfølelse for andre. Forståelig nok, ettersom medfølelse for andre er en iboende egenskap hos menneskene i bedriften, og ikke hos selve bedriften.

Selv om bedriftene ønsker å bruke bidragene sine til mer enn bare oppbygging, finnes det også unntakstilfeller hvor bedriften rett og slett bidrar for å bygge samfunn raskt opp igjen: *”... men så er det unntak innimellom selvfølgelig hvor man skjærer igjennom og sier at her må vi bare trå til uansett. Selv om det ikke er helt i tråd med hovedretningslinjene våre, så må man ha en viss fleksibilitet.*” Typiske unntakstilfeller vil være bidrag i forbindelse med natur og humanitære katastrofer, som for eksempel tsunamien som rammet store deler av Asia, og jordskjelvskatastrofen i Pakistan. Dette er unntakstilfeller hvor bedriften bidrar med betydelige summer gjennom humanitære organisasjoner, utover det som inngår i samarbeidsavtalene, og uten å kreve eller forvente noe igjen for det: *”Noen ganger skal man bidra med større beløp og ha et samarbeidsforhold slik at vi også kan få noe mer rent markeds- og profileringsmessig ut av det, mens andre ganger skal man bidra med beløp hvor man ikke krever noe.*” Det er først og fremst gjennom langsiktige samarbeidsavtaler at bedriftene ønsker å oppnå noe mer enn bare egenverdien av å gi, og altså i mindre grad i forbindelse med bidrag gitt i forbindelse med natur og humanitære katastrofer. Enkelte gir imidlertid uttrykk for et ønske om å oppnå noe mer også på dette området, som for eksempel et bedre omdømme.

4.4 BALANSEBYGGING – ØNSKE OM Å KOMPENSERE FOR UUNNGÅELIGE BELASTNINGER

Balansebygging handler om å veie opp for egne belastninger på samfunnet, og innebærer blant annet å kompensere for dette i form av pengedonasjoner til veldedige formål. Dette er belastninger som enten er knyttet til eksisterende virksomhet, eller i forhold til etablering eller nedlegging av virksomhet. Belastninger knyttet til eksisterende virksomhet kan enten være et resultat av produksjon eller som et resultat av forbrukernes forbruk av bedriftens produkter og tjenester.

Enkelte informanter forteller at virksomhetene deres på en eller annen måte innvirker negativt på samfunnet, enten i nærmiljøet hvor de har produksjon, eller i forhold til forbrukernes forbruk av bedriftens produkter og tjenester. De ønsker derfor å kompensere for dette gjennom positive bidrag tilbake til nærmiljøet og berørte forbrukere generelt. Disse bedriftene har jeg valgt å karakterisere som balansebyggere, rett og slett fordi balansebygging ser ut til være hovedmotivet for å gi penger til veldedige formål. Dette utelukker imidlertid ikke at balansebyggerne kan operere med flere overordnede motiv.

Denne balansebyggeren understreker nettopp betydningen av å bidra på en måte som skaper balanse mellom bedriftens positive og negative virkninger på samfunnet. Hun moderer samtidig betydningen av å bygge et omdømme på grunnlag av pengedonasjonene sine: ”*Strategien vår er at vi skal bidra positivt fordi at vår virksomhet også bidrar negativt, så er det vår oppgave å sørge for en balansegang der. Vi har jo en strategisk vurdering på at vi skal bidra positivt, men det er jo bare en liten del av det å bygge et omdømme sånn sett.*” Det dreier seg om uunngåelige belastninger på samfunnet som følge av produksjon og salg av varer og tjenester. Siden det dreier seg om et stort flernasjonalt selskap, er ansvaret for å bidra positivt ekstra stort: ”*Det er klart, ettersom vi er såpass stor som vi er, så vil jeg jo si at vi har hatt enda større ansvar enn kanskje noen som er mindre. Fordi at det vi gjør påvirker jo i større grad enn hvis det hadde vært en mindre virksomhet.*” Denne bedriften følger altså en kausalbetinget tankegang hvor størrelsen på bidragene er tilpasset størrelsen på belastningene.

4.4.1 Balansebygging i nærmiljøet

For balansebyggeren er det særlig aktuelt å bidra i nærmiljøene hvor bedriften har sine virksomheter. Det er her belastningene er størst, og det er her bedriften er nødt til å bidra mest for å kompensere. Enkelte informanter betegner det å bidra med noe positivt tilbake til nærmiljøet hvor bedriften er representert, som godt naboskap. Dette gjelder blant annet denne informanten: ”*Vi har en policy om at vi skal være en god nabo, og det betyr at vi skal på en måte gi noe tilbake i det nærmiljøet hvor vi er representert. (...) Så det er en viktig bit av det vi definerer som samfunnsansvar, for vi mener at vi er en stor samfunnsaktør ved at vi har utsalgssteder som det er mange folk som reiser til og fra hver dag, og da påvirker det selvsagt nærmiljøet hvor vi er representert, og da er det viktig for oss å kunne bidra med noe positivt tilbake også.*” Den samme bedriften bidrar blant annet til nærmiljøet gjennom pengestøtte til

miljø og humanitære organisasjoner: *”Så da er det stort sett miljø og humanitære organisasjoner. Begge deler er på en måte frivillige organisasjoner som bruker de pengene dem får til å bidra med noe tilbake i nærmiljøet.”* Det er ønsket om nær sammenheng mellom kompensasjon og belastning som først og fremst får denne balansebyggeren til å støtte miljø og humanitære organisasjoner. Dette er områder som bedriften selv anser å ha størst negativ innvirkning på, og således ønsker å kompensere i forhold til. Et oljeselskap kan for eksempel velge å inngå en samarbeidsavtale med en miljøorganisasjon i forhold til forskning omkring CO₂ reduksjon. Andre balansebyggere vil derimot kunne vurdere sine belastninger på samfunnet annerledes, og derfor velge å støtte andre organisasjonstyper.

For balansebyggerne er det også om å gjøre gi nærmiljøet et positivt inntrykk av bedriften: *”Og det kan jo i og for seg være lokalt her også, det at det er viktig at vi får tilbakemeldinger, positive tilbakemeldinger fra nærmiljøet på at naboen synes, eller dem som bor i nærmiljøet vårt og andre bedrifter som i og for seg er i nærmiljøet også, synes at det er positivt det vi bidrar med. Det er viktig for oss det. (...) det er den holdningen vi har og den policyen vi har i forhold til at vi skal ha samla positiv virkning på mennesker og miljø, og da må vi på en måte veie opp med noe positivt og gi noe positivt tilbake i forhold til det vi gjør ellers.”* Det dreier seg om å ha en samlet positiv innvirkning på samfunn og miljø, men ikke først og fremst gjennom det bedriften gir av penger til veldedige formål. I stedet ønsker man å gi nærmiljøet et positivt inntrykk av bedriften, gjennom det bedriften bidrar positivt med ellers, som for eksempel miljø- og brukervennlige produkter. Dette viser at også balansebyggerne bryr seg om sitt omdømme, men ikke først og fremst gjennom pengedonasjoner til veldedige formål.

4.4.2 Balansebygging som følge av forbruk av produkter

Enkelte bedrifter ser også nødvendigheten av å kompensere for uunngåelige belastninger på samfunnet som følge av forbruk av bedriftens produkter og tjenester. Dette gjelder blant annet denne balansebyggeren: *”Altså alltid uansett hva slags produkter eller tjenester man utvikler og selger, så er det sider av de produktene og tjenestene stort sett som kan være til det gode for samfunnet eller de kan ha negative effekter for samfunnet.”* Den mest opplagte måten å gjøre noe med dette på er selvsagt gjennom utvikling av produktet, slik at det i størst mulig grad bidrar til et bedre samfunn i seg selv: *”Når vi for eksempel selger et produkt, så er det viktig for oss at ikke vi bare klarer å selge produktet og tjene litt penger på det, men at*

produktet i seg selv er med på å bidra til et bedre samfunn. (...) Og derfor er det jo kjempeviktig at vi hele tiden er bevisst og prøver i best mulig grad å utvikle produkter vi mener er til det beste for samfunnet også.” I dette tilfellet vil det være aktuelt å støtte og samarbeide med frivillige organisasjoner som har kompetanse på å bekjempe belastninger som følger av forbruket av bedriftens produkter og tjenester. Dette innebærer samtidig at balansebyggerne ikke skiller så veldig på det som er kommersielt og det som er samfunnsansvar.

Et eksempel på balansebygging av produkter kan være et meieri som velger å støtte og samarbeide med organisasjoner med spesifikk kompetanse på ernæring. På denne måten støtter meieriet veldedige organisasjoner som igjen bidrar til å veilede forbrukere i retning av et sunnere kosthold. Et IT-selskap som lager programvarer kan velge å støtte og samarbeide med veldedige organisasjoner som bidrar til å forhindre at stadig flere faller utenfor det digitale samfunnet. Dette kan være veldedige organisasjoner som fremmer svakere stilles interesser i samfunnet.

4.5 KULTURBYGGING – ØNSKE OM Å STYRKE INTERN KULTUR

Kulturbygging basert på pengedonasjoner til veldedige formål, handler om å bidra til samfunnet ut fra ønske om å styrke den interne bedriftskulturen. Det dreier seg om å skape positive effekter for bedriften internt, gjennom mer motiverte og engasjerte medarbeidere, og økt tilgang på arbeidskraft.

Så nær som alle informanter kan fortelle at bedriften ønsker å bidra til samfunnet på en måte som samtidig bidrar til å styrke intern bedriftskultur. Det snakkes om å bygge et omdømme internt som gjør bedriftenes ansatte stolt av og fornøyd med sin egen arbeidsgiver: ”... *omdømme vil være en bonus på en måte, særlig internt fordi at det er viktig folk er stolt av, fornøyd med sin egen arbeidsgiver.* Selv om filantropiske handlinger generelt anses som styrkende på den interne bedriftskulturen, er det først og fremst gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner at det bygges kultur.

4.5.1 Motivasjon og engasjement

Felles for bedriftene i denne oppgaven er ønske om å bruke pengedonasjoner og samfunnsansvarlige handlinger til å motivere sine ansatte: *”Det skaper selvfølgelig en god følelse hos de som jobber hos oss, at de er med og bidrar med penger. Så det er klart at det er en positiv sak for oss internt også, definitivt.”* Det handler om å vise sine ansatte at arbeidsgiver tar ansvar og bryr seg om samfunnet, og det handler om å motivere sine ansatte i det daglige virket: *”Det ser vi, det er viktig i forhold til motivasjon for medarbeidere, i forhold til å skape trygghet på at vi er en ansvarsfull virksomhet og at vi kan bidra på en positiv måte til en riktig utvikling.”* Denne bedriften har i enkelte sammenhenger valgt å ta sine medarbeidere med i prosessen med å avgjøre hvilket veldedig formål som skal tildeles pengestøtte.

For å være i stand til å engasjere sine medarbeidere, er man også nødt til å kommunisere til sine medarbeidere hva bedriften aktivt gjør for samfunnet: *”Ikke minst å kommunisere internt hvordan man utøver samfunnsansvaret for det er en viktig motivator for rekruttering og de som jobber hos oss å føle en stolthet og identitet til arbeidsgiveren sin. De fleste synes det er veldig positivt å jobbe for en bedrift som har et aktivt samfunnsansvar. Der er vi nok ikke flinke nok, men vi jobber med det hele tiden og prøver å bli mer bevisst og flinke til å gjøre det.”* Dette gjelder spesielt ettersom ansatte anses for å være en av bedriftenes viktigste interesser: *”... vi forteller veldig mye om det vi gjør internt for vi mener jo at våre ansatte er kanskje den aller, aller viktigste gruppen å ta vare på for vår del.”* Det er særlig kulturbyggerne som gir uttrykk for å sette økt motivasjon og engasjement hos sine ansatte ekstra høyt.

4.5.2 Frivillighetsarbeid

Det som skiller kulturbyggerne fra de andre bedriftene er et sterkere ønske om knytte pengedonasjonene sine til langsiktige samarbeidsavtaler. Dette kan innebære å gi penger samt ressurser i form av frivillighetsarbeid. En måte å gjøre dette på er å engasjere egne ansatte til frivillighetsarbeid eksternt i regi av en frivillig organisasjon. Denne bedriften har for eksempel inngått en langsiktig samarbeidsavtale med en anerkjent frivillighetsorganisasjon, hvor ansatte og eiere oppfordres til å bistå i frivillighetsarbeidet: *”Vi har vært veldig bevisst*

på at den samfunnsansvarsrollen vår er ikke noe vi gjør bare for på en måte å ha et alibi. Altså, vi har en avtale med nevnte organisasjon, hvor vi betaler to millioner kroner i året. Men det er ikke så veldig mye fordi at vi synes det er så viktig å betale to millioner kroner i året. Men vi ønsker å benytte den avtalen vi har til å engasjere våre egne ansatte og eiere i forhold til å fremme frivillighet. Sånn at vi ønsker å overføre, du kan si samfunnsansvarsrollen ned på individnivå i forhold til at vi ønsker at ansatte og eiere også skal engasjere seg og ta sin del av skjerven.” Det ble brukt mer enn to år på å finne denne samarbeidspartneren, som derfor ikke er valgt tilfeldig, men med tanke på dens mange muligheter for frivillighetsarbeid. Avtalen legger til rette for at samtlige i bedriften skal kunne holde på med frivillighetsarbeid, og for ansatte som ikke har tid på fritiden, vil det være muligheter i arbeidstiden.

Umiddelbart kan det høres nokså søkt ut å skulle støtte en frivillig organisasjon med to millioner norske kroner, først og fremst for å kunne bistå i frivillighetsarbeidet. Informanten går faktisk så langt som å si at: *”... motytelsene er jo at vi får lov til å være med i alle frivillighetsopplegg som denne frivillige organisasjonen har.”* Samarbeidet innebærer altså at bedriften ikke bare bidrar med penger, men også bidrar i form av arbeidsinnsats og ressurser internt. Den samme kulturbyggeren mener uansett at bedriften har positivt igjen for samarbeidet, noe som først og fremst gjelder internt i bedriften: *”Det viktigste er at vi prøver å dra nytte av det internt, sånn at vi ser at vi har engasjerte og samfunnsansvarlige medarbeidere. (...) Det er klart at vi synes det er greit og hyggelig at andre ser at vi engasjerer oss. Men jeg tror først og fremst så er det ”det indre” som teller..”* Det viktigste med samarbeidet er å oppnå engasjerte medarbeidere både i forhold til frivillighetsarbeid og bedriftens egne arbeidsoppgaver. Siktemålet er å gjøre aktivt samfunnsansvar til en del av bedriftskulturen - en bedriftskultur med mer motiverte og engasjerte medarbeidere, enten det gjelder frivillighetsarbeid eller det daglige arbeidet.

4.5.3 Integrering og mangfold i bedriften

En annen måte å bygge kultur på er gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner som har kompetanse på integrering og mangfold. Denne kulturbyggeren har for eksempel valgt å inngå et samarbeid med Røde Kors med tanke på dette: *”... vi donerer i liten grad uten at det er et samarbeid rundt andre ting, for eksempel med samarbeidet rundt Røde Kors, så er det en ren*

donasjonsbit, men det også et samarbeid rundt integrering og mangfold.” Integrering blir ansett som en stor vinn situasjon for bedriften, og noe denne kulturbyggeren får igjen for gjennom sitt samarbeid med blant annet Røde Kors: *”Jeg mener jo at vi får igjen for eksempel det å være det å være flinke på integrering på arbeidsplassen. Det er en veldig stor vinn situasjon for oss.”* Det handler altså om å bidra med mer enn bare penger: *”Og det som er viktig for oss i en sånn type arbeid, det er jo ikke bare på bidra økonomisk, selv om det også er viktig, men det handler vel så mye, tenker vi om å kunne bidra med veldig mye annet, for eksempel integreringstiltak på arbeidsplassen.”*

4.6 OMDØMMEBYGGING – ØNSKE OM Å STYRKE OMDØMME EKSTERNT

Omdømmebygging innebærer i denne sammenhengen, et ønske om å bidra til samfunnet på en måte som også styrker bedriftens omdømme eksternt. Pengedonasjoner og andre bidrag til samfunnet benyttes mer eller mindre som virkemidler i byggingen av bedriftens omdømme.

Selv om samtlige bedrifter setter pris på et godt omdømme eksternt, er det i dette tilfellet bare bedriftene innenfor tungindustrien som uttrykker et ønske om aktivt å bygge et bedre omdømme på grunnlag av pengedonasjoner til veldedige formål. Drivkraften til disse bedriftene, som jeg har valgt å karakterisere som omdømmebyggerne, er først og fremst ønske om *licence to operate*. Dette krever godt omdømme og goodwill, spesielt blant lokalbefolkningen hvor bedriftene har sine virksomheter. Derfor er det mest aktuelt å bidra i nærområdene, enten gjennom samarbeidsavtaler med nasjonale og internasjonale frivillighetsorganisasjoner, eller i form av enkeltbidrag til lokale frivillighetsorganisasjoner. Siden det dreier seg om å bygge omdømme, ser omdømmebyggerne også nødvendigheten av å kommunisere om sine største pengedonasjoner til veldedige formål.

4.6.1 Pengedonasjoner – en driver for omdømme

En forutsetning for å bygge omdømme, er å finne faktorene som påvirker bedriftens omdømme. Denne omdømmebyggeren har for eksempel foretatt strategiske vurderinger med tanke på hva som påvirker deres omdømme, og pengedonasjoner til veldedige formål viser seg å være en av dem: *”Ja, altså det er viktig for omdømmet vårt og vi analyserer jo litt på*

hva er viktigst for omdømme, hva er drivere for omdømme til et selskap, og det å være med å gi til veldedige organisasjoner er en viktig driver for å bygge et godt omdømme. Så det ser vi som en viktig sak, og sånn at klart da er det også viktig at vi kommuniserer det ut. Vi skal jo ikke holde dette hemmelig for alt i verden.” En kombinasjon av pengedonasjoner og kommunikasjon om disse, tilsier at bedriften også er ut etter å oppnå egeninteresser. Det er uaktuelt å gi penger uten at det også bidrar til å hjelpe på bedriftens langsiktige omdømmebygging: ”Ja, hadde vi følt at dette ikke ga oss noe igjen, så hadde vi ikke gjort det for å si det sånn. Altså, dette har noe med å bygge omdømme. Du kan si at det er jo ikke noe som kan måles på bunnlinjen av selskapet på de rene økonomiske tall på kort sikt, men dette går jo egentlig på den langsiktige omdømmebyggingen til selskapet, som gjør at det er en mer langsiktig sak rundt hvordan vi fremstår. (...) Altså vi er ikke, jeg holdt på å si, U-hjelpsdepartementet eller Kulturdepartementet. Vi gjør jo dette fordi at vi er en virksomhet som er opptatt av at vi skal ha et positivt omdømme å gi tilbake til samfunnet.”

4.6.2 Omdømmebygging ut fra ønske om licence to operate

Omdømmebyggerne er i større grad enn balansebyggerne og kulturbyggerne avhengig av et godt samfunnsansvarlig omdømme for å få *licence to operate*. Et av virkemidlene er å støtte veldedige formål med penger: ”Altså det er jo mer om det gir den effekten vi er ute etter, om det er pengedonasjoner som egentlig klarer å bygge et omdømme for oss, som vi trenger for å kunne operere som selskap. Jeg tror ikke pengedonasjoner og sånn er den mest effektive måten å gjøre det på, men det er et av virkemidlene.” Det er først og fremst i forhold til nasjonale og lokale myndigheter med innflytelse på tildelinger av lisenser og nye forretningsmuligheter, at omdømmebyggerne trenger et godt samfunnsansvarlig omdømme: ”Det går jo på vårt omdømme at vi viser ansvar, og det går jo og på vårt forhold til myndigheter og beslutningstakere, og lokale og nasjonale politikere, og det er jo absolutt viktig å ha samfunnsansvar på dagsorden. (...) Selv om det selvfølgelig ikke er en faktor som står nedskrevet noen plass, så tror vi nok at tildeling av lisenser for eksempel, og nye forretningsmuligheter, nok vil avhenge av dette med omdømme som igjen henger sammen med det samfunnsansvaret som vi viser.” Det dreier seg altså om å bygge et omdømme som gir goodwill hos en rekke betydningsfulle interessenter i samfunnet, først og fremst myndigheter med innflytelse på tildeling av *licence to operate*.

Figuren nedenfor illustrerer hvordan pengedonasjoner fører til *licence to operate*.



Figur: Filantropiske handlinger som virkemiddel for å oppnå *licence to operate*

Det er først og fremst i forbindelse med etablering og gjennomføring av prosjekter at omdømmebyggerne har behov for goodwill, og derfor er nødt til å vise samfunnsansvar: *”Ja, altså jeg tror nok at årsaken til det er at du ser jo at du får en større velvilje i samfunnet du operer i når du viser samfunnsansvar, med at du lytter til hva folk forventer av deg, og det er mange prosjekter som gjerne ikke går på skinner fordi at du kommer i konflikt med de som du egentlig skulle samarbeide med.”* Som en del av arbeidet med å oppnå goodwill i lokalsamfunnet hvor bedriften har sitt hovedkontor, har denne omdømmebyggeren sammen med kommunen, inngått et samarbeid med en norsk frivillighetsorganisasjon representert i den samme kommunen: *”Jeg tror at det skaper et positivt inntrykk av firmaet og det gir oss et positivt omdømme. Det ser vi jo absolutt og vi ser jo at det samarbeidet som vi har med kommunen hvor vi har hovedkontoret vårt, det er veldig positivt og de er veldig glad for at vi er med på ulike tiltak som kommunen nyter godt av. Så vi har absolutt igjen for det. Et godt omdømme og velvilje de gangene vi har behov for det. (...) Altså kommunen har et samarbeid med denne frivillighetsorganisasjonen og vi har et samarbeid med denne frivillighetsorganisasjonen, så ønsker vi da å prøve å få til noe sammen på det. (...) Så her er det liksom mange elementer som vi prøver å trekke litt sammen, og trekke nytten av ulike kontakter som vi har for å gi et bidrag tilbake til samfunnet.”* Dette samarbeidet innebærer at kommunen og bedriften bidrar økonomisk, samtidig som alle tre i fellesskap prøver å komme frem til løsninger som er til beste for lokalsamfunnet.

4.6.3 Hvordan bygge omdømme ved hjelp av pengedonasjoner?

Det er først og fremst gjennom langsiktige samarbeidsavtaler med nasjonale og internasjonale frivillighetsorganisasjoner, og i form av enkeltbidrag til lokale organisasjoner, at omdømmebyggerne gir penger til veldedige formål.

Samarbeidsavtaler med frivillighetsorganisasjoner

Omdømmebyggerne kanalisierer, i likhet med balansebyggerne og kulturbyggerne, betydelige pengesummer til veldedige formål gjennom samarbeidsavtaler med frivillighetsorganisasjoner. Avtalene innebærer årlig, faste pengeoverføringer, og flere av dem er i millionklassen. Det hender også at det blir gitt engangsstøtte i samme størrelsesorden til enkeltprosjekter i regi av samarbeidsorganisasjonene.

Siden det for omdømmebyggerne dreier seg om å bygge omdømme er det viktig at samarbeidsorganisasjonen selv har et godt omdømme: *”Det er jo viktig at de organisasjonene vi knytter oss opp mot selv har et omdømme som er godt. For mye av dette med å knytte seg opp mot det å samarbeide med noen er jo det å kunne knytte seg opp til de organisasjoner som har et godt omdømme, så vi klarer å knytte oss opp mot de positive tingene som de har med seg.”* Det er først og fremst humanitærorganisasjoner som hevdes å være i besittelse av disse positive tingene. Omdømmebyggerne ønsker å knytte seg opp mot humanitære organisasjoners verdier: *”Det er klart at vi er jo ikke først og fremst ut etter å få mye positiv profilering av et sånt samarbeid. Det er jo mer en form for bidrag til en veldedig organisasjon som vi synes gjør mye godt og som har verdier vi ønsker å knytte oss opp mot, og den profileringen vi får gjennom deres trykksaker og på websiden, det er ikke primærhensikten.”* En annen positiv ting som omdømmebyggerne ønsker å knytte seg opp mot, og som er nært knyttet til humanitærorganisasjonenes verdier, er deres mer kjente symboler: *”Litt av vitsen med å være med denne organisasjonen er jo at det er noe som er kjent. Et av verdens mest kjente varemerker. Varemerke er jo litt feil å si, men det er i alle fall litt mer kjente symboler, og det å knytte oss opp mot det, i og med at vi jobber i veldig mange land, var et viktig kriterium når vi inngikk et samarbeid med nevnte organisasjon.”*

Selv om profilering ikke er primærhensikten bak inngåelse av slike samarbeidsavtaler, så er det likevel viktig for omdømmebyggerne at samarbeidet kommuniseres til viktige målgrupper: *”Det er ikke noe sånn voldsomme krav til at de skal gi noe tilbake til oss. Det er ikke sånn at vi setter logoen vår på tingene, men det gjøres gjerne en liten sånn offentliggjøring av det. (...) Det er viktig for oss å få det kommunisert til viktige målgrupper for oss. Målet for litt av disse tingene er jo for oss at vi skal bygge omdømme, og da er det jo viktig at det blir kommunisert ut mot målgruppene. Men det gjøres på forskjellige måter. (...) Som oftest så er det gjennom at vi gjør ting sammen med de vi har gitt pengene til. At det da gjerne kommuniseres gjennom en pressemelding eller en pressekonferanse. Det kan være at*

det blir gjengitt på våre hjemmesider. Så det er flere måter det egentlig blir kommunisert på.”

Spesielt viktig er det for omdømmebyggerne å nå frem til myndigheter med innflytelse på tildelinger av lisenser og konsesjoner.

Et eksempel på at kommunikasjon av samfunnsansvar er viktig, finner vi hos denne omdømmebyggeren som har satt kommunikasjonsavdelingen til å lage forslag med hensyn til hvem bedriften bør støtte og samarbeide med: *”Vi har kommunikasjonsavdelingen som lager et forslag til støtten. Dette forslaget blir diskutert og revidert og tilslutt godkjent av en komité, som da igjen gir denne henstillingen videre til styret som da godkjenner hvem som skal få støtten og totalbeløpet på budsjettet.”* På en annen side er det viktig å ikke kommunisere for mye, slik som denne omdømmebyggeren som annonserte i lokalavisen om sitt økonomiske bidrag til en humanitær katastrofe for deretter å bli kritisert: *”For da blir det på en måte oppfattet som om du skal få profil på andre sin elendighet”,* noe som er: *”... stikk i strid med hensikten, det at folk skal få negativt inntrykk av det du prøver å gi som en gave...”*

Enkeltbidrag til lokale frivillighetsorganisasjoner

Omdømmebyggerne bruker store summer på enkeltbidrag til lokale frivillighetsorganisasjoner i nærområdene av sine virksomheter. Dette består stort sett av mange små bidrag, og hensikten er å bygge et omdømme som er i stand til å sikre bedriften goodwill i disse lokalsamfunnene: *”Vi har en egen budsjettpost i markedsbudsjettet som går til veldedige formål. Og slik vi har gjort det er at vi har satt et øvre tak på disse donasjonene for å kunne svare ja til flest mulig henvendelser. Og de henvendelsene vi ønsker å svare positivt på er først og fremst de som kommer i nærområdene der hvor vi opererer. Og det ser vi ser vi på som en del av vårt gode naboskap med lokalmiljøet. Og da er det enten det er det lokale skolekorpset som trenger det nye notepapiret, eller om det er det lokale fotballaget som skal ha nytt draktsett til lilleputtlaget, eller det er en skolerevy som skal settes opp, eller om det er et sosialt humanitært anliggende. Og da prøver vi å bidra med noen tusenlapper, ikke veldige beløp, men vi har heller ingen illusjon eller krav om å få noen motytelser, og det betyr jo at dersom det er et programblad som skal trykkes så synes vi det er hyggelig hvis vi får vår logo på en av sidene, og den type form for profilering, men det er ikke profileringsarbeid som sådan, det er godt naboskap. Vi får mye goodwill igjen for det, folk synes det er hyggelig av oss, og får et godt forhold til bedriften vår.”* Hensikten med disse mindre pengedonasjonene er nå ut til flest mulig innenfor budsjetttrammene til denne typen bidrag. På denne måten er

bedriften i bedre stand til å oppnå goodwill hos en samlet lokalbefolkningen og ikke bare deler av den.

I stedet for å bruke altfor mye tid og ressurser på profileringsarbeid og kommunikasjon, satses det på jungeltelegrafene, som innebærer at aktører som nyter godt av bidragene forteller om dette til andre, som igjen forteller dette videre. Denne omdømmebyggeren har for eksempel valgt å prioritere henvendelser fra egne ansatte, nettopp fordi flest mulig vil nyte godt av bidragene på denne måten. Samtidig blir flest mulig gjort kjent med hvem som står bak bidragene: *”Nei, det er så enkelt som at hvis du er ansatt hos oss, og søker om fem tusen kroner til ditt lokale fotballag, så kan du gå på styremøte i fotballaget å si at jeg har sørget for et nytt draktsett til lilleputtlaget, det har jeg fått for jeg har søkt gjennom bedriften hvor jeg jobber og det har vi fått, fem tusen kroner. Så gir det deg en god følelse fordi du synes det er hyggelig å fortelle at det har arbeidsgiveren din bidratt med, også blir de andre litt imponert over at, ”jöss det var hyggelig gjort av denne bedriften”, så får guttene nye fotballdrakter, og så er veldig mange fornøyd med det. Og så er det lille beløpet på fem tusen kroner, som både du og jeg gir, en dråpe i havet for et selskap som vårt. Men det har faktisk hatt en betydning for veldig mange mennesker.”* Siden enkeltbidragene er såpass mange og lokalsamfunnene ofte er forholdsvis små, kommuniseres bidragene nærmest av seg selv. Uformell prat mellom ansatte og lokalbefolkningen, gjør mesteparten av jobben med å kommunisere denne typen bidrag. Det er derfor ikke på noen måte nødvendig å markedsføre denne typen bidrag.

4.6.4 Økt fokus på pengedonasjoner

Samtlige omdømmebyggere forteller om økte budsjetter til veldedige formål i løpet av de siste fem årene. Denne omdømmebyggeren valgte for eksempel å doble budsjettet for enkeltbidrag fra 2006 til 2007: *”Ja, altså vi bestemte oss for å doble beløpet som vi gir til lokale initiativ fra budsjett 2006 til budsjett 2007. Fordi vi ser at det å opptre som en god nabo og kunne svare positivt på disse små henvendelsene, det er verdifullt, både for den personen som får hjelp til sitt frivillige arbeid, og det er positivt for vårt omdømme i lokalsamfunnet. Så vi har doblet det beløpet”*. Det er ikke bare budsjettet for disse mindre pengedonasjonene som har økt. Denne omdømmebyggeren kan fortelle om en betydelig økning i totalbudsjettet for veldedige formål på kort tid, noe som først og fremst skyldes økt fokus på samfunnsansvar og

omdømme: ”Altså det er som jeg sier at samfunnsansvar og omdømme er noe som har blitt viktigere for selskapet over tid og det er nok grunnen til at det har økt og har et mer fokus også i fra vår side.” Dette sitatet viser i likhet med det forgående hvordan bedriftene velger å øke budsjetttrammene til veldedige formål som følge av forventninger fra omgivelsene, ofte i form av større beløp: ”Jeg ser jo at forventningene om større beløp den er der altså eksternt. Jeg ser jo at folk forventer å få ganske mye når de søker.”

4.7 OPPSUMMERING

I dette kapitlet er fire ulike motiv for å handle filantropisk kartlagt; oppbygging, balansebygging, kulturbygging og omdømmebygging. Oppbygging innebærer et oppriktig ønske om å bidra til et bedre samfunn. Bedriften bidrar til å bygge opp samfunn, og medarbeiderne i bedriften føler en giverglede av å være med på dette. Man oppfatter seg selv som en del av et større felleskap, og bidrar i forbindelse med natur og humanitære katastrofer. Balansebygging innebærer å bidra til samfunnet på områder hvor bedriften innvirker negativt. Det dreier seg om å kompensere for uunngåelige belastninger forårsaket av gjennom produksjon eller forbruk av bedriftens varer og tjenester. Det er derfor aktuelt å bidra i forhold til veldedige organisasjoner som aktivt jobber for å hindre denne typen belastninger. Kulturbygging på sin side innebærer å knytte filantropiske handlinger opp mot frivillighet og integrering slik at bedriften kan få mer motiverte og engasjerte medarbeidere. Det siste motivet er omdømmebygging som innebærer å handle filantropisk ut fra ønske om å bygge et omdømme som gir bedriften *licence to operate*. Blant bedriftene fokuseres det først og fremst på enten balansebygging, kulturbygging eller omdømmebygging, mens den typiske oppbyggeren ikke finnes.

5. DISKUSJON - HVORFOR HANDLE FILANTROPISK?

5.1 INNLEDNING

Formålet med dette kapittelet er å diskutere funnene fra kapittel 4 i lys av teori presentert i kapittel 2, og med utgangspunkt i oppgavens problemstilling: *Pengedonasjoner til veldedige formål – strategisk virkemiddel eller genuin filantropi?* Først vil jeg imidlertid diskutere mulige årsaker til økt satsing på filantropiske handlinger, samt enkelte forhold knyttet til hvordan bedriftene handler filantropisk.

5.2 ÅRSAKER TIL ØKT SATSING PÅ FILANTROPISKE HANDLINGER

5.2.1 Aktivt samfunnsansvar – en trend blant dagens bedrifter

For å forstå bedre bedriftenes motiv for å handle filantropisk, bør man se nærmere på hvilke årsaker som kan tenkes å ligge bak. Flere av informantene peker på at aktivt samfunnsansvar er blitt en generell trend i samfunnet. Det er rett og slett blitt mote å gjøre aktivt samfunnsansvar til en del av virksomheten, og det til tross for at bedriftene alltid har tatt ansvar for sine ansatte og nærmiljøet til sine virksomheter. Det nye ved samfunnsansvaret synes å være at man bidrar med enda mer ressurser, og at man har ansatte og avdelinger som jobber konkret med bedriftens samfunnsansvar. Dette gjøres nå på en systematisert og helhetlig måte, hvor man blant annet bruker mye ressurser på å finne frem til frivillige organisasjoner som man ønsker å samarbeide med. Filantropiske handlinger ser i større grad ut til å inngå som en integrert del av bedriftens samfunnsansvar.

Denne trenden synes blant annet å henge sammen med omgivelsenes økende krav og forventninger til bedrifter med tanke på det økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske ansvaret (Jf. Carroll 1979;1991;1998), og er et trekk som flere av informantene peker på. Røvik (2007) viser til globaliseringen av økonomien som en årsak til denne trenden. Et hardere konkurranseklima på tvers av landegrenser og kontinenter, har ført til flere brudd på så vel etiske normer som lover og regler. Dette har resultert i mer oppmerksomhet, spesielt fra

internasjonale frivillige organisasjoner (INGOs), med påfølgende krav om å etterleve gjeldende normer, lover og regler. En annen årsak, som Røvik trekker frem, er at internasjonale så vel som nasjonale politiske organer og regulerende myndigheter, har satt CSR på dagsorden. I tillegg peker Røvik på at det i begynnelsen av dette tusenårsskiftet oppstod enkelte episoder og hendelser som har bidratt til å sette søkelyset på CSR, og hvor regnskapsskandalene i ENRON og WorldCom fremheves spesielt.

Dessuten virker det naturlig å se trenden med økt satsing på aktivt samfunnsansvar i sammenheng med etablerte oppfatninger om at dette vil lønne seg for bedriften på sikt. Slik Røvik (2007) påpeker kan det fort bli dyrt å la være, i form av tap av omdømme. Dette er et argument som informantene ser ut til å være enig i. Det synes derfor rimelig å tolke denne trenden, som et resultat av noe man gjør fordi andre krever og forventer det, og fordi man ser utsikter til å tjene på det i lengden, mer enn som et resultat av noe man genuint søker å oppnå. Trenden med økt satsing på aktivt samfunnsansvar ser med andre ord ut til å være et resultat av ”pisk og gulrot”.

5.3 HVORDAN HANDLE FILANTROPISK?

5.3.1 Effektivisering av måten å bidra til samfunnet

Et fellestrekk ved bedriftene, synes å være en tendens til å kanalisere en stadig større andel av pengebidragene gjennom langsiktige samarbeidsavtaler med veldedige organisasjoner. I den grad det er snakk om enkeltbidrag, dreier det seg hovedsakelig om enten småbeløp til lokale formål hvor bedriften har sine virksomheter, eller betydelige summer gitt ekstraordinært, som regel i forbindelse med humanitære katastrofer eller lignende. Denne utviklingen blir blant annet begrunnet med ønske om å få mest mulig ut av pengene til formålet. Derfor stilles det også strenge krav med hensyn til seriøsitet og profesjonalitet for å kunne motta penger. Det er bare aktuelt å samarbeide med solide organisasjoner som man har full tillit til, og som fortrinnsvis befinner seg i nærområdet hvor bedriften opererer.

Denne effektiviseringen har opplagt noe genuint over seg, i den forstand at man ønsker bidragene skal komme mer til nytte i samfunnet. Effektiviseringen har visse likheter med

Parsons (1956) tenkning, hvor ressursene tilpasses i størst mulig grad i forhold til samfunnet. På den annen side fremhever enkelte informanter også ønske om å lette arbeidet med å administrere bidragene. Det er derfor rimelig å anta at det også er knyttet egeninteresser til denne måten å effektivisere bidragene på, og at hensikten er å oppnå fordeler for både samfunn og bedrift, i tråd med blant annet Saiia m.fl. (2003) og Lantos' (2001a) definisjoner av strategisk filantropi.

5.3.2 Identifisering med mottakeren av pengestøtten

Et annet trekk ved hvordan bedriftene gir penger, er at samarbeidsorganisasjonene og andre som mottar støtte, må være organisasjoner som bedriftene kan identifisere seg med. Dette er fortrinnsvis større, åpne og gjerne internasjonale organisasjoner, fylt med sunne verdier, og med en struktur og organisering som også kjennetegner bedriften. Humanitære organisasjoner som Redd Barna, UNICEF og Røde Kors, og miljøvernorganisasjoner som Bellona og WWF, er blant frivillige organisasjoner som informantene nevner hyppigst. Samtidig synes det i mindre grad aktuelt å støtte frivillige organisasjoner med politisk eller religiøst grunnsyn.

Denne måten å forholde seg til frivillige organisasjoner på, minner mye om det Røvik (1998) karakteriserer som identitetsforvaltning. Man identifiserer seg med enkelte organisasjoner, samtidig som man tar avstand fra andre. I følge Røvik bygger teorien om organisasjoners identitetsforvaltning: *"... på innsikten om at organisasjoner er legitimitetssøkende enheter som forholder seg til eksterne forbilder og er opptatt av å profilere og presentere sitt selvbilde overfor andre organisasjoner"* (Røvik 1998:142). Det er rimelig å anta at denne identitetsforvaltningen skjer genuint, selv om bedriftene også vil kunne ha strategiske grunner til å samarbeide med nettopp disse organisasjonene.

5.4 OPPBYGGING – EN FORM FOR GENUIN FILANTROPI

5.4.1 Oppbygging – et genuint ønske om å bidra til et bedre samfunn

Oppbygging innebærer som tidligere nevnt å støtte opp om samfunnsnyttige bidrag ut fra et oppriktig ønske om å bidra til et bedre samfunn. Dette gjør bedriften fordi den er genuint opptatt av å tilfredsstille samfunnets ønsker og behov, uavhengig av egne interesser. Denne måten å bidra til samfunnet på, synes derfor best forklart i lys av et genuint filantropisk perspektiv, i tråd med definisjonen til blant andre Saiia m.fl. (2003) og Lantos (2001a). Den følger også i stor grad tankegangen til Parsons (1956) og Carroll (1979; 1991; 1998), hvor bedrifter, betingelsesløst tilpasser sine ressurser i forhold til samfunnet som overordnet system. Dette innebærer ikke bare ressurser i form av salg av produkter og tjenester, men også ledige ressurser gitt betingelsesløst, enten i form av produkter, tjenester eller penger. Bedrifter med gode økonomiske resultater må derfor bidra i større grad enn bedrifter med dårligere økonomi. Flere av informantene støtter denne tankegangen, men uten at det virker aktuelt å bruke alt av ledig kapital på samfunnsnyttige bidrag. Det er heller snakk om å gi mye fordi man har mye. En undersøkelse foretatt av Seifert m.fl. (2003) viser også at jo mer ledig finansiell kapital bedrifter er i besittelse av, desto mer brukes på veldedige formål.

5.4.2 Genuin filantropi – mer et uttrykk for indre verdier hos menneskene i bedriften

Selv om den typiske oppbyggeren ikke finnes blant bedriftene, så mangler det ikke på oppriktig interesse for å bidra til et bedre samfunn. Tvert i mot gir flere av informantene uttrykk for et genuint ønske om å bidra til et fellesskap større enn bedriften. Det snakkes blant annet om den gode følelsen man får når man kan gi av firmaets overskudd, til noen som trenger det mer enn firmaet selv, uten at man tenker på profitt eller gjenytelser. Denne følelsen sammenlignes med den man får når man gir av egne midler. Det snakkes også om å bidra fordi man er en del av et større fellesskap, altså i tråd med Parsons (1956) tenkning.

Det som gjør det hele til noe annet enn genuin filantropi, synes å være ønske om å oppnå noe mer enn *bare* det å bidra til samfunnet. Dette følger av definisjonene til både Saiia m.fl. (2003) og Lantos (2001a), som i ren form innebærer å gi helt uten forventninger til egne

interesser. I virkeligheten eksisterer det imidlertid et filantropisk kontinuum med flytende overganger mellom genuin filantropi på den ene siden, og strategisk filantropi på den andre siden (Burlingame og Frishkoff 1996; Moir og Taffler 2004; Saiia m. fl. 2003). Felles for bedriftene i denne oppgaven, synes å være at alle på en eller annen måte også har til hensikt å oppnå fordeler selv, og at dette mer eller mindre er avgjørende for å bidra i den grad som man gjør. Dette gjelder blant annet fordeler i form av økt salg av produkter og tjenester, økt produktivitet blant ansatte, og *licence to operate* fra myndighetene.

I tillegg kan det se ut som det genuine knyttet til å bidra med penger, er mer knyttet til personene i bedriften, slik en av informantene illustrerer, enn til bedriftens overordnede strategi for hva man ønsker å oppnå gjennom bidragene. I så tilfelle passer det med Amatos (1990) definisjon av altruisme, hvor det å gi uttrykker en *persons* indre verdier, uavhengig av materiell eller immateriell fortjeneste. Dette forklarer muligens hvorfor genuin filantropi først og fremst knyttes til rike forretningsmenn (Jf. Carnegie og Mohn), og ikke til selskapene deres. Denne antagelsen styrkes ytterligere i en undersøkelse gjort av Moir og Taffler (2004) blant engelske bedrifter, hvor det knapt nok finnes ett eneste tilfelle med potensial for å kunne karakteriseres som genuin altruisme. Når det er sagt, bør det også legges til at bedrifter først og fremst består av mennesker (Jacobsen 2004), og at det tross alt er menneskene som står bak bedriftens overordnede strategi. Dette innebærer at et genuint motiv vil kunne virke inn på bedriftens overordnede strategi, i vel så stor grad som strategiske motiv. Det ser imidlertid ut til at dette i større grad gjelder for ekstraordinære bidrag i forbindelse med mer akutte situasjoner, og i mindre grad for langsiktige samarbeidsavtaler hvor begge parter gir og tar.

5.4.3 Oppbygging – mer lagspill enn genuin filantropi

Et genuint ønske om å bygge opp et samfunn uten å bygge ned et annet, vitner isolert sett om en form for genuin filantropi i tråd med definisjonen til både Saiia m.fl. (2003) og Lantos (2001a). Det er imidlertid evnen til å kombinere samfunnets interesser med egne interesser, og spille på lag med samfunnet, som gjør dette til noe annet enn genuin filantropi. Et felles trekk ved bedriftene i denne oppgaven, er at samtlige har som forretningsmål å bidra i forhold til samfunnet. Dette innebærer at man i mindre grad skiller mellom det som er kommersielt og det som er samfunnsansvar. På denne måten forsøker man å ivareta samtlige av Carrolls

(1979;1991;1998) fire ansvars kategorier, som innbærer bedriftens økonomi, samfunnets lover og regler, normer og verdier, og ønsker og behov.

Enkelte informanter forteller dessuten om oppbygging i utviklingsland hvor bedriften har virksomheter, og hvor potensialet for å bygge opp samfunnet i mange tilfeller er enda større enn hjemme i Norge. Dette er såkalte sosiale investeringer (Meling og Jenssen 2002), hvor bedriften tar sikte på å bygge stabile samfunn, som igjen vil danne grunnlag for et mer stabilt forretningsmiljø som bedriften vil nyte godt av (Meling og Jenssen 2002). Å bygge opp samfunn i den tredje verden går blant annet ut på å sørge for at lokalbefolkningen bor fornuftig, får god utdanning og har gode sanitærforhold. Dette er bedrifter som ser en klar forbindelse mellom et samfunn som fungerer, ansvarlig forretningsdrift, og gode økonomiske resultater. En rådende tankegang synes derfor å være at det som er bra for samfunnet, også vil være bra for bedriften (Meling og Jenssen 2002). Dette minner mer om strategisk filantropi, hvor man ivaretar interessene til både samfunnet og egen bedrift, enn det minner om genuin filantropi, hvor man gir betingelsesløst uten tanke på egne interesser (Jf. Saiia m.fl. 2003; Lantos 2001a).

Enkelte bedrifter opererer også med en policy som innbærer å legge til rette for ny virksomhet i tilfeller hvor man av forretningsmessige hensyn ser seg nødt til å bygge ned eksisterende virksomhet. I stedet for å bygge ned lokalsamfunnet, bygger man altså heller ned eksisterende virksomhet. På denne måten søker man å ivareta samfunnets interesser. Dette er imidlertid mer å regne som etisk filantropi (jf. Lantos 2001a), hvor man forsøker å unngå umiddelbare belastninger på lokalsamfunnet, og derfor velger å kompensere for dette. I tillegg kan det argumenteres for at bedrifter som bygger ned egen virksomhet, vil møte motstand både fra lokalsamfunnet og ikke minst sine egne ansatte (Jacobsen 2004), noe som vil kunne slå uheldig ut på omdømme til bedriften. Det er nærliggende å tro at bedrifter som bygger ned egen virksomhet, er klar over dette, og derfor velger å tilrettelegge ny industri. I så fall snakker vi om strategisk filantropi.

5.4.4 Genuin filantropi – situasjonsavhengig og mer et unntak fra regelen

I den grad det er snakk om økonomisk bistand uten forventninger om å få noe igjen, synes det for flere av informantene, å dreie seg om ekstraordinære bidrag i forbindelse med natur og

humanitære katastrofer. Enkelte skiller derfor mellom bidrag, hvor bedriften får igjen i form av profilering og markedsføring, og bidrag hvor bedriften ikke forventer å få noe igjen. Katastrofer som tsunami, jordskjelv, tørke og sult, er eksempler på situasjoner hvor man i mindre grad krever eller forventer noe igjen for bidragene sine. Selv om det alltid vil være vanskelig å fange opp underliggende motiv, vil enkeltbidrag i forbindelse med naturkatastrofer ofte bære preg av å ha en altruistisk strategi, i form av det Galbreath karakteriserer som "Check-book" Philanthropy: "... firms adopting this CSR strategy might contribute to social causes on an ad hoc or intermittent basis (e.g. after natural disaster in the community)..." (Galbreath 2006:177-179).

Siden denne typen hendelser ikke skjer regelmessig, vil heller ikke denne typen bidrag gis regelmessig. Slike ekstraordinære bidrag er mer å regne som et unntak fra regelen, enn som en del av hovedretningslinjene for bedriftens samfunnsansvar. I tillegg legger enkelte informanter ikke skjul på at de, også på dette området, ønsker å kombinere samfunnets interesser med egne interesser, deriblant gjennom aktiv omdømmebygging.

5.5 BALANSEBYGGING – EN FORM FOR ETISK FILANTROPI

5.5.1 Balansebygging – en del av det etiske samfunnsansvaret

Balansebygging innebærer å bidra med noe positivt tilbake til samfunnet, fordi bedriften også bidrar negativt. Det handler om å stå til ansvar for unngåelige belastninger og utilsiktet skade som man selv har forårsaket. I lys av dette virker det rimelig å tolke balansebygging på bakgrunn av et etisk filantropisk perspektiv, i tråd med definisjonene til Carroll (1979; 1991; 1998) og Lantos (2001a; 2001b), og i samsvar med rettssynet til Aristoteles (Skirbekk og Gilje 1996a) og pliktetikken til Kant (Nafstad 1996; Johansen og Vetlesen 1996; Skirbekk og Gilje 1996b). Flere av informantene gir uttrykk for nødvendigheten av å kompensere for unngåelige belastninger på samfunnet. Det virker som det ligger en rettferdighetstanke bak dette ønske. Denne tanken er i samsvar med Aristoteles' syn på bytterettferdighet (Skirbekk og Gilje 1996a), hvor aktører forsøker å gjenvinne likevekt etter å ha påført andre belastninger eller skade.

Denne rettferdighetstankegangen har på mange måter røtter i etiske rettferdighetsprinsipper som kan begrunnes med utgangspunkt i pliktetikken til Kant. Der er plikten til ikke å belaste verken seg selv eller andre, overordnet ønske om å innfri egne eller andres behov (Nafstad 1996; Johansen og Vetlesen 1996; Skirbekk og Gilje 1996b). Dette innebærer at plikten til å unnlate å skade samfunnet er overordnet egne interesser. Pliktetikken til Kant gir på mange måter føringer for fordelingsrettferdigheten til Aristoteles (Skirbekk og Gilje 1996). Dette innebærer rettferdig fordeling av rettigheter og plikter, velstand og belastninger. Denne etikken danner på mange måter også grunnlaget for bedriftens etiske samfunnsansvar (Carroll 1979; 1991; 1998; Lantos 2001a; 2001b), som i følge Carroll (1991) innebærer at: *”It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals”* (Carroll 1991:41). Det virker fornuftig å anta at bedriftenes ønske om å kompensere for belastningene på samfunnet, mer eller mindre er et resultat av det etiske samfunnsansvaret, definert av både Carroll (1979; 1991) og Lantos (2001a; 2001b).

5.5.2 Balansebygging knyttet til produksjon og forbruk

Det som kjennetegner balansebyggerne i større grad enn kultur- og omdømmebyggerne, er intensjonen om å bidra i form av det Benoit (1997) karakteriserer som *korrigerende handling* og *kompensasjon*. Man forsøker etter beste evne først å korrigere unngåelige belastninger, for så å kompensere for disse belastningene. Siden nærmiljøet som følge av produksjon belastes mest, er det også her balansebyggerne kanaliserte størsteparten av sine bidrag. På samme måte er det også av interesse for balansebyggerne å samarbeide med frivillige organisasjoner som jobber konkret med å finne løsninger på problemer knyttet både til produksjon og forbruk, slik at unngåelige belastninger engang kan bli unngåelige. I dette ligger det en intensjon om nær sammenheng mellom måten samfunnet belastes på og måten man kompenserer dette på. Det innebærer at man bidrar forskjellig avhengig av hvordan ulike virksomheter påvirker samfunnet.

Denne måten å bidra til samfunnet på, fanger opp aspekter fra det filantropiske og det etiske samfunnsansvaret til Carroll (1979; 1991; 1998). I følge han dreier det seg om både å bidra i form av ressurser, og samtidig unngå å påføre andre skade (Carroll 1991). Blant balansebyggerne dreier det seg imidlertid om å gjøre opp for unngåelige belastninger som påføres samfunnet. Dette er forenelig med det etiske samfunnsansvaret slik Lantos (2001a;

2001b) definerer det med utgangspunkt i resonnementene til Friedman (1962), og synes mer passende i forhold til de empiriske funnene. Bedriftene plikter å kompensere for belastningene som blir påført andre. Det er rimelig å anta at ønske om å kompensere for uunngåelige belastninger, har rot i en iboende pliktfølelse (jf. Kant og Lantos). Dette er ikke frikoplet samfunnets forventninger med tanke på etisk ansvarlig opptreden (jf. Parsons og Carroll), og som på mange måter er et resultat av en genuin identitetsforvaltning (Røvik 1998).

Et eksempel på håndhevelse av det etiske ansvaret, finner vi hos balansebyggeren, som peker på negative virkninger av CO₂ utslipp både fra egen virksomhet og forbrukerne. I den anledning har de foretatt enkelte forebyggende, korrigerende og kompenserende tiltak. Denne måten å bidra på er i samsvar med Lantos' definisjon av det etiske samfunnsansvaret, som innebærer: *"Thus a business causing air or water pollution should dispose of waste in environmentally safe (albeit more expensive) way or pay for the damage the waste does downstream"* (Lantos 2001a:26). Det er ikke kompensasjon nok å kunne tilby produkter og tjenester på et marked, slik Kant (Skirbekk og Gilje 1996b) engang så det for seg i en sosial kontrakt mellom vareproduserende borgere.³⁴ Dette begrunner balansebyggerne ut fra ønske om å ha en samlet positiv virkning på samfunn og miljø.

5.5.3 Balansebygging – mer enn bare etisk filantropi

Det er i utgangspunktet ikke noe genuint (jf. Parsons 1956) knyttet til måten balansebyggerne bidrar på. I hovedsak dreier seg bare om å ta ansvar for belastninger som man selv har forårsaket (Lantos 2001a). Dette fratår imidlertid ikke balansebyggerne å ha en genuin interesse for å bidra positivt i samfunnet på områder bedriften har negativ innvirkning. Tvert imot kan det argumenteres for at det nettopp er gjennom å knytte bidragene opp mot resten av det bedriften gjør, at man kan bidra til det beste for samfunn og bedriften.

Denne måten å bidra på forhindrer heller ikke balansebyggerne fra å tenke og handle strategisk rasjonelt. Et ønske om godt naboskap, for eksempel, innebærer foruten å bidra til samfunnet, også et ønske om godt omdømme i nærmiljøet til sine virksomheter. I tillegg har

³⁴ Dette henger åpenbart sammen med at mange av dagens store bedrifter, på mange områder, i større grad påvirker samfunnet negativt, enn det som var vanlig for mange bedrifter før i tiden. Dessuten har man etter hvert opparbeidet seg mer kunnskap om hvordan forskjellige sider av bedriftenes virksomheter påvirker samfunnet.

man til hensikt, gjennom et godt naboskap, å oppnå fordeler i form av goodwill og gode operasjonsvilkår (Meling og Jenssen 2002; Carson og Kosberg 2003). Det kan imidlertid virke som det dreier seg mer om omdømmesikring enn omdømmebygging, i den forstand at det ikke er gjennom selve bidragene at balansebyggerne har til hensikt å bygge omdømme. Denne antagelsen henger blant annet sammen med at balansebyggerne i mindre grad gir uttrykk for nødvendigheten av å kommunisere om bidragene sine. I stedet virker det som om balansebyggerne ønsker å føre omgivelsenes oppmerksom bort fra alt det uunngåelige negative, og over på det positive som bedriften bidrar med. Dette kan være alt fra godt arbeidsmiljø til mer miljø- og brukervennlige produkter og tjenester (jf. Fombrun og Van Riel 2004).

Et ønske om mer miljø- og brukervennlige produkter og tjenester innebærer, også et ønske om økt salg og maksimering av profitt (Fombrun 1996; Fombrun og Van Riel 2004). Fombrun og Van Riel (2004:59) finner for eksempel at: *”Perceptions of a company’s products and service are the key factor driving emotional appeal and hence overall reputation”* (Fombrun og Van Riel 2004:59). I samarbeid med frivillige organisasjoner forsøker balansebyggerne å utvikle produkter og tjenester som vil komme flest mulig forbrukere til gode. Slike produkter vil skape tillit hos forbrukerne, og til syvende og sist bidra til økt salg for bedriften. Dette er også mye av forklaringen på hvorfor balansebyggerne i mindre grad skiller mellom det som er kommersielt og det som er samfunnsansvar, i den forstand at bidragene henger sammen med det bedriften ellers gjør.

Ut fra dette synes det rimelig å tolke balansebyggernes måte å bidra til samfunnet på som en form for etisk filantropi (Lantos 2001a; 2001b), basert på rettferdighetstankegangen til Aristoteles (Skirbekk og Gilje 1996) og pliktetikken til Kant (Nafstad 1996; Johansen og Vetlesen 1996; Skirbekk og Gilje 1996b). Det dreier seg derfor ikke bare om etikk men i tillegg både rasjonell tenkning og en genuin interesse for formålet som støttes.

5.6 KULTURBYGGING – EN FORM FOR STRATEGISK FILANTROPI

5.6.1 Kulturbygging – et ønske om mer engasjerte og motiverte medarbeidere

Kulturbygging basert på filantropiske handlinger, handler om å bidra til å oppnå positive effekter internt slik at bedriften får motiverte og engasjerte medarbeidere, og økt tilgang på kompetent og høyt utdannet arbeidskraft. Dette kan tolkes som et forsøk på å gjøre arbeidsstokken både mer produktiv (Smith 1994) og kunnskapsrik, noe som vil kunne tilføre bedriften mer finansiell og intellektuell kapital (jf. Fombrun og Van Riel 2004). På mange måter handler det om å opparbeide seg tillit (Fombrun 1996) og omdømme, internt hos egne ansatte (Fombrun 1996), og eksternt blant potensielle jobbsøkere³⁵ (Turban og Greening 1996; Schmidt Albinger og Freeman 2000). Dette gjør det mulig å trekke paralleller til strategisk filantropi, i tråd med definisjonene til både Saia m.fl. (2003) og Lantos (2001a) og Webers formålsrasjonelle handlingstype (Eriksen og Weigård 1999; Giljen og Grimen 1993). Som flere av informantene understreker, er det selvsagt ikke uten betydning at filantropiske handlinger kommer samfunnet og ansatte til gode. Minst like viktig, for å bidra i den grad man gjør, er det at bedriften kan dra nytte av bidraget internt.

Denne måten å handle filantropisk på, trenger nødvendigvis ikke være i utakt med Parsons (1956) teori om bedrifter som underordnet samfunnet. Det er imidlertid forventningene knyttet til å oppnå fordeler internt på sikt, som gjør det rimelig å betrakte dette som strategisk filantropi. Man handler formålsrasjonelt (jf. Weber) med tanke på å mer motiverte og engasjerte medarbeidere, og altså ikke bare av hensyn til samfunnet. Denne antagelsen styrkes ytterligere, når man tar med at flere av bedriftene kommuniserer om filantropiske handlinger til ansatte. Som Morsing (2003) påpeker: "... *the sender of the message is also one of the most important receivers*" (Morsing 2003:152). Dette forklarer hun med utgangspunkt i ansattes evne til å identifisere seg med bedrifter som har gjort aktivt samfunnsansvar til en del av virksomheten. Meling og Jenssen (2002) peker i denne sammenhengen på betydningen av å ha verdier og holdninger som ansatte kan identifisere seg med, og som er nødvendig med tanke på å beholde sine ansatte og tiltrekke seg nye. Det synes på mange måter å dreie seg om

³⁵ Potensielle jobbsøkere er strengt tatt ikke å regne som en del av en bedrifts interne arbeidsstokk, men er tatt med her, ettersom de vil kunne bidra positivt internt for bedriften på sikt.

en form for identitetsforvaltning (Røvik 1998), hvor bedriften forsøker å gjøre egne verdier og holdninger kompatible med verdier og holdninger hos frivillige organisasjoner og ansatte. Det handler med andre ord om å vise at man er noe mer enn bare en produksjonsbedrift.

5.6.2 Kulturbygging gjennom frivillighetsarbeid eksternt og integreringstiltak internt

Kulturbyggerne skiller seg ut ved å fremheve positive effekter internt, som sin viktigste drivkraft for å handle filantropisk. Derfor har de valgt å foreta noen ytterligere grep i tilknytning til sine filantropiske handlinger, enten knyttet til frivillighetsarbeid eksternt i regi av frivillighetsorganisasjoner som bedriften samarbeider med, eller knyttet til samarbeid rundt integreringstiltak internt. I begge tilfeller er det snakk om et samarbeid hvor bedriften blant annet bidrar økonomisk, mens samarbeidsorganisasjonen tilbyr frivillighetsarbeid eller råd angående integrering. Dette tyder på at kulturbyggerne ikke vurderer det som tilstrekkelig å bare bidra med penger, men at det også kreves et bredere aktivt samfunnsansvar for å bygge en sterk bedriftskultur.

Frivillighetsarbeid vil ifølge Hemphill bidra til å skape en kultur hvor ansatte opparbeider seg en følelse av å være av betydning i samfunnet: ”*An important area of strategic philanthropy that serves both employees and the local community is found in employee volunteer programs. (...) This corporate culture allows employees to feel as if they are making a difference in society while working for a company and provides a way for them to choose a company based, at least partially, on how much of a positive factor its volunteer efforts are in the local community*” (Hemphill 2004:351). Det virker rimelig å anta at det nettopp er følelsen av å være av betydning, som kulturbyggerne ønsker å gi sine ansatte. En følelse av å ha mer varierte og meningsfulle arbeidsoppgaver, vil trolig bidra til å øke motivasjonen av oppgaver både knyttet til bedriftens kjernevirksomhet og frivillighetsarbeid (Jacobsen og Thorsvik 1997). Dessuten virker det rimelig å anta at kulturbyggerne, gjennom frivillighetsarbeid, ønsker å styrke mulighetene for å beholde sine ansatte, og tiltrekke seg kompetent og høyt utdannet arbeidskraft³⁶ (Turban og Greening 1996; Schmidt Albinger og Friman 2000; Hemphill 2004).

³⁶ Schmidt Albinger og Friman (2000) finner i sin undersøkelse, at jo flere jobbtillbud en jobbsøker har, desto mer vektlagt blir aktivt samfunnsansvar ved valg av arbeidsgiver, noe som gir indikasjoner på at bedriftens samfunnsansvar vil være av betydning i forhold til å tiltrekke seg kompetent og høyt utdannet arbeidskraft.

Det er nærliggende å anta at hensikten med sosial integrering er mye den samme. I tråd med Webers (Eriksen og Weigård 1999; Giljen og Grimen 1993) formålsrasjonelle handlingstype, snakkes det om integrering på arbeidsplassen som en veldig stor vinn situasjon for egen bedrift. Denne påstanden synes å være i overensstemmelse med en generell oppfatning om at sosial integrering på arbeidsplassen vil bidra til å skape godt arbeidsmiljø og dempe ikke-faglige konflikter (Sørensen og Grimsmo 2001). Dette vil styrke de ansattes motivasjon med tanke på innsats og kreativitet i gjennomføringen av det daglige arbeidet (Fombrun og Van Riel 2004). Dessuten er det rimelig å anta at et godt arbeidsmiljø vil kunne bidra til styrke mulighetene for å beholde og tiltrekke seg arbeidskraft (Fombrun og Van Riel 2004).

5.7 OMDØMMEBYGGING – STRATEGISK FILANTROPI RETTET MOT EKSTERNE OMGIVELSER

5.7.1 Omdømmebygging ut fra ønske om *licence to operate*

Omdømmebygging i form av samfunnsmessige bidrag, innebærer å bidra til samfunnet fordi det også vil bidra til å styrke bedriftens omdømme eksternt. Et godt omdømme vil være positivt for bedrifter i seg selv, men vil utover dette også bidra til en rekke andre fordeler av både materiell og immateriell art. Som Fombrun og Van Riel (2004) påpeker, vil bedrifter som styrker sitt omdømme, tiltrekke seg flere kunder, investorer og arbeidstakere. Når det gjelder omdømmebyggerne, blir imidlertid *licence to operate* nevnt som den største drivkraften for å støtte veldedige formål med penger. Siden *licence to operate* innebærer økonomiske fordeler i form av fortsatt drift, og nye prosjekter og forretningsmuligheter (Carson og Kosberg 2003), kan denne måten å støtte veldedige formål på, tolkes som en form for strategisk filantropi. Dette er i tråd med definisjonene til både Saini m.fl. (2003) og Lantos (2001), og i samsvar med Webers (Eriksen og Weigård 1999; Gilje og Grimen 1993) formålsrasjonelle handlingstype, som innebærer at bedriften også har til hensikt å oppnå fordeler selv. Det er med andre ord forventninger til positive konsekvenser også for bedriften, som synes å få omdømmebyggerne til å handle filantropisk.

Nå kan det selvsagt innvendes mot denne tolkningen, at ønske om *licence to operate* i seg selv ikke trenger å bety at det ligger egeninteresser til grunn for handlingene. En bedrift kan, i tråd med Parsons (1956) tenkning, tilpasse sine handlinger i samsvar med samfunnets normer og

verdier, og ressurser i samsvar med samfunnets ønsker og behov. På denne måten kan bedriften oppnå *licence to operate* som et resultat av myndighetenes anerkjennelse av bedriftens legitimitet i samfunnet. Det er imidlertid måten disse bedriftene søker å oppnå *licence to operate* på, og ikke minst begrunnelsen for å handle på denne måten, som gjør at tolkningen virker rimelig. Som en av informantene understreker, vil det være uaktuelt å bidra til veldedige formål uten at det også gagnar bedriften. Selv om denne informanten i større grad enn de andre informantene, understreker nødvendigheten av å ha noe igjen for pengebidragene, har samtlige omdømmebyggere likevel det til felles at de søker å oppnå egeninteresser i form av *licence to operate*.

5.7.2 Omdømmebygging – om å knytte seg opp mot sunne verdier og sterke symbol

En stadig større andel av pengene som gis til veldedige formål, synes å inngå i langsiktige samarbeidsavtaler med frivillige organisasjoner. Dette gjelder riktignok ikke bare for omdømmebyggerne, men for samtlige av bedriftene jeg var i kontakt med. Felles for dem alle er ønske om å samarbeide med frivillige organisasjoner som selv har et godt omdømme, slik at pengene kommer samfunnet mest mulig til gode. Det som skiller omdømmebyggerne fra balanse- og kulturbyggerne i denne sammenhengen, er et større fokus på å nyttegjøre seg av samarbeidsorganisasjonenes omdømme i byggingen av eget omdømme. Dette innebærer en situasjon med, hvor omdømmebyggerne i bytte mot finansiell- og intellektuell kapital har til hensikt å få igjen i form av omdømmekapitalen som samarbeidsorganisasjonene besitter (Lange m.fl. 2002).

Dersom man ser bort fra enkeltbidrag i form av småbeløp, gir samtlige informanter også uttrykk for en retning hvor pengebidragene blir fordelt på stadig færre, men samtidig større og mer langsiktige samarbeidsavtaler. Det er rimelig å anta at dette har å gjøre med at omdømmebygging ikke er et kortsiktig prosjekt, men er noe som skjer over tid (Fombrun 1996; Lantos 2001a). Dessuten er det rimelig å tolke denne retningen som et forsøk på å gjøre bidragene sterkere og mer fokusert. Dette antas å gi et sterkere omdømme ettersom det da blir lettere å knytte bidragene opp mot fokusområder som antas å være spesielt viktig for bedriftens omdømme (Våland 2006).

Felles for flere av bedriftene er et forholdsvis sterkt fokus på menneske og miljø. Flere har derfor valgt å samarbeide med frivillige organisasjoner som nettopp har miljø- og humanitært arbeid som sine fokusområder. Dette er veldedige organisasjoner med et verdigrunnlag som mange vil oppfatte som svært positivt, og som derfor blir sett opptil. Når omdømmebyggerne ønsker å knytte seg opp mot verdiene til denne typen organisasjoner, er det nærliggende å tro at det er fordi det dreier seg om verdier som enten ikke er godt nok forankret i bedriften fra før, eller som omgivelsene i mindre grad knytter til bedriften. Verdier som ikke er godt nok forankret i bedriften fra før, kan best sammenlignes med det Patrick M. Lencioni (2002) omtaler som "aspirational values". Her forsøker bedriften å adoptere verdier man ikke har, men som man trenger for å oppnå mest mulig suksess i fremtiden. Mens verdier som omgivelsene i mindre grad knytter til bedriften, kan være av typen som Lencioni omtaler som "permission-to-play values", og som reflekterer minstekravet for normal atferd. Siden omdømmebyggerne driver tungindustri, kan det godt tenkes at omgivelsene oppfatter enkelte verdier knyttet til menneske og miljø som delvis fraværende hos bedriften. Det kan derfor være ønskelig for omdømmebyggerne å knytte seg opp mot denne typen verdier i sterkere grad.

Denne måten å adoptere verdier på, trenger nødvendigvis ikke å være strategisk motivert. I tråd med Parsons (1956) tenkning er det fullt mulig å tilpasse egne verdier i forhold til samfunnet for øvrig. Det som imidlertid får dette til å virke strategisk motivert, er ønske om å anvende verdier knyttet til menneske og miljø i byggingen av eget omdømme. Hensikten er tilsynelatende å knytte bedriftens identitet til verdier som omgivelsene forbinder med en rekke frivillige organisasjoner, men ikke i tilstrekkelig nok grad med bedriften. Når man samtidig vet at mye av hensikten også går ut på å knytte seg opp mot samarbeidsorganisasjonenes mer kjente symboler, er det mye som tyder på at det dreier seg om mer enn å bare bygge sunne verdier inn i bedriften. Det er sannsynligvis aktuelt å benytte denne typen verdier og symboler i forbindelse med kommunikasjon av bedriftens samfunnsansvar. Sånn sett synes en sammenligning med Webers formålsrasjonelle handlingstype (Eriksen og Weigård 1999; Gilje og Grimen 1993), å være mer passende enn en sammenligning med Parsons.

5.7.3 Omdømmebygging – ønske om godt naboskap og goodwill i lokalsamfunnet

I motsetning til langsiktige samarbeidsavtaler, hvor mye av hensikten er å nå ut til et bredere publikum, er formålet med enkeltbidragene å etablere et godt naboskap i lokalsamfunnet hvor bedriften ønsker å operere. På denne måten kan bedriften opparbeide seg tilstrekkelig med goodwill til å oppnå *licence to operate*. Denne måten å bidra på innebærer å møte lokalsamfunnets ønsker og behov, og slik opparbeide seg tillit hos lokalbefolkningen (Meling og Jensen 2002; Carson og Kosberg 2003; Fombrun 1996). Særlig omdømmebyggerne, som alle driver tungindustri, vil i mange sammenhenger være avhengig av goodwill fra andre enn bare de formelle myndighetene. Dette gjelder både med tanke på tilgang til landområder, samt å kunne operere effektivt uten negativ innblanding fra lokale interessenter (Meling og Jensen 2002).

I lys av dette er det derfor rimelig å tolke denne måten å bidra på som strategisk filantropi, i den forstand at omdømmebyggerne like mye har til hensikt å oppnå fordeler selv. Det hevdes for eksempel at dette vil være verdifullt både for den personen som får hjelp til sitt frivillige arbeid, og for omdømme til bedriften. Dette vil kunne være positivt med tanke på gode operasjonsvilkår (Meling og Jensen 2002) som gir en rekke økonomiske fordeler (Fombrun 1996; Fombrun og Van Riel 2004; Lantos 2001a). Flere forskjellige enkeltbidrag, med felles fokus (Rimel 1999) om å bygge opp lokalsamfunnet, vil bidra til at flere i lokalsamfunnet nyter godt av bidragene. Dette kan bidra til at innbyggerne danner seg et positivt inntrykk av bedriften. Det er i hvert fall dette som synes å være intensjonen bak enkeltbidragene til omdømmebyggerne, og som synes å gjøre antagelsen om strategisk filantropi troverdig.

5.7.4 Kommunikasjon av filantropiske handlinger

Strategisk filantropi, slik den blir definert i denne oppgaven, innebærer å bidra til samfunnet på en måte som er til fordel for bedriften både materielt og immaterielt. Det er imidlertid ikke nok *bare* å bidra. Minst like viktig er det at bidraget blir gjort kjent for omgivelsene. Et opplagt motiv ligger, i følge Morsing (2003), nettopp i verdien av å kunne bygge omdømme på grunnlag av sitt samfunnsengasjement: ”... *to appear attractive in the eyes of a market that appreciates CSR*” (Morsing 2003:148). Dette motivet fremheves også av omdømmebyggerne som forteller at mye av hensikten med å handle filantropisk nettopp er å bygge omdømme, og

at det derfor er viktig å kommunisere det ut. Normalt vil dette kreve at en betydelig andel av bedriftens ledige ressurser blir brukt på kommunikasjon om samfunnsmessige bidrag, i stedet for å bli brukt på tiltak til beste for samfunnet³⁷. Dette er en måte å anvende ressurser på som helt klart faller inn under Webers formålsrasjonelle handlingstype (Eriksen og Weigård 1999:35; Gilje og Grimen 1993), men som, i motsetning til ressursene anvendt på samfunnsmessige bidrag, i all hovedsak *bare* er bedriften som kan dra nytte av. I motsetning til Parsons (1956) tenkning om organisasjoner og samfunn, blir altså disse ressursene anvendt uten å komme samfunnet til gode i noe særlig grad³⁸.

Det dreier seg strengt tatt om to forskjellige måter å anvende ressurser på; samfunnsmessige bidrag og kommunikasjon om samfunnsmessige bidrag. Porter og Kramer (2002) argumenterer for å behandle dette som to atskilte aktiviteter. Lantos og Cooke (2003), på sin side, peker på at mye av verdien i filantropiske handlinger, nettopp ligger i å kunne kommunisere om det. I følge Lantos og Cooke bør filantropiske handlinger og kommunikasjon om disse, organiseres i forhold til hverandre, og ikke fungere som to uavhengige aktiviteter: ”... *as the business function most closely related to satisfying and communicating with most of the organization’s constituencies, marketing should take a leadership role in responsibility for CSR planning and implementation*” (Lantos og Cooke 2003:7). Dette er en oppfatning som Lantos og Cooke ser ut til å dele med omdømmebyggerne. De har valgt å gi kommunikasjonsavdelingen en sentral rolle i arbeidet med samfunnsansvar og samfunnsnyttige bidrag, og ikke bare ansvaret for selve kommunikasjonen. Denne måten å organisere sitt samfunnsansvar på, indikerer på mange måter hvor viktig kommunikasjonsdelen oppfattes å være i byggingen av eget omdømme.

Et større behov for å bygge og sikre et samfunnsansvarlig omdømme, gjør at omdømmebyggerne, i større grad enn balanse- og kulturbyggerne, synes å stå overfor det Morsing (2003:150) karakteriserer som kommunikasjonsdilemmaet. Bedrifter oppmuntres til samfunnsengasjement for å bygge et sterkt omdømme samtidig som interessenter i

³⁷ Hvor mye som blir brukt på å kommunisere om samfunnsmessige bidrag, sier informantene ikke noe om. Siden omdømmebyggerne fremhever betydningen av å kommunisere sitt samfunnsansvar så sterkt som de gjør, vil det være grunnlag for å tro at det dreier seg om ikke ubetydelige ressurser

³⁸ Det kan selvsagt tenkes at enkelte, gjennom kommunikasjon om samfunnsmessige bidrag, ønsker å oppfordre andre aktører til å gjøre akkurat det samme. Dette synes uansett å være mer aktuelt i forbindelse med innsamlingsaksjoner enten knyttet til humanitære katastrofer eller andre ekstraordinære formål. Dessuten spør det om ikke kommunikasjon om også denne typen bidrag, for mange har noe med omdømmebygging å gjøre.

omgivelsene viser motvilje med tanke på å motta for mye informasjon om bedrifters samfunnsengasjement. Det er særlig overforbruk av tradisjonell markedsføring rettet mot forbrukere, som i følge Morsing viser seg å være spesielt problematisk. Et konkret eksempel på denne typen dilemma, finner vi hos omdømmebyggeren som annonserte i lokalavisa om sitt økonomiske bidrag i forbindelse med en humanitær katastrofe. De ble deretter kritisert for å skulle tjene på andres elendighet, noe som var stikk i strid med hensikten. Dette viser hvor viktig, men samtidig vanskelig, det kan være for omdømmebyggerne å kommunisere om sine samfunnsmessige bidrag for å styrke sitt omdømme, og støtter opp om antagelsen om strategisk filantropi.

5.8 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har vi sett at de fire overordnede motivene, som ble kartlagt i empirikapitlet, hver for seg kan knyttes til et av de tre perspektivene i teorikapitlet. Oppbygging knyttes til det genuint filantropiske perspektivet, balansebygging til det etisk filantropiske, og kultur- og omdømmebygging til det strategisk filantropiske.

Ingen av bedriftene kan sies å handle filantropisk i lys av det genuint filantropiske perspektivet. Det oppbyggende motiv kan knyttes i større grad til enkeltmenneskene enn til bedriftens overordnede forretningsstrategi. Denne strategien bærer mer preg av lagspill, hvor både samfunn og bedrift oppnår fordeler, enn av genuin filantropi. Det er først og fremst i forbindelse med akutte situasjoner som natur og humanitære katastrofer at enkelte vil hevde at det i mindre grad dreier seg om å oppnå egeninteresser.

For bedriftene jeg har valgt å kalle balansebyggerne er fokuset først og fremst rettet mot kompensasjon for egne belastninger på samfunnet. Dette kan være kompensasjon for produksjon eller forbruk av varer og tjenester. Det dreier seg om å veie opp for uunngåelige belastninger, slik at bedriften bidrar positivt til samfunnet gjennom egen virksomhet, og ikke først og fremst deres filantropiske handlinger. Viktige interessentgrupper for balansebyggerne er lokalsamfunnet og forbrukerne.

Når det gjelder kulturbyggerne vil filantropiske handlinger som knyttes til frivillighet og integrering være av særlig interesse. Det er først og fremst ønske om å mer motiverte og

engasjerte medarbeidere som får kulturbyggerne til å handle filantropisk. Dette kan tolkes som et ønske om å bedre arbeidssituasjon for bedriftens ansatte, og på denne måten oppnå høyere produktivitet og mer profitt på sikt. Bedriftens ansatte er derfor en nøkkelinteressentgruppe blant kulturbyggerne.

Omdømmebyggerne fokuserer på sin side først og fremst på å forsterke sitt omdømme eksternt. Dette begrunnes ut fra ønske om å oppnå *licence to operate*, og kan tolkes som et ønske om å oppnå flere og bedre inntjeningsmuligheter. For omdømmebyggerne vil derfor (lokal)samfunn og myndigheter med innflytelse på tildeling av lisenser og konsesjoner, være sentrale interessentgrupper.

Den enkelte bedrift handler imidlertid på grunnlag av mer enn et overordnet filantropisk motiv. Forskjellen er imidlertid at man vekter motivene noe ulikt, og at man synes å ha et bestemt hovedmotiv. På bakgrunn av analysen i dette kapitlet synes det rimelig å plassere bedriftene et sted mellom det etiske og det strategisk filantropiske perspektivet, på det filantropiske kontinuumet. Balansebyggerne plasserer seg nærmere det etiske, kultur- og omdømmebyggerne innenfor det strategiske.

6. AVSLUTNING

Hensikten med denne oppgaven har vært å se nærmere på pengedonasjoner blant landets mest omdømmesterke bedrifter, og prøve å finne ut hvorfor de velger å gi av sine ledige ressurser på denne måten. Samtlige av oppgavens syv informanter representerer bedrifter blant de ti øverste på omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006. Informantene har gjennom delvis strukturerte telefonintervju, bidratt med informasjon til å besvare oppgavens problemstilling: *Pengedonasjoner til veldedige formål – genuin, etisk eller strategisk filantropi?* Denne har jeg forsøkt besvart ved hjelp av tre filantropiske perspektiver; det genuint filantropiske, det etisk filantropiske og det strategisk filantropiske perspektivet.

6.1 DE VIKTIGSTE FUNNENE

Det finnes opplagt flere grunner til hvorfor syv av landets mest omdømmesterke bedrifter velger å støtte veldedige formål med penger. Mye tyder på at bedriftene opererer i forhold til forventninger i omgivelsene. Dette gjelder først og fremst forventninger til ansvarlig drift, men også til å fremstå som en moderne organisasjon. Det kan se ut til at forventningene har bidratt til å prege måten bedriftene håndterer sitt samfunnsansvar på, og gjennom dette bidratt til å forme bedriftenes motiv bak støtten til veldedige formål. Bedriftens motiv kan deles inn i fire overordnede motiv:

- **Oppbygging** – ønske om å bidra til et bedre samfunn
- **Balansebygging** – ønske om å kompensere for uunngåelige belastninger
- **Kulturbygging** – ønske om å styrke den interne bedriftskulturen
- **Omdømmebygging** – ønske om å styrke omdømme

Samtlige bedrifter opererer med mer enn et av disse motivene. Det er imidlertid en av de tre motivene balansebygging, kulturbygging eller omdømmebygging som står i fokus. Ingen av bedriftene er en typisk oppbygger. Det dreier seg altså om mer enn bare å bidra til et bedre samfunn, og innebærer at bidragene sjeldent er et resultat av genuin filantropi. I den grad det dreier seg om genuin filantropi, synes det å være et uttrykk for indre verdier hos enkeltpersoner i bedriften, og ikke knyttet til bedriftens overordnede forretningsstrategi.

De av bedriftene jeg har gitt merkelappen balansebygger, synes først og fremst å handle filantropisk for å kompensere for uunngåelige belastninger på samfunnet. Siden det dreier seg om belastninger forårsaket av bedriften selv, er det ikke noe genuint ved denne måten å handle filantropisk på. I stedet dreier det seg om etisk filantropi, hvor pengedonasjoner begrenses til områder av samfunnet bedriften påvirker negativt. Belastninger gjøres godt igjen gjennom rettferdig kompensasjon. Denne tankegangen bygger på oppfatningen om at plikten til ikke å skade andre er overordnet ønske om å tilfredsstille egne behov. Dette forhindrer imidlertid ikke balansebyggerne fra å handle strategisk eller deres ansatte fra å tenke genuint. Det betyr bare at balansebyggerne i større grad har til hensikt å bygge balanse mellom ansvar og skyld, til beste for både samfunnet, miljøet og bedriften.

Når det gjelder bedriftene med merkelappen kulturbygger, synes deres filantropiske handlinger først og fremst å være motivert ut fra ønske om mer motiverte og engasjerte medarbeidere, samt ønske om å beholde og tiltrekke seg arbeidstakere. Dette gjør kulturbyggerne gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner hvor de involverer ansatte gjennom frivillighetsarbeid og integrering. Det er nærliggende å tolke dette som strategisk filantropi, hvor hensikten er å oppnå positive effekter internt, i form av økt produktivitet og profitt. Det er først og fremst det indre som teller for bedriften. Et godt omdømme, og et bedre og mer rettferdig samfunn, er imidlertid også av betydning.

Der hvor kulturbyggerne i større grad fokuserer på interne forhold, synes omdømmebyggerne å fokusere på oppfatninger knyttet til bedriften eksternt. Det er i første rekke intensjonen om å få *licence to operate* som synes å motivere omdømmebyggerne til å handle filantropisk. Omdømmebyggerne driver tungindustri og for dem innebærer *licence to operate* økonomiske fordeler i form av fortsatt drift, og nye prosjekter og forretningsmuligheter. Derfor tyder mye på at også denne måten å handle på, kan tolkes som strategisk filantropi, hvor man på forhånd har forventninger til at det vil bidra til omdømmebygging for bedriften. Det handler i stor grad om å knytte seg opp mot sunne verdier hos frivillige organisasjoner man samarbeider med. Disse er i besittelse av sterke symboler som man kan ha til hensikt å benytte i forbindelse med eksternt kommunikasjon. Det dreier seg også om å etablere et godt naboskap og goodwill i nærmiljøet hvor man opererer.

Felles for bedriftene i denne oppgaven er at samtlige opererer med mer enn et overordnet motiv for å handle filantropisk. Forskjellen synes derimot å være at man vekter motivene noe

forskjellig, og at interessentene prioriteres ulikt. Det virker imidlertid rimelig å plassere bedriftene et sted mellom det etiske og det strategisk filantropiske perspektivet, på det filantropiske kontinuumet. Balansebyggerne har sin plass nærmere det etiske, og kultur- og omdømmebyggerne innenfor det strategiske.

6.2 REFLEKSJONER OG FREMTIDIG FORSKNING

Det jeg har valgt å fokusere på i denne masteroppgaven, er et tema som er veldig lite forsket på i Norge. Dette var også en av grunnene til at jeg valgte nettopp dette tema. Jeg synes forskningsprosjektet har gitt resultater og bidrar til å gi nye svar på hvorfor norske bedrifter donerer penger til veldedige organisasjoner.

Utover det prosjektet har tilført av nyttig kunnskap er det aspekter knyttet til oppgaven som kan være interessant å undersøke nærmere i fremtiden. Som nevnt innledningsvis har jeg først og fremst tatt utgangspunkt i omdømmesterke norske bedrifters motiv for å handle filantropisk. Dette innebærer at filantropiske handlinger blant norske bedrifter generelt ikke er belyst. I tillegg bør det nevnes at en kvalitativ tilnærming, som jeg har valgt, ikke vil være i stand til gi en fullstendig oversikt over hvem som får støtte, hvor mye som blir gitt, hvor støtten havner, og en rekke andre spørsmål. En slik oversikt vil kunne gi et enda bedre bilde på hvordan bedriftene handler filantropisk, og få frem nye aspekter knyttet til denne typen handlinger.

Innledningsvis nevnte jeg at det i utgangspunktet ikke var meningen å foreta en kvalitativ undersøkelse. Jeg ønsket å skaffe meg full oversikt over omdømmesterke norske bedrifters pengedonasjoner, i form av hvor mye de gir og til hvilke organisasjoner. Etter som dette ikke lot seg gjøre valgte jeg kvalitativ metode, som jeg synes har belyst problemstillingen på en god måte. I en tid hvor det stadig stilles krav til mer åpenhet (Fombrun og Van Riel 2004) blant bedrifter, ville det derimot være å håpe på at flere ville dele denne typen informasjon med det norske forskningsmiljøet. Dette ville kunne belyse problemstillingen og andre spørsmål knyttet til oppgavens tema ytterligere. I likhet med pengedonasjoner gitt til forskning, vil denne informasjonen være et viktig bidrag til samfunnet.

LITTERATUR

Albinger, H. S. og S. J. Freeman (2000): "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations". I *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253

Amato, P. R. (1990): "Personality and Social Network Involvement as Predictors of Helping Behaviour in Everyday Life". I *Social Psychology Quarterly*, 53 (1): 31-43

Ashforth, B. E og B.W. Gibbs (1990): "The Double-edge of Organizational Legitimation". I *Organization Science*, 1 (2): 177-194

Benoit, W. L. (1997): "Image Repair Discourse and Crisis Communication". I *Public Relations Review*, 23 (2): 177-186

Brammer, S. og A. Millington (2005): "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis". I *Journal of Business Ethics*, 61: 29-44

Burlingame, D. F. og Frishkoff, P. A. (1996): "How does Firm Size Affect Corporate Philanthropy? I D. F. Burlingame og D. R. Young (red.): *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.

Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". I *Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505

Carroll, A. B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". I *Business Horizons*, July-August: 39-48

Carroll, A. B. (1998): "The Four Faces of Corporate Citizenship". I *Business and Society Review*, 100/101: 1-7

Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". I *Business and Society*, 38: 268-295

Carson, S. G. og N. Kosberg (2003). *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Clarkson M. B. E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". I *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117

Dukerich, J. M. og S. M. Carter (2000): "Distorted Images and Reputation Repair". I M. Schultz, M. J. Hatch og M. H. Larsen (red.): *The Expressive Organization. Liking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.

Eriksen, E. O. og J. Weigård (1999). *Kommunikativ handling og deliberativt demokrati. Jürgen Habermas' teori om politikk og samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Bosten, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. og M. Shanley (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy". I *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-258

Fombrun, C. J. og C. B. M. Van Riel (2004) *Fame and fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.

Friedman, M. (1962/2002). *Capitalism and freedom*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Freidman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". I *The New York Times Magazine*, September 13

Galbreath, J. (2006): "Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations". I *Corporate Governance*, 6 (2): 175-187

Gilje, N. og H. Grimen (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gray, E. R. og J. M. T. Balmer (1998): "Managing Corporate Image and Corporate Reputation". I *Long Range Planning*, 31 (5): 8

Guneriussen, W. (1999). *Aktør, handlig og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Tromsø: Tano Aschehoug.

Halvorsen, K. (1989). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hemphill, T. A. (2004): "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model". I *Business and Society Review*, 109 (3): 339-361

Hesselberg, J. (1998): "Internasjonal lokalisering av forurensende industri". I T. A. Benjaminsen og H. Svarstad (red.): *Samfunnsperspektiver på miljø og utvikling*. Oslo: Tano Aschehoug.

Holme, I. M. og B. K. Solvang (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Tano AS.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, K. E. og A. J. Vetlesen (1996). *Etikk – i historie og samtid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Kvåle, G. og A. Wæraas (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det norske samlaget.
- Lange, S., A. Spissøy og M. Brudvik (2002): *Fra motstander til medspiller: Partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norsk næringsliv*. Rapport 2002:18, Chr. Michelsen Institute
- Lantos, G. P. (2001a): "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility". I *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7): 595-632 (Tilsvare pdfversjon s. 1-50: http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Strategic%20CSR.pdf)
- Lantos, G. P. (2001b): "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility". I *Journal of Consumer Marketing*, 19 (3): 205-232 (Tilsvare pdfversjon s. 1-39: http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Altruistic%20CSR.pdf)
- Lantos, G. P. og S. Cooke (2003): "Corporate Socialism Unethically Masquerades as "Corporate Social Responsibility". I *Strategic Direction*, 19 (6): 31-35 (Tilsvare pdfversjon s. 1-9 http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Corporate%20Socialism.pdf)
- Lencioni, P. (2002): "Make Your Values Mean Something". I *Harvard Business Review*, Juli: 113-117
- Maignan, I., O. C. Ferrell og G. T. M. Hult (1999): "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits". I *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 455-469
- McAlister D. T. og L. Ferrell (2002): "The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy". I *European Journal of Marketing*, 36 (5/6): 689-705
- Meling, C. (2002): *Stakeholderdialog som verktøy i utøvelse av bedrifters samfunnsansvar*. Rapport nr. 3/2002, NTNU
- Meling, C. og Jenssen, S. A. (2002): *Fra veldedighet til nødvendighet. En introduksjon til begrepet bedrifters samfunnsansvar*. Rapport nr 2/2002, NTNU
- Metzler, M. S. (2001): "Responding to the Legitimacy Problems of Big Tobacco: An Analysis of the "People of Philip Morris" Image Advertising Campaign". I *Communication Quarterly*, 49 (4): 366-381
- Miles, M. B. og A. M. Huberman (1994). *An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moir, L. og R. J. Taffler (2004): "Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in th U.K.". I *Journal of Business Ethics*, 54: 149-161
- Morsing, M. (2003): "Conspicuous Responsibility: Communicating Responsibility – to Whom?". I M. Morsing og C. Thyssen (red.): *Corporate Values and Responsibility*. København: Samfundslitteratur.

- Morsing, M. og M. Schultz (2006). "Stakeholder Communication Strategies". I M. Morsing og S. C. Beckmann (red.): *Strategic CSR Communication*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Nafstad, P. (1996). *Europeisk filosofi. Med retningslinjer innenfor nyere sosialfilosofi*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Parsons, T. (1956): "Suggestions for a Sociological Approach for the Theory of Organizations-I". I *Administrative Science Quarterly*, 1 (1): 63-85
- Porter, M. E. og M. R. Kramer (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". I *Harvard Business Review*: 5-16
- Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Rimel, R. W. (1999): "Strategic Philanthropy: Pew's Approach to Matching Needs with Resources". I *Health Affairs*, 18 (3): 228-233
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og transaksjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Saia, D. H., A. B. Carroll og A. K. Bucholtz (2003): "Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity "Begins at Home"". I *Business and Society*, 42: 169-201
- Seifert, B., S. A. Morris og B. R. Bartkus (2003): "Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of the Corporate Philanthropy". I *Journal of Business Ethics*, 45: 195-211
- Skirbekk, G. og N. Gilje (1996a). *Filosofihistorie 1. Fra antikken til opplysningstiden*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skirbekk, G. og N. Gilje (1996b). *Filosofihistorie 2. Fra opplysningstiden til modernismen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smith, C. (1994): "The New Corporate Philanthropy". I *Harvard Business Review*, mai/juni: 105-116
- Sørensen, B. A. og Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Turban, D. B. og D. W. Greening (1996): "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees". I *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672

Våland, T. I. (2006): "Omdømmesikring". I *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*, 9 (1): 109-114

Williams, R. J. og J. D. Barnett (2000): "Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link?". I *Journal of Business Ethics*, 26: 341-350

Avisartikler

Aftenposten, 17. mars 2007: "Samfunnets nye støtter".
<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1694368.ece>

Dagbladet, 24. mars 2006: "Gilde gir ekstra stor erstatning".

Nettavisen, 21. juni 2006: "Røkke gir bort 25 goodwill millioner".
<http://pub.tv2.no/nettavisen/na24/naeringsliv/article664921.ece>;

Nettavisen, 29. desember.2006: "Fredriksens kone død".
<http://pub.tv2.no/nettavisen/na24/naeringsliv/article846757.ece>;

Nordlys, 5. juli 2006: "Næringslivet som "samfunnets støtter"" av Arild Væraas.
<http://www.nordlys.no/debatt/kronikk/article2180278.ece>

Tromsøflaket, 29. april.2007: "Forskningsstiftelse i bursdagsgave"
<http://uit.no/nyheter/tromsoflaket/4172>

Internet

http://www.apeland.no/nyheter/2006/Omdomme2006_nyhetsbrev_screen.pdf

<http://www.hydro.com/no/Globalt-engasjement/Globalt-samarbeid/Amnesty-International-Norge/>

<http://www.hydro.com/no/Globalt-engasjement/Samfunn/Sosiale-investeringer/>

<http://www.microsoft.com/norge/about/society/redcross.msp>

http://www.shell.com/home/content/no-no/about_shell/shellisamfunnet/stotte.html

VEDLEGG - INTERVJUGUIDE

Intervjuguiden tar sikte på å få besvart spørsmål knyttet til bedriftenes samfunnsansvar og pengedonasjoner. Først fokuserer den på samfunnsansvar og spørsmål som skal gi svar på om bedriften selv mener de opptrer samfunnsansvarlig, og om dette er noe som betyr mye for bedriften. Deretter belyses årsaker til at bedriften donerer penger til veldedige formål. Skyldes dette filantropi eller egeninteresse? Spørsmålene i intervjuguiden deles inn i hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål markeres med pil, og i flere tilfeller vil disse spørsmålene avhenge av informantens svar.

SPØRSMÅL OM SAMFUNNSANSVAR

1. Hva gjør dere for samfunnet utover selve kjernevirksomheten i bedriften?

- Hvilke konkrete handlinger når det gjelder å ivareta samfunnsansvar har dere tatt i bruk?
- Er dette noe dere har holdt på med lenge?
- Kan du si litt mer om hva samfunnsansvar hos dere går ut på?

2. Er samfunnsansvar noe dere er opptatt av i bedriften?

- Hvor mye betyr det for dere å ta samfunnsansvar? Hvor viktig er det for bedriften å ta ansvar for samfunnet? Er samfunnsansvar noe hele bedriften er bevisst på?
- Er samfunnsansvar noe dere jobber mye med i bedriften?

3. Er samfunnsansvar noe dere er blitt mer opptatt av med årene?

- Når vil du si at dere for alvor startet med å tenke samfunnsansvar?
- Hva var det som fikk dere til å tenke samfunnsansvar i større grad?

4. Er dette noe dere også kommuniserer ut til samfunnet?

Hvis ja

- Hvordan kommuniseres dette ut til samfunnet?
- Hvor viktig er det for bedriften å kommunisere dette ut til samfunnet?

Hvis nei

- ➡ Hvorfor ikke?

SPØRSMÅL OM PENGEDONASJONER

Kommentar til informantene fra overgangen til temaet pengedonasjoner: *Nå vil jeg gå over til å snakke om pengedonasjoner. Med pengedonasjoner mener jeg her pengegaver uten krav om noen form for motytelser fra mottaker organisasjonen. Det er her snakk om pengedonasjoner til veldedige formål som for eksempel humanitære organisasjoner og aksjoner, hjelpeorganisasjoner, helseorganisasjoner, utdanning og forskning, velferdsforeninger, religiøse organisasjoner, miljøorganisasjoner, kunst og kultur foreninger, amatøriddrett osv. Det dreier seg her altså om frivillige nullprofitt organisasjoner. Du kan samtidig se bort fra politiske partier.*

1. Donerer dere pengegaver til veldedige formål?**Hvis ja**

- ➡ Er det snakk om giverprogrammer?
- ➡ Er dette noe dere har holdt på med lenge? *Er det snakk om en tradisjon i bedriften?*
- ➡ Er det snakk om store beløp? *Er det for eksempel beløp i 10 000 kroners klassen, 100 000 kroners klassen eller i million klassen?*
- ➡ Er pengedonasjoner den beste måten å bidra til samfunnet på? Er pengedonasjoner den enkleste måten å bidra samfunnet på?
- ➡ Vil du si at pengegavene har økt betydelig i krone og øre i løpet av de siste årene? *Er det for eksempel snakk om økning i 10 000 kroners klassen, 100 000 kroners klassen eller i million klassen?*

Hvis ja

- ➡ Hva tror du denne økningen skyldes?
- ➡ Er pengedonasjoner noe dere ble mer bevisst på etter at dere begynte å tenke samfunnsansvar? *Eller er pengedonasjoner noe dere holdt på med også før dere begynte å tenke samfunnsansvar?*

Hvis nei

- ➡ Kan du si noe om hvorfor dere ikke donerer penger?

2. **Synes du at dere har noe igjen for å donere penger til veldedige formål av denne typen?**

Hvis ja

- Hva får dere igjen for å donere penger til slike veldedige formål? *Kan du gi noen konkrete eksempler?*
- Synes du at dette kompenserer fullt ut for verdien av alle pengegavene dere gir?
- Regner dere på forhånd med å ha noe igjen for disse pengedonasjonene?

Hvis ja

- Vil du si at dette er av avgjørende betydning for hvorvidt dere velger å donere penger eller ikke?

Hvis ja

- På hvilken måte har det betydning for hvorvidt dere velger å donere penger?

Hvis nei

- Dere vurderer med andre ord ikke på forhånd mulighetene for å få noe igjen ved å donere penger?

Hvis nei

- Å kunne få noe igjen for å donere penger er med andre ord ikke avgjørende for hvorvidt dere velger å gi pengestøtte til veldedige organisasjoner?

Hvis nei

- Du sier at å kunne få noe igjen er ikke avgjørende for om dere donerer penger. Er det likevel slik at du tror dere kan få noe igjen for det?

▼ **Hvis nei eller lite**

- Du kan med andre ord ikke se at det er noe å hente på å donere penger til veldedige formål?

Hvis nei

- Hva er det da som får dere til å donere penger?

3. Er pengegivene dere gir på noen måte med på å støtte opp om bedriftens forretningsmål?

Hvis ja

- På hvilken måte støtter de opp om bedriftens forretningsmål?

Hvis nei

- Så pengegivene dere gir er altså uten betydning for bedriftens forretningsmål?

4. Hvilke kriterier går dere etter når dere gir pengegaver?

- Hvordan velger dere hvem som får støtte. *Og hvordan velger dere hvem som ikke får støtte?*
- Hvilke egenskaper ved mottakerorganisasjon ser dere etter når dere skal gi pengestøtte? *Er det for eksempel de som har lite fra før? Eller ser dere etter andre forhold? Gir dere mest til lokale, nasjonale eller globale organisasjoner?*
- Hvor viktig er valget av formål når dere gir pengestøtte? *Hvilke typer av veldedige formål foretrekker dere å gi penger til? Humanitære, helse, amatøriddrett, utdanning og forskning, miljø, kunst og kultur osv?*
- Skjer tildelingen etter søknad fra den enkelte veldedige organisasjon? *Eller tas det initiativ internt i bedriften med tanke på hvem som skal få tildelt pengestøtte?*
- Hvem i bedriften er det som avgjør hvem som skal få støtte? *Hvor høyt i organisasjonen går dette ansvaret? Hvor mange er med på å ta denne avgjørelsen?*
- Hender det at denne tildelingen skjer gjennom bekjentskaper? *Er det snakk om veldedige organisasjoner dere har gitt pengestøtte til over flere år? Er det snakk om veldedige organisasjoner dere etter hvert har knyttet sterke bånd til?*

5. Er mottakerorganisasjonene på noen måte knyttet til bedriftens forretningsinteresser?

Hvis ja

- På hvilken måte er de knyttet til bedriftens forretningsinteresser?

6. **Har disse pengegavene noe med omdømmebygging å gjøre?**
7. **Vet du om det er vanlig for bedrifter i samme bransje som dere å gi pengestøtte som en del av det å ivareta samfunnsansvaret?**

Hvis ja

- Hvilke organisasjoner snakker vi da om?
- Har dette vært av avgjørende betydning for deres egen beslutning om å gi pengestøtte?

Hvis nei

- Tror du det er vanlig også blant andre bedrifter i deres bransje å donere penger som en del av det å ivareta samfunnsansvaret?
- Har denne antakelsen vært av avgjørende betydning for deres egen beslutning om å gi pengestøtte?

8. **Tror du pengedonasjoner er noe dere kommer til å fortsette med i samme grad lengre frem i tid?**