



KOMMUNISERT, MEN IKKE PRAKTISERT?

En studie av forsøkene på å implementere Corporate Social Responsibility i Posten Norge

Camilla Abrahamsen

Mastergradsoppgave i Organisasjon og ledelse, STV-3903

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for Statsvitenskap

Universitetet i Tromsø

28.05.2009

Forord

Nå er jeg ferdig med masteroppgaven, og det kan trygt sies å ha vært en lang og lærerik prosess. Oppgaven har gitt meg mange positive opplevelser og utfordringer, men også noen søvnløse netter.

Underveis i prosessen er det mange som har bidratt, og som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke min veileder Kjell Arne Røvik, både for gode råd, kjappe tilbakemeldinger og ikke minst inspirasjon underveis i prosjektet. Mine informanter fortjener også en stor takk, spesielt vil jeg trekke frem mine nøkkelinformanter: Roger Hauklien og Karin Gjerde i Posten Norge AS. Uten informantene hadde det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Jeg vil også takke Anette, Eva og Astrid for korrekturlesning og gode innspill underveis.

Takk til folket på lesesalen, og kullet mitt som har bidratt til mange gode avbrekk i skriveprosessen.

Den største takken går til min familie og mine venner, som hele tiden har hatt troen på gjennomføringen av dette prosjektet, selv om undertegnede har tvilt. Hadde det ikke vært for dere hadde veien vært så mye lenger.

Camilla

Tromsø 28.05.2009

Innhold

1.0 BAKGRUNN, TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 Presentasjon av utvalgt bedrift: Posten Norge AS	2
1.2 Begrepsavklaring og avgrensning	4
1.3 Formål	4
1.4 Problemstilling	6
1.5 Tidsavgrensning for avhandlingen	7
1.6 Disposisjon	7
2.0 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): EN DIFFUS ORGANISASJONSSIDE MED STORT FORTOLKNINGSROM	9
2.1 Social Responsibilities fire sfærer	11
2.2 CSR: altruistisk, etisk eller strategisk motivert?	12
2.3 Stakeholder- perspektivet kontra shareholder- perspektivet	14
3.0 METODE OG DATA	16
3.1 Valg av metode og design	16
3.2 Bakgrunn for valg av metode	16
3.3 Case	17
3.4 Prosjektet Ytre Miljø og Klima (YMK-prosjektet)	18
3.5 Prosjektet Integrering og Mangfold (IM-prosjektet)	18
3.6 En kombinert datainnsamling	19
3.7 Dokumentanalyse	20
3.7.1 Fremgangsmåte for innsamling av datamaterialet ved dokumentanalyse	21
3.7.2 Gjennomføring av intervju	21
3.8 Etiske dilemma	24
3.9 Kvaliteten i forskningen – troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	25
4.0 TEORETISKE RAMMEVERK – TRE PERSPEKTIVER	29
4.1 Garbage-Can-modellen	30
4.2 Oversettelsesutfall	31
4.3 Det rasjonelle perspektivet	32
4.4 Det institusjonelle perspektivet	36
4.5 Det nyinstitusjonelle perspektivet	39
4.6 Operasjonaliserte forventninger til CSRs fasemessige forløp i organisasjonen	43
5.0 PRESENTASJON AV FUNN	45
5.1 Initiativ og drivkrefter for de to CSR-inspirerte tiltakene	45
5.2 Fase 2: CSR blir synliggjort i organisasjonen	47
5.3 Bakgrunn, forløp og midlertidig utfall: YMK-prosjektet	48

5.4 Bakgrunn, forløp og foreløpig utfall av IM-prosjektet	53
5.5 Oppsummering av de to CSR-inspirerte prosjektene i Posten: bakgrunn, forløp og utfall	57
5.5.1 CSR-prosjektene strukturelle fotavtrykk i Posten	58
6.0 ANALYSE	62
6.1 Forskningsspørsmål 1: Initiativ og drivkrefter for implementering?	63
6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har implementeringens forløp foregått?	69
6.3 Forskningsspørsmål 3: Hva er foreløpig utfall av implementeringen?	74
6.4 Geoffrey P. Lantos definisjoner av samfunnsansvar	78
7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	79
LITTERATURLISTE	84

1.0 BAKGRUNN, TEMA OG PROBLEMSTILLING

Denne avhandlingen fokuserer på hva som skjer og har skjedd når en norsk organisasjon forsøker å implementere tidsriktige ideer som det å være en samfunnsansvarlig virksomhet. Avhandlingen tar for seg hvordan en virksomhet velger å materialisere og implementere en tidsriktig organisasjonsidé.

En bedrifts hovedansvar er å bidra til verdiskapning, det vil si å drive lønnsom produksjon av varer og tjenester samt tilby arbeidsplasser. Innen organisasjonsfeltet og næringslivet finnes det i dag en enighet om at bedrifter har et ansvar som overskrider det å skulle tilfredsstille eiere og aksjonærer gjennom best mulig bunnlinje. Altså at bedrifter har et ansvar ovenfor samfunn og miljø som går utover det å skape økonomiske verdier og følge lovene til de områdene de opererer i Archie Carroll (1991) fremmer fire ansvarsområder for bedrifter: det økonomiske, det juridiske, det etiske og det filantropiske ansvaret. Det økonomiske og det juridiske ansvaret, er et ansvar enhver virksomhet har og må ta. Det etiske ansvaret derimot, handler om å ta hensyn til miljøet og de sosiale konsekvenser av virksomhetens arbeid. Særlig viktig er det å opptre med respekt og rimelighet i forhold til de interessenter og forventninger eiere, ansatte, kunder og lokalsamfunnet har. Det filantropiske ansvaret går utover de forventningene som er knyttet til bedriftens forretningsmessige aktiviteter, og omfatter bedriftens engasjement i kulturelle aktiviteter, som sponing av idrett og ytelser til veldedige formål (Carroll 1991).

I dag kan man merke seg et stadig strengere krav fra omgivelsene til at bedrifter bør ta et ansvar som går utover økonomisk fortjeneste, nemlig et krav om at bedrifter har et samfunnsansvar. Begrepet bedrifters samfunnsansvar, eller *Corporate Social Responsibility*, (CSR)¹ som er den vanligste engelske betegnelsen, er i dag blitt et kjent begrep både i akademia og i næringslivet. Begrepet CSR har vokst frem samtidig med diskusjonen om etikk i næringslivet. I et globalt samfunn opplever bedrifter nå et sterkere press og krav fra sine omgivelser i hvorledes virksomheten bør drives på mer samfunnsansvarlig vis.

Denne avhandlingen søker å gi et innblikk i hvordan en bedrift forsøker å implementere og operasjonalisere en kompleks organisasjonsoppskrift som CSR. Besvarelsen er et forsøk på å

¹ Videre referert til som CSR

avdekke hva som skjer i de ulike faser fra virksomheten bestemmer seg for å adoptere CSR- og videre til at man kan se konseptets skjebne i organisasjonen.

1.1 Presentasjon av utvalgt bedrift: Posten Norge AS

Jeg valgte Posten Norge AS² ettersom bedriften er statlig eid og jeg hadde derfor forventninger til at bedriften ville merke et sterkere press til å ta et aktivt samfunnsansvar. Mine forventninger var basert på at Norge er en velferdsstat som baserer seg på sosialdemokratiske verdier, samt mer konkret på stortingsmeldingen om bedrifters samfunnsansvar fra januar 2009.

Posten er mer enn en ordinær kommersiell bedrift, noe som gjør den spesielt interessant å studere. Posten er tildelt en konsesjon, altså en tillatelse fra offentlige myndigheter for å bedrive sin virksomhet. *”Formålet med konsesjonen er å sikre et landsdekkende tilbud med formidling av leveringspliktige tjenester til rimelig pris og til god kvalitet. Konsesjonen gir Posten enerett til formidling av lukket, adressert brevpost med vekt inntil 50 gram og med pris inntil to og en halv ganger grunntaksten for et innenriks prioritert brev innenfor første vektklasse (20 gram)”*³. Med dette menes det at Posten har et ansvar utover sin egen virksomhets fortjeneste, samtidig som det er påkrevd at virksomheten følger konsesjonen den er i besittelse av.

Posten er en av Norges største statlige bedrifter, og er et aksjeselskap som eies 100 prosent av staten ved Samferdselsdepartementet. Posten har ansvar for postgangen i Norge, og driver også blant annet godsfrakt. Selskapet driver sin virksomhet over hele landet og har også ekspandert til Finland, Sverige og Danmark⁴. Videre er Posten en viktig del av samfunnets infrastruktur, og selskapet er den største arbeidsplassen i Norge målt i antall ansatte. Konsernet hadde driftsinntekter på 27 400 millioner i 2007, og antall årsverk var 21 640 per 31.12 2006 (Årsrapport 2007).

Samtidig ble denne organisasjonen et ytterligere interessant case å studere, når det i år kom en stortingsmelding om CSR. I januar 2009 kom stortingsmeldingen ved navn *”Næringslivets*

² Videre referert til som Posten

³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/post/postens-konsesjon.html?id=440601>

⁴ <http://www.posten.no/Om+Posten>.

samfunnsansvar i en global økonomi” (St.meld.nr.10.)⁵. Det at regjeringen kom med denne stortingsmeldingen ga meg forventninger om at Posten ville føle et sterkere press fra sine eiere, som er representert ved staten, til å materialisere og implementere CSR. En stortingsmelding om bedrifters samfunnsansvar kan antas å ville kunne bidra til et ytterligere fokus på CSR blant norske bedrifter. Stortingsmeldingen i seg selv vil ikke bli gjennomgått eller brakt ytterligere inn i denne avhandlingen, men heller ses som et bidrag til at CSR er et tema som opptar staten- den utvalgte bedriftens eier her i Norge.

På bakgrunn av at Posten er en statlig eid bedrift, og at staten selv har kommet ut med en stortingsmelding vedrørende næringslivets samfunnsansvar så jeg det som svært interessant å se hvordan Posten har implementert CSR i sin virksomhetsstyring. ”Virksomhetsstyring” avgrenses i denne avhandlingen til å gjelde hvordan bedriften driver sin virksomhet gjennom struktur og rutiner.

I juni 2002 gikk Posten som den første store bedriften i Norge, inn i samarbeidsavtalen om Inkluderende Arbeidsliv^{6 7}. IA-avtalen vil bli inkludert i denne avhandlingen ettersom den viser til forpliktelser bedriften har inngått når det kommer til arbeid på integrering og mangfold. Et av CSR-prosjektene i Posten er basert på nettopp integrering og mangfold, og blir beskrevet som noe nytt i organisasjonen, på tross av det faktum at denne type arbeid er noe bedriften har forpliktet seg til i forkant, gjennom inngåelse av IA-avtalen, altså før implementeringen av CSR-prosjektet.

IA-samarbeidet er et samarbeid mellom Staten og næringslivet, og er et virkemiddel for å nå overordnede mål angående sysselsettings-, arbeidsmiljø- og inkluderingspolitikken i Norge. Etter evaluering av Intensjonsavtalen i 2005, ble partene enige om å ha større fokus på inkludering og rekruttering av personer med redusert funksjonsevne, samt andre grupper som har problemer med å få innpass i arbeidslivet. I Intensjonsavtalen 2006-2009 fra 2005⁸ om et mer inkluderende arbeidsliv fremmes det at en særlig utfordring når det kommer til et inkluderende arbeidsliv ikke bare er inkludering av personer med redusert funksjonsevne, men også inkludering av andre grupper som har problemer med å få innpass i arbeidslivet.

⁵ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-.html?id=542966>).

⁶ Videre referert til som IA-avtalen

⁷ <http://www.postennorge.no/Konsernet/etikk+og+verdier/IA>.

⁸ Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009, regjeringen.no.

Man er dessuten enige om at IA-avtalen kan være et virkemiddel for å motvirke diskriminering i arbeidslivet generelt⁹.

Gjennom IA-avtalen forplikter partene seg til å arbeide målrettet for et godt arbeidsmiljø, hvor toleranse og mangfold skal vektlegges. Partene forplikter seg også til å arbeide med å forebygge diskriminering for eksempel på bakgrunn av kjønn, alder, etnisitet eller funksjonsevne¹⁰.

1.2 Begrepsavklaring og avgrensning

CSR er et fenomen som diskuteres i næringslivet og i akademia, og det finnes ulike definisjoner på fenomenet. Jeg vil her tydeliggjøre hvordan denne avhandlingen definerer samfunnsansvar. Jeg har valgt hvordan EU-kommisjonen definerte CSR i et "Green Paper" med navn "*Promoting a European framework for corporate social responsibility*" som kom ut i 2001 "[CSR] a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis"¹¹.

Samfunnsansvar defineres dermed som et ansvar som blir tatt utover det organisasjonen er lovpålagt. Samfunnsansvar er altså virksomhet foretatt av organisasjonen som går utover norske lover og regelverk som organisasjonen er nødt til å følge for å være lovlydige (Kakabadse og Kakabadse 2007). Denne definisjonen foreslår at tiltak utover det lovpålagte er basert på en grad av frivillighet fra organisasjonenes side, hvor organisasjoner selv velger å ta et ansvar utover det de er pålagt gjennom lover og regler. Et slikt ansvar kan bli sett på som et ønske fra organisasjonens side om å handle mer etisk i forhold til sine omgivelser.

1.3 Formål

Formålet i denne avhandlingen er å avdekke de faser en organisasjon går gjennom fra den bestemmer seg for å adoptere ulike elementer av CSR, og til at man kan se konseptets skjebne i organisasjonen. Det vil dessuten vurderes hvorvidt det kommuniserte samfunnsansvar i Posten er implementert i bedriftenes strukturer og rutiner. Med et kommunisert samfunnsansvar menes her hvilket bilde av organisasjonen de legger vekt på å formidle i sin utadrettede kommunikasjon, blant annet på Postens hjemmesider. Omgivelsenes bedømmelse

⁹ Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009, regjeringen.no.

¹⁰ Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009, regjeringen.no.

¹¹ http://www.jussempir.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf

er avgjørende for organisasjonens omdømme. Omdømme blir beskrevet av Væraas som: *"summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen"* (Væraas 2004: 63). Det er derfor både interessant og viktig å studere hvordan virksomheten kommuniserer sitt samfunnsansvar.

Avhandlingen vil ta for seg hvorvidt og eventuelt hvordan, CSR har festet seg i Posten. Fokuset i oppgaven vil være på i hvilken grad, og eventuelt hvordan, CSR er blitt materialisert og implementert. Relevante spørsmål er: Har CSR festet seg i organisasjonens kjernevirksomhet? Med andre ord, har CSR blitt implementert og materialisert i organisasjonens kjernevirksomhet; dens struktur og daglige rutiner. Eller er den kanskje snarere blitt en form for fasadepussing, noe som ledere snakker høyt om i festtaler, men som ikke har trengt ned i Postens praksisplan? Avhandlingen vil se på hva organisasjonen hevder er bakgrunnen for sine to CSR-inspirerte prosjekter. Hva har vært drivkreftene bak interessen for å adoptere CSR- elementer i organisasjonen?

Det økende fokuset på CSR kan legge press på bedrifter om å implementere CSR i organisasjonen. Hvordan velger bedrifter å besvare dette kravet om utvidet ansvar fra omgivelsene? En organisasjon kan kommunisere utad at den tar samfunnsansvar, uten at dette nødvendigvis gjenspeiler seg i bedriftens struktur og rutiner. Posten kommuniserer utad gjennom sine hjemmesider og årsrapporter, at den tar samfunnsansvar. For å kunne si noe om hvorvidt bedriftens samfunnsansvar er ivaretatt, vil jeg stille som operasjonelt kriterium til at dette uttalte samfunnsansvaret må være nedfelt og reflektert i organisasjonens struktur og rutiner. CSR kan være nedfelt i en organisasjons struktur uten at dette nødvendigvis påvirker organisasjonens rutiner. En kan også oppleve at der finnes rutiner på CSR, uten at dette nødvendigvis kommer til syne i et organisasjonskart. Denne avhandlingen setter derimot krav til at CSR både kommer til synet i organisasjonens struktur og i dens rutiner for å kunne sies å være implementert. Det må med andre ord være forankret i virksomhetens praksisfelt. CSR kan være synlig i strukturen ved at bedriften har egne enheter i organisasjonen som arbeider med samfunnsansvar. For å kunne hevde at CSR er implementert og materialisert bør det også være etablert faste rutiner på samfunnsansvar i bedriften. Hvis det eksisterer klare retningslinjer når det kommer til struktur og rutiner innad i organisasjonen vil dette kunne være en indikasjon på at det er et samsvar mellom kommunisert ansvar og faktiske tatt ansvar i organisasjonen. Med andre ord, at det ikke er "løse koplinger" mellom prat og praksis (Meyer og Rowan 1977; Brunsson 1989). Gjennom undersøkelse av Postens struktur og

rutiner må vi altså kunne få bekreftet eller avkreftet om organisasjonen faktisk utøver samfunnsansvar.

For å kunne analysere organisasjonens struktur, tas det utgangspunkt i virksomhetens organisasjonskart. Struktur avgrenses i denne avhandlingen til bedriftens faktiske struktur, som bedriftens organisasjonskart og bedriftens eksisterende enheter og avdelinger. En formell struktur har dels en vertikal dimensjon (den hierarkiske formelle arbeidsdelingen) og dels en horisontal dimensjon (den formelle arbeidsdelingen mellom organisatoriske enheter på samme hierarkiske nivå) (Christensen, Læg Reid, Rosness, Røvik 2004). Finnes det for eksempel særskilte organisatoriske enheter for samfunnsansvar i virksomheten? Har bedriften etablerte stillinger som eksplisitt arbeider med bedriftens samfunnsansvar?

Bedriftens rutiner defineres her som daglige gjøremål i bedriften, som for eksempel faste rapporteringssystemer. Her vil jeg blant annet undersøke om organisasjonen har egne rapporteringssystemer på samfunnsansvar. Det blir også interessant å se hvorvidt organisasjonen har utviklet og materialisert faste rapporterings rutiner i forhold til samfunnsansvar. For at samfunnsansvar skal være materialisert i organisasjonen må altså samfunnsansvar være nevnt i organisasjonens regler og rutiner. Implementering av CSR-inspirerte tiltak vil kunne antas å kreve nye rutiner i organisasjonen eller omlegging av gamle rutiner, med andre ord resultere i en form for endring av organisasjonens struktur og rutiner.

1.4 Problemstilling

I denne avhandlingen fokuseres det på en organisasjon som har utmerket seg når det kommer til å ta ansvar utover egen fortjeneste. Posten har mottatt priser for samfunnsansvar, blant annet Mangfoldsprisen i 2005, for sitt arbeid for inkludering av ansatte med minoritetsbakgrunn. Posten har også mottatt Miljøprisen Glassbjørnen to ganger, for miljøtiltak iverksatt av virksomheten. Ved å oppnå disse prisene har Posten utmerket seg som en bedrift som tar samfunnsansvar.

Posten kommuniserer utad at den tar samfunnsansvar i sin virksomhetsstyring. Det er derfor naturlig å knytte problemstillingen opp mot hvordan dette gjenspeiles i praksisfeltet, det vil si i virksomhetens strukturer og rutiner.

Problemstilling: I hvilken grad og eventuelt hvordan har Posten Norge **materialisert**- det vil si **implementert** organisasjonsideen

Corporate Social Responsibility (CSR) til sin virksomhet?

Forskningsspørsmål 1: Hva var bakgrunn for at Posten gikk i gang med de to CSR- inspirerte prosjektene?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har implementeringen av prosjektene forløpt?

Forskningsspørsmål 3: Hva er forløpig utfall av CSR-satsingen?

1.5 Tidsavgrensning for avhandlingen

Selv om Posten utad har kommunisert at man er "samfunnsansvarlig" i flere år, har jeg valgt det året arbeidet med CSR-prosjektene i Posten begynte som startpunkt for min studie. Initiativfasen blir delt opp i to faser¹². En kan se to faser når det kommer til implementeringen av CSR. Første fase er arbeidet mot materialiseringen av CSR. Denne perioden preges av initiativ for implementering. Fase to er etter selve implementeringen, hvor CSR blir synliggjort i virksomhetens struktur. Fasenes inndeling er basert på informantenes opplysninger om når initiativ om CSR kom i bedriften. I følge informantene startet fase en i september/oktober 2006. Fase en er arbeidet mot konsernledelsesvedtakene om implementeringen av CSR høsten 2007, og fase to omfatter tidsperioden fra vedtakene ble innført høsten 2007, fram til våren 2009 når denne avhandlingen leveres. Tidsrommet er valgt fordi disse konsernledelsesvedtakene førte til at bedriften spisset sitt samfunnsansvar på to satsingsområder; a) ytre miljø og klima, b) integrering og mangfold. Informantene bekreftet også at det var etter disse vedtakene bedriften begynte å jobbe mer aktivt med samfunnsansvar. Det er de to satsingsområdene ytre miljø og klima samt integrering og mangfold som blir undersøkt i forhold til avhandlingens tre forskningsspørsmål.

1.6 Disposisjon

I kapitlet som følger gjør jeg kort rede for denne avhandlingens syn på CSR som en moderne organisasjonsidé, Carrolls (1991) definisjon av CSRs innhold, og Lantos og Cooks (2003) tre ulike definisjoner av CSR. Kapittel 3 omhandler valg av metode og data. Her vil jeg redegjøre for fremgangsmåten for innsamling av data, forskningsdesign, dokumentanalyse og andre informasjonskilder, før jeg oppsummerer kapitlet med å vurdere kvaliteten i min forskning. I kapittel 4 beskriver jeg de teoretiske rammene som ligger til grunn for min

¹² Med "faser" menes her tidsperioder.

analyse, og ut fra disse rammene vil jeg utlede operasjonaliserte forventninger til funn i det empiriske materialet. Kapittel 5 omhandler presentasjon av funn, der initiativ og bakgrunn vil presenteres med utgangspunkt i *Garbage-Can-modellen* (March og Olsen 1976). Funnene fra kapittel 5 er hva som vil ligge til grunn for analysen som følger i kapittel 6, hvor disse analyseres med utgangspunkt i de operasjonaliserte forventningene som ble presentert i kapittel 4. Konklusjoner og oppsummering er fokuset i det avsluttende kapittel 7. Her vil jeg også ta stilling til hvorvidt det er mulig å overføre mine funn basert på mine resultater. Jeg vil avslutte med å foreslå tema som kan være aktuelle å forske videre på.

2.0 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): EN DIFFUS ORGANISASJONSSIDE MED STORT FORTOLKNINGSROM

Denne avhandlingen handler som tidligere nevnt om hvordan en norsk bedrift velger å implementere en moderne organisasjonsoppskrift. Den moderne oppskriften som er valgt for denne besvarelsen er CSR – bedrifters samfunnsansvar. I følgende avsnitt vil jeg først forklare hvordan denne avhandlingen ser på CSR som en moderne organisasjonsidé. I forståelsen av CSR som en moderne organisasjonsoppskrift har jeg valgt å legge Røviks mer generelle definisjon av populære organisasjonsoppskrifter til grunn: ”Populære organisasjonsoppskrifter er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle ideer” (Røvik 1998: 151).

Først vil jeg trekke frem Bender og Van Veens syn på hvordan moderne fenomener og oppskrifter ofte bærer preg av tvetydighet (2001). Jeg vil også trekke frem Røviks forskning på moderne organisasjonsoppskrifter og hvor Røvik identifiserer ”håndteringen av organisasjoners samfunnsansvar” som en av samtidens moderne ideer i sin forskning i boken ”Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon” (Røvik 2007).

For å forstå hva CSR er, vil jeg først ta utgangspunkt i Archie Carrolls (1991) fire sfærer for bedrifters ansvar, som vil gi oss et innblikk i hva som kan bli sett som bedrifters ansvarsområder, etterfulgt av Lantos og Cookes (2003) tre ulike definisjoner av CSR. Lantos og Cooke (2003) gir tre gjensidige utelukkende definisjoner på CSR, og hva som kan være motivasjon for implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene. Gjennom en redegjørelse av ulike syn på CSR vil man kunne få innsikt i kompleksiteten rundt begrepet ”bedrifters samfunnsansvar”.

I følge Bender og Van Veen, gir populære organisasjonsideer ofte et stort rom for lokal fortolkning når de skal implementeres. Bender og Van Veen skriver om hvordan moderne organisasjonsideer ofte er tvetydige, og dermed åpner for en stor grad av frihet til organisasjoners egen tolkning (Benders og Van Veen 2001). Benders og Van Veen bruker begrepet ”Interpreative Viability” når det kommer til moderne konsepters fortolkningsrom. Gjennom å gi rom for lokal fortolkning, bidrar dette til at ideen er mer levedyktig, samt at

dens tvetydighet øker dens nedslagsfelt. Moderne konsepter bærer ofte preg av å mangle materielle komponenter, dette bidrar til at virksomheter som ønsker å implementere fenomenet, kan velge de elementer ved ideen som appellerer til den enkelte organisasjon (Benders og Van Veen 2001). ”*Interpretative viability allows for the possibility of different interpretations and uses of a concept*” (Benders og Van Veen 2001: 39). Ved at moderne ideer gir rom for lokal fortolkning bidrar dette til at ideen blir mer brukervennlig. Dette fordi hver organisasjon kan velge hvilke elementer av ideen man ønsker å implementere. Røvik forklarer også at gjennom å være immaterielle ideer har moderne oppskrifter en mulighet til å ”flyte” fra organisasjon til organisasjon (Røvik 1998).

Samfunnsansvar – en moderne idé

Diskusjonen rundt bedrifters samfunnsansvar er ikke ny, men temaet har fra midten av 1990-tallet fått fornyet aktualitet internasjonalt så vel som i Norge (Carson og Kosberg 2003).

Røvik identifiserer ”*håndteringen av organisasjoners samfunnsansvar*” som en av samtidens moderne ideer og oppmerksomheten rundt bedrifters samfunnsansvar har hatt en tydelig økning like etter tusenårsskifte (Røvik 2007). Dette kommer til uttrykk i ny og omfattende litteratur på temaet, blant annet ved opprettelsen av flere internasjonale tidsskrifter som, enten utlukkende omhandler eller i hovedsak har fokus på CSR. Stadig flere kjente managementtenkere har kommet med publikasjoner på organisasjoners samfunnsansvar. Dette bidrar naturligvis til å autorisere CSR som et aktuelt tema (Røvik 2007). Vi ser også autorisering av CSR gjennom etablering av ordinære fag og etter- og videreutdanningstilbud på temaet CSR. Det har dessuten blitt opprettet vitenskapelige stillinger på temaet, og vi ser at bedrifter stadig følger etter ved å ha egne enheter og/eller ansatte med fokus på bedriftens samfunnsansvar (Røvik 2007). Samtidig ser vi at CSR har blitt autorisert av internasjonale og nasjonale politiske organer og regulerende myndigheter. EU satte CSR tungt på dagsorden like over tusenårsskiftet i ”Grønnboka” fra juni 2001. Både FN og Verdensbanken har lansert programmer som går på bedrifters samfunnsansvar. Det har også blitt laget frivillige standarder av International Organization and Standardization (ISO) når det kommer til samfunnsansvarlighet (Røvik 2007). Vi ser derfor at tunge internasjonale organisasjoner bidrar til autoriseringen av CSR som tema etter tusenårsskiftet.

Røvik skisserer fire hovedgrunner for hvorfor CSR har blitt en moderne organisasjonsidé. Globalisering av økonomien har ført til at bedrifter nå stadig arbeider over landegrensener, hvor bedrifter kan oppleve at lover om menneskerettigheter, samt arbeiderforhold kan variere.

Hovedgrunn nummer to er den stadige økningen av publiseringer på temaet. Den tredje grunnen er politiske organer, både internasjonale og nasjonale sitt fokus på CSR. Til slutt vektlegger Røvik at det kan være dyrt å la være. At CSR har blitt autorisert fører til at det nå forventes at virksomheter *skal* ta et slikt miljømessig og sosialt ansvar, og at det å ikke gjøre dette kan føre til tap av omdømme og legitimitet for organisasjoner (Røvik 2007).

Når det nå er gjennomgått hvordan CSR kan sees som en moderne organisasjonsidé og dens fremrykk etter tusenårsskifte. Vil det følgende være naturlig å trekke frem CSRs innhold, her har jeg valgt å trekke frem Carrolls (1991) fire sfærer for ansvar hos bedrifter. Samt forklare Lantos og Cookes (2003) tre definisjoner på CSR.

2.1 Social Responsibilities fire sfærer

Carroll mener bedriftsansvar kan klassifiseres i fire sfærer, og at en ansvarlig bedrift må innfri forventningene til alle disse (Carroll 1991). De fire sfærene er den økonomiske, den juridiske, den etiske og til slutt den filantropiske. Opprinnelig ble de fire sfærene satt opp i en pyramide, hvor den økonomiske sfæren var nederst og den filantropiske øverst. Men ettersom pyramiden kan gi et feilaktig inntrykk av et hierarki og av de ulike forpliktelsene og deres sfære, har Carroll sluttet å bruke den. Carroll har også sett seg nødt til å modifisere andre deler av den opprinnelige teorien sin, som Brønn og Ihlen påpeker: *"Samtidig forlot han også tanken om at filantropi skulle være en forpliktelse, ettersom filantropi er frivillig av natur"*(Brønn og Ihlen 2009: 207).

Det økonomiske ansvaret er ifølge Carroll, det første laget av ansvar en bedrift har, og som er påkrevd av alle bedrifter i markedet (Carroll 1991). Dette ansvaret innebærer at bedrifter har ansvar overfor aksjonærer som forventer fortjeneste på egen investering (Carroll 1991). De ansatte forventer lønn som fortjent, mens kundene forventer god kvalitet og pris på bedriftens produkter. Det økonomiske ansvaret er nødvendig å oppfylle for å kunne fungere som en økonomisk enhet og å overleve som bedrift. Med andre ord, det økonomiske ansvaret er grunnlaget for en bedrifts eksistens, og det er essensielt for enhver bedrift å skape størst mulig avkastning for å opprettholde en sterk posisjon i markedet (Carroll 1991).

Den andre ansvarssfæren er det juridiske ansvaret. Det juridiske ansvaret medfører at en bedrift må følge lover, regler og forskrifter som lokale, nasjonale og internasjonale myndigheter har vedtatt med tanke på å regulere forskjellige virksomheter. Carroll mener at, i

likhet med det økonomiske, er det juridiske ansvaret en nødvendighet for bedriftene (Carroll 1991).

Den tredje sfæren, det etiske ansvaret, handler om hvorledes bedrifter blir oppfordret til å "handle rett" selv om det ikke er lovpålagt. Ifølge Carroll er det etiske ansvaret noe omgivelsene forventer og ønsker at bedriftene skal ta, utover det økonomiske og det juridiske ansvaret (Carroll 1991). Det etiske ansvaret inkluderer standarder, normer og forventninger fra kundene, ansatte, eiere og omgivelsene generelt, basert på hva som anses å være rettfærdig og rett handlingsmåte. Disse uformelle normene og verdiene kan være vanskeligere og forholde seg til enn formelle lover, forskrifter og regler.

Til slutt; det filantropiske ansvaret går ut på å ta ansvar basert på veltedighet. Dette ansvaret er noe omgivelsene ønsker at bedriftene skal velge å ta (Carroll 1991). Det er en betingelse at veltedighet foregår i stillhet, og det er ikke lenger filantropisk hvis bedriften snakker om det (Carroll 1991).

Jeg har nå beskrevet hvordan Carroll presenterer bedrifters ansvar ut fra sin definisjon av CSRs fire sfærer. Videre vil jeg presentere Lantos tre definisjoner på samfunnsansvar: CSR som altruistisk, CSR som etisk og til slutt CSR som strategisk motivert av bedriften. Lantos fokuserer på andre aspekter av CSR enn Carroll, og en redegjørelse av Lantos definisjoner vil dermed gi et mer helhetlig bilde av begrepet CSR.

2.2 CSR: altruistisk, etisk eller strategisk motivert?

Geoffrey P. Lantos har vært sentral i den senere debatten om hva CSR er, og har bidratt med tre ulike definisjoner av CSR, hvor alle definisjonene er gjensidig utelukkende (Lantos 2001). De tre definisjonene er: altruistisk CSR, etisk CSR og strategisk CSR. Det etiske samfunnsansvaret er påkrevd og skiller seg dermed fra det altruistiske og det strategiske som begge er frivillige. Forskjellen mellom altruistisk og strategisk CSR er at mens det strategiske samfunnsansvaret tar hensyn til samfunnet, bedriften og dens eiere, tar det altruistiske kun hensyn til samfunnet for øvrig. I følge Lantos er det kun det strategiske samfunnsansvaret som er legitimt, i og med at det er det eneste som tar hensyn til bedriften og dens eiere (Lantos 2002; Lantos og Cooke 2003).

Altruistisk CSR

Altruistisk CSR er i stor grad tuftet på samme tanke som Carrolls filantropiske ansvar. Det altruistiske ansvaret handler om å bidra positivt til samfunnet selv om det kan gå på bekostning av bedriftens fortjeneste (Lantos 2001). Altruistisk CSR er dermed ikke kapitalistisk, men sosialistisk i sin tilnærming, noe Lantos og Cooke påpeker: *"The philosophy underlying altruistic CSR is socialistic: that a company is a social institution with responsibilities that extend beyond delivering a return on investors' capital"* (Lantos og Cooke 2003: 32). Lantos fremmer at bedrifter kan velge å bidra i samfunnsutfordringer som de ikke er ansvarlig for, i et ønske om å forbedre samfunnet på et mer generelt plan (Lantos og Cooke 2003).

Etisk CSR

Etisk CSR dreier seg om at bedrifter har et moralsk ansvar overfor samfunnet de opererer i, og dette ansvaret må de ta. Gjennom å oppfylle det moralske ansvaret kan bedrifter forebygge og kompensere for belastninger de har påført samfunnet (Lantos 2002). Lantos ser dermed det etiske ansvaret som obligatorisk for bedrifter. Det etiske ansvaret går utover bedrifters økonomiske og juridiske ansvar, og knytter det moralske til bedrifters virke. Lantos mener at det moralske ansvaret skal tas, uavhengig om et slikt ansvar kan gå utover bedriftens egen fortjeneste (Lantos 2002).

Strategisk CSR

Strategisk CSR innebærer at bedrifter bidrar til samfunnet ikke kun for å opptre moralsk, men fordi de ser det som forretningsmessig fordelaktig (Lantos 2002). Lantos anser strategisk CSR som legitimt fordi det er basert på antagelsen at samfunnsbidrag vil lønne seg på sikt (Lantos 2002). Strategisk CSR bør forbedre omdømmet til bedriften samt øke motivasjonen og lojaliteten blant bedriftens ansatte og kunder (Lantos og Cooke 2003). Lantos og Cook fremmer at det strategiske CSR er det mest legitime, dette fordi det både tar hensyn til bedriften og dens eiere, samtidig som det tar hensyn til samfunnet:

"Corporate social responsibility can be an ethical, capitalistic force of good, if done with both the interests of the firm and of the society in mind. To neglect the business welfare in the process is to behave socialistically, and hence, unethically" (Lantos og Cooke 2003: 35). Lantos og Cooke påstår altså at det er uetisk å velge bort hensynet til bedriften og dens eiere.

Jeg har nå redegjort for Lantos tre ulike definisjoner på CSR. Videre vil jeg ta for meg to ulike perspektiver på hvilke hensyn en bedrift velger å ta, og hvem bedriften anser for å være de viktigste interessentene. Her skilles det mellom stakeholder- og shareholder- perspektivet. Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på hva disse perspektivene innebærer.

2.3 Stakeholder- perspektivet kontra shareholder- perspektivet

Når man sammenligner disse to perspektivene, er den grunnleggende forskjellen hvem som blir ansett for å være de viktigste interessentene for virksomheten. Shareholder- perspektivet vektlegger at bedrifters hovedansvar er å ivareta aksjonærenes interesse, mens stakeholder- perspektivet vektlegger bedriftens ansvar overfor de interessenter som måtte berøres av bedriftens aktiviteter.

Som en tilhenger av shareholder- perspektivet, påstår Friedman at en bedrift kun har ansvar overfor 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 1970: 178).

Friedman kritiserer bruken av bedriftens midler til veldedig formål (Friedman 1970). Ifølge Friedman er ansvar en menneskelig egenskap som bare mennesker kan ta, ikke bedrifter. Dette innebærer at direktører er primært ansvarlig for bedriftens overlevelse og suksess. Direktøren er, som en agent for aksjonærer, utelukkende ansvarlig overfor eierne og de ansatte. Direktørens eksklusive ansvar er å skape størst mulig avkastning og holde seg til grunnleggende regler i samfunnet (Friedman 1970). Å tillegge en bedrift et ansvar utover bedriftens fortjeneste, kan føre til at direktøren bruker penger på sosiale tiltak som ikke skaper direkte fortjeneste, noe som betyr at direktøren bryter sitt hovedansvar – å skape mest mulig avkastning for aksjonærene (Friedman 1970).

Stakeholder- perspektivet derimot, fremmer at ansvaret overfor kunder, ansatte, lokalsamfunn og myndigheter er like viktig som ansvaret overfor eiere. Freeman beskriver stakeholder-ansvaret som: *”[...] Stakeholders are defined as `any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization objectives”* (Freeman 1983: 46). I dagens syn på bedrifters samfunnsansvar har dette perspektivet blitt stadig mer fremtredende (Meling og Jenssen 2002).

Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt redegjort for hvordan denne avhandlingen ser på CSR som en moderne organisasjonsoppskrift. Det har blitt vektlagt at moderne organisasjonsoppskrifter ofte er tvetydige samt at de gir rom for lokal tolkning hos den enkelte organisasjon som søker å implementere oppskriften. Ut fra Røviks forskning på moderne trender når det kommer til organisasjonsoppskrifter kan vi se at CSR er en oppskrift som har blitt autorisert som en tidsriktig oppskrift like over tusenårsskifte. Det er også blitt redegjort for hvilke ansvar Carroll mener en bedrift har, samt Lantos tre ulike definisjoner på samfunnsansvar. Disse kan også indikere bedriftens motivasjonsgrunnlag for implementering av eventuelle CSR-initiativ. Videre har jeg tatt for meg hvilke interessenter som regnes som avgjørende når en bedrift velger hvilke ansvar som skal "veie tyngst". Om bedriften kun vektlegger ansvar overfor bedriftens eier – shareholder-perspektivet, eller om bedriften velger å inkludere andre interessenter i sin vurdering av ansvar – stakeholder-perspektivet.

3.0 METODE OG DATA

I dette kapitlet vil jeg først beskrive valg av forskningsmetode og design. Deretter vil jeg redegjøre for de to casene som er studert i denne avhandlingen – Postens to prosjekter på samfunnsansvar: *ytre miljø og klima* og *integrering og mangfold*. Videre vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for innsamling og bearbeiding av datamaterialet. Hensikten med kapitlet er å gi leseren et innblikk i de metodiske valgene som ble gjort, samtidig som valgene blir begrunnet og forklart. Kapitlet gjenspeiler på mange måter utviklingen av avhandlingen fra begynnelse til slutt. Etter å ha klarlagt tema og problemstillinger er det viktig å avgjøre hvilken metodisk tilnærming, og konkret hvilke datainnsamlingsteknikker som kan brukes, for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Undersøkelsen er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og har fått godkjenning.

3.1 Valg av metode og design

Oppgavens problemstilling er som nevnt: *I hvilken grad og eventuelt hvordan har Posten Norge **materialisert**- det vil si **implementert** organisasjonsideen Corporate Social Responsibility (CSR) til sin virksomhet?*

Problemstillingen forsøkes belyst gjennom følgende tre operasjonelle forskningsspørsmål:

- 1) *Hva var bakgrunn for at Posten gikk i gang med de to CSR-inspirerte prosjektene?*
- 2) *Hvordan har implementeringen av prosjektene forløpt?*
- 3) *Hva er foreløpig utfall av CSR-satsingen?*

Denne problemstillingen egner seg godt til kvalitativ metode, hvor fortolkning og fleksibilitet har en viktig plass. Denne metoden handler om å forstå og fortolke gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard 1998).

3.2 Bakgrunn for valg av metode

Opprinnelig ønsket jeg å ta for meg to ulike organisasjoner og gjøre en komparativ studie av hvordan disse to organisasjonene har implementert CSR i virksomhetens strukturer og rutiner. Jeg ville vurdere hvorvidt CSR var mer kommunisert enn praktisert i organisasjonen. Planen var opprinnelig å studere to organisasjoner som til dels har vært statlig eid. Dette valget var basert på antagelsen at statlig eide virksomheter kan føle et sterkere press til å opptre samfunnsansvarlig ettersom Norge er en velferdsstat.

Den ene valgte virksomheten (Telenor) gav meg tilbakemeldinger på at de anså temaet CSR som ”overstudert” i deres virksomhet. I januar 2009 gjorde jeg i samarbeid med veileder et siste forsøk på å inkludere virksomheten i studiet ved å sende forespørsel om intervju. Denne henvendelsen ble avvist. Jeg ble da nødt til å revurdere hva jeg ville undersøke. Etter å ha deltatt på en nasjonal konferanse om Corporate Social Responsibility ved navn: ”Samfunnsansvar i Norge” i Stavanger 11.november 2007, kom jeg i kontakt med en ansatt i Posten som sa seg villig til å la seg intervju.

Jeg valgte da kun å fokusere på Posten som var villig til å gi meg innpass. I stedet for å studere to organisasjoner har jeg derfor valgt å ta for meg to ulike tilnærminger til samfunnsansvar i denne ene organisasjonen. Posten har to definerte satsingsområder når det kommer til samfunnsansvar: ytre miljø/klima og integrering/mangfold. Denne avhandlingen studerer årsakene til at Posten valgte akkurat disse to satsingsområdene, og undersøker hvordan implementeringen har forløpt samt hvilke utfall dette har hatt så langt. Avhandlingen har i den forstand beholdt det komparative element ved at jeg sammenlikner to prosjekter, dog innenfor en og samme organisasjon.

3.3 Case

Case referer til hvilke undersøkelsesenheter som avhandlingens undersøkelse baseres på (Ringdal 2001), og denne undersøkelsen baserer seg på de to CSR-prosjektene som Posten Norge har, og som virksomheten har definert som sin CSR-satsninger.

I august 2007 møttes 100 av Postens toppledere fra Skandinavia for å diskutere samfunnsansvar og ytre miljø. Som tidligere nevnt har Posten Norge utvidet sin virksomhet til Sverige og Danmark¹³. Målet med denne lederkonferansen var å definere hvilke områder Posten skulle legge vekt på når det kom til Postens samfunnsansvar. Som nevnt ovenfor opererer Posten ut fra en konsesjon, og en viktig oppgave på konferansen var å skape et skille mellom Postens oppdrag. Med dette menes et skille mellom konsesjon og bedriftens samfunnsansvar. Resultatet av konferansen var en definisjon av samfunnsansvar som inneholder alt Posten gjør utover konsesjonen:

”For konsernet betyr det å utvise samfunnsansvar at vi gjennomfører en del frivillige tiltak utover våre grunnleggende samfunnsoppdrag – tiltak som ikke nødvendigvis fremmer

¹³ Posten har også ekspandert til Finland, men det var ingen representanter fra Finland tilstede på denne konferansen.

kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konsesjonspålagt” (Posten - konsernets erklæring om samfunnsansvar, vedlegg nr 2).

Konsernet valgte deretter å satse på to hovedområder av samfunnsansvar, som ble uttrykt som *ytre miljø og klima og integrering og mangfold*. Som følge av ledelsesvedtakene i oktober og november 2007 ble to prosjekter – prosjektet Ytre Miljø og Klima, samt prosjektet Integrering og Mangfold – opprettet under Human Resources (HR)- Helse Miljø og Sikkerhet (HMS)-avdelingen i Posten (Informantintervju med R. Hauklien, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09).

3.4 Prosjektet Ytre Miljø og Klima (YMK-prosjektet)

Bakgrunn for prosjektet

Som Norges største transportbedrift anser Posten miljø som et sentralt område i forretningsdriften, og som et naturlig område å ta et spesielt ansvar (Årsrapport 2007: 5). Posten opplevde at omgivelsene (med dette menes først og fremst virksomhetens kunder, underleverandører og staten), var og fortsatt er, opptatt av miljøhensyn. Gjennom et konsernvedtak høsten 2007 spesifiserte Posten at Ytre Miljø skulle være en av organisasjonens satsingsområder når det kom til samfunnsansvar. Etter vedtakene ble det etablert en prosjektgruppe ved navn Ytre Miljø, under bedriftens HMS-avdeling. Denne prosjektgruppen har så hatt i oppdrag å utarbeide en miljøpolicy for virksomheten.

Den 25.oktober 2007 kom forslag til hoveddrømmer og ambisjonsnivå for Postens miljøarbeid. Disse ble vedtatt av Konsern Ledelsen (KL). Og det ble besluttet at HMS-avdelingen skulle få en forsterkning av ressurser. Et nytt og mer presist mandat ble tildelt HMS-avdelingen. Oppdraget gikk ut på å utarbeide en detaljert miljøpolicy samt en handlingsplan og arbeidsorganisering innen sommerferien 2008. En konsernovergripende miljøpolicy ble behandlet, og vedtatt i konsernledelsen 1.juli og 23. september 2008.

3.5 Prosjektet Integrering og Mangfold (IM-prosjektet)

Bakgrunn for prosjektet

Prosjektet Integrering og Mangfold er Postens andre satsingsområde på samfunnsansvar. I likhet med satsningen på miljø, ble det også her etablert en prosjektgruppe etter konsernledelsesvedtaket november 2007. Prosjektgruppen er ansvarlig for å utvikle en inkluderingspolicy for bedriften. Den bestod av prosjektleder, som ble tilsatt 1.juli 2008, samt

tre andre ansatte i HR. I desember 2008 ble det arrangert et dialogmøte med viktige eksterne ressurser. Prosjektet ble "lagt på is" i januar 2009 i påvente av store omorganiseringer i virksomheten. Prosjektet ble restartet i mars 2009, med endret mandat (Emailkorrespondanse med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold 23.03.09).

Knapphet på arbeidskraft i Norge fører til at en stor andel av sysselsettingsveksten fremover vil komme fra ikke-etniske nordmenn og arbeidsinnvandrere. Ett av målene til IM-prosjektet er å åpne for et mer tilgjengelig arbeidsmarked, spesielt blant grupper som har en ellers lav yrkesdeltakelse (Årsrapport 2007: 5).

3.6 En kombinert datainnsamling

Datainnsamlingen for denne avhandlingen er todelt: en kombinasjon av dokumentanalyse og intervju. Datamaterialet er i hovedsak vektet på informasjon som har fremkommet gjennom intervju. I følge Repstad kan kombineringsmetoder gi et bredere datagrunnlag, og en sikrere basis for tolkning. Dette fordi man studerer fenomenet på ulike måter, som igjen kan bidra til et mer utfyllende og korrekt bilde av fenomenet som skal studeres (Repstad 1998).

I dokumentanalysen undersøkte jeg hva Posten definerer som samfunnsansvar, og hvordan de ekspressivt kommuniserer sitt samfunnsansvar. Jeg tok utgangspunkt i organisasjonens årsrapport fra 2007, pressemeldinger og hjemmesider. Jeg har vurdert dokumentene i forhold til Postens to satsingsprosjekter, Ytre Miljø og Klima og Integrering og Mangfold samt søkt på Postens egen hjemmeside for å finne informasjon om de to prosjektene. Posten har publisert alle eksemplarer av bedriftens egen internavis Postavisen på sin hjemmeside. Disse eksemplarene har blitt gjennomgått fra tidsrommet hvor KL-vedtakene om de to satsingsprosjektene, høsten 2007 til våren 2009. Her satte jeg november som start, da begge prosjektene på det tidspunktet var blitt vedtatt. Jeg avgrenset min gjennomgang til å gjelde 4 utgave som kom ut 13. mars 2009. Totalt har jeg gått gjennom 22 eksemplarer av Postavisen i den aktuelle tidsperioden: 2007-utgave 19-20, 2008-utgave 1-16 og 2009-utgave 1-4. Jeg avsluttet min gjennomgang i mars 2009, med tanke på å få en så god dekning som mulig av den aktuelle perioden hva angår hvordan de to CSR-prosjektene har blitt beskrevet så langt. Jeg har selvsagt også måttet ta i betraktning at denne avhandlingen skulle leveres i mai 2009.

Som tidligere nevnt, er det via utadrettet kommunikasjon Posten søker å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen. Jeg foretok videre en analyse av Postens organisasjonskart, for

å se hvordan samfunnsansvar er materialisert i organisasjonens kjernevirksomhet og dens struktur.

For å gi et bredere bilde av hvordan samfunnsansvar er materialisert i virksomhetens rutiner, intervjuet jeg også ansatte i Posten. Intervju er valgt som metode fordi intervju kan være hensiktsmessig for å skaffe en dypere innsikt i hvorvidt den ekspressive kommunikasjonen samsvarer med kjernevirksomheten. I intervjuene av de ansatte stilte jeg spørsmål rundt organisasjonens motivasjon og begrunnelse for de to CSR-inspirerte prosjektene, og hvordan forløpet av implementeringen har vært, samt i hvilken grad organisasjonens rutiner eventuelt er påvirket. Jeg viser her til vedlagt intervjuguide som inneholder oversikt over spørsmålene (vedlegg nr 5). Gjennom disse spørsmålene ønsket jeg å belyse hvordan organisasjonen definerer samfunnsansvar, og hvordan de har valgt å operasjonalisere ideen i sin virksomhet.

3.7 Dokumentanalyse

Repstad forklarer dokumentanalyse som metode på følgende måte: *”Dokumentanalyse [er] en metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrift og liknende data. I en organisasjonsstudie kan det for eksempel være møterefater, bøker, interne bedriftsaviser, formålsparagrafer, statistiske overskrifter, allsanghefter til firmafester, årsmeldinger, salgsbrosjyrer og avisinnlegg”* (Repstad 1998: 86).

For å analysere organisasjonens ekspressive kommunikasjon om YMK-prosjektet og IM-prosjektet var det fruktbart å undersøke organisasjonens publikasjoner og dens årsmelding for 2007. Ved å se på organisasjonens hjemmeside og dens pressemeldinger fant jeg informasjon som kan anses som ekspressiv kommunikasjon av organisasjonens samfunnsansvar. Gjennom denne type kanaler kan organisasjoner promotere de saker og de sider organisasjonen selv ser som hensiktsmessige for virksomheten. På denne måten bruker organisasjonen sin ekspressive kommunikasjon til å fremstille seg i ønsket lys for omgivelsene. Søkene som ble foretatt på Postens hjemmeside gav meg en indikasjon på hvordan Posten kommuniserer sitt ansvar, og hva organisasjonen legger i fenomenet samfunnsansvar. Grunnlaget for min dokumentanalyse var Postens hjemmeside, Postens pressemeldinger og publikasjoner, Postens årsmeldinger, møterefater og artikler fra Postens egen konsernavis, kalt-Postavisen.

3.7.1 Fremgangsmåte for innsamling av datamaterialet ved dokumentanalyse

Da det vanligvis foreligger mye tekst i moderne og større organisasjoner valgte jeg å søke råd hos mine informanter om hvor jeg skulle lete etter datamateriale. I store komplekse organisasjoner kan det å søke hjelp bidra til at omfanget av materialet blir mer overkommelig (Repstad 1998). Mine informanter var også behjelpelig med å finne frem aktuelle møtereferater og artikler fra Postens egen internavis (Postavisen), med hvordan samfunnsansvar er implementert i organisasjonen.

3.7.2 Gjennomføring av intervju

Før jeg kontaktet informantene med forespørsel om å delta i intervju, utarbeidet jeg en intervjuguide som fungerte som mal under hvert intervju. Denne guiden bestod av relevante spørsmål knyttet til bedriftens samfunnsansvar. Jeg valgte på forhånd å sette meg inn i relevant litteratur om temaet. Ved å intervju de ansatte som faktisk har vært med på de ulike fasene Posten går gjennom ved å implementere CSR, ville jeg kunne få et dypere innblikk i hendelsesforløpet enn om jeg kun hadde studert tekster.

Utvalget for intervjuene består av informanter som arbeider i konsernet Posten. Jeg sørget for å velge de informanter som var mest relevante i forhold til oppgavens problemstilling. Denne måten å velge informanter på karakteriserer Thagaard som strategisk utvalg. Strategisk utvalg egner seg best når målet er å skaffe til veie informasjon med mest mulig kvalitativt innhold (1998). Utvelgelsen er altså ikke tilfeldig, men valgt blant annet på bakgrunn av informantenes stilling og ansvarsområder i Posten-konsernet. Informantene er også valgt fordi de er knyttet til de to satsingsprosjektene Posten har med hensyn på samfunnsansvar, som er fenomenet som studeres i denne avhandlingen. Utvalget for denne avhandlingen kan også kalles for spesielle utvalg. Spesielle utvalg representerer personer og/eller situasjoner som ligger i forkant av en utvikling, som for eksempel ved implementering av en ny reform (Thagaard 1998).

Intervjuguiden ble utarbeidet som en forlengelse til- og operasjonalisering av mine forskningsspørsmål. Intervjuguiden ble imidlertid underveis videreutviklet ut fra hvem jeg skulle intervju og etter hvert som jeg ble mer kjent med arbeidet i Posten ble nye spørsmål formulert¹⁴. Det generelle metodiske poenget her er at jeg som forsker lærer underveis i

¹⁴ Se vedlagt intervjuguide, vedlegg nr 5

forskningsprosessen, og at det kvalitative intervjuet er særlig egnet for å kunne ta høyde for en slik ”underveislæring”.

Jeg ønsket å intervju ansatte som hadde vært med på utførelsen av vedtaket om å implementere CSR i bedriften. Jeg fant raskt ut at de som hadde tatt del i beslutningen var aktører som satt høyt oppe i konsernledelsen, og jeg antok at disse ville kunne gi meg et bedre innblikk i hvordan Posten har implementert CSR i bedriften.

Etter en prosess der jeg forsøkte å identifisere de viktigste beslutningstakerne, endte jeg til slutt opp med å få intervju med følgende personer:

Daværende HMS-direktør, Geir Riise¹⁵.

Kommunikasjonsdirektør, Elisabeth H. Gjølme.

Konsernsjef for strategi, Ingemar Karlsson.

Prosjektleder for Ytre Miljø, Odd-Olaf Schei.

Prosjektleder for Integrering og Mangfold, Roger Hauklien.

Samtidig som jeg ønsket å intervju ansatte som satt i konsernledelsen, ønsket jeg også å intervju noen som var tilknyttet Posten, men som kunne bidra med en litt annen vinkling på det fasemessige forløpet av implementeringen av de to prosjektene. Jeg intervjuet derfor også Karin Gjerde som er konserntrainee i Posten, og Bjørg Vatnedalen som er Forbundssekretær i Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund. Vatnedalen sitter som fagforbundets representant i begge satsingsprosjektene.

Intervjuutvalget består altså av syv informanter, tre kvinner og fire menn, hvor av seks er ansatte i Posten-konsernet. Og en er utenforstående med nær tilknytning til Postens to satsingsområder på samfunnsansvar. De syv intervjuene ble gjennomført i januar og februar 2009, på egne møterom i Posthuset i Oslo.

Gjennom intervjuer etablerte jeg direkte kontakt med informantene, og relasjonen som utvikles mellom forsker og informant gjennom intervjuet er viktig for det materialet en forsker får (Thagaard 1998). Ved gjennomgang av intervjuene tror jeg ikke lokaliseringen har hatt betydning for informantenes svar. Å møte i Postens egne lokaler var praktisk for

¹⁵ Geir Riise gikk av som HMS-direktør 06.02.2009, men jeg var så heldig at jeg fikk intervju med han før han fratrukte.

informantene og gjorde det enklere for dem å stille til intervju. Hvert intervju varte i omtrent 30 minutter. Dette var en tid som ble satt i forkant, og var også en av grunnene til at noen av informantene sa seg villige til å intervjues. Informantene har tunge stillinger innenfor konsernet og de var kritiske til intervju i en ellers hektisk arbeidsdag. Det ble foretatt ett gruppeintervju med to informanter, dette intervjuet ble på en time, noe informantene var inneforstått med i forkant av selve intervjuet. De resterende intervjuene ble gjennomført med en informant om gangen.

Intervjuene startet med at informanten presenterte seg selv og gav en kort presentasjon av vedkommendes stilling/tilknytning til Posten. Jeg forsikret meg om samtykke til at intervjuet ble spilt inn på bånd. Repstad anbefaler bruk av lydbåndopptak ved kvalitative intervjuer når intervjuet er foreberedt i forkant. Dette fordi bruk av lydbånd bidrar til at forsker kan konsentrere seg om hva respondentene sier, og ikke være avhengig av å notere relevant informasjon. Selve noteringen kan også virke distraherende for informanter. Med lydbånd kan forsker hente frem all informasjonen i etterkant. Repstad skriver at et argument mot bruk av båndspiller, kan være at informantene føler seg usikre og distraheret av en båndopptaker (1998). Dette var også noe jeg opplevde med en informant, hvor vedkommende var usikker på hvor mye han/hun ønsket å informere om, i og med samtalen ble tatt opp. Det virket ikke som de andre informantene var særlig brydd av båndopptakeren, de signaliserte tvert i mot en avslappet holdning til både det å bli intervjuet og til at intervjuet ble tatt opp.

I intervjuene gikk jeg alltid gjennom de viktigste temaene i intervjuguiden, men temaenes - og dermed spørsmålenes - rekkefølge varierte ut fra hva som falt naturlig i hvert enkelt intervju. Avhengig av informantens svar benyttet jeg også ulike oppfølgingsspørsmål for på best mulig måte å oppmuntre til utdypende svar. Intervjuguiden kan med andre ord sies å ha blitt tilpasset hvert intervju, noe som viser den kvalitative undersøkelsens fleksibilitet (Repstad 1998).

Jeg transkriberte innholdet etter hvert intervju. Jeg var svært opptatt av å gjengi informantens egne formuleringer, og har derfor skrevet direkte ned hva som ble sagt under intervjuene. Etter at intervjuene var gjennomført, ble de lagret og transkribert på PC for å gi meg en bedre oversikt over datamaterialet som var blitt samlet. Gjennom intervjuene tok jeg også notater underveis til relevante funn i forhold til problemstillingen.

Analysearbeidet fra intervjuene startet med 46 tekstfylte A4-sider, noe jeg anså for å være tilstrekkelig for å gi meg et godt innblikk i mine tre forskningsspørsmål. Arbeidet gikk så på å finne fellestrekk ved informantenes tolkning av de tre forskningsspørsmålene. Jeg opplevde at analysen foregikk hele veien. Dette er som jeg allerede har nevnt, typisk for kvalitativ analyse: analysen er en prosess fra selve intervjusituasjonen og til selvstendig gjennomgang tilbake på kontoret (Kvale 1997).

3.8 Etske dilemma

En forsker må hele veien foreta etiske vurderinger av sin fremgangsmåte, altså stille seg spørsmål om temaet er etisk forsvarlig å forske på (Thagaard 1998). Ut fra min problemstilling er ikke fokuset på en person, men på en organisasjon. I følge Thagaard vil dette fokuset bidra til at anonymitet vanligvis ikke er et problem (Thagaard 1998). Det finnes likevel etiske hensyn man må ta stilling til når studieobjektet er en organisasjon. I mitt tilfelle var etiske hensyn nødvendig i samhandling med informantene, særlig når informantene var usikre på hva de kunne og ikke kunne si i intervjuet. Jeg har derfor valgt å vise informantene alle sitatene jeg har ønsket å bruke i avhandlingen i forkant av publisering, slik at de kunne godkjennes.

Gjennom intervju bruker forsker seg selv som et middel til å oppnå data, og relasjonen som utvikles mellom intervjuer og informant kan avhenge av hva slags tone man oppnår (Thagaard 1998). Thagaard fremmer at forsker har et ansvar overfor informant om å skåne informanten for eventuelle negative konsekvenser som følger av forskningen (1998). I ett av intervjuene opplevde jeg at informanten følte seg så trygg på vår relasjon, at vedkommende kom med informasjon som jeg mener kan gi negative konsekvenser for informanten dersom informasjonen kommer ut. Derfor valgte jeg å ikke inkludere denne informasjonen i avhandlingen, med ønske om å skåne min informant for eventuelle negative reaksjoner. Mine informanter vil bli gjengitt med faktiske navn og stillinger. Jeg har fått tillatelse av mine informanter til å sitere dem, og som nevnt ovenfor, er alle sitater blitt godkjent av informanten i forkant av publisering. Jeg velger å gjengi sitater med navn og stilling, fordi jeg mener det er fruktbart for leserne å vite hvem i konsernledelsen som har sagt hva om CSR.

3.9 Kvaliteten i forskningen – troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Til slutt i dette kapittelet vil jeg ta for meg avhandlingens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Dette mener jeg har mer relevans enn validitet og reliabilitet, ettersom jeg ikke søker å generalisere ut fra min forskning.

Troverdighet

Troverdighet er knyttet til fremgangsmåten i undersøkelsen, og innebærer at forskeren er i stand til å gjøre rede for forskningssituasjonen og relasjonen til informanten, samt å kunne overbevise den kritiske leseren om kvaliteten i forskningen (Thagaard 1998).

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av forskningens resultater og forskerens kritiske gjennomgang av egne tolkninger. Bekreftbarhet betyr at den forståelsen som er oppnådd gjennom prosjektet kan finne støtte i andre tolkninger basert på annen forskning (Thagaard 1998).

Overførbarhet

Overførbarhet refererer til hvorvidt den forståelsen man har oppnådd i prosjektet er mulig å overføre til andre situasjoner. Thagaard skriver at når det kommer til case studier handler ofte overførbarhet om muligheten til å utvikle kunnskap som kan ha generell relevans (1998).

Vurdering av styrker og svakheter ved valg av metode

Denne avhandlingen er et resultat av et ønske hos undertegnede om å forstå hvorfor bedrifter velger å implementere et fenomen som CSR. Grunnet CSRs kompleksitet ønsket jeg å forstå hva som driver en bedrift til å implementere CSR, og hvordan en bedrift kan omskape det globale til noe lokalt i egen bedrift. Avhandlingen søker å dekke hele det fasemessige forløpet fra en virksomhet bestemmer seg for å adoptere CSR, til man kan se konseptets skjebne i organisasjonen.

I løpet av arbeidet med denne avhandlingen har jeg måtte gjøre noen valg, og enkelte valg har jeg blitt presset til ut fra begrensede muligheter. Det kan ses på som negativt i forhold til et forsøk på generalisering at studiet kun fokuserer på én organisasjon, men som tidligere nevnt, er målet bak denne avhandlingen ikke å generalisere men å forstå hvordan en bedrift tolker og implementerer et fenomen, noe som er i tråd med formålet til den kvalitative metoden. Et

mastergradsløp i 2008/2009 innebærer at all forskning skal skje på et år, dette er ikke særlig forenlig med å gjøre longitudinelle studier, som baserer seg på å studere fenomener over tid (Ringdal 2001). Et slikt studie kunne vært fruktbart i for eksempel ved en implementeringsprosess av CSR i Posten Norge foreløper.

Dokumentanalyse

Fordelen ved dokumentanalyse basert på organisasjonens hjemmeside, årsrapport, avisoppslag og pressemeldinger, er at teksten foreligger før forskningsprosjektet begynte, og jeg som forsker har derfor ingen innflytelse på tekstens utforming (Thagaard 1998). Møtereferatene som ligger til grunn i dokumentanalysen er referater jeg har blitt gitt av informanter. En begrensning ved dette er at informantene bevisst kan ha valgt møtereferater som fremstiller organisasjonen i et godt lys overfor meg som forsker og som utenforstående. Informantene har dermed hatt kontroll over hvilke referater jeg har mottatt og ikke, noe som kan farge mitt syn. I og med at mesteparten av dokumentene som er lagt til grunn for analysen er tekster som foreligger i forkant av undersøkelsen, vil dette veie opp for en eventuell subjektiv påvirkning av informantenes møtereferater.

Intervju

Som utenforstående kan det være vanskelig å vite hvem man bør snakke med. Konserntreinee Karin Gjerde rådet meg når det gjaldt valg av informanter. Jeg opplevde også at informantene i de første intervjuene jeg gjennomførte, bidro med informasjon om hvem som kunne være gode informanter til min avhandling. Som nevnt var de mest attraktive informantene for min undersøkelse ansatte som satt høyt i ledelsen, noe som gav en del utfordringer når det gjaldt å oppnå kontakt med dem. Dette fordi de er ansatte med en ellers hektisk arbeidsdag. Jeg var derfor nødt til å være fleksibel når det gjaldt møtetid, og være villig til å intervju to informanter av gangen.

Etter at alle intervjuene var foretatt har jeg også hatt behov for å få ytterlig informasjon, og jeg opplevde at særlig to informanter var viktige i mitt arbeid. De som blir ansett som svært viktig for undersøkelsen kalles ofte for nøkkelinformanter (Thagaard 1998). Mine nøkkelinformanter var Karin Gjerde og Roger Hauklien som begge har vært svært behjelpelige med å svare på e-mailer gjennom hele skriveprosessen.

En av de største metodiske utfordringene ved denne avhandlingen er at jeg intervjuer mennesker om fortid, og hvor mye informant faktisk husker kan variere fra informant til informant. Gjennom forskningsspørsmålene mine ønsker jeg at informantene skal rekonstruere bakgrunn, forløp og utfall, noe som er en utfordring i seg selv. Mine data er derfor mye basert på informantenes egen hukommelse når det kommer til hvordan de tre fasene (bakgrunn, forløp og foreløpig utfall) har utspilt seg. Derfor blir mitt datamateriale avhengig av informantenes evne til å rekonstruere fortid, og deres hukommelse er dermed avgjørende for hvilke data jeg får i forhold til de tre fasene.

Denne utfordringen har jeg forsøkt å løse ved å intervju syv informanter. Det å intervju flere personer om de samme hendelsene kan gi et mer helhetlig bilde, der informasjon gitt av hver enkelt informant kan bekrefte, avkrefte og utfylle hverandre.

Det faktum at informantene selv velger å delta i forskningen, kan tolkes som at informanten mestrer sin situasjon og ikke har noen problemer med å gi meg innsyn. Dette kan i følge Thagaard gi en viss skjevhet til forskningen. Denne skjevheten kan oppstå når undersøkelsen inneholder mye informasjon om hvordan situasjonen mestres, og lite informasjon om eventuelle konfliktfylte forhold (Thagaard 1998). Jeg har i hovedsak snakket med konsernledelsen, noe som gjør det vanskelig å konkludere at CSR faktisk har blitt materialisert lenger nede i organisasjonen. Jeg var bevisst på denne begrensningen fra starten av studiet og valgte derfor å inkludere en informant som har hatt tilknytning til Posten i over fire år, og som sitter i begge satsningsprosjektene men som ikke selv er ansatt i Posten. Dette valget av en relativt utenforstående informant var et forsøk på å få tak i eventuelle nyanser fra Postens informanter.

Sitatbruk i oppgaven har blitt brukt for å få frem informantenes egne meninger og tolkninger av samfunnsansvar, samt å gi leseren mulighet til å vurdere om det er hold i de tolkninger som er gjort basert på sitatene (Repstad 1998).

Min rolle som forsker

Thagaard mener det er viktig at forsker reflekterer rundt sin egen rolle i forhold til informantene, og hvordan forskers alder og kjønn kan bidra til å farge den informasjonen forsker oppnår (1998). Det faktum at jeg er student med lite fartstid i arbeidslivet kan bidra til et annet syn på meg i forhold til forskere med lang fartstid. Samtidig opplevde jeg få fordommer om min ”manglende” arbeidserfaring fra mine informanter, men heller et ønske

fra deres side om å fortelle meg hvordan arbeidslivet fungerer. En annen begrensning er at jeg har lite intervjuerfaring og enkelte spørsmål kan til dels ha vært ledende, noe jeg ser på som kritikkverdig. Jeg opplevde at informantene svarte hva de mente og ikke så lett lot seg lede, her kan min yngre alder ha vært en fordel. Jeg kunne nok til tider ha vært klarere i spørsmålsstillingen, spesielt gjelder dette de spontane oppfølgingsspørsmålene. Når det kommer til språket opplevde jeg at ved å unnlate bruk av teoretiske ord og fagbegrep i spørsmålsformuleringene forstod informantene mer og samtalene fløt bedre. Jeg opplevde ikke at mitt kjønn som kvinne var av betydning i intervjusammenheng.

Tidsaspektet

Min avhandling omhandler bakgrunnen, forløpet og det foreløpige utfallet ved implementering av de to CSR-prosjektene i Posten. Implementering av CSR er en tidkrevende og omfattende prosess, og jeg har kun fulgt denne prosessen noen måneder. Jeg er derfor svært avhengig av informasjonen jeg har mottatt fra informantene. Mine data avhenger av hvor mye de faktisk husker, og hva som er dokumentert. Tidsaspektet ved undersøkelsen kan derfor ses som en svakhet ved denne oppgaven. Samtidig har man som student kun en viss tid til forskning, og gjennom en kombinert datainnsamling har jeg forsøkt så godt det har latt seg gjøre, å fange opp essensen for de to prosjektenes bakgrunn, forløp og foreløpig utfall.

Oppsummering

Jeg har forsøkt å møte kravene til troverdighet gjennom en beskrivelse av hvilke valg som har blitt tatt gjennom min forskningsprosess, samtidig som jeg beskriver hvordan jeg har kommet frem til datagrunnlaget. Kravet til bekreftbarhet er søkt ivaretatt ved å aktivt gå inn gjennom hele forskningsprosessen med et kritisk blikk, både når det kommer til valg og når det kommer til egne resultater. Det er svært sannsynlig at andre organisasjoner er/eller vil komme i samme situasjon som min case, Posten. Jeg håper selvsagt at mitt bidrag kan ha en overføringsverdi i så måte, og vil kunne vekke gjenklag hos lesere med kjennskap til det studerte fenomenet.

4.0 TEORETISKE RAMMEVERK – TRE PERSPEKTIVER

Forskjellige organisasjonsteoretiske perspektiver gir oss muligheten til å betrakte og å forstå et fenomen på ulike måter. Hvert perspektiv inneholder noen grunnleggende antakelser om virkeligheten, og det fenomenet man velger å studere kan tolkes i lys av dette. Perspektivene griper enkelte aspekter av virkeligheten og nedtoner andre aspekter når det kommer til variabelers forklaringskraft. Hvert perspektiv rendyrker noen forhold og utelater følgelig andre. Derfor kan bruk av ulike perspektiver bidra til en bredere og dypere forståelse av et fenomen. Perspektivene kan brukes for å utfylle hverandre, og skal ikke nødvendigvis betraktes som konkurrerende.

Denne avhandlingen skal se på hvordan idéstrømmen Corporate Social Responsibility (CSR) har blitt materialisert, og implementert i en organisasjon (Posten). I forkant av en eventuell implementering vil en kunne anta at det har vært en beslutningsprosess. Jeg velger derfor å trekke inn March og Olsens beslutningsmodell – den såkalte *Garbage-Can-modellen* – eller *strømningsmodellen* for å forespeile hvilke elementer som vil og kan påvirke en organisasjons beslutningsprosess (March og Olsen 1976).

Samtidig vil en eventuell implementering føre til et oversettelsesutfall. Her har jeg valgt å inkludere Røviks tre mulige oversettelsesutfall når det kommer til implementering av organisasjonsoppskrifter (1998). Dette kapittelet vil derfor starte med en kort redegjørelse for *Strømningsmodellen*, etterfulgt av en kort redegjørelse av Røviks tre oversettelsesutfall.

Videre vil det redegjøres for de tre klassiske organisasjonsteoretiske perspektiver på organisasjonsendring: det rasjonelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle. Disse perspektivene er valgt fordi de representerer svært ulike innfallsvinkler til å forstå og til å utlede forventinger rundt min problemstilling og forskningsspørsmål; nemlig bakgrunnen for at Posten ønsket å adoptere de to CSR-prosjektene, hvordan implementeringsprosessene kan tenkes å ha forløpt, og hva som har blitt utfall(ene). Perspektivene åpner for ulike syn på blant annet hvilken betydning strukturene, målene og omgivelsene har for en organisasjons atferd, og hvilke virkemidler en organisasjon bruker for endring.

Bakgrunn og forløp vil være basert på *Strømningsmodellen* som vektlegger fire elementer som viktig i en beslutningsprosess. Disse fire elementene er: aktør (deltakere), problem, løsninger og valgmuligheter.

Når det kommer til utfall vil jeg trekke inn Røviks tre analytiske kategorier for oversettelsesutfall: rask tilkopling, frastøting og frikopling. Røviks oversettelsesutfall er svært preget av de teoretiske perspektivene: rask tilkopling er basert på det rasjonelle perspektivet. Frastøting er basert på det institusjonelle perspektivet mens frikopling er basert på det nyinstitusjonelle perspektivet (Røvik 1998).

Redegjørelsen vil først presentere de underliggende antakelser hvert perspektiv representerer når det kommer til syn på organisasjon som enhet, aktører, problemdefinisjon og løsningsdefinisjon. Før fokuset rettes mot hva som kan være bedriftens bakgrunn for å implementere organisasjonsideen CSR. Av teoriene kan man altså utlede ulike forventninger til en implementering av CSR. Av hensyn til dette har jeg valgt å presentere forventninger til funn basert på avhandlingens tre forskningsspørsmål:

- 1) *Hva var bakgrunnen for at Posten gikk i gang med de to CSR-inspirerte prosjektene?*
- 2) *Hvordan har implementeringen av prosjektene forløpt?*
- 3) *Hva er foreløpig utfall av CSR-satsingen?*

Med ”bakgrunn” menes her prosessen som utspilles i organisasjonen i forkant av beslutningen om å gå i gang med CSR og den eksplisitte organisatoriske begrunnelse for implementering.

”Forløp” referer til hvordan omstillingsprosessen var/er lagt opp (planleggingselementet) og hvordan prosessen de facto har forløpt (prosesselementet).

”Utfall” betyr selve resultatet.

4.1 Garbage-Can-modellen

March og Olsen presenterte i 1976 en modell for beslutningsprosesser som de kaller for *Garbage-Can-modellen* også kalt *Strømningsmodellen* (March og Olsen 1976). Forfatterne identifiserer fire strømninger enhver beslutning består av: beslutningsmuligheter, aktører, problemer og løsninger. Alle beslutningsmuligheter kan oppfattes som en ”søppelbøtte”, hvor problemer, løsninger og aktører kan dumpes. Det er koblingen mellom disse som vil være avgjørende for hva som kommer ut av beslutningen (March og Olsen 1976).

Beslutningsmuligheter

Dette er situasjoner hvor det er legitimt å ta en beslutning og hvor det skal treffes et valg, som for eksempel på et møte (March og Olsen 1976).

Aktører

Aktører er deltakere som bringer med seg både energi og kunnskap til beslutningsprosessen, det er også aktørene som sitter med både problemene og løsninger til beslutningsmuligheter. En beslutning er basert på et valg, og valg er basert på hvilke problemer man står overfor (March og Olsen 1976).

Problemer og løsninger

Løsninger blir et svar på problemet enten i forkant eller i etterkant. Dette fordi strømningsmodellen baserer seg på at løsninger ofte kommer før problemet, og ikke omvendt. Aktører påvirker alle de foregående handlingene gjennom sin kunnskap og energi. March og Olsen mener at man ikke kan se på beslutningen alene, men at man må ta hensyn til de fire strømmene ved en eventuell analyse av beslutninger (March og Olsen 1976).

4.2 Oversettelsesutfall

Når en virksomhet har valgt å implementere en organisasjonsoppskrift, skiller Røvik mellom tre grunnleggende mulige oversettelsesutfall, hvorav hvert utfall representerer ulike grader av omforming av det som søkes overført. De tre utfallene ved implementering er: rask tilkøpling, frastøting og frikøpling (Røvik 1998).

Rask tilkøpling

Rask tilkøpling av oppskrifter har en rasjonell tilnærming til implementering av organisasjonsoppskrifter. Moderne konsepter blir gjerne fremstilt som ferdig utviklede verktøy som er klare til å installeres i ulike organisasjoner, og de nedfeller seg i rutiner og får styrende virkning på organisasjonens aktiviteter uten særlig intern bearbeiding og tilpasning (Røvik 1998). Organisasjonsoppskrifter kan betraktes som ferdige komponenter som er tilpasset alle typer organisasjoner, og kan dermed tas i bruk eller byttes ut etter behov (Røvik 1998). En vellykket implementering vil dermed kun avhenge av om konseptet ”installeres” på riktig måte. Blir konseptet ”installert” på riktig måte vil organisasjonen oppnå raske resultater som følge av implementeringen (Røvik 1998).

Frastøting

I den klassiske institusjonelle skolen legger man vekt på hvor komplekse organisasjoner er, og hvordan denne kompleksiteten gjør organisasjoner motstandsdyktige overfor raske og omfattende endringer. Populære organisasjonsoppskrifter er ofte kjennetegnet ved at de er

nokså vage, enkle og kontekstløse, noe som gjør at de kan ha vanskeligheter for å trenge seg på robuste institusjoner (Brunsson og Olsen 1990; Røvik 1996). Robustheten forhindrer at institusjoner blir påvirket av det som anses å være upresise organisasjonsoppskrifter presentert av omgivelsene. Organisasjonsoppskrifter opplever derfor ofte å bli frastøtt av den robuste og motstandsdyktige organisasjonen.

Frikopling

Frikoplingsteorien er basert på nyinstitusjonalisme. Selv om organisasjoner opplever at moteriktige fenomener er vage, kan de oppleve et press fra institusjonelle omgivelser til å inkorporere det som blir sett på som legitime oppskrifter (Røvik 1998). Frikopling av et konsept innebærer et skille mellom det som kommuniseres og hva som faktisk blir gjort. Et konsept kan bli adoptert primært i språklig fornyelse, men ha liten konsekvens for organisasjonens etablerte praksis (Røvik 1998). I følge DiMaggio og Powell (1991) er frikopling en måte for moderne organisasjoner å håndtere omgivelsens krav til å adoptere det tidsriktige samtidig som de oppfyller kravet om effektivitet, som ofte innebærer å bevare godt innarbeidete og erfaringsbaserte løsninger (Røvik 1998). Som svar til dilemmaet om å være tidsriktig og samtidig effektiv kan organisasjoner velge å adoptere moderne konsepter, men sørge for å holde dem frikoplet fra den faktiske aktiviteten i organisasjonen (Meyer og Rowan 1977; Brunsson 1989; DiMaggio og Powell 1991; Røvik 1996).

4.3 Det rasjonelle perspektivet

Teoretisk utgangspunkt

Det rasjonelle perspektivet er utledet fra en tradisjon innen organisasjonsteorien som bygger på klassiske samfunnsvitenskapelige tenkere som Fredrick Taylor. Disse la blant annet stor vekt på å finne frem til effektive organisasjonsformer (Christensen, Lægread m. fl. 2004). Eksempler er *Scientific Management*, *Klassisk Administrasjonsteori* (Fayol 1916/1950), og *Byråkrateteori* – en analyse av byråkrati som organisasjonsform gjort av Weber (Weber 1924/1947). Felles for disse teoriene er at de fokuserer på allmenngyldige prinsipper om hvordan styre en organisasjon gjennom formell struktur, spesialisering av organisasjonsmedlemmer og koordinering.

Organisasjon som instrument

I det rasjonelle perspektivet blir organisasjoner sett på som instrumenter for å oppnå klare og entydige mål som er satt av ledelsen, hvor ledelsen styrer organisasjonen i såkalt "top-down"

logikk (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). Organisasjonens viktigste oppgave er å være et redskap for effektivitet, og dens legitimitet er basert på hvorvidt den er effektiv (Røvik 1998). Planmessig organisasjonsutforming er det viktigste redskapet en organisasjon har for å være effektiv. En organisasjon må kunne designes og re-designes ut i fra hvilke mål ledelsen søker å oppnå. Designing skjer da i strukturen (Røvik 1998). Rasjonaliteten er nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen, noe som legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg i organisasjonen, men som også gir mulighet til å styre og designe organisasjonen for å realisere mål og verdier (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004).

Aktører

De sentrale aktørene i det rasjonelle perspektivet er ledelsen. Det er ledelsen som styrer organisasjonen gjennom formell struktur og for å oppnå mål som er satt for organisasjonen. Ledere har også stor grad av politisk og sosial kontroll over organisasjonens medlemmer (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). Organisasjoner er styrbare for ledelsen gjennom formell struktur i et hierarkisk styresett (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). Ved å ta i bruk de riktige verktøyene vil ledelsen kunne styre den menneskelige adferden i organisasjonen i den retningen de ønsker: *”Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner vil styring kunne skje dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og del ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene”* (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004: 31). Konsekvenslogikk og formålsrasjonelle handlinger er karakteristisk for det rasjonelle perspektivet. Beslutninger tas på bakgrunn av de effektene man ønsker og forventer (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). En endring i det rasjonelle perspektivet fokuserer på den strukturelle oppbygningen, som struktur, mål, strategi, prosedyrer og systemer i organisasjonen, og kan gjøres på relativ kort sikt (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004).

Problem og løsning i det rasjonelle perspektiv

Sett fra det rasjonelle perspektivet er endring en følge av at ledelsen erkjenner et behov for endring, som et svar på et eksisterende problem. Endring ses som problembetinget, og implementeringen gir en løsning på problemet. Røvik (1992) snakker i denne forbindelse om Doktor-modellen, den overveiende troen på at organisasjoner er styrbare verktøy gir også en tro på at problemer kan diagnostiseres og at det er mulig å finne frem til riktig løsning eller ”medisin” (Røvik 1992). Det rasjonelle perspektivet legger altså stor vekt på kurere problemer, og hevder at endring er en løsning på et problem. Ledelsen er rasjonelle aktører,

og gjennom analyser av problemer og eventuelle løsninger, finner ledelsen den beste diagnosen for problemene (Røvik 1992).

Forventninger til bakgrunn og drivkrefter for Postens to CSR-inspirerte prosjekter ut fra det rasjonelle perspektivet

Sett fra det rasjonelle perspektivet kan en organisasjons bakgrunn for å implementere CSR, være grunnet i å nå mål satt av organisasjonens investorer, eiere og ledelse. Aktørene som her forventes å være sentrale er organisasjonens egen ledelse, og endring i organisasjonen er ledelsesstyrt. Formell struktur er det sentrale styringsinstrumentet for utvikling og omstilling. Ved å styre gjennom formell struktur kan ledelsen styre menneskelig adferd i ønsket retning. Det forventes at endringen er basert på en problem-løsnings orientering, hvor ledelsen først oppdager et problem i organisasjonen, deretter skaffer seg oversikt over mulige løsninger, for så å implementere den beste løsning på eksisterende problem. Her er det viktig å presisere at problemoppfattelsen først vil forventes å komme til syne når ledelsen opplever at virksomheten ikke har satsinger på CSR. Derfor kan CSR-inspirerte tiltak ses som strategisk motivert, det vil si at CSR blir implementert som en del av en strategi for måloppnåelse satt av ledelsen, eller for å skape konkurransefortrinn.

Implementeringen kan være en del av omdømmehåndtering. Hvor organisasjonen kan velge å implementere CSR i et forsøk på å styrke sitt omdømme. En organisasjons omdømme er viktig for dens overlevelse og legitimitet i omgivelsene. Å implementere CSR kan være en måte å bedre relasjonen med sine interessenter og gi en organisasjon et bedre omdømme, ettersom det er gjennom organisasjonens relasjoner den utvikler verdi (Little 2003). Å bygge opp organisasjonens omdømme og å oppnå tillit fra sine eiere, ansatte og omgivelser vil gi konkurransefortrinn for organisasjonen (Little 2003).

CSR kan også implementeres som et forsøk på å øke ansattes jobbtilfredsstillelse. Ansatte er stadig mer bevisste i sine valg av arbeidsplass, og er i økende grad opptatt av å jobbe for en samfunnsansvarlig organisasjon (Little 2003). Virksomheter drives av mennesker og for mennesker, derfor er det viktig å tiltrekke seg de beste arbeiderne. Implementering av CSR-inspirerte tiltak i et konkurranseutsatt arbeidsmarked kan være en måte å skille seg ut på i mengden av arbeidsplasser og dermed tiltrekke seg de beste kandidatene (Little 2003).

Til slutt, implementering av CSR-inspirerte tiltak kan skape bredere tilgang til kapital. Omgivelsene er stadig mer opptatt av at virksomheter tar et samfunnsansvar, og CSR kan være en tiltrekningsfaktor for nye investorer (Little 2003). Bedre tilgang på kapital kan resultere i økt finansiell prestasjon. Dermed kan implementeringen av CSR resultere i økonomisk gevinst, sett ut fra et rasjonelt perspektiv.

Forventet forløp for Postens to CSR-inspirerte prosjekter ut fra det rasjonelle perspektivet

Ut fra et rasjonelt perspektiv vil implementeringen av CSR-initiativet i Posten være en løsning på et eksisterende problem i virksomheten. Implementeringen fremstår som et resultat av problemskartlegging etterfulgt av analyse, som danner grunnlag for at ledelsen kan velge hvilken omstilling som egner seg best. Det er ledelsen som ser behovet for å implementere de to CSR-prosjektene, og det er ledelsen som initierer det hele. Det er formulert klare og entydige mål for hvordan de to prosjekter skal implementeres, fokuset vil ligge på endring av formell struktur. En materialisering av CSR-prosjektene vil dermed kunne forventes å være i tråd med ledelsens intensjon og vedtatte planer, og oppsatte mål.

Sett fra dette perspektivet kan det forventes at konsernledelsen har kontroll over hele beslutningsprosessen. Det er ledelsen som styrer alt fra vedtak om CSR-inspirerte tiltak til endelig utslag i struktur og rutiner. Dette kan forventes fordi det rasjonelle perspektivet vektlegger at menneskelig adferd kan styres gjennom struktur. Struktur blir dermed det sentrale styringsinstrumentet for utviklingen og omstillingen.

Forventet utfall for Postens to CSR-inspirerte prosjekter ut fra det rasjonelle perspektivet

Når ledelsen har kontroll over alle aspekter ved endringen, vil dens utfall være et resultat av nøye kalkulasjon. Dermed vil implementeringen av de to CSR-prosjektene komme til syne i organisasjonens struktur og rutiner. Materialiseringen av CSR vil dermed kunne forventes å komme til uttrykk gjennom klare endringer i organisasjonen struktur og rutiner, som for eksempel opprettelse av de to CSR-prosjektene. At det forventes raske og synlige resultater av materialiseringen, er i tråd med Røviks oversettelsesutfall "rask tilkøpling" som er basert på det rasjonelle synet på organisasjoner (Røvik 1998). Implementeringsprosessen forventes å bære preg av en "installasjon" av det riktige verktøyet for å løse et eksisterende problem. Når materialiseringsprosessen bærer preg av mekanisk "installasjon", forventes det også at den vil kunne utføres på relativt kort tid. Endringer i formell struktur forventes å endre menneskelig adferd.

4.4 Det institusjonelle perspektivet

Teoretisk utgangspunkt

Mens det rasjonelle perspektivet ser på organisasjon som noe teknisk og instrumentelt, legger det institusjonelle perspektivet vekt på organisasjoner som institusjoner. Selznick beskriver institusjonaliseringsprosessen der organisasjoner utvikler seg fra å være noe rent teknisk, til å bli institusjoner med egne verdier og normer (Selznick 1997). Andre bidragsyttere til det institusjonelle perspektivet er March og Olsen (1989) og Brunsson og Olsen (1993). I det institusjonelle perspektivet legges det vekt på at en institusjon er noe ”mer” enn bare noe rent teknisk, og det fremheves at institusjonens kultur og historie gjør den unik og derfor ulik fra andre (Røvik 1998).

Organisasjon som institusjon

Det institusjonelle perspektivet legger vekt på organisasjonen som et produkt av sin historie, normer og kultur. Dette har betydning når det kommer til organisasjonsendring (Selznick 1997). Mål oppdages underveis og utvikles gradvis i en naturlig prosess hvor organisasjonen tilpasser seg indre og ytre press samtidig (Christensen, Lægreid m. fl. 2004). I motsetning til det rasjonelle perspektivet, der organisasjonen styres ”top-down”, blir organisasjonen i det institusjonelle perspektivet i større grad styrt ”bottom-up”. Med ”bottom-up” menes her at problemoppfatning vokser frem ”fra bunnen” i organisasjonen. Formelle mål vil derfor ikke ha stor betydning for organisasjonens adferd. Formelle og formelle mål er ofte konflikterende og kan dermed kunne resultere i økte spenninger innad i organisasjonen, på denne måten undergrave de formelle målene (Christensen, Lægreid m. fl. 2004). Et hovedpoeng i det institusjonelle perspektivet er at mål ikke eksisterer på forhånd, men forhandles om. Mål er et resultat av organisasjonens historie, normer og kultur (Christensen, Lægreid m. fl. 2004). Institusjonalisering er en prosess en organisasjon går igjennom fra å være noe rent teknisk, til en institusjon hvor organisasjonen får et innhold, en identitet, og verdier utover det tekniske (Selznick 1997). Som Selznick selv forklarer:

”Organisasjoner blir institusjoner når de gjennomføres av verdier, dvs. ikke vurderes bare som redskap, men også som kilde til direkte personlig tilfredsstillelse og som bærer av gruppeintegritet. Denne innføringen av verdier skaper en tydelig identitet for organisasjonen” (Selznick 1997: 41).

Selznick fremhever at det kan skje uforutsette ting i løpet av institusjonaliseringsprosessen, og at prosessen vanskelig lar seg styre (Selznick 1997).

Aktør

Det institusjonelle perspektivet vektlegger at en organisasjon inneholder flere aktører. I motsetning til det rasjonelle perspektivet som kun vektlegger ledelsens rolle når det kommer til organisasjonsendring, vektlegger det institusjonelle perspektivet også organisasjonens medlemmer som viktige aktører ved en eventuell omstilling av organisasjonen. Dermed er det viktig at ledelsen inkluderer organisasjonens medlemmer i en eventuell omstillingsprosess.

Problem og løsning i det institusjonelle perspektivet

I det institusjonelle perspektivet vektlegges det at en problemoppfatning vokser frem ”fra bunnen” i organisasjonen, i en såkalt ”bottom-up” logikk.

I motsetning til det rasjonelle perspektivets forventninger til å kunne finne frem til beste løsning på eksisterende problem, vektlegger det institusjonelle perspektivet vanskeligheter ved å finne beste løsninger. Organisasjoner blir sett på som komplekse, som igjen gjør det vanskelig å finne en enkel og kompatibel løsning. Organisasjonen består av både det strukturelle og rent tekniske og institusjonelle. Dette resulterer i at organisasjonen er svært kompleks, samt mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav (Selznick 1997).

Endring

Endring sett fra det institusjonelle perspektivet er noe som utvikler seg naturlig, der organisasjonen gradvis tilpasser seg til forventninger og/eller krav fra indre og ytre omgivelser (Selznick 1997). Endring er en gradvis og tidkrevende prosess, hvor kultur står i fokus. Dette medfører at endring ikke skjer like raskt som sett fra et rasjonelt perspektiv. Sett fra det institusjonelle perspektivet vil endring i organisasjonen være sterkt preget av hvor kompatible de planlagte endringene er i forhold til de eksisterende institusjonelle normene (Røvik 1998). En endring kan ikke stride mot de institusjonelle normene eller verdiene som institusjonen allerede har. Hvis endringen strider mot institusjonens identitet og kultur, vil den ikke bli adoptert, men frastøtt av institusjonen (Røvik 1998).

Et annet sentralt resonnement når det kommer til organisasjonskulturs betydning er sti-avhengighet. Sti-avhengighet omfatter at de normer og verdier som preger organisasjonen de første år den blir etablert, vil ha stor betydning for organisasjonens videre utvikling. (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). Sti-avhengighet er et tveegget sverd. På den ene siden skaper en historisk fastsatt kultur stabilitet og tyngde i de uformelle verdiene og normene i en organisasjon. Samtidig kan det også bidra til mindre fleksibilitet dersom omgivelsene endrer

seg raskt og det blir store gap mellom eksterne problemer og den indre kulturen (Christensen, Lægneid m. fl. 2004).

Forventninger til bakgrunn og drivkrefter for de to CSR-inspirerte prosjektene ut fra det institusjonelle perspektivet

Bakgrunn for implementeringen vil være basert på at medlemmene i organisasjonen ser det som et problem at CSR ikke gjenspeiles i virksomhetens praksisfelt. Dermed vil problemdefinisjonen samt løsningsdefinisjoner avhenge av interne drivkrefter i organisasjonen. Indre drivkrefter spiller en viktig rolle når det gjelder å forhindre at implementeringen frastøtes. Den indre motivasjonen kan for eksempel komme fra arbeidstakere som ønsker å jobbe i en mer samfunnsansvarlig virksomhet. Dersom de ansatte deler de samme verdiene som CSR er tuftet på, vil dette være motivasjon for implementering. Bakgrunn for at man setter CSR-prosjektene på dagsorden og hvorfor man motivieres til å implementere prosjektene, kan også være basert på en nyttetenkning av eksisterende utfordringer internt i organisasjonen. Endringen vil da ikke oppleves som motstridende i forhold til eksisterende organisering, men heller som en ytterligere dimensjon av organiseringen.

Forventet forløp for de to CSR-inspirerte prosjektene ut fra det institusjonelle perspektivet

Endringen som foretas bør ikke være drastisk i forhold til eksisterende organisering av organisasjonen. Selznick mener at endringen enten kan være å bygge på og videreføre eksisterende forhold innad i organisasjonen, eller å iverksette en gradvis endring (1997). Implementeringsprosessen, og dermed endringen vil først og fremst ta mye lengre tid enn hva som blir forespeilet i det rasjonelle perspektivet. Fokuset er på organisasjonskultur og uformelle normer, og den formelle strukturen som styringsverktøy nedtones i dette perspektivet. Endringsprosessen vil være vanskelig å planlegge i detalj fordi det institusjonelle perspektivet anerkjenner at organisasjonen er kompleks. Det er dermed vanskelig å ha oversikt over alle potensielle løsninger. Det er institusjonens indre, dens kultur, og motstand mot endring som blir vektlagt, og for å få til en organisasjonsendring må det være fokus på eksisterende normer og verdier.

Forventet utfall ved de to CSR-inspirerte prosjektene ut fra det institusjonelle perspektivet

Jo mer CSR samstemmer med organisasjonens eksisterende verdier og normer, dess lettere vil den kunne bli adoptert og implementert (Wærness 1990; Røvik 1998). Hvis CSR er noe organisasjonen allerede jobber med, kan det hevdes at en implementering av begrepet CSR bare er en ny betegnelse på allerede eksisterende normer, verdier og holdninger. I kapittel to ble CSR gjennomgått og presentert som et komplekst og lite materialisert fenomen. Brunsson og Olsen med flere fremmer at moderne konsepter ofte fremstilles som nokså vage, enkle, populære og kontekstløse oppskrifter som trenger seg på de robuste institusjonene (Brunsson og Olsen 1990; Røvik 1998). Organisasjoner blir mer robuste gjennom institusjonaliseringsprosessen, og dermed mer motstandsdyktige når det kommer til disse kontekstløse oppskriftene. Hvis man ikke tar høyde for organisasjonens kompleksitet, vil man risikere at endringen blir frastøtt. For å oppnå implementering må fokuset ligge på organisasjonens kultur og dens normer og verdier, dette fordi organisasjonskultur er svært viktig og sterkt førende for organisasjonens medlemmer ut fra det institusjonelle perspektivet. For å oppnå en vellykket implementering, er det altså organisasjonskulturen som må endres, hvilket er tidskrevende ettersom kulturen er et resultat av dens historie og arv, og stikker dypt i organisasjonen.

4.5 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Teoretisk utgangspunkt

Det nyinstitusjonelle perspektivet trekker inn organisasjonens institusjonelle omgivelser. Omgivelsene har en oppfatning av hvordan organisasjonens struktur, prosedyrer og ideologier bør være utformet. Viktige bidragsyttere til dette perspektivet er Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1991). Deres analyser fokuserer på hvordan institusjonelle omgivelser påvirker organisasjoner. I det nyinstitusjonelle perspektivet legges det vekt på hvordan organisasjoner prøver å takle omgivelsenes stadige forventninger og krav til organisasjonens virkemåte (DiMaggio og Powell 1991). I skandinavisk nyinstitusjonalisme som er en forlengelse av tradisjonell nyinstitusjonalisme vektlegges det at organisasjoner responderer på omgivelsenes forventninger med å skape egne lokale fortolkninger gjennom oversettelse, og blir derfor ofte referert til som translasjonsteori (Czarniawska og Sevón 1996; Sahlin-Andersson 2002; Røvik 2007). Innenfor den tradisjonelle nyinstitusjonalisme er man primært opptatt av hvordan oppskrifter ”reiser” inn i organisasjoner, mens man i skandinaviske nyinstitusjonalisme er man opptatt av hva som skjer med oppskrifter etter de har blitt

implementert (Røvik 2007). Følgende vil både den tradisjonelle og det skandinaviske perspektiv bli tatt med.

Organisasjon som legitimitets-søkende enhet

Ett av de viktigste argumentene i nyinstitusjonell teori, er at det ikke er en tilstrekkelig betingelse for organisasjoners overlevelse å være effektive i teknisk-økonomisk forstand (Amundsen og Kongsvik 2008). En viktig brikke i organisasjoners eksistensgrunnlag er det pågående arbeidet for å bevare og å oppnå legitimitet fra omgivelsene. Legitimitet oppnås ved at man følger de normer og verdier som råder i omgivelsene (Røvik 1998). Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet (Meyer og Rowan 1977). Disse sosialt skapte normene i omgivelsene kalles for myter – derfor kalles det nyinstitusjonelle perspektivet gjerne myteperspektivet. En myte er en oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon. Myten oppnår legitimitet gjennom å ha etablert en forbilledlig status hos flere organisasjoner (Christensen, Lægreid m. fl. 2004).

DiMaggio og Powell hevder at organisasjoner blir stadig mer like, en prosess de kaller isomorfisme. De skiller mellom tvingende, mimetisk og normativ isomorfisme (1991). Tvangsmessig isomorfisme vektlegger både formelt og uformelt press fra omgivelsene organisasjonene er avhengige av. Formelt press kan være nasjonale lover og regelverk som organisasjonen er pålagt av samfunnet de opererer i (DiMaggio og Powell 1991). Mimetisk isomorfisme er den andre typen isomorfisme. Organisasjoner gjennomgår mimetiske prosesser når de prøver å etterligne andre organisasjoner – muligens fordi de andre organisasjonene blir ansett som vellykkede. De mimetiske prosessene er et resultat av at organisasjoner opplever et normativt press i forhold til hvordan de bør organisere seg. Normativt press er den tredje kilden til isomorfisk organisatorisk endring. Det er en belønning i seg selv å være lik andre organisasjoner som opererer innen samme felt. Likhet kan gjøre det lettere å samhandle med andre organisasjonene samt gjøre det lettere å bli anerkjent som legitime virksomheter (DiMaggio og Powell 1991).

Aktører

Det er omgivelsene som kan sies å være den største aktøren når det kommer til det nyinstitusjonelle perspektivet. Omgivelsene består av interessenter, og en organisasjon har mange forskjellige interessenter. Interessenter kan være enkeltpersoner, grupper og andre

organisasjoner som har interesse i organisasjonens aktiviteter og resultater (Hatch 2001). Den første interessenten man ofte tenker på er eieren eller aksjeeieren. Det kan imidlertid være mange andre interessenter også, blant annet ansatte, kunder, leverandører, innbyggere i lokalsamfunn og representanter for offentlig myndighet på ulike nivåer (Hatch 2001). Interessentene har ofte ulike interesser, noe som bidrar til at organisasjoner har flere interesser å tilfredsstille.

Problemer og løsninger

Sett fra det nyinstitusjonelle perspektivet vil problemdefinisjonen sjeldent være bakgrunn for implementering av nye organisasjonsoppskrifter. Det nyinstitusjonelle perspektivet vektlegger at organisasjoner ofte vil implementere det som blir fremstilt som tidsriktig i organisasjonens omgivelser. En organisasjon vil derfor kunne implementere CSR-prosjekter fordi CSR er en moteriktig idé. Problemet vil da være basert på at virksomheten ikke har denne moteriktige ideen for å fremstå som legitim i omgivelsene, i sin organisasjon. Dermed vil løsningen komme i forkant av selve problemdefinisjonen (Meyer og Rowan 1977).

Organisasjoner kan oppleve et krysspess i hvilke oppskrifter de bør ta inn, og stå overfor et dilemma i forhold til kravet om effektivitet og stabilitet. Å ta inn ulike organisasjonsoppskrifter krever endringer i organisasjonens oppbygning, noe som kan medføre redusert effektivitet. Når organisasjoner velger å ikke implementere de moteriktige oppskriftene, kan organisasjonen risikere å bli oppfattet som lite moderne av sine omgivelser, noe som igjen kan resultere i svekket legitimitet. For å kunne fremstå som moderne men samtidig effektive, kan organisasjoner velge en frikopling mellom organisasjonens kommuniserte praksis og faktiske adferd – med andre ord et skille mellom hva de sier de gjør og hva de faktisk gjør. Denne frikoplingen kan være en måte for organisasjonen å tilfredsstille institusjonelle krav til utforming og samtidig opprettholde kravet om effektivitet. Omstilling kan resultere i endring av symbol, ideer og visjon, men vil skape lite forankring i organisasjonens struktur og rutiner (Røvik 1998).

Forventninger til bakgrunn for de to CSR-inspirerte prosjektenes drivkrefter ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet

Sett fra nyinstitusjonell teori har organisasjoner et behov for å oppnå og bevare legitimitet fra sine omgivelser. Legitimitet oppnås ved at omgivelsene oppfatter organisasjonen som tidsriktig. For å være tidsriktig bør organisasjoner ta til seg oppskrifter som omgivelsene anser for å være riktig form for organisering. Blir CSR ansett som tidsriktig ute i omgivelsene, kan

en organisasjon føle seg presset til å implementere CSR – i hvert fall som et ytre ferniss. I motsetning til det rasjonelle perspektivet som vektlegger implementering som en løsning på eksisterende problem, er et vesentlig kjennetegn ved det nyinstitusjonelle perspektivet at man først har en løsning, selve konseptet (CSR), og så definerer man problemet i etterkant. Organisasjonen kan da velge å implementere en organisasjonsoppskrift på CSR som blir benyttet av en tilsynelatende vellykket organisasjon, i håp om å oppnå samme resultat (Christensen, Læg Reid m. fl. 2004). Organisasjoner kan også oppleve at forbrukere og kunder har forventninger til at organisasjonen skal ta samfunnsansvar. Implementeringen vil da være motivert ut fra et oppfattet utenforstående press på organisasjonen.

Forventet forløp ved de to CSR-inspirerte prosjektene ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet
Omstillingen blir initiert av ledelsen som et svar på oppfattede krav fra omgivelsene. Den oppskriften som blir valgt er den som anses som moderne og tidsriktig av omgivelsene. Hvis omgivelsene anser CSR som moderne og tidsriktig, kan ledelsen initiere de to CSR-inspirerte prosjektene som et svar på dette kravet fra omgivelsene. De kan velge en frikobling; altså at de inkluderer CSR i sin utadrettede kommunikasjon, men at de ikke gjennomfører CSR i organisasjonens strukturer eller rutiner. Implementeringsprosessen kan ut i fra et nyinstitusjonelt perspektiv være gjennomført i organisasjonens utadrettede kommunikasjon, men den gjenspeiles ikke nødvendigvis i organisasjonens struktur eller rutiner.

Forventninger til utfall ved de to CSR-inspirerte prosjektene ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet

Fra et nyinstitusjonelt perspektiv, vil utfallet av implementering av CSR-inspirerte tiltak være at organisasjonen følger en tidsriktig idé. Implementeringen kan gi endringer i hvordan organisasjonen kommuniserer, men ikke nødvendigvis gi konkrete endringer i organisasjonens struktur. Organisasjonen kan velge å implementere CSR i kommunikasjonen utad til omgivelsene, noe som gir et inntrykk av endring i organisasjonen og at ideen er materialisert. Om implementeringen ikke skaper endring i organisasjonens strukturelle oppbygning, oppstår det frikopling mellom organisasjonens prat og praksis (Røvik 1998). Ifølge den nyinstitusjonelle teorien er frikopling helt normalt og også noe organisasjoner velger når de stadig opplever ulike krav fra sine omgivelser. Frikopling kan også bli ansett som en nødvendighet for å beholde organisasjonens stabilitet. Med andre ord kan det forventes at organisasjonen tyr til frikopling når omgivelsene presser organisasjonen til å implementere nye ideer (Meyer og Rowan 1977).

4.6 Operasjonaliserte forventninger til CSRs fasemessige forløp i organisasjonen

Perspektiv	P1: Det rasjonelle Perspektiv	P2: Det institusjonelle perspektiv	P3: Det nyinstitusjonelle perspektiv
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen opplever å ha et problem når organisasjonen ikke har satsinger på CSR-tiltak. - Ledelse har erkjent behov for endring - Analyse av ulike valgmuligheter - Valg av best mulig løsning ut fra rasjonell kalkulasjon - Implementeringen er diagnose på eksisterende problem i virksomheten, problem før løsning - Strategi for måloppnåelse satt av ledelsen - Skape konkurransefortrinn 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemoppfatningene vokser frem "fra bunnen" av organisasjonen. I en såkalt "bottom-up" logikk. - Problemoppfatningene er basert på organisasjonens medlemmer opplever mangler nede i virksomhetens praxisfelt - løsninger kommer frem gjennom en utviklingsprosess - Ingen klare mål, mål utvikles underveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Press fra institusjonelle omgivelser om å synliggjøre CSR-satsing - Løsning kommer før problemdefinerings-tidsriktige organisasjonsidé (CSR) som ønskes implementert. - Initiert av ledelsen for å opprettholde legitimitet i omgivelsene - Ønske om å bli oppfattet som moderne - Tvangsmessig isomorfisme
Forløp	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarkisk styring. - Klare mål for "installasjon". - "Installasjon" av beste løsning på eksisterende problem. - Endring av formell struktur, rutiner, mål, strategi, prosedyrer og systemer i organisasjonen. - Ledelsen har stor grad av politisk og sosial kontroll over organisasjonen. - Endring utføres på relativt kort tid. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Bottom-up" prosess. - En naturlig prosess. - Prosessen vil være preget av at ulike aktører har forhandlingsstyrke, og at både ledelse og medlemmer av organisasjonen har påvirkningskraft. - Kompatibilitetstest for CSR's verdier og interne verdier. - Vanskelig å styre. - Være forberedt på motstand mot endring - Omstillinger forventes å være tidkrevende. 	<ul style="list-style-type: none"> - Slapp imitasjon. - Mimetisk isomorfisme - Løsning som velges er det som antas å være moderne. - Endringer i kommunikasjon når det kommer til håndtering av praksisens håndtering av CSR.
Utfall	<ul style="list-style-type: none"> - CSR-prosjektene blir implementert i virksomheten uten store vanskeligheter. - Rask tilkøpling, implementeringen av CSR-initiativ bærer preg av 	<ul style="list-style-type: none"> - CSR er i stadig utvikling - Utfallet blir et resultat av kompromisser mellom ulike aktører. - Utfallet kan også resultere i frastøting. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale fortolkninger - Frikøpling mellom kommunikasjon og praksis. Med andre ord: CSR blir adoptert i den ekspressive kommunikasjonen, men

	<p>”installasjon” av rett løsning på problem.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Endring av formell struktur er foretatt. - Endringer i menneskelig adferd endres som et resultat av endringer i formell struktur. - Mål satt av ledelsen er oppnådd. - Oppnådd konkurransefortrinn. - Forbedret omdømme. 		<p>ikke materialisert i organisasjonens struktur og rutiner.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingen endring i struktur. - Mulig endring i symbolbruk for å gi inntrykk av at CSR-initiativer er implementert. - Ingen merkbar endring i praksis.
--	--	--	---

Oppsummering

Jeg har nå gått gjennom hvilke forventninger man kan danne seg ved en materialisering av fenomenet CSR. Forventninger til bakgrunn er basert på March og Olsens beslutningsmodell *strømningsmodellen* hvor valgmuligheter, aktører, problemer og løsninger blir sett på som viktige elementer når det kommer til en beslutningsprosess. Disse elementene har blitt inkludert i fremstillingen av de tre klassiske organisasjonsteoretiske perspektivene; det rasjonelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet, for å gi leser et innblikk i hvilke forventninger de ulike perspektivene gir i forhold til beslutningsmodellens fire elementer. I forventningene til utfall har Røviks mulige oversettelsesutfall blitt inkludert. Dette fordi oversettelsesutfallene er sterkt knyttet til det teoretiske rammeverket som denne avhandlingen baseres på. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket har jeg avslutningsvis satt opp en tabell for operasjonaliserte forventninger til CSRs fasemessige forløp i en organisasjon, basert på avhandlingens tre forskningsspørsmål.

5.0 PRESENTASJON AV FUNN

Nå når det teoretiske rammeverket er nøye gjennomgått og forventede funn er blitt presentert, er det tid for å rette fokuset mot avhandlingens funn, basert på datamaterialet presentert i kapittel 3. Formålet med følgende kapittel er å diskutere bakgrunnen og forløpet for Postens sin implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene, med søkelys på Postens to satsningsområder; ytre miljø og integrering og mangfold. Mer spesifikt, søker jeg å finne svar på de tre forskningsspørsmålene som blir stilt i kapittel 1:

- 1) *Hva var bakgrunnen for at Posten gikk i gang med de to CSR-inspirerte prosjektene?*
- 2) *Hvordan har implementeringen av prosjektene forløpt?*
- 3) *Hva er forløpig utfall av CSR-satsingen?*

Det er innledningsvis viktig å påpeke at det er vanskelig å skille klart mellom forløp og utfall. Forløp viser til hvordan prosjektene har blitt utarbeidet og operasjonalisert, og vil her bli delt opp i to faser. Fase en vil omhandle forløp frem til konsernledelsesvedtakene i oktober og november 2007. Fase to omfatter forløp etter konsernledelsesvedtakene fra høsten 2007 fram til høsten 2009. Forløpet deles fordi en kan forvente at det har vært ett forløp i forkant av implementering av de to CSR-prosjektene, og ett forløp i etterkant.

Utfall refererer til resultater som er oppnådd gjennom de to CSR-inspirerte prosjektene så langt jeg har hatt mulighet til å følge prosjektet. I og med at ingen av prosjektene er avsluttet per dags dato, er det vanskelig å konkludere rundt prosjektenes endelige utfall. Fokuset vil derfor ligge på hvilke klare endringer som har forekommet etter at Posten valgte å implementere de to CSR-prosjektene.

5.1 Initiativ og drivkrefter for de to CSR-inspirerte tiltakene

To aktører fremstår i datamaterialet som sentrale i fase en av implementeringen av de to CSR-inspirerte tiltakene – en fase som først og fremst omhandlet arbeidet mot en definisjon av Postens samfunnsansvar. De to aktørene var konsernsjef for strategi og konsernets myndighetskontrakt. I mine intervjuer med konsernsjef for strategi kom det fram at disse to aktørene i september/oktober 2006, fikk tilbakemeldinger fra virksomhetens kunder, på at Posten ikke var offensive nok når det kom til samfunnsansvar. Disse to aktørene har som oppgave å veilede konsernledelsen til å ha et riktig strategisk fokus, og da de fikk kritikk fra kundene fordi Posten ikke tok nok samfunnsansvar, konkluderte de med at det var nødvendig

med en mer offensiv tilnærming til CSR. Slik beskriver konsernsjef for strategi hvordan de gikk frem med sin bekymring om at satsingen på bedriftens samfunnsansvar ikke var offensiv nok: I september/oktober 2006 diskuterte Kristin Bergum (leder av Myndighetskontakt) og konsernsjef for strategi (Ingemar Karlsson) en felles bekymring om miljø og tok opp en "bekymringsmelding" med Konsernsjefen/KL som på det tidspunktet ikke ønsket å oppprioritere dette området da de følte at Posten hadde en miljøpolicy og gjorde en stor innsats på dette området. Fra november 2006 til april 2007 ble det dannet en arbeidsgruppe bestående av myndighetskontakt, konsernsjef for strategi lederne fra HMS, konsernkommunikasjon, konsernstrategi og konsernets trainee. Denne gruppen startet et arbeid for kartlegging, analyse og problemdefinisjon når det gjaldt virksomhetens arbeid på CSR. Disse aktørene presenterte deretter en "faktabasert bekymringsmelding" i KL-møte, hvor de fikk aksept. Da den "faktabaserte bekymringsmeldingen" fikk aksept, fikk arbeidsgruppen i oppgave å utarbeide et forslag til mer offensiv miljøatsing for virksomheten, innen utgangen av november 2007 (Informantintervju med I. Karlsson, konsernsjef for strategi, 30.01.09).

Det virker dermed som om det var disse to aktørene – konsernsjef for strategi og konsernet myndighetskontakt, -som brakte *problemet* på banen: et misforhold mellom kunders forventninger og organisasjonens faktiske praksis på samfunnsansvar. Etter ledelsens avslag på bekymringen, valgte aktørene å inkludere flere aktører i arbeidet mot en mer "faktabasert bekymringsmelding". Ledelsen responderte dermed ved å gi aktørene i oppgave å utarbeide en mer offensiv miljøatsing for virksomheten. *Løsningen* på misforholdet mellom kunders forventninger og organisasjonens praksis på samfunnsansvar, ble et mer aktivt arbeid mot en definisjon av Postens samfunnsansvar.

Arbeidet mot en definisjon av bedriftens samfunnsansvar startet med et møte i konsernledelsen. Andre aktører ble raskt inkludert i arbeidet for å definere Postens samfunnsansvar, og i august 2007 initierte Posten en konferanse med 100 toppledere i konsernet for videre definering av bedriftens samfunnsansvar. Blant deltakerne på konferansen var Jørgen Randers som er professor i klimastrategi ved Handelshøgskolen BI, og Eivind Reiten, konsernsjef for Norsk Hydro. Randers bidro med ulike definisjoner av bedrifters samfunnsansvar innenfor akademia, mens Reiten var invitert for å fortelle hvordan Norsk Hydro arbeider med temaet. På konferansen kom topplederne frem til en definisjon som ble lagt frem for konsernledelsen. Topplederne var enige om at Postens samfunnsansvar er "det frivillige Posten gjør utover det konsesjons og lovpålagte, så det med å gå med posten

til huster hver dag, det er ikke samfunnsansvaret” (Informantintervju med E. Gjølme, konserndirektør kommunikasjon, 21.01.09).

Kort oppsummert var fase en fasen hvor Posten arbeidet mot en definisjon av CSR. Fasen startet med at Postens leder i strategi og Postens myndighetskontakt ytret bekymring til konsernsjefen og konsernledelsen om at virksomheten var for passiv i samfunnsansvar. Disse to aktørene kan dermed ses som initiativtakerne til fase en. I arbeidet mot en definisjon av CSR, ble flere aktører involvert – inkludert aktører fra academia, næringslivet og Postens toppledelse – og de bidro med ny energi og kunnskap. Jeg vil nå ta for meg fase to i implementeringen av CSR i Posten.

5.2 Fase 2: CSR blir synliggjort i organisasjonen

I fase to vedtok konsernledelsen en erklæring om bedriftens samfunnsansvar, og arbeidet for å synliggjøre CSR i organisasjonen. Den sentrale aktøren i fase to var dermed konsernledelsen som gjennom konsernledelsesvedtakene i oktober 2007 (for YMK-prosjektet) og i november 2007 (for IM-prosjektet), valgte å etablere de to satsingsområdene på CSR – YMK-prosjektet og IM-prosjektet. Konsernledelsen sa seg enig i at virksomheten ikke hadde en offensiv nok tilnærming til CSR, og valgte å besvare dette problemet med implementering av to satsingsprosjekter. I denne fasen ble andre aktører, slik som tillitsvalgte for Postens fagforening Postkom inkludert i begge prosjektene.

I november 2007 vedtok konsernledelsen en offisiell erklæring om Postens samfunnsansvar med følgende definisjon: *”For Posten betyr samfunnsansvar å gjennomføre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet, og som heller ikke er lov- eller konsesjons-pålagt”* (Årsrapport 2007:56). Posten viser også til bakgrunnen for implementering av samfunnsansvar i sin erklæring: *”Konsernet velger å utvise samfunnsansvar fordi vi som en stor aktør ønsker å bidra positivt til utviklingen i samfunnet vi virker i. Dette vil også styrke omdømmet og befeste Postens sterke posisjon i samfunnet. I neste omgang vil dette bidra til å tiltrekke og motivere medarbeidere, styrke konkurransekraften og få aksept for videre utvikling av konsernets virksomhet”* (Posten-konsernets erklæring om samfunnsansvar, vedlegg nr 2).

Løsning på misforhold mellom forventninger og praksis

I deres årsmeldinger begrunnes Postens arbeid med samfunnsansvar som et ønske om å skape et skille mellom organisasjonens oppdrag og organisasjonens samfunnsansvar. Posten ønsket altså å gi et positivt bidrag til samfunnet utover sine tjenester. Posten er ikke stor nok til å være med på alt, og spesifikke fokusområder måtte velges. Det mest naturlige var å velge noe som virksomheten opplevde som nærliggende til virksomheten (Informantintervju med I. Karlsson, konsernsjef strategi, 30.01.09). Ytre miljø og integrering/mangfold var to temaer som ble sett på som svært nærliggende områder til organisasjonens virksomhet, samtidig som Posten anså disse to temaene som generelle samfunnsutfordringer (Informantintervju med I. Karlsson, konsernsjef strategi, 30.01.09). Som følge av et ledelsesvedtak i oktober og november 2007 ble det derfor opprettet to prosjekter, YMK-prosjektet og IM-prosjektet. De to prosjektene ble opprettet under HR- og HMS-avdelingen i Posten-konsernet (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09).

Valg av prosjektene er basert på egeninteresse. Posten har valgt ut temaer innenfor samfunnsansvar ut fra hvilke behov de også selv har. At organisasjonen har valgt satsingsområder som ligger nært opp til organisasjonens vanlige virksomhet ser de ikke på som noe negativt, men snarere en styrke. Ved å velge temaer hvor organisasjonen har en egeninteresse, vil denne egeninteressen kunne bidra til å skape en egen effekt og motivasjon innad i organisasjonen (Informantintervju med E. Gjølme, konserndirektør kommunikasjon, 21.01.09).

5.3 Bakgrunn, forløp og midlertidig utfall: YMK-prosjektet

I årsrapporten til Posten i 2007 fremmes det at man har igangsatt et arbeid for å gjøre både den norske og nordiske virksomheten mer miljøvennlig: *"Samfunnet, kundene og de ansatte forventer økt innsats på miljø. Konsernet har satt miljø øverst på agendaen for samfunnsansvar og har ambisjoner om å redusere miljøutslippene betydelig"* (Årsrapport 2007:15). Årsrapporten viser altså at Posten valgte å fokusere på miljø delvis på grunn av forventninger fra kunder. Samtidig fremmet også informantene at myndigheter også presset virksomheten i forhold til krav til underleverandører (Informantintervju med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 12.01.09).

Hensikten med YMK-prosjektet er å utvikle et godt miljøstyringssystem i Posten. Som protokollen om mandat og organisering i miljøarbeidet i Posten Norge As presiserer:

”Systemet skal støtte godt opp under forretningen og jobbe systematisk med ytre miljø i den daglige virksomheten.”

”- synliggjør ansvarsforholdene for ytre miljø i organisasjonen,

- sikrer konsernet oversikt over egen miljøpåvirkning,*
- sikrer gode systemer for innsamling av data,*
- sikrer oversikt over kundekrav,*
- sikrer oversikt over miljøtiltak som vurderes og implementeres,*
- sikrer oversikt over egen miljøpåvirkning i forhold til de mål som er satt,*
- sikre at miljøhensyn blir ivaretatt ved innkjøp,*
- sikrer miljøkompetanse i konsernet,”*

(Notat: Organisering av miljøarbeidet i Posten Norge etter hovedavtalen § 31. 05.11.2008, vedlegg nr 4).

Forløp YMK-prosjektet

Som nevnt ligger YMK-prosjektet under HMS-avdelingen i Posten-konsernet. YMK-prosjektet har i teorien en varighet på to til tre år, men som de ansatte i Posten påpeker innebærer ikke dette en endelig frist for prosjektets slutt. Målet er å integrere miljøhensyn i organisasjonens linjer i så stor grad at et spesifikt prosjekt ikke lenger er nødvendig. Med andre ord er målet at prosjektet blir overflødig med tiden. I mars 2009 skjedde det en økning på stabsområdet HMS hvor ytterligere fire personer ble ansatt for å arbeide med ytre miljø. Prosjektleder Odd-Olav Schei sier at man kan tolke denne ansettelsen som en sterkere inkorporering av prosjektet Ytre Miljø i virksomheten. Han nevner også at virksomheten har gått mer og mer bort fra betegnelsen prosjekt når det kommer til arbeidet med ytre miljø (Informantintervju med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 16.03.09).

Prosjektet har ført til både økt samarbeid med viktige miljøagenter og konkrete tiltak rettet mot Postens miljøratsing. Jeg vil følgende vise til ulike samarbeid og konkrete tiltak prosjektet har resultert i.

Posten samarbeider med ulike aktører når det kommer til organisasjonens satsing på ytre miljø. For eksempel, har bedriften sammen med åtte andre europeiske postselskaper valgt å forplikte seg til å redusere sine CO₂-utslipp med 10% fra 2007 til og med 2011. Målsetningen er basert på utslippsreducerende tiltak i egen virksomhet, og ikke ved kjøp av klimakvoter. Dette samarbeidet er en miljøinnsats som vil omhandle miljøeffektivisering av transport,

bygninger, maskiner, miljøvennlige produkter og innkjøp. Posten har dermed mer fokus på utslipp av CO₂ og samtidig vektlegges det fokus på bruk av fornybar energi og lavkarbon drivstoff (Årsrapport 2007: 17).

Posten har også samarbeidet med Grønn Allianse og stiftelsen Grønt i Praksis (GRIP). Samarbeidet ble etablert ut fra et ønske om å heve miljøkompetansen i Posten. Mer spesifikt, skulle samarbeidet med GRIP bidra til økt miljøkompetanse innen transport, innkjøp og miljøledelse i organisasjonen (Årsrapport 2007: 48). GRIP gikk konkurs i 2008 og samarbeidet ble opphevet (Informantintervju med K. Gjerde, konserntrenee, 12.01.09).

Posten har videre en avtale med IKEA, hvor Posten i 2007 startet arbeidet med å oppfylle IKEAs etiske retningslinjer, IWAY som er standarder for frakt satt av IKEA for deres underleverandører (Årsrapport 2007: 49). De etiske retningslinjene definerer hva leverandører kan forvente av IKEA, og hva IKEA krever av sine leverandører. Retningslinjene er IKEAs handlingsregler, og tar for seg hensyn til miljø og distribusjon av varer, barnearbeid og arbeidsforhold¹⁶.

Postens konsernsjef Dag Mejdell, sitter i Næringslivets klimapanel. Næringslivets klimapanel er opprettet av NHOs Arbeidsutvalg og består av 25 toppledere i norsk næringsliv (Årsrapport 2007: 49). Klimapanelet skal arbeide med konkretisering og synliggjøring av de bidragene næringslivet kan gi på kort, mellomlang og lang sikt innenfor ulike sektorer. Dette gjøres blant annet ved å dele erfaringer i egne organisasjoner. Klimapanelet skal også se nærmere på hvilke virkemidler og teknologiutvikling som må til for å møte dagens miljøutfordringer¹⁷.

Posten samarbeider videre med Miljøverndepartementet i departementets klimakampanje "Klimaløftet", som startet våren 2007. Posten er en av 28 samarbeidsaktører fra næringslivet. Gjennom samarbeidet forplikter aktørene seg til å utarbeide handlingsplaner på klima og regnskap i egen virksomhet, øke kunnskapen og tiltak på klima i egen virksomhet, engasjere kunder og forretningsforbindelser ved å redusere utslipp, og kompensere frivillig helt eller delvis for egne utslipp ved å handle med klimakvoter (Årsrapport 2007: 49).

¹⁶ For dypere innføring i IKEAs retningslinjer IWAY, kan man gå inn på ikeas hjemmesider: www.ikea.com

¹⁷ <http://www.nho.no/energi-og-miljoe/naeringslivet-tar-klimagrep-article19134-90.html>

Når jeg nå har presentert ulike samarbeid Posten har startet som en del av sitt miljøfokus, vil jeg gå nærmere inn på konkrete tiltak Posten har igangsatt i egen driftvirksomhet.

Et viktig miljøfokus for Posten er korrelasjonen mellom frakt og ytre miljø. Som en av Norges største transportbedrifter påvirker Posten naturligvis miljøet gjennom transport. Posten har derfor valgt å øke bruken av tog ved frakt, blant annet for å redusere bruken av bil. Organisasjonen arbeider for å se hvordan budtjenester kan utføres miljøvennlig ved å erstatte bruk av bil med for eksempel moped, samt øke bruken av sykkel og gående bud. (Informantintervju med G. Riise, tidligere HMS-direktør, 30.01.09). I årsrapporten (2007) skriver Posten at de har prioritert konkrete tiltak for ytre miljø frem mot 2011: "...blant annet ved å velge miljøriktige kjøretøy, prioritere bruk av miljøeffektivt drivstoff, og å lære opp sjåførere til å kjøre sikkert, energiøkonomisk og miljøvennlig" (Årsrapport 2007: 48).

Posten har altså innført opplæring av sine ansatte i miljøeffektiv kjøring, hvor fokuset er hvordan Postens sjåførere kan kjøre mer miljøvennlig og mer effektivt. Opplæringsprogrammet er fortløpende og stadig flere sjåførere oppnår sertifikatet (Årsrapport 2007: 49).

Oppgradering av Postens bilpark ble gjennomført i 2007. Ved utgangen av 2007 hadde kjøretøyparken blitt oppgradert med 2791 nye varebilder, 85 nye lastebilder og fire nye personbiler, alle med Euro – 5 motor. Euro-5 motorer oppfyller EUs krav til avgasser ved personbiler og varebiler¹⁸. Posten har i tillegg utarbeidet egne miljøkrav ved innkjøp av nye kjøretøy (Årsrapport 2007: 49).

Posten har videre vektlagt kursing om miljø av egne ansatte. I 2007 hadde Posten miljøopplæring på 374 ledere, gjennom programmet *arbeidsgiverrollen*. Totalt har 733 av Posten 1600 ledere fått miljøopplæring gjennom dette programmet.

For å motivere de ansatte til å lære mer om miljø, har Posten også startet en nettbasert miljøsertifisering av sine ansatte – *Miljøbeviset*. *Miljøbeviset* er en omfattende grunnopplæring innenfor området ytre miljø. Kurset tar for seg de 10 største miljøområdene; kretsløp, ozon, stråling, overgjødning, forurening, organiske miljøgifter, tungmetall, bærekraftig utvikling og drivhuseffekten, og gir deltakerne en grunnforståelse innenfor disse miljøområdene. Kurset avsluttes med at hver deltaker gjennomfører en kunnskapstest hvor 30

¹⁸ For en dypere forståelse av Euro-5 motorer kan man gå inn på <http://www.bilimportorene.no>.

spørsmål plukkes ut vilkårlig. Deltakeren må svare rett på 80 % av spørsmålene for å få bestått og motta diplommet *Miljøbeviset*. Ledelsen oppfordrer alle ansatte å gjennomføre kurset, og når hele avdelinger har gjennomført kurset mottar de kake fra konserndirektør Arne Bjørndal (Informantintervju med K. Gjerde, konserntrainee, 19.01.09).

Posten har også planer om å etablere en ny terminal på Østlandet, nærmere bestemt Robsrud. Den nye Østlandsterminalen i Lørenskog skulle ifølge Postens årsrapport være i drift for fullt i 2007, men terminalen er fortsatt under oppføring og vil åpne i 2010 (Informantintervju med R. Hauklien, prosjektleder integrering og mangfold, 20.03.09). Østlandsterminalen er en av Postens store satsingsområder når det kommer til miljøeffektiv drift av terminal: *”Østlandsterminalen skal etableres som et miljøfyrtårn, og oppvarmingen vil blant annet nyttiggjøre seg jordvarme”* (Årsrapport 2007: 18). I følge Konserndirektør Lars Tendal blir terminalen verdens mest moderne postanlegg (Årsrapport 2007: 28).

I 2007 vedtok Postens styret etiske retningslinjer for konsernet. Samme år startet arbeidet med å implementere disse etiske retningslinjene, og arbeidet er nå avsluttet (Informantintervju med R. Hauklien, prosjektleder integrering og mangfold, 30.03.09). I Postavisen skrives det at Postens etiske retningslinjer er et resultat av økt oppmerksomhet på etikk i næringslivet. Statsråd Liv Signe Navarsete krever etiske retningslinjer fra blant andre Posten, og ledere i konsernet mottar en informasjonspakke som blant annet inneholder eksempler på etiske dilemmaer (Postavisen Nr 3/2008. 23.02: 4).

Som et resultat av Postens innsats innenfor ytre miljø, har Posten mottatt miljøprisen *Glassbjørnen* to ganger: i 2005 for energieffektivisering på terminal, og i 2007 for design og redesign av lastebærere som blant annet tok hensyn til miljøet gjennom gjenbruk av materialet (Informantintervju med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 12.01.09).

Utfall YMK-prosjektet

Det er ingen tvil om at Postens miljøatsing har kommet for å bli. Det er lagt planer frem til 2015 og det kommer til å bli lagt flere planer fremover (Informantintervju med G. Riise, tidligere HMS-direktør, 31.01.09). Posten har først og fremst fokusert på å få arbeidet med miljø mer systematisert gjennom utarbeiding av en miljøpolicy, en strategi og en handlingsplan. Posten har vedtatt en handlingsplan som spenner seg over tre år frem i tid. Formålet med YMK-prosjektet er å integrere arbeidet med miljø som en del av den daglige

virksomheten. Konsernledelsen opplever at de ansatte er svært engasjert i temaet, men innser også at det er nødvendig å skolere de ansatte lenger ned i organisasjonen, på hvilke typer verktøy som bør brukes og hvordan oppgaver om miljø bør løses (Informantintervju med I. Karlsson, konsernsjef strategi, 30.01.09).

Som et direkte resultat av YMK-prosjektet, har Posten nå definert klare krav til innkjøp av nye biler hvor bedriften velger å kjøpe biler i euro-5 klassen. Posten er ikke lovpålagt å kjøpe biler i denne klassen, men de har bevisst valgt å legge seg på den beste miljøklassen (Informantintervju med E. Gjølme, konserndirektør kommunikasjon, 21.01.09).

Posten har videre etablert KPI'er (Key Performance Indicator) som en indikator på hvordan de utvikler seg når det kommer til ytre miljø. Posten har som tidligere nevnt forpliktet seg til å redusere sine CO₂ utslipp med 10 % innen 2011, men har som mål å oppnå reduksjon på 25 innen samme tidsfrist. De har også satt seg mål knyttet til restavfall: bare 9 % restavfall innen 2015. Hvert år avlegges et miljøregnskap som presenteres for selskapets ledelse på alle nivåer. Miljøregnskapet publiseres også i Postens årsmelding, slik at omgivelsene oppdateres (Informantintervju med G. Riise, tidligere HMS-direktør, 31.01.09). Alle Postens enheter må videre regelmessig rapportere til konsernledelsen om deres sortering av avfall.

Konsernledelsen krever at alle enhetene skal forbedre seg med 5 % årlig i andel av restavfall som blir sortert. Når man lager slike krav skjer det ting med mennesker ute i organisasjonen; folk engasjeres. Når konsernet stiller krav til enhetene, blir ledere nødt til å følge opp disse kravene (Informantintervju med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 12.01.09).

De ulike opplæringsprogrammene av de ansatte er som nevnt under forløp, og kan også ses som et resultat av organisasjonens satsing på ytre miljø. Gjennom kursing av de ansatte på miljø – både gjennom miljøopplæringen av ledere i virksomheten, og gjennom den nettbaserte miljøopplæringen av de ansatte for å motta *Miljøbeviset* – viser Posten sin satsing på å heve de ansattes miljøkompetanse.

5.4 Bakgrunn, forløp og foreløpig utfall av IM-prosjektet

I Posten i dag arbeider det folk fra 70 ulike nasjoner, noe som viser at Posten har erfaring når det kommer til integrering og inkludering på tvers av etnisk bakgrunn (Årsrapport 2007: 52). Mangfold i organisasjonen er altså ikke et nytt tema for Posten. Da Postens Godssenter i Oslo (PGO) ble åpnet i 1994, var resultatet en bred rekruttering av folk med innvandrerbakgrunn.

Det flerkulturelle arbeidsmiljøet ga ledelsen nye utfordringer, og ledere kom ofte opp i situasjoner de ikke visste hvordan de skulle håndtere. Enkelte medarbeidere snakket ikke godt nok norsk før ansettelse, og ledere manglet kompetanse om andre kulturer¹⁹. Etersom Posten er blitt en organisasjon med medarbeidere fra ulike nasjoner, har ledelsen også fått oppleve at konflikter som herjer forskjellige steder i verden kommer til syne på arbeidsplassen. Dette er faktorer lederne må ta hensyn til når de plasserer folk sammen på en arbeidsplass (Informantintervju med B. Vatnedalen, forbundssekretær i Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund, 21.01.09). Da Posten allerede var en mangfoldig organisasjon før 2007, var det altså naturlig å velge dette temaet da organisasjonen valgte satsingsområder for samfunnsansvar samme år.

Postens årsrapport fra 2007, poengterer at Posten ønsker å være et kulturelt mangfoldig selskap, og integrering og mangfold ble samme år definert som ett av Postens satsingsområder for samfunnsansvar (Årsrapport 2007: 52). Samme årsrapport spesifiserer at Posten ønsker å gå nye veier innen rekruttering og integrering, og dermed bidra til etniske minoriteters integrering i det norske samfunnet (Årsrapport 2007: 56). Mangfoldsarbeidet oppleves mindre som styrt av etterspørsel, men mer som ”nybrottsarbeid,” hvor Posten presser litt på og går litt utover andre organisasjoner og omgivelsenes forventninger (Informantintervju med R. Haukli, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09).

Posten har vært erklært Rasismefri sone siden 2000, noe som indikerer virksomhetens tidlige fokus på integrering og mangfold i organisasjonen. Rasismefri sone er en måte å markere organisasjonens holdning rundt rasisme overfor egne ansatte og besøkende. Blant annet er plaketten man mottar av Norsk Folkehjelp et symbol på at organisasjonen er anti-rasistisk (Informantintervju med R. Haukli, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09).

Som et resultat av sin innsats innenfor integrering og mangfold, mottok Posten i 2005 Mangfoldsprisen av daværende arbeids- og inkluderingsminister, Bjarne Håkon Hansen (Årsrapport 2007: 52). Prisen ble delt ut for første gang i 2005 for å oppmuntre virksomheter til å gjennomføre tiltak som fremmer etnisk mangfold i organisasjonen. Begrunnelse for tildelingen av prisen til Posten var at Posten hadde jobbet aktivt og målrettet i flere år med

¹⁹ <http://www.postennorge.no/Forside/10539.cms>

etnisk mangfold. Som resultat, var personer med minoritetsbakgrunn representert på alle nivåer i organisasjonen allerede i 2005 (Pressemelding nr 7-16.12.05).

Forløp IM-prosjektet

Som nevnt, ble IM-prosjektet opprettet under HMS avdelingen i Posten i 2007. Prosjektet bestod av tre medlemmer som representerte hver sin divisjon i virksomheten; Logistikk, Distribusjonsnett og Post.

Den 1. juli 2008 ble Roger Hauklién ansatt som prosjektansvarlig. Med en arbeidsstab som rommer over 70 ulike nasjonaliteter er ikke integrering og mangfold noe som plutselig har blitt satt på agendaen. Som forklart ovenfor, er dette et tema som Posten har arbeidet lenge med. Men det var i 2007 Posten valgte å ha integrering og mangfold som et spisset satsingsområde (Informantintervju med G. Riise, tidligere HMS-direktør, 31.01.09). Siden konsernledelsens vedtak i 2007, har man forsøkt å samle og koordinere de ulike tiltakene som er i organisasjonen (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09). I november 2008 fikk IM-prosjektet mandat til å utarbeide en overordnet policy på dette området for Posten-konsernet:

”- Prosjektet skal arbeide med kartlegging og nærmere analyse av forhold, behov, erfaringer og potensialer internt.

- Formulere en strategi for mangfoldsarbeidet.

- Utarbeide en handlingsplan for implementering av tiltak på divisjonsnivå.

- Foreløpig arbeid med formulering av policy, strategi og konkretisering av tiltak fremlegges for drøfting i KL fortløpende.

- Anbefaling om strategi og forslag til handlingsplan forelegges for vedtak i KL fortløpende”

(Protokoll fra drøftingsmøte 5.11.2008, vedlegg nr 3).

I desember 2008 ble det arrangert et dialogmøte med ulike aktører som arbeider med integrering og mangfold. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), likestillingsombudet, Mangfold i Arbeidslivet (MiA), Landsorganisasjonen i Norge (LO), og representanten fra Innvandrernes Landsorganisasjon (INLO), var til stede på dette møte. Prosjektleder Roger Hauklién forklarte at dette møtet ble avholdt for å få innspill til retningen av arbeidet, om hvorvidt Posten tenker ”riktig.” I tillegg ønsket Posten å bygge nettverk for fremtidig samarbeid (Emailkorrespondanse med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 20.03.09).

IM-prosjektet, ifølge Hauklién, er fortsatt i oppstartsfasen. Arbeidet har i første omgang gått på å kartlegge hvordan Posten arbeider med integrering og mangfold den dag i dag. IM-prosjektet handler om holdninger og adferd. Adferd må endres hvis man skal gjøre noe med mangfold, og endringer av adferd er tidkrevende (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09). Man hadde planlagt et møte for prosjektgruppen i mars 2009, men dette møte ble utsatt. Posten går for tiden gjennom store nedbemanninger og omorganiseringer. Tidligere HMS-direktør Geir Riise fratrådte sin stilling 6.mars 2009, noe som resulterte i ny ansvarlig leder for HMS avdelingen. IM-prosjektet har dermed møtt på noen strukturelle utfordringer som har påvirket dets utforming og dets fremgang (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09). Som Hauklién påpeker:

”Posten har gjennomgått en større omorganisering av stabsmiljøene i Posten i forbindelse med en større nedbemanningsprosess. Det har i mars 2009 blitt opprettet en egen fagsjefsstilling med ansvar for ”rekruttering og integrering”. Denne avdelingen har 3 ansatte utenom fagsjefen. Mandatet har blitt tilspisset og prosjektet skal innen sommeren levere en tiltaksliste, som er en opplisting av tiltak Posten allerede gjør, som også andre kan ”herme etter. Altså en synliggjøring av allerede gode tiltak. Listen skal inneholde kortsiktige tiltak og langsiktige tiltak, både av arbeidsmiljøkarakter og strategisk karakter”

(Emailkorrespondanse med R. Hauklién, prosjektleder for integrering og mangfold 23.03.09). Prosjektet ble etter omorganiseringen flyttet til Organisasjons og Utviklings staben (OU) under det nye fagområdet ”Rekruttering og Integrering”. Hauklién vektlegger også at temaet integrering og mangfold er relativt nytt i norsk sammenheng (som CSR), slik at en del tanke- og utredningsarbeid kreves. Det har heller ikke vært lett å finne de gode profilerbare sakene, noe ledelsen ønsker i tillegg til fremtidsrettede handlingsplaner (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 20.03.09). Det faktum at IM-prosjektets endelige utforming ikke er satt ennå betyr ikke at fokuset på integrering og mangfold ikke er til stede i organisasjonen.

Selv om IM-prosjektet har møtt en del utfordringer, finnes det tiltak i Posten når det kommer til integrering, blant annet gratis språkopplæring samt gjennomføring av mangfold- og dialogkurs (Årsrapport 2007: 56).

Utfall IM-prosjektet

Selv om det har vært noen utfordringer i etableringsfasen for IM-prosjektet, har fokuset på teamet kommet for å bli. Dette kan man konkludere på bakgrunn av konsernledelsens vedtak i 2007, der IM-prosjektet ble etablert som et satsingsområde i Posten, og på bakgrunn av at prosjektet nå er lagt under OU-staben. Samtidig har Posten hele tiden behov for kompetanse, og virksomheten ser det som hensiktsmessig å få bredest mulig grunnlag for å rekruttere den kompetansen; jo bredere virksomheten leter, jo mer kompetente medarbeidere vil de få (Informantintervju med G. Riise, tidligere HMS-direktør, 31.01.09).

Som det første synlige resultatet av organisasjonens satsing på integrering og mangfold, endret Posten sin kunngjøringstekst i august 2008 (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 20.03.09). Den opprinnelige kunngjøringsteksten lød: *"Posten tilstreber en god balanse mellom kvinner og menn og et etnisk mangfold i alle arbeidsområder. For å oppnå dette oppfordres spesielt kvinner og personer med minoritetsbakgrunn til å søke ledige stillinger"*(Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09). I den nye kunngjøringsteksten kommer det tydelig fram at Posten ønsker et stort mangfold av ansatte: *"Posten er opptatt av mangfold og ønsker å speile mangfoldet i samfunnet. Vi oppfordrer derfor kvalifiserte personer til å søke uansett alder, kjønn, funksjonshemming, eller kulturell bakgrunn"* (Informantintervju med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 12.01.09). Den nye kunngjøringsteksten inkluderer funksjonshemming, noe som ikke ble nevnt i det hele tatt i den opprinnelige teksten.

Her ønsker jeg å minne leser på at Posten i 2002 signerte IA-avtalen, hvor partene forplikter seg til å arbeide mer aktivt for et mer inkluderende arbeidsliv. Dermed kan endringen av kunngjøringsteksten like gjerne være en følge av IA-avtalen som en følge av implementeringen av prosjektet IM-prosjektet.

5.5 Oppsummering av de to CSR-inspirerte prosjektene i Posten: bakgrunn, forløp og utfall

Posten nevner ingen hovedgrunn for implementering av de to CSR prosjektene, men som forklart ovenfor er implementeringen et resultat av forventninger fra omgivelsene og beslutninger tatt av Postens egne ledere. Implementeringen er basert på en forståelse av at Posten bør engasjere seg og fremstå som mer offensive når det kommer til CSR. De to prosjektene ble igangsatt etter konsernledelsesvedtakene i oktober (for YMK-prosjektet) og

november (for IM-prosjektet) 2007. Etter dette har prosjektene hatt ulike forløp, hvor YMK-prosjektet har hatt en tilsynelatende enklere forankring i organisasjonen gjennom en ”top-down” beslutningsprosess, mens IM-prosjektet fortsatt er i oppstartsfasen. Dette vil jeg komme tilbake til i analysen i kapittel 6.

5.5.1 CSR-prosjektene strukturelle fotavtrykk i Posten

Denne avhandlingen søker å se hvorvidt CSR har blitt materialisert i Postens virksomhetsstyring. I kapittel 1 ble det satt som krav at implementeringen av to CSR-inspirerte prosjekter må ha skapt en form for endring i virksomhetens struktur og/eller rutiner, for å kunne konkludere med at CSR har blitt materialisert i organisasjonen. Jeg vil derfor i dette avsnittet redegjøre for hvilke endringer implementeringen av CSR har medført når det kommer til Postens struktur og rutiner, disse endringene velger jeg å kalle strukturelle fotavtrykk.

Den nye satsingen på ytre miljø og integrering/mangfold kommer til uttrykk i virksomhetens struktur gjennom etablering av to prosjekter under HMS-avdelingen ved navn YMK-prosjektet og IM-prosjektet. At begge prosjektene har blitt opprettet under konsernets HMS-avdeling er et element av materialisering av CSR i virksomheten. Dette fordi de to prosjektene har blitt forankret i dennes formelle struktur. Men en må også ta i betraktning at det er snakk om prosjekter, og de har dermed en viss midlertidig karakter og kan ikke forventes å være forankret som prosjekt i evig tid i strukturen. Begge prosjektene har blitt tildelt ytterligere ressurser når det kommer til stabsområdene på de to satsingsområdene. Dette er et videre uttrykk for at CSR har blitt materialisert gjennom at implementeringen har skapt en endring i antall ansatte som arbeider med satsingsområdene. At CSR har skapt endringer i virksomhetens formelle struktur ser vi også på Postens organisasjonskart per mars 2009. På organisasjonskartet for konsernstab HR er YMK-prosjektet lagt under HMS og prosjektet integrering og mangfold er underlagt OU²⁰.

Når det kommer til fotavtrykk i virksomhetens rutiner viser datamaterialet at det under prosjektet ytre miljø er blitt etablert faste rapporteringssystemer på avfallsortering i konsernet og blant virksomhetens underenheter. Rapporteringen er omfattende, og omfavner papir, farlig avfall, papp, restavfall og matavfall for å nevne noen. Gjennom rapporten skal underenhetene kalkulere seg frem til total mengde, grad av sortering og kostnader i forhold til

²⁰ Se organisasjonskart per mars 2009, vedlegg nr 1

transportering av mengder (Informantintervju med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 12.01.09). Dette rapporteres det nå på jevnlig. I følge informantene er rapportering på avfall en følge av det nye satsingsprosjektet. Vi ser også at virksomheten har egne miljøregnskap i sine årsrapporter. Dette kan også ses som et avtrykk av satsingen på ytre miljø, hvor man nå også har regnskap på virksomhetens påvirkning av miljø. Miljøregnskapet omfatter gjennomsnitt av biler som er i bruk og antall kilometer som blir kjørt, det blir deretter regnet ut et gjennomsnitt på hvor mye CO₂ og NO_x²¹ utslipp hver bil og antall kilometer medfører (Årsrapport 2007). Når det kommer til IM-prosjektet har det foreløpig ikke forekommet noen form for rapporteringssystem.

²¹ NO_x er forkortelse for samlebetegnelsen nitrogendioksider, som dannes ved fossile brensler (www.belona.no/subjects/NOx)

Oppsummering av YMK-prosjektet og IM-prosjektets bakgrunn, forløp og foreløpig utfall, basert på avhandlingens datamateriale.

Fase	YMK-prosjektet	IM-prosjektet
Bakgrunn (fase en og to)	Misforhold mellom virksomhetens aktiviteter på CSR og kunders forventninger til miljøhensyn.	Lite press fra omgivelsene til å implementere. Arbeidet oppleves som "Ny-brottsarbeid" av ansatte. Årsrapport for 2007: virksomheten ønsker å være et kulturelt mangfoldig selskap.
Forløp	<p>Okt.07: YMK-prosjektet blir etablert.</p> <p>07/08: Oppgraderinger av egen bilpark.</p> <p>Vår.07: Kursing av ansatte <i>Miljøsertifikatet og Miljøbeviset.</i></p> <p>Nov.07: Mottar miljøprisen Glassbjørnen.</p> <p>Mar.09: Økning i stab, med fokus på satsingsområdet.</p> <p>07-10: Arbeid med etablering av ny terminal på Østlandet "Miljøfyrtårnet".</p> <p>07-11-Forpliktelser på å redusere CO₂ -utslipp.</p> <p>Fokus på samarbeid med ulike aktører som GRIP, Klimapanel, Klimaløftet.</p>	<p>Nov.07: IM-prosjektet blir etablert.</p> <p>Aug.08: Endring av kunngjøringstekst.</p> <p>Des.08: Dialogmøte.</p> <p>Jan. og feb.09: IM-prosjekt "lagt på is".</p> <p>Mar.09: Prosjektet restartet.</p> <p>Mar.09: IM flyttes til OU-stab ny fagsjef og under nytt fagområde "rekruttering og integrering".</p>

Foreløpig utfall	Etablerte rapporteringssystemer Etablert miljøregnskap Etablert KPI'er	Endringer av kunngjøringstekst Ingen etablerte rapporteringssystemer
-------------------------	--	---

Oppsummering av YMK-prosjektet og IM-prosjektet likheter og ulikheter når det kommer til bakgrunn, forløp og foreløpig utfall, basert på avhandlingens datamateriale

Oppsummering	Bakgrunn	Forløp	Foreløpig utfall
Likheter	Begge prosjektene blir beskrevet som virksomhetens satsingsområder på CSR.	Høsten 2007: prosjektene blir etablert under HMS.	Begge prosjekt anses som "del av daglig drift".
Ulikheter	YMK-prosjektet opplever ytre press, IM-prosjektet i mindre grad.	YMK preges av rask tilkopling. IM preges av omstruktureringer, og endringer i mandat.	YMK-prosjektet forblir under HMS avdelingen. IM-prosjektet blir flyttet til OU-staben. YMK- har opprettet faste rapporteringssystemer på avfallsortering og opprettet eget miljøregnskap IM har ingen faste rutiner etablert.

Oppsummering

Jeg har nå presentert de to satsingsområdene av CSR som Posten igangsatte i 2007, YMK-prosjektet og IM-prosjektet, basert på avhandlingens tre forskningsspørsmål. På bakgrunn av datamaterialet har jeg avslutningsvis satt opp en tabell for hovedpunkter for de to CSR-prosjektene fasemessige forløp i Posten, og en tabell for likheter og ulikheter mellom de to prosjektene forløp. I følgende kapittel vil jeg analysere de funn som er presentert i kapittel 5 ut fra avhandlingens teoretiske rammeverk.

6.0 ANALYSE

Dette kapittelet bygger på de funn og resultater som har fremkommet gjennom datamaterialet fra intervju og dokumenter i forhold til Postens to satsingsområder på CSR. Formålet med dette kapittelet er å utføre en analyse av det fasemessige forløpet Posten har gått gjennom fra organisasjonen bestemte seg for å implementere CSR, til hva vi i dag kan se som CSRs skjebne i organisasjonen.

I denne delen av avhandlingen vil jeg først komme kort tilbake til forventede funn ut fra de rasjonelle, institusjonelle og nyinstitusjonelle perspektivene som ble etablert i forlengelsen av den teoretiske gjennomgangen i kapittel 4. Dette for å minne leseren på hvilke forventinger som lå til grunn for analysen av det innhentede datamaterialet. Etter en kort presentasjon av perspektivenes forventninger vil jeg analysere hvorvidt forventningene samsvarer med avhandlingens tre forskningsspørsmål basert på avhandlingens datamateriale. Formålet med denne analysen er å se i hvilken grad de enkelte perspektivene – enten enkeltvis eller i kombinasjon med hverandre – fanger opp det jeg har observert om bakgrunnen til, og det fasemessige forløpet for implementeringen av de to CSR-inspirerte prosjektene i Posten. For å avdekke det fasemessige forløpet har jeg tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål. Hvert av forskningsspørsmålene har en fase som jeg søker å forklare og forstå gjennom undersøkelsen. De ulike fasene er initiativ, forløp og mulig utfall av en implementering av de to prosjektene i Posten. Utvalget for oppgaven er Postens to satsingsområder på CSR: YMK-prosjektet og IM-prosjektet.

For å få en forståelse av beslutningsprosessen som har forekommet i Posten om implementering av de to prosjektene, velger jeg å bruke *Garbage-Can-modellen* – også kalt *Strømningsmodellen*. En modell som identifiserer fire ulike strømninger som påvirker enhver beslutning: problemer, løsninger, aktører og valgmuligheter (March og Olsen 1976). Alle beslutningsmuligheter kan oppfattes som en ”søppelbøtte”. Her kan potensielle problemer, løsninger og aktører dumpes. Det er koblingen mellom disse fire strømningene som vil være avgjørende for hva som kommer ut av beslutningen (March og Olsen 1976). Jeg vil ta utgangspunkt i disse fire strømningene i analysen av bakgrunnen for Postens implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene.

Igjen vil jeg gjøre leseren oppmerksom på at de teoretiske perspektivene i utgangspunktet ikke må ses på som konkurrerende i sin forklaringskraft, men snarere som komplementære. De ulike perspektivene kan brukes for å utfylle hverandre, og samlet sett gi en dypere forståelse av de to satsingsprosjektenes fasemessige forløp i Posten.

6.1 Forskningsspørsmål 1: Initiativ og drivkrefter for implementering?

FORVENTNINGER til initiativtakere ut fra avhandlingens teoretiske rammeverk

Ut fra det rasjonelle perspektivet forventes det at ledelsen ser et behov for endring, og derfor initierer implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene. Ledelsen styrer utviklingen og omstillingen, en såkalt ”top-down” logikk. Ut fra det institusjonelle perspektivet, derimot, forventes det at initiativet for endringer kommer fra de ansatte i organisasjonen, en såkalt ”bottom-up” logikk. Ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet forventes det, i likhet med det rasjonelle perspektivet, at det er ledelsen som initierer omstillingene, og at denne omstillingen kommer som svar på endringer ute i omgivelsene.

FORVENTNINGER til problem og løsning ut fra avhandlingens teoretiske rammeverk

Ut fra både et rasjonelt og et institusjonelt perspektiv forventes det at kartlegging og analyse av problemet ligger til grunn for de løsninger som velges. Der det rasjonelle perspektivet vektlegger klare mål og strategier satt av ledelsen som viktig for en vellykket omorganisering, vektlegger det institusjonelle perspektivet organisasjoners kompleksitet og hevder mål og løsninger kommer gradvis frem gjennom omstillingsprosessen. Det nyinstitusjonelle perspektivet skiller seg fra de to andre perspektivene fordi det forventer at løsningen kommer før et eventuelt problem, ikke omvendt. Det nyinstitusjonelle perspektivet vektlegger at organisasjoner ønsker å implementere en løsning eller ide for å fremstå som mer legitim, og ofte skjer det ingen klar problemdefinisjon i forkant.

FUNN: Sentrale aktører for initiativ for materialisering av Postens to satsningsområder for CSR

Ledelsen vedtok å initiere Postens to satsningsområder for CSR gjennom konsernledelsesvedtakene i oktober og november 2007. At implementeringen var et resultat av et valg tatt av ledelsen, er i tråd med det rasjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivets syn på hvilke aktører som beslutter og initierer organisasjonsendringer. Samtidig ser vi at prosessen som foregikk i forkant av implementeringen av de to prosjektene bedre kan forklares ut fra det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet.

Ut fra datamaterialet ser vi at det var konsernsjef for strategi og konsernets myndighetskontakt som kom til konsernledelsen vedrørende et opplevd misforhold mellom kunders forventninger og organisasjonens faktiske praksis når det kom til samfunnsansvar. At initiativet kom fra ansatte i organisasjonen står i tråd med det institusjonelle perspektivet, hvor endring ofte er basert på at aktører innad i organisasjonen kommer med et initiativ basert på "bottom-up" logikk. Gjennom topplederkonferansen i august 2007, inkluderte ledelsen flere aktører i defineringsprosessen og målsettingen av Postens satsningsområder, og et slikt samarbeid mellom flere aktører som ledelse og ansatte, kan i følge det institusjonelle perspektivet bidra til en redusert fare for frastøting av det som søkes implementert.

Her er det viktig å påpeke at de to prosjektene – YMK-prosjektet og IM-prosjektet – kan ut fra informantenes oppfatning sees å ha ulike drivkrefter for initiering. Derfor kan det være nødvendig å skille de to prosjektene når vi diskuterer initiativ for implementering. Datamaterialet viser at Posten opplevde sterke drivkrefter utenfor organisasjonen når det kom til prosjektet ytre miljø. Posten opplevde at både kunder og underleverandører stadig viste større interesse for miljøhensyn. At organisasjonen selv vektlegger omgivelsens interesse som en viktig faktor når det kommer til miljøhensyn, kan forklares ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet. Dette perspektivet vektlegger omgivelsenes oppfatninger av hva som er tidsriktig og viktig for organisasjoner når det kommer til endring.

Informantene opplevde lite press utenfra når det kom til arbeidet med integrering og mangfold. De opplevde at dette prosjektet var mer "nybrotts arbeid". Integrering og mangfold er samtidig noe både årsrapporten fra 2007 og informanter fremmer som et tema organisasjonen har jobbet med lenge. At organisasjonen lenge har jobbet med disse spørsmålene, gjør det fruktbart å anvende det institusjonelle perspektivet for å forklare bakgrunnen for implementering av IM-prosjektet. Det institusjonelle perspektivet fremmer at endringer skjer over tid, og det som søkes implementert må være kompatibelt med eksisterende normer og verdier i organisasjonen (Selznick 1997). Et prosjekt med fokus på integrering og mangfold vil ut i fra dette perspektivet kunne antas å få lettere innpass i en organisasjon med et eksisterende bredt mangfold. Posten har over 70 nasjonaliteter i sin organisasjon, noe som må regnes som bredt mangfold. En kan dermed anta at mangfold er en del av den eksisterende organisasjonskulturen i virksomheten, altså en del av organisasjonens uformelle normer og verdier.

Dette kan videre fremme sti-avhengighet. Posten har hatt en mangfoldig arbeidsstab i mange år, og et prosjekt som faller inn under eksisterende organisasjonskultur kan enkelt implementeres (Røvik 1998). IM-prosjektet kan også tolkes å være et resultat av et allerede eksisterende arbeid som har foregått over lengre tid i organisasjonen. Informantene var opptatte av å poengtere at organisasjonen har jobbet lenge med dette temaet, noe som gjør det interessant å spørre hvorvidt IM-prosjektet er noe nytt eller om det simpelthen bare er en ny merkelapp på en gammel aktivitet.

Det er også interessant å diskutere om det nyinstitusjonelle perspektivet har forklaringskraft på etableringen av IM-prosjektet, dette basert på virksomhetens inngåelse av IA-avtalen i 2002. I og med at virksomheten nå har valgt å lage et prosjekt under merkelappen CSR, når type fokus er noe den har allerede forpliktet seg til å gjennom inngåelse av IA-avtalen. Arbeidet med integrering og mangfold kan derfor ses som lite nytt, men en ny merkelapp på gammel aktivitet. Ved en signering av en slik type avtale som IA-avtalen, skapes det naturligvis forventninger til at virksomheten skal møte forpliktelsene i avtalen.

FUNN: Problem og løsningsdefinisjon i initiativfasen

Konsernsjef for strategi, konsernets myndighetskontakt og Posten i deres egen årsrapport for 2007, vektlegger et opplevd misforhold mellom forventninger fra kunder og faktisk praksis i virksomheten når det kom til fokus på samfunnsansvar. Misforholdet kan dermed ses som *problemet* i dette tilfellet. Dette viser omgivelsenes påvirkningskraft, og kan best forklares av det nyinstitusjonelle perspektivet. Dette perspektivet vektlegger at endringer i organisasjoner gjerne skjer ved at organisasjoner responderer på krav og forventninger fra omgivelsene, for å opprette eller bevare legitimitet. DiMaggio og Powell kaller disse forventningene for normativt press, og dette presset oppstår når organisasjoner opplever at omgivelsene har forventninger til hvordan organisasjonen bør være utformet eller hvordan den bør handle (1991). I dette tilfellet fremmet Postens kunders forventninger til samfunnsansvar, og Posten responderte ved å implementere de to satsningsprosjektene på CSR. Implementeringen av de to prosjektene ble dermed *løsningsen* når det kom til misforholdet. Hvis Posten hadde valgt å ignorere disse forventningene kunne virksomheten risikert å bli oppfattet som lite tidsriktig, og dermed risikere å miste sin legitimitet i omgivelsene. Dermed kan man argumentere at implementeringen av de to prosjektene i Posten var et forsøk på å bevare legitimitet fra omgivelsene.

Datamaterialet viser også at Posten i 2002 inngikk i IA-avtalen. Gjennom denne avtalen forplikter Posten seg til å arbeide målrettet for et godt arbeidsmiljø, hvor toleranse og mangfold skal vektlegges. Med bakgrunn i IA-avtalen kan implementering av et prosjekt på integrering og mangfold diskuteres ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv. Dette fordi Posten gjennom å signere en slik type avtale, også har forpliktet seg til å arbeide med de temaer dette CSR-prosjektet er basert på. Gjennom å forplikte seg, vil en også kunne anta at omgivelsene vil forvente at virksomheten da faktisk arbeider med dette. Dermed kan prosjektet integrering og mangfold også være basert på organisasjonens ønske om å besvare de forventningene omgivelsene har ut i fra virksomhetens inngåelse av IA-avtalen. En kan dermed identifisere både trykk fra innsiden av organisasjonen gjennom Postens eksisterende organisasjonskultur, samt trykk fra utsiden av organisasjonen gjennom forventninger fra omgivelsene, på bakgrunn av inngåelse av IA-avtalen. Ut fra undersøkelsen er det vanskelig å definere hvilket trykk som er sterkest. Det ser derimot ut til at trykket har en samvirkende kraft som bidrar til å rydde plass for disse tiltakene på Postens dagsorden.

At organisasjonen vektlegger forventninger fra kunder, gjør det interessant å diskutere hvorvidt implementeringen av CSR var svar på et eksisterende problem, eller om CSR ble sett som en løsning og at problemet ble definert ut fra denne løsningen. Det nyinstitusjonelle perspektivet er svært brukervennlig når det kommer til en analyse av implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene. Dette fordi CSR er et fenomen som har blitt akseptert både innen akademia og innen næringslivet uten å ha de helt klare styringsmidlene for implementering.

Elin Lerum Boasson fremmer i sin artikkel og sin analyse av implementering av CSR i to oljeselskap, at CSR har en stor nedslagskraft. Hun fremmer samtidig at en av grunnene til at CSR har oppnådd en slik suksess og aksept er fordi CSR er svært lite regulerende, og oppleves heller som en administrasjonstrend brukt til å styrke organisasjonens omdømme (Boasson publiseres i juni 2009). Boasson skriver at en av grunnene til at CSR er akseptert kan være at *"[the] window-dressing qualities of CSR are both recognised and appreciated"* (Boasson publiseres i juni 2009: 17). I sin analyse kommer hun frem til at implementering av CSR-inspirerte tiltak ikke nødvendigvis førte til store endringer i organisasjonens regler eller praksis. Boasson så også at motivasjonen for implementering av CSR-inspirerte tiltak var mer basert på frykt for å bli kritisert om organisasjonen lot det være, enn basert på en løsning på et eksisterende problem i oljeselskapene. Dermed kan implementering av CSR-inspirerte tiltak tolkes å være mer løsningsbasert enn problembasert (Boasson publiseres i juni 2009).

Boassons undersøkelse kan være interessant å se på i henhold til denne undersøkelsen også. Datamaterialet viser oss at Posten har valgt å implementere CSR på grunn av et opplevd press fra omgivelsene. Skillet mellom Boassons undersøkelse og denne avhandlingens undersøkelse er at i Boassons analyse førte implementeringen av CSR i de to oljeselskapene til lite konkrete endringer i virksomhetenes regler eller praksis. I motsetning til denne undersøkelsen hvor implementeringen av CSR har ført til endringer i virksomhetens formelle struktur. Hva som kan ses som likheter mellom Boassons undersøkelse og denne er at begge analysene ser at implementeringen av CSR kan sees å kunne være mer løsningsbasert enn problembasert (Boasson publiseres i juni 2009). Med dette menes at organisasjonene har valgt å implementere CSR som et svar på omgivelsenes oppfatning av at CSR er en tidsriktig organisasjonsoppskrift, og dermed kan virke legitimerende for virksomheter som velger å gjøre dette (Boasson publiseres i juni 2009).

En oppsummering av perspektivenes forklaringskraft på initiativ til CSR

Alle de tre perspektivene kan gi forklaringskraft til Postens bakgrunn for implementering av de to CSR prosjektene YMK-prosjektet og IM-prosjektet. Ledelsen ser et problem etter at de ansatte har kommet med sin bekymringsmelding når det kommer til virksomhetens arbeid på CSR. Som en følge av dette velger ledelsen derfor å implementere de to CSR-prosjektene. At ledelsen først oppdager problemet når de ansatte kommer frem med en bekymringsmelding kan forklares ut fra det institusjonelle perspektivet som vektlegger at problemoppfatninger vokser frem "fra bunnen av" organisasjonen. Samtidig er det fruktbart å trekke inn det nyinstitusjonelle perspektivet, dette fordi dette perspektivet vektlegger at endring ofte er et svar på press fra omgivelsens. Vi ser i datamaterialet at bekymringsmeldingen de ansatte kom med på KL-møte, er basert på forventninger de har møtt av sine omgivelser.

Men samtidig ser vi at arbeidet mot konsernledelsesvedtakene er sterkt preget av både en institusjonell og en nyinstitusjonell tilnærming. Det var Postens ansatte som opplevde et misforhold de informerte ledelsen om, og selve initiativet for implementering av de to CSR-inspirerte prosjektene kan dermed tolkes å være en "bottom-up" prosess best forklart ut fra det institusjonelle perspektivet. Det er dermed de ansatte som kan sees som de sentrale aktørene når det kommer til problem- og løsnings-definisjon i initiativfasen. Videre opplevde virksomheten et ytre press fra omgivelsene om å ta mer samfunnsansvar, og bakgrunnen for implementeringen kan derfor også delvis belyses ved å bruke en nyinstitusjonell tilnærming.

Det kan virke som om løsningen kom før problemet, at CSR var løsningen omgivelsene forventet at Posten skulle implementere.

Gjennom intervjuer ser det institusjonelle perspektivet ut til å ha størst forklaringskraft når det kommer til implementering av IM-prosjektet. Dette fordi datamaterialet viser at virksomheten opplevde få forventninger fra omgivelsene på dette området. Datamaterialet indikerer heller at IM-prosjektet var et naturlig resultat av en allerede eksisterende mangfoldskultur som inneholdt ansatte fra 70 ulike nasjonaliteter. Samtidig kan vi se at gjennom signering av IA-avtalen kan også dette prosjektet forklares ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet. Som nevnt tidligere, kan initiativet for prosjektet integrering og mangfold også ses som svar på de forventninger omgivelsen vil ha gjennom Postens forpliktelser i henhold til IA-avtalen. Prosjektet kan dermed ses som et forsøk på å møte omgivelsenes forventninger til virksomhetens etterfølgelse av forpliktelser. Mens YMK-prosjektet best kan forklares ut fra det rasjonelle perspektivet basert på informantenes informasjon rundt hvordan miljøhensyn kan bidra til konkurransefortrinn. IM-prosjektet kan samtidig argumenteres ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet, ved at det ble lagt vekt på kunder og underleverandørers forventninger til en mer offensiv rolle av virksomheten når det kom til CSR aktiviteter. At informantene oppfatter miljøhensyn som et fokus som kan bidra til konkurransefortrinn, gjør at vi kan se implementering av YMK-prosjektet som rasjonelt begrunnet, den kan være et resultat av virksomhetens ønske om å skape et konkurransefortrinn for bedriften.

Når det gjelder hvilke perspektiver som har størst forklaringskraft når det kommer til forskningsspørsmål 1: "Hva var bakgrunn for at Posten gikk i gang med de to CSR-inspirerte prosjektene?", ser det ut til å være to perspektiver som har størst forklaringskraft: det nyinstitusjonelle og det institusjonelle perspektivet. Dette fordi det nyinstitusjonelle perspektivet også støtter oppunder at det er ledelsen som initierer endringer i organisasjonen, men baserer seg på at endringer skjer på bakgrunn av omgivelsenes tilbud på tidsriktige og dermed legitimerende organisasjonsoppskrifter. Initiativet kan dermed både forklares ut fra det institusjonelle perspektivet – ut fra at vi vet det var de ansatte som kom med problemet, som ble definert som misforhold mellom omgivelsenes forventninger og virksomhetens praksis. Initiativet kan også forklares ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet fordi vi ser at det er omgivelsene som gjør de ansatte klar over dette problemet. Det er lite trolig at de ansatte hadde kommet med en bekymringsmelding på virksomhetens arbeid av CSR, med mindre omgivelsene hadde gjort de ansatte oppmerksomme på dette.

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan har implementeringens forløp foregått?

Med forløp menes hvordan implementeringen har foregått etter konsernledelses vedtak i oktober for YMK-prosjektet og november for IM-prosjektet i 2007, og frem til våren 2009.

FORVENTNINGER til forløp ut fra avhandlingens teoretiske rammeverk

Ut fra det rasjonelle perspektivet kan forløpet for implementeringen forventes å være hierarkisk og sentralstyrt. Ledelsen forventes å være hovedaktør, og ledelsen har en sterk politisk og sosial kontroll over organisasjonen. Endringer av formell struktur, rutiner, mål og strategier kommer som resultater av analyser av eksisterende problemer og best mulige løsninger, og endringer forventes å bli utført på relativt kort tid.

Som en direkte kontrast til det rasjonelle perspektivet, vektlegger det institusjonelle perspektivet at forløpet av implementeringen vil bære preg av en "bottom-up" prosess. Det institusjonelle perspektivet legger også vekt på sti-avhengighet, som baserer seg på hvordan organisasjonens kultur vil kunne påvirke organisasjonens evne til omstilling. Ulike aktører er involvert i prosessen, og både ledelsen og ansatte har forhandlingsstyrke. Det forventes at ledelsen vil gå aktivt inn for å inkludere organisasjonens ansatte i et forsøk på å minske eventuell motstand til endring og frastøting. Implementeringen vil derfor bære preg av at aktørene har ulike interesser, og kompromisser er uunngåelig i forløpet. Det er også forventet at implementeringen vil være tidkrevende og vanskelig å styre.

Sett fra det nyinstitusjonelle perspektivet kan man forvente at organisasjonen velger å implementere en ide som omgivelsene anser som tidsriktig. Implementeringen fører til endringer i språkbruk/kommunikasjon, men resulterer i få endringer av organisasjonens struktur og rutiner, en såkalt frikobling. Det forventes dermed at ledelsen i mindre grad følger opp implementeringen.

FUNN: sentrale aktører i implementeringen av Postens to satsingsområder for CSR

Når det kommer til forløpet for de to CSR-prosjektene, ser vi et klart preg av rasjonell tilnærming til endring. Dette fordi ledelsen etter vedtakene høsten 2007, tok i bruk endringer av formell struktur for å etablere de to prosjektene. YMK-prosjektet og IM-prosjektet ble etablert i HMS-avdelingen i Posten-konsernet. Implementeringen av CSR i Posten førte

dermed til to prosjekter som hadde direkte påvirkning på organisasjonens struktur, som for eksempel organisasjonskartet. Materialiseringen førte samtidig til at det ble tilført flere ansatte i HMS-avdelingen.

Ut fra datamaterialet ser vi at YMK-prosjektet og IM-prosjektet har blitt mer etablerte i virksomheten etter hvert som tiden har gått. Fra prosjektenes oppstart på høsten 2007 frem til våren 2009 har begge prosjektene blitt tilført flere ressurser i form av antall ansatte som skal jobbe med prosjektene. I mars 2009, fikk Ytre Miljø flere ansatte som et resultat av omorganisering av de ulike stabsenheter i Posten-konsernet. Fire ansatte jobber fast med prosjektet, noe som tyder på at ytre miljø blir vektlagt sterkere nå enn tidligere. Samtidig har omtalen av prosjektet endret seg: de ansatte har gått mer og mer bort fra betegnelsen ”prosjekt” på arbeidet, dette fordi arbeidet nå er blitt sterkere inkorporert i den faste driften (Emailkorrespondanse med O. Schei, prosjektleder ytre miljø, 16.03.09).

IM-prosjektet ble vedtatt på samme tid som YMK-prosjektet, men har brukt lengre tid på ”å komme i gang”. IM-prosjektet ble ”lagt på is” i januar og februar 2009 på grunn av omorganisering, men ble restartet i mars 2009 med et tilspisset mandat; det ble opprettet en egen fagansvarlig for en egen gruppe i HMS som skal arbeide med ”rekruttering og integrering”. Prosjektet ble organisatorisk flyttet fra HMS-staben til OU-staben i mars 2009. Dette førte til at arbeidet med mangfold er blitt en del av daglig drift i denne staben, og således ikke lengre er egnet for prosjekt-organisering (Mailkorrespondanse med R. Hauklién, prosjektleder integrering og mangfold, 19.04.09).

At forløpene på de to prosjektene har forekommet forskjellig kan ha ulike forklaringer. Ut fra den institusjonelle teorien kunne man forvente at IM-prosjektet ville ha vært lettere å implementere enn Ytre Miljø, i og med organisasjonen består av et stort mangfold og har arbeidet med dette temaet lenge, mens derimot fokuset på ytre miljø er relativt nytt. Datamaterialet viser at implementeringen og etableringen av IM-prosjektet ikke har gått så knirkefritt som man først ville kunne anta. Samtidig fremmes det at sti-avhengighet er et ”tveegget sverd”: selv om Posten har arbeidet med integrering og mangfold i flere år, er dette prosjektet merket som noe nytt for organisasjonen. Det institusjonelle perspektivet vektlegger også at en kulturbasert sti-avhengighet kan være mindre fleksibel når det kommer til endringer. Gjennom intervjuer og dokumentanalyse kommer det frem at mye arbeid har gått med til kartlegging av temaet integrering og mangfold innad i organisasjonen. Informantene

opplever at det er få andre organisasjoner som arbeider aktivt med temaet. Det er dermed vanskelig for Posten å finne organisasjoner som har oppnådd suksess på dette området og etterligne disse. Dette kan være en forklaring på at Posten valgte å spisse prosjektet i mars 2009: det nye mandatet innebærer å lage lister på Postens aktiviteter på dette området, slik at andre organisasjoner kan "herme" etter Posten.

En oppsummering av perspektivenes forklaringskraft på forløp for implementering

Implementeringen av begge prosjektene kan delvis begrunnes ut fra det rasjonelle perspektivet, ettersom det var ledelsen som gjennom konsernledelses vedtak bestemte at disse to prosjektene skulle etableres i driften, gjennom formell struktur og under HMS-avdelingen i Posten-konsernet. Det var ledelsen som vedtok Postens erklæring om samfunnsansvar hvor det spesifiseres at samfunnsansvar kan bidra til å skape et konkurransefortrinn, noe som er et rasjonelt mål. Det nyinstitusjonelle perspektivet støtter også oppunder at det er ledelsen som initierer endringer i organisasjonen. Dermed kan initiativet forklares både fra det rasjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet, på bakgrunn av at det var Postens konsernledelse som tok avgjørelsen om at to CSR-prosjekter skulle etableres i organisasjonen. Og det er dermed ledelsen som blir sett som de sentrale aktørene i selve implementeringen av CSR i virksomheten.

Gjennom forløpet har begge prosjektene blitt sterkere integrert i organisasjonen. YMK og IM-prosjektene har blitt etablert gjennom formell struktur. En kan se en klar rasjonell tilnærming til endring, hvor ledelsen går inn og endrer organisasjonens struktur. Endringen av struktur ser vi ved at begge prosjektene har falt innunder HMS og OU-avdelingene. Samtidig gjenspeiles det rasjonelle syn på endring i en økning av antall ansatte som jobber med satsningsområdene: YMK-prosjektet har nå fire ansatte som jobber med prosjektet, mens IM-prosjektet nå er en egen avdeling bestående av tre personer. Det har også blitt opprettet en egen fagsjef for denne avdelingen. At det har blitt tilført ytterligere ressurser til prosjektene kan forklares ut fra det rasjonelle perspektivet som vektlegger strukturelle endringer for styring av organisasjonens medlemmers arbeid. Ledelsen har vedtatt en implementering av de to CSR-prosjektene, når det kommer til endring i det rasjonelle perspektivet, blir det lagt vekt på endringer i formell struktur. At de to prosjektene har blitt mer integrert i virksomhetens underenheter, HMS og OU-staben, er et tegn på at endring gjennom formell struktur har vært vellykket.

Men, forløpene til de to prosjektene er ulike. YMK-prosjektet har hatt en raskere tilkobling, og nå kan sies å være relativt integrert i virksomhetens arbeid. Blant annet er det blitt etablert rutiner på rapporteringssystemer når det kommer til avfallssortering i Postens underenheter. Prosjektet integrering og mangfold har hatt en tregere utvikling, noe som strider i mot forventinger ut fra det institusjonelle perspektivet, som sier at det er lettere for en virksomhet å adoptere noe som står nært organisasjonens eksisterende kultur. Dette kan delvis forklares ved at det finnes få virksomheter som arbeider med integrering og mangfold, og dermed få virksomheter å etterligne på dette området. Dette fører til at mye tid går med på kartlegging av eksisterende praksis. På arbeidet med ytre miljø derimot, er det lettere å etterligne nye mer miljøvennlige metoder, ettersom flere virksomheter arbeider med miljøhensyn. Dermed kan virksomheten rette blikket ut i omgivelsene i tråd med det nyinstitusjonelle perspektivet, og etterligne hva som blir oppfattet som tidsriktig og moderne når det kommer til mer miljøvennlige metoder. I motsetning til IM-prosjektet hvor informantene opplever at det er få tilsvarende tiltak i omgivelsene, og dermed best kan forklares ut fra det institusjonelle perspektivet hvor virksomheten har vært nødt til å se mer innad i egen organisasjon for å lokalisere gode eksisterende tiltak.

Som tidligere nevnt har Posten opplevd et sterkere press fra sine omgivelser, kunder, underleverandører og eiere når det kommer til en mer offensiv innsats på miljøarbeid. I følge informantene har IM-prosjektet derimot opplevd lite press fra sine omgivelser til en mer offensiv innsats på sitt område. En vil da stille spørsmål om det nyinstitusjonelle perspektivet dermed kan forklare hvorfor forløpet med miljø har gått raskere. Omgivelsene har satt fokus på miljø som noe mer tidsriktig enn fokus på mangfold. Ut fra denne logikken, hvor det er omgivelsenes press på virksomheten som avgjør hvorvidt virksomheten satser på YMK og IM-prosjektene eller ikke, kan en da også argumentere for at det ikke er et rasjonelt valg av ledelsen å fokusere på mangfold, fordi dette ikke nødvendigvis innebærer et konkurransefortrinn eller økonomisk avkastning for virksomheten. Posten opplever at det ikke er andre virksomheter som jobber med dette temaet og IM kan bli ansett for ikke å være tidsriktig på bakgrunn av manglende fokus i omgivelsene. Mens fokus på miljø derimot er blitt en nødvendighet, hvor stadig flere virksomheter går offensivt ut og proklamerer sitt arbeid med miljøhensyn. Ved at det er stadig flere virksomheter som arbeider med disse temaene, vil dette bidra til at miljøhensyn blir oppfattet som tidsriktig, og dermed blir arbeidet definert som legitimerende. En vil derfor se at det er et rasjonelt valg tatt av ledelsen å sørge

for at implementeringen av miljø går raskt, ved å øke staben etc. Her kan det virke som om ytre press i forhold til miljø er mer effektivt enn indre press i forhold til mangfold.

Det kan også oppfattes som enklere for ledelsen å styre YMK-prosjektet, da verktøyene ofte er konkrete og kan "kjøpes". Virksomheten velger å kjøpe mer miljøvennlig biler, ta mer miljøhensyn når det kommer til nye bygg etc. Dette er rent tekniske instrumenter virksomheten kan kjøpe. I tillegg ser vi *Miljøsertifikat* både for virksomhetens sjåførere og *Miljøbeviset* (internettkurs), som har blitt brukt for å øke de ansattes kunnskap når det kommer til miljø. Det rasjonelle perspektivet kan derfor sees å stå sterkt i miljøprosjektet for å kunne implementere oppskriften (som verktøy). En kan derfor se YMK-prosjektet som rasjonelt betinget. Selv om virksomheten opplever press fra omgivelsene om å ta miljøhensyn, har den også kalkulert seg frem til at dette vil lønne seg. Det blir dermed også lettere å lytte til og etterfølge omgivelsenes press.

Samtidig er det nyinstitusjonelle perspektivets forventninger at Posten skal arbeide med mangfold gjennom IA-avtalen. Selv om informantene selv ikke har vektlagt IA-avtalen som en forklaringskraft som ligger til grunn for implementeringen, kan en likevel se arbeidet med mangfold og dermed CSR-prosjektet som et naturlig svar på de forventninger omgivelsene har til Posten. Forventninger til at virksomheten etterfølger de forpliktelser den har når det kommer til IA-avtalen. Selv om informantene ikke selv vektlegger omgivelsenes press når det kommer til bakgrunn for etablering av IM-prosjektet, kan vi anta at omgivelsene har forventninger til virksomheten ut i fra inngåelse av IA-avtalen. I motsetning til verktøy for styring når det kommer til satsingsområdet ytre miljø og klima, kan integrering og mangfold vanskelig la seg styre i samme grad. Det er få verktøy som kan kjøpes for å øke integrering – integrering og mangfold må formes. Med dette menes at for å skape et integrert mangfold i en virksomhet må det være fokus på endring av holdninger hos medlemmene i organisasjonen, og endring av holdninger vil kunne forventes å være tidkrevende. Endringen av kunngjøringsteksten kan ses som et styringsgrep fra ledelsen, for å vise utad at virksomheten søker et mangfold i organisasjonen. Samarbeidet med Norsk Folkehjelp for å etablere virksomheten som en "rasismefri sone" kan også ses som rasjonelle styringsgrep for å fremme integrering og mangfold.

Når det kommer til hvilket perspektiv som har størst forklaringskraft på forskningsspørsmål 2: Hvordan har implementeringen av prosjektene forløpt? ser det ut til å være det rasjonelle

perspektivet som har størst forklaringskraft på YMK-prosjektets forløp. Dette fordi implementeringen bærer preg av klar hierarkisk styring ved styring gjennom formell struktur, samt styring gjennom rasjonelle instrumenter. IM-prosjektet bærer mer preg av institusjonell tilnærming, hvor prosjektet stadig er i utvikling. Men også her ser vi at ledelsen styrer prosjektet ved å flytte det organisatorisk over i OU-staben.

6.3 Forskningsspørsmål 3: Hva er foreløpig utfall av implementeringen?

Som tidligere nevnt er utfallet hva som faktisk har skjedd som følge av implementering av de to CSR prosjektene i Posten. I skrivende stund er prosjektene fortsatt ikke avsluttet, og det er derfor vanskelig å konkludere om endelige utfall som følge av implementering. Fokuset i denne delen av analysen vil derfor ligge på utfall per april 2009, som er så langt jeg har fulgt prosjektenes forløp.

FORVENTNINGER til utfall ut fra avhandlingens teoretiske rammeverk

Sett fra det rasjonelle perspektivet forventes en rask implementering av de to prosjektene, og implementeringen fører til endringer i organisasjonens formelle struktur og rutiner som rapporteringssystemer og prosedyrer. Det er også å forvente at ledelsens design av implementeringsprosessen er blitt fulgt, og at mål som ble satt i forkant er oppnådd.

I motsetning til det rasjonelle perspektivet som forventer en rask tilkøpling av CSR, forventes det ut fra det institusjonelle perspektivet at prosjektene stadig er i utvikling. Utfallet av implementeringen er et resultat av kompromisser mellom de ulike aktørene, hvor ledelsen aktivt søker å inkludere de ansatte. Et mulig utfall er at prosjektene blir frastøtt, det vil si at implementeringen aldri blir gjennomført.

Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv er et mulig utfall en frikøpling mellom kommunikasjon og praksis: Posten snakker om implementeringen av CSR utad som om det har blitt implementert, men implementeringen gjenspeiles ikke i organisasjonens struktur eller rutiner. Røvik skriver at man kan forvente at resultatet bærer preg av en skille mellom ferniss og kjerne. Fernissen vil da bestå av den tidsriktige organisasjonsoppskriften som presenteres som implementert i organisasjonen. Kjernen, altså organisasjonens struktur og rutiner, er lite påvirket av denne implementeringen (1998). Med andre ord kan man forvente endringer i symbolbruk som et resultat av implementeringen, men ikke nødvendigvis endringer i organisasjonens struktur og rutiner.

FUNN: prosjektenes forløpige utfall

Som sagt, det er vanskelig å konkludere rundt utfall ettersom prosjektene ikke er avsluttet, og det derfor foreligger lite data på effekter av implementeringen av de to satsingsområdene. Det er i midlertidig mulig å si noe om hvordan utviklingen har gått til nå.

Sett fra det rasjonelle perspektivet burde begge prosjektene ha blitt implementert på relativt kort tid, og samtidig endret organisasjonens formelle struktur og rutiner. Datamaterialet indikerer at implementeringen av YMK-prosjektet og IM-prosjektet har fulgt et tilsynelatende rasjonelt design for rask tilkøpling: allerede samme år som prosjektene ble etablert, ble begge prosjektene lagt under Posten-konsernets HMS-avdeling og begge fikk operative prosjektledere. Vi kan dermed se en endring i organisasjonens struktur og endringer i stabsoppsettet som følge av implementeringen av de to prosjektene. Samtidig ser vi at implementeringen bærer preg av å være under stadig utvikling. Fra ledelsen i Posten vedtok de to CSR-prosjektene i 2007, har disse to prosjektene utviklet seg til å bli stadig mer etablert i organisasjonens struktur og rutiner. Denne utviklingen viser at prosjektene ikke har blitt frastøtt av organisasjonens medlemmer. Det at prosjektene stadig er i utvikling kan ut fra det institusjonelle perspektivet anses for å være et resultat av en aksept av prosjektene hos organisasjonens ansatte.

Posten har gått gjennom store omorganiseringer og nedskjæringer av staber i organisasjonen siden prosjektene startet i 2007. At begge prosjektene i en slik prosess opplever det motsatte av nedskjæringer, indikerer at virksomheten anser disse to satsningsområdene som viktige. YMK-prosjektet har siden 2007 opplevde en økning i antall ansatte, hvor de i mars 2009 er fire personer som jobber daglig med ytre miljø. Samtidig har de ansatte gått mer bort fra betegnelsen ”prosjekt” om arbeidet med ytre miljø med begrunnelse i at arbeidet nå ligger mer til driften. Denne utviklingen kan forklares ut fra det institusjonelle perspektivet: Postens arbeid med ytre miljø har nå utviklet seg fra prosjektarbeid til å bli en naturlig del av virksomhetens aktiviteter. Utviklingen viser samtidig at det installerte prosjektet Ytre Miljø er i stadig i utvikling og prosessen kan ses som fortløpende. Dette er noe som kjennetegner det institusjonelle perspektivets syn på endring. Samtidig kan vi se YMK-prosjektet fra det rasjonelle perspektivet hvor prosjektet har blitt styrt og implementert av ledelsen, gjennom tekniske virkemidler, og at resultatet har kommet fra dette. Det at virksomheten har forlatt bruken av begrepet prosjekt når det kommer til arbeidet med ytre miljø kan tyde på at den

rasjonelle ”installasjonen” har virket, og at arbeidet har blitt institusjonalisert i organisasjonen.

Materialet fra undersøkelsen viser at IM-prosjektet har hatt et litt annet forløp og foreløpig utfall enn YMK-prosjektet. IM-prosjektet ble i likhet med YMK-prosjektet, raskt etablert under HMS avdelingen i konsernet, men veien har vært lengre og kanskje mer kronglete for IM-prosjektet. Prosjektet ble lagt på is i påvente av omorganisering i januar 2009, men ble restartet i mars 2009 med et spisset mandat. Prosjektet ble i mars 2009 organisatorisk flyttet fra HMS-staben til OU-staben, noe som igjen har ført til at arbeidet med mangfold i større grad har blitt del av daglige drift. Etableringen av en ny fagsjefsstilling med tre ansatte som har ansvar for rekruttering og integrering, innebærer en sterkere inkorporering av prosjektet i organisasjonens struktur og rutiner. Igjen kan det institusjonelle perspektivet best forklare dagens utfall av prosjektet: prosjektet har vært under stadig utvikling, både det når det gjelder mandat og ansatte. Det rasjonelle perspektivet forventer at utfall ved en implementering er et resultat av målsetting og ”installasjon” av beste løsning. I datamaterialet ser vi at selv om begge prosjektene i utgangspunktet hadde en rasjonell tilkøpling, med klare endringer i struktur gjennom etablering av de to prosjekter, ser vi at prosjektene stadig i utvikling, ved tilføring av ytterligere ressurser, og organisatoriske flyttinger. Vi ser dog også at YMK-prosjektet har fått en mer rasjonell tilkøpling enn IM-prosjektet. At YMK-prosjektet fremstår som mer etablert og har hatt en raskere utvikling, kan være basert på at virksomheten selv ser at det lønner seg for den i form av avkastning og bedret omdømme ved å ta miljøhensyn. Det er derfor lettere å se resultater av YMK-prosjektet, og dermed også enklere å sette inn insentiver, ettersom man ser at disse bidrar til å øke virksomhetens avkastning.

IM-prosjektets utvikling kommer til uttrykk ved at vi ser at mandater for prosjektet endres med tiden, og med dette endrer også utfallet seg. En vil dermed kunne anta at ledelsen ikke har kunnet kalkulere seg frem utfallet når det kommer til IM-prosjektet, men derimot har måttet utvikle prosjektene over tid.

En vil derfor kunne si at det rasjonelle perspektivet dermed ikke forklarer endringer i mandater for de to satsingsprosjektene.

En oppsummering av perspektivenes forklaringskraft på utfall av implementeringen

Konsernledelsesvedtakene som ble vedtatt høsten 2007, medførte at Posten skulle ha to satsingsområder når det kommer til organisasjonens samfunnsansvar. Satsingsområdene ble etablert som to ulike prosjekter under HMS-avdelingen i Posten-konsernet og fikk egne

ansatte. Sånn sett har begge prosjektene blitt ”installert” i organisasjonens struktur og rutiner i den rasjonelle ånd. Implementeringen har altså ført til en endring av organisasjons struktur og rutiner. Etter å ha ligget under HMS-avdelingen, har prosjektene nå blitt mer integrert i organisasjonens virksomhet, og som et resultat av dette har ansatte har gått mer vekk fra betegnelsen prosjekt på arbeidet. At prosjekt betegnelsen har falt bort fra begge prosjektene, kan argumenteres både fra det institusjonelle og det rasjonelle perspektivet. Institusjonelt ved at endringen viser at prosjektet er akseptert og institusjonalisert. Samtidig kan denne endringen i betegnelse tyde på at den rasjonelle implementeringen har vært vellykket, og det ikke er behov for noen betegnelse, ettersom arbeidet med satsingsområdene er blitt en del av virksomhetens daglige aktiviteter.

IM-prosjektet har gått fra å være et prosjekt til å bli en egen gruppe i HMS som skal arbeide med rekruttering og integrering. Gruppen har fått ytterligere tre ansatte og en egen fagsjefsstilling, noe som ut fra det institusjonelle perspektivet kan ses på som et naturlig utfall av implementeringen. Som nevnt tidligere har også YMK-prosjektet opplevd en økning i antall ansatte. Selve materialiseringen av CSR bærer dermed preg av rasjonell implementering, hvor endring forekommer gjennom endring i formell struktur.

Implementeringen bærer også preg av å være i stadig utvikling. Ledelsen vedtok i 2007 to prosjekter som har utviklet seg til å bli stadig mer etablert i organisasjonens struktur og rutiner. Denne utviklingen kan ut fra det institusjonelle perspektivet anses å være et resultat av en aksept av prosjektene hos virksomhetens ansatte. Dette fordi prosjektene ikke har blitt frastøtt og utvikler seg stadig i samarbeid med ledelse og medarbeidere. Implementeringens forløp og dens utfall er per mars 2009 ikke avsluttet, men oppfattes av undertegnede som en pågående utvikling man enda ikke har sett enden på. Prosjektene stadige utvikling står dermed i samsvar med det institusjonelle perspektivet på endring, hvor endring forekommer over lengre tid og bærer preg av at ulike aktører forhandler og inngår kompromisser.

Når det kommer til hvilket perspektiv som har størst forklaringskraft på forskningsspørsmål 3: Hva er foreløpig utfall av CSR-satsingen?

Ser vi at det rasjonelle perspektivet har stor forklaringskraft når det kommer til etablering av virksomhetens CSR-satsingen. Det har blitt etablert to CSR-prosjekter i organisasjonens HMS-avdeling. En ser at CSR-prosjektene er blitt etablert i organisasjonen på relativt kort tid, noe som kjennetegner det rasjonelle perspektivets forventning til utfall med endringer av formell struktur.

Jeg har nå tatt for meg avhandlingens tre forskningsspørsmål, og jeg har lagt det teoretiske rammeverket fra i kapittel 4 til grunn, i et forsøk på å forklare det fasemessige forløpet for de to CSR-satsingsprosjektene til Posten, inkludert en analyse av hvilket perspektiv som kan ses å ha størst forklaringskraft ved de ulike fasene.

6.4 Geoffrey P. Lantos definisjoner av samfunnsansvar

Kapittel 2 inkluderer en redegjørelse av Lantos og Cooke (2003) tre definisjoner på CSR: CSR som altruistisk, CSR som etisk eller CSR som strategisk. Jeg vil nå diskutere hvorvidt Postens aktiviteter på samfunnsansvar er basert på det altruistiske, det etiske eller det strategiske.

Den altruistiske definisjonen er basert på et relativt uselvvisk syn på virksomheter: de velger å bidra positivt til samfunnet, selv om det kan gå på bekostning av virksomhetens fortjeneste. Den etiske definisjonen av CSR vektlegger at virksomheten har et moralsk ansvar overfor det samfunnet den opererer i. Dette moralske ansvaret går ut på å forebygge og kompensere for belastninger virksomheten selv har påført samfunnet. Til slutt, ut fra den strategiske definisjonen av CSR, velger virksomheter å bidra til samfunnet ikke bare fordi de ønsker å gjøre godt, men også fordi de ser det som forretningsmessig fordelaktig å bidra.

Når det kommer til Postens samfunnsansvar vil jeg påstå at organisasjonen har basert seg på en strategisk definisjon av CSR. I Postens erklæring om samfunnsansvar står det: *”Konsernet velger å utvise samfunnsansvar fordi vi som en stor aktør ønsker å bidra positivt til utviklingen i samfunnet vi virker i”* (Posten-konsernets erklæring om samfunnsansvar, vedlegg nr 2). Samtidig presiserer erklæringen at en implementering av CSR kan være strategisk fordelaktig for organisasjonen: *”dette vil også styrke omdømmet og befeste Postens sterke posisjon i samfunnet. I neste omgang vil dette bidra til å tiltrekke og motivere medarbeidere, styrke konkurransekraften og få aksept for videre utvikling av konsernets virksomhet”* (Posten-konsernets erklæring om samfunnsansvar, vedlegg nr 2). Det er tydelig i teksten at organisasjonen har klare strategiske intensjoner bak implementeringen.

7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne siste og avsluttende delen vil jeg på en kort og oppsummerende måte, forsøke å besvare avhandlingens forskningsspørsmål, samt peke på noen interessante forskningsutfordringer som ligger i forlengelsen av mitt arbeide. Herunder vil jeg også kortfattet diskutere generaliserbarheten av mine funn til hva drivkreftene var for implementering av de to CSR-inspirerte tiltakene, samt i hvilken grad man kan si at CSR gjennom de to prosjektene har materialisert seg i endringer i struktur og rutiner i Posten?

Bakgrunnen for Postens CSR-inspirerte YMK-prosjekt fanges best opp av innsikter i det nyinstitusjonelle perspektivet. Fokus på miljø ble og blir ansett som tidsriktig i omgivelsene av innflytelsesrike interessenter (stakeholders). Posten hadde et ønske om å bli ansett for å være tidsriktige, og gjennom implementeringen av et prosjekt med fokus på ytre miljø og klima, kan virksomheten oppnå legitimitet i omgivelsene.

Når det kommer til integrering og mangfold, som ikke ble opplevd som en tidsriktig idè av de ansatte, kan dette best forklares ut fra det rasjonelle perspektivet. Det rasjonelle perspektivet vektlegger at motiv for implementering er basert på en diagnose av eksisterende problemer i virksomheten. Posten opplevde utfordringer på integrering og mangfold i sin virksomhet og så satsing på temaet som løsning på disse utfordringene. Dermed kan en se at implementeringen av IM-prosjektet best kan forklares ut fra det rasjonelle perspektivet, hvor ledelsen definerer et problem og deretter løsning – i dette tilfellet et prosjekt basert på de eksisterende utfordringene i virksomheten. Samtidig kan vi se etableringen av IM-prosjektet som et resultat av de forventningene omgivelsene har overfor virksomheten, på bakgrunn av IA-avtalen. Dermed kan også IM-prosjektet fanges opp av forventninger utledet av det nyinstitusjonelle perspektivet. Vi kan se press både utenfra og fra innsiden av organisasjonen. Et slikt dobbelt press gjør det vanskelig å si hvor det sterkeste påtrykket kommet fra, men en kan se dette doble presset som et bidrag til å rydde plass for IM-prosjektet på Postens dagsorden.

Denne undersøkelsen har kun fokusert på implementeringsprosessen i et kort tidsrom, ettersom man på bakgrunn av et masterstudiums varighet må redusere datamaterialets omfang. Materialet viser at det har vært ulike drivkrefter til initieringen av implementeringen av CSR. I datamaterialet fremstår eier (staten), underleverandører og kunder som de viktigste aktørene for bakgrunn av implementering av YMK-prosjektet. Dette på bakgrunn av at det var

disse aktørene som fremmet forventninger om at Posten skulle være mer offensiv på samfunnsansvar.

Alle teoriene kan delvis forklare bakgrunnen for implementering av CSR-prosjektene i Posten. Det nyinstitusjonelle perspektivets vektlegging av omgivelsenes påvirkning, ser vi både når det kommer til miljøfokus og til forventninger skapt ut fra inngåelsen av IA-avtalen. De indre drivkreftene som det institusjonelle perspektivet vektlegger, ser vi ut fra hvordan de ansatte opplevde et behov for en mer offensiv tilnærming til CSR. Samtidig ser vi i tråd med det institusjonelle perspektivet, at de ansatte består av et mangfold av nasjonaliteter, og en naturlig utvikling av organisasjonens eksisterende kultur vil dermed kunne bidra til at et prosjekt med fokus på integrering og mangfold kan bli sett på som et naturlig resultat av denne kulturen.

Denne avhandlingens problemstilling er: I hvilken grad og eventuelt hvordan, har Posten Norge **materialisert** – det vil si **implementert** organisasjonsideen Corporate Social Responsibility (CSR) i sin virksomhet? I innledningskapittelet ble det satt opp noen kriterier for hva som skulle ligge til grunn for å konkludere med at Posten har materialisert CSR i kjernevirksomheten. Jeg forventet at implementeringen ville skape en form for endring i organisasjonens struktur, rapporteringssystemer og daglige rutiner. Jeg har på bakgrunn av disse kriteriene utledet noen spørsmål som jeg vil besvare i forhold til materialisert av CSR i Posten.

Har de to CSR-prosjektene blitt nedfelt i Postens struktur?

Ut fra datamaterialet ser vi at Posten har implementert to prosjekter definert som satsingsområder når det kommer til CSR: YMK-prosjektet og IM-prosjektet. De to prosjektene har blitt etablert i virksomhetens HMS-avdeling på konsernnivå. Postens organisasjonskart, og dermed dens struktur har blitt endret som følge av implementeringen. Det er ikke blitt opprettet egne enheter med fokus på samfunnsansvar, noe som var en av forventningene i kapittel 1, utledet på grunnlag av det rasjonelle perspektivet. Det har blitt opprettet egne stillinger innen HMS- og OU-avdelingene, og avdelingene har opplevd en økning i antall ansatte som arbeider med de to satsingsområdene. Implementeringen har dermed endret stabsenheten innen HMS- og OU-avdelingene. At implementeringen av de to CSR-prosjektene har ført til endringer i Postens formelle struktur gjennom etableringer i

HMS- og OU-avdelingenes stabsenheter gjør at vi kan konkludere med at av CSR har blitt materialisert i virksomhetens struktur.

Er CSR-prosjektene nedfelt i Postens rutiner og prosedyrer?

Det ble også lagt til grunn i kapittel 1 at for å definere CSR som materialisert, må samfunnsansvar være nevnt og de facto nedfelt, i organisasjonens regler og rutiner. Som følge av implementeringen av YMK-prosjektet, har det blitt opprettet rapporteringssystemer på avfallssortering hos Postens underenheter. Virksomheten har også inkludert miljøregnskap som en rutine i sin årsrapport for virksomheten. Samtidig ser vi at flere av organisasjonens ansatte har gjennomgått opplæringsprogram når det gjelder miljø. Flere av Postens sjåfører har oppnådd *Miljøsertifikatet* for mer miljøeffektiv kjøring, og andre ansatte har deltatt på den internettbasert miljøsertifisering *Miljøbeviset*. IM-prosjektet har per mars 2009 ikke ført til noen form for rapporteringssystem eller rutiner, med hensyn til arbeidet med integrering og mangfold. At det ikke er opprettet noen form for standardiserte rutiner grunner i at prosjektet har fått endret fokus. Det viser seg dermed at når det kommer til endringer av rutiner i virksomheten, har implementeringen av YMK-prosjektet ført til endringer i Postens rutiner, gjennom faste rapporteringssystemer og inkludering av et miljøregnskap, hvilket gjør at vi kan konkludere med at YMK-prosjektet har blitt materialisert i virksomhetens rutiner. IM-prosjektet har derimot ikke skapt endringer i virksomhetens rutiner.

Det kan være interessant å stille spørsmål ved hvorvidt det er grunn til å tro at de to prosjektene er så sterkt materialisert at de har funnet veien helt ned i praksisplan. Det vil si at de setter sitt preg på hvordan store eller mindre deler av de ansatte i Posten jobber til daglig. Ut fra datamaterialet er det vanskelig å konkludere rundt hvorvidt de to prosjektene påvirker de ansatte til daglig, men jeg vil hevde at det godt kan tenkes at når CSR-prosjektene er forankret i strukturen og særlig i rutinene, gjennom etablerte rapporteringssystemer, så vil dette på sikt kunne ha en betydelig oppdragende effekt på de postansattes atferd.

For å oppsummere kan vi ut fra datamaterialet konkludere at implementeringen av de to CSR-prosjektene *har* ført til endringer i Postens formelle struktur og til visse endringer når det kommer til rutiner. CSR har dermed ikke blitt en form for fasadepussing, men organisasjonsideen har trengt seg ned i Postens praksisplan.

Refleksjoner og fremtidig forskning

Denne avhandlingen har hatt som mål å forstå hvorfor og hvordan en virksomhet materialiserer og implementerer CSR til sin organisasjon. Dette bidraget baserer seg på hvordan en norsk virksomhet har fortolket og deretter implementert en tidsriktig organisasjonsidé som CSR. Jeg håper selvsagt at dette bidraget vil kunne ha en overføringsverdi i så måte, og vil kunne vekke gjenklag hos lesere med kjennskap til materialisering og implementering av CSR.

I kapittel 3 forklarte jeg at det i utgangspunktet var meningen å foreta en komparativ studie av to bedrifters håndtering og materialisering av CSR. Når det kommer til videre forskning ville det vært interessant å gjennomføre et komparativ studium av statlige og private virksomheter for å se hvorvidt deres satsingsområder og tolkninger av CSR samsvarer. Dette fordi vi gjennom denne undersøkelsen ser at en statseid virksomhet som Posten, inngår avtaler som for eksempel IA-avtalen og dermed opplever forventninger til å møte avtalens forpliktelser, mens private bedrifter kan stå mer fritt i valg av satsingsområder på CSR.

Det finnes metodiske og praktiske implikasjoner når det kommer til å studere en prosess over et kort tidsrom. Det ble poengtert i metodekapittelet at et studium av en implementeringsprosess kan være fruktbart ved et såkalt longitudinelt studium, som baserer seg på å studere fenomener over tid. Lengre tid ville vært ønskelig også her, med tanke på at Posten er en stor og kompleks organisasjon, at en implementeringsprosess er tidkrevende, og at det dermed for at forskeren skal kunne skaffe seg bedre oversikt over en slik prosess, kunne vært interessant å studere prosessen over lengre tid enn 1 år.

Tema for denne mastergradsavhandlingen ble valgt på bakgrunn av en fasinasjon for fenomenet CSR, som fremstår som allment akseptert men lite materialisert. Som Boasson (publiseres i juni 2009) vektlegger, kan denne aksepten være grunnet i CSRs mangel på sterk regulering, men heller normative oppfordring til hvordan organisasjoner skal handle og opptre i omgivelsene.

Samfunnsansvar har fått en aksept i akademia og næringslivet som organisasjonsidé. At organisasjonen velger å implementere et fenomen som har lite klare virkemidler eller konkrete CSR instrumenter, viser ideens store nedslagsfelt og omfang. At ideen er basert på en normativ tanke om hvordan virksomheter *bør* opptre og ikke på hvordan virksomheter *skal*

opptre, kan bidra til at ulike organisasjoner er mer mottakelige for ideen. En organisasjons eksistens avhenger av at den får sosial aksept for sine handlinger. Den sosiale aksepten kan ses i den grad organisasjonen har legitimitet i omgivelsene. Om organisasjonen opplever at dens omgivelser forventer at den skal implementere CSR, vil organisasjonen trolig gjøre dette, i frykt for at det motsatte vil føre til tap av sosial aksept. Ut fra denne logikken, vil en kunne tro at nå som CSR blir diskutert både i akademia og næringslivet, som en tidsriktig organisasjonsoppskrift, vil organisasjoner være villige til å implementere ideen i frykt for tap av egen legitimitet. Ut fra denne logikken vil en kunne konkludere med at organisasjoner ikke lenger har et valg når det kommer til hvorvidt de skal implementere CSR i virksomheten eller ikke. Tap av egen legitimitet vil kunne medføre tap av marked, og gjennom tap av marked vil virksomheter ha vanskeligheter for å overleve.

Vi kan se teoretiske implikasjoner ved at CSR bærer preg av tvetydighet og gir et stort rom for lokal fortolkning. Dette bidrar til at en forsker må basere seg på hvilken fortolkning av CSR virksomheter selv har lagt til grunn. Den normative forståelse av hvordan virksomheter *bør* opptre, kan bidra til utfordringer for den enkelte virksomhet i sin håndtering av CSR. Igjen kan vi se at den normative tonen i CSR-litteratur kan bidra til at flere virksomheter er villige til å forsøke å implementere CSR til sin organisasjon, i og med CSR er blitt autorisert både innenfor akademia og næringslivet som en tidsriktig organisasjonsidé.

En kan se at CSRs styrke som idé er dens store nedslagsfelt og aksept i omgivelsene, den normative tonen og mulighet for lokal fortolkning som gir organisasjoner spillerom for egne definisjoner av CSR-tiltak. Samtidig kan spillerommet bidra til at flere organisasjoner ønsker å implementere ideen. CSRs største svakhet kan sees å være dens mangel på klare og tydelige styreregeler. Posten har valgt to satsingsområder som ligger nært organisasjonens vanlige virksomhet. Gjennom tiltakene i ytre miljø ser organisasjonen muligheter for å spare både ressurser og penger, gjennom mer miljøvennlig kjøring, og ved å forflytte transport fra biler til tog, sykkel og gående bud. Med sin etnisk mangfoldige stab søker virksomheten å forbedre utfordringer den selv har, gjennom IM-prosjektet. En kan dermed se at de to satsingsområdene er valgt ut fra rasjonelle og strategiske hensyn, og med tanke på økonomisk avkastning.

LITTERATURLISTE

- Amundsen, O. og Kongsvik, T. Ø. (2008): *Endringskynisme*. Oslo, Gyldendal akademiske
- Benders, J. og Van Veen, K. (2001): "What`s in a fashion? Interpretative viability and management fashions". *Organization* 8(1): 33.
- Boasson, L. E. (publiseres i juni 2009): "On the management success of regulative failure: standardised CSR instruments and the oil industry`s climate performance". Oslo, Fridtjof Nansen Institute.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. og Olsen J. P. (1993): *The Reforming Organization*, London og New York, Routledge.
- Brunsson, N. og Olsen J. P. (1990): *Makten att reformera: interessen, institutioner och näringspolitikk*. Stockholm, Carlsson Bokförlag.
- Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009): *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Akademiske.
- Carroll, A. (1991): "The pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizon* 34(4):39-48.
- Carson, S. G. og Kosberg, N. (2003): *Etisk forretning: bedriftens samfunnsansvar*. Oslo, J.W. Cappelens Forlag AS.
- Christensen T., P. Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlag
- Czarniawska, B. og Sevón, G. (1996): *Translating organizational change*. Berlin, Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1991): *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press.
- Fayol, H. (1916/1950): "General and industrial management". London, Pitman (fransk orginalutgave 1916).
- Freeman, R. (1983): "Strategic management: A stakeholder approach". *Advanced Management* 1: 31-60.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits". New York, The New York Times Magazine.
- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

- Kakabadse, A. og Kakabadse, N. (2007): *CSR in practice: dwelling deep*. New York, Palgrave Macmillian.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitative forskningsintervju*. Lund, Studentlitteratur.
- Lantos, G. (2001): "The boundaries of strategic corporate social responsibility". *Journal of consumer marketing* 18(7): 595-630.
- Lantos, G. (2002): "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility". *Journal of consumer marketing* 19(3): 205-230.
- Lantos, G. og Cook, S. (2003): "Corporate socialism unethically masquerades as `CSR`: the difference between being ethical, altruistic and strategic in business". *Strategic Direction* 19(6): 31-35.
- Little, A. (2003): "The Business Case for Corporate Social Responsibility". *Business in the Community*.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1989): *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York, Free Press.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Meling, C. og Jenssen, S. (2002): "Fra veldedighet til nødvendighet: en introduksjon til begrepet bedrifters samfunnsansvar". Rapport nr 2/2002. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for tverrfaglige kulturstudier.
- Meyer, J. og Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology* 83: 340- 363.
- Repstad, P. (1989): *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Røvik, K. A. (1996): "Deinstitutionalization and the Logic of fashion". I Czarniawska & Sevón (Red), *Translating Organizational Change*, 139-172. Berlin, Walter de Gruyter.
- Røvik, K. A. (1992): *Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårskiftet*. Bergen- Sandviken, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Sahlin-Andersson, K. (2002): "National, International and Transnational Constructions, of New Public Management". I Christensen, T., Lægreid, P. (Red.): *New Public Management, The Transformation of Ideas and Practice*. Ashgate Publishing.

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

Taylor, F. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper & brothers publisher.

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

Væraas, A. (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling. Tromsø, Universitetet i Tromsø.

Weber, M. (1947): *The theory of social and economic organization*. London, Oxford University Press. (Tysk originalutgave 1924).

Wærness, M. (1990): "Treårsbudgetering som rasjonalisering". (three-year budgeting as rationalization). In Brunsson, N. og Olsen, J. P. (Eds.), *Makten att reformera*, 143- 171. Stocholm, Carlssons Bokförlag.

Internettkilder

Posten Norge. <http://www.posten.no/Om+Posten> [02. mars 09].

Leverer. Årsrapport 2007. <http://www.postennorge.no/binary?id=3047> [10. november 08]

IA- Inkluderende Arbeidsliv. <http://www.postennorge.no/Konsernet/etikk+og+verdier/IA> [3. februar 09].

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/Tema/lonns-_og_personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/ny-intensjonsavtale-om-et-inkluderende-a.html?id=449159 [10. mars 09]

Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. St.meld. nr 10 (2008/2009)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-.html?id=542966> [20. januar 09]

Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper

http://www.jussemer.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf [6. mars 09]

Postens konsesjon. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/post/postens-konsesjon.html?id=440601> [3. februar 09].

Næringslivet tar klimagrep. <http://www.nho.no/energi-og-miljoe/naeringslivet-tar-klimagrep-article19134-90.html> [14. februar 09]

What is IWAY? <http://www.ikea-group.ikea.com/?ID=133&num=3> [3. mars 09]

Euro 5 og 6 avgasskrav for lette kjøretøy. <http://www.bilimportorene.no> [3. mars 09]

Mulighetenes terminal. <http://www.postennorge.no/Forside/10539.cms> [10. februar 09]

Posten Norge får Mangfoldsprisen 2005. Pressemelding nr 7- 16.12.05
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/presSESenter/pressemeldinger/2005/posten-norge-far-mangfoldsprisen-2005.html?id=103461> [5. mars 09]

NOx. <http://www.bellona.no/subjects/NOx>. [18. mai 09]

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Organisasjonskart HMS avdeling i Posten Norge As per 15.04.09.

Vedlegg 2: Posten Norges erklæring om samfunnsansvar.

Vedlegg 3: Protokoll fra drøftingsmøte etter hovedavtalen § 31. Dato:05.11.08.

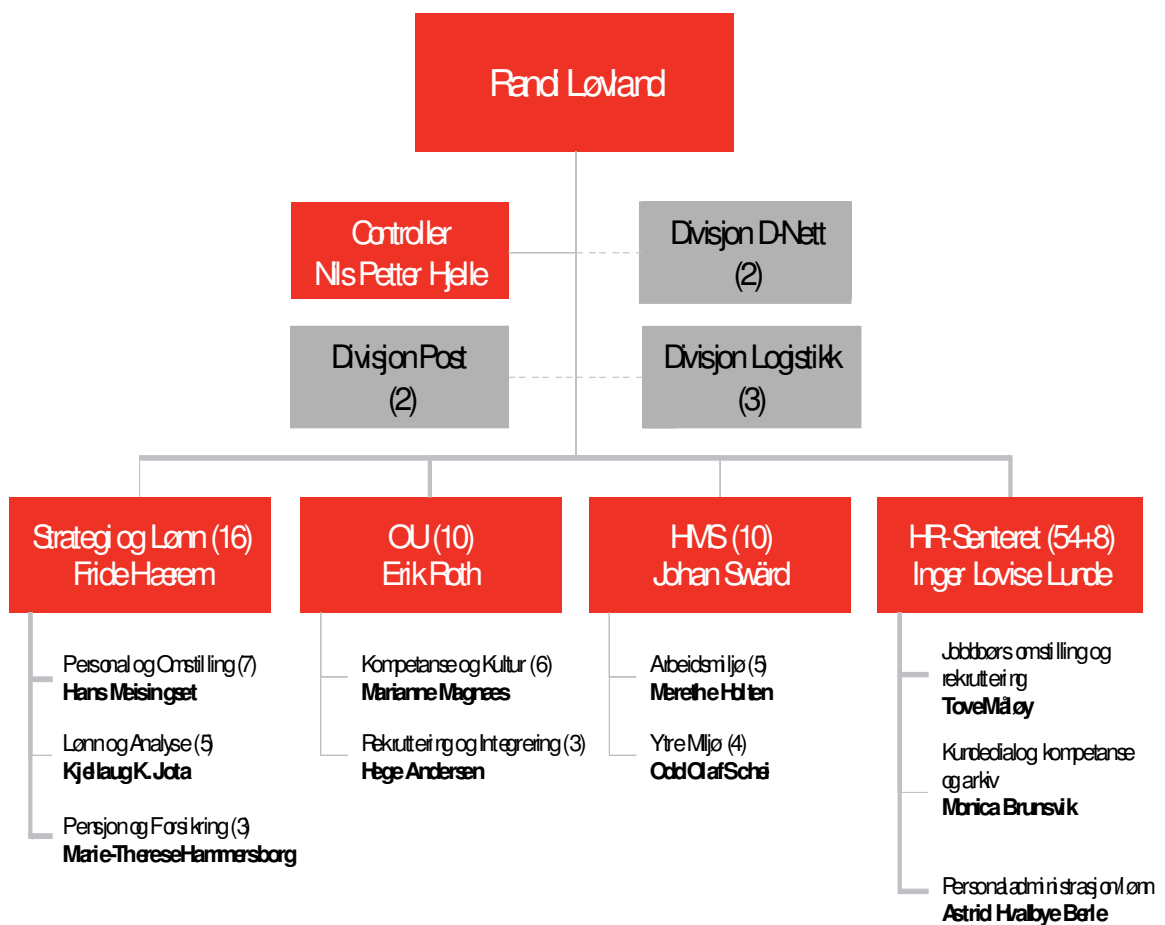
Vedlegg 4: Notat, Organisering av miljøarbeidet i Posten Norge AS.

Vedlegg 5: Intervjuguide.

Vedlegg 6: Dokumentliste.



Konsemstab HR



Posten-konsernets erklæring om samfunnsansvar

- For konsernet betyr det å utvise samfunnsansvar at vi gjennomfører en del frivillige tiltak utover vår grunnleggende samfunnsoppdrag - tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konesjonspålagt.
- Konsernet velger å utvise samfunnsansvar fordi vi som en stor aktør ønsker å bidra positivt til utviklingen i samfunnet vi virker i. Dette vil også styrke omdømmet og befeste Postens sterke posisjon i samfunnet. I neste omgang vil dette bidra til å tiltrekke og motivere medarbeidere, styrke konkurransekraften og få aksept for videre utvikling av konsernets virksomhet.
- Konsernets arbeid innen temaet samfunnsansvar, handler om hvordan vår virksomhet påvirker mennesker, miljø og samfunn. Konsernet vil særlig rette sin innsats mot to hovedområder de kommende år:
 - Miljø
 - Integreering
- På disse to områdene står samfunnet overfor krevende utfordringer og konsernet har gode forutsetninger for å kunne gjøre en innsats til bedriftens og fellesskapets beste.

PROTOKOLL FRA DRØFTINGSMØTE ETTER HOVEDAVTALEN § 31

Sak	Oppretting av prosjekt ; Mangfold og Integrering
Dato	5.11.2008
Sted	Posthuset
For Posten Norge AS	HMS-direktør Geir Riise og seniorrådgiver Roger Hauklien
For Postkom	Forbundssekretær Bjørg Vatnedalen
Innkalling	OK

<p>Presentasjon av saken</p>	<p>Geir åpnet møtet med en kort presentasjon av arbeidet med å forberede prosjektstart.</p> <p>Målet med drøftingsmøtet er å drøfte prosjektets navn, mandat, mål, organisering og ramme.</p> <p>Ledelsens forslag er som følger:</p> <p><u>Prosjektets navn:</u></p> <p>Prosjektets navn er "Mangfold i Posten konsernet"</p> <p><u>Prosjektets mandat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Å utarbeide en overordnet Mangfolds policy for Posten konsernet. • Utarbeide nærmere analyse av forhold, behov, erfaringer og potensialer internt. • Formulere en strategi for mangfoldsarbeidet. • Utarbeide en handlingsplan for implementering av tiltak på divisjonsnivå. • Foreløpig arbeid med formulering av policy, strategi og konkretisering av tiltak fremlegges for drøfting i KL fortløpende. • Anbefaling om strategi og forslag til handlingsplan forelegges for vedtak i KL fortløpende. <p>Prosjektleder foretar en begrepsavklaring frem til første WS på følgende uttrykk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobbing • Trakassering • Diskriminering • Mangfold • Integrering • Inkludering <p><u>Innspill til hovedmål:</u></p> <p>Posten konsernet tror på at mangfold, integrering og inkludering gir oss forretningsmessige fordeler. Derfor ser, verdsetter og</p>
------------------------------	---

	<p>benytter konsernet de ulikheter som spredning i alder, kjønn, kulturell bakgrunn, funksjonsevne og kompetanse blant de ansatte gir.</p> <p>Videre bearbeiding av hovedmål gjøres i prosjektgruppen, men slik at intensjonen i ovenfor nevnte tekst ivaretas.</p> <p><u>Innspill til organisering:</u></p> <p>Prosjektet organiseres i 2 faser:</p> <p><u>Fase 1:</u> Prosjektgruppe opprettes med tilbud om deltakelse fra alle divisjoner, Postkom og vernetjenesten.</p> <p><u>Fase 2:</u> WS nr 1 i prosjektgruppen kommer frem til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skisse til Policy • Konkretisering av mål og delmål. • Milepelsplan • Tiltak for bruk i handlingsplanen. Tiltakene skal underbygge konsernets forretning og de 4 hovedmålene. • Organisering av prosjektgruppe, undergrupper, referansegrupper og bemanning av disse <p>Dokumentene mangfoldspolicy, mål, og handlingsplaner utarbeides på norsk. I forbindelse med implementeringen av handlingsplanene utarbeides de i tillegg på svensk, finsk og dansk. Prosjektet gjør en analyse av om det er behov for å utarbeide dokumentene på engelsk.</p> <p>De økonomiske rammene for prosjektet avklares i ordinær budsjettprosess for konsernstab HR – HMS. Partene kommer etter dette sammen for å drøfte den endelige rammen for prosjektet.</p>
Postkoms synspunkter	Postkom
Avsluttende merknader	
Beslutning	Prosjektet opprettes som vist i presentasjonen av saken.

Dersom ledelsen senere ønsker å treffe en annen beslutning enn den som er nedfelt i denne protokollen, skal det gjennomføres nye drøftinger med de tillitsvalgte i hht Hovedavtalens regler. Det som framgår av denne protokoll gjelder kun denne saken og angår bare partene på det nivå som har drøftet saken, samt underordnede parter i rett nedadgående linje.

Sted/dato 26/11-08

For Posten Norge AS
Geir Riise
Geir Riise
HMS-direktør

For Postkom
Björg Vatnedalen
Björg Vatnedalen
Forbundssekretær

Vedlegg nr. 4

NOTAT

Organisering av miljøarbeidet i Posten Norge AS

Til stede:

Fra Konsernstab HR-HMS:

Schei

Mogstad

Fra Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund:
Vatnedalen

Geir Riise
Odd Olaf

Terje

Bjørg

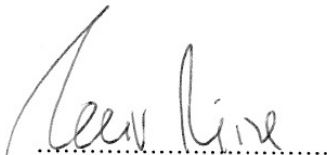
Protokoll om mandat og organisering av miljøarbeidet i Posten Norge AS

Geir Riise ledet møte.

I Posten Norge AS er det nå etablert to ressursgrupper for å jobbe kontinuerlig med miljøspørsmål. For at man skal kunne få en god forankring i Miljøarbeidet, så etableres det to ressursgrupper med faste møter. En hvor alle divisjoner er representert og en for Konsernstabene.

Ressursgruppene skal sikre en oppfølging av miljøpolicy som er vedtatt i KL 1.juli og 23.september -08. Postkom og Posten Norge AS er enige om at denne måten og kunne forankre, vedlikeholde og drive kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid innen miljø er å betrakte som en god måte å utvikle miljøstyringssystem i Posten Norge AS. I policyen etableres visjon, strategier, mål og tiltak for Posten konsernets miljøarbeid. I det første møte med representanter fra divisjoner og Postkom den 9.oktober kom man til enighet om mandat, gruppens sammensetning og arbeidsform, slik at denne policyen implementeres både i konsernstaber og divisjoner. (se vedlegg)

Det er enighet om at måten vi nå organiserer arbeidet på innen miljø, vil sørge for større eierforhold for at divisjonene selv kan etterleve og nå målsetninger i policyen. Ressursgruppene med konsernstabene vil også sørge for gode rutiner for innkjøp, organisasjonsutvikling og andre faktorer hvor miljøarbeidet skal etterleves. Postkom er representert i begge ressursgruppene.


.....


.....

Ressursgruppe for miljø – Divisjonene/konsernstab HR-HMS

MANDAT

Bakgrunn for gruppen

Posten har etablert, konsernovergripende miljøpolicy. Denne ble behandlet i KL 1. juli og 23. september 2008. I policyen etableres visjon, policy, strategier, mål og tiltak for Postenkonsernets miljøarbeid.

Policyen må implementeres både i konsernstaber og divisjoner. For å legge til rette for en slik implementering, ble det foreslått at det nedsettes to ressursgrupper for ytre miljø i konsernet; én mellom konsernstab HR-HMS og divisjonene, og én mellom konsernstab HR-HMS og øvrige konsernstaber. I forbindelse med behandlingen i KL 23. september, skisseres opprettelsen av disse gruppene som et sentralt tiltak for implementering av miljøpolicyen.

Videre vedtok KL sin behandling 23. september at de ville ta et tydelig engasjement i forhold til egen enhet for å ta i bruk miljøpolicyen.

Mandat / oppgaver

Hovedhensikten med ressursgruppene er å tilrettelegge for implementering av miljøpolicyen i konsernet, og målet er at dette arbeidet skal støtte opp under de forretningsmessige utfordringer konsernet står overfor.

Her under skal ressursgruppen bidra:

1. Til at konsernet i samarbeid med divisjoner og konsernstaber utvikler et godt **miljøstyringssystem**. Systemet skal støtte godt opp under forretningen og jobbe systematisk med ytre miljø i den daglige virksomheten. Det innebærer et system som blant annet:
 - synliggjør ansvarsforholdene for ytre miljø i organisasjonen,
 - sikrer konsernet oversikt over egen miljøpåvirkning,
 - sikrer gode systemer for innsamling av data,
 - sikrer oversikt over kundekrav,
 - sikrer oversikt over miljøtiltak som vurderes og implementeres,
 - sikrer oversikt over egen miljøpåvirkning i forhold til de mål som er satt,
 - sikre at miljøhensyn blir ivaretatt ved innkjøp,
 - sikrer miljøkompetanse i konsernet.

I dette arbeidet vil etablerte miljøstandarder bli benyttet. Et slikt miljøstyringssystem vil være grunnleggende for å få til en god implementering av miljøpolicyen i konsernet.

2. I arbeidet med den årlige gjennomgang av utviklingen i Postens miljøpåvirkning ift. de mål som er satt. Herunder å revidere målene i policyen, særlig ift. at enkelte av de definerte målene i policydokumentet skal utredes nærmere.¹ Økonomiske konsekvenser vil være en del av disse utredningene. Konsernstab HR-HMS skal gi tilbakemelding til KL ift. dette ila. Q2/09.

¹ Dette gjelder bl.a. målsetningene om at klimagassutslippene skal reduseres med 25 % innen 2015 og om at Postens bygninger skal ha nullutslipp av klimagasser innen 2015. I tillegg er enkelte av målene og tiltakene av mer kvalitativ karakter, og trenger noe mer konkretisering.

Vedlegg nr. 5

Intervjuguide

1. Hvordan definerer bedriften samfunnsansvar?
2. Hvordan tar Posten et ansvar utover det lovpålagte?
3. Hva var motivasjonen for initiativet og implementeringen av samfunnsansvar?
4. Hvilke strukturelle endringer har blitt gjort for å integrere samfunnsansvar i bedriftsvirksomheten?
 - Har bedriften en særskilt enhet for samfunnsansvar?
 - Har bedriften egne ansatte med ansvar for bedriftens samfunnsansvarlige virksomhet?
 - Er samfunnsansvar nevnt i bedriftens retningslinjer?
 - Er samfunnsansvar nevnt i bedriftens strategi?
 - Har bedriften opplæringsystemer i samfunnsansvar?
5. Har samfunnsansvar påvirket bedriftens rutiner? I så tilfelle hvordan?
 - Har bedriften egne rapporteringssystemer? I så tilfelle hvilke systemer benytter bedriften seg av?
6. Samarbeider bedriften med andre aktører for å gjennomføre samfunnsansvar? I så tilfelle med hvem og med hvilken ansvarsfordeling?
7. Hvilke utfordringer ser dere på som størst ved gjennomføringen av samfunnsansvar?
8. På hvilke områder har bedriftens samfunnsansvar forbedringspotensialet?
10. Hva er planen fremover når det kommer til bedriftens samfunnsansvar?

Vedlegg nr. 6

Dok.nr	Dato	Type	Benevnelse
1	21.12.2008	Internt dokument	Posten konernets erklæring om samfunnsansvar
2	31.01.2008	Internt dokument	Møteportokoll: Prosjektet mangfold og integrering
3	31.01.2008	Internt dokument	Møteprotokoll: Organisering av miljøarbeidet i Posten Norge AS
4	31.01.2008	Internt dokument	Oppsummeringsnotat fra topplederkonferansen agugust 2007
5	2007	Årsrapport	"Leverer"
6	06.12.2005	Pressemedling	Artikkel: Posten får mangfoldsprisen
7	20.09.2008	Web-nyhet	Artikkel: Jobber i rasismefrisone
8	15.11.2008	Pressemelding	Artikkel: Posten tar samfunnsansvar
9	11.01.1900	Pressemelding	Artikkel: Etikk og verdier
10	22.12.2008	Pressemelding	Artikkel: UDI
11	12.01.2008	Postavisen	Nr. 1/2008
12	26.11.2008	Postavisen	Nr.12/2008
13	19.12.2008	Postavisen	Nr. 16/2008
14	13.01.2009	Intern dokument	Etiske retningslinjer: "Våre leveregler"
15	2007	Postavisen	2007-utgave 19-20
16	2008	Postavisen	2008-utgave 1-16
17	2009	Postavisen	2009-utgave 1-4