

Er Skanska Norge AS verdigrunnlag og etiske retningslinjer ("Code of Conduct") en operasjonalisering av CSR, og er dette i samsvar med hvordan de ansatte handler?

En casestudie av Skanska Norge AS

Våren 2007

Kirsti Helene Rødfjell Pettersen

Kandidatnummer 1

BE 306 E

Økologisk Økonomi

ABSTRACT

The object of this project is to address the research question of whether or not Skanska Norway AS has a set of values and a Code of Conduct who are in accordance with how Skanska Norway AS act. I will also discuss if Skanska Norway satisfy their Corporate Social Responsibility (CSR) and what their incentives are to maintain CSR.

This is an empirical study, and the analysis is based on interviews of 20 people from the different levels in the organization. I have also used publications given to me from Skanska Norway AS. My theoretical frames are collected from CSR theory, organisation theories and educational science.

The results indicates that Skanska Norway AS has a set of values and a Code of Conduct which are good implemented in the organization, but they may have some work remaining when it comes to the employers understanding. There are also some challenges to cope with before they truly can be an environmental sound firm.

FORORD

Denne Masteroppgaven er en obligatorisk del av Masterstudiet/Siviløkonomstudiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen i Økologisk Økonomi og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i entreprenørfirmaet Skanska Norge AS. Bedriften har vist stor samarbeidsvilje og interesse under hele arbeidet, og jeg vil takke dem for et godt samarbeid. Spesielt vil jeg takke min kontaktperson i Skanska Norge AS, Lars Bruflat for all hjelp i forbindelse med denne oppgaven og Konserndirektør Hanne Rønneberg for tilsendt informasjon og intervjusamtale. Jeg vil også rette en takk til de øvrige ansatte i bedriften som har latt seg intervjuet.

Fremfor alt vil jeg rette en stor takk til min svigermor Aase Lind, andre familiemedlemmer og venner for all støtte og hjelp til barnepass under dette arbeidet, og lille Sigurd for en enorm tålmodighet for mammas arbeid.

Tilslutt ønsker jeg å takke fagansvarlig for Økologisk Økonomi Ove Jakobsen, Stig Ingebrigtsen og Øystein Nystad for kreative innspill og god veiledning.

Jeg gjør oppmerksom på at forfatteren av denne oppgaven fullt og helt står ansvarlig for eventuelle feil og mangler i denne oppgaven.

Bodø, 22. mai 2007

Kirsti Helene Rødfjell Pettersen

SAMMENDRAG

Hvilken rolle bedriften spiller i samfunnet, blir stadig omtalt og diskutert i media, og da spesielt med tanke på hvilket ansvar bedriften har ovenfor sine interessenter og samfunnet den driver sin virksomhet i. Næringslivet bidrar til mye positivt til samfunnet og omgivelsene, men samtidig er de også årsak til en stor del av de negative belastningene på både miljø og samfunn. Det knytter seg en rekke utfordringer til bedriftens rolle i dagens samfunn med tanke på en samfunnsansvarlig drift. Bedriftens samfunnsansvar handler om å ivareta og om å gjøre det beste for fellesskapet. Mange bedrifter har utarbeidet retningslinjer og visjoner for hvordan de skal leve opp til dette målet, men det er ikke dermed sagt at det er tilfellet når det kommer til praktisk handling.

Min Masteroppgave er en casestudie av Skanska Norge AS. Skanska Norge AS har utarbeidet et verdigrunnlag og etiske retningslinjer ("Code of Conduct"). Jeg ønsket å undersøke om dette var i samsvar med CSR (Corporate Social Responsibility), og om det var å gjenfinne i den praktiske handlingen til de ansatte i bedriften. På grunnlag av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Er Skanska Norge As verdigrunnlag og etiske retningslinjer ("Code of Conduct") en operasjonalisering av CSR, og er dette i samsvar med hvordan de ansatte handler?

Mitt teoretiske rammeverk innbefattet Elkintons (1994) Tredelte Bunnlinje som innebærer at en bedrift har forpliktelser som går ut over det rent økonomiske. Den Tredelte Bunnlinjen søker å illustrere at bedriftens overordnede mål bør være tredelt (økonomi, miljø, sosial/kulturell), og likestilt, og den uttrykker hvilke ansvarsområder bedriften må dekke dersom den skal kunne kalles samfunnsansvarlig. Skanska har gjennom sine etiske retningslinjer ("Code of Conduct") laget seg målsetninger for hvordan de skal være bevisst sitt ansvar, og hvilke krav de setter til seg selv når det gjelder deres aktivitet, det samfunn de lever i og deres ansatte. Den Tredelte Bunnlinjen gjenspeiles i disse retningslinjene.

Videre gikk jeg inn for å kartlegge hvilke interessenter Skanska hadde, og med utgangspunkt i Barnards (1938) Interessentmodell ville jeg prøve å definere foretaksatferden. For å kunne definere hvilken atferd Skanska og deres ansatte hadde, mente jeg det var viktig å se på hvilke

incentiver som foreligger for å opptre samfunnsansvarlig, og hva som fører til menneskelig atferd.

Skanska har fokus på kultur, og mener at det er viktig fordi deres atferd påvirker deres resultater. For at man skal lykkes er man avhengig av at man opptreer enhetlig og viser hva man står for i arbeidet deres. På grunnlag av dette har Skanska utarbeidet en kulturnavigator som skal vise de ansatte veien gjennom tre ulike kulturtrekk som de sammen skal dyrke frem, og som skal hjelpe de ansatte til å navigere i jungelen av valg som man har som Skanska - medarbeider.

Mine empiriske undersøkelser besto av dybdeintervjuer med 20 personer på ulike nivåer i Skanska. I tillegg benyttet jeg meg av dokumentanalyser, og da spesielt intern og offentlig litteratur fra Skanska.

Skanska satte sammen en gruppe mennesker på 12 personer som skulle være representativ for hele organisasjonen til å utvikle et verdigrunnlag. Det ble ikke benyttet konsulenthjelp, da de mente at det var viktig at organisasjonen selv gjennomførte dette. Ønsket var at hver enkelt i organisasjonen skulle identifisere seg med verdigrunnlaget og føle et eierskap til det. Skanskas verdigrunnlag er: *ærlighet skaper tillit, motivasjon skaper trivsel og samarbeid gir resultater*. Hva hvert moment innebærer er definert, og Skanska har nedtegnet tydelige eksempler på hva som karakteriseres som brudd på verdigrunnlaget. Skanska har også iverksatt mange tiltak for å implementere verdigrunnlaget.

For å kunne drøfte om Skanska har lyktes med implementeringen av verdigrunnlaget og deres etiske retningslinjer fant jeg teoretisk støtte gjennom teoretiske endringsprosesser. Ut fra teorien utarbeidet jeg noen forutsetninger som jeg mener bør ligge til grunn for en vellykket prosess. Tilslutt i den teoretiske delen av oppgaven min redegjorde jeg for diskursetikk. Diskurs er en åpen dialog hvor deltagerne er med i kraft av å være en berørt part i forhold til saken som diskuteres. Jeg mente dersom det viste seg at diskursetikk hadde vært sentral i prosessen ved utarbeidelsen av verdigrunnlaget og de etiske retningslinjene, ville det mest sannsynlig være forenlig med de ansattes verdier, og dermed la seg lettere implementere i bedriften. Det viste seg at diskurs delvis var oppnådd, men at de hadde utelukket grupper uten kommunikativ kompetanse som for eksempel miljøet i diskusjonen. Det er mange nivåer i

Skanska, og jeg stilte dermed spørsmål til om de 12 personene i verdiutvalget var nok, om disse 12 kunne være representativ for hele Skanska Norge AS.

Jeg mente at Skanska har et sterkt verdigrunnlag, at det er godt implementert i de ansatte ned til formann-nivå og delvis ned til bas-nivå. Når det gjaldt fagarbeiderne mente jeg at det gjenstår det en del prosesser for å få de med på alle områder.

Det viste seg at de fleste fagarbeiderne ikke hadde noe spesielt forhold til de etiske retningslinjene ("Code og Conduct"). Årsaken til dette kan være at disse retningslinjene er internasjonale og på grunn av kulturelle forskjeller så kan det være vanskelig for den enkelte å identifisere seg med dem. Likevel viste det seg at de fleste retningslinjene ble fulgt, og årsaken til dette kan være at mange av reglene er i samsvar med norsk lov og at enkelte regler rekker frem til arbeiderne gjennom andre retningslinjer, for eksempel sikkerhetsinstruksene.

For mange bedrifter handler bedriftens samfunnsansvar om ekstrakostnader når det egentlig er bedriften selv som kan oppnå gevinster gjennom å sette fokus på en samfunnsansvarlig forretningsdrift. En satsning på CSR med et helhetlig fokus på både økonomi, miljø og samfunn vil kunne ha en positiv innvirkning på bedriftens markedsposisjon og følgelig også på inntjeningen.

Når man driver en virksomhet er det nødvendig at en har en viss grad av økonomisk perspektiv, og Skanska har klart å forene dette perspektivet med et etisk perspektiv. De fire 0-visjonene gir et godt bilde på at Skanska prøver å etterstreve en samfunnsansvarlig drift. Dette reflekteres også gjennom Den Tredelte Bunnlinjen - 0 tapsprosjekter er økonomiaspektet, 0-ulykker og 0-miljøulykket er miljøaspektet, og ingen etiske barrierer handler om det sosiale og kulturelle. Det er tydelig at Skanska selv har forstått viktigheten av å opptre riktig i samfunnet, og at de ser at kostnadene som medfører ved å opptre samfunnsansvarlig gir mer inntekter og et bedre omdømme.

Sikkerhet er et stort fokusområde i Skanska, og alle hadde god kjennskap til dette temaet. Det stilles strenge krav til Skanskas underentreprenører, ved at alle må registrere seg i startBANK, og det utføres kontroller for å sikre at underentreprenøren opptre i samsvar med de retningslinjene som Skanska har satt. I et lite distrikt kan det medføre problemer for Skanska. Dersom de må avskjedige en underentreprenør, kan det være risiko for at ingen andre kan

utføre jobben. Da blir Skanska stilt foran et vanskelig dilemma. Opplevelsen av arbeidsmiljøet var svært positiv.

Forholdet til overskuddsmaterialer var ikke forenlig med Skanskas verdigrunnlag, et av tiltakene som Skanska kan sette inn på dette området er å sette klarere definisjoner på hva som er overskuddsmaterialer. Jeg fant ut at Skanska burde sette en høyere fokus når det gjaldt etiske holdninger på enkelte områder.

Når det gjaldt miljøbevissthet blant fagarbeiderne fant jeg ut at Skanska har en del tiltak de burde iverksette. De ansatte hadde svært liten kunnskap når det gjaldt hvilken måte Skanska ivaretar miljøet på, og hvilke handlinger de selv kunne gjøre for å bidra til ivaretagelsen av miljøet. Jeg mente at ved å øke arbeidernes kunnskap om temaet, kunne det også bidra til at de ansatte selv kommer med forslag til miljøtiltak.

Skanska har mange nivåer i organisasjonen som gjør det vanskelig å rekke frem fra toppen til bunnen. På den måten er det vanskelig for fagarbeiderne å bli involvert i prosessene i organisasjonen. Det er viktig at alle nivåer i organisasjonen, og da spesielt fagarbeiderne, blir trukket inn i operasjonaliseringen, spesielt på de områder som er vanskelig å operasjonalisere. Dette gjelder bl.a. miljøspørsmål og etiske retningslinjer som ikke er formalisert. Disse områdene er vanskelig å implementere fordi de ansatte ikke har vært med på det. Jeg mener derfor det er viktig at dialogen går direkte ut til fagarbeiderne og ikke via andre nivå i organisasjonen.

INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	ii
FORORD.....	iii
SAMMENDRAG	iv
INNHALDSFORTEGNELSE.....	viii
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Valg av problemstilling.....	1
1.3 Avgrensning	2
1.4 Oppgavens oppbygning.....	3
2.0 TEORI.....	4
2.1 Bedriftens samfunnsansvar (CSR).....	4
2.2 Den Tredelte Bunnlinjen	4
2.2.1 Økonomisk ansvar:.....	5
2.2.2 Miljømessig ansvar:	5
2.2.3 Sosialt/Kulturelt ansvar:.....	5
2.3 Interessentmodellen - En modell for å forstå ens omverden.....	6
2.3.1 Hvem er interessenter?	6
2.4 Incentiver for å opptre samfunnsansvarlig.....	7
2.4.1 Bedriftens omdømme	8
2.4.2 Rekruttering av nye ansatte.....	8
2.4.3 Politiske signaler om påbud og lovendringer.....	8
2.4.4 Krav fra kunder	8
2.4.5 Miljøavhengige kostnader	9
2.4.6 Kostnadsbesparelse ved bedre ressursutnyttelse.....	9
2.4.7 Finansiering og forsikring.....	9
2.4.8 Bedriftens innstilling til endring	9
2.5 Hva er de som fører til menneskelig atferd?	10
2.6 Utvikling og endring av organisasjoner	11
2.6.1 Hvorfor er det nødvendig med utvikling og endring av organisasjoner?.....	11
2.6.2 Endringsprosesser i organisasjoner	12
2.6.3. Ekspertstrategien	13
2.6.4 Prosesstrategien.....	14
2.6.5 Hva er løsningen?.....	14
2.6.6. Forutsetninger for en vellykket endrings/utviklingsprosess.....	15
2.7 Diskursetikk	16
2.7.1 Forutsetninger og framgangsmåte:.....	16
2.7.2 Diskursens mål	17
2.7.3 Noen problemer / utfordringer innenfor diskursetikken:	18
3.0 SKANSKA NORGE AS.....	20
3.1 Hvem er Skanska Norge AS?.....	20
3.2 Felles visjon og felles mål.....	22
3.3 De fire nullvisjonene	23
3.4 Utviklingen av Skanska Norges verdigrunnlag.....	23
3.5 Målet med verdiarbeidet.....	25
3.6 Skanskas verdigrunnlag.....	25

3.6.1 Ærlighet skaper tillit.....	25
3.6.2 Motivasjon skaper trivsel	25
3.6.3 Samarbeid gir resultater	26
3.7 Implementeringen av verdigrunnlaget	26
3.7.1 Tiltak for å implementere verdigrunnlaget.....	26
3.8 Eksempler som bryter med verdigrunnlaget	27
3.9 Skanskas etiske retningslinjer (Code of Conduct)	28
3.9.1 Skanskas nøkkelkrav til aktivitet:	28
3.9.2 Forholdet til de ansatte:	29
3.9.3 Forretningsetikk	30
3.9.4 Miljø og omgivelser	30
3.10 ISO 9001	31
3.11 ISO 14001	31
3.12 Kultur i Skanska	32
3.12.1 Ønskede kulturtrekk i Skanska.....	33
3.13 Den Tredelte Bunnlinjen i Skanska.....	33
3.14 Skanskas egne tiltak for å avdekke om deres handlinger er i overensstemmelse med deres verdigrunnlag og ”Code of Conduct”	34
3.13.1 ”Whistleblower”	34
3.13.2 ”Business ethics review ”	35
3.13.3”Best in class ” sommerfugl	35
4.0 METODE	38
4.1 Hvorfor metodekunnskap?	38
4.2 Ontologi, epistemologi og metode	39
4.3 Faser i undersøkelsesprosessen	39
4.3.1 Fase 1 utvikling av problemstilling.....	39
4.3.2 Fase 2 Valg av undersøkelsesdesign	40
4.3.3 Fase 3 Valg av metode	41
4.3.4 Fase 4 Hvordan samle inn data	41
4.3.5 Fase 5 Hvordan velge ut enheter	43
4.3.6 Fase 6 Hvordan analysere kvalitativ data?.....	45
4.3.7 Fase 7 hvor gode er konklusjonene?	45
4.3.8 Fase 8 Tolkningsfasen.....	46
4.4 Validitet og reliabilitet	48
5.0 EMPIRIEN	49
5.1 Verdigrunnlag.....	49
5.1.1 Ledelsens oppfatning av verdigrunnlaget:	49
5.1.2 Funksjonær oppfatning av Skanskas verdigrunnlag.....	51
5.1.3 Fagarbeidernes oppfatning av Skanskas verdigrunnlag	52
5.2 Skanskas etiske retningslinjer, ”Code of Conduct”.	53
5.3 Sikkerhet.....	54
5.3.1 Skanskas sikkerhetsstrategi	54
5.3.2 Sikkerhetsuka	55
5.3.3 0-visjonen	56
5.3.4 Personlig sikkerhetsinstruks (PSI)	57
5.3.5 Sikker jobb analyse (SJA)	57
5.3.6 Rapport uønskede hendelser (RUH)	58
5.3.7 Lokale tiltak for sikkerhet	60

5.3.8 "Vi tar sikkerhet på alvor"	61
5.3.9 Bruk av belønningssystemer	62
5.4 Forholdet til markedet og omgivelsene	63
5.4.1 Seriøsitet i byggenæringen	63
5.4.2 StartBANK	64
5.4.3 Underentreprenører	65
5.4.4 Lokale leverandører	67
5.4.5 Lokalmiljøet	67
5.4.6 Kunden	68
5.5 Ansatte	69
5.5.1 Motivasjon skaper trivsel	69
5.5.2 Forholdet til ledelsen	69
5.5.3 Fagarbeidernes opplevelse av arbeidsmiljøet	70
5.5.4 Funksjonærenes opplevelse av arbeidsmiljøet	71
5.5.5 Velferd	71
5.5.6 Jubileum - og oppmerksomhetsgaver	72
5.5.7 Kartlegging av trivsel	72
5.5.8 Lærlinger	73
5.5.9 Lønningssystemet	74
5.5.10 Tillitsmannsapparatet	76
5.5.11 Verneombud/ hovedverneombud	77
5.6 Holdninger/etikk	77
5.6.1 Holdninger blant de ansatte	77
5.6.2 Policy for gaver og reiser	79
5.7 Miljø	80
5.7.1 Økonomi og miljø	80
5.7.2 Kildesortering	80
5.7.3 Materialvalg	80
5.7.4 Miljøbevissthet	81
5.7.5 Hvordan iverksette miljøtiltak	81
6.0 DISKUSJON	83
6.1 Incentiver for å opptre samfunnsansvarlig	83
6.1.1 Bedriften som en samfunnsborger	83
6.1.2. Bedriftens omdømme	84
6.1.3 Rekruttering av nye ansatte	84
6.1.4 Tilpasning til markedet	84
6.2.5 Miljø	85
6.1.6 Ledelsen	85
6.2 Forutsetning for en vellykket endring - / utviklingsprosess	86
6.3 Praktisk handling i organisasjonen	88
6.4 Diskursetikk	90
7.0 AVSLUTNING	93
7.1 Konklusjon	93
7.2 Forslag til videre forskning	95
KILDEHENVISNINGER	96
APPENDIKS	99

FIGUROVERSIKT

Figur 2.1 Hvordan holdninger kan medvirke til spesifikk atferd.

Figur 2.2. Endringsprosesser

Figur 3.1 Kart over Skanskaorganisasjonen

Figur 3.2 Medlemmer i verdiutvalget:

Figur 4.1 utvalg

APPENDIKS

1. Intervjuguide ledelsen
2. Intervjuguide ansatte og funksjonærer
3. PSI (Personlig sikkerhetsinstruks)
4. SJA (Sikker jobb analyse)
5. RUH (Rapport uønskede hendelser)

1.0 INNLEDNING

Jeg vil i dette kapittelet presentere bakgrunn og formålet med denne oppgaven. Jeg vil også gi en definering av problemstilling og redegjøre for de avgrensningene som er gjort i oppgaven.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Hvilken rolle bedriften spiller i samfunnet, blir stadig omtalt og diskutert i media, og da spesielt med tanke på hvilket ansvar bedriften har ovenfor sine interessenter og samfunnet den driver sin virksomhet i. Næringslivet bidrar til mye positivt til samfunnet og omgivelsene, men samtidig er de også årsak til en stor del av de negative belastningene på både miljø og samfunn. Det knytter seg en rekke utfordringer til bedriftens rolle i dagens samfunn med tanke på en samfunnsansvarlig drift. Bedriftens samfunnsansvar og sosiale ansvar handler om å ivareta og om å gjøre det beste for fellesskapet.

Høsten 2006 skrev jeg en prosjektoppgave i spesialiseringen økologisk økonomi.

Prosjektoppgaven var en teoretisk oppgave som tok sikte på om det er mulig å være konkurransedyktig i dagens situasjon og likevel gå frem på en hederlig og etisk måte.

Hensikten med oppgaven var å finne ut om det var teoretisk mulig for Skanska Norge AS å forene økonomi og etikk, om det de kaller sitt samfunnsansvar bare er et PR stunt for å kapre flere kunder og oppnå profitt, eller om det lå noe mer bak. Dette er tema jeg finner svært spennende, og som jeg ønsker å videreføre til min masteroppgave med en mer praktisk tilnærming. Jeg vil i min Masteroppgave undersøke om dette er noe som blir gjennomført i praksis, og om deres verdigrunnlag og etiske retningslinjer er i samsvar med de ansattes oppfattelse eller om det bare er fine ord på papiret.

1.2 Valg av problemstilling

I forbindelse med min Masteroppgave har jeg tatt kontakt med Skanska Norge AS (heretter kalt Skanska). Både distriktsledelsen og spesielt toppledelsen i Oslo satser stort på CSR, og er interessert i å samarbeide med meg i forbindelse med denne oppgaven. De innrømmer selv at

de kan ha noen problemer med å implementere deres verdigrunnlag og etiske retningslinjer i deres ansatte, men at det er ting de ønsker å jobbe med.

Det er mange spørsmål som kan være interessante å se nærmere på i forbindelse med Skanskas samfunnsansvar. Hva består deres samfunnsansvar og sosiale ansvar av? Hva legger de i begrepet bedriftens samfunnsansvar, og hva legger de i definisjonen av sine verdier? Holder de seg kun innenfor de rammene som myndighetene har satt, eller går de lengre enn det som i dag kreves? Er det de kaller sitt samfunnsansvar bare et PR-stunt for å kapre flere kunder og oppnå profitt? Hvilke kriterier blir beslutningene foretatt etter? Har bedriften gjennomført en verdidebatt? Hva mener fagarbeiderne og funksjonærene? Er de en del av dette, eller står de utenfor?

Det finnes et utarbeidet verdigrunnlag i Skanska, og jeg ønsker å se om dette er mulig å gjenfinne i den praktiske handlingen i organisasjonen. På grunnlag av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Er Skanska Norge AS verdigrunnlag og etiske retningslinjer ("Code og Conduct") en operasjonalisering av CSR, og er dette i samsvar med hvordan de ansatte handler?

Jeg ønsker å se på hva som er karakteristisk for de tingene som fungerer i praksis, det som vanskeligere lar seg implementere og årsaken til dette. Jeg vil også se om dette er noe som er i samsvar med sentrale teorier innenfor CSR. Det vil også være interessant å undersøke om det som er formalisert i lover og regler er lettere å implementere enn etiske retningslinjer og retningslinjer i henhold til miljø.

1.3 Avgrensning

Jeg har i min oppgave valgt å konsentrere meg spesielt om et distrikt i Skanska Norge AS. Årsaken til dette var for å kunne gå i dybden i en del av organisasjonen. Jeg skulle gjerne ha sett på andre regioner og sammenlignet disse for å få et mer helhetlig og generaliserbar materiale. Det har dessverre ikke vært mulig både i forhold til tilgjengelighet og tid. Skanska er en stor organisasjon i Norge med over 4000 ansatte, og jeg var dermed nødt til å utføre noen begrensninger.

1.4 Oppgavens oppbygning

For å finne svar på dette måtte jeg først beskrive hva bedriftens samfunnsansvar og sosiale ansvar (CSR) er, og hva Skanskas verdigrunnlag består av. Videre hentet jeg inn empiri via dybdeintervjuer som jeg analyserte opp mot teorien og det jeg kom frem til i prosjekt - oppgaven. Jeg ønsket å se samfunnsansvaret i Skanska i sammenheng med mitt empiriske materiale. Tilslutt har jeg diskutert mine empiriske undersøkelser i forhold til min problemstilling.

Kapittel 1

Her presenteres bakgrunn og formål, samt en definering av problemstilling og de avgrensningene som er tatt i oppgaven.

Kapittel 2

Dette kapitlet har jeg presentert det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. Teoridelen er med på å avklare en større forståelse for resten av oppgaven, samtidig som den danner grunnlaget for analysen som blir foretatt senere i oppgaven.

Kapittel 3

I dette kapitlet gir jeg en presentasjon av Skanska Norge AS. Her redegjør jeg for utviklingsprosessen av verdigrunnlaget, hvordan Skanska har foretatt implementeringsprosessen, Skanskas etiske retningslinjer og kulturen i Skanska. I dette kapitlet blir det også presentert hvilke tiltak ledelsen mener Skanska gjør for å nå deres samfunnsansvar. Dette kapitlet kobles opp mot teorien i kapittel 2.

Kapittel 4

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvilke metoder jeg har benyttet. Her har jeg beskrevet hvordan jeg har gått frem på ulike stadier i undersøkelsesprosessen. Jeg har også redegjort for hensikten med metode og hvorfor det er viktig med metodekunnskap.

Kapittel 5

I dette kapitlet presenterer jeg empirien

Kapittel 6

I dette kapitlet diskuterer jeg de empiriske funnene fra intervjusamtalene

Kapittel 7

I mitt avsluttende kapittel vil jeg svare på problemstillingen min og komme med forslag til videre forskning.

2.0 TEORI

I dette kapittelet vil jeg ta for meg det teoretiske rammeverket som jeg vil bruke i analysen av mine empiriske undersøkelser.

2.1 Bedriftens samfunnsansvar (CSR)

Mye av den litteraturen som finnes om bedriftens samfunnsansvar stammer i fra USA, og amerikanerne var blant de første til å gjenoppta debatten som omhandlet samfunnsansvarlig forretningsdrift. På grunnlag av dette er det naturlig å nevne den engelske terminologien *Corporate Social Responsibility (CSR)*. CSR er blitt oversatt til norsk med uttrykket *bedriftens samfunnsansvar* og *bedriftens sosiale ansvar*. Med CSR, mener man at bedriften har et ansvar som går ut over de økonomiske forpliktelsene bedriften har til eierne. Bedriftens samfunnsansvar handler om å bidra til en bærekraftig utvikling. Begrepet bærekraftig utvikling ble først nevnt av Brundtlandkommisjonen, og det ble senere omtalt i Rio De Janeiro avtalen i 1992 av FN. Bærekraftig utvikling innebærer å sikre at økonomisk utvikling ikke går på bekostning av fremtidige generasjoner. Det sosiale ansvaret dreier seg om hvordan bedriften forvalter sine relasjoner til de som berøres av eller påvirker virksomheten. (Ingebrigtsen og Jakobsen, 2004)

”Vi skal behandle jorda som om den er lånt fra våre barn, ikke som om den er arvet fra våre foreldre”

2.2 Den Tredelte Bunnlinjen

For at bedrifter skal overleve og gå med overskudd, må det tas økonomiske hensyn. Lønnsomme bedrifter kommer samfunnet til gode bl.a. ved å sikre arbeidsplasser, skatter og avgifter, men kan dette sies å være bedriftens eneste forpliktelse? Ideen om Den Tredelte Bunnlinjen ble presentert i 1994 av den britiske forskeren John Elkinton, og innebærer at en bedrift har forpliktelser som går ut over det rent økonomiske. Den tredelte bunnlinjen søker å illustrere at bedriftens overordnede mål bør være tredelt og at hver del bør likestilles. Den

tredelte bunnlinjen vil uttrykke hvilke ansvarsområder bedriften må dekke dersom den skal kunne kalles samfunnsansvarlig (Carson og Kosberg 2003)

2.2.1 Økonomisk ansvar:

Dette ansvaret skaper grunnlaget for de to neste ansvar. En virksomhet har forpliktelser for en bærekraftig økonomi. Det må være lønnsomt for å sikre fortsatt drift, arbeidsplasser og å skaffe skatter og avgifter til samfunnet. Bedriftene har et ansvar om å inneha en bærekraftig økonomi, og dette ansvaret innebærer at tilgjengelige ressurser blir benyttet mest mulig effektivt gjennom en profitabel drift.

”Økonomisk overskudd er imidlertid ikke et mål i seg selv, men et middel som bringer med seg andre goder. I et bærekraftperspektiv vil økonomi handle om hva som genereres av sosiale og miljømessige goder” (Carson og Kosberg, 2003, s19).

2.2.2 Miljømessig ansvar:

En virksomhet har ansvar for et bærekraftig ytre miljø, og virksomheter har ofte innvirkning på dette gjennom sin produksjon. Mange bedrifter har utviklet retningslinjer og prinsipper knyttet til dette. Bedriftens miljøhensyn vil ofte være knyttet til avfallsreduksjon, redusert bruk av råvarer og energi, en mer miljøvennlig produksjon og transport, og bruk av miljøvennlige materialer.

2.2.3 Sosialt/Kulturelt ansvar:

Bedriften har ansvar for mennesket både intern og eksternt, - et bærekraftig samfunn. Dette innebærer eksempelvis HMS for ansatte, sikre et godt arbeidsmiljø, ikke etablere drift i konfliktsoner, ivaretagelse av menneskerettigheter, arbeide mot barnarbeid, unngå diskriminering, tilrettelegge forholdene for arbeidstakere med spesielle behov, gi muligheter for videreutdanning. (Carson og Kosberg 2003)

2.3 Interessentmodellen - En modell for å forstå ens omverden

Chester I Barnard (1938) introduserte perspektivet med å se på foretaket som en samling av interessentgrupper og med utgangspunkt i denne modellen kan man definere foretaksatferd som foretaket disponerer gjennom kontrakter med sine interessenter (Busch, Johnsen, Vanebro, 1994). Hans utgangspunkt var at det grunnleggende er to årsaker til at organisasjoner opphører med å eksistere. Det ene er voldsomme forandringer i omverdenen og har sin årsak i eksterne krefter lokalisert i organisasjonens omgivelser. Den andre årsaken er manglende evne til å organisere de indre organisatoriske prosesser i form av arbeid og samarbeid.

Interessentmodellen illustrerer hva en bedrift er avhengig av, og illustrerer hvordan en organisasjon både er et åpent system og en konfliktfylt enhet. Hver interessent disponerer en viss energimengde eller egenskapsmengde. Dette kan være penger, varer, tjenester, kunnskap, holdninger eller følelser etc. som strømmer inn i systemene. På denne måten vil bedriften være avhengige og påvirket av omgivelsene.

2.3.1 Hvem er interessenter?

Ansatte: De ansatte er ofte en vesentlig interessent. De ansatte forventer arbeidsbetingelser som tilfredsstillende deres økonomiske, sosiale og psykososiale behov. Medarbeidere bidrar med sin arbeidskraft, og for sin arbeidskraft belønnes de med lønn, sosiale ytelser og arbeidsinnhold.

Ledelsen: Ledelsen bidrar bedriften med sin lederatferd som gir økonomiske, sosiale og psykologiske belønninger. Ledelsen er også en del av personalet i bedriften. Lederne må dermed ha klart for seg hvem sine mål de ønsker å følge.

Aksjonærer/eiere: Aksjonærer ønsker avkastning på deres aksjer, og måler virksomhetens suksess i profitt. Eiere skyter inn egenkapital i bedriften som skal føre til at de får avkastning og anseelse tilbake.

Kunder: Kundene mottar produktet/tjenesten og betaler direkte eller indirekte for disse. Kundenes forventninger og etterspørsel avspeiles i deres behov og interesser. Økt informasjon fører til at kunden kan sammenligne produktene til de forskjellige produsentene, og det kan også oppmuntre til miljø- og etiske forbedringer.

Leverandører/ underleverandører: Leverandører tilbyr varer, tjenester og service. For dette ønsker de betaling, og dersom det benyttes leverandørkreditt ønsker de sikkerhet.

Myndighetene: Myndighetene kommer med lover og regler som bedriften må forholde seg til. Dersom man bryter lovverket, kan myndighetene komme med sanksjoner. Bedrifter må forholde seg til både nasjonale og internasjonale lover og regler. Politiske myndigheter bidrar med tomter, konsesjoner, utdanning. I gjengjeld tjener de skatter og sikrer flere arbeidsplasser.

Bransjen: Bedrifter innen samme bransjer gir hverandre kollegial forståelse og strategisk informasjon, men det kan også være konkurrenter i bransjen.

Miljøorganisasjoner: Miljøet kan ikke representere seg selv i en interessekonflikt mellom miljøet og bedriften. Derfor er miljøet avhengig av at noen kan tale deres sak.

Konkurrenter: Når det er flere aktører på markedet er det stor konkurranse mellom bedriftene. For å overleve er det nødvendig å ha et konkurransefortrinn på markedet. Bedrifter kan tjene på å være innovative og å skape seg et godt navn ved for eksempel å utmerke seg på områder som miljøbevissthet og filantropiske handlinger.

Samfunnet: Den klassiske teorien hevder at i en perfekt konkurransesituasjon, vil bedrifter ta sitt samfunnsansvar gjennom å maksimere sin profitt. Denne teorien har mange svakheter, og den ville i praksis kunne gå på bekostning av både mennesker og natur ved at den billigste løsning alltid ville bli foretrukket. Samfunnet bidrar med arbeidskraft og kultur, og det krever at bedriftene følger de normer og regler som er gitt i samfunnet.

Bank: Banker bidrar med lånekapital for å hjelpe bedriften å finansiere prosjekter. Lånegivere krever sikkerhet for sine midler og ønsker avkastning.

Man kan på en måte si at bedriftens interessenter er de som berører og berøres av bedriften. En interessent er både en virksomheten har interesse i og interesserer seg for, og omvendt. (Busch et. al, 1994).

2.4 Incentiver for å opptre samfunnsansvarlig

Bedriften har mål for sin virksomhet. Tiltak som kan bidra til at bedriften kan nå disse, vil være bedriftens incentiver. Det er mange incentiver som kan motivere en bedrift til å opptre mer samfunnsansvarlig.

2.4.1 Bedriftens omdømme

Media og reklame har en sterk innflytelse på folk. Hvordan en bedrift fremstilles i media kan ha stor betydning for bedriftens omdømme. Bli bedriften ofte omtalt negativt i media fordi bedriften har opptrådt på måter som strider med folks holdninger, kan dette gjøre stor skade på bedriftens omdømme. Samtidig kan god omtale være utmerket reklame for bedriften.

Dersom en bedrift skader sitt omdømme vil dette ha konsekvenser for bedriftens kundekrets. Følgelig vil det kunne svekke bedriftens markedsposisjon. Det er derfor viktig å handle i takt med samfunnets krav og forventninger for å skaffe seg et godt omdømme og en sterk markedsposisjon.

2.4.2 Rekruttering av nye ansatte

Med lav arbeidsledighet i Norge og arbeidstakers marked er det høy konkurranse om å ansette de beste arbeiderne. En bedrift som virker seriøs og har et verdigrunnlag som svarer til arbeidssøkerens eget verdigrunnlag, vil stå sterkere i konkurransen om den beste kompetansen enn en bedrift som ikke har disse egenskapene. Det vil derfor være et sterkt incentiv for bedriften å opptre samfunnsansvarlig og har klare definisjoner på hvilke verdier bedriften står for i kampen om de beste medarbeiderne.

2.4.3 Politiske signaler om påbud og lovendringer

Det offentlige har forbud mot enkelte produkter, produksjon og salg av skadelige tjenester. Det offentlige har lovregler iht. de ansatte, hvilken arbeidskraft som kan benyttes og hvilke krav arbeidstakerne har, men også i forbindelse med konkurranse i markedet har bedriftene visse regler de må forholde seg til. Bedriften må forholde seg til de lover og retningslinjer som blir pålagt fra det offentlige. Samtidig er det viktig å være oppdatert for hvilke endringer i regelverket som kan komme, slik at man kan være litt forut sin tid. Å være i forkant kan være et spørsmål om ens eksistens.

2.4.4 Krav fra kunder

Kundene stiller krav til hvilke produkter de ønsker å konsumere, og for at kundene skal velge en spesiell bedrift, er det viktig at bedriften tilpasser seg kundens behov. I en verden der teknologien stadig utvikler seg og verden blir mer og mer opplyst, vil kundene få tilgang på

en større informasjon og kunnskap. Følgelig vil kundens krav til kvalitet, pris, miljøvennlige produkter bli større og mer krevende å tilfredsstille. Bedriften må klare å tilpasse seg markedets signaler før konkurrentene gjør det.

2.4.5 Miljøavhengige kostnader

Myndighetene kan benytte seg av prismekanismer i markedet for å styre utviklingen i næringslivet i en mer miljøvennlig retning. Dette kan være gjennom avgifter på aktiviteter som medfører miljøproblemer og reduserte skatter og avgifter på miljøvennlige aktiviteter. Dette vil økonomisk sett være et sterkt incentiv å være mer miljøbevisst, da det vil være svært kostnadsminimerende.

2.4.6 Kostnadsbesparelse ved bedre ressursutnyttelse

Bedre ressursutnyttelse kan være energisparingstiltak, gjenbruk og kritisk bruk av ressurser. Bedre ressursutnyttelse er ofte også mer miljøvennlig. Et eksempel er å benytte seg av e-post i stedet for papir som kommunikasjonskilde. Dette er mye brukt i Skanska og sparer miljøet for enorme mengder papiravfall, samtidig som det er svært kostnadsreducerende for Skanska.

2.4.7 Finansiering og forsikring

Noen långivere gir lavere rente til miljøvennlige organisasjoner fordi disse ofte er mer tilpasningsdyktige enn andre bedrifter. Finansieringskostnadene kan dermed reduseres. Enkelte forsikringsselskaper, bla Storebrand forsikring har innført miljøpremier på enkelte forsikringer i næringslivet. Det vil si at bedrifter som har innført bestemte miljøtiltak kan betale lavere forsikringspremier enn de som ikke har innført slike tiltak. Årsaken til dette er at risikoen for at forsikringsselskapet må utbetale erstatning i forbindelse med miljøskader reduseres når bedriften har gjennomført disse tiltakene.

2.4.8 Bedriftens innstilling til endring

Bedriften kan skaffe seg et konkurransefortrinn ved å tenke nytt og utarbeide nye og bedre løsninger. Hvilken innstilling bedriften har til endring og utvikling kan være svært avgjørende for dens tilpasningsdyktighet. Med tanke på at endringsprosesser tar tid og har et langsiktig perspektiv, kan dette konkurransefortrinnet vedvare over lengre tid. (Nyhlen, 1999)

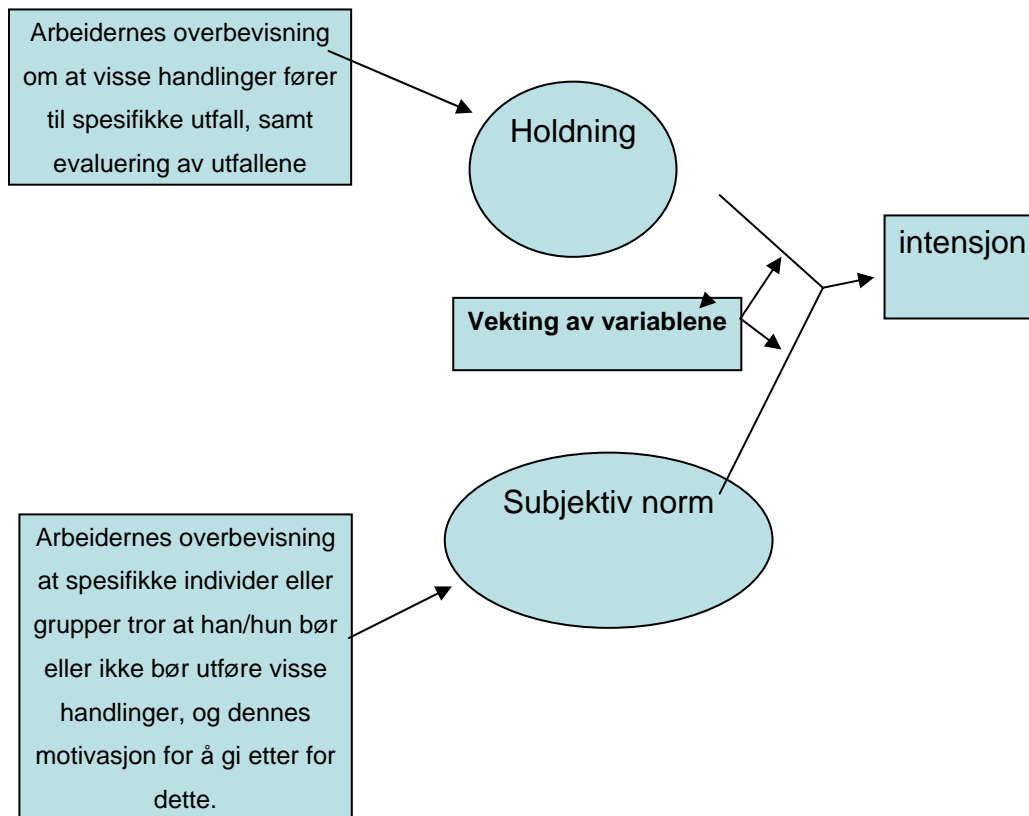
2.5 Hva er de som fører til menneskelig atferd?

Theory of Reasoned Action (TRA) er utviklet av Fishbein og Ajzen (1975), og er en teori som fokuserer på samspillet mellom forventning og verdisetting. Deres teori sier at en spesifikk atferd kan forutsies ved å se på en persons intensjon for å utføre den, altså årsaken bak handlingen.

Intensjon om atferd er bygd opp av to hovedsett av variabler. Den ene er en holdningskomponent som er et mål basert på kostnad - nytte effekter ved en handling, der kostnad og nytte er vektet med hvor godt eller dårlig individet venter hver av dem. Den andre variabelen er en subjektiv normkomponent som er et mål som består av personens oppfatning av hva andre mennesker mener om den aktuelle atferden. Denne normen kan også være nedskrevne lover og regler. At en norm er subjektiv handler om at det er hvordan den enkelte opplever normen som er avgjørende. Dette påvirkes av utallige forhold som verdier, situasjon, intelligens, personlighet osv. TRA bidrar med en forståelse av hvordan samspillet mellom holdninger, subjektive normer og atferdsmessig intensjon predikerer atferd. (Fishbein og Ajzen, 1975).

Fishbein og Ajzen (1975) legger vekt på at det er nødvendig med en holdningsendring for å kunne gjennomføre en atferdsendring. Personlige oppfatninger om konsekvensene eller resultatet av atferden, og om disse utfallene vurderes som positive eller negative, vil i stor grad påvirke personens holdning til spesifikke handlinger. Intensjoner om spesifikke handlinger vil være en sterk forutsigbar faktor for faktisk atferdsendring, og det vil derfor være viktig å utvikle tiltak som kan endre folks holdninger til spesifikke handlinger i positiv retning.

Figur 2.1 *Hvordan holdninger kan medvirke til spesifikk atferd.*



Denne modellen kan benyttes for å avdekke hva som får arbeidere til å handle slik de gjør.

2.6 Utvikling og endring av organisasjoner

2.6.1 Hvorfor er det nødvendig med utvikling og endring av organisasjoner?

Det stilles stadig større krav til organisasjonene, både fra eiere som ønsker avkastning, kunder som krever bedre produkter, banker og investorer som vil ha større sikkerhet for sine investeringer, ansatte som krever et sikkert og godt arbeidsmiljø, samfunnet som stiller krav til miljøbevissthet og etikk, myndighetene som kommer med lovreguleringer, konkurranse fra konkurrentene osv. Disse kravene medfører at bedriftene må endre og tilpasse sin virksomhet i større eller mindre grad. Ut fra et organisasjonsmessig syn er det bedre å være med på å

styre endringskravene enn å bli overkjørt av dem. Skal man fortsette å drive en lønnsom bedrift og overleve i markedet er det viktig at man tilpasser seg og utvikler seg i takt med markedet.

En organisasjons tilpasningsdyktighet henger nøye sammen med dens evne til å justere egen atferd i forhold til endringer i markedet og bedriftens rammebetingelser. Dette gjør at bedrifter i dag bør søke å bli en dynamisk organisasjon for å overleve. Kjennetegn ved en slik organisasjon, er at det foregår en kontinuerlig endringsprosess i bedriften. Dette er nødvendig for at bedriften skal nå målene, spesielt når omgivelsene er i stadig forandring (Nyhlen, 1999).

2.6.2 Endringsprosesser i organisasjoner

Bakgrunnen for en endringsprosess er at noen i organisasjonen ønsker endring, eller at organisasjonen får krav til endring utenfra. En slik prosess kan foregå på ulike måter, - som en empirisk-rasjonell prosess, en holdningsbasert læringsprosess eller en maktbasert atferdsprosess.

Empirisk- rasjonell prosess: I en slik prosess er informasjon og kunnskap viktige elementer. Det som skal forandres må analyseres og konsekvenser må utredes i forhold til virkeligheten. Det er viktig å forstå og handlingene baseres på dette. Derfor må aktørene skaffe seg tilstrekkelig med informasjon. Både vurderingen av utfallene og holdningen til å forandres forutsettes å være fornuftbaserte, rasjonelle.

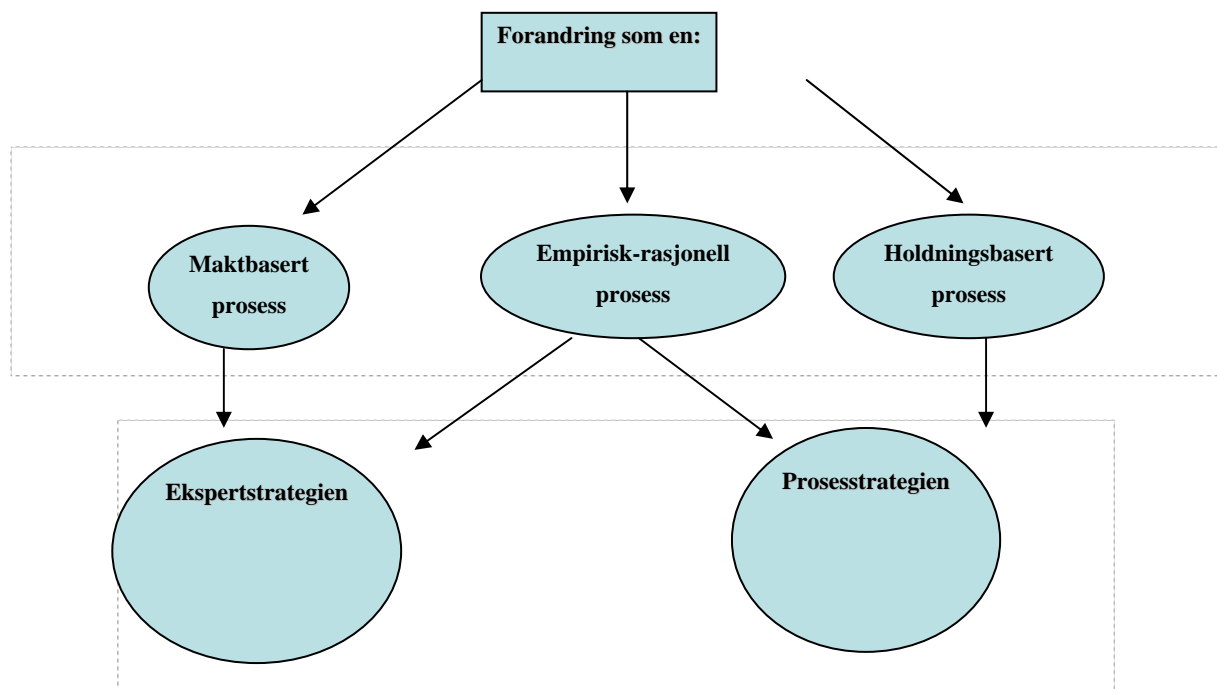
Holdningsbasert læringsprosess: Holdninger og følelser er viktige elementer i denne prosessen. Denne prosessen tar utgangspunkt i organisasjonene som et sosialt system, der systemet representerer en normativ orden som avspeiler aktørenes holdninger, følelser og verdier. En endring innebærer at aktørene må omstille seg. De må lære noe nytt og etablere seg i en ny situasjon. Derfor er denne prosessen meget tidkrevende. Prosessen kan vekke følelser hos aktørene, og det er viktig at disse følelsene bearbeides. Prosessene er ikke fullført før den er godtatt av dem det angår. Det er ikke selve analysen som er viktig, men de emosjonelle reaksjonene.

Maktbasert atferdsendring: Handlekraft og makt til å foreta avgjørelser og gjennomføre disse vil sammen med atferd være viktige elementer i denne prosessen. Utgangspunktet i denne

prosessen er at endring skjer ved at noen bruker makt. Slike endringer kan for eksempel være at de ansatte blir påtvunget av ledelsen til visse endringer. Dette blir imidlertid godtatt av de ansatte, fordi maktbruken er legitim. Det må foretas en analyse i denne prosessen også, men det viktigste er likevel handlingen som blir iverksatt etterpå. Hvilke følelser den enkelte aktør har i forbindelse med endringer er mindre relevant så lenge han faktisk endrer atferd (Nyhlen, 1999).

Disse tre endringsprosessene leder frem til to ulike retningsstrategier: Ekspertstrategien og Prosesstrategien:

Figur 2.2. Endringsprosesser



2.6.3. Ekspertstrategien

Dette er en tradisjonell arbeidsmåte som tar utgangspunkt i ledelsens problemer. I denne strategien leier bedriften ofte inn konsulenter som utreder og finner frem til mulige løsninger basert på mulige konsekvenser, men bedriftene kan også velge å gjennomføre dette selv. Denne strategien retter seg stort sett mot strukturer og systemer, og den blir vedtatt og iverksatt av ledelsen.

I enkelte spørsmål kan det være nyttig å benytte seg av konsulenter. Konsulenter er eksperter og er ofte spesialisert på enkelte områder. De kan supplere bedriften med kunnskaper og ideer som bedriften ikke har tilegnet seg selv, men det er ikke alltid konsulentene klarer å sette seg inn i hvem bedriften egentlig er. Denne strategien har dermed en risiko for at den slår ut feil, at den ikke passer inn i bedriftens tankesett, nettopp fordi den ikke involverer alle parter og viser flere sider av saken. Derfor mener jeg det er viktig for å fatte en beslutning om igangsettelse av en slik prosess, at man har et felles verdigrunnlag som ikke bare er ledelsen verdigrunnlag, men som også resten av bedriften identifiserer seg med (Nyhlen, 1999).

2.6.4 Prosesstrategien

Denne strategien involverer alle aktuelle aktører i utviklingsarbeidet. Formålet med denne strategien er å få en klar forståelse av hva som egentlig er problemet. Denne prosessen vil være mer rettet mot mennesker enn mot bedriftens systemer og strukturer. Det er ikke alltid denne strategien resulterer i en ny løsning, men den vil forhåpentligvis gi aktørene en ny og bedre forståelse for problemene.

2.6.5 Hva er løsningen?

En endringsprosess eller en utviklingsprosess bør kanskje være en kombinasjon av ekspert og prosesstrategier. Den mest ideelle løsningen er nok å starte i prosesstrategien. Forståelsen av hva det vil si å være samfunnsansvarlig er en forutsetning for at aktørens skal kunne lage systemer for å oppfylle dette målet. Videre bør en slik endringsprosess inneholde elementer fra alle de tre prosessene strategiene bygger på. Det vil si at informasjon, kunnskap, holdninger, følelser, handlekraft og atferd bør tas hensyn til i utformingen av strategi som passer til den enkelte bedrifts strukturer er viktig at en slik endringsprosess foregår parallelt med den daglige drift, og at den skjer gradvis over tid. Det er også meget viktig at alle i bedriften blir involvert i denne prosessen, at den ikke bare holder seg på ledelsesnivå. Om denne prosessen blir vellykket henger dermed nøye sammen med bedriftens evne til å engasjere de ansatte. Det er ledelsens oppgave å tilrettelegge slik at dette er gjennomførbart. Ledelsen må sørge for at de ansatte får nødvendig informasjon og kunnskap på en enkel og engasjerende måte. Gjennom kunnskap kan man gi engasjement rund temaet, og blir de ansatte engasjerte har man muligheter til å gjennomføre holdningsendringer. Samfunnsansvar inneholder mange aspekter. Noen aspekter har både de ansatte og ledelsen et nært og

personlig forhold til, mens andre aspekter kanskje ikke er like spennende for hver ansatt. Det er viktig at ledelsen er klar over følelsesaspektet ved aktuelle temaer og at de ansatte får viet tid og rom til å bearbeide og tenke over disse følelsene.

Det er en stor utfordring for ledelsen å finne en angrepsvinkel slik at de når frem til de ansatte i bedriften. Ledelsen må dermed finne den vinkling som skaper minst motstand for endring blant de ansatte. For at dette skal kunne gjennomføres vellykket er det en god ide å involvere de ansatte på en sånn måte at de får et eierskap til prosessen, at de klarer å identifisere seg med problemene og de endringene som skal til.

2.6.6. Forutsetninger for en vellykket endrings/utviklingsprosess

Ut i fra teorien er jeg kommet frem til visse forutsetninger som jeg mener bør ligge til grunn for en vellykket prosess på veien til å stadig bli mer samfunnsansvarlig. Disse forutsetningene er det viktig at alle har med seg inn i prosessen og den strategiske planleggingen. De følgende forutsetningen kombinerer prosess- og ekspertstrategien.

1. Verdigrunnlaget må være klargjort. Verdigrunnlaget må være felles og godt forankret i både ledelsen og i de ansatte.
2. Prosessen må være langsiktig – holdninger, vaner og handlingsmønstre krever tid å forandre og oppfattelsen av å være samfunnsansvarlig er stadig i endring. Det er kanskje lurt å åpne for muligheten om at dette er en prosess som man aldri blir 100 % ferdig med?
3. Ressurser til gjennomføringen må frigis. Det må settes av nødvendig med tid og penger til opplæring, diskusjoner og informasjon om tematikken.
4. Kartlegging av dagens situasjon må gjennomføres for å gi et riktig utgangspunkt for prosessen. Alle fakta må på bordet, og man må åpne øynene sine for ting man kan gjøre bedre og ting som kanskje burde vært gjort annerledes.
5. De ansatte bør involveres i stor grad i vurderingen av virkemidler og målsetninger for prosessen.
6. De ansatte må spille en sentral rolle i de ulike fasene. De bør inkluderes i styringsgrupper som blir nedsatt og få muligheten av tilbakemelding og dialog.
7. Alle de ansatte må involveres og motiveres for prosessen.

8. Ledelsen må delta aktivt og være gode rollemodeller. Ledelsen må være involvert i alle faser av prosessen på alle nivåer.
9. Det må foreligge en vilje til gjennomføringen av prosessen og en oppriktig motivasjon for å få dette til.
10. Ideen bak en endringsprosess bør selges intern gjennom intern markedsføring.

2.7 Diskursetikk

Det som har betydning er ikke hvem som sier det, men hva som blir sagt (Nyeng, 2004)!

Diskursetikk kommer fra det latinske ordet *discursus* som betyr drøfting. Diskurs er en åpen dialog hvor deltagerne er med i kraft av å være en berørt part i forhold til saken som diskuteres (Nyeng, 2004). Sentrale filosofer for diskursetikken er Jürgen Habermas og Karl Otto Apel. De påstår at gjennom diskurs (drøfting/dialog) er det mulig å finne en løsning som er etisk riktig.

Kilden for gyldige normer er en rasjonell og upartisk enighet som alle berørte parter kommer frem til. Det er enigheten som skal ligge til grunn og hensikten er å finne frem til grunnleggende prinsipper.

2.7.1 Forutsetninger og framgangsmåte:

Det er en forutsetning for diskursetikken at dialogen erstatter monologen. En rettferdig prosedyre skal ha den høyeste verdien. Verdiene skal være rasjonelt begrunnet, og det skal være enighet om å legge det beste argument til grunn for beslutninger.. Det er ikke godkjent å komme med hvilket som helst argument, - å snakke seg til "å vinne" diskusjonen. Argumentet skal ha gyldighet, og det skal være relevant. Individets frihet avgrenses mot andres frihet.

Diskursen skal være åpen, det vil si at ethvert synspunkt, alle meninger, og alle interesser står åpent til å bli brakt på bane. Det skal være overbevisning uten tvang, og dialogen skal være symmetrisk. En symmetrisk dialog er en dialog der alle de som deltar er likeverdige. Det er ingen som har monopol på sannheten, og det er gjennom rasjonelle argumenter en skal overbevise. Det er viktig at man er klar over at hensikten er *å overbevise ikke å overtale*.

Deltagerne skal være oppriktige. De skal delta med et oppriktig ønske om å komme frem til en enighet, - en consensus.

Ifølge Frode Nyeng er diskursen en form for kommunikasjon hvor man ikke tar for gitt at forutsetningene for reell kommunikasjon er oppfylt. Man er stadig kritisk til om man etterlever diskursens mulighetsbetingelser. En diskurs er derfor en form for dialog som tilfredsstillende følger følgende pragmatiske forutsetninger:

1. Diskusjonen må være offentlig. Den må være åpen for alle som ser seg interessert i og berørt i diskusjonens tematikk. Ingen skal ekskluderes.
2. Det må kreves av deltagerne at de opptrer som om alle var likeverdige. Alle tilskrives et potensial til å frembringe argumenter i saken på en måte som kan bidra til en god løsning.
3. Alle deltagerne må opptre oppriktig og sannferdig. Selv om man ut i fra egne interesser skulle ha fordel av å undersøke egentlige oppfatninger og motiver, er dette ugyldig som trekk i en bevegelse mot en best mulig konklusjon i fellesskap med andre.
4. Meningsdannelse underveis må skje uten noen som helst form for tvang. Alle skal delta frivillig. Tvang er ikke virkemidler som skal prege en rasjonell dialog mellom likeverdige mennesker.
5. Den siste og mest avgjørende forutsetningen er at alle må være rede til å la seg overbevise av *det gode argument*. Dette er den eneste formen for meningsdannende grunnlag som kan aksepteres. Det gode argument er genuint frikoblet fra egne interesser (Nyeng, 2004).

Dersom alle de fem betingelsene er oppfylt har vi en perfekt dialog, men det er kanskje bare i paradiset vi kan oppnå fullstendig perfekt dialog. Etisk arbeid handler om å redusere avstanden mellom paradiset og virkeligheten.

2.7.2 Diskursens mål

Diskursens mål er å komme til enighet gjennom grunnleggende prinsipper. Enigheten skal være en *normgivende enighet*. Poenget er ikke å komme frem til en enighet for enighetens skyld, men å komme frem til lover eller normer. Diskursen er konfliktorientert der alle kan

bringe med seg sin "bagasje". Målet er å finne frem til en løsning som alle med hånden på hjertet kan si at de kan leve med.

2.7.3 Noen problemer / utfordringer innenfor diskursetikken:

Diskursetikk forutsetter vilje og evne til kommunikativ rasjonalitet, det utelukker derfor individer uten kommunikativ kompetanse. Naturen kan ikke snakke for seg selv, og barn har heller ikke den samme evnen til kommunikasjon. Det er derfor viktig at disse blir representert av noen, da disse også er subjekter med ønsker og behov. Mennesker har forskjellige perspektiver og horisonter. Kommunikasjonen kan dermed hindres. Kravet om beslutninger basert på konsensus kan være problematisk i virkeligheten. Også tillit kan være problematisk.

Det er ingen standard å prøve enigheten mot. Det er bare enigheten som legges til grunn for normene. I teorien kan dette føre til at man blir enig om de utroligste ting. Det kan være vanskelig å være uberørt av påvirkning og tvang. En annen svakhet ved diskursen er at det er fare for at de intellektuelle blir favorisert. Målet er å overbevise de andre, og da kan de som er flink til å prate for seg og argumentere ha en stor fordel.

Diskursetikk er meget konkret og vil derfor passe utmerket for å skape consensus i etiske og miljøutfordringer. På Skanskas hjemmesider er det mye informasjon om hvordan de arbeider for å tilfredsstille sitt samfunnsansvar. De har etiske retningslinjer som alle ansatte og ledelse skal ha en sterk forpliktelse til. Spørsmålet er om disse retningslinjene er utarbeidet og et resultat av diskurs, eller om dette er noe ledelsen har funnet på. Dersom det viser seg at diskursetikk har vært sentral i prosessen ved utarbeidelsen av de etiske retningslinjene, vil det mest sannsynlig være forenlig med de ansattes verdier. Dermed vil det lettere la seg implementeres i bedriften. Det er nettopp dette jeg skal få svar på i mine empiriske undersøkelser.

OPPSUMMERING:

Jeg har i dette kapittelet presentert det teoretiske rammeverket som oppgaven er bygd på. Jeg har definert hva bedriftens samfunnsansvar er, og hvordan bedriftene kan leve opp til å være samfunnsansvarlige gjennom Den Tredelte Bunnlinjen. Videre har jeg redegjort for interessentmodellen og hvilke incentiver en bedrift har for å opptre samfunnsansvarlig,

hvordan man kan gjennomføre utviklings- og endringsprosesser, og hva det er som fører til menneskelig atferd. Jeg har tilslutt sett på diskursetikk

3.0 SKANSKA NORGE AS

Jeg vil i dette kapittelet gi en presentasjon av Skanska Norge AS og redegjøre for deres prosess i henhold til utviklingen og implementeringen av verdigrunnlaget og Skanskas etiske retningslinjer.

3.1 Hvem er Skanska Norge AS?

Skanska Norge har over 4200 ansatte og har vært på markedet siden i 1906. Da het bedriften Selmer AS. I år 2000 kjøper Skanska AB, Selmer AS, og det nye navnet blir Selmer Skanska AS. 1 januar 2004 endrer Selmer Skanska AS navn til Skanska Norge AS. Den årlige omsetningen ligger på ca 9 millioner kroner. Oppdragene i anleggsmarkedet omfatter veier, broer, havner og kaianlegg, større industribygninger, forsvarsanlegg, kraftverk, tunneler, fjellhaller og dammer. Skanska Norge AS har etableringer og virksomheter over hele Norge. Selskapet er eid av Skanska AB som med sine 56 000 ansatte er verdens største, ledende globale entreprenørkonsern. Skanska AB har virksomhet i over 60 land, og omsetningen i 2005 var på over 125 millioner svenske kroner. Skanskas hovedmål er å opprettholde en bærekraftig utvikling og en vellykket virksomhet (Skanska, 2007) Skanska er sertifisert i henhold til ISO 9001 og ISO 14001. I det distriktet som jeg har utført mine empiriske undersøkelser er det ca 500 ansatte.

Skanskas forretningside:

Vi utvikler, bygger
og vedlikeholder Norge, og skaper merverdier for våre kunder.

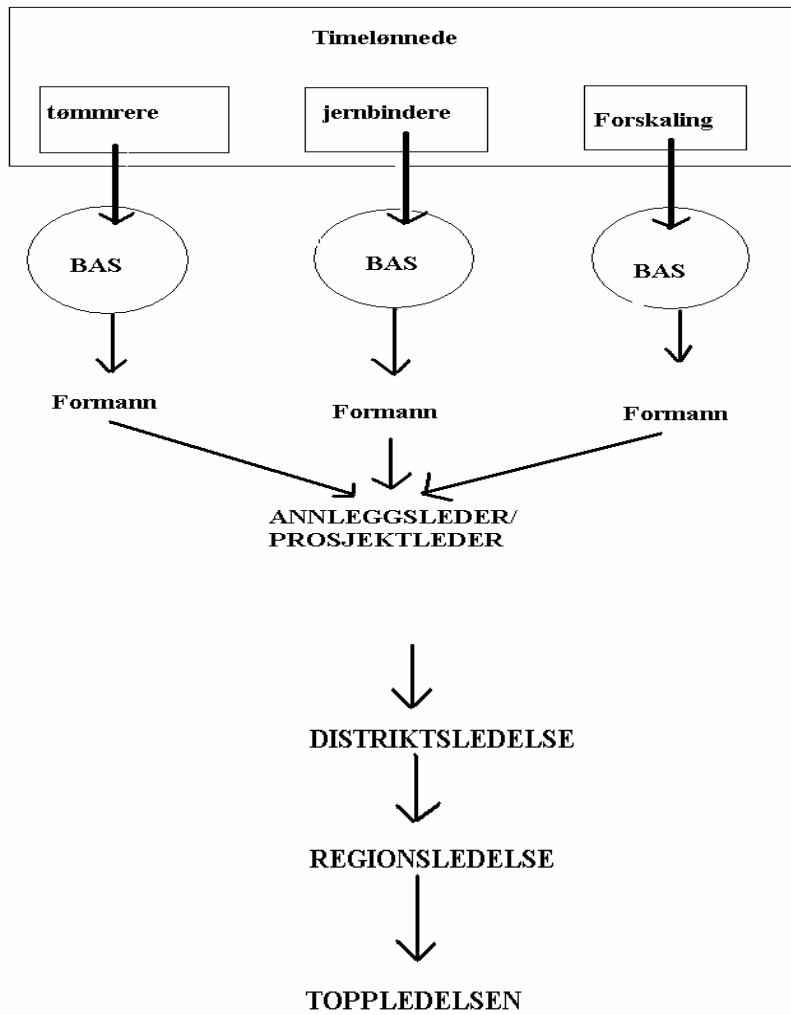
Skanskas visjon:

I forkant

Skanskas mål:

Skanskas overordnede mål er å skape verdi for kundene og aksjeeierne. Prosjektet er kjernen i konsernets og verdi skapes gjennom vellykkede og lønnsomme prosjekter
Vi har et positivt og sikkert arbeidsmiljø, som gjør at ingen blir syke eller skadet av å jobbe i selskapet.

Figur 3.1 Kart over Skanskaorganisasjonen



3.2 Felles visjon og felles mål

Det er viktig for en bedrift at man har en plan over hvordan man ønsker å utvikle seg videre for å skape en lønnsom bedrift, og en meningsfull arbeidsplass. For at dette skal la seg gjøre er det viktig at man har visjoner og mål.

Man kan si at en visjon er en helhetlig drøm som man ønsker å oppnå. På veien dit setter en seg mål som er realistiske, og etter hvert som disse målene realiseres utvikles disse målene videre. *"Felles visjon er bilder som mennesker i hele organisasjonen bærer med seg. De gir en fellesskapsfølelse som gjennomsyrrer organisasjonen og skaper enhet ut av mange ulike aktiviteter"* (Senge, 1999 s.211). Det Senge sier her er ikke en selvfølge i alle bedrifter. Men det er det vi ønsker å føre bedriften.

Ansatte i en bedrift har som oftest gjort seg tanker omkring hva de ønsker å oppnå, og disse er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med ledelsens. I en bedrift forekommer det både individuelle og fellese visjoner. Det ønskelige er at alle samles om en felles visjon. For at dette skal la seg gjennomføre, må man gjøre de individuelle visjonene til fellesvisjoner og omvendt. Det er også viktig at man skaper delmål slik at man kan danne denne fellesskapsfølelsen. Denne følelsen er viktig for å skape utvikling i bedriften. Ved å skape en felles visjon kan man forandre arbeidernes forhold til bedriften slik at de får en eierfølelse. *"En felles visjon er første skritt mot å la mennesker som tidligere var mistroiske overfor hverandre, begynne å arbeide sammen. Denne visjonen skaper en felles identitet."* (Senge 1999, s.214).

Det er viktig at alle kan arbeide sammen mot de felles målene som er satt. Det er viktig å utvikle de ansattes forhold til bedriften slik at de får en indre motivasjon til å utvikle dette. Med indre motivasjon utvikler man en felles identitet som er med på å forme deg som individ inn i bedriften. Får man et personlig forhold til det stedet man jobber kan det føre med seg at man tar mer ansvar for det arbeidet man gjør, og at man blir mer interessert i å gjøre en god jobb. *"Personlig mestring ligger til grunn for å utvikle felles visjoner."* (Senge 1999, s.217)

3.3 De fire nullvisjonene

Skanska anser bærekraftig utvikling som et viktig forretningsaspekt som har innflytelse. Dette gjenspeiles i de fire 0-visjonene som alle er fundamentale drivkrefter for virksomheten:

- 0- tapsprosjekter
- 0- ulykker
- 0- miljøulykker
- 0- etiske barrierer

3.4 Utviklingen av Skanska Norges verdigrunnlag

Utviklingen av verdigrunnlaget ble igangsatt før Selmer ble en del av Skanska konsernet, som var i år 2000.

Hanne Rønneberg er konserndirektør i Skanska Norge AS, men på denne tiden jobbet hun som organisasjonsdirektør. Hun fikk ansvaret for å sette sammen en gruppe som skulle utarbeide et verdigrunnlag med en implementeringsprosess etterpå. Denne gruppen skulle være bredt sammensatt, og det ble stilt krav til hvem som skulle være med. Gruppen skulle inneholde både fagarbeidere og funksjonærer, nyutdannede og ansatte som hadde vært i bedriften i 30-35 år, lærlinger skulle være med, og hele landet skulle være representert. I tillegg skulle den være sammensatt av både kvinner og menn, og den skulle inneholde mennesker fra både datterselskaper og entreprenørorganisasjonene.

Etter mye jobb, endte de opp med en gruppe på 12 personer. Ingen hadde jobbet med dette før, men de var veldig bevisst på at de ikke skulle bruke en konsulent for å gjøre dette. Gruppen mente det var bedre å famle seg frem til noe de mente kunne fungere for Skanska, og at de på denne måten fikk et større eierskap til det.

Figur 3.2 Medlemmer i verdiutvalget:

Navn	Alder	Stilling	År ansatt
Geir Frafj. Syvertsen	23	Lærling DK Stavanger	1
Kjersti Alvig	26	Sivilingeniør DK Bergen	2

Ole Vedal	29	Anleggsleder Oslo	4
Kristin Sveaass	31	Opplæringssjef	1
Hans Warlo	38	Prosjektleder Åke Larson	14
Gunnar Hole	39	Tømrer DK Bergen	6
Jomar Grøtan	41	DK-sjef Trondheim	15
Hanne Rønneberg	41	Konserndirektør	3
Ivan Hellsø	46	Bas Anlegg	22
Bjørn Agner	55	Direktør CM Bygg	25
Erik Rusten	56	Fjellformann Anlegg	39
Arne Linja	59	Avd.sjef Kvalitet og miljø	35

Gruppen brukte 1 år på å utarbeide verdigrunnlaget. Da de var kommet halvveis begynte de å tenke på måter hele organisasjonen kunne komme med innspill på. Det var viktig for gruppen at de utarbeidet noe som hele organisasjonen kunne identifisere seg med og få et eierskap til.

Gruppen fikk da en ide. Selmer brukte å sende ut sommerpresanger, og denne gangen i form av et engangskamera. Engangskameraet ble sendt ut til alle funksjonærene som fikk i oppgave å ta bilde og eventuelt skrive noen ord om hva Skanska betydde for dem.

Gruppen endte opp med et forslag som skulle presenteres til konsernledelsen. Dette forslaget var helt identisk med hvordan det faktisk ble.

Skanskas verdigrunnlag:

Ærlighet skaper tillit

Motivasjon skaper trivsel

Samarbeid gir resultater.

”Skanskas verdigrunnlag er en rettesnor for å gjøre de riktige valgene både når det gjelder etikk og moral. En rettesnor for å opptre som et godt menneske innenfor det som er sømmelig og innenfor lover og regler”. (Regionsleder, 2007)

3.5 Målet med verdiarbeidet

Ledelsen i Skanska startet en verdidebatt som skal bygge opp holdninger som skal vise seg gjennom de ansattes oppførsel i hverdagen. De hadde følgende mål med verdiarbeidet:

- Kunder og ansatte beskriver Skanskas ledelse og Skanskas ledere som ærlige, motiverende og samarbeidsorienterte
- Skanskas medarbeidere inspireres av og lever etter Skanskas verdier
- Eier, kunder og samfunnet/media oppfatter Skanska som et respektert forbilde

3.6 Skanskas verdigrunnlag

Verdigrunnlaget til Skanska ble videre definert moment for moment, slik at det tydelig skulle gå frem hva som menes med de forskjellige aspektene ved verdigrunnlaget.

3.6.1 Ærlighet skaper tillit

Ærlighet handler om å kunne stole på hverandre og å spille med åpne kort. Ærlighet handler om å ha mot nok til å innrømme feil, til å si hva man mener og dele med andre i stedet for å holde tilbake kunnskap andre kan ha nytte av. Det å være ærlig handler nødvendigvis ikke om å si alt til enhver tid til hvem som helst, - hensynsløs ærlighet handler mer om hensynsløshet enn om ærlighet!

3.6.2 Motivasjon skaper trivsel

Dette handler om at engasjerte og entusiastiske medarbeidere som tenker positivt trives med arbeidet sitt, de yter mer, tar flere initiativ og bidrar til merkevarebygging av selskapet. Selskapet går godt og tjener penger på når medarbeiderne har utfordringer de kan vokse med! Ledere som viser omsorg for sine medarbeidere, evner å se og benytte den enkeltes potensial, samtidig som de stiller tydelige resultatkrav, får motiverte medarbeidere!

3.6.3 Samarbeid gir resultater

Hva er egentlig samarbeid, og hva skal til for at samarbeid skal utvikles optimalt? Samarbeid baserer seg på relasjonsbygging og å trekke nytte av hverandre. Internt i form av å knytte bånd mellom avdelinger og fagområder. Eksternt i form av å utvikle løsninger sammen med Skanskas kunder - til beste for Skanska og kundene!

3.7 Implementeringen av verdigrunnlaget

Da utviklingen av verdigrunnlaget var gjennomført, og forslaget var blitt godkjent skulle de starte med implementeringsprosessen. Akkurat på dette tidspunktet fikk de beskjed om at de hadde fått en ny sjef. Daværende sjef Sigmund Bjørgum fratrer for aldersgrensen og ny administrerende direktør blir Petter Eiken. *”Det er kjempeviktig at når man har et verdigrunnlag, og skal implementere det, at øverste leder identifiserer seg og står fullt og helt for det. Da tok jeg en time - out og kontaktet han som kom til å bli den nye sjefen vår og sa at jeg måtte involvere han i dette med en gang. Det var ikke veldig vanskelig. Han brukte ikke mange sekunder på å tenke seg om før han sa: ” Dette skal jeg eie! Dette blir et spedbarn, også av meg!”* (Rønneberg, 2007)

3.7.1 Tiltak for å implementere verdigrunnlaget

- Bud nr 1 er at verdigrunnlaget skal være godt forankret ”inn under huden” på toppledelsen Derfor har de utviklet en forretningsetikkavtale som må underskrives av de 120 øverste lederne i Skanska.
- Diverse presentasjoner i internavisen Relasjon. Denne avisen får alle tilsendt hjem i sin egen postkasse.
- Diskusjoner med tillitsvalgte
- Studiehefte introdusert november 2002
- Diskutert på alle prosjekter 2003
- Presentert under ledersamlinger
- Paneldebatter

- Introduksjonsprogram for nyansatte ingeniører: Målet er å gi deltagerne en ”Skanska ryggrad”. Fokus på verdier/holdninger/tankesett, forfekte uønsket kultur, svar på hvorfor de gjør som de gjør/organisering, Kultur- system - verktøy.
- Tema på alle interne lederkurs f.o.m. vinteren 2002
- Tema i medarbeidersamtalene (NB bare medarbeidersamtaler for funksjonærer)
- Sentral del av spørsmålene i HKI - målinger (Skanska puls)
- Deler av belønningssystem for lederne
- Del av belønningssystemet for alle funksjonærer

I 2005 får Skanska ny administrerende direktør igjen. Geir Aarstad overtar etter Petter Eiken som går inn i ledelsen i Skanska AB. Da Geir Aarstad ble ansatt reiste han rundt og besøkte alle regioner, der han hadde møte med alle som ville i Skanska. Alle ansatte fikk muligheten til å møte den nye sjefen. Et av spørsmålene som han stilte på disse møtene var: ” *har dere verdigrunlaget vårt inn under huden, kjenner dere dere igjen i det, kan dere si det om jeg spør hver enkelt av dere hva det er? Hvis dere ikke kan det, gå hjem og spør lederne deres om å ta en ekstra runde på det. På disse møtene ble det også åpnet for en direkte tilbakemelding*”, forteller Konserndirektøren.

3.8 Eksempler som bryter med verdigrunlaget

- Betale overtid med materialer
- Føring av fiktiv kjørebok
- Ta med overskuddsmaterialer hjem
- Handle privat på prosjektets regning
- La kunden få utført tjenester (materialer, arbeid) ”gratis”
- Svart salg fra anleggene, selv om pengene ofte benyttes til sosiale arrangementer på anlegget
- Medarbeidere som i tillegg til å arbeide i selskapet som hovedbeskjeftigelse også har lønnet arbeide eller driver næringsvirksomhet som er i direkte konkurranse med Skanska
- Sabotering av samarbeidsinitiativ

- Få tilbud på tjenester fordi du har en bestemt jobb /stilling
- Medarbeidere som i kraft av sin stilling misbruker tillit ved å motta varer eller tjenester til personlig forbruk utenom godkjente innkjøpsrutiner.
- Svart arbeid utført privat:
 - av ansatte
 - med bedriftens utstyr
 - hjemme hos alle inkludert "sjefene" og kundene
- Godta forslag om svart oppgjør for jobber som i utgangspunktet var avtalt hvitt
- Kunden får pris på et prosjekt der prisen også innbefatter private tjenester i forståelse med kunden
- Reise på "heisa-turer" med leverandører
- "belønne" med alkohol
- Beholde urettmessig godt oppgjør fra underentreprenører /leverandører
- Ikke melde fra hvis du har overfakturert kunden
- Bedriftens belønningssystemer har ensidig fokus på prosjektets bunnlinje (fremmer lite kundevennlige holdninger)
- Slurve med sikkerheten

3.9 Skanskas etiske retningslinjer (Code of Conduct)

Skanskas hovedmål er å utvikle og opprettholde en økonomisk bærekraftig og vellykket virksomhet. De mener at en bedrift med lange tradisjoner og langsiktige planer for fremtiden må være seg bevisst sitt ansvar. Dette omfatter ansvar overfor de land, samfunn og omgivelser som firmaet har aktiviteter i, samt ovenfor deres ansatte, kunder og samfunnet for øvrig (Skanska, 2007). På grunnlag av dette har Skanska definert noen nøkkelkrav til deres aktivitet.

3.9.1 Skanskas nøkkelkrav til aktivitet:

- Vi respekterer og etterlever alle lovbestemte krav som gjelder i de land hvor vi har aktiviteter.

- Vi respekterer og etterlever FNs menneskerettighetserklæring og vedkjenner oss vårt ansvar til å følge de krav som derved stilles til vår aktivitet i forholdet til våre ansatte og det samfunn vi arbeider og lever i.
- Vi forplikter oss til å utføre våre aktiviteter med høy moralsk og etisk standard.
- Vi er åpne i dialogen med de som påvirkes av våre aktiviteter. Vi besvarer forespørsler fra eksterne parter på en rask og effektiv måte. Kommunikasjon med de parter som berøres av våre aktiviteter er i høysetet. (Skanskas etiske retningslinjer, 2007)

3.9.2 Forholdet til de ansatte:

- Skanska er opptatt av å ha et godt forhold til alle ansatte. Dette forholdet skal være basert på gjensidig respekt og stolthet. Ansettelsesvilkårene skal tilfredsstillende alle minimumskrav i lokal lovgivning, ILO traktater og avtaler.
- Skanska bruker ikke tvungen arbeidskraft eller andre former for ufrivillig arbeidskraft på deres arbeidsplasser. Forhold som ikke tillater bevegelsesfrihet godtas ikke.
- Personer under 15 år ansettes ikke, og i land hvor grensen er høyere, ansettes ingen under den lovbestemte aldersgrense.
- Alle tilbys like vilkår uansett rase, hudfarge, kjønn, nasjonalitet, religion, etnisk tilhørighet og andre særpreg. De aksepterer ikke diskriminering eller mobbing.
- Skanska tilbyr et sunt og trygt arbeidsmiljø, og de satser kontinuerlig på forbedring. Skrevne HMS-regler og instruksjoner er tilgjengelige og implementert på alle deres byggeplasser.
- Skanska aksepterer fullt ut ansattes rett til å opprette eller bli medlem av fagforeninger, i henhold til regler og praksis i de respektive land.

3.9.3 Forretningsetikk

- Korrupsjon, bestikkelser og urettmessige tiltak for å forhindre konkurranse ødelegger markedsbalanse, og hindrer økonomisk, sosial og demokratisk vekst og utvikling. Skanska har forpliktet seg til å unngå slik atferd og praksis.
- Skanska skal aldri bryte gjeldende konkurranselovgivning
- Skanska skal ikke tilby eller gi urettmessige penger eller andre verdier til noen person eller selskap i den hensikt å påvirke denne person eller dette selskap til å handle i strid med deres profesjonelle plikt, for å oppnå eller opprettholde forretningsaktiviteter for Skanska.
- Skanska skal ikke motta noen form for urettmessig betaling eller andre verdier som tilbys dem i den hensikt å påvirke dem til å agere i strid med deres profesjonelle plikter.

3.9.4 Miljø og omgivelser

- Hensyn til miljø og omgivelser er sentralt i alt arbeid Skanska utøver. Lovlydighet ovenfor relevante juridiske og andre miljømessige hensyn og krav, særlig fra kunder, utgjør grunntanken bak deres miljømessige ambisjoner. Skanska har forpliktet seg til å unngå, og kontinuerlig redusere negativ miljøpåvirkning, og å bevare naturlige ressurser.
- Skanska skal gjøre tidlige vurderinger av hvordan deres arbeid vil påvirke miljøet, og tar avgjørelser basert på tilgjengelig og relevante fakta.
- Skanska skal unngå bruk av materialer, stoffer og metoder med miljømessig risiko, der det er andre alternativer tilgjengelig. Skanska kjemper for å påvirke deres kunder til å benytte de beste miljømessige alternativer i alle tilfeller der dette er mulig.
- Skanska skal ikke delta i arbeid eller aktiviteter som innebærer en uakseptabel risiko på det miljømessige eller sosiale plan. Skanska ønsker å identifisere slik risiko så tidlig som mulig, for å kunne iverksette nødvendige tiltak i tide.
- Skanska Norge og deres datterselskaper er sertifisert i henhold til miljøstandarden ISO 14001. Skanska Norge er sertifisert av DNV Certification

Code of Conduct er utarbeidet av forskjellige grupper innenfor Skanska AB. Den ble utviklet før Skanska ble en del av Skanska AB. Skanska AB kjøpte opp Selmer ASA i 2000. På denne tiden hadde Selmer akkurat utarbeidet sitt verdigrunnlag, og med Hanne Rønneberg i spissen var de veldig opptatt at det ikke måtte bli sånn at de ikke kunne fortsette å bruke verdigrunnlaget, fordi at det var noe annet som skulle komme i fra Skanska i stedet.

”Code of Conduct” er retningslinjer som gjelder for hele Skanska AB konsernet. Reglene er de samme for alle land, og med tanke på at det er store kulturelle forskjeller mellom landene, spurte jeg ledelsen om de synes ”Code of Conduct” passer inn i Skanska Norge AS.

Konserndirektør Hanne Rønneberg mente at det som står i ”Code of Conduct” er bra, men i og med at den skal gjelde hele verden så er det kanskje litt vanskelig å identifisere seg med den. Regionslederen mener at ”Code of Conduct” er fin på den måten at den tar et standpunkt, den gir klare begrensninger for eksempel i forholdet til bestiktelser og etablering av virksomhet. Det er vanskelig for Code of Conduct å gjelde hele verden, men den kan svare klart på enkelte punkt.

3.10 ISO 9001

Skanska er sertifisert av ISO 9001, og et ISO9001-sertifikat viser at bedriftens kvalitetsstyringssystem er sertifisert etter standarden for god kvalitetsstyring, og er funnet å være i tråd med den. Sertifiseringen utføres av en uavhengig tredjepart, og dette viser kundene at de kan stole på at bedriften har innført nødvendige interne rutiner for å kunne møte sine forpliktelser. Standarden er prosessorientert og legger vekt på løpende forbedringer og kundetilfredshet. Den er tilpasset alle virksomhetsprosesser som påvirker kvalitet.

De viktigste elementene i standarden er kvalitetsstyringssystem, ledelsens ansvar, ressursstyring, produksalg, måling, analyse og forbedring. (Det Norske Veritas, 2007)

3.11 ISO 14001

Skanska er også sertifisert etter ISO 14001, og et ISO 14001-sertifikat viser at bedriftens miljøstyringssystem er blitt målt opp mot en standard for god miljøledelse og er i samsvar med den. Fordi sertifiseringen er utført av en uavhengig tredjepart, vet kundene at de kan stole på at bedriften aktivt reduserer bedriftens, produktenes og tjenestenes miljøbelastninger til et minimum.

Standarden inneholder nøkkelementene for effektiv miljøstyring. Standarden krever at bedriften utarbeider miljømålsetninger og ledelsessystemene som kreves for å nå slike

målsetninger. Standarden krever også at bedriften slutter seg til systemets prosesser, rutiner og virksomheter.

Hovedelementene i standarden er miljøpolitikk, planlegging, iverksettelse og drift, kontroll, utbedring og ledelseevaluering. (Det norske Veritas, 2007)

3.12 Kultur i Skanska

Det finnes ulike definisjoner på kultur. I boken *Organizational Culture and Leadership* fra 1985 av Edgar Schein defineres organisasjonskultur som: ”*et mønster av grunnleggende antagelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den mestrer sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke og føle på i forholdet til disse planene*”.

(Hals, Trydal, Aase, 2006)

Kulturen utvikles gjennom læring (mestring av problemer). Det er en rekke faktorer som påvirker organisasjonskultur. En arbeidsplass er en smeltedigel der mennesker møtes og kulturer endres. De menneskene som jobber i en bedrift vil være påvirket av både den lokale og den nasjonale kulturen. Kulturen i Norge vil ikke være den samme som i India, og kulturen i Bodø vil ikke være den samme som i Kristiansand. Årsaken til dette er fordi verdier og væremåter er ulike. (Hals et.al., 2006)

Skanska har fokus på kultur og mener at det er viktig, fordi deres atferd påvirker deres resultater. For at man skal lykkes er man avhengige av at man opptrer enhetlig og viser hva man står for i arbeidet deres. Skanska har utviklet en kulturnavigator for at de ansatte skal kunne navigere i jungelen av valg man har som Skanskamedarbeider. Valgene de ansatte tar viser hva de står for, fordi Skanskakulturen skapes igjennom det arbeidet de gjør hver dag. Det er meningen at kulturnavigatoren skal vise de ansatte veien gjennom tre kulturtrekk som de sammen skal dyrke frem.

3.12.1 Ønskede kulturtrekk i Skanska

Ønskede kulturtrekk i Skanska er:

Helhetstenkning

Dette går ut på at en Skanskamedarbeider alltid skal ha arbeidet sitt forankret i strategien. Han skal være lojal ovenfor Skanska sine beslutninger, og han skal være behjelpelig og positiv til å bistå på tvers av regioner, avdelinger og prosjekter. Det er også meningen at han skal være nysgjerrig på og utnytte den kompetansen som finnes for å få jobben gjort på den aller beste måten.

Ydmykhet:

Med ydmykhet menes det at en Skanskamedarbeider alltid skal søke utvikling gjennom samarbeid med både kunder, underentreprenører, leverandører og andre avdelinger i Skanska. Han skal også vise respekt for de Skanska har med å gjøre i arbeidet deres. Han skal være stolt, men innse at Skanska kan bli bedre- alltid! Det er et mål om at skanskamedarbeiderne skal tenke behov først, deretter løsning.

Åpenhet:

En skanskamedarbeider vil alltid ta initiativ, være nysgjerrig og hente inspirasjon fra andre. Med åpenhet menes også at skanskamedarbeideren skal oppleve verdien av å dele kunnskap og erfaringer med andre, og at han skal be om hjelp, si i fra når ting ikke er som de skal være, og å akseptere at andre gjør det samme. Tilslutt skal en skanskamedarbeider vise romslighet ovenfor andre og andres synspunkter og ideer.

Disse kulturtrekkene er ønskede kulturtrekk som Skanska mener ikke kjennetegner seg selv nok i dag. Det er ikke der Skanska er kommet, men det er dit Skanska ønsker å komme og må jobbe mer med.

3.13 Den Tredelte Bunnlinjen i Skanska

Skanska har gjennom sine etiske retningslinjer ("Code of Conduct") dannet seg målsetninger for hvordan de skal være bevisst sitt ansvar. "Code of Conduct" definerer hvilke krav de setter til seg selv når det gjelder deres aktivitet, det samfunn de lever i og deres ansatte.

Den Tredelte Bunnlinjen er grunnlaget for bærekraftig utvikling. Hensikten med bedriftens samfunnsansvar er å bidra til en bærekraftig utvikling. Skanska forplikter seg til å bidra til en

bærekraftig utvikling gjennom å kombinere finansielle resultater med en miljømessig og et sosialt ansvar. Den økonomiske ansvaret er gjenspeilet i å utvikle og opprettholde en bærekraftig økonomi og en vellykket virksomhet. Det miljømessige ansvaret prøver de å innfri ved å redusere negative og øke positive påvirkninger fra deres aktiviteter. Skanska er sertifisert etter ISO 14001 som viser at Skanska har en bra miljøledelse, og at deres miljøpolitikk er mer enn tilfredsstillende. Det sosiale ansvaret gjenspeiles gjennom å etterleve FNs menneskerettighetserklæring, og ved en erkjennelse av deres ansvar til å følge de krav som stilles til deres aktivitet både i henhold til de ansatte og det samfunn de arbeider og lever i.

3.14 Skanskas egne tiltak for å avdekke om deres handlinger er i overensstemmelse med deres verdigrunnlag og ”Code of Conduct”

3.13.1 ”Whistleblower”

Skanska har et verdigrunnlag som blant annet bygger på at ærlighet skaper tillit. Det er et ønske at dette skal prege Skanskas kultur i videste forstand og innebærer også at oppfattede brudd på Skanskas etiske retningslinjer, samt lover og forskrifter skal kunne tas opp med aktuelle personer.

Dette kan i enkelte tilfeller være vanskelig å gjennomføre, og derfor besluttet Skanska AB at hele selskapsgruppen skulle implementere retningslinjer for å påpeke alvorlige brudd på selskapets regelverk. Dette var en rutine for varsling initiert av den amerikanske toppsjefen i Skanska AB Stuart E. Graham, og er basert på det amerikanske ”Whistleblower” system. Hensikten med dette systemet er at hver ansatt skal ha muligheten til å påpeke og få rettet opp situasjoner og handlinger som utgjør brudd på selskapets regler og/eller ”Skanska Code of Conduct”.

Styret i Skanska Norge AS har utpekt en kontaktgruppe som består av ansattevalgte representanter i styret og juridisk direktør. Selskapets ansatte har anledning til å rapportere til kontaktgruppen, alle eventuelle situasjoner som oppfattes som et brudd på selskapets regler, ”Code of Conduct” eller lover og forskrifter. Disse eventuelle forholdene skal rapporteres

umiddelbart etter at vanlig tjenestevei ikke har ført frem. Ansatte som rapporterer slike situasjoner og handlinger er garantert å ikke bli utsatt for noen form for represalier for å ha foretatt en slik rapportering. Den eller de ansatte som henvendelsen retter seg mot, vil bli informert om forholdet, uten at kilden vil bli oppgitt. Juridisk direktør vil personlig undersøke alle forhold som rapporteres, og vil konsultere relevante personer i ledelsen for avgjørelse av hva som er en nødvendig og hensiktsmessig reaksjon. De som har rapportert i et forhold vil bli orientert om utfallet av saken.

3.13.2 "Business ethics review "

2006 var første året da Skanska AB gjennomførte "business ethics review" som består av et team som reiser rundt hele verden og reviderer hvert enkelt land, hvordan de oppfører seg og hva slags aksjoner hvert land har iht. "code of conduct".

12 september 2006 ble det foretatt en revisjon av Skanska Norges forretningsetikk. Denne revisjonen ble gjennomført av Stephen Cooper, kommersiell direktør i Skanska Storbritannia og Pedro Caride, kommersiell direktør i Skanska Argentina. Det ble gjennomført intervjuer av ledelsen både felles og individuelt. Dette ble etterfulgt av en rekke intervjuer fra en representativ miks av organisasjonsstrukturen. Hvert møte var basert på en åpen og konstruktiv dialog omkring responsen av "the business ethics review" spørsmål. Spørsmålene omhandlet hvordan "Code of Conduct" inngår i styringssystemene, om det inngår i risikoanalysene som blir gjennomført, hvordan kjører Skanska opplæring, om man har en måte å sertifisere at de ansatte kjenner til de etiske retningslinjene osv. Det ble også stilt spørsmål til de enkelte delene av "Code of Conduct".

Det ble utarbeidet en rapport på bakgrunn av svarene som kom frem gjennom intervjuene, og denne revisjonen skal gjennomføres flere ganger.

3.13.3 "Best in class " sommerfugl

Skanska har fått utmerkelsen "Best in class"- sommerfugl som næringens fremste aktør innen samfunnsansvar. Denne utmerkelsen deles ut av Storebrand SRI, og deles ut til de selskapene

som er blant de 30 prosent beste i sin bransje. Denne utmerkelsen betyr at selskapenes innsats innenfor miljø og samfunnsansvar er ledende eller ” best in class”.

Storebrands krav er basert på følgende internasjonale konvensjoner:

- FNs menneskerettighetserklæring – operasjonalisert gjennom grunnleggende FN-konvensjoner og ILO-konvensjoner
- Ottawa-konvensjonen (anti-personell landminer)
- FNs konvensjon mot korrupsjon
- OECDs konvensjon om bestikkelser av offentlige tjenestemenn
- Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon

Norsk Folkehjelp, Amnesty og Transparency International har vært viktige bidragsytere i utviklingen av Storebrands krav til samfunnsansvar. Kriteriene for disse kravene er også i tråd med FNs Global Compact-prinsipper og OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper.

Utdelingen av utmerkelsen baserer seg på Storebrands proaktive miljøkrav og proaktive samfunnsansvarskrav. Miljø- og risikostyring, hvilke produkter og tjenester de utfører, hvilke forretningspartnere, bruk av energi og vann, avfallshåndtering, utslipp til luft og øko-effektivitet er proaktive miljøkrav som har betydning for utmerkelsen. De proaktive samfunnsansvarskravene omhandler virksomhetsstyringen, menneske- og arbeidsrettigheter, hvilke vilkår de ansatte jobber under, arbeidsmiljø og sikkerhet, engasjement i lokalsamfunnet og ansvar for produkter og tjenester.

Selskapene som mottar denne utmerkelsen beholder denne inntil det eventuelt foreligger en ny analyse hvor selskapet har mistet sin ledende posisjon, eller det oppstår en situasjon hvor selskapet opptrer uforenelig med standarder for utmerkelsen. (Storebrand, 2007)

OPPSUMMERING

Jeg har i dette kapittelet presentert Skanska Norge AS, hvem de er og hvilke visjoner de ønsker å leve etter. Kapittelet redegjør for den prosessen som Skanska har gjennomgått i henhold til utviklingen og implementeringen av verdigrunnlaget og deres etiske retningslinjer. Jeg har også sett på hva kultur er, hvilke ønskede kulturtrekk Skanska ønsker å oppnå, og gått

inn på de tiltak som Skanska selv gjennomfører for å kontrollere om de lever opp til sitt samfunnsansvar tilfredsstillende. Tilslutt har jeg koblet teorien sammen med presentasjonen av Skanska gjennom Den Tredelte Bunnlinjen.

4.0 METODE

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for min bruk av metode i mine empiriske undersøkelser. Jeg skal begrunne valg av metode, og hvordan jeg har reflektert over dette før og gjennom oppgaven.

Metode er det elementet som skal skape tillit mellom den som har skrevet oppgaven og den som skal lese oppgaven. Metoden skal ikke være et mål i seg selv, men et middel for å nå det målet en ønsker å nå med sin undersøkelse. Hensikten er å ha et redskap for å opparbeide seg kunnskap, og det dreier seg om å samle inn, organisere og analysere fakta på en systematisk måte slik at andre kan etterprøve de konklusjoner en kommer frem til. (Nyeng, 2004)

For å få svar på problemstillingen min, valgte jeg å gjennomføre en empirisk undersøkelse, og blant de kvalitative metodevalgene mente jeg at et casestudium av Skanska ville være det mest hensiktsmessige. Jeg har også benyttet meg av dokumentanalyser av Skanskas eget materiale og sett på dette i forhold til teorien. Undersøkelsen min kunne antagelig vunnet en mer tyngde ved å undersøke flere distrikter innenfor Skanska og sammenlignet dem. Denne oppgavens rammer har ikke gjort det mulig å utføre en undersøkelse i et så stort omfang.

4.1 Hvorfor metodekunnskap?

Uansett hvilken metode vi anvender når vi gjennomfører en empirisk undersøkelse vil det oppstå mulighet for at de resultatene vi kommer frem til faktisk er skapt av selve undersøkelsen. Når jeg utførte undersøkelser i Skanska, så innebar det at jeg måtte bryte inn i Skanska sitt miljø, noe som kan virke forstyrrende på miljøet. Derfor er viktig at når jeg utførte disse undersøkelsene var bevisst på hvilken effekt dette ”innbruddet” kunne ha, og hvilken effekt dette kunne ha på den målingen og fortolkningen som jeg skulle utføre etterpå.

En undersøkelse skal være en metode for å samle inn empiri, og den skal tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant, den må være valid.
2. Empirien må være pålitelig og troverdig, - den må være reliabel. (Jacobsen, 2000 s 19)

4.2 Ontologi, epistemologi og metode

Ontologi er læren om det værende, om hva som eksisterer. Hvilken ontologi man har handler om hvilket menneskesyn og verdensbilde man har. Forskjellige verdensbilder og menneskesynt vil ha betydning for hvordan man avgrenser og utøver sin forskning.

Epistemologi er læren om kunnskap. Metode handler om hvordan en på mest hensiktsmessig måte kan samle inn de dataene en trenger for å utøve forskningen. Det skal være konsistens mellom disse tre (ontologi, epistemologi og metode), og det skal være en overensstemmelse mellom det menneskesyn en har og hvilken metode en velger. (Nyeng, 2004)

Noen mener forskning er å avdekke sannheter. Jeg forbinder forskning med å fortolke verden og å utvikle teorier for hvordan ting muligens kan være. Vi som mennesker erfarer nye ting hver dag som gjør at vi utvikler oss selv som mennesker og vårt verdensbilde. Vi bringer med oss en forforståelse og en bakgrunnskunnskap som har betydning for hvilket perspektiv vi ser verden i fra. På grunnlag av dette kan man si at jeg vil utøve min Masteroppgave med et menneskesyn som går i retning av hermeneutisk metode.

Ontologi legger premissene for et kunnskapssyn, en epistemologi. Synet på hva vi mener et særegent menneskelig vil sammen med de ontologiske synspunktene nedfelle seg i våre modeller og forskningsdesign. Disse grunnforutsetningene utgjør bunnen i vårt faglige perspektiv, vår forståelseshorisont (Nyeng, 2004 s 129). Det er ikke mulig å foreta et metodevalg uten opplyste meninger om epistemologiske problemer som igjen forutsetter en bevissthet om det ontologiske fundamentet for det hele!

4.3 Faser i undersøkelsesprosessen

4.3.1 Fase 1 utvikling av problemstilling

Utgangspunktet for empiriske undersøkelser er et spørsmål. Spørsmål vil ofte følges av spekulasjoner (hypoteser) som er en påstand om hvordan et forhold faktisk er. Denne fasen innebærer en fokusering og en avgrensning av et problem. Med avgrensning bestemmer vi oss for hva vi ikke skal ta med, vi definerer bort noe. Valg av problemstilling er et viktig valg, og

den utvikles i et samspill mellom våre egne antagelser og andre teorier og empiriske undersøkelser. For å utvikle en problemstilling må vi gjennom en prosess for å klargjøre problemstillingen. (Jacobsen, 2000).

Alle problemstillinger må utformes slik at de kan undersøkes empirisk. Utarbeidelsen av min problemstilling har vært en lang prosess og etter hvert som jeg har lært mer om emnet jeg skal skrive om har problemstillingen blitt utviklet og tilført nye momenter.

4.3.2 Fase 2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter arbeidet med konkretiseringen av problemstillingen prøvde jeg å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til min spesifikke problemstillingen. Valg av undersøkelsesopplegg har stor betydning for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Undersøkelsesdesignet skal bidra til å fremskaffe ønsket informasjon på en effektiv måte innenfor de rammene som forskeren må forholde seg til som for eksempel tid, kostnader og ferdighetsbegrensninger.

Valg av undersøkelsesdesign legger videre føring for strategi for undersøkelsen. Strategien sier noe om hvordan en ønsker å kaste lys over problemstillingen og handler om avgjørelser om hvordan undersøkelsen skal utføres. Hermeneutikk er sentralt i min oppgave.

Det vil si at jeg er ute etter å fortolke, og finne meningssammenhenger. Derfor har min oppgave et kvalitativt preg. Kvalitative undersøkelser preges av å være intensive. Det vil si at man fokuserer på få enheter og prøver å få frem så mange nyanser som mulig. Det er den helhetlige forståelsen som er målet som skal oppnås.

I et intensivt design er vi interessert i å forstå eller forklare hva som skjer i en bestemt situasjon. Ved å gå i dybden av et fenomen er det et forøk på å få frem så mange nyanser som mulig i selve fenomenet. Det legges vekt på å få frem den enkeltes forståelse og fortolkning av fenomenet. Et intensivt design er et forsøk på å få en helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheter og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i. Det er stor gyldighet i intensive design fordi en får frem relevant data. I ekstensive design er det lettere å generalisere til hele populasjonen, men informasjonen blir relativt overfladisk, og ofte ikke særlig relevant. Dette er en av årsakene til at jeg har valgt et intensivt design.

Det er en sammenheng mellom type problemstilling og valg av undersøkelsesdesign. Jeg er i problemstillingen min ute etter å forstå eller forklare hva som skjer i en spesiell situasjon og forklare en spesifikk hendelse. Det er derfor jeg har valgt et intensivt design.

4.3.3 Fase 3 Valg av metode

I følge Nyeng (2004) betyr metode en planmessig fremgangsmåte, men det finnes ikke en planmessig fremgangsmåte som passer for alle forskningsspørsmål. Det er vanlig å skille mellom kvalitativ- og kvantitativ metode. Det er ikke slik at man nødvendigvis må velge enten eller, men det er viktig å gjøre seg bevisst på hvilke valg man tar. Det overordnede er at konsistenskravet mellom ontologi, epistemologi og metode er oppfylt.

Hensikten med kvalitativ metode er å samle inn kvalitativ data, og disse dataene samles gjerne inn i form av tekster som for eksempel feltnotater, intervjuutskrifter eller referater av dokumenter (Nyeng, 2004). Dette dreier seg om data som ikke kan telles, men som må tolkes, og de kvalitative metoden bygger på det hermeneutiske vitenskaps- og forskningsidealet.

4.3.4 Fase 4 Hvordan samle inn data

Vi må velge en datainnsamlingsmetode som egner seg til å få tak i den informasjonen vi ønsker. I min undersøkelse har jeg valgt å benytte meg i hovedsak av dybdeintervjuer. Jeg har utført personlige intervjuer ansikt - til - ansikt med både ansatte og personer i ledelsen. Dybdeintervjuer er svært tidkrevende og ofte svært omfattende, men jeg var interessert i hvordan hver enkelt fortolker og legger mening i spesielle fenomen, og derfor var dette en egnet metode for min undersøkelse. Med personlige intervjuer ansikt - til - ansikt, håpte jeg på å skape en fortrolighet slik at jeg lettere kunne gå i dybden. Samtidig ville jeg ha mulighet til å observere intervjuobjektet. Det var viktig for meg å utføre intervjuene i en situasjon som er naturlig for intervjuobjektene. Derfor benyttet jeg meg av intervjuobjektens arbeidssted, deres kontor eller spiserom. Årsaken til dette var at jeg ønsket å unngå en konteksteffekt som kunne medføre at jeg fikk uriktige svar.

Det ble brukt båndopptaker på alle intervjuer unntatt et intervju. Årsaken til at jeg brukte båndopptaker var for lettere å holde samtalen flytende og for at jeg skulle ha mulighet til å gå

tilbake til intervjuet hvis det var noe jeg var usikker på. Samtidig har dette gitt meg en mulighet til å kunne bruke direkte sitater. Jeg skrev referat av alle intervjuene etterpå for lettere kunne systematisere intervjuene etterpå. Bruk av båndopptaker har ikke vært problemfritt. Jeg brukte min bærbare PC som båndopptaker. I utgangspunktet har det gått veldig greit, men et på to av intervjuene har mikrofonen vært uheldig plassert, slik at jeg måtte anstrenge meg ekstra for å få med meg hva som ble sagt. På et av intervjuene fungerte ikke PCen og jeg måtte skrive notater. Jeg sendte intervjuobjektet referat av intervjuet på e-post, slik at han kunne bekrefte at jeg hadde hørt han riktig, og slik at han kunne komme med kommentarer om han var uenig i enkelte ting.

Det var ingen av intervjuobjektene som hadde noen innvendinger i forhold til bruk av båndopptaker, og det var viktig at dette ble avklart før jeg begynte intervjuet. Det var en person som syntes at det var litt ubehagelig å prate foran en mikrofon, men det gikk seg til i løpet av intervjuet.

Jeg startet alle mine intervjuer med å presentere meg og fortelle om hensikten med intervjuet. Denne innledningen følte jeg også fungerte som en slags oppvarming for begge parter før selve intervjuet startet. Jeg lagde meg en intervjuguide som jeg brukte på alle intervjuer, denne intervjuguiden ble tilpasset de forskjellige gruppene jeg skulle intervjuer, men i hovedsak er de lik. Hensikten for meg var å kunne sammenlikne svarene mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen.

Jeg begynte med generelle spørsmål for å styre intervjuobjektet minst mulig. Hensikten med intervjuet er jo å få mest mulig ut av intervjuobjektet. Jeg som intervjuer prøvde å innta en lyttende posisjon, og jeg prøvde å vise at jeg forsto hva intervjuobjektet sa og mente ved å nikke, bruke kroppsspråk, komme med bekreftende ”m-m” og lignende. Målet med dette var å skape en atmosfære av forståelse mellom oss. Noen snakket mye og var veldig ivrige, mens andre snakket mindre og trengte litt hjelp for å komme i gang.

Jeg benyttet meg også av dokumentanalyser. Jeg brukte Skanskas egen litteratur om emnet og i tillegg fant jeg inspirasjon og kunnskap i annen faglitteratur. Det ble blant annet utnevnt en kontaktperson, Lars Bruflat som arbeider som strategisk rådgiver i Skanska Norge AS, og han var behjelpelig til å skaffe informasjon og svare på spørsmål som jeg hadde. Konserndirektør Hanne Rønneberg sendte en del internt materiell via e-post, og jeg benyttet meg også av

internett. I tillegg til dette fikk jeg en del materiell på de forskjellige intervjuene jeg foretok. Alle var svært behjelpelig om det var noe jeg ønsket informasjon om.

4.3.5 Fase 5 Hvordan velge ut enheter

En informant er en person som ikke selv representerer gruppen, men har god kunnskap om fenomenet. En respondent har direkte kjennskap til fenomenet ved erfaring og opplevelse. Respondenten gir informasjon om seg selv og konteksten, og vil gi oss primærdata. I kvalitative undersøkelser har vi ikke mulighet til å intervju mange enheter, og det sier seg selv at det er vanskelig å få et representativt utvalg med så få enheter.

Det er også viktig at man tar stilling til hvor mange man skal intervju. Problemstillingen er avgjørende for hvor mange man trenger å intervju, men tid og penger er også avgjørende. Velger man for få enheter kan man risikere at man ikke blir i stand til å svare på problemstillingen. Velger man for mange kan man ha vanskelig for å bearbeide og fortolke det materialet man har samlet inn.

Jeg ønsket å undersøke på forskjellige nivåer i Skanska og valgte å dele organisasjonen inn i tre undergrupper- ledelsen, funksjonærer og fagarbeidere. Fagarbeiderne delte jeg igjen inn i to grupper- de som var bas og de som ikke var bas. Det var også viktig for meg at jeg hadde intervjuobjekter fra alle fagområder, forskaling, jernbinding og tømmer. I tillegg til dette prøvde jeg å ta hensyn til å ha ansatte som både var nyansatt, ansatte som hadde jobbet noen år i firmaet og ansatte som hadde jobbet 20-30 år i firmaet i utvalget. Når det gjelder kjønnsfordeling har jeg intervjuet 2 kvinner og 18 menn. Det er vanskelig å få denne fordelingen jevnere når det hovedsakelig er bare menn som er ansatt i Skanska, i alle fall når det gjelder fagarbeidernivå.

Jeg bestemte meg for å konsentrere meg om et distrikt i organisasjonen og i tillegg til dette intervjuet jeg regionslederen for dette distriktet og konserndirektøren fra ledelsen i Oslo. Det må derfor understrekes at de funnene jeg har gjort i dette distriktet ikke nødvendigvis vil forekomme i de andre distriktene i Skanska.

Figur 4.1 utvalg

Nivå i Skanska	Fagområde/navn	Stilling	Annet	Antall år i Skanska
Handverkere:	Forskalingssnekker	BAS		25 år
	Tømrer/Betongarb	HovedBAS		2, år
	Jernbinder	BAS		32 år
	Jernbinder	BAS		2 år
	Tømrer	BAS	Kasserer i BA-klubben	12 år
	Tømrer	BAS	Distriktstillitsvalgt Klubbleder i BA-kl	8 år
	Tømrer	Lærling		1 år
	Tømrer			8mnd
	Tømrer			6mnd
	Tømrer			6 år
	Forskalingssnekker		Verneombud	2 år
	Forskalingssnekker/ Kranfører			6 mnd
	Betongarb. /tømrer			21 år
Funkjonærer:	Tømmer	Formann		7 år
	Betong	Formann		16 år
		Prosjektleder		4 år
		Kontorleder	HMS-ansvarlig	3,5år
Ledelsen:		Distriktssjef	Tidl anleggsleder	3,5år
		Regionsdirektør	Tidl Distriktssjef i dette distriktet	11 år
	Hanne Rønneberg	Konserndirektør	Deltatt i utviklingen av Skanskas verdigr.l	9 år

4.3.6 Fase 6 Hvordan analysere kvalitativ data?

Etter at jeg hadde gjennomført mine intervjuer satt jeg igjen med enorme mengder data, og det sier seg selv at noe av kompleksiteten må reduseres. Den må forenkles og struktureres, slik at det blir oversiktlig. Analyse av kvalitativ data dreier seg om tre ting: å beskrive, systematisere og kategorisere, og sammenbinde. Jeg transkriberte alle intervjuene for lettere å få en oversikt over det materialet jeg hadde og for lettere kunne bruke dem i analysen. Transkriberingen var også veldig nyttig for meg på den måten at jeg kunne sette meg bedre inn i den informasjonen jeg hadde fått, og studere den etterpå.

Intervjuguiden som jeg benyttet hadde jeg delt inn i tema. Jeg tok derfor for meg tema for tema, og analyserte de før jeg satt det sammen i en større kontekst. På denne måten ble materialet håndterbart og oversiktlig. Det er i denne fasen man som undersøker prøver å se hva som ikke er direkte sagt eller gjort. Det er her vi får frem de mer skjulte, men kanskje mest interessante forholdene (Jacobsen, 2000).

Jeg har også benyttet meg av dokumentanalyse, og da hovedsakelig interne og offentlige dokumenter fra Skanska. Eksempler på dette er Skanskas etiske retningslinjer, "business ethics review", puls-undersøkelse, kulturnavigator, studiehefte, sikkerhetsinstrukser og personalhåndbok. Dokumentene som analyseres er viktige verktøy for bedriften for å kunne systematisere rutiner og erfaringer, og er i tillegg en av de viktigste formene for selvrepresentasjon. Jeg har prøvd å være bevisst at dokumentene ikke alltid presenterer et nøyaktig bilde av hvordan en organisasjon fungerer eller om den oppfyller sine målsetninger. I tillegg til den offisielle informasjon som jeg selv har funnet frem til, har Skanska vært veldig hjelpelig med å gi meg den informasjonen jeg trenger. Jeg har selv kommet med ønsker om hvilken informasjon jeg trenger, men har også blitt tilsendt informasjon fra deres initiativ. Det vil alltid være en viss fare for at de plukker ut dokumenter som setter selskapet i et positivt lys. Det er derfor min oppgave som forsker å være kritisk til de opplysningene jeg får. En måte jeg har benyttet meg av er å tenke igjennom hvem målgruppen er, hvem som har produsert dokumentet og hvorfor dokumentet ble produsert.

4.3.7 Fase 7 hvor gode er konklusjonene?

Intern gyldighet: Har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i?

Ekstern gyldighet: Kan vi overføre funnet til andre sammenhenger?

Pålitelighet: Kan vil stole på de data som er samlet inn?

Den som intervjues blir på virket av den som intervjuer og intervjusituasjonen. Hvilke klær intervjueren og hvilket kroppsspråk jeg har osv. kan påvirke intervjuobjektet. Ved observasjon vil observatørens tilstedeværelse påvirke situasjonen og individets atferd. Dette kalles intervjuereffekt og observatøreffekt. I Skanska har alle arbeiderne arbeidstøy og de opplevelsen av de ulike arbeiderne var dermed ganske lik. De eneste som ikke hadde på seg arbeidstøy var funksjonærene og ledelsen. Jeg prøvde selv å kle meg nøytralt og prøvde å være bevisst på kroppsspråk og gestikulering.

Menneskelig hukommelse kan gi unøyaktig registrering av data. Mennesker husker ikke alltid fortiden korrekt og de legger inn egne fortolkninger. Jeg har prøvd å være bevisst på at intervjuobjektene innehar en subjektiv oppfatning. For at jeg selv ikke skal legge subjektive tolkninger av det som intervjuobjektene har fortalt meg har jeg benyttet meg av båndopptaker, og transkriberte intervjuene.

4.3.8 Fase 8 Tolkningsfasen

De vanligste tolkningsfeil diskuteres, og jeg tolker de resultatene jeg har kommet fram til.

Store og små feil

Med små feil menes det at det er mulig å gjøre feil ved for eksempel utvelgelsen av et utvalg. Dette kan metodebøker hjelpe meg med. Det som er viktig er å styre unna de store feilene. Eksempler på store feil er om vi spør ” Hva er årsaken til svart arbeid? Er det at de tjener for dårlig hos arbeidsgiver? At det er ingen konsekvenser dersom en blir tatt? Eller at det er lettjente penger? At man er i mot å betale skatt? Dersom man isolerer og reduserer til at det bare er en faktor som er årsak eller har betydning, gjør man en stor feil. Dersom respondenten svarer at årsaken til svartarbeid er at folk ikke liker betale skatt, - så er det riktig. De andre alternativene har betydning, og man må være klar over at ting henger sammen! (Nyeng, 2004).

Bakgrunnskunnskap

Data preges av bakgrunnskunnskap, og data innebærer teoriavhengighet. Dette innebærer at ingen observasjoner er helt uavhengige av våre begreper og teorier. Det vil alltid finnes et visst usikkerhetsmoment ved de data vi har samlet inn fordi våre forventninger preger det vi ser. Data defineres som ubegrunnede påstander som er intersubjektivt tilgjengelige og som er relevante i forhold til en hypotese. Kravet om relevans bidrar til teoriavhengighet.

Forståelse av tekst og handling

Når vi skal fortolke tekster bruker vi bakgrunnskunnskap. Ut i fra disse enkle opplysningene har vi en tendens til å lage en historie ut i fra vår bakgrunnskunnskap. Man antar at det er en sammenheng mellom enkelte opplysninger, uten at det faktisk er det. Bakgrunnskunnskap spiller en positiv rolle som fremmer rasjonalitet fordi vi kan lese mer ut av en tekst enn det som faktisk står.

Kommunikasjon og bakgrunnskunnskap

All samtale mellom mennesker forutsetter bakgrunnskunnskap. Årsaken til dette er at en stor del av det vi ønsker å meddele andre ikke sies direkte, men "mellom linjene". Derfor er evnen til å vurdere hvilke bakgrunnskunnskap som er relevant viktig for en vellykket analyse.

Oppdragsforskning.

Det forutsettes gjerne at forskning skal være fri og uavhengig og ikke bundet av noen sin interesse. Noen forskning blir utført på oppdrag fra en oppdragsgiver

Skanska Norge AS er ikke oppdragsgiver for min oppgave. Jeg har selv tatt initiativ til et samarbeid som går ut på at jeg har fått tilgang på materialet og at de har satt av tid slik at jeg har fått utført mine undersøkelser. I utgangspunktet har denne oppgaven blitt skrevet uavhengig, men det vil alltid eksistere en viss risiko for at samarbeid med en bedrift fører til at bedriften får en rolle som en slags oppdragsgiver. Dette er noe jeg har vært bevisst om, for det har stor betydning for oppgaven.

Styrken ved oppdragsforskning er at den er nyttig, men svakhet er at den lett kan ta for mye hensyn til oppdragsgiver. Dette har jeg så langt som det har vært mulig prøvd å unngå.

4.4 Validitet og reliabilitet

Validitet kan defineres som gyldighet, og dette dreier seg om hvor relevante dataene og analysen er i forhold til problemstillingen, det vil si om man måler det man ønsker å måle (Østbye, Helland, Knapskog, 2002). Definisjonsmessig validitet sier noe om hvor godt man klarer å fange opp de begrepene man bruker på det teoretiske plan i innsamlingen av empiri. Reliabiliteten av en undersøkelse sier noe om påliteligheten eller nøyaktigheten av de målingene som er gjort, og hvor god kvaliteten er på innsamlingen, analysen og bearbeidelsen av data (Østbye et.al 2002).

Dataenes validitet og reliabilitet er også avhengig av nøyaktigheten i arbeidet med transkripsjon av intervjuene. Faktorer som kan ha betydning for dette er hvor nøyaktig den som transkriberer gjengir intervjuobjektens utsagn, om det tekniske utstyret fungerer som det skal og at det ikke er støy i bakgrunnen slik at det er vanskelig å høre hva intervjuobjektene sier. Under transkripsjonsarbeidet med mine intervjuer skrev jeg ned nøyaktig hva intervjuobjektene sa. Dette for å få så nøyaktige data som mulig, samtidig som jeg ved siteringer ville være i stand til å gjengi utsagn så nøyaktig som mulig.

Begrepene validitet og reliabilitet er mest bruk innenfor kvantitativ metodetilnærming, men i min kvalitative undersøkelse kan disse knyttes til intervjuguiden. Jeg har forsøkt å utforme mine intervjuguiden slik at det skal være mulig å finne frem til de opplysninger jeg trengte for å besvare min problemstilling. Den tar utgangspunkt i de presenterte teorier og min problemstilling. Jeg har ikke hatt til hensikt å trekke generaliserte slutninger fra denne undersøkelsen fordi man ikke med sikkerhet kan si at casestudier gir en generaliserbar viten. Da ville jeg ha valgt en annen metode. Når jeg likevel har valgt å gjøre en casestudie skyldes dette at jeg da får sett om teorien på områdene jeg skal undersøke stemmer overens med hvordan en bedrift gjør dette i praksis.

5.0 EMPIRIEN

Dette kapittelet er en presentasjon av funnene fra de empiriske undersøkelsene som jeg har gjennomført. Med fagarbeidere mener jeg alle som jobber fysisk på bygg eller anlegg. Funksjonærer er alle som administrerer prosjektet, dvs. formenn, prosjektleder og anleggsleder. Når jeg snakker om ledelsen mener jeg både distrikts, regions, - og toppledelsen.

5.1 Verdigrunnlag

5.1.1 Ledelsens oppfatning av verdigrunnlaget:

Regionsdirektøren mener at verdigrunnlaget i Skanska er en rettesnor for å gjøre de riktige tingene, både når det gjelder etikk og moral. Verdigrunnlaget er en rettesnor for å opptre som et godt menneske innenfor det som er sømmelig, og lover og regler. Distriktssjefen har arbeidet som anleggsleder i Skanska i tre år før han ble Distriktssjef i juli 2006. Da overtok han denne stillingen etter Regionsdirektøren. Distriktssjefen mener at Skanska sitt verdigrunnlag er veldig bra, og at det er en del av årsaken til at han begynte i Skanska. *”Jeg var veldig bevisst på at jeg ikke ville jobbe for et selskap der det var helt vanlig at man jukser og triksjer, for det er ikke verdier jeg selv kan stå for. Jeg har verdigrunnlaget til Skanska hengende på veggen, og det er verdier jeg kan identifisere meg med”*, sier han.

Alle i ledelsen og anleggslederen har verdigrunnlaget hengende på veggen på kontorene og møterommene. Meningen med å ha det hengende på veggen, er å ha en plakat som henger høyt og sier at det er sånn Skanska skal være. Verdigrunnlaget skal være med på å sette en grense for hva som er riktig og hva som er galt.

”Ærlighet skaper tillit” fungerer som en slags ledestjerne. Denne ledestjernen skal gjøre det enklere å forholde seg til enkelthendelser. De i ledelsen mente at *”ærlighet skaper tillit”* er grunnlaget for å få til et samarbeid. *”Som anleggsleder sitter man og planlegger, og det er bare så sinnsykt mange muligheter til å være uærlig, både når det gjelder valg av materiale, miksing og triksing, og at man tar for høye priser. Hvis man gjør dette over en periode, så vil man tilslutt bli avslørt, og da er hele tillitsforholdet brutt. Da blir det ofte vanskelig å*

samarbeid. Derfor synes jeg at det er veldig viktig og bra å ha et slikt verdigrunnlag,” sier Distriktssjefen.

Regionsdirektøren forteller at det tidligere var vanlig at man jobbet sammen i grupper, hvert prosjekt hadde en prosjektleder som gjerne hadde en oppfatning at det var dette ene prosjektet som betydde noe i hele verden. Prosjektlederen tenker gjerne at det er han som er sjef, han bryr seg kanskje ikke så mye om de andre prosjektene og ser ikke at det faktisk er mer i verden enn bare dette ene prosjektet. Distriktssjefen har kanskje 10 prosjekter under seg, og han er avhengig av at det er samarbeid mellom prosjektene. Regionsdirektøren mener at verdigrunnlaget ”samarbeid gir resultater” har vært en veldig fin måte å legge føringer på.

Konserndirektøren forteller at effekten av verdigrunnlaget til Skanska, og at det er synlig, har betydning for mange kunder. Hun hadde selv en opplevelse i februar da hun var i Stavanger for å møte en kunde som ikke var så veldig godt fornøyd med Skanska. Kunden måtte stå litt og vente på gangen, og når han kom inn spurte han om verdigrunnlaget som hang på veggen, om det var verdier hun personlig sto for. Hun svarte: ”*Ja! Fult og helt! Det er også mitt verdigrunnlag!*” Kunden svarte på dette: ”*Fint! Da har jeg tenkt å ta en annen innfallsvinkel på dette møtet enn jeg egentlig hadde tenkt å gjøre. Nå har jeg tenkt å være dønn ærlig, for det er det jeg tror du vil jeg skal være!*” Konserndirektøren mener at dette er et eksempel på at de har oppnådd det de ønsker - å skape åpenhet og dialog.

Alle i ledelsen mente at det var viktig å få med seg alle nivåer når det gjaldt verdier, og samtlige mente dette var verdier de selv sto for.

Når det gjelder ledelsens oppfatning av hva de ansatte forbinder med Skanskas verdier, mente de at de fleste i alle fall hadde hørt om det. De var mer usikker på om de ansatte hadde satt seg inn like mye i hva det betyr. Verdigrunnlaget og betydningen av verdigrunnlaget blir tatt opp på allmannamøter, og alle anleggsledere har det hengende oppe på kontorene deres. Verdier er hva de ansatte skal kunne forvente at ledelsen skal være, både når det gjelder akkordforhandlinger eller i de ansattes arbeidsoppgaver, så skal de ansatte kunne forvente at ledelsen er både ærlig og at de samarbeider. Ledelsen skal også prøve å skape motiverende arbeidsforhold. Det er kanskje ikke alltid de klarer det, men det er i alle fall klare mål.

Konserndirektøren sier: ”Det er helt klart at det er utfordringer knyttet til det å implementere verdigrunnlaget i de ansatte, og vi kan ikke si at det er uproblematisk. Vanligvis har vi 7 nivåer og på det meste 9 nivåer i Skanska. Det er mange som skal være med, mange som skal involveres, og mange som skal skjønne budskapet. Det er helt klart at det ikke er enkelt i en stor organisasjon. Hva som sitter igjen hos fagarbeiderne er nok det største usikkerhetsmomentet. Jeg tror vi har en mye bedre magesfølelse over det som blir gjort i forhold til funksjonærene. Utfordringen ligger i at de klarer å ta det videre.”

Hun mener at verdier er noe de ønsker å ha fokus på, og hun fortalte at de hadde mye fokus på det like etter verdigrunnlaget var utarbeidet, men så dabbet det av en stund. Dette har vist seg å ha innvirkning på de ansatte gjennom PULS- undersøkelser som ledelsen sender ut som regel hvert år. Ledelsen innså dermed at dette var et arbeid de egentlig aldri blir ferdige med. Derfor har de prøvd å trappe dette arbeidet opp igjen. Det er også en del nye ansatte i Skanska, så Konserndirektøren mener de kanskje burde ha en oppblomstring rundt temaet igjen.

5.1.2 Funksjonær oppfatning av Skanskas verdigrunnlag

Følgende ble nevnt da jeg spurte om hva de mente at Skanska verdigrunnlag var:

- Skanska er en seriøs organisasjon som går lenger enn å bare følge lover og regler, både når det gjelder svart arbeid og forhindre bruk av utenlandsk arbeidskraft.
- Ærlighet, motivasjon og samarbeid
- At Skanska har en ledelse som motiverer de ansatte.
- Ærlighet er det viktigste av alt!
- HMS
- Verdigrunnlaget gjenspeiles i handlingene til Skanska spesielt gjennom HMS (helse miljø og sikkerhet).

To av funksjonærene kunne verdigrunnlaget på rams, og de fleste har eller har hatt verdigrunnlaget hengende på veggen.

Blant funksjonærene ble *ærlighet* understreket som den viktigste verdien i Skanska. ”*ærlighet varer lengst er grunntanken, samtidig er vi opptatt av at ting skal gjøres én gang, - og da er ærlighet ekstremt viktig*”, sier Formann på tømmer. Han mener at verdigrunnlaget er forankret i denne grunntanken. Formann på betong er veldig opptatt av at dersom det er gjort en feil, så

skal det være ærlighet rundt det sånn at de kan rette opp i feilen. Funksjonærene kjente godt til verdigrunnlaget til Skanska, og de mente det var verdier de kunne stå helt og fullt for. De mente det var viktig at man var bevisst hvilke verdier organisasjonen står for på alle nivåer, men samtidig mente de at det var viktig at dette var ting som kom ovenifra og ned, at det ikke kommer andre veien. Samtidig var oppfattelsen av temaet stort sett ble fokusert på oppover i organisasjonen.

På et av prosjektene der jeg foretok mine empiriske undersøkelser, blir det organisert allmannamøter en gang per måned. Det er pålagt å føre slike møter en gang per 6 uke, men dette prosjektet har valgt å gjøre det oftere. Intensjonen bak disse møtene er å ha en åpen dialog med de ansatte. I tillegg til dette blir det gjennomført basemøter. Verdier er ikke et fast tema på basemøtene, men de ligger til grunn for møtet, mener Tømmerformannen. Et av tiltakene som gjennomføres for fjerne gapet mellom de som jobber ute og de som jobber inne er å lage et felles spiserom. I dag spiser funksjonærene og fagarbeiderne hver for seg. Prosjektlederen mener det er viktig at alle har et felles spiserom, og at tiltaket med å lage en ny brakkerigg for å gjennomføre dette kan føre til en sterkere fellesskapsfølelse.

5.1.3 Fagarbeidernes oppfatning av Skanskas verdigrunnlag

Følgende ble nevnt da jeg spurte fagarbeiderne om hva de mente Skanskas verdigrunnlag var:

- Skanska holder folk i arbeid, - trygg arbeidsplass.
- Skanska er en moderne bedrift, og moderne bedrifter satser på HMS
- Tar vare på de ansatte
- Kvalitet, - levere til rett tid, og uten feil
- Samarbeid og kommunikasjon er viktig, man skal være et team
- Skanska er ryddig og handler etter lover og regler
- Skanska skal være nummer 1
- Skanska skal alltid være i forkant både når det gjelder økonomi, HMS og ansatte

For de fleste fagarbeiderne var snakk om verdier nytt for dem. Mange virket usikker på hva jeg mente med spørsmålet, og jeg måtte forklare hva det var jeg egentlig spurte om. Noen mente dette var fine ord som bare ble trødd nedover hodet på dem, og at dette var ting som hørte hjemme på ledelsesnivå. De fleste hadde hørt verdigrunnlaget og kjente det igjen når jeg leste det opp til dem. Mange synes det var rart at det ikke er mer fokus på det. De fleste var

enige i at ærlighet, trivsel og samarbeid er viktige ord, men mange hadde problemer med å forklare hva som lå bak ordene, og hva de egentlig betydde. Ærlighet ble nevnt av mange i forbindelse med at kunden skal ha tillit til at Skanska gjør en god jobb, og hvis de gjør en feil, så rydder de opp i det og er ærlige om feilen.

Omtrent alle mente at Skanska var veldig opptatt av at de ansatte skal ha det bra. Det var flere som likevel mente at de verdiene vi snakket om var godt forankret i de ansatte, at det var en del av det daglige, selv om de ikke klarte helt å sette ord på det.

Det var en del avvik i svarene fra vanlig fagarbeider og de som hadde eller arbeidet som bas. De som hadde vært bas, hadde gjerne jobbet noen år i Skanska, og de hadde lettere for å sette ord på hva de mente med verdier. Noen fortalte at dette hadde vært tema på basmøter, og det var flere av basene som hadde vært på ledersamling der de hadde snakket om verdigrunnlag.

Distriktstillitsvalgt hadde hørt mye om verdigrunnlag, og han mente at dette var blir tatt opp hver gang han er på møte i forbindelse med at han er tillitsvalgt. Disse møtene blir redegjort for i internavisen til Skanska som heter Relasjon. Denne avisen får alle ansatte i Skanska hjem i postkassen.

Alle mente at verdiene til Skanska var verdier de selv kunne stå for, og at det er viktig at alle i organisasjonen er bevisst hva Skanska står for. Imidlertid var det også noen som mente at dette var ting som hørte hjemme på ledelsesnivå. En fagarbeider sa at dette bare er tull, og trodde at dersom man ikke hadde slike verdier med seg hjemmefra, så var det for sent.

5.2 Skanskas etiske retningslinjer, "Code of Conduct".

Det er forskjellige grupper innenfor Skanska AB som har utarbeidet "Code of Conduct", og disse etiske retningslinjene ble utarbeidet før Selmer ble kjøpt opp av Skanska. "Code of Conduct" er tredelt og går ut på forretningsetikk, forholdet til ansatte og miljø. Jeg spurte Konserndirektøren og Regionsdirektøren om de syntes at "Code of Conduct" passet til Skanska Norge AS med tanke på at Skanska AB består av mange land med store kulturelle forskjeller. Konserndirektøren svarte: *"Jeg synes at Code of Conduct, det er bra det som står*

der, men i og med at den skal gjelde hele verden, så tror jeg det er vanskelig at den enkelte får identifisert seg med den. Det blir veldig mye å forholde seg til, så jeg tror at det er lettere i vår organisasjon at man identifiserer seg med verdigrunnlaget vårt enn det er å identifisere seg med "Code of Conduct". Regionsdirektøren er enig i dette, men samtidig så mener han at den fungerer med tanke på at den kan svare veldig klart på enkelte punkt, for eksempel bestikklser. Han mener at "Code of Conduct" er fin på den måten den tar et standpunkt. Den begrenser bl.a. Skanskas aktivitet når det gjelder etablering, så lenge ting ikke er innenfor den rammen som "Code of Conduct" har lagt, så kan man ikke tenke på det.

"Det er ikke alltid man kan alle lover og regler, men det er viktig at man tenker hva det er man er med på å gjøre. Hva står i Code of Conduct"? Hva er etikken? Jeg tror at dette fikk en paraply med "Code of Conduct"." sier Regionsdirektøren.

Da jeg spurte fagarbeiderne og funksjonærene om de visste hva Skanskas etiske retningslinjer var, var mange usikker. De fleste mente de hadde hørt uttrykket "Code of Conduct", men var usikker på hva de kunne forbinde det med. Noen trodde det var blitt nevnt på lederkurs for basene, men var ikke helt sikker på hva dette gikk ut på, og det ble sagt at det var blitt tatt opp på bassamlinger. Basene som hadde vært borti dette mente at de ikke var flinke nok til å videreformidle dette til resten av de ansatte. Tillitsmannen mente at dette gikk ut på at man ikke skulle etablere drift der det ikke er etisk riktig å gjøre det, at de ikke skal forpeste miljøet, dekke over ting de har gjort og at de skal stå for det de har gjort.

"Vi tar selvfølgelig hensyn til de retningslinjene og verdiene Skanska har, for det er jo arbeidsplassen vår. Vi kan ikke si at det bare er tøy. Får vi et godt rykte på oss, at vi leverer gode varer til rett tid, så får vi flere oppdrag, og det kommer oss alle til gode", sier en av fagarbeiderne.

5.3 Sikkerhet

5.3.1 Skanskas sikkerhetsstrategi

Skanskas visjon for sikkerhet: *"Å bli verdensleder innen bygg- og anleggsrelatert sikkerhetsarbeid med stadig forbedring i retning av en skadefri arbeidsplass".*

(Skanska, 2007)

I følge Skanskas Etiske Retningslinjer (Code of Conduct), skal Skanskas sikkerhetsstrategi og krav til sikkerhet bidra til å skape en forbedring av sikkerhetsarbeidet, hvor sikkerhet blir en grunnleggende verdi og ikke bare en aktivitet.

Formålet med Skanskas sikkerhetsstrategi er å oppnå visjonene om en skadefri arbeidsplass i alle markeder, og sikre at ethvert menneske som arbeider på Skanskas arbeidsplasser kommer trygt hjem etter endt arbeidsdag.

5.3.2 Sikkerhetsuka

Hvert år arrangerer Skanska sikkerhetsuka for å sette fokus på sikkerhet på arbeidsplassen. Sikkerhetsuka blir arrangert for hele Skanska AB konsernet over hele verden, og den har vært arrangert to ganger. I sikkerhetsuka deltar alle ansatte på alle nivå. *”Sikkerhetsuka går ut på at vi skal ha 0-fraværsskader, og at vi skal leve opp til dette etterpå, sier Kontorlederen som er HMS-ansvarlig på et av prosjektene. ”Det ble lagt ekstra fokus på sikkerhet denne uka gjennom utvidede HMS-kvarter, der det vi skulle fokusere på ble ekstra gjennomgått. Det ble også foretatt ekstra vernerunder på byggeplassen, og på slutten av uka hadde vi et møte med alle der vi fortalte hvordan det hadde gått. Akkurat denne uka drev vi på å la hulldekke, så da hadde vi en ekstra fokus på fallsikring”, forteller Kontorlederen.*

I denne uka er også belønningene større enn vanlig, og det gjelder kortsiktige mål for akkurat denne uka. Fredagen vanker det som regel kake til fagarbeiderne. I sikkerhetsuka blir det sendt ut ekstra materiell som alle skal bruke aktivt.

Både fagarbeidere, funksjonærene og ledelsen mente i stor grad at denne uka hadde effekt, og ikke bare var et PR-stunt. Fagarbeiderne mente at sikkerhetsuka fungerte som en påminner, slik at man får tenkt igjennom en del ting. I det daglige har man det ganske travelt, og da mener flere at det er lett å glemme seg litt. En sikkerhetsuke er en slags oppvåkning, - et spark i baken. Det ble også sagt av fagarbeiderne at sikkerhetsuka har effekt for arbeiderne fordi den øker bevisstheten rundt sikkerhet og gjør at arbeiderne blir dyktigere og dyktigere når det kommer til å ta hensyn til sikkerhet. Jeg ble fortalt av fagarbeiderne at nytt sikkerhetsutstyr blir introdusert og utprøvd denne uka. Nye hansker, vinkler med sklisikring, fallsikringer o.s.v. er eksempler som er blitt introdusert i denne uka. Skanska gir de ansatte det beste

utstyret når det gjelder sikkerhet, og det gjør at folk blir flinkere til å bruke sikkerhetsutstyret, var det flere som mente. Dersom ting er veldig tungvindt og krunglete er det kanskje mange som vil gjøre det lettvindt, og dette reduseres med at de får tipp topp utstyr.

Mange mente at man aldri kunne snakke nok om sikkerhet, spesielt blant funksjonærene, men det var også noen av fagarbeiderne som mente at det er viktig at det ikke blir for mye mas. Da kan det kanskje ha motsatt virkning.

Det ble presisert av flere at sikkerhet var noe som Skanska har sterk fokus på hele året, og at sikkerhetsuka er en slags oppstrammer. En fagarbeider sa at: ” *Sikkerhetsuka fungerer som en repetisjon. Det er slik det skal være! Nå må dere ikke sovne av! Så går det en liten stund, også kan vi sovne litt av igjen, men da er det jo tid for sikkerhetsuka igjen. Jeg tror at vi på denne måten bare blir bedre og bedre når det gjelder sikkerhet*”.

5.3.3 0-visjonen

Skanska har en visjon om null ulykker. Visjonen handler om at de etterstreber en skadefri arbeidsplass. Det skal være trygt å arbeide i Skanska. Alle prosjekter skal jevnlig gjennomføre spesifikke risikovurderinger som skal dekke alle typer risiko, identifisere forebyggende tiltak. Minimumskrav til personlig verneutstyr skal også jevnlig evalueres.

Prosjektlederen mener at de har stor fokus på 0-fraværsskader i Skanska, og at de skal ha et inkluderende arbeidsliv. Skanska er en IA- bedrift. Han mener at denne ordningen fungerer godt i dag, og på sikt mener han at dette har ført til en høyere arbeidsmoral. ” *Guttene skjerper seg og kommer på jobb, de tar ikke ut sykemeldinger uten grunn*”, sier han.

Blant fagarbeiderne er det delte meninger om IA-bedrift. Noen mener at det blir tatt veldig seriøst med å finne alternative arbeidsoppgaver dersom man skader seg på jobb, men skader man seg hjemme blir det ikke fulgt opp. Alle har sine arbeidsoppgaver, så det kan være vanskelig å finne på noe alternativt arbeid.

5.3.4 Personlig sikkerhetsinstruks (PSI)

Alle som jobber på bygget, både ansatte i Skanska og underentreprenører/ leverandører, men også andre som besøker byggeplassen skal undertegne en personlig sikkerhetsinstruks (PSI). En PSI skal underskrives for hvert prosjekt. Hovedhensikten med dette er å sikre at alle er blitt informert om Skanskas sikkerhetsinstruks, og at de har lest igjennom den. På prosjektene i distriktet jeg undersøkte er PSIen koblet opp mot et nummersystem på hjelmene til hver enkelt. På denne måten er det lett å avdekke om det er noen som ikke har undertegnet en PSI, samtidig som det fungerer som en slags mannskapsliste. Det er ingen som får lov til å bevege seg på byggeplassen uten å ha skrevet under på en PSI. I begynnelsen opplevde funksjonærene at dette var et papir som bare ble underskrevet, og at enkelte unngikk å lese den. Derfor begynte de med høytlesning på et av prosjektene. På dette prosjektet er det underskrevet til nå ca 400 sikkerhetsinstrukser, og alle har vært gjennomgått muntlig.

Det ble også fortalt at de skal innføres ID-kort på byggeplassene etter hvert. Når det kommer er usikkert, men det vil skjerpe kontrollen av de ansatte.

Samtlige av intervjuobjektene hadde signert en PSI, og de fleste mente de hadde gjennomgått den muntlig eller lest igjennom den selv.

5.3.5 Sikker jobb analyse (SJA)

En sikker jobb analyse blir foretatt i forkant av hver hendelse. Sikker jobb analyse består av tre deler, der første del er en beskrivelse av hva arbeidsoperasjonen omhandler og går ut på, den andre delen er en analyse av hvilke risikoer som er tilstedet og den tredje delen skal beskrive hvilke tiltak som skal settes i verk for å begrense risikoen. Alle som skal delta på denne operasjonen skal være med å skrive en SJA, men som regel er det prosjektingeniøren og formennene som styrer denne operasjonen. Det er viktig at alle faktorer blir tatt med. Hvis hendelsen for eksempel handler om å bruke kran for å legge elementer, skal det diskuteres hva som skal gjøres, hvordan det skal gjennomføres, hvilke risikoer dette bærer med seg, hva skjer om det er mye vind/dårlig sikt/snø, hva som skal til før man stopper operasjonen, og om alle har den nødvendige kompetansen som for eksempel anhukker - kurs. På et av prosjektene har det vært gjennomført møter hver onsdag med en oppsummering av noen av SJAene som var skrevet for å minne fagarbeiderne om det.

Regionsdirektør mener at SJA handler om at man skal være i forkant, at man skal tenke igjennom operasjonen for å forebygge uønskede hendelser.

Betongformannen mener at SJA er mye viktigere enn en RUH, fordi SJA er en risikoanalyse som gjøres i forkant. Han forteller at fagarbeiderne selv har spurt om de ikke skal ta en SJA, og da mener han at de har kommet langt med arbeidet med å integrere disse rutinene.

Generelt sett er det flere SJA- registreringer på betongsidene enn det er på tømmerne. Mange mener at årsaken til dette er at betongarbeiderne gjerne utfører mer risikofylte arbeidsoppgaver enn tømmerne. Betongarbeiderne er nesten alltid i front og har mer grovarbeid, mens tømmerne til tider jobber innendørs. Noen av tømmerne mente at det var for lite fokus på tømmerne når det gjaldt SJA, og de hadde selv vært med på tilfeller der det burde vært gjennomført en SJA. Et tilfelle ble nevnt der det skulle monteres fast noen utvendige gipsplater, og at de dermed måtte fjerne veggfestene på stillaset. Ting kan være litt uforutsette på en byggeplass, var det noen som mente. Det kan hende man i utgangspunktet bare skal hjelpe til en snartur, men så ender det med at man blir værende der i 3-4 dager. Da blir det ofte ikke gjennomført en SJA, og årsaken tror de ligger i at det ikke alltid er like godt planlagt.

Opplevelsen av SJA blant noen fagarbeidere var at det er viktig at de får en gjennomgang på hvordan ting skal gjennomføres, fordi det ikke alltid er at de tenker like mye over risikoen ved det de gjør. De mente det var veldig viktig at det ble satt av tid til slike analyser, og at det blir prioritert.

5.3.6 Rapport uønskede hendelser (RUH)

Alle som jobber for Skanska skal ha en notisblokk i lomma som inneholder en ”Rapport om uønsket hendelse og farlige forhold”, populært kalt RUH. Det var ikke mange som hadde en slik notisblokk på seg. Av de jeg intervjuet var det to stykker som hadde en RUH i lomma, men samtlige sa de hadde den lett tilgjengelig i brakkeriggen. En uønsket hendelse kan være alt fra en alvorlig ulykke til ”småting” som at noen ikke bruker vernesko eller ikke benytter synlighetsmarkert arbeidstøy. Alle ansatte skal skrive en RUH dersom de opplever en uønsket hendelse. Disse leveres inn til prosjektleder som videreformidler disse til distriktskontoret via

en kasse som henger i brakkeriggen. Alle RUHene blir registrert og alle har tilgang på dette. I distriktet jeg utførte mine undersøkelser i, hadde Skanska 500 registreringer på 200 ansatte.

Konserndirektøren forteller at RUH rapporteringen ikke bare er en rapportering av skader. Dette er en rapportering av alle hendelser som kunne medført skader. Dette er for at de skal kunne sette i gang tiltak for å forebygge og hindre at slike hendelser skjer.

Regionsdirektøren lager hvert år en HMS-plan, og da ser han etter hva det er rapportert mest på. Han mener det er viktig at de avdekker hva som er problemet før de igangsetter tiltak, og han mener at Skanska vet mye om hva som er problematisk, fordi de rapporterer veldig mye i regionen.

Blant fagarbeiderne har det vært litt skepsis i begynnelsen til RUH-rapporteringen. Noen var skeptiske til at lappene bare ble liggende i en skuff, mens andre oppfattet dette som et sladresystem. Formann på betongsiden sier at dette i dag fungerer veldig greit. Alle får tilbakemelding om hva som er registrert via HMS-tavlen som henger i brakkeriggen, og de har vært veldig bevisst på at ingen skal navngis. Det eneste de ønsker er firmanavn, slik at de kan ta det opp med underentreprenørene dersom deres ansatte ikke følger Skanska sine retningslinjer.

Det ble også nevnt at dersom det skulle skrives en RUH, så måtte det ikke være på sånn tulleting. Noen mente at det man som arbeider måtte være klar over hvilket yrke man jobbet i, og får man et lite kutt i fingeren, så er det ting man må regne med. En rift i fingeren er ting man opplever flere ganger om dagen, og da mente de at det var usaklig om de skulle skrive RUH hver eneste gang. RUH rapporteringen burde holdes på et visst nivå. Sikring av stiger har vært en gjenganger i RUH-rapporteringen, men i følge Tømmerformann er dette blitt veldig mye bedre.

”Vi er en ener i Norge når det gjelder sikkerhet. Målet er at vi skal være best i verden. Det handler om at det ikke er nok at bare vi er god, også alle andre må være god. Vi tar tak i dette, at også underleverandørene våre skal bli gode!” (Distriktssjefen, 2007)

5.3.7 Lokale tiltak for sikkerhet

Jeg spurte samtlige av fagarbeiderne punkt for punkt om dette var ting som ble gjennomført av alle til enhver tid. Samtlige svarte ja på alle følgende spørsmål:

- synlighetsmarkert arbeidstøy er obligatorisk ved jobb utendørs
- Hjelmer og vernesko skal være obligatorisk på alle prosjekter så lenge prosjektet varer.
- Der det er risiko for fallskade (2 m) skal det iverksettes tiltak som forebygger dette
- Det skal arrangeres sikkerhetskurs, allmannamøter og regelmessige sikkerhetsmøter som dekker alt personell på prosjektet.
- Alle minimumskrav til verneutstyr og sikkerhetsprosedyrer skal kunngjøres med oppslag på byggeplassen
- Skanska skal sørge for at alle underleverandører og leverandører som arbeider på prosjektet følger alle sikkerhetskrav som Skanska stiller

Det ble fortalt at besøkende fikk utlevert vester og hjelm som de må ha på seg for å bevege seg ut på byggeplassen. Det var i sjeldne tilfeller innført hjelmfritak, men det gjaldt bare når bygget var veldig tett opp mot ferdigstillelse og etter veldig strenge regler. Det eneste var at dette kunne føre til at folk glemte seg når de skulle ut. Derfor er det sjeldnere det innføres hjelmfritak. Det ble også nevnt at når det gjelder fallsikring så kan det bli oversett i liten grad i begynnelsen av et prosjekt.

Det var et bilde som ble tatt på Sentrumsgården der en mann hadde stått i høyden og skulle ta imot et hulldekke. Et hulldekke er store betongelementer som benyttes som gulv i bygget. Dette løftet de med kran, fordi de er flere tonn tunge. Mannen sto i stige opp etter en søyle, og det var mange etasjer rett ned. Han skulle styre det på plass, samtidig var det var is og snø. Det skjedde ingen ulykke, men det kunne ha hendt. Disse bildene ble sendt rett ned til Oslo der det ble skikkelig sirkus. Anleggslederen fikk skikkelig pepper og bildene ble lagt ut på nettet til Skanska slik at alle arbeiderne kunne se. *”Tilfeller kan forekomme, men det er så mange som er på høgget at det blir tatt affære med slike ting”*, forteller Distriktstillitsmannen.

I tillegg til disse lokale tiltakene blir det arrangert uanmeldte vernerunder. På hver byggeplass er det en som er verneombud. I tillegg har hvert distrikt et hovedvernombud. Det er kun

verneombudet som har anledning til å stoppe produksjonen på en byggeplass dersom han mener sikkerheten ikke blir tatt på alvor, uten at det er fare for rettslige konsekvenser. Distriktstillitsvalgt forteller meg at det er viktig at det kommer folk utenifra og tar vernerunder. Når man går på samme byggeplass er det lett å overse ting. Derfor har verneombudene snakket om at det kunne være lurt om de hadde en slags rullering for verneombudene. Alle verneombudene har gjennomført førstehjelpskurs.

Det er ingen som er feilfri, og ingen byggeplasser er 100 %, men de mener at de prøver så godt de kan.

5.3.8 ”Vi tar sikkerhet på alvor”

På alle arbeidsplasser henger det store plakater ”vi tar sikkerhet på alvor”. Dette er en kampanje som er arrangert av Entreprenørforeningen for Bygg og Anlegg(EBA). Skanska markedsfører seg med at de er en bedrift med høyt fokus på sikkerhet. Fallhøyden blir dermed større dersom en ulykke skulle være ute. Det skal synliggjøres at sikkerhet blir tatt alvorlig til Skanskas underleverandører, og det er også viktig at andre arbeidere som ikke er ansatt i Skanska forholder seg til dette.

Jeg spurte på intervjuene om ”vi tar sikkerhet på alvor” er et utsagn som Skanska kan stå for. Samtlige mente at dette var noe Skanska levde opp til, men en fagarbeider mente at dette gjaldt dersom det ikke kostet for mye. Er det veldig kostbart, kan det kanskje sees litt mellom fingrene på, mente han. En av fagarbeiderne sa: *”vi kan alltid bli bedre, men dette er det beste jeg har vært borti. Jeg slurver aldri med sikkerheten, og dette er den beste arbeidsplassen jeg har jobbet på.”* En annen fagarbeider sa at Skanska stikker hodet ekstra frem ved en slik uttalelse, for hvis det skjer noe på en byggeplass der plakatene henger, ville det hatt store konsekvenser i media. Han trodde ikke at Skanska ville deltatt på en slik kampanje dersom de ikke hadde prioritert sikkerheten. I så fall ville det vært utrolig dumt, mente han. De fleste mente at det ikke var noen som slurvet med sikkerheten, men det kan hende at noen glemmer seg bort litt innimellom. Dersom noen slurver, er det i så fall helt ubevisst.

12 april 2007 stoppet Skanska all aktivitet på Bodø Panorama. Årsaken var at de som hadde gravd ut på tomte, hadde gravd for bratt. Det skal ikke være brattere enn 45 grader. Dette

kombinert med mye nedbør, førte til stor rasfare. Dette ble fortalt av Distriktstillitsmannen som et eksempel på at Skanska tar sikkerhet på alvor.

5.3.9 Bruk av belønningssystemer

I Skanska blir det benyttet belønningssystemer på funksjonærnivå og ledelsesnivå. Dette belønningssystemet går ut på i følge Distriktssjefen fungerer dette slik at dersom de oppnår et økonomisk resultat som er over et visst beløp så får de 15 % bonus. Har man i tillegg 0-fraværsskader får man 2,5 % ekstra, og har man kunden fornøyd får man enda 2,5 %. Distriktssjefen sier at det gjøres økonomiske avveininger hele tiden, men at sikkerheten uansett ikke blir sluntret unna med.

Jeg spurte alle intervjuobjektene om bruk av belønningssystemer kunne komme i konflikt med rapporteringssystemet med tanke på at hendelser ikke ble registrert. Det var ingen verken blant fagarbeiderne eller funksjonærene som mente at det var tilfelle. Nå må det nevnes at funksjonærene er med i denne bonusordningen. De i ledelsen mente at dette helt klart var et tankekors, og at bruk av belønningssystemer kan virke mot. Samtidig er det et mål om at de skal oppnå en høy frekvens når det gjelder rapportering av hendelser. Regionsdirektøren mener at dette unngås med at de setter krav til antallet rapporteringer samtidig som det belønnes for 0-fraværssdager. Konserndirektøren mener at det er viktig at de er klar over faren, og at dette ligger i kulturen. Hun mener de må jobbe med å poengtere at de er opptatt av å ha en kultur der det er helt uakseptabelt å unngå å rapportere inn. Det har likevel vært en del diskusjoner om det er riktig eller ikke. Tillitsmannsapparatet er også en ekstra sikkerhet, og de følger med på at dette ikke skjer.

Kontorlederen som også er HMS-ansvarlig på et av prosjektene mente at belønningssystemet ikke har noen betydning i henhold til rapporteringen. Når det gjelder fraværsskader vil dette komme frem når lønnskontoen skal sende inn fraværssblanketten til trygdekontoret, mente hun.

Det var flere som nevnte at det var fokus på at fremdriften ikke skulle prioriteres fremfor sikkerheten. ”Står det et stillas som ikke er satt opp fullstendig, så går vi ikke opp i stillaset og begynner på veggen, da gjør vi heller noe annet i stedet og venter til stillaset er ferdig montert”, sier en av fagarbeiderne. En annen utfyller og sier: ”Hvis vi ser noen som ikke gjør

som de skal, så tar vi dem i nakken. De skal ikke gjøre stunts, - det kan være det siste de gjør!”

Da jeg spurte Prosjektlederen samme spørsmål fikk jeg til svar: *”Hvorfor skal man i det hele tatt bli belønnet for å ivareta sin egen arbeidsplass, det burde være helt selvfølgelig. Dette er et spørsmål vi burde tenke over, for det er opplagt at vi skal ivareta arbeidsplassen vår uavhengig om vi får belønning eller ikke.”*

Det var ingen av fagarbeiderne som hadde noen følelse av at det hadde noen innvirkning på verken sikkerhet eller rapportering at ledelsen oppnår bonus på grunnlag av resultat. En av basene sa: *”Jeg har bedre oversikt som bas enn en formann har, også er det jeg som bestiller betongen. Det er ingen som står over meg og bestemmer at vi skal ha den veggen ferdig til i morgen.”*

Det var et bilde som ble tatt på et av prosjektene der en mann hadde stått i høyden og skulle ta imot hulldekket. De drev og løftet hulldekke, og mannen sto i stige opp etter en søyle, mange etasjer rett ned. Han skulle styre det på plass, - det store betonggulvet, og det var is og snø. Disse bildene ble sendt rett ned til Oslo, og der det ble skikkelig sirkus. Anleggslederen fikk skikkelig pepper og bildene ble lagt ut på nettet til Skanska til skrekk og advarsel. Tilfeller kan forekomme, men det er så mange som er på ”høgget” at det blir tatt affære med slike ting.

5.4 Forholdet til markedet og omgivelsene

5.4.1 Seriøsitet i byggenæringen

Skanska har vært en av pådriverne i prosjektet ”seriøsitet i byggenæringen” som er et prosjekt drevet i regi av Byggenæringens Landsforening. Dette prosjektet ble påbegynt våren 2002. Et konkret resultat av dette er etableringen av StartBANK, en felles kvalifikasjonsordning for Bygg og Anleggsnæringen. Formålet med dette er å bidra til at det kun benyttes seriøse aktører i næringen, og at dette skal bidra til at alle konkurrerer på like vilkår. Prosjektet skulle samle næringen og myndighetene i et felles prosjekt for å effektivisere innsatsen mot bla. svartarbeid. Politidirektoratet, skatteetaten, arbeidstilsynet, tollvesenet, fellesforbundet og Byggenæringens landsforening har vært involverte parter i dette prosjektet.

Byggenæringen preges av at useriøse bedrifter svekker omdømmet. De useriøse bedriftene unnlater ofte å betale skatter og avgifter og bidrar ikke til fellesskapet. De tar ofte i bruk ulovlig arbeidskraft eller bryter på annen måte arbeidsmiljøloven. De useriøse bedriftene dukker gjerne opp lengst ned i kontraktshierarkiet, og arbeider systematisk basert på økonomisk kriminalitet. Det gir ulike konkurransevilkår. For å styrke renommeet til den seriøse delen av byggenæringen, er det vesentlig å begrense omfanget av useriøs aktivitet. Med seriøse bedrifter i byggenæringen menes bedrifter som følger lover og forskrifter som regulerer virksomheten, og som gjennom verdiskaping bidrar med skatter og avgifter for å styrke fellesskapet og legge grunnlag for en fortsatt velferdsstat. Arbeidet for å motvirke svart arbeid og ulovligheter i byggenæringen har hatt og vil fortsatt ha høy prioritet.

Før Skanska inngår kontrakt med en underentreprenør krever de en firmaattest som er maks 3 måneder gammel. Firmaattesten viser om kontraktsmedhjelperen er registrert i Brønnøysundsregisteret, om han er registrert i merverdiavgiftsregisteret, om han har ansvarlige personer, om han har revisor etc.

Etter oppstart av prosjektet krever Skanska jevnlig mannskapslister fra underleverandøren der både angitt nasjonalitet og arbeidsgiver bl.a. er oppgitt. Disse mannskapslistene skal avsløre svart arbeid og bruk av ulovlig utenlandsk arbeidskraft.

(Byggenæringens Landsforening, 2007)

5.4.2 StartBANK

StartBANK er et felles leverandørregister for bygg og anleggsnæringen. Den er etablert av Byggenæringens Landsforening(BNL) i tett samarbeid med offentlige myndigheter.

Skanska har vært en pådriver for å få etablert dette registeret. Årsaken til at Skanska har hatt stor interesse i dette er slik at de får kvalitetssikret sine underentreprenører.

Formålet med leverandørregisteret er å bidra til at aktørene i Bygge- og anleggsnæringen kan konkurrere på like vilkår. I tillegg vil man gjennom ordningen oppnå en effektiv og ressurs sparende informasjonsdeling av felles opplysninger.

Leverandører blir vurdert på grunnlag av på forhånd fastlagte objektive godkjenningskriterier, og dette gjør det enklere for næringens aktører å sikre at kontrakter inngås med seriøse bedrifter.

Navnet StartBANK er valgt for å uttrykke at dette er starten på en unik og meget viktig godkjenningsprosess. BANK er forkortelse for Bygg og Anleggs kvalifikasjonsordning. Oppdragsgivere vil ved inngåelse av kontrakter benytte leverandører med gyldig registreringsbevis i StartBANK. Oppdragsgiver kan ved behov stille tilleggskrav til leverandører ved utvelgelsen for ulike oppdrag. (Startbank, 2007)

5.4.3 Underentreprenører

I følge Distriktssjefen er økonomi det vesentligste når det gjelder valg av underentreprenører, men kvalitet, leveringsdyktighet, HMS og gjennomføringsdyktighet er også viktig. Skanska er alene, mener han, om å kreve at alle skal registreres i startBANK. Tidligere var kravet til underentreprenørene at de leverte inn MVA - oppgave, men den er lett å jukse på. Det var tilfeller der noen hadde halve omsetningen svart. Da kunne de vise til MVA – oppgave på resten, og legge frem at dette var den eneste omsetningen de hadde. ”*Dette er blitt mye bedre etter at startBANK kom*”, sier Distriktssjefen som mener at det er utrolig enkelt å drive ulovlig. Han er overrasket over at myndighetene gjennomfører så få kontroller og sjekker bedriftene. Derfor er han veldig glad for at Skanska har klare krav på dette området.

Det er bare underentreprenørene som Skanska stiller krav til angående startBANK. Dersom underentreprenøren selv har en underentreprenør, kan det fort bli veldig mange å forholde seg til. Skanska har en klausul i kontrakten med underentreprenørene om at de skal varsle Skanska dersom de benytter seg selv av underentreprenører.

Ifølge Konserndirektøren er det ikke alle som er like fornøyd med at de må registrere seg i startBANK. Det er ikke veldig kostnadskrevenende å registrere seg, og Skanska hjelper gjerne til med registreringen dersom det er noen som har behov for det. Likevel er det noen av samarbeidspartnerne til Skanska som synes at dette bare er tull.

Regionsdirektøren forteller at de kontraktene som Skanska skriver med sine samarbeidspartnere skal sikre at de følger de reglene som Skanska har satt. Er det brudd på

noen av disse reglene er det brudd på kontrakten. ”*Jobber de ikke ut i fra våre etiske retningslinjer, så hiver vi dem ut*”, sier han.

I distriktet hvor jeg utførte mine undersøkelser er det en del underentreprenører som benytter seg av arbeidskraft fra Sverige, og Skanska kontrollerer jevnlig at dette er lovlig arbeidskraft, i følge Prosjektlederen. Han har et inntrykk av at det er store forskjeller mellom nord og sør fordi forholdene i Nord- Norge er så mye mindre, og dermed lettere å kontrollere. Dilemmaet i Nord vil vel kanskje være at dersom de bryter med kontrakten med en underentreprenør, så finnes det ingen til lå utføre jobben. I sør er kanskje utfordringen større å kontrollere, men dersom man skulle ønske å kvitte seg med noen, så er det lettere å finne nye aktører som kan utføre arbeidsoperasjonene.

Mens jeg sitter i intervju med Distriktssjefen ringer telefonen. Det er hovedtillitsvalgt i Norge som ringer. Han har hørt rykter om at det er en underentreprenør som behandler sine ansatte dårlig, at de bla ikke får lønn. Hovedtillitsvalgt ringer Distriktssjefen for å be han ta tak i dette. De må få alle fakta på bordet, og de må vite sikkert før de eventuelt sier opp avtalen med underentreprenøren. Det ligger en privatrettslig avtale til grunn, så de kan ikke si opp avtalen helt uten videre. I akkurat dette distriktet er det også et spesielt problem som må tas hensyn til, de vet ikke om de har noen andre som kan utføre jobben for dem.

I følge funksjonærene er det spesielt fokus på svart arbeid og ulovlig utenlandsk arbeidskraft som gjelder underentreprenører. Når det gjelder utenlandsk arbeidskraft forteller Kontorlederen at alle må sende inn et skjema som heter ”RF1198” til sentralskattekontoret for registrering. ”*Får vi ikke disse skjemaene innlevert, slipper de ikke inn på byggeplassen, eller så betaler vi ikke regningen. Da kommer skjemaene fort!*”, sier hun. Når Skanska får inn disse skjemaene sender de kopi til sentralskattekontoret for å sjekke at de er registrert. I tillegg krever Skanska en kopi av ansettelsesavtalen for å sjekke at underentreprenørens ansatte har tilfredsstillende arbeidsvilkår. Dette arbeidet er en del av Kontorlederens ansvarsområder.

Distriktstillitsvalgt får tilgang på papirer og sjekker at de ansatte hos underentreprenørene arbeider under aksepterte forhold. Distriktstillitsvalgt har selv sendt hjem tre arbeidere fra en underentreprenør som var svenske som hadde for dårlig lønn og for lange arbeidsdager. Han mener at i utgangspunktet så kontrollerer Skanska underentreprenørene selv, men de blir ofte lurt. Det er lettere for de som jobber tettere sammen med dem å avsløre dersom noe er som

det ikke skal. Når det gjelder innleiing av arbeidskraft benytter Skanska Adecco, Manpower og Bjørn Hansen. Disse har tariffavtale og er seriøse med sine arbeidere.

Blant fagarbeiderne og funksjonærene var det et fåtall som kjente til startBANK. Noen av fagarbeiderne mente at det er sånn tidspress i byggebransjen for tiden, og at det er vanskelig å få tak i folk. Derfor må de bare ta de dem får.

De fleste fagarbeiderne var av den oppfatningen at Skanska har god kontroll når det gjelder sine underentreprenører. Det ble også nevnt av flere at de kunne ønske at Skanska stilte strengere krav til at arbeiderne kunne snakke norsk, eller i det minste engelsk. De mente at når de utenlandske arbeiderne verken kunne engelsk eller norsk, så ble det umulig å kommunisere. Dette mente de gikk ut over både effektiviteten og ikke minst sikkerheten.

5.4.4 Lokale leverandører

I Skanska har de en del "røde avtaler", det vi si at de har noen avtaler med entreprenører og leverandører som de er nødt å forholde seg til. Årsaken til dette er fordi det er avtaler som er forhandlet frem på sentralt hold. Alle store jobber skal ut på anbud dersom det ikke er bundet av "røde avtaler", så da er det pris som avgjør valg av underentreprenør. Noen ganger er de nødt å velge den entreprenøren som har kortest gjennomføringstid på grunn av tidspress fra byggherren. "Småjobber" bruker de gjerne lokale entreprenører og leverandører.

De fleste fagarbeiderne tror at Skanskas valg av leverandører kun avhenger av pris.

5.4.5 Lokalmiljøet

I distriktet der jeg gjennomførte mine empiriske undersøkelser, er prosjektene til Skanska i stor nærhet til beboere og butikker som må tas hensyn til. Det er blitt benyttet rystelsesmålere for å kontrollere at det ikke blir for store rystelser når de sprenger i tomte, og hver gang de skal sprengre, sender de ut varsel til alle naboene. Et av prosjektene må ta ekstra hensyn til beboere på et av byens hoteller som ligger rett ved byggeplassen. Der ligger gjerne folk og sover. Dette hensynet er blitt tatt gjennom at de har fått levert betong innenfor visse tider på døgnet, og dersom de venter noen store leveranser, så ringer de og varsler i god tid.

Det var ingen som visste om Skanska hadde noen måter å støtte lokalmiljøet på, for eksempel gjennom sponsing. Det var en som nevnte at han trodde at Skanska sponset Bodø/Glimt.

5.4.6 Kunden

Skanska er opptatt av at det skal være ærlighet mellom Skanska og byggherren. Det er prosjektlederen som jobber opp mot byggherren, mens anleggslederen jobber mer i forbindelse med driften av bygget. Etter at bygg blir overlevert, gjennomfører de alltid ettårsbefaring.

Regionsdirektøren forteller at det har vært mye blest i mediene om kjøp og re-salg av leiligheter. Dette har vært tilfelle på et av prosjektene som bygger leilighetskomplekser, at noen kjøper flere leiligheter når de blir lagt ut for salg, for så å selge de videre til høyere pris. Dette er en måte å få boligprisene opp, og boligspekulanter har tjent gode penger på dette. *”Når det gjelder våre ansatte, så sitter de på en spisskompetanse, og dersom en av de ansatte skulle kjøpe seg inn på prosjektet så måtte det være fordi de skulle bo der selv. Hvis ikke hadde det blitt blanding av kortene. Jeg mener at det er viktig at i utgangspunktet så sier vi et klart nei, de må ha en veldig god begrunnelse for å få kjøpe seg inn på prosjektet”,* sier Regionsdirektøren.

Det er for tiden høyt arbeids- og tidspress i byggebransjen. Det er mye jobb, men kanskje ikke like lett å få tak i kvalifiserte folk til å utføre jobbene, mener en av formennene. Han mener at det er vanskelig å få synliggjort for kunden at ting kan ta litt tid, og at det er viktig at de fokuserer på at ting blir gjort ordentlig og etter HMS reglene. Han sier kunden tror ting som kanskje tar 6 uker, skal bli unnagjort på 6 dager. Det er kostbare ting som blir produsert, så han har forståelsen av at kundene er engasjerte og stiller krav. Samtidig synes han at det er synd at anleggsbransjen fokuseres så negativt i mediene. Han mener at anleggsbransjen blir fremstilt som en slags cowboykultur.

5.5 Ansatte

5.5.1 Motivasjon skaper trivsel

Distriktssjefen er veldig opptatt av at Skanska skal sikre et godt arbeidsmiljø for de ansatte. Skanska arrangerer mye sosialt for de ansatte, deriblant julebord og julelunch, barnas dag, bowling en gang i måneden, personal- og byggefester. Dette er ikke et mål på om de ansatte har det bra eller ikke, mener Distriktssjefen. Dette er ting som må komme i tillegg til at de trives på jobb. *”Er det helt forferdelig på jobb, og man ikke har det bra, da vil enten ingen komme på jobb, eller så vil det ikke bli noe trivelig. De sosiale arrangementene må komme i tillegg til at de ansatte trives. For å få det faglige bra er det viktig at jeg og ledelsen er opptatt av å behandle mennesker bra, og at vi prøver å formidle dette videre. Skanska passer på å ha ledere som er veldig opptatt av akkurat dette”*, sier Distriktssjefen.

De fleste mente at Skanska fremmet et godt arbeidsmiljø igjennom en god dialog mellom alle nivåer i organisasjonen, HMS og sosiale arrangementer. En motivasjonsfaktor som benyttes på prosjektene er at de har forskjellige milepæler. Når de har for eksempel har lagt x antall vegger, så er det kake til alle mann, eller så arrangeres det en byggefest. *”Man går ut etter milepæler på prosjektene og feirer med øl og GO-cart. Dette øker samholdet og fjerner skillet mellom de ute og de inne, samtidig så føler man at man blir litt verdsatt”*, sier en av fagarbeiderne. Med ”de inne” mener han fagarbeiderne, og med ”de ute” mener han funksjonærene. I byggebransjen er det også en tradisjon om at når taket er kommet på bygget, så skal byggherren arrangere fest til alle arbeiderne. Blir det ikke fest, henger de en stråmann i krana på byggeplassen. Blir det arrangert kranselagsfest, så henger arbeiderne en krans i mønekammen på bygget. Funksjonærene er spredt utover på de forskjellige prosjektene, så for å få til bedre samhold mellom funksjonærene har de vafler og felles lunch hver fredag på distriktskontoret med vinlotteri.

Trivsel er en del av Skanskas verdigrunnlag og er under sterk fokus.

5.5.2 Forholdet til ledelsen

Samtlige fagarbeidere mente at forholdet til ledelsen var veldig bra. Dialogen både oppover og nedover i organisasjonen, mente de fleste fungerte veldig godt. Lederne ble beskrevet som

folkelige, medmenneskelige og jordnære. Mange fortalte at de gjerne var på hils med de fleste lederne, og at de gjerne kunne stoppe og slå av en prat dersom de støtte på hverandre. Det var noen som syntes ledelsen var lite synlig, og kunne ønske de kom oftere innom selve byggeplassen, - ikke bare kontoret på byggeplassen. De fleste fortalte at de opplevde at ledelsen hadde et veldig fokus på at de ansatte skulle ha det bra, og at de ble inkludert i de tingene som skjer. En av fagarbeiderne ønsket virkelig å rose Distriktsledelsen for at de virkelig ikke har en sånn "her kommer jeg" atferd. *"De er ikke redd for å løfte noen planker, for å si det sånn"*, sier han.

Fagarbeiderne som hadde en del fartstid i Skanska, og som har deltatt på overgangene i selskapet fra både de var Furuholmen og Selmer, mente at ledelsen har gjennomgått store forandringer. *"Før i tiden var det veldig klasseskille mellom ledelsen og de ansatte, men slik er det ikke nå, nå er alle mer på lik linje"*, sier en av fagarbeiderne.

5.5.3 Fagarbeidernes opplevelse av arbeidsmiljøet

Jeg fikk en fin beskrivelse fra en av fagarbeiderne når jeg spurte dem hvilken måte Skanska sikrer et godt arbeidsmiljø: *"Skanska er veldig redd for sine ansatte, og tar derfor godt vare på dem. Man kan se seriøsiteten til en bedrift ut i fra hvor stor administrasjonen deres er, for administrasjonen koster virkelig penger. I Skanska har de en veldig stor administrasjon sammenlignet med andre firma, og hvis man ser administrasjonen i Oslo så er det overraskende mange som er ansatt for å jobbe med akkurat det å sikre arbeidsforholdene til de ansatte. De har egne folk som jobber med pensjon, forsikring, miljø og HMS. De har egne fysioterapeuter, leger, sykepleiere osv. Når det gjelder stor administrasjon, så ser man også det på hvert enkelt prosjekt. Skanska har mange funksjonærer"*.

Da jeg spurte fagarbeiderne om de kunne beskrive arbeidsmiljøet i Skanska, var det omtrent bare positive adjektiv. Arbeidsmiljøet ble beskrevet som godt, fylt med masse humor, ingen mobbing, åpent og rett frem, minimalt med konflikter og sosialt.

Mange mente at de hadde et litt røft miljø, men at det var slik de ville ha det. De fleste syntes det var veldig greit at man kunne være ærlig og "blåse ut", også var man ferdig med det etterpå. I Skanska er det ca 97 % menn blant fagarbeiderne noe som kanskje kan føre til litt barskt miljø. Likevel mente de at det var å foretrekke. De mente det kunne bli for mye

baksnakking og intriger dersom de hadde jobbet på en arbeidsplass med mange kvinner. Det ble nevnt at enkelte lærlinger og nyansatte kanskje syntes det ble litt for tøft miljø. *”Hvis de ikke tåler det, så burde de kanskje tenkt et annet yrkesvalg”*, sier en av fagarbeiderne som mener at Skanska har et eventyrlig, fantastisk miljø.

Det var flere som mente at arbeidsmiljø også handlet om å ha gode arbeidsklær, rene og pene spiserom, godt arbeidsverktøy og brakkerigg. Alle som nevnte dette mente at disse forholdene var tilfredsstillende.

En av fagarbeiderne sa: *”Punkt èn, så er vi her for å tjene penger, og for å tjene penger må vi jobbe fort og god. Da må det være et godt arbeidsmiljø, og trivselen er alfa omega”*.

5.5.4 Funksjonærenes opplevelse av arbeidsmiljøet

Funksjonærene mente at dialogen mellom alle nivåer i Skanska fungerte bra. En mente at han som formann var avhengig av å ha guttene med seg, samtidig som han måtte tenke økonomi. Da var han avhengig av en god kommunikasjon begge veier i systemet. I forhold til fagarbeiderne mente de at det var gjennom allmannamøter og tillitsmannsapparatet den viktigste informasjonsflyten går igjennom.

Sagt av en av fagarbeiderne om ledelsen: *”Vi klarer oss uten dem, men de klarer seg ikke uten oss, bruker vi å spøke med”*.

5.5.5 Velferd

Alle fedre har lovpålagt fødselspermisjon uten lønn 14 dager etter fødselen

Jf. Arbeidsmiljøloven. Denne permisjonen er av Skanska lønnet. I tillegg fører Skanska lønnet velferdspermisjon i enkelte tilfeller. (Skanska, 2007)

Skanska dekker ca 1800kr per år dersom de ansatte trener på et helsestudio. (Skanska, 2007)

5.5.6 Jubileum - og oppmerksomhetsgaver

Skanska gir jubileums- og oppmerksomhetsgaver til sine ansatte. Når de ansatte fyller 50 og 60 år får de en blomsterhilsen fra bedriften. Etter 25 års ansettelse får vedkommende et gullur med inskripsjon, ved 30 års ansettelse utdeles Norges Vel's Medalje for Lang og Tro Tjeneste og mansjettknapper i gull, ved 40 års ansettelse gis det en gave for inntil 8000 kr, og etter 50 års ansettelse vil Skanska søke om Kongens fortjenestemedalje. Det vil også bli gitt en gave på inntil 8000kr. (Personalhåndbok Skanska, 2006)

En av fagarbeiderne fortalte om sin opplevelse av å få gullklokka og Norges Vel's Medalje, han fortalte: *”Gullklokka i Skanska er egentlig helt unik, måten det blir gjort på. Når man får gullklokka får man dekt reise, opphold og kost for to stykker til Oslo. Klokka blir utdelt av de øverste lederne. Det er ikke alle firmaene som gjør dette. Noen deler den bare ut på et julebord. Man blir virkelig satt pris på, hver enkelt når det blir gjort på denne måten, samtidig så er det litt ekstra stas å få møte de øverste lederne i firmaet”.*

5.5.7 Kartlegging av trivsel

Ifølge Distriktssjefen blir trivselen i Skanska målt ved en PULS -undersøkelse. Dette er et spørreskjema med spørsmål angående hvordan trivselen blant de ansatte er. Denne undersøkelsen er ikke gjennomført i det distriktet jeg foretok mine undersøkelser enda, men utføres i mange andre distrikter i Skanska. Han fortalte også at alle funksjonærer er pålagt å svare på en obligatorisk undersøkelse om blant annet forholdet til distriktsledelsen. Alle funksjonærer får delta på en medarbeidersamtale med Distriktssjefen. Han har ikke gjennomført noen siden han ble Distriktssjef, men har planer om å gjøre det etter hvert. Det føres ikke medarbeidersamtaler for fagarbeiderne. Det er forskjellige meninger blant funksjonærene om dette burde gjøres.

De fleste jeg intervjuet mente at det kanskje ikke var nødvendig med slike medarbeidersamtaler, fordi basene er en del av fagarbeiderne, og er på den måten arbeidende ledere. Basene får tilbakemelding hver dag i fra de ansatte og har daglig kontakt med formennene. Formennene jobber sammen med prosjektleder og anleggsleder som ofte er innom distriktskontoret. I tillegg er distriktssjefen ofte innom byggeplassene. De fleste mente at på denne måten var det god flyt i tilbakemeldinger både oppover og nedover i

organisasjonen. Det var også mange som mente at de hadde et tillitsmannsapparat som fanget opp dersom det var noe, og at de talte arbeidernes sak.

Distriktssjefen sier at de arrangerer allmøter to ganger i året. På disse allmøtene gjennomgår de HMS, hendelser som har hendt, verdigrunnet, informerer om økonomien og diverse. Han mener at dette på mange måter blir en slags enveiskommunikasjon. Derfor vurderer han om det hadde vært hensiktsmessig i stedet for å innføre medarbeidersamtaler for fagarbeiderne, at han drar ut på prosjektene og prøver å få til en mer toveiskommunikasjon der fagarbeiderne er litt mer på hjemmebane. På denne måten ønsker han å oppnå en dialog med de ansatte. Han forteller at dette er blitt gjennomført bl.a. i Tromsø, og de skal ta det opp på Distriktstillitsvalgtsutvalget om dette er noe de skal gjennomføre i dette distriktet også.

Hver 6 uke er alle prosjektledere pliktig til å arrangere et prosjektmøte, populært kalt allmannamøter, med alle ansatte på prosjektet. På et av prosjektene blir disse møtene arrangert en gang i måneden.

5.5.8 Lærlinger

Når det gjelder lærlinger i Skanska har de en fadderordning. Alle lærlinger skal ha en tilsynsfører som skal følge dem opp. Lærlinger er fremtidens arbeidskraft, og må dermed tas vare på. Denne tilsynsføreren skal være en fagarbeider med erfaring. Noen av fagarbeiderne mente at det var viktig at tilsynsføreren i tillegg ikke var bas, for som bas har man i utgangspunktet så mye å holde oversikt over at man ikke har tid til å ta seg av lærlingene. *”Skulle man bli litt stressede og grinete, så er det ikke så lett for en lærling på 17 år å komme tilbake neste dag og spørre om hjelp”*, sier en av fagarbeiderne. Det ble fortalt av funksjonærene at det er blitt bestemt at ingen baser skal være fadder, det er en vanlig fagarbeider som skal være det.

Noen mente at når det gjaldt lærlinger og skoleelever på utplassering virket det ofte som om de bare ”datt inn” på byggeplassen. De mener at kommunikasjonen og planleggingen på dette området til tider er for dårlig. Andre mente at det var en sterk fokus på ivaretagelsen av lærlingene, og at de nærmest hadde fått pålegg om å ”stryke dem på ryggen”. Det ble også presisert at det var viktig at lærlingene fikk opplæring i det sosiale så vel som det faglige.

Kontorlederen fortalte at de kanskje kunne fulgt lærlingene bedre opp, men at de hadde økt fokus på dem. Det har blant annet blitt tatt opp om lærlingene skal få delta på basmøtene. Ellers forteller hun at lærlingene har en perm de skal følge opp og skrive i hver dag, men hun er usikker om det blir fulgt opp.

Jeg intervjuet en som var lærling på tømmer. Han var veldig fornøyd med den oppfølgingen han har fått.

Noen av fagarbeiderne mente at det var viktig at man var klar over at det ikke er alle som passer inn i et slikt yrke. *”Det er hardt fysisk, og ikke alle som har helse til det. Det er også enkelte som ikke duger til slike arbeidsoppgaver. Da er det viktig at de ikke bare blir sparket ut, men at man hjelper dem med å finne det rette. Hvis man kaster dem rett ut, er det lett at de havner mellom to stoler. Vi i Skanska er flinke til å ivareta folk på den måten”*, mener en av de fagarbeiderne.

5.5.9 Lønningssystemet

Fagarbeiderne i Skanska har en fast timelønn. Derfor har de tidligere vært omtalt som ”timelønnede”. I tillegg til denne timelønningen kan de få et akkordtillegg som måles etter prestasjon. Vanligvis ligger betongarbeiderne høyere enn de som jobber på tømmer. Funksjonærene og ledelsen lønnes etter fastlønn, men har i tillegg bonusavtaler (tidligere nevnt i avsnittet om belønningssystemer kan gå på bekostning av for eksempel sikkerhet, Kap. 5.3.9).

Responsen rundt dette spørsmålet var overraskende. På ledelsesnivå inkludert funksjonærene var de fleste av den oppfatning at akkordsystemet var gammeldags, lite rettferdig og tungvindt. Det var også noen som mente at det ble brukt alt for mye tid på å diskutere betaling. En av formennene mente at det antagelig ikke ble bedre om de avskaffet det, men det ville bli roligere. Flere trodde også at sånn systemet fungerer i dag, ikke bare avhenger av hvor flinke de er til å jobbe. Det har mye å si hvem som er bas, hvor flink basen er til å delegere og hvilket bygg de skal bygge. Prosjektlederen sier at: *”De i ledelsen mener at dersom en tar bort akkordlønningene, så vil produktiviteten gå ned. Det vil jo si det samme som om vi med fastlønn ikke arbeider. Noe i akkordsystemet bør i alle fall forandres på”*.

Mange mente at akkordsystemet var en motivasjonsfaktor når det gikk bra, og motsatt når det ikke gikk fullt så bra. Derfor vil sannsynligvis ikke produktiviteten gå ned dersom de avskaffet dette lønssystemet, mente de. Det ble også fortalt av en formann at fastlønn hadde vært utprøvd i noen tilfeller der bygget hadde vært av en slik art at det har vært vanskelig å måle akkord. Det viser seg at folk stiller opp og gjør jobben sin likevel.

Kontorlederen er av den oppfatning av at fagarbeiderne vil ha akkordlønn, men sier at akkorden på prosjektet hun jobber på har vært utrolig bra. *”Det er veldig tidkrevende å føre lønningene, men det er jo en del av jobben min. Det kan godt hende at gutta ville sagt noe annet dersom akkorden gikk veldig dårlig”*, sier hun.

Det er det tilfeldig oppsatte arbeidslaget som skal velge hvem de vil ha til bas, og noen av basene mener at de tror at arbeiderne føler at basene er på deres lag. Basene har de samme arbeidsbetingelsene som resten av fagarbeiderne, så når de forhandler lønn med ledelsen, så forhandler de også på vegne av seg selv. Alle var enige om at hvem som ble bas hadde stor betydning. Noen mente også at det egentlig var basene som styrte selve arbeidsplassen og de som er bindeleddet mellom de som jobber ute på anleggsplassen og de som jobber i administrasjonen inne. *”En formann jobber mest inne med tegningene. En bas er ute med gutta, men må konferere med formannen i henhold til tegningene”*, forteller en fagarbeider.

De fleste fagarbeiderne mente at det var helt greit å bli lønnet etter prestasjon, og mente at det i utgangspunktet var rettferdig. *”Selv om noen på en annen byggeplass har høyere akkord enn oss, så blir jeg ikke misunnelig. Det må gå på prestasjon. Da må vi heller se på hva vi har gjort galt”*, sier en av fagarbeiderne.

De som mente at akkordlønning var rettferdig, mente samtidig at systemet kunne være litt ”tungrodd”, og at det kunne føre til urettferdighet. Systemet fungerer slik at det er mange faktorer som påvirker hvor høyt akkorden kommer. Det som har betydning er hvem som blir bas, hvor flinke basene er til å delegere arbeidsoppgaver samtidig som han er god å diskutere lønn, hvilket bygg som skal settes opp og hvilke timer som blir tatt med på akkorden. *”Noen ganger må vi jobbe mye uten at vi oppnår noe høy akkord, mens andre ganger blir akkorden høy uansett. Det er utrolig tilfeldig hvordan akkorden blir fastsatt”*, sier en av fagarbeiderne.

Akkordsystemet fører til mange diskusjoner. Noen mente at det var bra fordi det skaper et engasjement rundt jobben, mens noen mente det førte til en del frustrasjon. Det var også noen som var av den oppfatning av at akkordlønning førte til at de skjerpet seg litt, at de ble motiverte til å gjøre en god og effektiv jobb. Et par av arbeiderne mente at akkordlønning førte til at de i noen tilfeller gjorde jobben litt for raskt, og at kvaliteten ikke ble helt tilfredsstillende. Akkordssystemet er også vanskelig å forstå, mente noen.

Dersom de skulle fått fastlønn i stedet for akkordlønning, ville de ha en ordning slik at de kunne forhandle seg frem til en fastlønn per prosjekt. Det ble også understreket av flere, at dersom det var aktuelt å innføre fastlønn, så måtte det være fagforeningen og ikke firmaet alene som utformet rammene rundt det.

De som jobber med forskaling og jernbinding tilhører betongakkorden. Betongakkorden ligger som regel en del høyere enn tømmerakkorden. Jeg spurte om dette var rettferdig. Samtlige mente ja, både funksjonærene og fagarbeiderne inkl de som selv tilhørte tømmerakkorden. De mente at å jobbe på betongen som regel er mer grovarbeid. Betongarbeiderne er alltid i front, jobber mye ute og tar del i mer risikofylte oppgaver. I tillegg så er det oftere et større tidspress på betongsiden. Har de påbegynt en vegg og betongbilen står og venter, er de nødt å gjøre det ferdig den dagen, uansett om det blir overtid eller ikke. Tømmerne kan fortsette dagen etter der de slapp. Noen mente at det var en del tidspress på tømmerensiden også. Dersom betongarbeiderne blir forsinket, er det tømmerarbeiderne som må ta igjen forsinkelsen. Ferdigstillelsesdagen er fastlåst uansett.

5.5.10 Tillitsmannsapparatet

Samarbeidet mellom de tillitsvalgte og bedriftens representanter bygger på bestemmelsene i Hovedavtalen, mellom LO og NHO. (Skanska, 2007)

Det blir valgt en plasstillitsvalgt på den enkelte bygge- og anleggsplass. Den plasstillitsvalgte skal fungere som de ansattes kontaktperson ovenfor anleggsledelsen. I hovedsak skal man søke å finne løsninger på spørsmål og saker uten at andre instanser bringes inn. Det er et mål om at alle saker så langt det er mulig, skal løses på lavest mulig plan i bedriften, dvs. på den enkelte arbeidsplass.

De plasstillitsvalgte har et ansvar for å opprettholde et godt samarbeid på arbeidsplassen. Han skal også ta seg av og finne løsninger på klagemål, problemer og spørsmål som den enkelte arbeidstaker tar opp med anleggsledelsen. Videre har plasstillitsvalgt et ansvar om å påse at tariffavtaler, arbeids- og ordensregler, sikkerhetsinstruksjoner og arbeidsmiljøloven blir fulgt. Spesielt i arbeidet med nyansatte, lærlinger, akkorder og avtaler om arbeidstidsordninger skal plasstillitsvalgt bistå. Aktuell informasjon gitt av anleggslederene til arbeidstakerne på arbeidsplassen skal plasstillitsvalgt ha oversikt over at alle har fått tilgang til.

Valg av tillitsvalgt gjelder for et år og tillitsvalgte velges blant anerkjent dyktig arbeidstaker med erfaring og innsikt i bedriftens arbeidsforhold.

5.5.11 Verneombud/ hovedverneombud

I Skanska skal verneombudene ivareta de ansattes interesser i saker som angår arbeidsmiljø og sikkerhet. De skal også være pådrivere for bedre HMS arbeid og aktiv oppfølging av vedtatte HMS tiltak.

Det skal velges eller utpekes verneombud for alle prosjekter i tråd med bestemmelsene i Arbeidsmiljøloven. På større prosjekter med flere verneombud skal det velges et hovedvernombud. I tillegg til dette har Skanska et distriktsverneombud i alle byggedistrikter.

I Skanska er det et krav om at HMS arbeidet på det enkelte prosjekt skal følges opp gjennom regelmessige vernerunder minimum hver 14 dag. I tillegg gjennomføres det av ledelsen og hovedvernombudet uanmeldte vernerunder for å kontrollere at sikkerheten ivaretas på en tilfredsstillende måte.

5.6 Holdninger/etikk

5.6.1 Holdninger blant de ansatte

Overskuddsmateriell har arbeiderne mulighet til å ta med seg hjem hvis de spør, og det ikke er bruk for det. Det ble også i noen tilfeller gitt bort dersom det er noen som ønsker det.

Hovedsakelig består overskuddsmaterialer av kapp. Særlig ved opprydding på slutten av et

prosjekt kan det være en del å ta med seg hjem forteller en av fagarbeiderne. ”Når alternativet er å kaste det, får vi ta det med oss hjem”, sier han. Dette er også en måte å redusere avfallet til Skanska. Det koster å levere avfall, så når arbeiderne har muligheten til å ta noe av dette avfallet med seg hjem, reduserer det kostnadene til Skanska. ’

En av funksjonærene forteller at han oppfordrer de ansatte til å ta med seg kapp hjem. Han har kjøpt inn vedsekker på firmaets regning, og i perioder der det har vært veldig mye kapp, har arbeiderne fått satt av litt tid til å pakke det i sekker. Han mener at dette i tillegg til å være kostnadsbesparende for Skanska, sparer miljøet.

En annen av funksjonærene forteller at de veldig bevisst forøker å unngå at de ender opp med mye overskuddsmaterialer. Det er dyrt å kjøpe inn for mye, og det er dyrt å bli kvitt det. Han mener at de er veldig opptatt av å bestille rett mengde, men trematerialer og forskalinger de ikke kan bruke står fagarbeiderne fritt til å ta med seg. Han forteller også at det er slutt på at vanlige folk kan komme og hente overskuddsmaterialer. Årsaken til dette er på grunn av sikkerhet. De kan ikke la fremmede gå rundt på byggeplassen.

Det var ingen som hadde vært borti noe svart salg fra anleggene. Det var en formann som fortalte at det hadde vært anledning til at kappet ble solgt for en billig penge av fagarbeiderne til utenforstående, og at de hadde kjøpt kake til alle for pengene. Dette var blitt holdt unna firmaet og arrangert av fagarbeiderne, så han mente at det ikke kunne defineres som svart salg.

Når det gjelder svart arbeid i anleggsbransjen er mytene mange. Hvor ærlige arbeiderne var rundt dette spørsmålet kunne sikkert vært varierende i henhold til disse mytene. Skanska har en nulltoleranse når det gjelder svart arbeid, og blir man avslørt i svart arbeid får man sparken på stedet. Skanska har også kjørt mange kampanjer og har mye materiell angående temaet tilgjengelig på alle prosjektene.

De fleste mente at svart arbeid er noe som forekommer i et lite omfang. Det er gode muligheter til å tjene gode overtidspenger på jobb pga veldig korte byggetider, så det er ikke like attraktivt som det en gang var. I tillegg gir Skanska gratis overtidsmat til arbeiderne som jobber overtid. Mange mente at det var tungvint å jobbe svart. På jobb har man alt man

trenger både av klær og utstyr. De som var ansvarlig for verktøyet mente at dersom det hadde forekommet mye svartarbeid, så ville det vært mye mer mas angående lån av bedriftens utstyr.

Det eneste arbeidet som ble nevnt at de utførte utenom arbeidsplassen var vennetjenester og arbeid for seg selv. I disse tilfellene får de anledning til å benytte bedriftens utstyr. Det ble fortalt at de ikke mottok betaling for disse vennetjenestene, at det enten var bytting av tjenester eller at de kanskje fikk en flaske Cognac for arbeidet. Det var ingen som karakteriserte dette som svart arbeid, men noen var usikre på hvor grensen egentlig gikk, og hva som skjedde om de fikk betaling likevel. Dersom det ble mottatt penger for slikt arbeid og det ble gjort redelig i form av at de skattet av det, så ville det dukke opp en ny problemstilling. Da ville fagarbeideren på en måte stille seg som en konkurrent til Skanska.

Det ble fortalt at alle arbeiderne i Skanska har anledning å kjøpe materiell til personlig bruk for samme betingelser som Skanska har.

Funksjonærene hadde ikke inntrykk av at det ble utført svart arbeid i noe særlig omfang, og de mente at dersom det var tilfelle, så ble de neppe informert om det.

Alle jeg intervjuet var overbevist om at Skanska selv ikke drev noen form for svart arbeid i noen tilfeller. Dersom det var snakk om svart arbeid, var det i forhold til hva arbeiderne gjorde på fritiden.

5.6.2 Policy for gaver og reiser

Skanska jobber aktivt for å motarbeide korrupsjon og har iverksatt en rekke tiltak for å forhindre at Skanska drar fordeler som kan hindre konkurransen i markedet. Det heter i Skanskas ”policy for gaver og reiser” at: ” *Ingen må foreta handlinger eller motta personlige fordeler som kan bringe dem i et forhold til selskapets kunder, leverandører, eiere eller av andre av selskapets forbindelser, som kan hindre objektiv opptreden.*” Skanska ønsker en åpenhet når det gjelder gaver og reiser, og de etiske dilemmaer skal tas opp med nærmeste overordnet. (Skanska, 2007)

5.7 Miljø

De fleste jeg snakket med trodde jeg mente arbeidsmiljø når jeg spurte på hvilken måte Skanska ivaretar miljøet på. Distriktssjefen mener at når det kommer til HMS, så har Skanska enorm fokus, men når det gjelder miljø er det veldig mye mindre. Han mener at det er viktig at man tenker over hva man gjør, og det de kjører i det daglige er kildesortering. *”Det er også et morsomt miljøtiltak, med tanke på at det også er kostnadsbesparende”*, sier han.

5.7.1 Økonomi og miljø

Distriktssjefen nevner kildesortering som eksempel på god økonomi og godt miljøtiltak. Han mener at man kan ikke sette i gang en masse miljøtiltak langt ut over det myndighetene krever og tape enorme penger på det. Han mener at kombinasjonen er viktig.

”Enhver bedrift er nødt til å tjene penger, økonomi er jo fundamentet og grunnlaget for eksistens i markedet, men så gjør man en del etiske avveininger i tillegg. Det er mange motivasjoner, det ene er at man vil tjene penger på det, men det skal være god reklame også, både for å tiltrekke seg kunder, men også for å tiltrekke seg ansatte. Har man en masse flotte mål uten at man faktisk gjør noe, så vil man før eller siden bli avslørt ”, sier Distriktssjefen.

5.7.2 Kildesortering

Kildesortering ble nevnt av samtlige som et daglig miljøtiltak. Det er en sterk fokus på sortering. De fleste mente at dette gikk automatisk og var helt selvfølgelig, men at det var mest økonomisk motivert. Det var også noen som mente at det var viktig at også underentreprenørene fulgte dette opp, og at søppelposer og containere var tilgjengelig til enhver tid dersom dette skulle fungere optimalt.

5.7.3 Materialvalg

Når det gjelder valg av materialer forteller Prosjektlederen at de er veldig oppmerksomme på utrydningstruende tresorter. De sier i fra hvis det er noen som ønsker slikt materiale og gjør kunden oppmerksomme på konsekvensene av å benytte dette materialet, at de ikke ønsker å

levere, og de foreslår alternativer i stedet. Vanligvis går kundene med på dette helt problemfritt forteller Prosjektlederen.

5.7.4 Miljøbevissthet

Funksjonærene mente at det de godt kunne ha blitt mer miljøbevisst, men noen av meningene var at det var lettere å igangsette tiltak om det hadde blitt påtvunget fra høyere hold. En av formennene fortalte at det er mye fokus på miljø i oppstartfasen av et prosjekt. Blant annet er det fokus på hvordan man skal handle dersom det oppstår miljøgifter på byggeplassen. Det hendte på et av prosjektene i dette distriktet. Miljøgiftene måtte transporteres bort til et sikkert depot. Det var mye mediedekning rundt saken og byggestarten ble utsatt. Denne saken ble tatt opp av flere under intervjuene. Alle mente at denne saken var blitt håndtert av Skanska helt etter lover og regler, og noen mente også at det neppe var sikkert at det hadde vært like stor åpenhet rundt saken dersom en annen bedrift hadde håndtert den.

5.7.5 Hvordan iverksette miljøtiltak

Dersom man synliggjør hensikten med miljøtiltak og konsekvensene ved å ikke utføre miljøtiltak, vil det være en motivasjon for å bli mer miljøbevisst, mente flere. Det er en standardfrase i kontraktene med underentreprenørene om at de forplikter seg til å handle miljøvennlig, men flere var av den oppfatning av at Skanska burde sette seg bedre inn i hvilke materialer deres underentreprenører og underleverandører benytter. Det ble også nevnt at en større bevissthet rundt materialvalg, med tanke på at man tok tidlige valg, ville synliggjøre dette for kunden og en tidlig start av planleggingen kunne føre til reduksjon i bruk av materialer.

Alle ansatte registrerer farlige stoffer gjennom RUH-registreringen. Disse skal bli registrert i et stoffkartotek som er tilgjengelig for alle ansatte. I tillegg forteller noen av fagarbeiderne at farlige stoffer blir delt inn i YR-grupper. Jo høyere YR-gruppe stoffet tilhører, jo farligere er stoffet. Skanska prøver å redusere bruken av stoffer som tilhører en høy YR-gruppe og prøver å finne fullgode alternativer med lav farlighetsgrad. Når det gjelder riving av asbest, leier Skanska inn firma for å håndtere og fjerne avfallet på en miljøvennlig måte.

De ansatte er blitt oppfordret til å redusere strømforbruket, og selv om det også er økonomisk motivert mente flere at dette var et godt miljøtiltak. En av formennene mente at de burde bli mer bevisst når det gjaldt oppvarming av bygget som de for eksempel må etter de har malt eller støpt gulv. Som regel er bygget ikke tett, og det gjennomføres mange ting samtidig. Når de da varmer opp bygget, går mye av varmen ”til kråkene”. Han mener det burde planlegges bedre, men samtidig mente han at det var veldig vanskelig så lenge det var sånn press på byggetiden.

Nesten alle mente de både visste og hadde hørt lite om miljøtiltak i Skanska. De mente at dersom det var tilfelle at dette var et fokusområde i organisasjonen, så burde Skanska bli flinkere til å informere de ansatte om det og lage litt blest rundt temaet. Mange mente at de fleste miljøspørsmål ble avgjort på sentralt hold, og at de ikke ble oppfordret på noen spesiell måte til å komme med forslag til miljøtiltak. Det var også en del som mente at slike spørsmål hørte til på ledelsesnivå.

En av fagarbeiderne nevnte at Skanska oppfordrer de ansatte til å komme med miljøforslag gjennom deres Smart20 kampanje. Smart 20 går ut på å effektivisere ressursbruken slik at de reduserer sine kostnader med 20 % i løpet av et år. De ansatte oppfordres til å komme med forslag til tiltak for at de kan nå dette målet.

6.0 DISKUSJON

6.1 Incentiver for å opptre samfunnsansvarlig

Økonomi er ofte omtalt som egeninteresse. Økonomisk tenkning dreier seg ofte om hvordan maksimere profitt. Etikk handler om å gjøre det riktige og handler oftest om fellesinteresse. Fellesinteresse vil i stor grad handle om størst mulig nytte for flest. På grunnlag av dette kan det diskuteres om det er mulig å forene etikk med økonomi. Det kan diskuteres om etikk og økonomi er likestilte verdier for Skanska, og om alle ansvar i Den Tredelte Bunnlinjen er likestilt. Den Tredelte Bunnlinjen uttrykker hvilke ansvarsområder bedriften må dekke for å kunne kalle seg samfunnsansvarlig.

Skanska er avhengig av samfunnet for å fortsette å være verdens største og ledende entreprenørkonsern. De er avhengige av tillit hos kundene slik at de opprettholder kundemassen. Å leve opp til sitt samfunnsansvar er viktig for å opprettholde et godt omdømme. Godt omdømme har betydning for dannelsen av kundekrets, og Skanska er avhengig av en stor kundekrets for å opprettholde sin posisjon i markedet. Slik Skanska fremstiller seg selv er de tre ansvarsområdene rettet mot det felles beste. Samtidig lever disse ansvar opp til Skanskas egeninteresse. Skanska må oppfylle disse ansvar, jobbe for det felles beste for å oppnå det de selv vil, og på denne måten kan man kanskje si at oppfyllelsen av disse ansvar er i ren egeninteresse.

Skanskas samfunnsansvar fungerer som nødvendige tiltak for å opprettholde en sentral markeds plass. Samtidig vil vi samtidig se at denne egeninteressen kommer samfunnet til gode. Skanska oppretter arbeidsplasser, Staten vil tjene avgifter og skatter, kundene, lokalmiljøet osv. Egeninteressen vil ha en stor betydning for det felles beste.

6.1.1 Bedriften som en samfunnsborger

En god samfunnsborger tar hensyn til andre interesser enn sine egne og foretar etiske vurderinger av hva som er de riktige handlingene i ulike situasjoner. Bedriften er avhengig av samfunnet for å ha eksistensberettigelse, og på den måten kan man se bedriften som en del av

samfunnet, som en samfunnsborger. Mange bedrifter anser samfunnsansvarlig strategi som nødvendig for å sikre et stabilt forretningsmiljø og et godt omdømme. Som en bedrift vil Skanska være en del av samfunnet. Skanska vil vanskelig kunne fungere om den ikke var integrert i samfunnet. De kan vanskelig overleve ved å stå utenfor. Som en del av samfunnet vil Skanska være en samfunnsborger. En samfunnsborger vil følgelig ha interesse i samfunnets felles beste. Så på den måten handler Skanska likevel ut i fra en fellesinteresse med ønske om størst mulig lykke for flest mulige. Som samfunnsborger vil samfunnsansvaret ha stor betydning for Skanska og aktørene rundt.

6.1.2. Bedriftens omdømme

Media har en sterk innflytelse, og det er dermed avgjørende for bedrifter å opprettholde en god profil i media. En god profil vil gi en god reklame for Skanska. Dersom uønskede hendelser som er i strid med folks holdninger skulle inntreffe, vil en raskt få negativ omtale i media. Dette vil sannsynlig gjøre skade på Skanskas omdømme som følgelig vil ha betydning for deres kundekrets og markedsposisjon. Det er dermed et viktig incentiv å opptre i samsvar med det samfunnet ønsker og forventer, slik at Skanska kan opprettholde sin markedsposisjon og gode omdømme.

6.1.3 Rekruttering av nye ansatte

Det er en sterk konkurranse når det gjelder arbeidskraft. Skanska har økende oppdragsmengde og markedet er godt. Skanska vil stå sterkere i konkurransen om den beste kompetansen når de har et verdigrunnlag som svarer til arbeidssøkerens eget verdigrunnlag. Også deres satsning på sikkerhet og trivsel vil nok ha en betydning for arbeidssøkerens valg av arbeidsgiver.

6.1.4 Tilpasning til markedet

Det er viktig at Skanska tilpasser seg kundenes behov. Vi lever i en tid der teknologien stadig utvikles og verden blir mer og mer opplyst. Kundens krav til kvalitet og pris blir større etter hvert som kundene får større tilgang til informasjon og kunnskap. Det er viktig at Skanska klarer å tilpasse seg markedet før konkurrentene, slik at de opprettholder sin posisjon i

markedet. Dersom Skanska fokuserer på å tenke nytt og utarbeide nye og bedre løsninger, har de mulighet til å oppnå et konkurransefortrinn som kan vedvare i et langsiktig perspektiv.

6.2.5 Miljø

Skanska satser stort på kildesortering. Dette er et viktig miljøtiltak, samtidig som det er svært kostnadsreducerende. Kildesorteringen er i hovedsak økonomisk motivert. Skanska er sertifisert etter ISO-14001 som viser at Skanskas miljøstyringssystem er blitt målt opp mot en standard for god miljøledelse, og at den er i samsvar med standarden. Standarden krever også at bedriften utarbeider miljømålsetninger, og siden standarden er utført av en uavhengig tredjepart, må vi kunne gå ut i fra at vi kan stole på at Skanska reduserer bedriftens miljøbelastninger til et minimum.

6.1.6 Ledelsen

Når en bedriftsleder uttaler seg offentlig er han på en måte bundet til å si det som er taktisk og strategisk riktig å si for den bedriften han er satt til å lede. En bedriftsleder vil stå til ansvar for at bedriften skal oppnå best mulig lønnsomhet, og det kan dermed tenkes at han vil ta alle virkemidler i bruk for å oppnå dette målet. Samtidig er det viktig å tenke etter at bedriftslederen er et menneske. På grunnlag av at han er et menneske vil han foreta sine egne selvstendige etiske refleksjoner. Dermed er det kanskje ikke gitt at han alltid vil uttale seg på en måte som er strategisk riktig for bedriften, men at han i tilfeller der han mener det vil være etisk uriktig å uttale seg særskilt om en sak vil velge annerledes. Ut i fra intervju med ledelsen er det tydelig at etikk er et tema de er personlig opptatt av. Ved utviklingen av verdigrunnlaget har Konserndirektøren vært personlig involvert og har spilt en svært aktiv rolle.

Det blir benyttet bonusordninger til ledelsen for økonomiske resultater. Denne bonusen kan ha innvirkning på den enkeltes personlige innsats for å etterleve samfunnsansvaret. Det vil alltid være en risiko for at personlige gevinster av økonomiske resultater kan gå på bekostning av etiske avgjørelser. Det kan derfor diskuteres hvorvidt det er hensiktsmessig med en slik bonus når Skanska samtidig skal etterstrebe et ønske og et krav om å være samfunnsansvarlig. Det var imidlertid ingen av intervjuobjektene som mente at bonussystemet hadde noen

innvirkning på beslutningstakingen i Skanska. Noe av årsaken til denne oppfattelsen kan være at det er mange nivåer i organisasjonen, og de er dermed avhengig av samarbeid for å få gjennomført beslutninger. Samtidig er det viktig å poengtere at fagarbeiderne jobber etter akkordlønn og får dermed lønn etter prestasjon. Dermed vil alle nivåer i Skanska er personlig tjent med gode økonomiske resultater, og alle vil ha en personlig interesse for et best mulig økonomisk resultat.

6.2 Forutsetning for en vellykket endring - / utviklingsprosess

Verdigrunnlaget ble utarbeidet etter en rettferdig prosedyre der en bredt sammensatt likeverdig gruppe skulle utvikle Skanskas verdigrunnlag.

Verdigrunnlaget i Skanska er klargjort og det er felles for alle. Verdigrunnlaget er godt definert, men det var ikke alle som klarte å sette ord på hva Skanskas verdigrunnlag var. Mye av årsaken til det tror jeg er fordi de ikke har reflektert nok over problemstillingen. Likevel virket disse verdiene som en del av organisasjonen. Det er mulig at disse verdiene og handlingsreglene er så godt forankret i de ansatte at de tar disse reglene litt for gitt. De handler etter reglene og tenker at det er selvfølgelig at det er sånn, men tenker ikke så mye på at dette er en del a verdigrunnlaget og de etiske retningslinjene til Skanska. Mange av reglene i Code of Conduct er også i samsvar med hva som er nedtegnet i norsk lov..

Den andre forutsetningen som jeg har satt, er at implementeringsprosessen må være langsiktig. Prosessen i Skanska startet i 2000. De første årene var det høy fokus rundt temaet, men det dabbet av etter hvert. Dette er ledelsen klar over, og har derfor vurdert å trappe opp intensiteten. De innrømmer selv at dette er en prosess som man aldri blir ferdig med.

Ressurser til gjennomføringen må frigis, og det må settes av nødvendig tid og penger til opplæring, diskusjoner og informasjon om teknikken. Fra funksjonærnivå og oppover mot ledelsen er det mye aktivitet rundt verdier. Verdier blir tatt opp på medarbeidersamtaler med funksjonærene og mange har verdigrunnlaget hengende på veggen. Det virker jevnt over som om denne gruppen har et godt forhold til verdier. Når det gjelder håndverkerne har noen av basene så vidt vært innom temaet gjennom lederkursopplæring i forbindelse med at de arbeider som bas. Mitt inntrykk var at det ikke var veldig vanlig å snakke mye om verdier

med denne gruppen. En ide hadde kanskje vært å innføre medarbeidersamtaler også for denne delen av organisasjonen.

Det er mitt inntrykk at ledelsen i Skanska har klart å kartlegge dagens situasjon og at de har lagt alle fakta på bordet. Utfordringen deres ligger i å bringe dette videre nedover i organisasjonen. Det ser ut til at det vanlige er å tenke et ledd, og så er det dette leddets oppgave å tenke til neste ledd. Skanska er en organisasjon med mange nivå. Dersom alle fokuserer et trinn ned i organisasjonen skal det mange operasjoner til før det når håndverkerne som er ledd nr 7 (9). Det er mulig implementeringsprosessen hadde foreløpt enklere om det hadde vært mer direkte kontakt fra toppen til bunnen.

Min femte forutsetning i følge teorien er at de ansatte bør involveres i stor grad når det gjelder hvilke virkemidler og målsetninger som skal ligge til grunn for prosessen. Dette har Skanska prøvd på gjennom å utvikle verdigrunnlaget til Skanska gjennom et diskursetisk perspektiv. Mange representanter fra hele organisasjonen har blitt representert i denne diskusjonen. Også for denne forutsetningen kan medarbeidersamtaler eller diskusjonsgrupper bidra til involveringen av de ansatte. I bygge og anleggsbransjen er det ofte et veldig hektisk miljø, og det er ikke alltid like store muligheter for alle å komme med de tilbakemeldingene de ønsker. Skanska består av mange grupper som jobber spredt, og med allmannamøter hver 4-6 uke er kanskje ikke nok for å involvere alle parter?

Det er åpnet for at de ansatte skal få komme med tilbakemelding, og ledelsen i Skanska har et ønske om å skape en god dialog med de ansatte. De ansatte mener selv de har en god dialog med ledelsen. Når det gjelder å motivere de ansatte har Skanska et høyt fokus. Motivasjon er en del av Skanska sitt verdigrunnlag. Tilretteleggelse av arbeidsmiljøet, milepæler og sosiale arrangementer er virkemidler for å skape motivasjon blant de ansatte. Etter samtale med de ansatte i organisasjonen, virker de fleste svært motiverte for den jobben de gjør.

Ledelsen er svært engasjert rundt temaet samfunnsansvar og verdier i Skanska. På denne måten har de også en god mulighet til å opptre som rollemodeller for de ansatte i organisasjonen. Ned til funksjonærnivå fungerer dette veldig bra, men det er mulig at fagarbeiderne burde involveres i større grad. Det har også kommet tilbakemeldinger om at de ønsker en mer synlig ledelse. Fagarbeiderne hadde en sterk tilknytning til distriktet, men følte også at de hadde en tilhørighet til Regionen. Det er av betydning for dette at Regionssjefen

arbeidet som distriktsleder i dette distriktet frem til sommeren 2006. Det er derfor ikke mulig å antyde om dette er noe som vil gjelde alle distriktene i denne regionen. Når det gjelder resten av landet følte de fleste at forholdet til det ble litt vagere.

Det foreligger en sterk vilje i organisasjonen, og motivasjonen for å få dette til fremstår som svært oppriktig, men ideen bak endringsprosessen kunne kanskje selges bedre internt gjennom intern markedsføring.

6.3 Praktisk handling i organisasjonen

Det var stor forskjell på fagarbeidernes og funksjonærenes tilknytning til verdigrunnlaget, og det var mitt inntrykk av at det ikke ble fokusert nok på å trekke inn fagarbeiderne i denne diskusjonen. Implementeringen av verdigrunnlaget har stor fokus ned til funksjonærnivå, men stopper liksom der. En av årsakene til dette kan være at det er for mange nivåer i organisasjonen for å få informasjonsflyten til å fungere. Hvert nivå i organisasjonen skal selv bringe informasjonen videre. Det hadde kanskje vært en ide med en mer direkte kontakt mellom toppen og bunnen i organisasjonen for å lette implementeringsprosessen. I tillegg burde kanskje hver enkelt arbeider ha muligheten til å komme med direkte tilbakemelding, og medarbeidersamtaler for fagarbeiderne kunne vært et tiltak. Medarbeidersamtaler åpner for muligheten til at hver enkelt arbeider blir hørt, det er ikke bare de personene som roper høyest.

Sikkerhet er et stort satsningsområde i Skanska. På dette området var kunnskapen svært sterk i alle deler av organisasjonen. Informasjonsflyten og utviklingen på dette området er helt i toppen. Det er innført mange tiltak for å skape en sikker arbeidsplass for Skanska sine arbeidere, og arbeiderne følger disse tiltakene svært godt opp. Dette området er også ofte opp til evaluering i organisasjonen, og det utvikles stadig nye tiltak for å bli enda bedre.

Skanska stiller sterke krav til sine underentreprenører og utfører strenge kontroller. Distriktet jeg undersøkte er et lite miljø. Derfor er det enkelt å oppdage unormale tilfeller.

Problemstillingen er at ved å sparke en underleverandør, så har de kanskje ingen andre til å utføre jobben. På denne måten kan Skanska lett bli trent i et hjørne. Det er få tilfeller i dette distriktet, men det viser seg at Skanska likevel tar dette svært seriøst.,

Skanskas forhold til kunden er viktig og prioritert i Skanska. På dette området er ærlighet sentralt. De ansatte i Skanska er opptatt av å vise et godt ansikt utad.

Når det gjelder arbeidsmiljøet i Skanska virker dette som et godt og solid miljø. Trivselen er høy og dialogen mellom de ansatte seg imellom og ledelsen fungerer bra. Det overraskende på dette området var at ledelsens og funksjonærenes oppfatning ikke stemte helt overens med fagarbeidernes, spesielt når det kom til akkordlønningen. Nesten alle fagarbeiderne var svært fornøyd med dagens lønningssystem, mens ledelsens oppfatning var at akkordlønningssystemet var tungvindt, gammeldags og urettferdig. En av årsakene kan være at kommunikasjonen ikke fungerer helt optimalt på dette området. En annen mulig årsak til denne delte meningen er at fagarbeiderne har opplevd og fått svært gode akkorder helt siden 2006. Dersom de nettopp hadde hatt en dårlig akkord tror jeg responsen fra fagarbeiderne ville vært motsatt.

Et av eksemplene som er et klart brudd på verdigrunnet er å ta med overskuddsmaterialer hjem. Dette var ikke oppfattelsen blant fagarbeiderne og funksjonærene. De fleste anså overskuddsmaterialer som søppel, og en av funksjonærene oppfordret de ansatte til å ta med seg overskuddsmaterialer hjem. Definisjonen på hva som regnes som overskuddsmaterialer kan være for vag, og dermed en årsak til at arbeideren "tøyer" denne grensen. I tillegg rettfærdiggjøres denne handlingen av arbeideren i Skanska gjennom at det er en vinn-vinn situasjon økonomisk sett. Skanska sparer utgifter med tanke på at dette materialet går eventuelt i restavfall.

Svart salg var fremmed for alle utenom salg av kapp ved et par anledninger som de brukte til kjøp av kake til alle arbeidere. Dette ble unnskyldt med at arbeiderne gjorde dette utenom bedriften, og at dette var noe arbeiderne gjorde på privaten. Det ble gjennomført i arbeidstiden og med Skanskas arbeidstøy, så å si at bedriften Skanska ikke er involvert, er nok ikke i samsvar med de retningslinjene som er satt. Svart salg er strengt tatt et brudd på de verdiene som Skanska står for og de retningslinjene som er satt. Det er også spesifisert i eksemplene om brudd på verdigrunnet, at svart salg ikke er akseptert, selv om det er til sosiale arrangementer på byggeplassen.

De fleste mente at svart arbeid ikke forekom i noe særlig omfang, og vinningen av svart arbeid med dagens lønninger og muligheter for overtid ikke er like stor som den var før. Det er gode tider i byggebransjen, og det er en risiko for at dersom situasjonen ikke hadde vært som den er i dag, at det hadde vært flere tilfeller av arbeidere som arbeidet svart på fritiden. Alle var overbevist om at det ikke forekom tilfeller der Skanska som virksomhet arbeidet svart.

Når det gjelder miljø var tiltakene få. Det var ikke mange ansatte som hadde gjort seg opp noen spesiell mening om dette temaet, men kildesortering ble nevnt av alle. Kunnskapene om hvilke miljøtiltak de kunne sette i gang og miljøbevisstheten var heller dårlig blant fagarbeiderne. Det var et ønske fra flere om å få bedre informasjon om temaet, og viljen til å tenke miljø virket absolutt tilstedet. Mange ønsket pålegg fra ledelsen for å få i gang tiltak på dette området. I henhold til Fishbein & Ajzen - teorien (se Kap 2.7) vitner dette om at arbeiderne kanskje vekter den subjektive normen i større grad enn sine egne holdninger. De er kanskje selv opptatt av miljø og ønsker å gjennomføre miljøtiltak, men de tror dette ikke er tilfelle blant de andre arbeiderne. En atferdsendring blant arbeiderne er kanskje lettere å implementere dersom de hadde hatt strengere retningslinjer å forholde seg til. En sterkere fokus på lavere nivå i organisasjonen kan også være et tiltak til å bidra til atferdsendring. Med større fokus og flere dialoger om temaet kan man kombinert med retningslinjer bidra til at den subjektive normen blir påvirket og tiltak for miljøet kan bli lettere å implementere.

6.4 Diskursetikk

Diskursens mål er å komme frem til en normgivende enighet. Diskursen har fem betingelser som må være oppfylt for å oppnå en perfekt dialog. Den første betingelsen er at diskusjonen skal være offentlig og åpen for alle som ser seg interessert i diskusjonens tematikk.

Ved utviklingen av Skanskas verdigrunnlag ble en bredt sammensatt gruppe dannet, og de skulle som skulle prøve å komme frem til noe som alle kunne stå for. Det ble åpnet for at alle som var interessert skulle ha muligheten til å komme med innspill. I Skanska er det over 4000 ansatte, og det vil dermed være en risiko for at ikke informasjonen har nådd frem til alle. På den andre siden så er det ikke fysisk mulig for alle 4000 å delta like aktivt. Den andre betingelsen for perfekt dialog er at det kreves at alle deltagerne er likeverdige. Det er hevdet at dette var tilfellet, men i henhold til at noen var ledere og noen "vanlige" ansatte, kan det

være en risiko for at lederne får en mer autoritær rolle i denne gruppen. Enkelte innehar en respekt for autoritære personer, og kan av den grunn hindres i å uttale seg. Det ble fortalt at det ble brukt mye tid i denne gruppen, slik at slike situasjoner kunne unngås. Den perfekte dialog har betingelse om at meningsdannelsen må skje uten tvang og alle skal delta frivillig. I tillegg må alle deltagerne opptre sannferdig. Jeg forutsetter at dette er tilfelle i den grad det lar seg gjennomføre. Den siste betingelsen og den mest avgjørende er at alle må være rede til å la seg overbevise av det gode argument.

Diskursetikken forutsetter vilje og evne til kommunikativ rasjonalitet. Dermed utelukker diskursen individer uten kommunikativ kompetanse. Eksempelvis gjelder dette naturen i miljøspørsmål. Når Skanska utarbeider sine retningslinjer i henhold til miljø, så kan ikke naturen snakke for seg selv. Det er viktig at naturen blir representert av noen, da også naturen er subjekter med ønsker og behov. Et forslag kunne vært og tatt med seg personer fra miljøvernorganisasjoner som kan representere miljøet.

Gruppen som utarbeidet Skanskas verdigrunnlag var veldig opptatt av at verdigrunnlaget var noe alle kunne identifisere seg med, og de ønsket at alle i organisasjonen skulle føle et eierskap til det. En diskursetisk prosess ville bidratt til dette i stor grad. En perfekt dialog er vanskelig å tilfredsstille, spesielt når det er så mange involverte parter. Gruppens sammensetning har prøvd å være representativ for alle grupper innenfor organisasjonen, og på den måten kan man si at gruppen har hatt en diskursetisk tilnærming på sine diskusjoner. Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt denne gruppen var stor nok, med tanke på alle nivåer og ulike arbeidsområder innenfor organisasjonen. Skanska Norge AS har 7 (9) nivåer i organisasjonen. Organisasjonen er videre delt inn i bygg og anlegg. I tillegg er fagarbeiderne på bygg delt inn i tre forskjellige hovedgrupper (tømmer, betong og forskaling). I verdiutvalget var det 12 personer. Jeg er usikker på hvor godt hver enkel gruppe blir representert med tanke på at personene i verdiutvalget må være representativ for flere grupper samtidig. Det kan dermed være risiko for motstridende interesser. Samtidig kan det bidra til at når en person må representere flere grupper at han /hun står sterkere til å la seg overbevise av det gode argument, og at hans/hennes meningsdannelse blir gjort på grunnlag av dette.

Skanskas etiske retningslinjer ("Code of Conduct") er utarbeidet av Skanska AB og er internasjonale retningslinjer. På grunn av kulturelle forskjeller mellom landene vil det være naturlig å tro at det vil være vanskeligere for arbeiderne i Skanska Norge å identifisere seg

med disse retningslinjene. Etter intervjuene satt jeg med det inntrykket at de fleste fagarbeiderne ikke hadde noe spesielt forhold til disse retningslinjene. Likevel viste det seg at de fleste retningslinjene likevel ble fulgt. Årsaken til dette kan være fordi mange av reglene i "Code of Conduct" er i samsvar med norsk lov, og at enkelte regler er blitt implementert gjennom andre retningslinjer som for eksempel sikkerhetsinstruksene.

7.0 AVSLUTNING

Dette kapittelet avrunder oppgaven med å oppsummere de slutningene jeg har trukket ut fra min diskusjon.

7.1 Konklusjon

Det først jeg spurte om i min problemstilling var om verdigrunnlaget i Skanska og deres etiske retningslinjer ("Code of Conduct") er en operasjonalisering av CSR.

For mange bedrifter handler bedriftens samfunnsansvar om ekstrakostnader når det egentlig er bedriften selv som kan oppnå gevinster gjennom å sette fokus på en samfunnsansvarlig forretningsdrift. En satsning på CSR med et helhetlig fokus på både økonomi, miljø og samfunn vil kunne ha en positiv innvirkning på bedriftens markedsposisjon og følgelig også på inntjeningen. Skanska er verdens største, ledende, globale entreprenørkonsern, og for å opprettholde denne markedsposisjonen er det nødvendig at de holder et fokus på samfunnsansvarlig drift.

Når man driver en virksomhet er det nødvendig at en har en viss grad av økonomisk perspektiv. Det har Skanska, men de har også klart å forene denne økonomien med en etikk så langt det er mulig. De fire 0-visjonene gir et godt bilde på at Skanska prøver å etterstreve en samfunnsansvarlig drift gjennom den tredelte bunnlinjen, 0 tapsprosjekter er økonomiaspektet, 0-ulykker og 0-miljøulykket er miljøaspektet og ingen etiske barrierer handler også det sosiale og kulturelle.

Det er tydelig at Skanska selv har forstått viktigheten av å opptre riktig i samfunnet, og at de ser at kostnadene som medfører ved å opptre samfunnsansvarlig gir mer inntekter og et bedre omdømme.

I den andre delen av min problemstilling ønsket jeg å få svar på om dette er i samsvar men hvordan de ansatte utøver sin atferd.

Skanska har et sterkt verdigrunnlag og har vel utarbeidede retningslinjer som de ansatte i hovedsak lever etter. Det er av min oppfatning at verdigrunnlaget er godt implementert i de ansatte ned til formann-nivå og delvis ned til bas-nivå. Når det gjelder fagarbeiderne gjenstår det en del prosesser for å få de med på alle områder. Sikkerhet mener jeg er så godt som 100 % innarbeidet i alle på alle nivåer i organisasjonen, men det er likevel nødvendig å holde fokus på et høyt nivå.

Etiske holdninger blant fagarbeiderne bør det settes større fokus på. Svart arbeid virker som om det er utdøende, men når det gjelder forholdet til overskuddsmaterialer og noen tilfeller av svart salg fra anleggene, er dette ikke i forenlig med Skanskas verdigrunnlag. Jeg mener det er viktig at Skanska setter klarere definisjoner på dette området, slik at de ansatte ikke "tøyer" reglene.

Når det gjelder miljøbevissthet blant fagarbeiderne har Skanska en del tiltak de bør iverksette. De ansatte har svært liten kunnskap når det gjelder hvilken måte Skanska ivaretar miljøet på, og hvilke handlinger de selv kan gjøre for å bidra til ivaretagelsen av miljøet. Kildesortering er på et høyt nivå, men er i hovedsak økonomisk motivert. Ved å øke arbeidernes kunnskap om temaet, kan det også bidra til at de ansatte selv kommer med forslag til miljøtiltak.

Skanska har mange nivåer i organisasjonen som gjør det vanskelig å rekke frem fra toppen til bunnen. På den måten er det vanskelig for fagarbeiderne å bli involvert i prosessene i organisasjonen. Det er viktig at alle nivåer i organisasjonen og da spesielt fagarbeiderne blir trukket inn i operasjonaliseringen, spesielt på de områder som er vanskelig å operasjonalisere. Dette gjelder bl.a. miljøspørsmål og etiske retningslinjer som ikke er formalisert. Disse områdene er vanskelig å implementere fordi de ansatte ikke har vært med på det. Jeg mener derfor det er viktig at dialogen går direkte ut til fagarbeiderne og ikke via andre nivå i organisasjonen.

7.2 Forslag til videre forskning

Innenfor CSR er det mange tema som det kunne vært interessant undersøke nærmere.

En ting som kunne vært spennende å drøfte, er hvorfor ting som er formalisert og nedtegnet på et papir er letter å implementere i en bedrift enn andre, og hva som kan gjøres for å påvirke dette.

Med tanke på Skanskas belønningssystem fra funksjonærnivå ville det vært interessant å studere i hvor stor grad dette påvirker beslutningstakingen, og om bruk av belønningssystemer går på bekostning av hensynet til miljø og etikk. Innenfor dette temaet kan man også trekke inn om fagarbeidernes akkordlønn, lønn etter prestasjon, påvirker dette. Det kan være varierende hvor hensiktsmessig det er for en organisasjon å ha økonomiske incentiver på to nivå, hva bedriften tjener, og hva de ansatte tjener. Det kunne dermed være aktuelt å undersøke om en mulig løsning er fastlønn, og i så fall hvilke konsekvenser innføringen av fastlønn kan ha på bl.a. produktiviteten.

Min undersøkelse har konkludert med at de ansattes miljøbevissthet er på et lavt nivå. Hvordan Skanska kan øke arbeidernes bevissthet kan også være et forslag til videre forskning.

Jeg har i min undersøkelse måttet avgrense oppgavens omfang, og av den årsak har jeg kun utført undersøkelser i et distrikt i Skanska Norge AS. Det er fullt mulig å trekke min oppgave videre og sammenligne mine resultater med andre distrikter og regioner innenfor Skanska, og på den måten oppnå et mer generaliserbart materiale. Man kunne da undersøkt om mine funn er typisk for regionen jeg har valgt, eller om dette er tilfellet i hele organisasjonen.

KILDEHENVISNINGER

Litteratur:

Blanchard, K., Peale, N.V. (1989) *Etisk ledelse lønner seg*, Mercuri Libro Forlag, Oslo.

Brytting, T. (1999) *Företaksetik*, Liber AB, Sverige.

Carson, S.G., Kosberg, N. (2003) *Etisk forretning: bedriftens samfunnsansvar*, J.W. Cappelens Akademiske Forlag AS, Oslo.

Falkenberg, A.W., Nordenstam, T. (1998) *Etikk i næringslivet - fra praksis til teori*, J.W. Cappelens Akademiske Forlag AS, Oslo.

Fishbein, M. og Ajzen, I. (1975) *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*, Reading MA, Addison, Wesley

Hals, A.H., Trydal, I., Aase, A. (2006) *Å lede mennesker - verdier, veivalg og virkemidler*, Portal Forlag, Kristiansand.

Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O. (2004) *Økonomi, natur og kultur- Ny økonomi på et filosofisk grunnlag*, Abstrakt Forlag, Oslo.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer- en innføring i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Oslo.

Johannessen, J.A., Olaisen, J. (2006) *Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*, Abstrakt Forlag, Oslo.

Nyhlen, B. (1999) *Organisasjon og ledelse- en innføring*, Kolle Forlag, Oslo

Roness,P.G (1997) *Organisasjonsendringar- teoriar og strategiar for studiar av erdringsprosessar*, Fagbokforlaget, Bergen.

Senge,P. (1999) *Den femte disiplin- kunsten å skape den lærende organisasjon*, Egmont Hjemmets Bokforlag, Oslo.

Østbye,H.,Helland,K.,Knapskog,K.ogLarsen,L.O.(2002)*Metodebok for mediefag*, Fagbokforlaget, Oslo

Magasiner:

Busch T., Johnsen, E., Vanebro, J.O. (1994) *interessentmodellen i et kontraktsteoretisk perspektiv*, Trondheims Økonomiske Høgskole, september.

Næringslivets Hovedorganisasjon NHO. (1999) *Næringsliv og etikk, lønnsomhet som etisk problem?*, Grønland Grafiske AS, Oslo. |

Magasinet for Skanskaansatte (2007) *Relasjon Skanska 01/2007*, Skanska Norge AS, Oslo.

Internettdokumenter

Byggenæringens Landsforening, Seriositet i byggenæringen, Nedlastet 03.03.07 fra (www.bnl.no/seriositet_i_byggenæringen/)

Det Norske Veritas, Definisjon av ISO 9001 og ISO 14001. Nedlastet 15.04.07 fra <http://www.dnv.no/sertifisering/systemsertifisering/>

Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO, bedriftens samfunnsansvar. Nedlastet 14.03.07 fra <http://www.nho.no/article4750.html>

Lovdata, Byggeherreforskriften. Nedlastet 28.03.07 fra

<http://lovdata.no/cgi-wift/wiztldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/sf-20051>

Skanska AB, Årsrapport for konsernet. Nedlastet 15.03.07 fra

http://www.skanska.com/files/documents/investor_relations/2006/skanska_arsredovisning_

Skanska Norge, Diverse dokumenter nedlastet 20.02.07 fra <http://www.skanska.no/skanska>

Startbank, Seiøstet i Byggenæringen. Nedlastet 24.02.07

<http://info.startbank.no/Norway/services/Startbank+supplier+services/overview.htm>

Storebrand, "Best in class" sommerfugl. Nedlastet 01.03.07 fra

<http://www.storebrand.no/storebrand/nyaapen/nyomp.nsf>

Skanska Norge AS:

Diverse interne dokumenter tilsendt fra Skanska Norge AS

APPENDIKS

1. Intervjuguide- ledelsen

Verdigrunnlag:

Hva er Skanskas verdigrunnlag i dine øyne?

Skanskas verdigrunnlag

Skanskas verdigrunnlag er: ærlighet skaper trivsel

Motivasjon skaper trivsel

Samarbeid gir resultater

Har det vært diskusjon rundt verdigrunnlaget?

Når?

Hvem deltok?

På hvilken måte?

Gjenspeiler Skanskas verdigrunnlag verdier du selv står for?

Mener du det er viktig at ledelsen og de ansatte er bevisst Skanskas verdigrunnlag?

På hvilken måte gjenspeiles verdigrunnlaget i handlingene til Skanska?

Har verdigrunnlaget noen betydning for utforming av strategien i Skanska?

Vil verdigrunnlaget være med på å rangere handlingsalternativer?

Skanskas etiske retningslinjer

Hvem har utformet de etiske retningslinjene (code of conduct)?

Hvordan foregikk denne prosessen?

På hvilken måte blir de etiske retningslinjene implementert i de ansatte?

Hva er blitt gjort?

Hvordan?

Hvordan vil dette følges opp?

Hvilken respons har dere fått fra de ansatte?

Mener dere at dere har hatt suksess med implementeringen av de etiske retningslinjene i de ansatte?

Hvordan oppmuntres de ansatte til å følge de etiske retningslinjene?

Blir det benyttet belønningssystemer/ avstraffelse?

Skanska har fire 0-visjoner/ drivkrefter - hva legger dere i disse?

Hvilken betydning har disse visjonene?

Hvilken innvirkning har de i praksis?

Kan disse 0-visjonen ha noen negativ effekt? (for eksempel med at ulykker ikke blir rapportert)

Sikkerhet

På byggeplassene er det store oppslag ” vi tar sikkerhet på alvor”, hva legger dere i dette?

Hvert år arrangerer Skanska sikkerhetsuka, - hva går dette ut på? Hvem deltar?

Hvilken effekt har sikkerhetsuka?

Hvordan lever Skanska opp til sin 0-visjon om ulykker?

Hva kommer inn under definisjonen ulykker?

Hvordan blir uhell og skader rapportert?

Miljø

Hvordan forsøker Skanska å begrense bedriftens skadevirkninger på miljøet? (eks avfallssortering, forurensningsforebyggende tiltak, miljøverntiltak, bærekraftige transportløsninger)?

Hvilke faktorer er avgjørende for igangsetting av miljøtiltak?

Er dere interessert i å sette i gang miljøtiltak som går ut over de som er lovpålagt?

Dersom et tiltak vil gi betydelig miljøgevinst, men vil medføre store kostnader uten å gi tilsvarende gevinster, mener du Skanska likevel vil gjennomføre tiltaket?

Hvordan stiller du deg selv til forslaget?

Mener du Skanska kan tjene penger på å redusere sin innvirkning på miljøet (med f. eks resirkulering, redusert forbruk av energi, forurensningsforebyggende tiltak?)

Oppfordres de ansatte til å gjennomføre miljøtiltak?

På hvilken måte?

Forholdet til markedet

Hvilke krav stiller dere til deres underleverandører/samarbeidspartnere?

Blir de valgt ut ifra et økonomisk perspektiv eller har også deres verdigrunnlag betydning for valget?

På hvilken måte blir deres underleverandører kontrollert?

Forholdet til de ansatte

Hvordan sikrer Skanska et godt arbeidsmiljø?

På hvilken måte tilrettelegger Skanska forholdene for arbeidstakere med spesielle behov?

Vil dere si at dere har et lønningssystem som fremmer likestilling og rettferdighet?

Tilslutt:

Anser dere Skanska som en samfunnsansvarlig bedrift?

Hvilket motiv mener dere ligger bak visjonene?

2. Intervjuguide ansatte og funksjonærer

Verdigrunnlag:

Hva er Skanskas verdigrunnlag i dine øyne?

Skanskas verdigrunnlag:

Skanskas verdigrunnlag er: ærlighet skaper tillit

Motivasjon skaper trivsel

Samarbeid gir resultater

Gjenspeiler Skanskas verdigrunnlag verdier dere selv står for?

På hvilken måte gjenspeiles verdigrunnlaget i handlingene til Skanska?

Har det vært debatt rundt verdigrunnlaget? Hvem deltok? Når? På hvilken måte?

Er det viktig at ledelsen og de ansatte er bevisst Skanskas verdigrunnlag?

Sikkerhet

Hvert år arrangerer Skanska sikkerhetsuka, - hva går dette ut på?

Hvilken effekt har sikkerhetsuka?

Hvordan lever Skanska opp til sin 0-visjon om ulykker?

Hva kommer inn under definisjonen ulykker?

Hvordan blir uhell og skader rapportert? Blir alle rapportert?

Kan Skanskas bruk av belønningssystemer føre til at hendelser ikke blir rapportert?

På noen byggeplasser henger det store plakater ”vi tar sikkerhet på alvor, - mener du at dette er noe Skanska lever opp til?

- hvordan stiller du deg til følgende utsagn?

👤 Jeg bruker synlighetsmarkert arbeidstøy ved jobb utendørs

👤 Jeg bruker vernesko og hjelm

- 🌐 Der det er risiko for fallskade (over 2 m), blir det iverksatt tiltak som skal forebygge fallskader
- 🌐 Det blir arrangert sikkerhetskurs, allmannamøter og regelmessige sikkerhetsmøter som dekker alt personell på prosjektet
- 🌐 Alle minimumskrav til verneutstyr og sikkerhetsprosedyres kunngjøres ved oppslag på byggeplassen
- 🌐 Alle underleverandører og leverandører som arbeider på prosjektet overholder alle sikkerhetskrav som Skanska stiller

Hender det at du selv slurver med sikkerheten?

Hvor alvorlig mener du sikkerheten blir tatt i Skanska?

Miljø

På hvilken måte satser Skanska på miljøet?

Hvilket motiv ligger til grunn for denne satsningen?

På hvilken måte påvirker miljøetsatsningen beslutningstakingen?

Hvilke faktorer er avgjørende for igangsetting av miljøtiltak?

Er dere interessert i å utføre miljøtiltak som får ut over det som er lovpålagt? Hvilke?

Hvordan oppmuntres dere ansatte til å komme med forslag til miljøtiltak?

Forholdet til markedet og omgivelsene

Hvilke krav stiller dere til deres underleverandører/samarbeidspartnere?

På hvilken måte blir deres underleverandører kontrollert?

Har Skanska en egen policy med hensyn til å sikre åpenhet, ærlighet og kvalitet i all sin virksomhet, i alle kontrakter og i all markedsføring?

Blir klager fra kunder, leverandører og forretningspartnere registrert og løst hos bedriften?

Prøver Skanska å benytte seg av og kjøpe fra lokale leverandører?

Bidrar Skanska regelmessig økonomisk til aktiviteter og prosjekter i lokalsamfunnet, som for eksempel støtte til veldedige organisasjoner og sponsoravtaler?

Holdninger

Har du noen gang tatt med overskuddsmaterialer hjem? Evt. hvor ofte

Vet du om tilfeller der det har forekommet svart salg fra anleggene? Antall?

Har du utført svart arbeid? Ofte?

Med bedriftens utstyr? Hjemme, privat, hos sjefene, kundene?

Forholdet til de ansatte

Hvordan sikrer Skanska et godt arbeidsmiljø?

På hvilken måte tilrettelegger Skanska forholdene for arbeidstakere med spesielle behov?

Vil dere si at dere har et lønningssystem som fremmer likestilling og rettferdighet?

