

Håvard Hamnaberg

**HYDRO I QUATAR
- LÆRING OG CSR-ARBEID**

NTNU 

Program for industriell økologi
Masteroppgave 2005

**From bitter searching of the heart,
Quickened with passion and with pain
We rise to play a greater part.**

**This is the faith from which we start:
Men shall know commonwealth again
From bitter searching of the heart.
We loved the easy and the smart,
But now, with keener hand and brain,
We rise to play a greater part.**

**The lesser loyalties depart,
And neither race nor creed remain
From bitter searching of the heart.
Not steering by the venal chart
That tricked the mass for private gain,
We rise to play a greater part.**

**Reshaping narrow law and art
Whose symbols are the millions slain,
From bitter searching of the heart
We rise to play a greater part.**

- Leonard Cohen, Villanelle for our time



Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

MASTEROPPGAVE

for

STUD. TECHN. HÅVARD HAMNABERG

Fagområde	Industriell økologi Industrial ecology
Utleveringsdato	01.02.2005
Tittel	Hydro i Qatar - Læring og CSR-arbeid Norsk Hydro in Qatar - Learning and the implementation of CSR
Formål	Korleis lærer Norsk Hydro i høve Corporate Social Responsibility?

Følgende hovedpunkter skal behandles:

1. Teoretiske kjernepunkt:
 - a. Bedrifters samfunnsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR)
 - b. Diskursteori
 - c. Organisasjoners læring
 - d. Historiefortelling som fenomen og verkemiddel i organisasjonar

Veileder: Monica Rolfsen, NTNU


Olav Fagerlid
prodekan


Annik Magerholm Fet
faglærer

MASTEROPPGAVE

Vår semester 2005

Student Håvard Hamnaberg
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

ERKLÆRING

Jeg erklærer herved på ære og samvittighet at jeg har utført ovennevnte masteroppgave selv og uten noen som helst ulovlig hjelp

28

Trondheim 28.06.2005
sted dato

Håvard Hamnaberg
signatur

Besvarelsen med tegninger m.v. blir i henhold til Forskrifter om eksamen § 20, NTNU's eiendom. Arbeidene - eller resultater fra disse - kan derfor ikke utnyttes til andre formål uten etter avtale med de interesserte parter.

Samandrag

Denne oppgåva tek føre seg koplinga mellom Corporate Social Responsibility (CSR) og organisasjonsmessig læring. CSR er ei kjelde til usikkerheit hos leiarar, og leverer uvande problemstillingar for ein ingeniørorganisasjon. Både avdi det vil betre innfasing av CSR-prinsipp i organisasjonen, og avdi CSR avdekker læringssituasjonen godt er det viktig at CSR-arbeid blir følgd av eit blick på eigne læringsrutinar.

Norsk Hydro tek CSR-arbeid på alvor. Det er allokert midlar og merksemd frå leiinga når det gjeld dette. Tilnærminga til implementeringa er å innkorporere CSR-perspektiva i etablerte system for prosjektgjennomføring og i budsjetteringsprosessar. Hydro er prega av eit praksisfellesskap av ingeniørar, og vil helst fokusere på ein serie av vande problemstillingar. Slik sett meistrar Hydro ikkje i stor nok grad å endre sitt syn på røyndomen dei opererer slik at CSR-arbeidet blir så bra som det kunne ha vore.

Norsk Hydro bør i det vidare arbeidet sjå på organisasjonslæring og CSR saman. Studien av CSR-arbeidet avdekkar at Hydro på ingen måte har optimalisert sitt potensiale for læring.

Føreord

Verksemder er store og viktige aktørar i samfunnet. Dei er motoren i velstandsutviklinga, men skapar også sosiale og miljømessige problem. Kva ansvar har dei for konsekvensane av sin eigen eksistens? Kan ein vente at det offentlege lagar eit juridisk system som er så vasstett at dersom ein berre følgjer det, er alle andre handlingar forsvarlege? CSR-omgrepet leverer eit svar: Verksemder må ta ansvar.

Når verksemder skal ta dette ansvaret, må dei lære. For det fyrste skal dei felle ned i organisasjonsveven nye prinsipp for drifta si. Vidare krev problemstillingane som kjem fram frå eit CSR-perspektiv tilnæringsmåtar som kan stå i konflikt med vande måtar å løyse problem på.

Management-litteraturen om organisasjonslæring er normativ. Nokre røyndomssyn er betre enn andre, nokre kunnskapsformer er å føretrekke, nokre måtar å samhandle på er betre enn andre. Norsk Hydro er den studerte verksemda, og med utgangspunkt i ei utvikling av læringsteori og intervju med fire Hydro-tilsette vil læringssituasjonen bli analysert.

Hjelp til lesaren

Oppgåva er slik strukturert: Først blir CSR-konseptet presentert, og det blir søkt å sannsynleggjere at det er relevant å sjå på organisasjonslæring i samband med CSR-arbeid. Vidare blir sentrale læringsteoriar lagde fram, og ein analysemodell blir etablert. Tilgong til kunnskap om det studerte fenomenet; metodologi og metode blir drøfta i kapittel fire. Analysen samanstillar data med analysemodellen, før ein konklusjon blir framlagd.

Det har undervegs vore jobbe med å lage ei overbygning over læringsteorien ved hjelp av *diskursteorien*, då ein ser ein del fruktbare perspektiv som kan framkomme ved ei slik samling. Det har vorte ei for omfattande oppgåve for dette arbeidet, og det er difor lagt ved eit essay til slutt i oppgåva, der mulegheitsrommet for ein diskursinspirert læringsteori blir skissert.

Oppgåvas genealogi

Denne diplomoppgåva skil seg nok noko frå mange andre oppgåver. Eg tillet meg difor her i føreordet å gje ei oversikt over oppgåvas akademiske ættetavle, som til dels er samanfallande med forfattarens akademiske vandring mellom techne og logos.

Som sivilingeniørstudent sidan 1997 har ein gått gjennom dei obligatoriske disiplinane, med fordjuping i Energi og miljø. Etter eit mellomspel med internasjonalt fredsarbeid, der det vart stifta kjennskap til rørslene som i stor grad har trigga CSR-konseptet, heldt eg fram med sivilingeniørstudier, no innanfor program for Industriell økologi. Med utgangspunkt i Industriell økonomi, energistudier, miljøteknologi og ei interesse for - og erfaring frå - politikk og (internasjonalt) samfunn, har det falle naturleg å dukke ned i CSR-feltet.

Dette arbeidet bygger på prosjektarbeidet til underteikna hausten 2004. Der vart CSR-diskursen i Norsk Hydro freista kartlagd. Arbeidet var forfattarens fyrste møte med diskursomgrepet som praktisk analyseverktøy, der i form av *diskursanalysen*. Tidlegare har han innanfor litteraturvitskapen stifta kjennskap til omgrepet, der som konspetuell forklaringsmodell innanfor marxistiske samfunnsteoriar nedfelt i litteraturkritikk.

Oppgåva er freista skriven i ein ikkje-forkynnande modus. Slik er det ikkje eit poeng for oppgåva å vurdere i kva grad Hydro gjer dei rette vala i sitt CSR-arbeid, det er snarare sett på rammevilkåra dor arbeidet.

Takk

Takk går til rettleiar Monica Rolfsen, som har vist oppsiktsvekkande tolmod med eit breidt, sprikande og langsamt framskridande prosjekt. Mine kollegaer Christian Waale Hansen og Øystein Gjeset Ellingsen takkast for korrekturlesing og verdifulle innspel i innspurten.

Ein takk går også til Studentersamfundet i Trondhjem, eit stort distraksjonsmoment gjennom fleire år, men også ei kjelde til erfaringar, venskap og studentikos glede. Diplomsemesteret har vore prega av arbeid med nybygget på Fengselstomta, og ein takk går til medlemmene i nybygg-gruppa for omsorg og innsats.

Innholdsliste

1. Innleiing.....	1
2. CSR: Samfunnsansvaret til verksemder.....	3
2.1. Ein skisse av omgrepet.....	4
2.1.1. Tilknytta omgrep.....	4
2.2. Kjernesporsmål.....	6
2.2.1. Miljøet.....	6
2.2.2. Arbeidarrettar og menneskerettar.....	6
2.2.3. Lokale omsyn.....	7
2.2.4. Openheit og korrupsjon.....	7
2.3. CSR-diskursen.....	7
2.3.1. Kritikk frå det politiske høgre.....	8
2.3.2. Kritikk frå det politiske venstre.....	9
2.4. Eksempel på problemstillingar.....	9
2.5. KUNNE Creole, CSR, Hydro og Kina.....	10
2.5.1. CSR: Utfordringar og løysingar.....	10
2.6. CSR og læring.....	11
2.6.1. CSR skaper usikkerheit hos leiarar.....	12
2.6.2. Berekraftfokusert organisasjonslæring.....	13
3. Læring.....	15
3.1. Organisasjon og læring - bakgrunn.....	15
3.2. Kunnskapssamfunnet.....	16
3.2.1. Kunnskap og organisasjonar.....	17
3.3. Teoriar om læring.....	18
3.3.1. Argyris og Schön: Sløyfer.....	19
3.3.2. Argyris og Schön: Det vi seier og det vi gjer.....	22
3.3.3. Nonaka : Overgongar mellom kunnskapsformer.....	23
3.3.4. Senge og Zadek: Røyndomsbilete.....	26
3.3.5. Blackler: Kor bur kunnskapen?.....	30
3.3.6. Wenger: Praksisfelleskap og læring ved grensa.....	32
3.4. Ein analysemodell for CSR og læring.....	35
4. Metode og kunnskapsteori.....	37

4.1. Tilgangen til kunnskapen om fenomenet.....	37
4.1.1. Sanning og kvalitativ forskning.....	38
4.2. Case-studiet.....	40
4.3. Intervjuet.....	41
4.4. Val av studieobjekt og avgrensingar.....	42
4.5. Val av intervjuobjekt.....	43
4.6. Analysemetode.....	44
5. Feltet.....	45
5.1. Norsk Hydro.....	45
5.1.1. Struktur.....	46
5.1.2. CSR-staben.....	47
5.1.3. Hydro og verdier.....	47
5.2. CSR-arbeidet i Norsk Hydro.....	47
5.2.1. Erfaringa frå India.....	47
5.2.2. Den klamme klemmen: Inn i systemet	48
5.2.3. Hydro Integrity Programme.....	50
5.3. KUNNE Creole: The China Experience	51
5.3.1. Creole og læring.....	52
5.3.2. Tilrådingar for framtidig satsing i Kina.....	54
5.4. Qatar-prosjektet.....	56
5.4.1. CSR-arbeid i høve Qatar.....	56
6. Analyse.....	59
6.1. Loddrett akse: Røyndomsbilete.....	60
6.2. Horisontalplanet: Kunnskapens rutinisering.....	62
6.3. Kontrollspørsmål.....	65
6.3.1. Sløyfer, “Framsett teori” og “teori-i-bruk”	65
6.3.2. Overgongar.....	67
6.3.3. Ingeniørar vs. følarar: Læring ved grensa.....	68
6.4. Oppsummering og tilrådingar.....	69
7. Konklusjon.....	73
Etter skrift: Diskursteori, CSR og sjølvmedvit.....	75
Diskursteorien.....	76
Læring, røyndomsbilete og metadiskurs.....	78
8. Litteratur.....	81

Illustrasjonsliste

Illustrasjon 1: Enkeltløyfa læring (Argyris og Schön, 1996: 20-21).....	21
Illustrasjon 2: Dobbeltløyfa læring (Argyris og Schön, 1996: 21-25).....	22
Illustrasjon 3: Læring i spiralform (Nonaka, 2004: 175).....	25
Illustrasjon 4: Senge sin røyndomsstige (Senge, 1990: 469).....	27
Illustrasjon 5: Analysemodell.....	36
Illustrasjon 6: Plassering av intervjuobjekt i organisasjonen.....	43
Illustrasjon 7: Organisasjonskart, Norsk Hydro.....	46
Illustrasjon 8: CSR-arbeid i forretningsplanlegginga i Norsk Hydro.....	49
Illustrasjon 9: Kommandoliner i Hydro, eksemplifisert for Qatar-prosjektet.....	50
Illustrasjon 10: Creole: Læringssirkel.....	53
Illustrasjon 11: Analysemodell.....	59
Illustrasjon 12: Fortid, notid og mulegheiter.....	70

Tabellindeks

Tabell 1: Zadek: Fem modningsnivå for organisasjonar.....	29
Tabell 2: Blackler: Kategorisering av organisasjonar.....	32
Tabell 3: Mulege forskingsstrategiar (Yin, 2003: 5).....	40

1. Innleiing

Kva er ansvaret til eit aksjeselskap? Corporate Social Responsibility -Samfunnsansvar i verksemd- er eit omgrep og eit rammeverk for å nærme seg sosiale og miljømessige problemstillingar knytt til forretningsverksemd. Omgrepet tek innover seg at verksemd er aktørar i det sosiale og fysiske feltet, og stiller eit tilhøyrande krav om ansvarlegheit.

Spørsmål om samfunnsansvar er på den heimlege mediearena stilt spesielt i samband med internasjonalisering av dei store heil- og delstatlege industrilokomotiva Statoil og Hydro. Skandalar i India (sosiale- og miljømessige problem) og Iran (korrupsjon) har vore med på å styrke trykket i retning av ansvarleg forretningsdrift. Norske selskap kan ikkje lenger sjå på seg sjølve som nøytrale aktørar som utelukkande skal tene pengar.

Læring i organisasjonar er eit komplisert analyseobjekt. Teoriane til mellom anna Peter Senge og Ikujiro Nonaka gjev at ein bør sjå i retning av røyndomsbileta som spelar seg ut i organisasjonane. Korleis ein tolkar omgjevnadane og føresetnadane for drifta si har konsekvensar for kreativitet og openheit - grunnvilkår for at læring kan skje.

Den overordna problemstillinga for denne hovudoppgåva har vore å undersøkje

- a) Samanhengen mellom CSR og læring. Ut i frå presenterte teoriar, kva - om noko - er spesielt for CSR som organisasjonsmessig arbeidsfelt?
- b) I lys av dette; korleis arbeider ein industriell organisasjon med innfasing av CSR?
- c) På basis av a) og b) Korleis bør ein slik organisasjon arbeide med CSR?

Innfasing av CSR i ein industriell organisasjon fører med seg spesielle krav når det gjeld organisasjonslæring. For det første er det eit nytt felt som må innlærast i organisasjonen. Vidare krev den ikkje-konkrete naturen til problemstillingane innanfor CSR eit meir holistisk syn på kva kunnskap er, og på kva omverda krev av organisasjonen. Det teoretiske førearbeidet til studien har vore å setje dei generelle læringsteoriane til Peter Senge, Frank Blackler, Ikujiro Nonaka, Etienne

Wenger, Chris Argyris og Donald Schön, saman med den CSR-spesifikke læringsteorien til Simon Zadek, inn i eit sams rammeverk.

Ein grunnleggande tese for arbeidet har vore at innføring av CSR, med dei ekstra krava til læringsarbeid som følgjer, synleggjer læringssituasjonen godt, og gjev ei unik mulegheit for å raffinere og forbetre læringssituasjonen i organisasjonen.

Hydro Aluminium (HA) driv i desse dagar med planlegging av eit nytt aluminiumsverk i Qatar. Dette har vore eit startpunkt for å studere arbeidet med CSR i organisasjonen. Intervju er gjennomførde med representantar for CSR-stab, ansvarleg for organisasjonsutvikling i HA og representant for leiinga i Technology and Projects i HA, der Qatar-prosjektet ligg no.

Ei vidare spesifisering av undersøkjinga i konteksten Norsk Hydro blir:

- A) Korleis arbeider Norsk Hydro med CSR?
- B) Ut frå den teoretiske utlegginga, kva gjer Hydro rett, kva gjer dei feil?
- C) Kor går vegen vidare for Hydro? Kva tiltak kan gjerast for å løfte Hydro eit stykke vidare, for å sikre god læring?

Undersøkjingane har vore gjennomført som eit case-studium, og datakjelda er intervju med sentrale aktørar. Analysen er basert på korleis intervjuobjekta posisjonerer organisasjonen sin i høve det framkomne analyseskjemaet.

**For when my outward action doth demonstrate
The native act and figure of my heart
In compliment extern, 'tis not long after
But I will wear my heart upon my sleeve
For daws to peck at: I am not what I am.
- Iago, Othello 1.1., W. Shakespeare**

2. CSR: Samfunnsansvaret til verksemder

*«Corporate Social Responsibility is an ideology about what corporations should be»
(Held, 2004)*

I eit dikotomisk politisk verdsbilete er det to mulege syn på verksemder; anten er dei kroppsleggjeringa av den altomfattande, destruktive kapitalismen som øyder jorda og gjer menneska ulukkelege, eller så er dei tannhjul i eit velsmurt maskineri som ved historias ende har skapt perfekt fordeling av goder og berga miljøet. Heldigvis er (ikkje alltid) verda så svart-kvit. Corporate Social Responsibility (CSR), eller tankane om verksemdene sitt ansvar, skisserer ein muleg tredje veg: som eit supplement til juridiko-demokratiske verkemiddel kan verksemdar ta initiativ til å løyse sine oppgåver på ein måte som tilfredsstillar økonomi, miljø og samfunn.

CSR er eit laust og ungt omgrep. Under vil eg søkje å skape ei brukbar forståing for kva det inneber, gjennom å gå til definisjonane og kjernespora, og sjå på kva underlagde og assosierte omgrep som er i bruk. Vidare vil CSR-diskursen bli gått gjennom, nokre typiske problemstillingar bli presenterte. SINTEF har gjennom sin prosjektportefølje KUNNE Creole studert CSR-aspekt ved Norsk Hydro sine operasjonar innan magnesium i Kina, og problemstillingar som blir trekte fram av SINTEF vil bli presenterte.

2.1. Ein skisse av omgrepet

Førestellinga om at verksemder har ansvar har lang historikk. CSR, ei retning som har vorten aktuell gjennom 90- og 00-talet, er ein måte å nærme seg innhaldet i dette ansvaret på. Termen er tvitydig og i utvikling. Det er til og med strid om nemninga: Corporate Responsibility, Corporate Sustainability, Corporate Citizenship, og Corporate Accountability er konkurrerande nemningar.

Mange organisasjonar har vore - og er - involverte i skapinga av omgrepet. Mellom desse er The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), som leverer denne definisjonen:

We define CSR as "business' commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life." (WBCSD, 2002)

Det finst mange andre tilnærmingar og definisjonar - eit ekko av dei ulike perspektiva omgrepet blir sett frå. Trass dette finst det ei sams kjerne; meir enn matematisk analyse av profittmulegheiter må leggst til grunn i avgjerdsprosessane. Vidare vil denne forståinga ligg til grunn: *CSR peikar mot ei systematisk tilnærming verksemder kan gjere for å inkludere miljømessige og sosiale spørsmål i utforminga av drifta si.*

2.1.1. Tilknytta omgrep

Her vil ein del parallelle og assosierte omgrep til CSR bli presenterte. Når det i det vidare blir referert til CSR, impliserer det (ofte) heile idèfamilien desse omgrepa høyrer til.

CSR er knytt til to sentrale omgrep; *Triple Bottom Line (TBL)* og *People, Planet, Profit (PPP)*. TBL peikar mot ei meir omfattande evaluering av resultata til verksemder. Dei tre botnlinene i TBL er Økonomi, Miljø og Samfunn, noko som (i omvendt rekkefølge) motsvarar PPP. Tanken er at slik rekneskapsførsle betre reflekterer den verkelege aktiviteten, og vil føre til at verksemder driv meir berekraftig (Carson og Korsberg, 2003: 21-22). I økonomisk terminologi kan ein seie at TBL og PPP justerer for eksternalitetar, og slik gjev eit betre vurderingsgrunnlag og leier mot betra samfunnsøkonomisk nytte.

2. CSR: Samfunnsansvaret til verksemder

Berekraftsomgrepet er kjend frå Brundtlandkommisjonen, der credoet er at utviklinga bør skje slik at mulegheitene for framtidige generasjonars lukke ikkje blir øydelagde. Dette omgrepet finn vi i termen Sustainable business, som refererer til Triple Bottom Line-prinsippet, men som også omhandlar sunn forretningsdrift, ein skal drive slik at ein ikkje ender opp som Enron.

Corporate Citizenship (Verksemnda som borgar) nærmar seg spørsmålet om verksemders samfunnsansvar ved å sjå på verksemder som personar/borgarar. Det er ikkje nok for ein borgar i eit samfunn å halde seg til lovar og offentlege pålegg. Det er mange uskrivne reglar, skikk og bruk og moralske krav som ein vel å leve etter, sjølv om ein ikkje må. Verksemnda som borgar lever og opererer i lokalmiljø og -samfunn, ho er ein deltakar, og må oppføre seg deretter.(Carson og Korsberg, 2003: 22-26)

(Social) License to operate refererer til at det ligg implisitte krav til ein operatør i det naturlege eller sosiale feltet, som denne operatøren må følgje for at han skal ha legitimitet i verksemnda si. (Carson og Korsberg, 2003: 32)

Shareholder value vs. stakeholder value: Dialogprinsippet står sterkt innanfor CSR-tankegongen. Shareholder - aksjeeigaren - er sjølvstøtt sentral for aksjeselskapet. Aksjonærane eig selskapet, og aksjonærdemokratiet sikrar dei kontroll med det. I verksemder er det stort fokus på å maksimere verdiane til aksjonærane, og å levere god avkastning på dei midlane aksjonærane har investert i verksemnda. Ei utfordring til eit einseitig fokus på dette er eit stakeholder-perspektiv. Bryane Michael kommenterer WBCSD sin definisjon av CSR slik:

Lying behind this definition is the belief that the firm's main objective as defined in the field of corporate finance – maximizing shareholder value – is not sustainable because it ignores a wide range of other actors (or 'stakeholders' such as creditors, customers, debtors, environmental interests and future generations). (2003: 115)

Ei omsetjing av stakeholder kan vere “den som blir påverka av drifta”, eller interessent. Dette refererer til personar og grupperingar som har interesse av korleis verksemnda blir driven, anten av økonomiske, lokal-sosiale eller ideologiske motiv. Eit stakeholder-perspektiv krev ein dialog med

desse grupperingane, for å søke å finne ein sams grunn å stå på. Ein treng ikkje naudsynleg å vere samde om alle aspekt ved drifta, men det er sentralt å ha ein kanal og ein arena for dialog.

I det omgrepsmessige rommet der CSR høyrer heime er det som vist mange terminologiar. I det vidare er *CSR* brukt som samleomgrep for alle dei nærliggande omgrepa.

2.2. Kjernesporsmål

For å illustrere kva *CSR* handlar om, er delproblemstillingane vidare forklart under. I hovudsak gjeld dette det ytre miljøet, arbeidarrettar og menneskerettar, lokale omsyn og openheit/korrupsjon.

2.2.1. Miljøet

Menneskeleg aktivitet påverkar det fysiske miljøet vårt. Dette har vore ei kjelde til uro for mange i lang tid, og har kulminert mellom anna i Kyotoavtalen, der verdas statar forpliktar seg til å arbeide seriøst med dei utfordringane menneskeskapt klimaendring representerer. Dette må seiast å vere eit mogent politikkområde, og har vore eit omsyn verksemder gjennom pålegg har vore nøyddde til å ta lenge, i alle fall i dei fleste liberale demokrati. I dag er det ei strategisk utfordring, i tillegg til ei organisatorisk utfordring, å samankople ein etablert praksis på miljøfronten med ein overordna *CSR*-strategi. (Hamnaberg, 2004; Carson og Korsberg, 2003)

2.2.2. Arbeidarrettar og menneskerettar

I vestlege land, med Skandinavia i fremste rekke, er vi vande med ordna tilhøve når det gjeld tilhøve for tilsette. Minsteløn og eit venleg fysisk og psykisk arbeidsmiljø er godt etablerte rettighetsområde. I eit globalisert næringsliv er det derimot ofte ikkje automatisk tilfelle. Spesielt når det gjeld utsetting av produksjon og underleverandørar kan verksemder komme til å stå ansvarleg for alvorlege tilhøve, som bornearbeid, slavearbeid, svært lave løner og helseskadelege arbeidstilhøve. Naomi Klein si bok *No Logo* (2000) skapte eit offentleg ordskifte om internasjonale verksemder sin kynisme, og førte med seg endringar hos fleire, m.a. sko-”produsenten”¹ Nike.

¹ Mykje av poenget til Klein er at verksemder som Nike berre driv merkevareforvaltning, og ikkje produksjon.

2.2.3. Lokale omsyn

Forretningsdrift skjer aldri i eit sosialt vakuum. For mange internasjonale verksemder er det ei utfordring å komme i posisjon som hjørnestein i lokalsamfunn i kulturar dei ikkje kjenner godt nok. I ein del land er det normal praksis at verksemder driv skular, lokalt helsearbeid og liknande. Norsk Hydro arbeider med slike problemstillingar når dei no skal stenge ned to smelteverk i Sogn og Fjordane i 2007. Her har dei gått i dialog med lokale interessentar, som myndigheiter og arbeidstakarorganisasjonar, for å sikre at avviklinga skjer på ein måte som er mest muleg skånsom for lokalsamfunna i Årdal og Høyanger.

2.2.4. Openheit og korrupsjon

Ein viktig karakteristikk ved ei verksemd som tek sitt sosiale ansvar på alvor, er openheit, både i høve rapportering og omsyn, og når det gjeld forretningsmessige tilhøve som korrupsjon og liknande. Openheit signaliserer at ein ikkje har noko å skjule, at ein ikkje driv med lyssky aktivitetar som korrupsjon o.l., men er også eit uttrykk for ein vilje til å gå i dialog med samfunnet rundt seg. Det skal vere muleg å gå ei verksemd etter i saumane. Rapportering og sertifisering av CSR-tilhøve er difor eit veksande fenomen, og revisorhus som KPMG (Aftenposten, 2005) leverer slike tenester.

2.3. CSR-diskursen

Managers, who are accountable to their shareholders, should run their businesses. (The Economist, leiar, 20.01.2005)

Hamnaberg (2004) viser at CSR kan oppfattast som ein ekstra-aktivitet som er kostnadsdrivande, og som å ta omsyn ein ikkje treng - eller bør - ta. Hamnaberg viser gjennom ein analyse av CSR-diskursen i Norsk Hydro at CSR-omsyn utfordrar lønsemdsomgrepet i organisasjonen, ved å vektlegge langsiktig profitt i større grad. Eit eksempel som vart trekt fram i den samanheng er skulering av ungdom frå land der Hydro opererer. Dette er ein kostnad på kort sikt, men utvikling av personar og samfunn er i Hydro si interesse på lang sikt; det gjev stabilitet og arbeidskraft.

CSR-diskusjonane grensar opp mot det politiske i den forstand at det rører ved politiske problemstillingar; ansvar for miljø, lokalsamfunn o.l. er offentleg ansvar. Spørsmålet er om det er eit *eksklusivt* offentleg ansvar, og det er ved den skiljelina kritikken av CSR plasserer seg.

2.3.1. Kritikk frå det politiske høgre

Somme verksemder og liberalistiske økonomiske teoretikarar, med det britiske tidsskriftet *The Economist* som faneberar tek eit kritisk standpunkt til CSR. Hovudpoenget deira er at verksemder, i alle fall aksjeselskap, forvaltar andre sine verdiar, og det er maksimeringa av desse verdiane som er hovudpoenget.

From an ethical point of view, the problem with conscientious (as opposed to fake) CSR is obvious: it is philanthropy at other people's expense. As a rule, so far as public companies are concerned, managers do not own the firms they work for. [...] Supporting good causes out of their own generous salaries, bonuses, deferred compensation, options packages and incentive schemes would be admirable; doing it out of income that would otherwise be paid to shareholders is a more dubious proposition. (The Economist, 22.01.2004).

Dette er ei symptomatisk haldning for verksemder i ein tidleg CSR-fase (sjå Zadeks utviklingsmodell i kap. 3). Ein motargumentasjon kan vere at kravet om samfunnsansvar er stilt til verksemda, og med det til eigarane. Om det er ein konflikt mellom administrasjonen og eigarane er bedriftspolitikkk som ikkje endrar på det etiske kravet om samfunnsansvar.

Det finst eit par viktige "Sustainability Index"-ar, m.a. Dow Jones Sustainability Index, som gjer det betre enn generelle indeksar.² Ein vidare indikator på at det er vinstar å hente er å finne i materialet til Hamnaberg (2004), der intervjuobjekta peikar på at det å vere god på CSR er eit prov på at ein driv seriøst. Dette blir samanstillt med røynsler frå tryggleiksarbeid, som følgjer samme samanheng.

2 www.sustainability-indexes.com

2.3.2. Kritikk frå det politiske venstre

Frå den politiske venstresida og ein del frivillege organisasjonar blir CSR kritisert for å vere ein måte å sminke verksemda si på slik at ein framstår som betre enn ein er - og i siste instans unngår pålegg frå myndigheiter.

Partnerskap med frivillige organisasjonar kallast “grønvasking”, medan medlemskap blir kalla “blåvasking”³. Det er klart at slike tilhøve er problematisk for organisasjonane det gjeld, det er på sett og vis del av deira eigen, interne CSR-politikk. Kanskje bør dei likevel ikkje trekke for rigide grenser mot corporate-sektoren, då eventuell ideologisk smitte kan gå begge vegar.

2.4. Eksempel på problemstillingar

Det er ein tese i denne oppgåva at CSR-arbeid er av ein slik natur, og reiser slike problemstillingar at organisasjonslæring blir ein viktig faktor for å lukkast. For å illustrere typen problemstillingar verksemder kan komme opp i, presenterast det her tre tenkte problemstillingar.

Nedlegging av hjørnesteinsverksemd: Verksemda har drive ei hjørnesteinsverksemd i tre mannsaldrar, og har avgjort at tida er inne for å stenge ned. Protestar frå arbeidstakarorganisasjonar, det politiske livet og eit kritisk blikk frå pressa er høgst tilstades. Korleis skal ein handtere nedlegginga slik at ein ikkje skadar omdømmet til verksemda? Kva slag ansvar skal ein ta for dei menneska som vert utan arbeid? Har ein eit særskilt ansvar for lokalsamfunnet?

Indirekte korrupsjon?: Ein leverer varer til ei hamn der det er vanleg praksis å betale offentlege tenestemenn kontant før ein kjem til hamn. Erfaringa er at det sikrar at ein kjem raskt til hamn og får lossa. Ein veit ikkje kvar pengane går, men sannsynet er stort for at det går i lomma til tenestemannen. Skal ein ta kostnaden med å vente lenger på hamnplass? Kan ein få med seg konkurrentane på å stoppe praksisen?

Miljøforskning: Verksemda er basert på høgt forbruk av fossile brensel, noko som har store negative miljøkonsekvensar. Ein forskingsinnsats for å sjå etter alternative produksjonsmåtar og alternativ

3 <http://www.amnesty.no/web.nsf/pages/664C38BEBFD9927CC1256D9F00353C22>

energiforsyning er kostbar, spesielt dersom ein går i front. Skal ein vente på at andre finn opp det nye krutet, eller at offentlege myndigheiter kjem med pålegg ein må følgje?

Dette er tenkte problemstillingar, men høgst relevant for mange verksemder. Å svare på slike utfordringar krev mellom anna verdibaserte vurderingar, i tillegg til reine kost-nytte-analyser.

2.5. KUNNE Creole, CSR, Hydro og Kina

SINTEF-prosjektet KUNNE Creole har studert Hydro sitt engasjement i Kina innan magnesium. Internasjonale selskap tyr oftare og oftare til CSR for å sikre beste praksis i sine Kina-prosjekt. Dette internasjonale presset har resultert i auka merksemd rundt problemstillingane som er bygde inn i CSR, og i selskapa sine eigne codes of conduct og verdibasar. (Røyrvik et. al., 2004: 26) Dette ser ein ved at tilhøva er betre i område med sterkt internasjonalt nærvere, som t.d. Guangdong.

2.5.1. CSR: Utfordringar og løysingar

I pakt med at det er vanskeleg å omsetje vestlege konsept til kinesisk, er det lite merksemd rundt - og forståing for - CSR mellom kinesiske leiarar og arbeidarar. Dette krev opplæring og haldningsdanning.

CSR blir lett oppfatta som ei irriterande hindring for å drive effektivt på kinesisk nivå. Det er også ein fare for at kinesarar kan oppfatte CSR som innblanding i indrepolitiske tilhøve. Det er difor viktig å understreke at dette er noko alle har sams interesse av å gjennomføre. CSR opplevast altså som påtrykt utanfrå - noko som er ei utfordring for internasjonale selskap å komme rundt.

Rapporten kritiserer Hydro for ikkje å inkludere miljøaspektet i CSR-politikken, då dette er spesielt viktig i Kina.

- **Miljø.** Creole ser mange utfordringar på miljø-fronten i Kina. At Kina si energiforsyning i stor grad er basert på kolkraft er miljømessig problematisk. (Røyrvik et. al., 2004: 26) Hydro konkluderte sjølv med at det var muleg å drive i Kina dersom ein la an ei holistisk ansvarleg forretningsdrift. Det er lite tradisjon for å legge vekt på miljø og tryggleik i Kina. Kina har ei veksande og alvorleg miljøkrise, og er verdas nest største utsleppar av klimagassar.

2. CSR: Samfunnsansvaret til verksemder

- **Kultur.** Xi'an, staden for satsinga, er ein tidlegare hovudstad i Kina (Qin-dynastiet), og har slik høg tettleik av fornminne. Omnshuset ligg på ein gravstad, og Hydro finansierte ei utgraving der 60-80 objekt vart funne. Dette var motivert utfrå eit ønske om å vise respekt for kinesisk kultur og historie.
- **Sosiale tilhøve.** Sosialt sett er det også utfordringar. Området er eit tidlegare jordbruksområde, der jordbruksareale har blitt ekspropriert av myndigheitene. Bøndene var ikkje nøgde med kompensasjonen, og laga uro basert på det. Løysinga på dette var å gje bøndene i oppdrag å grave ut grunnen der omnshuset skulle førast opp. Det blir peika på at det vil vere viktig å vere kontinuerleg oppdatert på trendar i Kina, t.d. er sosial uro ein aukande fare.
- **Arbeidstilhøve.** Hydro sleit med å få arbeidarane til å respektere eigen tryggleik. Dette kan skuldast kommunikasjonsproblem, generell lav merksemd rundt tryggleik, eller den kinesiske (konfutsianske) verdsetjinga av det å halde ut smerte eller tungt arbeid.
- **Underleverandørar.** Mange internasjonale firma er indirekte involvert i utbytting av arbeidarar, gjennom underleverandørkjeder. (Røyrvik et. al., 2004: 30) Hydro er oppteken av å ha kontroll over at underleverandørar driv i pakt med Hydro sine verdiar. Erfaringsmessig er det vanskeleg å ha kontroll heilt ned i leverandør-hierarkiet. SINTEF peikar på at krav til underleverandørar kan styrkast ved å kjøpe seg inn i dei. Det er uansett ei utfordring å ikkje bli oppfatta som lovmakar i konkurranse med styresmaktene.
- **Gjennomsiktighet (Transparency).** Hydro er medlem av Transparency International, og legg stor vekt på etisk forretningsdrift. Dette står i konflikt med den kinesiske tradisjonen for å danne og bruke nettverk (guanxi wang). T.d. er uavhengige styremedlemmer eit relativt nytt fenomen i Kina.

Rapporten spør om kor godt CSR er integrert i forretningsprosessane, og tilrår uavhengig tilsyn og regelmessige revisjonar. Vidare understrekar han at ein ikkje kan undervurdere verdien av opplæring av leiarar og stab.

2.6. CSR og læring

- Man må få på plass systemer som fanger opp problemer i forhold til samfunnet rundt, før det er for sent, [...] (Job Hottentott til Aftenposten, 26.06.2005)

Litteraturen rundt organisasjonars læring har i hovudsak vore orientert rundt dei industrielle operasjonane; innovasjon, prosessforbetring, effektivisering og marknadsforståing. Denne oppgåva vil likevel hevde at læringskompetanse er svært viktig for vellukka CSR-implementering, og at ein i CSR-prosessane kan hente ut ein synergieffekt ved å få nye perspektiv på læring.

2.6.1. CSR skaper usikkerheit hos leiarar

CSR-problemstillingar er av ein type som kan vere noko uvand for mange organisasjonar: Dei gjeld aspekt ved drifta som ligg på sida av eller utanfor kjerneverksemda, og er ikkje utan vidare lett operasjonaliserbare. Ein kan trekke ein parallell til andre, om enn beslekta, tillegg til det industrielle konseptet; involvering av arbeidslivsorganisasjonar, tryggleiksarbeid og miljøarbeid.

Involvering av arbeidstakarane i formell styring av verksemdar er noko som har komme som krav gjennom tariffarbeid, og har slik (stort sett) ikkje vore ein lekk i ei medviten utvikling av organisasjonsprinsippa frå arbeidsgjevarsida (Sørhaug, 1996: 84). Tryggleiksarbeid og miljøkrav har komme i form av pålegg frå myndigheiter, og er i stor grad kvantifiserbare. Eit muleg unntak frå dette er tryggleiksarbeidet, som i dei seinare åra har fått eit tillegg av eit kulturaspekt. (Lyon, 2004)

CSR-arbeid er noko som i stor grad spelar opp mot, og ofte er initiert av, innspel og utspel frå frivillege organisasjonar. Dette er ein type organisasjonar industriorganisasjonar ikkje har erfaring med. Gerard J. Lewis har undersøkt korleis leiarar ser på sakene og innspela som kjem frå det frivillege organisasjonslivet innanfor miljøområdet, og finn at dei reagerer med usikkerheit. (Uncertainty and equivocality.) Noko av forklaringa ligg i sakene, dei kan vere store og kompliserte, som t.d. klimaendringar og genteknikk, men noko ligg også i røyndomssynet, synspunkta fell utanfor referanserammene til leiarane:

«The findings suggest that uncertainty may be generated by pressure groups because of the inability of executives to predict their agendas.» (Lewis, 2004: 170)

2.6.2. Berekraftfokuserert organisasjonslæring

Sustainability-focused Organizational Learning⁴, berekraftfokuserert organisasjonslæring, er ein term som skildrar det mange verksemdar i dag freistar å få til. Bakgrunnen for dette er både det temporale; at to trendar møtest, og sakas natur; det nye og komplekse i berekraftig forretningsdrift (CSR). Molnar og Mulvihill (2003) peikar på at både CSR og organisasjonslæring er trendar som har vakse fram dei siste åra, og at dei to trendane viser teikn til aukande konvergens. Dei har også ein del sams trekk når dei spelar seg ut i organisasjonar:

Indeed, both require a challenge to mental models, fostering fundamental change, engaging extensive collaborative activity and, in some cases, revisiting core assumptions about business and its purpose. (Molnar og Mulvihill, 2003: 168)

Det er få verksemdar som har gått laus på ein integrert lærings- og CSR-prosess, noko som mellom anna kan skuldast at det er publisert lite om temaet, at det er få dokumenterte studier og at det lett kan oppfattast som vanskeleg å jobbe med to så omfattande prosessar samstundes.

4 Molnar og Mulvihill brukar termen “sustainability”, som er ekvivalent med CSR. Dei viser mellom anna til Triple Bottom Line-konseptet.

**If imputation and strong circumstances,
Which lead directly to the door of truth,
Will give you satisfaction, you may have't.
-Iago, *Othello* 3.3., W. Shakespeare**

3. Læring

Det vil her gjevast eit kort riss av det organisasjonsteoretiske landskapet, ein vil legge fram kunnskaps- og læringsomgrepet og presentere sentrale teoriar om læring i organisasjonar. Dette bør kunne gje ein omgrepsmessig verktøyboks for å kunne gå laus på CSR og læring i Hydro.

3.1. Organisasjon og læring - bakgrunn

Kva er ein organisasjon? Dette spørsmålet har mange svar, som med sine ulike utgangspunkt krev ei mangefasettert tilnærming. Ein organisasjon kan sjåast på som ein maskin, ein organisme, ein hjerne, (ein) kultur, som politiske system, som (indre) fengsel, som noko i endring, eller som instrument. (Morgan, 1986) Ein kan også sjå organisasjonar frå ulike perspektiv, mellom anna personalmessig (HR), strukturelt, politisk og symbolsk, og nå ulike forståingar ut frå det. (Bolman og Deal, 1999)

Tidleg organisasjonsteori tok utgangspunkt i ingeniørvitskapen, matematikken og rekneskapsfaget. Vidare inspirasjonskjelder har vore biologien (og økologien), kybernetikken, psykologien, sosiologien, og statsvitskapen. (Morgan, 1986) I dei seinare år har språk- og litteraturvitskapen fått ein større posisjon, og kan komme til å vinne hegemoni i tida som kjem. (Putnam og Cooren, 2004)

I det vidare vil det argumenterast for kvifor det er viktig at organisasjonar lærer. Vidare vil sentrale teorian om korleis mekanismane i læring spelar seg ut i organisasjonar. Til sist vil det ut frå den presenterte teorien bli forsøkt å trekke nokre konklusjonar - almenne tilrådingar til organisasjonar.

3.2. Kunnskapssamfunnet

In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge. (Nonaka, 1991: 96)

[...] those who have gained a competitive edge over their rivals, have increasingly done so through innovative recombination of knowledge. [...] there is evidence suggesting that the winners in tomorrow's market place will be the masters of knowledge management. (Bresman et. al., 1999: 440)

Mange har peika på at vi lever i eit samfunn med informasjonsoverskot, og eigenskapane til å vurdere og sile kunnskap har fått ei oppvurdering. (Sjå t.d. Blackler, 1995) Ei aukande globalisering, i den forstand at kapitalflyt og logistikk har muleggjort større vareflyt over grensene, har ført med seg ei utflytting av mange produksjonsverksemdar til lavkostland. Eit eksempel kan vere den norske handelsflåten, som etterkvart i stor grad er registrert i utlandet, og seglar med utanlandsk mannskap. I aukande grad er næringslivet i vestlege land kunnskapsorientert, og det manuelle arbeidet utført av billegare hender.

Kunnskap og læring har vore utsett for mykje merksemd i dei seinare åra, mellom anna grunna teknologisk utvikling, spesielt informasjonsteknologi, men også grunna ei endring i arbeidsdelinga i verda. Informasjonsteknologien automatiserer og effektiviserer mange av dei arbeidsoppgåvene som trong flittige hjerner og pennar tidlegare, i tillegg til at han har revolusjonert mulegheitsrommet for formidling av kunnskap. Globaliseringa og konkurransen har hardna til, og ein må lære raskare og betre. (Maier et. al., 2001; Schein, 1993; Bresman et. al., 1999)

3. Læring

Tilgangen til, handteringa av og kvaliteten til kunnskapen i organisasjonar er i ferd med å bli eitt av dei fremste konkurransekriteria i den moderne økonomien. I denne oppgåva ser ein på aspekt ved ein norsk industriell organisasjon sine operasjonar under framande himmelstrok. Dette er også eit aspekt ved den nye økonomien; ein må relatere seg til heile verda i si verksemd. Dette stiller i seg sjølv krav til læring. Eigne verdiar og press frå internasjonal og heimleg opinion stiller egne krav til etisk basert forretningsdrift når ein møter andre kulturar i ein internasjonaliseringsprosess (sjå kap. 5.3.), og dette krev “a leap of thought” i ein ingeniørorganisasjon.

3.2.1. Kunnskap og organisasjonar

kunnskap m1 (lågtysk *kun(t)schap*) 1 kjennskap; det at noko er kjent kome til k- bli kjend 2 innsikt, røynsle; lærdom fagk- / menneskek- / få litterært (mål) k- om tilhøva / ha gode k-ar i språk / k- er makt / k- skal styre rike og land 3 vitskap, fag naturk- / samtidsk- (Nynorskordboka)

Kunnskap er substantiveringa av verbet “å kunne”, og representerer slik eit potensiale for noko i noko. I ei svært generell forståing kan vi seie at alt kan ha kunnskap; eit ord kan ha kunnskap om meiningspotensialet det sit på, og kva det har vore brukt til, ein stein har kunnskap om å falle, eit økosystem har kunnskap om handtering av søppel.

I ein menneskeleg samanheng opptre kunnskap i par med substantivet læring - det ein har av kunnskap er det ein har lært - og det ein kan lære er det som kan bli kunnskap. Kunnskap opplevast som ein attributt, som noko ein “har”, noko ein “får” eller noko ein “tek til seg”. Mulegheita til å endre kunnskapen har med evna til å lære å gjere; kanskje er den einaste før-læringsevna vi har nettopp evna til å lære? I det heile er søket etter kva kunnskap er noko som har drive den vestlege filosofien frå antikken av og framover.

I denne samanhengen skiljer vi mellom informasjon og kunnskap slik: Informasjon er ein straum av meldingar, medan kunnskap er skapt av straumen av meldingar, forankra i forpliktinga og trua til den som held han. Kunnskap er slik noko som er relatert til menneskeleg handling. (Nonaka, 2004) Organisasjonar er menneskeleg system for samhandling, og kan “kunne”.

I organisasjonar handlar kunnskap om potensiale for handling. Kva potensiale ein ser vil vere avhenig av det verdssynet ein “abonnerer” på som medlem av ein organisasjon eller ein fellesskap. Kunnskap vil uttrykke seg som artikulerte sanningar, eigenskapar for prosessering av informasjon, og ein underskog av ikkje-artikulerte sanningar (kultur) og praksisar. (Senge, 1990; Wenger, 2004)

Ofte opplevast kunnskap som noko kognitivt, noko som kan uttrykkast og forteljast. Dette er eit for enkelt bilete. Kunnskap er ofte ikkje-artikulert, eller ikkje-artikulerbar. Vi kallar det då for “taus kunnskap”, i motsetnad til det vi kan snakke og skrive om - “eksplisitt kunnskap”. (Nonaka, 2004).

Chris Argyris og Donald Schön er pionerar innan akademisk arbeid på læring i organisasjonar, og peikar på to karakteristika ved organisasjonar som gjer det meningsfylt å snakke om kunnskap som ein attributt ved dei: For det første fungerer organisasjonar ein “holding environment” (opphaldsstad) for kunnskap, til dømes gjennom kunnskapen til medlemmer, arkiv, policies, organisasjonskart og fysiske objekt. For det andre kan organisasjonar representere kunnskap, mellom anna ved å kroppsleggjere strategiar for å gjere oppgåver, i form av rutiner og praksisar. (Argyris og Schön, 1996: 12-13)

3.3. Teoriar om læring

Kva kan ein organisasjon vite? Ofte kan organisasjonar vite mindre enn sine medlemmar, til og med mindre enn kva alle medlemmene kan. Organisasjonar kan også vite meir enn sine medlemmer, og fungere godt takka vere skjema og prosedyrar, jmf. militærvesenet. (t.d. Argyris og Schön, 1996: 6-7).

Ein analyse av ein organisasjon er styrt av korleis ein ser organisasjonen. Ein hjernemetafor på organisasjon tek utgangspunkt i informasjons- og kommunikasjonsaspekt ved ein organisasjon, medan ein maskinmetafor vil fokusere meir på dei konkrete arbeidsoppgåvene som skal/blir utførte. Det vil vere ulike forklaringar av fenomen avhengig av korleis ein ser organisasjonen. (Bolman og Deal, 1999)

I studia av kunnskap og læring kan ein studere organisasjonen som ein “svart boks”, og undersøke oppførselen frå tidspunkt 1 til 2, og ut frå det sjekke om oppførselen er endra. Dette kan demonstrere at læring har skjedd, men gjev det forklaringar på mekanismene som leier fram til

3. Læring

læringa, slik at ein kan legge til rette for betra læring? Studiet av organisasjonslæring leverer ein kritikk av måten organisasjonar “automatisk” opererer på, og søker i retning av betre måtar å forstå og leie organisasjonar på.

Deeply ingrained in the traditions of Western management, from Frederick Taylor to Herbert Simon, is a view of the organization as a machine for “information processing.” According to this view, the only useful knowledge is formal and systematic - hard [read: quantifiable] data, codified procedures, universal principles. (Nonaka, 1991: 96)

Organisasjonar opererer i ei verd som kan oppfattast som ustabil og ukontrollerbar. Det er fleire strategiar for å møte dette, mellom anna eit fokus på rutinar og prosedyrar, men også ved å auke kapasiteten til å handsame informasjon. Organisasjonar ønsker å unngå uvande problemstillingar, og når dei møter for kompliserte problemstillingar kan dei reagere med angst og fornektning. (Schein, 1993)

Det er ein tendens til at oppfyljing av delegerte delmål kan bli viktigare enn å forstå det totale biletet. (Morgan, 1986: 94) Delegert ansvar og rapportering fører også med seg ein fare for at problemstillingar som overskrider ansvarsområde ikkje blir tekne tak i. Ingen vil vere sjefen for dei dårlege tider.

Ved å studere organisasjonar som “svart boks”, kan ein ikkje forstå kva det er ved organisasjonen som gjer at han kan lære. Eit slikt studium vil vere relevant på eit samfunnsnivå, ein kan studere kva drivarar som gjer at organisasjonane i eit samfunn blir endringsdyktige. Sams for tilgongane til læringsomgrepet i teoriane presentert under er at ser etter forklaringane inne i organisasjonane, dei fokuserer i hovudsak på sosiale aspekt og organisasjonane sine sjølvbilete.

3.3.1. Argyris og Schön: Sløyfer

Tidlege teoriar om organisasjonslæring, mellom anna Argyris og Schön sine, er inspirert av kybernetikken (Morgan, 1986). Denne vitskapen blei danna i 40-åra og studerer korleis ein kan halde ein ønskt idealtilstand i dynamiske omgjevnader. Eit sentralt stikkord her er negativ tilbakemelding - evna til å fange opp endringar i tilstanden slik at ein kan korrigere. Ei vidareutvikling av denne enkle reguleringsmekanismen er å legge til ein kontroll av om

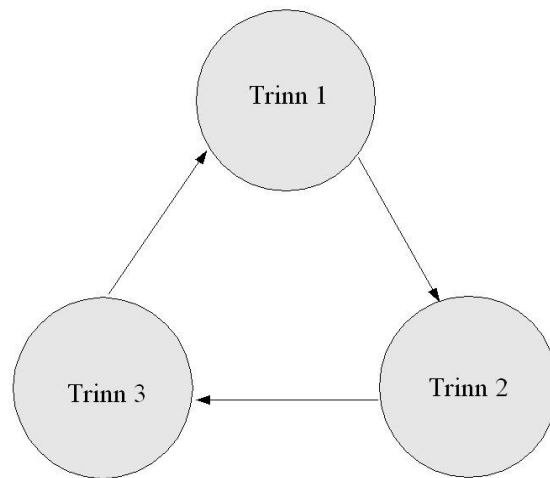
idealtilstanden er ønskeleg. Inspirert av den kybernetiske modellen tilrår Argyris og Schön å ikkje berre agere etter impulsar frå omverda, men også å sjå på kva som skaper impulsane. Dei kallar dette fenomenet *læringsløyfer*.

Ei viktig, vanleg og lett definerbar læringsform i organisasjonar er den gradvise forbetringa av oppgåveløysing over tid ein kan finne i dei fleste organisasjonar. Slik læring, *instrumentell læring*, refererer til skjematiserbar kunnskap som kan knytast til lett identifiserbare objekt eller operasjonar, hevdar Argyris og Schön. Denne læringstypen er førtrekt av ingeniørorganisasjonar, og i og med fokuset på *forbetring*, logisk sett av enkeltsløyfe-typen - avdi forbetringa må målast mot ein konstant norm. (Argyris og Schön, 1996)

Argyris og Schön peikar på at det bør vere ein dynamikk mellom observasjonar av omverda og måla og verdiane organisasjonar styrer etter. Dei hevdar at ein enkel-loopa læringsmekanisme ikkje er eigna til å fange opp fundamentale problem i/for organisasjonen. Ein må ha kapasitet og myndigheit til å stille kritiske spørsmål til målsetjingar og røyndomsbilete.

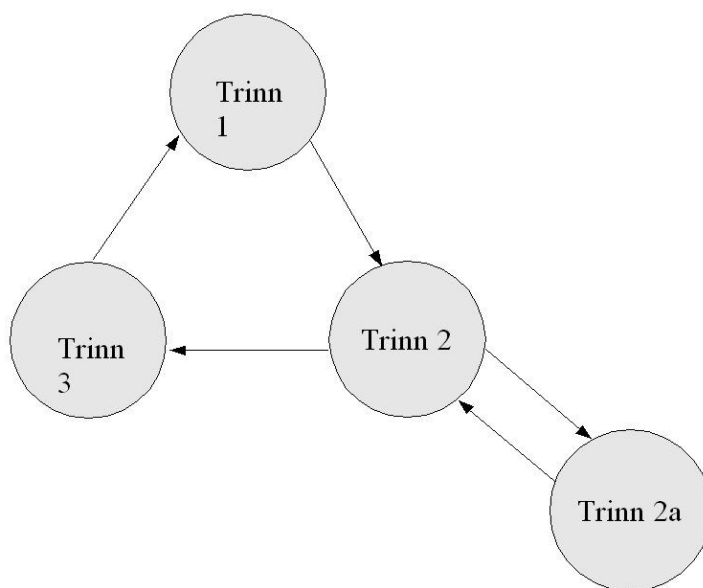
Illustrasjon 1 viser den enkeltsløyfa læringa. I trinn 1 set ein mål for ønska tilstand. I trinn 2 undersøker ein korleis ein ligg an når det gjeld å nå desse måla. Trinn 3 inneber ein korleksjon av aktiviteten slik at ein nærmar seg målet.

3. Læring



Illustrasjon 1: Enkeltsløyfa læring (Argyris og Schön, 1996: 20-21)

I den dobbeltsløyfa læringa (Illustrasjon 2) utvidar ein algoritmen med ein kontroll av om målet er fornuftig. Ein set sine mål i trinn 1, kontrollerer om ein er nær målet i trinn 2, og vurderer etter å ha kika på tingas tilstand i trinn 2a om dei måla ein har sett seg er ønskelege. Trinn 3 korrigerer verksemda for (det nye) målet. (Argyris og Schön, 1996: 21-25)



Illustrasjon 2: Dobbeltløyfa læring (Argyris og Schön, 1996: 21-25)

Den dobbeltløyfa læringa krev ei organisering som gjer det muleg å vurdere måla. Det er ulike tilhøve i organisasjonen som kan påverka i kva grad læringa er dobbeltløyfa, som kommandolinjer, rapporteringsprosedyrar, og liknande. Eit feil bilete av kva som styrer organisasjonen kan også vere til hinder for å få til den doble sløyfa. Argyris og Schön kallar dette “uttala teori” og “teori-i-bruk”, som vi skal sjå nærare på.

3.3.2. Argyris og Schön: Det vi seier og det vi gjer

Avgjerder tekne av organisasjonar er naudsynleg prega av avgrensa rasjonalitet - perfekt informasjon og ultimat myndigheit er ikkje tilgjengeleg for menneska i ein organisasjon. Likevel blir avgjerder tekne. Organisasjonane etablerer uttala og faktiske handlingsreglar, som gjer det muleg å operere. Argyris og Schön kallar desse handlingsreglane “uttala teori” (“espoused theory”) og “teori-i-bruk (“theory-in-use”). (Argyris og Schön, 1996: 13)

“Teori-i-bruk” er teorien som verkeleg styrer organisasjonen. Det er ikkje naudsynleg slik at “teori-i-bruk” er umedviten, men han er per definisjon ikkje-uttala offentleg. Dette fenomenet kan t.d. vise

3. Læring

seg som ei offentleg fråsegn om at organisasjonen skal vere best i klassen når det gjeld miljø, medan miljøarbeid i det praktiske arbeidet blir sett på som “føleri” som har låg status og i tillegg gjer det vanskeleg å nå økonomiske mål.

“By 'espoused theory' we mean the theory of action which is advanced to explain or justify a given pattern of activity. By 'theory-in-use' we mean the theory of action which is implicit in the performance of that pattern of activity. A theory-in-use is not a 'given'. It must be constructed from observation of the pattern of action in question.” (Argyris & Schön, 1996: 13)

“Teori-i-bruk” utviklar seg mellom anna gjennom forhandlingar om bilete, eller forklaringar, av eigen aktivitet; det dannar seg sanningar, som står i dialog med kvarandre: *There is a continual, more or less concerted meshing of individual's images of their activities in the context of their collective interaction.* (Argyris og Schön, 1996: 15)

Eit fenomen som kan motverke læring er at røyndomen ofte er ikkje-artikulert. Det kan finnast eit sett formelt definerte teoriar som står i motsetnad til dei brukte teoriane. Dette kan føre til at det i formell samanheng blir søkt å få erfaringar og opplevingar til å passe inn i dei formelle strukturane.

3.3.3. Nonaka : Overgongar mellom kunnskapsformer

Making personal knowledge available to others is the central activity of the knowledge-creating company. (Nonaka, 1991: 97)

Ikujiro Nonaka presenterer i artikkelen *A dynamic theory of knowledge creation* (2004) ein læringsteori som tek utgangspunkt i at kunnskap finst i både implisitt og eksplisitt form. Dette kallar han den epistemologiske dimensjonen til kunnskap. Vidare peikar han på at interaksjon mellom individ i ein organisasjon, “communities of interaction” spelar ei viktig rolle i kunnskapsutvikling. Dette er den ontologiske dimensjonen til kunnskap. Gjennom spel og fluktuasjon i den epistemologiske dimensjonen blir den ontologiske dimensjonen endra; læring skjer. Den epistemologiske dimensjonen i læringsteorien ser kunnskap som ein dynamisk menneskeleg prosess der stadfesting av personleg tru er eit aspekt ved aspirasjonen mot “sanning”.

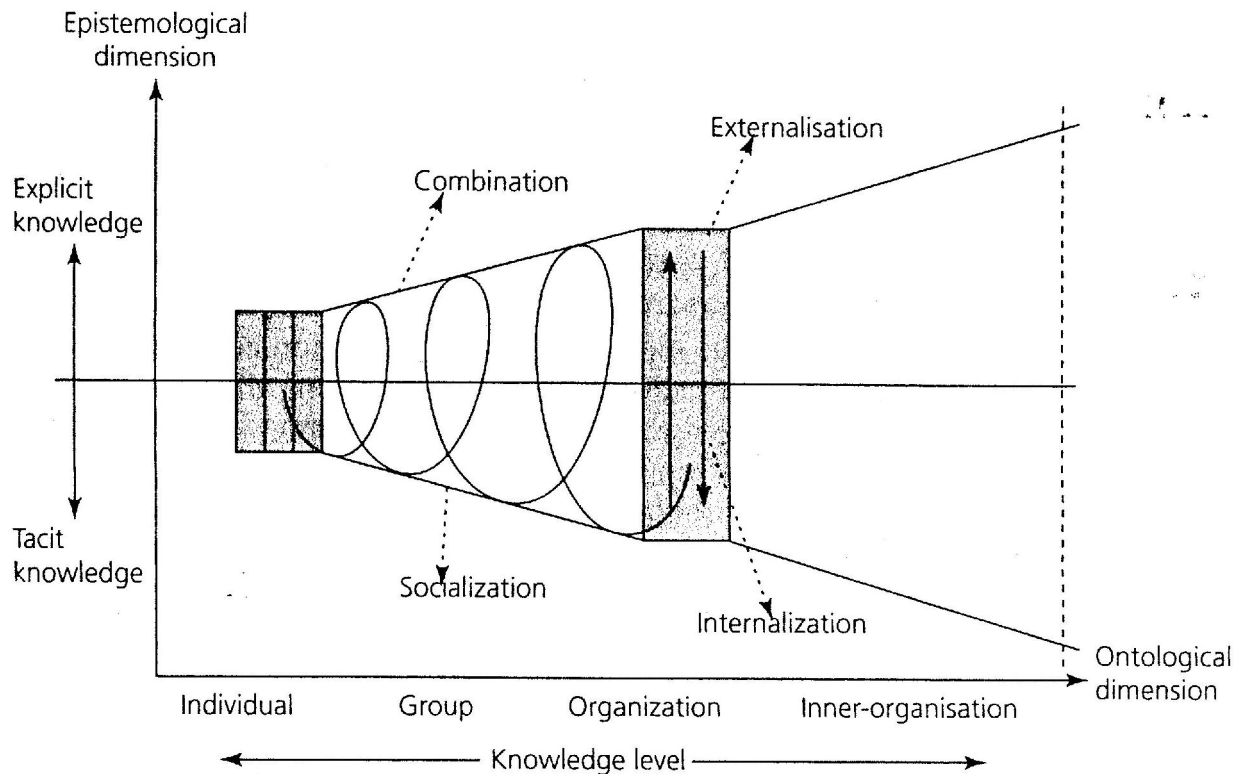
Kunnskap finst i eksplisitt og implisitt form. Implisitt kunnskap har både ei kognitiv og teknisk side. Den kognitive fokuserer på mentale arbeidsmodellar, som menneska skaper ved å skape og manipulere analogiar. Desse arbeidsmodellane inkluderer skjema, paradigmer, tru og synspunkt som hjelper individa med å oppfatte og definere verda si. Dei kognitive sidene ved implisitt kunnskap refererer til individets røyndomsbilete, og - i ein organisasjon - derfor til organisasjonens sjølvbilete.

A company is not a machine but a living organism. Much like an individual, it can have a collective sense of identity and fundamental purpose. This is the organizational equivalent of self-knowledge - a shared understanding of what the company stands for, where it is going, what kind of world it wants to live in, and, most importantly, how to make that world a reality. In this respect, the knowledge-creating company is as much about ideals as it is about ideas. (Nonaka, 1991)

Nonaka peikar på at læring kan oppstå ved overføringar mellom eksplisitte og implisitte kunnskapsformer. Dette fører til fire former for kunnskapskonvertering (Nonaka, 2004: 172-173):

1. **Implisitt til implisitt.** Den typiske læringsforma her er at læresveinen lærer av meisteren ved å observere og etterlikne. Kunnskapen blir vidareført ved at læresveinen blir sosialisert inn i den nye kunnskapsverda, og mulegvis raffinert, men kan vanskeleg delast vidare i stort omfang, og kan slik vanskeleg gjerast tilgjengeleg for ein annan kontekst.
2. **Eksplisitt til eksplisitt.** Ein kan kombinere delar av tilgjengeleg eksplisitt kunnskap, og komme opp med nye innsikter, sjølv om kunnskapsbasen til organisasjonen ikkje blir utvida.
3. **Implisitt til eksplisitt.** Denne krevjande overføringa handlar om å gjere implisitt kunnskap tilgjengeleg i språkleg form for fleire.
4. **Eksplisitt til implisitt.** Eksisterande skjematisk kunnskap kan byggast inn i logikken i organisasjonen, slik at han får karakter av å vere implisitt.

3. Læring



Illustrasjon 3: Læring i spiralform (Nonaka, 2004: 175)

Overgangane mellom desse kunnskapsformene bør stå i eit dynamiske tilhøve til kvarandre, slik at ein får ein læringsspiral, sjå Illustrasjon 3.

Eit viktig startpunkt i læringsprosessen er deling av implisitt kunnskap; sosialisering i Nonaka sin terminologi. Ein viktig mekanisme i dette er konseptualisering. Dette fenomenet fokuserer på dialog som ved bruk av metaforar og eit visst overskot av informasjon kan skape nye (eksplisitte) perspektiv i ein sosial kontekst. Her er språkbruk sett på som ein sosial, kreativ aktivitet. Når nye tankemodellar er oppståtte, bør det ved internalisering (eksplisitt til implisitt) skje ei krystallisering, eit ut-testing av modellane. Vidare må modellane rettferdiggerast; er denne kunnskapen verd noko for organisasjonen og samfunnet? Her kjem standardar inn - det vere seg etiske, økonomiske eller organisatoriske. Middels- til høgnivå leing er involvert i ein slik siste vurderingsprosess, og her viser samanhengen seg mellom "lokale" verdisystem og toppnivå verdisystem, i og med at verdisystema som nyskapinga blir vurdert opp mot må passe inn i dei overordna verdi- og målsystema.

Denne modellen er ideell, og er avhengig av at fleire tilhøve er på plass. Samanbrot treng ikkje alltid vere uønska hendingar. Nonaka peikar på at samabrot representerer ei forstyrring av individets vande tilstand, noko som kan leie ein til å stilje spørsmål ved verdien av vanar og rutine-verkty. Ei slik spørjande haldning kan føre til ei revurdering av etablert kunnskap, ein kan reevaluere validiteten av grunnleggande haldningar til verda . (Nonaka, 2004: 188)

Det er viktig for læringsprosessane i organisasjonar at individa har ein stor grad av autonomi. Menneske vil lære, men må ha rom til å gjere det. Det handlar også om å ha ein fridomsgrad i organisasjonen, slik at uventa hendingar kan danne grunnlag for skaping av ny kunnskap:

By allowing people to act autonomously, the organization may increase the possibility of introducing unexpected opportunities [...]Individual autonomy widens the possibility that individuals will motivate themselves to form new knowledge. (Nonaka, 2004)

Kapasitet og myndigheit er også moment som er viktige for å få til kunnskapsovergongar og dermed læring. Han viser til at overskot er bygd inn i japanske industrielle organisasjonar:

Redundancy is important because it encourages frequent dialogue and communication. This helps create a “common cognitive ground” among employees, and thus facilitates the transfer of tacit knowledge. Since members of the organization share overlapping information, they can sense what others are struggling to articulate. (Nonaka, 1991: 102)

Nonaka leverer ein skjematisk modell for læring i organisasjonar, som nok er mest retta mot skaping av nye produkt i ein industriell organisasjon. Han legg likevel vekt på røyndomssyn og tek utgangspunkt i språkleg aktivitet som grunnleggande for kunnskapsstrukturane i ein organisasjon.

3.3.4. Senge og Zadek: Røyndomsbilete

Frå Reaktiv til Generativ

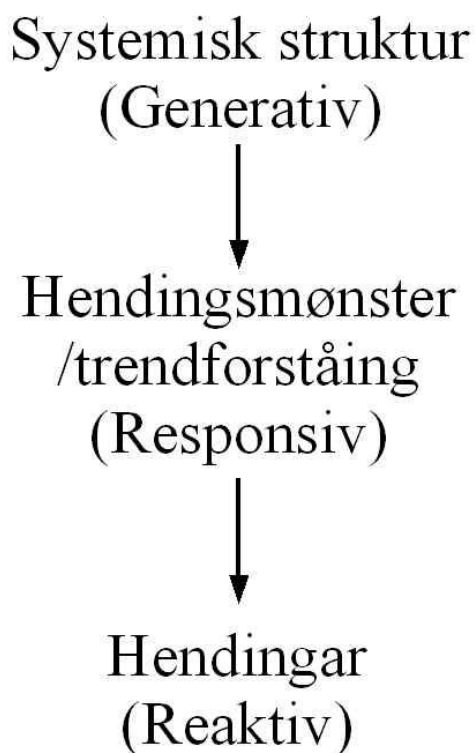
I pakt med sløyfeteorien til Argyris og Schön ser Peter M. Senge (1990) to nivå av læring; læring for tilpassing, og skapande læring. Den fyrste typen handlar om å lære for å vere i stand til å takle omgjevnadane, medan den andre utfordrar verdssynet til organisasjonen, og søker å tilpasse verda til

3. Læring

seg sjølv gjennom kreativ, visjonær satsing. (Senge, 1990) Korresponderande til dette kan organisasjonen ha røyndomssyn i tre nivå, der det lågaste ikkje inneber læring, men forneking.

Læring er altså av Senge sett på som ein funksjon av røyndomssyn. Eit reaktivt røyndomssyn inneber å agere etter hendingar, responsivt etter hendingsmønster, og generativt etter ei systemforståing. Handlar du ut frå ei generativ forståing, set du deg sjølv (som bedrift) inn i ein kontekst, der du kan vere med på å skape ei ønska framtid. (ibid.)

Det verst tenkelege er å sjå røyndomen som ein fiende ein må kjempe mot, og som manifesterer seg som problem og kriser. Dette er eit hendingsbasert, reaktivt verdssyn. Bättre er det å sjå etter tendensar i korleis verda oppfører seg, og sjå etter handlingsmønster. Det ideelle er å få auge på systemstrukturane som ligg til grunn for handlingsmønster, organisasjonen kan klare å vere *generativ*. Ser ein dei, er ein godt rusta til å vere i forkant - til å sjå mulegheiter ein ikkje ville sett med blikket festa på neste veker hendingar. Ei oversikt over nivåa i røyndomssstigen er vist i Illustrasjon 4.



Illustrasjon 4: Senge sin røyndomssstige (Senge, 1990: 469)

Senge trekk fram ein dynamikk mellom biletet av den ønska framtida og den faktiske samtida; spennet mellom desse kallar han ein kreativ dynamikk. Her tvingar leiinga fram ein konflikt: Ein må balansere realitetsbiletet mot drøymeiletet. Slik sett bygger ein inn ei problemløysande evne i organisasjonen. Dersom ein berre reagerer etter kriser, som Hydro i Utkal-tilfellet⁵, vil ein vere avhengig av slike kriser for å få til skaping av ny kunnskap. (Senge, 1990)

Frå defensiv til sivil

When addressing these problems [CSR, forf. mrk.], successful companies are those where their employees are supported in thinking outside their immediate zone of control and looking at the external drivers that may affect the business from a systems perspective. [...] [A] change in the way a company sees its business and the way decisions are made is often required. This involves moving from being wholly reliant on the formal systems and processes and at the same time developing a proactive approach to CR. (Lyon, 2004)

I artikkelen *The Path to Corporate Responsibility* (Zadek, 2004: 134), presenterer Simon Zadek ein symptomatisk utviklingsmodell når det gjeld korleis verksemdar forklarar seg i høve CSR,⁶ altså kva røyndomssyn dei opererer etter. Utviklingsmodellen har fem trinn, og har sine likskapar med Peter Senge si nivåkategorisering av røyndomssyn.

1. **Det defensive nivået: “Det er ikkje vår jobb å fikse dette.”** Presentert for CSR-krav, t.d. standardar for arbeidstilhøve, reagerer selskapet fyrst med å vise til at dette ligg til ansvarsområdet til offentlege instansar.
2. **Oppfyllingsnivået: “Vi skal gjere det vi må.”** På dette nivået aksepterer verksemda at ho må følgje visse standardar, men ser det som ein ekstrakostnad ved drifta.
3. **Implementeringsnivået: “Det er ein del av forretningsdrifta.”** Verksemda innser at CSR er eit langsiktig problem, som best løysast ved å gje leiarane av kjerneverksemda ansvar for etterleving av krava.

5 Sjå kapittel 5.2.

6 Simon Zadek er direktør i AccountAbility, ein organisasjon som jobbar for å fremje berekraftig utvikling, og er seniorforskar ved Harvard University, John F. Kennedy School of Government.

3. Læring

4. **Strateginivået: “Det gjev oss ein konkurransefordel.”** Her ser ein at ein ved å integrere CSR i strategiarbeidet, kan oppnå konkurransefordelar.
5. **Det sivile nivået: “Vi må sørge for at alle gjer dette.”** I det fullkomne stadiet ser verksemda trongen til å sørge for at alle; konkurrentar, offentlege instansar og organisasjonar, dreg sin del av vekta med å skape eit opent, godt samfunn.

<i>Stadium</i>	<i>Kva dei gjer</i>	<i>Kvifor dei gjer det</i>
Defensivt	Fornektar ansvar, nytte og praksisar	For å verne seg mot åtak på rykte, som på kort sikt kan påverke sal, rekruttering, produktivitet og merkevare
Oppfyllande	Oppfyller minimumskrav, ser det som ein kostnad.	For å lindre økonomiske tap på medium-lang sikt, risikostyring i høve merkevare og søksmål
Implementeringsfokuserert	Bygger inn CSR-prinsipp i avgjerdsprosessar	For å lindre økonomiske tap på medium-lang sikt, og for å oppnå meir langsiktige vinstar ved å integrere CSR i daglege operasjonar
Strategisk	Integrerer CSR-prinsipp i kjernestrategiar	For å auke økonomisk vinst på lang sikt og for å oppnå pionérforsprang ved å knyte saman strategi og innovasjon med CSR.
Sivilt	Fremjer brei industriell deltaking i CSR	For å auke økonomisk vinst på lang sikt ved å overskride pionértap og for å realisere vinstar gjennom kollektiv innsats.

Tabell 1: Zadek: Fem modningsnivå for organisasjonar

Dette heng godt saman med Senge si kategorisering av ulike røyndomssyn i organisasjonar, og illustrerer at røyndomssyn er ein viktig indikator på kor godt verksemdar er i stand til å handtere CSR-problemstillingar.

Leiarens nye oppgåver

“Leadership in learning organizations [...] require new skills: The ability to build shared vision, to bring to the surface and challenge prevailing mental models, and to foster more systemic patterns of thinking. In short, leaders in learning organizations are responsible for building organizations where people are continually expanding their capabilities to shape the future - that is, leaders are responsible for learning.” (Senge, 1990)

Senge tilrår at leiarar m.a. opptrer som lærarar, ved å framkalle dei innebygde, tause (tacit) mentale bileta organisasjonen har av røyndommen. Ideelt sett bør ei slik framkalling føre med seg ei forbetring av røyndomsbiletet: I ein organisasjon kan fort *“Reality”, as perceived by most people in most organizations, means pressures that must be borne, crises that must be reacted to, and limitations that must be accepted* (Senge, 1990) Dette meiner Senge er eit hemmande røyndomssyn.

Leiing i ein lærande organisasjon krev andre ferdigheiter enn kjennskap til organisasjonen og å meistre dei dominerande kompetansane. Leiarar bør fokusere på det røyndomssynet som ligg til grunn for verksemda, og utvikle dette.

3.3.5. Blackler: Kor bur kunnskapen?

Frank Blackler (1995) leverer eit terminologisett for kor kunnskapen i organisasjonen er. Dette gjev eit grunnlag for å vurdere og kategorisere ein organisasjon sitt tilhøve til kunnskap.

- ***Kognitive eigenskapar (embrained knowledge)***: Kunnskap som er avhengig av konseptuelle og kognitive ferdigheiter. Typisk vestleg, akademisk orientert. Legg vekt på evna til å forstå kompliserte system.
- ***Kroppsleggjort kunnskap (embodied knowledge)***: Kunnskap som er handlingsorientert, og ofte lite eksplisitt. Det er viktigare med konkret situasjonserfaring enn abstrakt problemløysingsevne.
- ***Innkultivert kunnskap (encultured knowledge)***: Kunnskap som kjem av innsosialisering, som tek sikte på å skape sams forståing. Slike forståingar er språkleg baserte, sosialt konstruerte, og under kontinuerleg forhandling.

3. Læring

- **Innebygd kunnskap (embedded knowledge):** Kunnskap som er bygd inn i organisasjonen i form av systematikk og rutinar.
- **Koda kunnskap (encoded knowledge):** Kunnskap som ligg i teikn og symbol .

Recent commentary on the emerging significance of knowledge work amounts to the suggestion that, in place of a strong reliance on knowledge located in bodies and routines [...(embodied og embedded)...], emphasis is increasingly falling on the knowledge that is located in brains, dialogue and symbols (i.e. knowledge which is 'embrained', 'encultured' and 'encoded'). (Blackler, 1995)

Blackler skriv om kva slags kunnskapsform som blir vektlegg i ulike organisasjonar, gjengjeve i Tabell 2, og meiner å sjå ein tendens til at organisasjonar går i retning (iv): Kommunikasjonsintensive organisasjonar. Med tanke på at CSR krev meir dialog og kommunikasjon, og fører med seg nye problemstillingar, gjev det meining at organisasjonen Hydro også bør gå i denne retninga om han ønskjar å lukkast.

Vekt på kollektiv innsats	<p>Kunnskaps-rutiniserte organisasjonar</p> <p><i>Fokus på kunnskap innebygd i teknologi, reglar og prosedyrer.</i></p> <p>Karakterisitika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapital-, teknologi-, og arbeidsintensiv bransje • Hierarkisk styringssystem • Eksempel: tradisjonell fabrikk 	<p>Kommunikasjons-intensive organisasjonar</p> <p><i>Fokus på innkultivert kunnskap og kollektiv forståing.</i></p> <p>Karakterisitika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon og samarbeid den viktigaste prosessen • Ansvarleggjering gjennom integrasjon • Eksempel: Innovasjonsleia produksjon
	<p>Ekspert-avhengige organisasjonar</p> <p><i>Fokus på kroppsleggjort kunnskap i viktige individ.</i></p> <p>Karakterisitika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Status og makt frå yrkesmessig ry • Vekt på opplæring og kvalifikasjonar • Eksempel: Profesjonelt byråkrati, t.d. Sjukehus 	<p>Symbolisk-analytisk-avhengige organisasjonar</p> <p><i>Vekt på kognitive ferdigheiter hos viktige individ.</i></p> <p>Karakterisitika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemløysing viktig • Status og makt frå kreative dåder • Eksempel: Kunnskapsintensiv verksemd
	Fokus på kjende problem	Fokus på nye problem

Tabell 2: Blackler: Kategorisering av organisasjonar

3.3.6. Wenger: Praksisfelleskap og læring ved grensa

Etienne Wenger presenterer i artikkelen *Communities of practice and social learning systems* (2004⁷) konseptet *praksisfelleskap* (“communities of practice”). Han peikar på at i eit sosialt felt er

⁷ Også omtala i Brown og Duguid (1991) og Schein (1996).

3. Læring

kompetanse noko som er sosialt konstruert; kjem ein som nykommar inn på ein arbeidsstad merkar ein fort at det er visse reglar som styrer kva som er anerkjent kompetanse, og korleis denne skal gje seg uttrykk. Den kompetansen som ein “har” som medlem av eit fellesskap står i dialog med den erfaringa ein sjølv har bygd opp.

Læring i denne samanhengen blir noko som oppstår i møta mellom sosialt konstruert kompetanse og personleg erfaring: “Learning so defined is an interplay between social competence and personal experience. It is a dynamic, two-way relationship between people and the social learning systems in which they participate.” (Wenger, 2004: 240)

Praksisfellesskapa er etter Wenger si meining grunnleggande for eit sosialt læringssystem avdi dei er “haldarane” for kompetansane som utgjer systemet. Kompetansane blir definert inn i praksisfellesskapet av tre fenomen: For det fyrste legg ei forståing for kva som er oppgåva til fellesskapet føringar for kva kompetanse som kan bidra til det *felles prosjektet*. Vidare er fellesskapet bygd saman av interaksjon, normar og relasjonar, det blir skapt ei *samkjensle*. For det tredje deler fellesskapet eit repertoar av språk, rutinar, verkty, forteljingar o.l. (Wenger, 2004: 242)

Ut frå dei tre samanbindande karakteristika ved praksisfellesskapet framset Wenger (2004) nokre normative vurderingar av kva som kan stimulere læringa i fellesskapet:

- **Læringsenergi:** Eit fellesskap må oppretthalde ei ånd som driv læring og ei spørjande haldning (inquiry) framover. Det må kjenne att og handsame hol i kunnskapen sin og vere opent for framveksande retningar og mulegheiter.
- **Dybden i den sosiale kapitalen:** Medlemmene i fellesskapet må kjenne kvarandre godt nok til at dei klarer å arbeide produktivt saman, og stole nok på kvarandre til at oppdaga problem blir tekne opp og adresserte på ein skikkeleg måte.
- **Sjølvmedit:** Konsept, språket og verktya til eit praksisfellesskap er kroppsleggjeringa av historia og verdssynet til fellesskapet. Ein refleksjon over repertoaret gjer fellesskapet i stand til å forstå sin eigen (utviklings)tilstand frå fleire synspunkt, å avdekke skjulte mulegheiter og slik gå framover.

Ein kjenner att delar av Peter Senge sine teoriar om røyndomsbilette i det siste punktet; skal ein nå ein generativ læringstilstand i organisasjonen er det viktig med eit medvit om sine egne

konstruksjonar - røyndomen til fellesskapet er konstruert. Utan eit slikt introspektivt blikk kan praksisfellesskap opptre på ein reaktiv måte:

Communities of practice can steward a critical competence, but they can also become hostage to their own history, insular, defensive, closed in, and oriented to their own focus. (Wenger, 2004)

Når ein opererer med fellesskap som utgangspunkt, er det klart at desse vil grense til andre praksisfellesskap. Praksisfellesskap kan samanfalle med formelt definerte strukturar i ein organisasjon, men treng ikkje gjere det. Ofte kan det vere større fellesskap mellom IT-avdelingane til institutta ved universiteta enn mellom IT-ansvarleg og professoren som sit i rommet ved sidan av. Wenger ser her ei mulegheit for læring; i brytingar mellom fellesskap; læring ved grensa.

«Boundaries can create divisions and be a source of separation, fragmentation, disconnection, and misunderstanding. Yet, they can also be areas of unusual learning, places where perspectives meet and new possibilities aris. Radically new insights often arise at the boundaries between communities.» (Wenger, 2004)

Når den industrielle organisasjonen møter CSR-perspektiv, er det fleire grenser som manifesterer seg. For det første representerer konseptet om at verksemder har eit samfunnsansvar idèar som står fjernt frå den etablerte sjølvforståinga til organisasjonar. Idèane har også sitt utspring i den organisasjonsmessige offentlegheita, frivillege organisasjonar har ofte vore basen for kritikken som initierer CSR-arbeid. Dette er den metafysiske grensa.

Vidare er ofte CSR-perspektiva introdusert som følgje av vestlege verksemder si etablering i framande land, og tidleg arbeid dreiar seg ofte om problemstillingar knytt til kultur og sosiale tilhøve i desse landa - grensa er fysisk.

Møter mellom praksisfellesskap resulterer ikkje naudsynleg av seg sjølv i god læring. Det trengst mellom anna koordinering, siling, forhandlingar og gjensidigheit. Ein måte å handtere eit møte mellom praksisfellesskap på er ved bruk av forhandlarar (brokers). Desse kan introdusere element

3. Læring

av ein praksis i ein annan, til dømes gjennom å opptre som observasjonspostar mot den andre praksisen, eller ved å knyte kontakter mellom praksisane. (Wenger, 2004: 246-248)

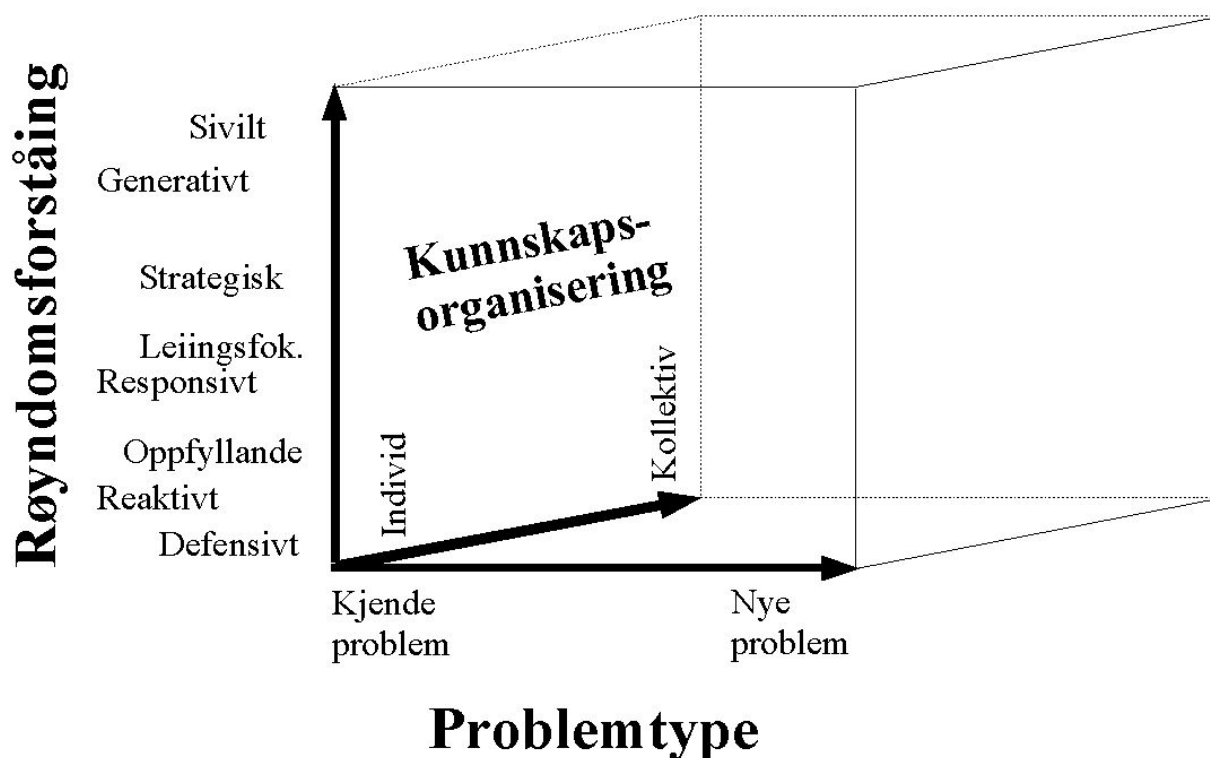
Forhandlingsposisjonen er krevjande og utsett: Han krev nok legitimitet til at ein vert lytta til i begge leirar, og nok distanse til at ein er i stand til å filtrere kva ein skal bringe med seg frå ein stad til ein annan. Fordi ein står mellom to (eller fleire) leirar, og slik sett ikkje høyrer heilt heime nokon stad, kan praksisfellesskapa komme til å oversjå verdien forhandlarane bringer til bordet.

Nokre objekt kan understøtte grenselæring, i den forstand at dei representerer koplingar mellom praksisar. Diskursar kan vere eit slikt grenseobjekt (diskursomgrepet er nærare utgreia i neste kapittel, og oppfattast her i si mest reduserte form), og ta form som eit sams språk som opererer på tvers av grensa. Delte prosessar, som rutinar og prosedyrar kan også gjere det muleg å koordinere og forhandle på tvers av grenser. (Wenger, 2004: 248-249)

3.4. Ein analysemodell for CSR og læring

Det er krevjande å nærme seg eit klårt bilete av kva læring er, og kva som skal til for at denne læringa blir god. Likevel er det her søkt å samle dei presenterte teoriane i ein modell som kan gje eit utgangspunkt for å analysere lærings situasjonen i Hydro i høve CSR.

Modellen (Illustrasjon 5) er gjeven tre dimensjonar, og den vertikale dimensjonen er basert på Zadek/Senge sine tankar om organisasjonars syn på røyndomen dei opererer i. Dette er den normative dimensjonen, i den forstand at eit høgare “medvitsnivå”, eller eit meir raffinert røyndomssyn er betre eigna for organisasjonslæring. I horisontalplanet er Blackler sin 2x2-matrise spent opp; han gjev kva slag organisasjonstype etter hans terminologisering som passar problemtypen og den dominerande kunnskapsforma. I dette planet blir analysemodellen ein modell for diagnostisering.



Illustrasjon 5: Analysemodell

Analysemodellen kan kategorisere læringssituasjonen, men læringa er også avhengig av ein organisasjonsmessig *infrastruktur*. Her kjem Argyris og Schön, Nonaka og Wenger til sin rett, og leverer ein del problemstillingar som kan peike på sperrer og mulegheiter for vegen vidare:

Kontrollspørsmål:

- **“Framsett teori” og “Teori-i-bruk”:** Er læringssituasjonen konstruert etter den framsette teorien, eller det ein “teori-i-bruk”-logikk, ulik den framsette, som styrer i organisasjonen?
- **Eksplisitt vs implisitt kunnskap:** Blir den implisitte kunnskapen teken på alvor? Er organisasjonen i stand til å overføre kunnskap mellom dei to kunnskapsformene?
- **Praksisfellesskapa:** Er det dominerande praksisfellesskapa som har slik påverknad at dei bør gjevast ekstra merksemd? Korleis kan praksisfellesskapa utfordrast for å få til betra læring?

Ein har no etablert ein modell for diagnostisering og analyse av læringssituasjonen i ein organisasjon, som i kapittel 6 gjev retning for analysen.

**Eg er ein båt
utan vind.
Du var vinden.
Var det den leidi eg skulde?
Kven spør etter leidi
når ein har slik vind!
-Olav H. Hauge**

4. Metode og kunnskapsteori

Doing scientific work is not copying methodological blueprints written up in textbooks, but applying research methods in the complex politics of the social world. (Greenwood og Levin, 1998: 69)

Korleis er det muleg å svare på spørsmåla som blir stilte i denne oppgåva? Dette kapittelet vil forklare den vitskapsteoretiske ståstaden denne oppgåva er utført frå. Vidare vil case-studiet som forskingsstrategi bli utvikla. Det vil bli gjort greie for val og avgrensingar, mellom anna val av studiefelt og intervjuobjekt.

4.1. Tilgongen til kunnskapen om fenomenet

Metodologien er teoriretninga som søker å grunngje korleis ein kan vite noko om noko - læra om dei vitskaplege metodane som står til teneste i våre undersøkingar. To sentrale omgrep er viktige for å kunne stake ut retning i det vitskaplege landskapet. *Ontologi* tyder læra/teorien om det verande; læra/teorien om kva som er. *Epistemologi* er læra om kunnskapen.

Greenwood og Levin (1998: 68) definerer vitenskapleg forskning som *undersøkande aktivitet som er i stand til å avdekke at verda er eller ikkje er organisert slik våre fordommar leiar oss til å tru, og å føreslå funderte måtar å forstå henne på*. I undersøkande aktivitet er det viktig å ha ei oppfatning av kva det er muleg å vite noko om. Denne oppgåva er ein studie av kvalitetar ved Norsk Hydro som ikkje er kvantifiserbare, og er såleis å kategorisere som *kvalitativ forskning*. Slik forskning forsvarer normalt sin eksistens ved å posisjonere seg mot *logisk-positivistisk forskning* (Lincoln og Guba, 1985), og peike på at andre kriterium for vitenskapleg sanning finst for den kvalitative forskinga.

Logisk positivisme tek utgangspunkt i ein ontologi som ser verda som ein objektiv storleik; den epistemologiske innsatsen er å bruke objektive metodar for å avdekke sanninga. Den logiske positivismen ser røyndomen som noko ein kan få direkte tilgong til, røyndomen er konkret, målbar og objektivt eksisterande. (Schwandt, 2000; Potter, 1996). Medan den logisk-positivistiske forskinga søker å forklare fenomen, er den kvalitative forskinga meir oppteken av å forstå. Forståing er sentralt for *hermeneutikken*.

Hermeneutikk er basert på den ontologiske posisjonen at verda er subjektiv og det epistemologiske prosjektet er å skape tolkingar av denne subjektive verda. Skilnaden mellom logisk positivisme og hermenutikk handlar også om objektet ein studerer. Objektivismen har sin base i naturvitenskapen og teknologistudier, medan sosialkonstruksjonismen opererer innanfor studier av kultur og samfunn. (Jørgensen og Phillips, 1999:13). Wilhelm Dilthey peika i si tid på at det er ein skilnad mellom å forstå og å forklare, der det hermeneutiske prosjektet er å forstå. (Mautner, 1999)

4.1.1. Sanning og kvalitativ forskning

Det epistemologiske problemet i denne samanheng er tilgongen til kunnskap om objektet ein studerer. Datakjelda i studien er individ i organisasjonen sine (sjølv-) forklaringar, forteljingar og utsegn. Desse kan vanskeleg forklarast etter Dilthey sin terminologi, ein må søke forståinga. Forståinga som ligg til grunn for analysen har utgangspunkt i samtale med menneske som er i situasjonen som studerast. Den filosofiske hermeneutikken etter m.a. Hans-Georg Gadamer peikar på at forståinga er ein grunnleggande menneskeleg kategori, vi ser alltid noko som noko, ikkje som tingen i seg sjølv. (Schwandt, 2000; Mautner, 1999)

4. Metode og kunnskapsteori

Gjennomføring og tolking av intervju er ei hermeneutisk øving som i natur ikkje naudsynleg er etterprøvbar, i og med at tolkaren set sitt preg på tolkinga.

Understanding is participative, conversational, and dialogic. It is always bound up with language and is achieved only through a logic of questions and answers. (Scwhandt, 2000)

Isolert sett er denne oppgåva ei framstilling av kandidaten sine personlege inntrykk av kva han har opplevd i møte med feltet. Men tyder det at det vitenskaplege idealet om etterprøvbarheit er tapt - at denne oppgåva blir eit personleg forteljing utan signifikans for nokon? Forhåpentleg ikkje. For det første spelast det med opne kort; det er muleg å gjere dei samme studia opp att. Rett nok blir tidspunktet eit anna, men det skal vere muleg å teste konklusjonane i denne studien opp mot andre studium.

Kvalitativ forskning kan ikkje stillast ovanfor dei samme vitenskaplege krava som logisk-positivistisk forskning stiler til seg sjølv. Guba og Lincoln (1985: 289-331) drøftar i “Naturalistic Inquiry” sanningskriteria for kvalitativ forskning⁸:

- **Sanningsverdi/Truverde:** Dersom ein held ein “naiv-realistisk”/objektivistisk ontologi, bør det vere muleg å etablere eit ein-til-ein-tilhøve mellom konklusjonane frå ei forskingsøving til verda; isomorfisme. Så er ikkje tilfelle når ein i kvalitativ forskning opererer med mulegheita for fleire, konstruerte røyndomar. Den kvalitative forskinga må etablere *truverde*, det vil seie at tolkinga verkar truverdige for dei som opererer innanfor dei sanningssystema forskinga gjeld. Ein måte å sikre truverde på er ved triangulering (Guba og Lincoln, 1985: 305; Yin, 2003: 97), det vil seie at ein stør seg på ulike datakjelder, ulike teoriar, ulike metodar, og eventuelt ulike undersøklarar. Ein kan også presentere tolkingar for ein disinteressert kollega.
- **Brukbarheit/Overførbarheit:** I det klassiske paradigmet (objektivistisk) er det nok å vite at funnet gjeld tilfelle A, og at A er representativt for kategorien ei generalisering skal gjelde. Den kvalitative forskaren tek ikkje ansvaret for å gjere forskinga si representativ, dette er det dei som skal bruke forskinga som må gjere. Den kvalitative forskaren si plikt er å vere grundig i sin

⁸ “Naturalistic” blir i boka brukt om nemning for synonymfamilien post-positivistisk, etnografisk, fenomenologisk, subjektivistisk, case-study, hermeneutisk, humanistisk, og kvalitativ.

presentasjon av metode og kontekst, slik at han kan gjere eit muleg overføringsarbeid lettast muleg.

- **Konsistens:** Tradisjonell positivistisk vitskap kviler mellom anna på kriteria stabilitet, konsistens og forutsigbarheit. Ein etablerer dette ved replikasjon, det vil seie at ein kan gjere opp att forskingsøvinga og komme til samme resultat. Når ein ser røyndomen som skiftande og konstruert, er dette ikkje muleg. Ein kan ikkje krysse den same elva to gonger. Ein kan ikkje av den grunn avvise kvalitativ vitskap; den kvalitative forskaren ser heller på kriteriet *pålitelegheit*, der ein ved gjennomføring av liknande forskning må drøfte faktorar som ustabilitet, forskingsdesign o.a.
- **Nøytralitet:** Medan ein i objektivistisk forskning sikrar nøytralitet ved å sikre eit ein-til-ein-tilhøve mellom studieobjektet og naturen, held ein distanse til fenomenet og undersøkingane ikkje er verdiladde, kan ein mellom anna sjå intersubjektiv semje som eit nøytralitetskriterium for kvalitativ forskning. Det vil seie at fleire subjekt som opplever det samme tolkar det på (tilnærma) samme måte. Ein sjekk av intersubjektiv semje er om data er muleg å stadfeste.

4.2. Case-studiet

Undersøkingane i dette arbeidet er gjennomført som eit case-studium. Robert Yin (2003) peikar på at det når ein skal undersøkje sosiale fenomen finst fleire metodar. Kva metode ein bør velje er gjeve ved *a)* spørsmålet ein stiller (Kven, kva, kvar, korleis og kvifor), *b)* I kva grad det er muleg/ønskeleg å ha kontroll over hendingar, og *c)* om fokuset er på noverande eller historiske tilhøve. Ei oppstilling av desse tilhøva og den tilrådde forskingsstrategien er attgjeve i Tabell 3.

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	Yes	Yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	who, what, where, how many, how much?	No	Yes/No
History	how, why?	No	No
Case study	how, why?	No	Yes

Tabell 3: Mulege forskingsstrategiar (Yin, 2003: 5)

4. Metode og kunnskapsteori

I denne studia er spørsmålet av typen “korleis” (how), ein har ikkje mulegheit til kontrollere hendingane, og fokuset er på samtidige tilhøve. Ut frå Yin sin tabell er difor case-studiet det beste valet.

Case-studiet er slik definert av Yin (2003: 13-14)

1. *A case study is an empirical inquiry that*
 - *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*
- og
2. *The case study inquiry*
 - *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
 - *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
 - *benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis*

Denne studien er eit case-studium. Studieobjektet er læringssituasjonen med omsyn til CSR i Norsk Hydro. Fenomenet er samtidig og studerast i sine naturlege omgjevnader. Den CSR-spesifikke læringa kan vanskeleg skiljast frå den generelle læringssituasjonen i Hydro, og andre andre organisasjonsmessige tilhøve spelar inn. Variablane som spelar ei rolle i høve studieobjektet er potensielt uendelege i talet, og det er strid om kva desse variablane er. Undersøkingane baserer seg difor på intervju med fleire tilsette frå ulike stadar i organisasjonen, og er supplert med tekstar. Ei teoretisk utvikling av feltet er gjennomført, noko som stør og fører datainnsamlinga og analysen.

4.3. Intervjuet

[...] interviewing is one of the most common and powerful ways in which we try to understand our fellow human beings. (Fontana og Frey, 2000: 645)

Ved sidan av tilvising til nokre sentrale tekstar publisert av Norsk Hydro, er den sentrale datakjelda i denne oppgåva intervju. Kjernes spørsmål var utarbeidde i forkant av intervjuet, og søkt svart. Intervjuet vart sett gjennomført semi-strukturert, slik at intervjuobjekta vart tilletne ein viss grad av fri assosiasjon. Intervjuobjekta er anonymiserte, grunna ønske frå dei sjølv, og for sikre ein friare assosiasjon.

Intervjua vart gjennomførte i to rundar. 22. april vart Respondent A, B og C intervjuet. Respondent A vart intervjuet på møterom hos CSR-avdelinga. B og C vart intervjuet saman hos Hydro Aluminium. Dei kom begge nettopp frå møte i styringsgruppa for Qatalum-prosjektet. Grunnen til at intervjuet vart gjennomført med begge to samstundes er at Respondent A gløymde at ho hadde avtale med intervjuaren. Respondent D vart intervjuet på Senter for Bærekraft på Voksenåsen i Oslo 10. mai. Han kom rett frå å ha opna eit seminar for Hydro-leiarar til intervju, og returnerte til det etterpå.

Intervjua vart tekne opp, og transkribert i etterkant. Ein har vore ute etter forklaringar og forteljingar, og det har slik sett ikkje vore grunn til å lage detaljerte (ord- og lydrette) intervjutranskripsjonar.

4.4. Val av studieobjekt og avgrensingar

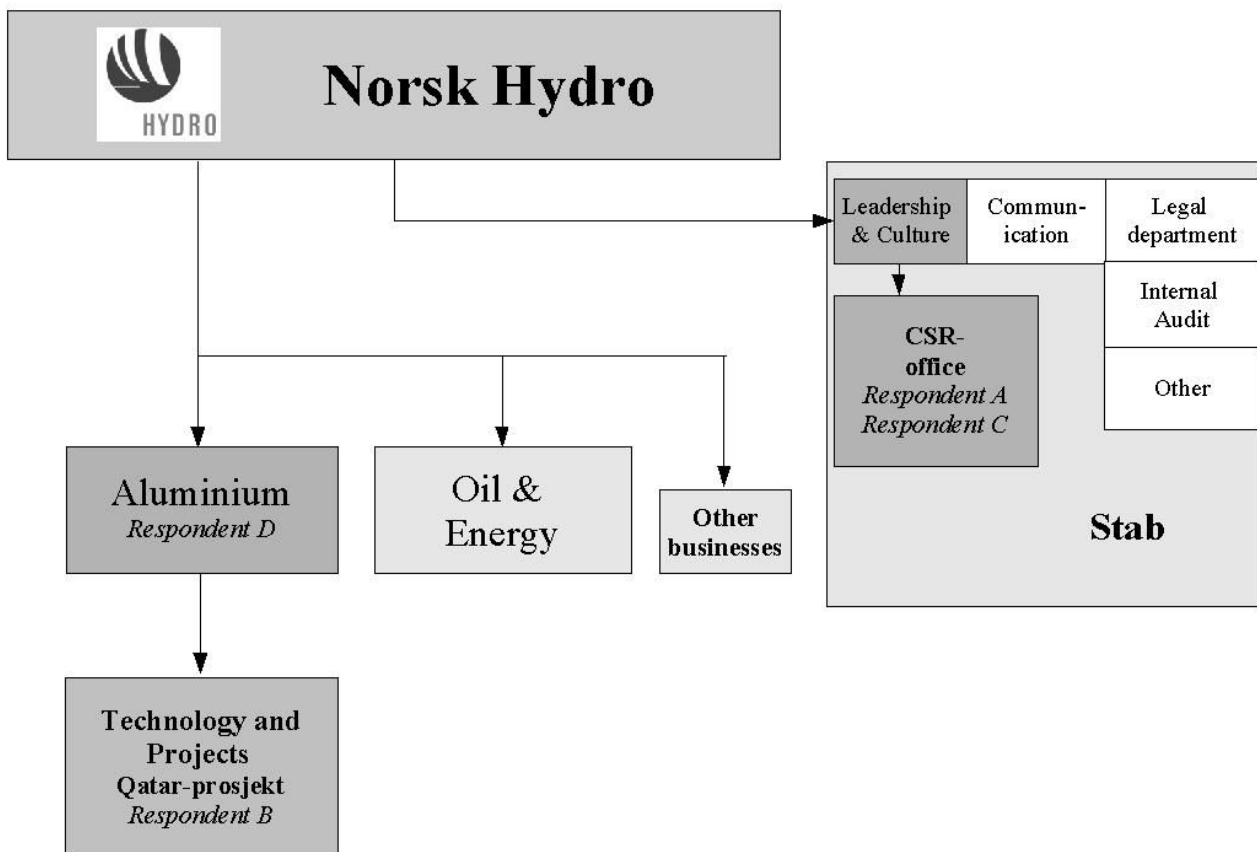
Norsk Hydro er ein av dei største norske selskapa, eit Fortune 500-selskap, med ei stor internasjonal verksemd. Hovudaktivitetene er innan olje, energi og aluminium. Historisk sett har ei slik verksemd medført at Hydro har operert og opererer hjørnesteinsverksemdar i mange norske bygder. Den internasjonale satsinga fører med seg involvering i land som Nigeria, Iran og Brasil, der CSR-aspekt blir spesielt relevante. Hydro er valt som studieobjekt grunna denne spesielle posisjonen, men også avdi dei har vore tilgjengelege, og avdi kontaktar vart knytta i samband med kandidatens prosjektarbeid hausten 2004. Norsk Hydro er nærare presentert i kapittel 5.

Omfanget av denne oppgåva er avgrensa av dei 20 vekene som står til rådighet. Intervju vart gjennomført ved hovudkontoret til Norsk Hydro på Vækerø i Oslo i mars og april 2005. Utgangspunktet for oppgåva har vore å sjå på læring i høve CSR i samband med det no framveksande Qatar-prosjektet til Norsk Hydro. Dette prosjektet er formelt lokalisert i Technology and projects i Hydro Aluminium. Intervjuobjekta har også i stor grad bakgrunn frå Hydro Aluminium. Med bakgrunn i dette har det vore naturleg å avgrense undersøkingane til Hydro Aluminium.

4.5. Val av intervjuobjekt

Intervjuobjekta vart valde etter iherdig nøsting i Hydro-systemet. Respondent A frå CSR-avdelinga og Respondent C, då CSR-sjef i Hydro Aluminium, no del av CSR-staben sentralt, stilte til intervju i samband med prosjektet. Respondent B vart vald som næraste hjelpar til prosjektleiar for Qatar-prosjektet. Respondent D er ansvarleg for organisasjonsutvikling i Hydro Aluminium.

Intervjuobjekta har det til felles at dei har lang fartstid i Norsk Hydro, og at dei har vore innom fleire forretningsområde. Alle har vore involvert i internasjonale prosjekt. Utvalet av intervjuobjekt er karakterisert ved lang fartstid og tett kopling til stabsfunksjonar. Illustrasjon 6 viser plasseringa av intervjuobjekta i organisasjonen.



Illustrasjon 6: Plassering av intervjuobjekt i organisasjonen

Respondent A er jurist frå Universitetet i Oslo, og har i løpet av sine 32 år i Hydro jobba med jus, internasjonale forhandlingar og investor-relasjonar. Han har arbeidd i Aluminium, Agri (no Yara), og er i dag utleigd konsulent frå Yara i den sentrale CSR-staben.

Respondent B har arbeidd over 30 år i Hydro, spesielt innanfor økonomi og prosjektstyring. Då det for to år sidan vart avgjort at alle sektorar skulle ha ein person med CSR-ansvar, fekk ho det innan sin sektor. I dag sit ho i leiargruppa i Technology and Projects, som har ansvar for Qatar-prosjektet i den noverande fasen.

Respondent C er siviløkonom frå NHH, og har arbeidd i Hydro sidan 1981. Han har arbeidd med produksjon, utvikling og prosjektleiing. Han har vore i Sentralstaben, Oil & Energy og Aluminium, der han inntil nyleg var sjef for CSR. I dag er han del av den sentrale CSR-staben.

Respondent D har arbeidd i Hydro i 27 år, delvis i Agri-organisasjonen (6 år), der han har halde leiande funksjonar innan finans, distribusjon, sal og marknadsføring. Han har også arbeidd i staben i Hydro Aluminium, der han jobba med informasjonssystem og endringsleiing, derunder leiartutvikling og opplæring av leiarar. Han er i dag ansvarleg for organisasjonsutvikling i Hydro Aluminium.

4.6. Analysemetode

Kapittel 6 drøftar dei gjennom intervju framkomne tendensar i høve CSR og læring i Norsk Hydro. Analysen følgjer den tredimensjonale analysemodellen som blei presentert i kapittel 3.4. Fyrst vil ein plassere læringssituasjonen for Hydro når det gjeld CSR i den vertikale aksene; kva syn på røyndommen organisasjonen opererer etter. Vidare vil ein plassere organisasjonen i horisontalplanet; kva uttrykksform for kunnskap brukar organisasjonen? Sist vil Hydro sin læringssituasjon bli stilt nokre kontrollspørsmål; kva barrierer for utvikling av læringssituasjonen finst i organisasjonen?

**Katten sit
i tunet
når du kjem.
Snakk litt med katten.
Det er han som er vardast i garden.
- Olav H. Hauge**

5. Feltet

I det vidare vil feltet undersøkingane er gjennomførde i bli presentert. Norsk Hydro er organisasjonen som studerast. CSR-implementeringa til Hydro vil bli gjennomgått, og SINTEF sin rapport på Kina-satsinga vil gje perspektiv på nokre område dei ser forbettringspotensiale. Det pågåande Qatar-prosjektet har vore aktualiseringa av problemstillinga, og sjølv om prosjektet i seg sjølv ikkje er studert nærgåande, vil det bli presentert.

5.1. Norsk Hydro

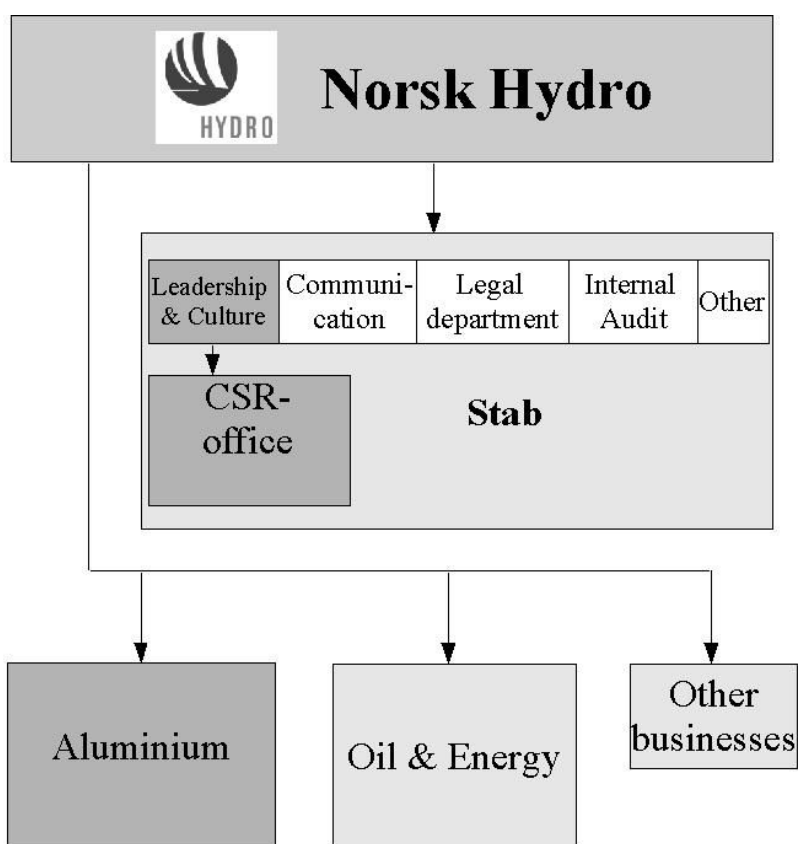
Norsk Hydro er grunnlagd i 1905, og er den nest største verksemda i Noreg både finansielt og industrielt, og er ei Fortune 500-verksemd. Historia til Norsk Hydro er også ei om utviklinga av norsk industri og ein demonstrasjon av at energi er sentralt i denne utviklinga. Hydro driv fleire hjørnesteinsfabrikkar i Noreg, spesielt i grisgrendte strok. Desse fabrikkane representerer den dominerande majoriteten der dei ligg. Byar er typisk bygd rundt fabrikkane, t.d. Høyanger og Årdal.

Gründeren Sam Eyde og akademikaren Kristian Birkeland grunnla verksemda, og deira fyrste aktivitetar var relatert til utnyttinga av vasskraft i produksjonen av kunstgjødsele. Seinare vart verksemda involvert i smelteindustrien, og heldt fram sin energi-relaterte aktivitetar innan olje og gass når Noreg blei ei stormakt innan den sektoren frå 60-talet. (Caplex; Store Norske Leksikon)

I dag er verksemda i rask global vekst, med omtrent 36000 tilsette, over to tredelar utanfor Noreg. Gjødseldivisjonen vart separert ut som ei sjølvstendig verksemd i 2003 (Hydro: 2003)

5.1.1. Struktur

Hydro har to hovud-divisjonar; Aluminium og Oil & Energy, i tillegg til den noko mindre «Other business», som t.d. driv med plast. Hovudkvarteret ligg på Vækerø i Oslo. Organisasjonen er skjematisk illustrert i Illustrasjon 10.



Illustrasjon 7: Organisasjonskart, Norsk Hydro

5.1.2. CSR-staben

CSR-staben er lokalisert i stabsdivisjonen «Leadership & Culture», og vart etablert i 1999. Arbeidsoppgåvene er policy-making, opplæring og støtte for linjeleiinga.

5.1.3. Hydro og verdier

The Hydro Way og *Våre verdier* er ofte referert i offisielt materiale. *The Hydro Way* er definert slik i årsrapporten (2003: 3):

[...] a set of institutional talents shared by everyone, across business areas and geographical boundaries:» «A passion for social commerce» is one of these talents. The Hydro Way is based upon a set of values: Courage, respect, cooperation, determination and foresight.

5.2. CSR-arbeidet i Norsk Hydro

«A decade ago most companies started from a position of managing [CSR] issues in an ad hoc manner. Mature issues (mainly related to health and safety) were controlled through established management systems, and in some cases supported by a company culture that promoted certain behaviours and discouraged others. Over the years, we have observed a growing trend of companies addressing [CSR] through a more defined and organized process [...]» (Lyon, 2004)

CSR-arbeid er eit ungt fagfelt innan industrielle organisasjonar. Nokre, spesielt amerikanske merkevarerelskap har komme eit godt stykke på vegen, i hovudsak som følgje av opinionspress. (Zadek, 2004). Norsk Hydro har starta arbeidet. Etter nokre år i tenkeboksen, er organisasjonen i dag i ein implementeringsfase.

5.2.1. Erfaringa frå India

Ei av dei første store problemkompleksa der Hydro blei møtt med kritikk av sitt etiske handlingsmønster i samband med utanlandsinvesteringar skriv seg frå eit joint-venture-prosjekt i Utkal i India på 90-talet. India var ein marknad i ferd med å opne seg, og Hydro hadde lite

kjennskap til korleis ein burde drive forretning i landet. Ein valde då å legge mykje av ansvaret for gjennomføringa av prosjektet til dei indiske venture-partnarane.

Prosjektet støytte på store problem, når det gjald miljø, lokalsamfunn og respekt for lokal kultur og urinnvånarar. Dei indiske partnerane handterte desse problema på ein måte som ikkje representerte Hydro på ein god måte. Resultatet var sterk kritikk på den heimlege arena, der mellom anna Unge Venstres leiar i Venstres landsmøte 1998 kallar Utkal prosjektet «et grotesk eksempel på norsk næringslivs fremferd i utlandet» (Molandssveen, 1998), og Hydro trekte seg ut av prosjektet i 2002. Dette er omtala i Hydro (2004: 36), og sluttar slik:

However, what is obvious in hindsight is that we lacked the required systematic and thorough approach, where all relevant issues are identified, analysed and prepared for.

5.2.2. Den klamme klemmen: Inn i systemet

Etter Utkal vart det sett større fokus på CSR, og det vart oppretta ein CSR-stab, med sosialantropologen Rolf Lunheim som den fyrste leiaren. Etter nokre år med utvikling av politikk, er Hydro no midt i implementeringsfasen.

I følge Respondent A strevar «alle» med implementering, men Hydro er langt framme i feltet. Hydro si tilnærming til implementering er å innkorporere CSR-aspekt i dei eksisterande avgjerdsstrukturane; forretningsplaner budsjettprosessar og avgjerdsrekker for investeringsprosjekt, sokalla decision gates. Eit prosjekt følgjer ein sentralt definert plan; idefase, feasibility-studier, konseptstudie, der det er sjekklister for kvar fase, på teknikk, miljø, finansiering, og tilsvarande på CSR-sida.

5. Feltet

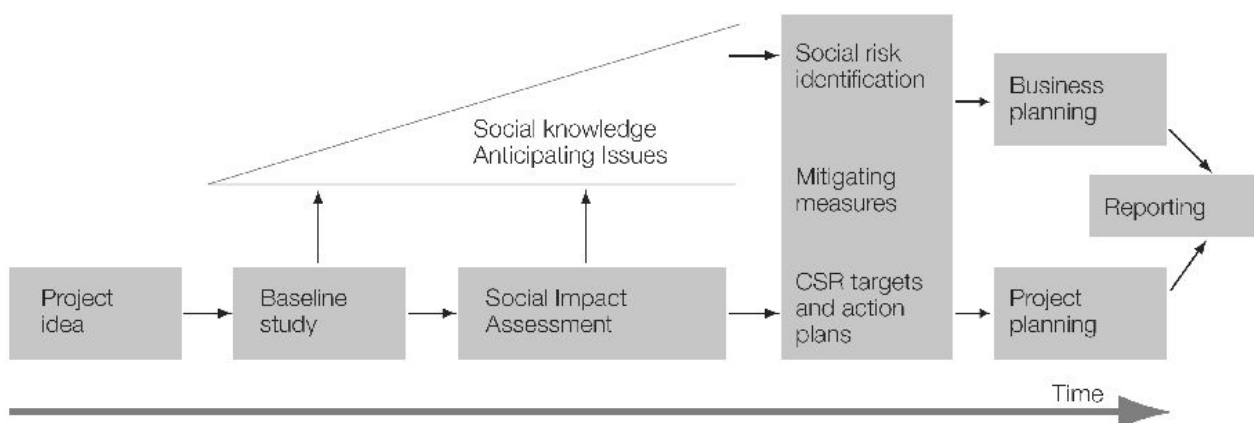
Spm: Korleis har ein organisert dialogen i organisasjonen? Er det ad-hoc etterkvart som utfordringar oppstår?

Respondent B: Ein inkluderer dette i den store planprosessen på hausten. CSR-planer blir utarbeidd samstundes med budsjett-prosessar, HR-prosessar o.l. Ein ser på risiki og prioriterer tiltak.

Respondent C: For to-tre år sidan, ja: Mykje ad-hoc. Siste året har ein lagt ned ein spesiell innsats for å få systematisert arbeidet, noko vi er i ferd med lukkast med. Det er på plass i 70-80 % av Hydro Aluminium.

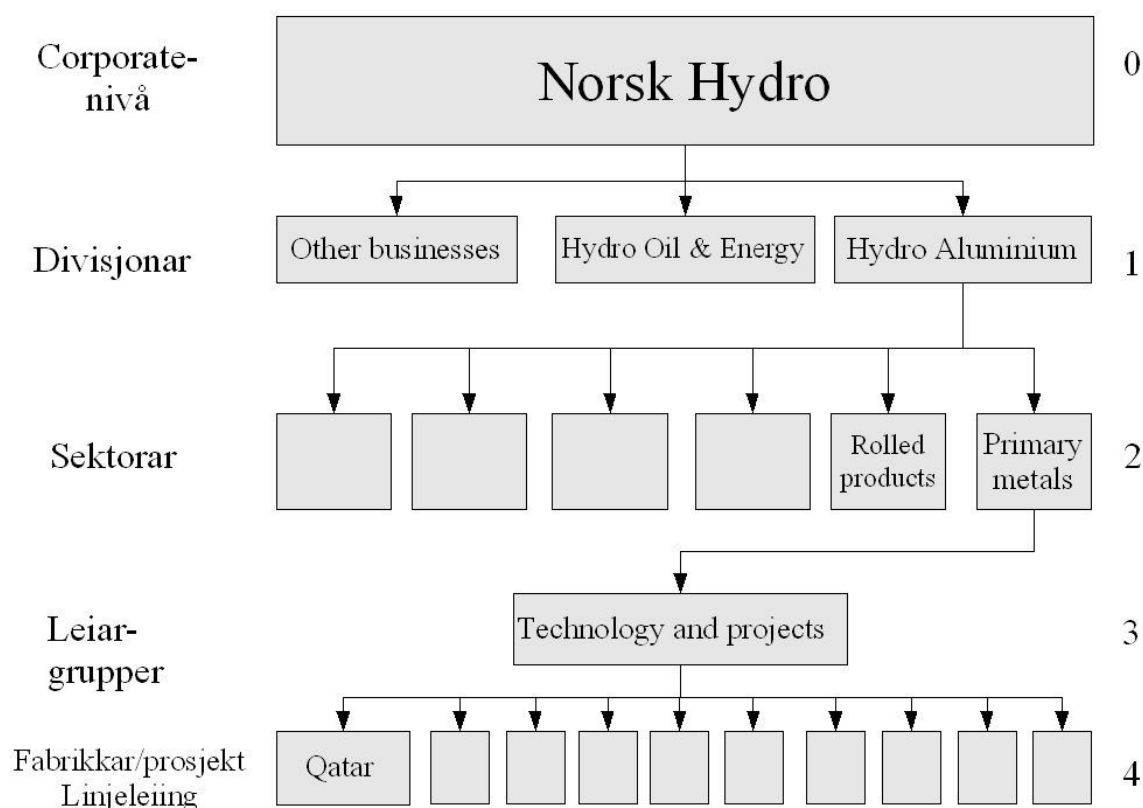
Illustrasjon 8 illustrerer skjematikken i prosjektplanlegginga.

CSR in the business planning process:



Illustrasjon 8: CSR-arbeid i forretningsplanlegginga i Norsk Hydro

For Hydro Aluminium sin del (fortalt av Respondentane B og C) har implementeringa skjedd ved at den sentrale CSR-staben sette seg ned saman med CSR-ansvarlege i forretningsområda, og utvikla ein metodikk og eit opplæringsprogram. Satsinga blei initiert frå toppleiarnivå, og det blei jobba med det i Hydro Aluminium (HA) og i forretningssektorane. Vidare blei det halde workshopar i 3. nivå, med linjeleiarane. Det var her det blei sett mål, og oppgåver blei definerte. CSR stab (i HA) fasilitererte og oppmuntra til prosessen. Det er aukande grad av spesifisering nedover i pyramiden. På nivå 3 blir business-planane utforma, og Qatar-prosjektet er her i noverande fase, som del av sektoren “Technology and projects”. Respondent B er del av leiinga i denne gruppa.



Illustrasjon 9: Kommandoliner i Hydro, eksemplifisert for Qatar-prosjektet.

5.2.3. Hydro Integrity Programme

Måten arbeidet har vore gjennomført på har vore at CSR-staben utarbeidar forslag etter direktiv, hentar inn reaksjonar og omset summen av dette til handlingsreglar, rutinar og handbøker. Eit eksempel på korleis CSR-arbeidet er strukturert er atgjeve her; og skildrar opprettinga av Hydro Integrity Programme. (Fortald av Respondent A)

Innfasinga av Hydro Integrity Programme har hatt fleire fasar:

1. Toppleiinga (konsernleiinga) gjev direktiv til CSR corporate
2. Policymaking i CSR corporate, lagar forslag. Nokre av dei blir testa ut på konsernleiinga.
3. Presentasjon på “presidents meeting”, dei 50 øverste toppleiarane
4. Presentasjon for Hydro Summit, 200 øvste leiarar, framlagt i større detalj. Dilemma blei presenterte, og det blei brukt mentometerknappar for å ta stilling til desse. “Det skapte veldig stor interesse”.

5. Spørjeskjema. For å kartlegge situasjonen - kor er riskia? - og måle temperaturen.
6. Går tilbake til dei einingane som har svart slik at det er grunnlag for å følge opp. Hit har ein komme i dag.
7. Skal lage ein booklet basert på det ovanstående. Skal prøve å få denne ferdig i sommar.
8. Whistleblowing-kanal. Blir ikkje brukt i særleg grad i dag, men skal satsast på.

5.3. KUNNE Creole: The China Experience

KUNNE Creole er eit brukarorientert større prosjektsystem, der arbeidet på Hydro si magnesiumsatsing i Kina er ein del. Som del av det prosjektet er Hydro studert, og CSR-tilhøve er omtala. For å gje eit betre inntrykk av korleis andre vurderer Hydro sitt CSR-arbeid er hovudfunna til Creole presenterte. Eit spesielt interessant funn er denne fråsegna frå ein heimvend leiar (Røyrvik et.al., 2004: 22):

Last year when I came home to Norway, there was nobody, it was ear splittingly silent and I felt locked – are nobody interested in my experiences in China?" It was disappointing and frustrating. You think you are contributing useful knowledge, but people couldn't care less. [...] Why isn't there any learning across departments? Why don't they want to learn?

Rapporten *The China Experience - Results from round one* (Røyrvik et. al., 2004), venleg gjort tilgjengeleg av SINTEF, gjev eit oversyn over funn, presentasjonar og anna frå fyrste runde i forskingsprosjektet "The China Experience". Hydro si magnesiumsatsing i Kina, som rapporten omhandlar, har ein del likheitstrekk med Qatar-prosjektet til Hydro: Det er ei metallsatsing i joint-venture i Asia, med problem med stillinga til ikkje-heimhøyrande arbeidarar (migrant workers) i eit land med svake demokratiske institusjonar. Vidare representerer begge satsingane ei erstatning av norsk vasskraft med fossil energi.

Hydro opplevde det som viktig at deira CSR- og miljøprinsipp blei etterlevde i Kina. Før ein gjekk inn i Xi'an gjorde ein vurderingar rundt korrupsjon, forretningskultur, tryggleiksstandardar, miljø,

m.v. Dette vart utførde sentralt, i regi av CSR-avdelinga på Vækerø og forskingssenteret i Porsgrunn.⁹ Det vart også utford egne rapportar når det gjaldt mulege underleverandørar og miljø¹⁰.

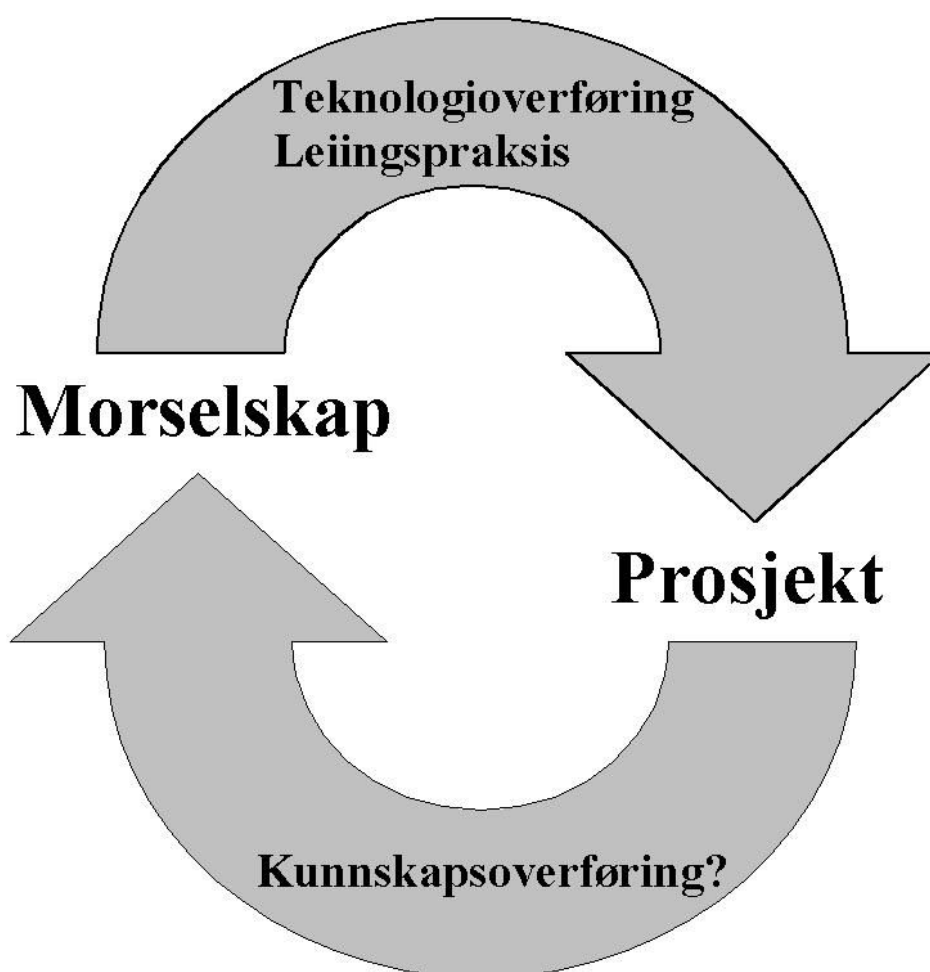
5.3.1. Creole og læring

KUNNE Creole ser på internasjonalisering som ein læringsarena (Røyrvik et. al., 2004: 11). Ein muleg kritikk av måten verksemdar opererer på når det gjeld å bruke denne arenaen, er at det er eit hovudfokus på overføring av teknologi. Illustrasjon 7 viser at verksemdene ved eit eksklusivt fokus på teknologioverføring står i fare for å misse mulegheita for ein heilskapleg læringsprosess, spesielt med tanke på tilbakeføring av kunnskap til morselskapet.

Røyrvik et. al. (2004) hevdar at det er to måtar måtar verksemda kan tileigne seg kunnskap på ved utanlandsetablering: a) Kontrollinnsats (Overseeing effort) og b) involvering av leiinga, t.d. ved å bruke røynde prosjektleiarar. (Røyrvik et. al, 2004: 12) Rapporten hevdar også at læringsgraden er avhengig av den oppfatta strategiske signifikansen til prosjektet.

9 To rapportar: "Critical issues in relation to Planned Magnesium Casthouse in Xi'an, China", Forskingscenteret i Porsgrunn, Johanna Øster Haagenen og Per Sandberg, 30.03.2000 og "Social issues pertaining to magnesium sourcing", Norsk Hydro Corporate Social Responsibility Department, September 2000.

10 "Sustainable Magnesium Sourcing in China", Forskingscenteret i Porsgrunn, Johanna Øster og Liv Kari Sivertsen, 19.08.2003.



Illustrasjon 10: Creole: Lærings sirkel

Rapporten nemner fire strategiar for læring ved utanlandsetableringar (Røyrvik et. al, 2004: 13):

- **Oversynsinnsats.** Hovudpoenget her er at morselskapet lærer mykje ved å bruke tid på å komme over den geografiske avstanden; ein må lese mange rapportar, reise dit osv. Mange sentrale aktørar brukar mykje tid på dette, noko som skaper mykje informasjon. Det er sentralt at denne blir delt til andre leiarar i morselskapet.
- **Involvering av leiing.** Dette er meir direkte enn oversjåing, og noko som er spesielt viktig for verksemdar som ikkje har kjennskap til området prosjektet opererer i. Måten dette ofte blir gjort på er å sende "expatriates", utsendingar, frå morselskapet for å ta del i leiinga i prosjekte. Direkte, personleg, erfaringsbasert læring er svært effektivt i tidlege faser av eit prosjekt, medan dokumentasjon og rutiner er meir effektive i seinare faser.

- **Nærsynt læring.** For å nå målet om læring gjennom eit slikt prosjekt er det to tilhøve som styrer effektiviteten: Strategisk viktigheit og intensjon om læring. I praksis er det normalt den oppfatta strategiske viktigheita som har hatt mest å seie, medan intensjon om læring har ein større effekt på unge prosjekt. Ein konsekvens av dette er at verksemder har ein tendens til å legge mykje vekt på prosjekt som vekker merksemd, i form av viktigheit. Dette kan resultere i nærsynt læring; det er ikkje naudsynleg at relevansen av lærdomen frå eit prosjekt er proporsjonal med viktigheita av prosjektet.
- **Hol i forskinga.** Røyrvik et. al. (2004) peikar på hol i føreliggande forsking, og stiller nokre spørsmål, som må svarast på: a) Ein må vite meir om mikro-nivå-mekanismane som verkar i kunnskapsbaserte oppkjøp (knowledge acquisitions), b) Kva inneber skiftet når ei verksemd over tid ved læring-ved-å-gjere går frå direkte involvering av leiing til oversynsinnsats, c) Kva er skilnadane når det gjeld kvaliteten og naturen av kunnskapen som oppstår i dei to måtane å leie på?, d) Kva andre kanalar finst, og kor viktige er dei?, og e) Er direkte involvering av leiinga viktigare ved store kulturskilnader?

5.3.2. Tiltrådingar for framtidig satsing i Kina

Rapporten peikar på at mange verksemder som etablerer seg i utlandet kan komme til å frykte teknologilekkasje (imitasjon/replikasjon) når den lokale organisasjonen lærer seg dei formelle sidene ved den brukte teknologien, og slik hindre læring. (Røyrvik et. al, 2004: 14) Faren for lekkasje er større jo mindre “overtaket” til den investerande parten er, og jo mognare heimemarknaden er. Di mindre teknologigapet er, di lettare er det å tette det. (Røyrvik et. al, 2004: 15) Ein slik fare fører til at det blir eit spenn mellom bruk av mest utvikla teknologi og lokal læring og kompetansebygging. (Røyrvik et. al, 2004: 15)

Medan bruk av mest utvikla teknologi talar mot openheit i organisasjonen, talar arbeidet for kvalitet og oppfyljing av HMS-standardar for god lokal organisasjonsmessig læring, og dermed for openheit. Dette argumentet har for Hydro vorte vurdert som viktigare enn å halde teknologiske løysingar tett til brystet (Røyrvik et. al, 2004: 15). Dette ser rapporten som fornuftig, fordi:

Opplæring av menneskap til verksemd i ein annan kultur er krevjande, og fundamentalt. T.d. viser Hydro sine Kina-erfaringar at kinesisk kultur manglar ein del grunnleggande tankestrukturar, som å

5. Feltet

kunne bruke ein form for hypotetisk-deduktiv metode ved kvalitetsplanlegging, og å bruke budsjettanslag basert på erfaring om sal. For norske leiarar i Kina byr dette på store utfordringar og trong til tilpassing av praktisk leiing. (Røyrvik et. al, 2004: 17)

Sjølve læringsomgrepet i Kina er annleis. Konfutsiansk tradisjon er svært autoritetstru, og utdanningssystemet er basert på innprenting, ikkje på kritisk vitskapleg dialog. Eit viktig grep som i den samanheng har vorte gjort er å nytte seg av kulturelle omsetjarar - forhandlarar ved grensa, i Wenger sin (bokstavelege) forstand.. Det er på trappene eit precision tubing-anlegg i Suzhou i Kina. 14. juni 2004 vart det halde eit erfaringsseminar rundt Xi'an-prosjektet på Vækerø. Ut i frå dette kjem rapporten med ein del tilrådingar, her presentert i utval:

- Bruk kulturelle omsetjarar. Slik kan ein sikre seg mot misforståingar, og betre innsosialisering av nye arbeidarar.
- Sørg for at arbeidarane har utviklingsmulegheiter i Hydro, ved å tilby opplæring, kurs og etterutdanning.
- Sørg for gode arbeidsvilkår, og set desse i samanheng med CSR-arbeidet.
- Bygg lojalitet ved å understreke Hydro sin posisjon som Fortune 500-verksemd. Vidare bør ein involvere seg i prosjekt for å understreke respekt for Kina sin kultur og historie. Knytt saman lokal historie og interne aktivitetar.
- Involver Hydro i lokalsamfunna, anten direkte eller gjennom lokale og internasjonale organisasjonar.
- Suzhou er ein gammal, vakker by truga av ureining. Det er ei aukande merksemd om miljøproblem i Kina, og det vil vere fornuftig å markere seg som ei miljøvenleg verksemd.

Creole sitt arbeid på magnesiumsatsinga til Hydro i Kina syner at det er tilhøve ved lærings situasjonen i Hydro som ved utanlandsprosjekt viser seg problematiske. CSR-problemstillingar er eitt aspekt ved internasjonal aktivitet, og leverer mangfaldige og komplekse problemstillingar. Eit inntrykk ein sit att med etter å ha studert Creole sine analysar, er at dei, til liks med Hydro, har eit syn på kunnskap som ein uproblematisk, objektiv storleik. Denne oppgåva vel å ta eit steg vidare.

5.4. Qatar-prosjektet

I desember 2004 signerte Hydro ein avtale med Qatar Petroleum, det statlege oljeselskapet i Qatar. Avtalen gjeld oppføring av eit aluminiumsverk og eit gasskraftverk, innanfor ein ramme på tre milliardar USD. Namnet på det sams selskapet, der Hydro eig 49 prosent og Qatar Petroleum 51, er Qatalum.

Hydro har operert i Qatar tidlegare, med produksjon av gjødsel (Dåverande Agri-divisjonen, no frittstående selskap, Yara, frå 2004) og innan petrokjemi. Yara er involvert med 25 prosent i ein fabrikk, men har vore ansvarleg for teknologi, sal og utbygging/prosjektansvar. Det fjerde byggetrinnet der er nett ferdigstilt.

Tidleg på 90-talet fekk ein i Agri Qatar ein kulturkollisjon, avdi fabrikken vart driven nærast som ein Hydro-fabrikk. Dei Qatariske partnarane ville ta over drift og sal sjølve. Etter 3. byggetrinn gjekk Hydro inn i ei teknisk support-rolle, og det blei ikkje lenger sjølvsagt at det var ein norsk fabrikk sjef der, i tillegg til at salvolumet vart delt.

Respondentane ser det som viktig å finne fellesnemnaren mellom Hydro og Qatar Petroleum. Hydro sin utbyggingsdivisjon vil vere utbygger, og Technology and projects er teknologileverandør. Qatar sin misjon er å diversifisere industrien sin, medan Hydro treng energi og meir metall for å kunne levere “det vi veit marknadene vil etterspørje om 5-10 år”. (Respondent B)

5.4.1. CSR-arbeid i høve Qatar

I Qatar har to av respondentane gjort ein fact-finding mission for å finne ut kva som er dei CSR-relaterte problemstillingane, og kva «nivå» ein skal legge seg på i CSR-innsats. Det er lovpålegg om ein del av dei undersøkingane som blir gjorde, mellom anna Environmental Impact Assessment (EIA). Når ein gjer EIA er det eit kapittel som handlar om dei aspekta ved CSR som er lovregulerte; demografisk kartlegging, og ei viss impact-kartlegging i høve ringverknader for arbeidsplassar o.l.

I Qatar har ein valt å køyre vidare CSR-undersøkingar samstundes med EIA-prosessen, og å gå lenger enn dei nasjonale krava i Qatar, ved å gjere ein separat Social Impact Assessment (SIA), noko ingen land krev. SIA har komme opp som ein konsekvens av CSR-diskusjonen, ein kan no gjere ein heilt separat Social Impact Assessment (SIA) for å tilfredsstille a) Hydro sine krav, b)

5. Feltet

andre sine krav, som Verdsbanken og Ekvatorprinsippa, og c) bankane sine krav. For internt bruk i Hydro har ein gjort ein del meir, mellom anna ein regionalpolitisk analyse.

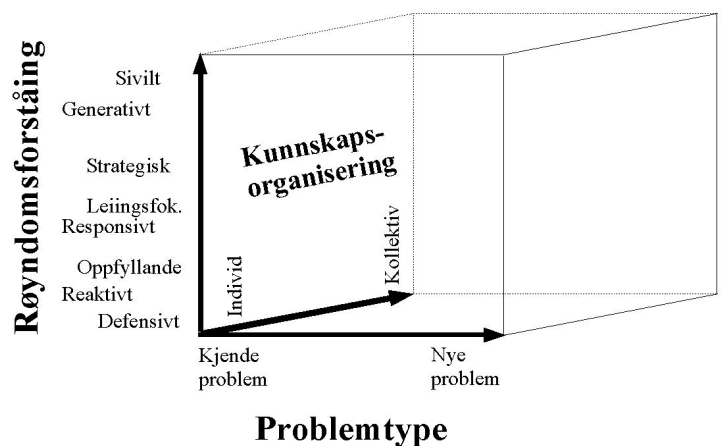
**O monstrous world! Take note, take note, O world,
 To be direct and honest is not safe.
 I thank you for this profit; and from hence
 I'll love no friend, sith love breeds such offence.
 -Iago, *Othello* 3.3., W. Shakespeare**

6. Analyse

David Lyon kjem med følgende oppmoding til organisasjonar som arbeidar med CSR:

«[...] there is a rapidly changing set of issues that companies have to understand and adapt to. To an extent this can be addressed through issue tracking and managing systems. However, this has to be supported by a culture that includes a commitment to learn, tolerance of failure, understanding and accepting risk, openness to external ideas, learning from experience, and continuous improvement.» (Lyon, 2004: 136)

I det vidare vil ein sjå på lærings situasjonen i Norsk Hydro i høve den utvikla analysemodellen, attgjeven i Illustrasjon 11. Først vil den loddrette aksen; røyndomsbileta i organisasjonen bli plasserte. Vidare vil horisontalplanet, som gjeld kunnskapsorganiseringa og problemtypologiseringa bli gjennomgått. Sist vil kontrollspørsmåla bli stilte.



Illustrasjon 11: Analysemodell

6.1. Loddrett akse: Røyndomsbilete

“... vi fekk ei vekking med Utkal-prosjektet, der vi skjønnte at vi måtte jobbe med dette på ein meir systematisk måte, ut frå dagens krav.» (Respondent A)

Eit eksempel på typen røyndomssyn som utspelar seg i Hydro, ser vi i form av krisevisjonar: Hydro brukar historia om fiaskoen i Utkal, India, og om konkurrentar som har «brunne seg» på CSR-relaterte problemstillingar, t.d. Statoil og Vetco, for å rettferdiggjere og initiere CSR-arbeid.

Den smertefulle India-opplevinga har ført til at Hydro har justert tilnærminga til omverda innan CSR-feltet. I staden for å handle som om CSR er noko uvedkommande organisasjonen, har ein no ei systematisk tilnærming for å sikre at ein ikkje gjer dei feila ein gjorde der, m.a. å ikkje berre sjå seg sjølv som ein finansiell aktør i ein joint-venture-samanheng:

Spm: Det må vere noko av det mest vanskelege i den samanheng, å vere minoritetspartnar i eit joint-venture-prosjekt?

Svar: Det var jo det vi brann oss på i India, vi stola på at våre partnarar, som var indiske, kjente tilhøva best. Det viste seg at det held ikkje å seie at vi er ein minoritet, og at vi dermed ikkje har noko med det å gjere. (Respondent A)

Utkal har vorte ein drivar for endring, og er noko ein trekk fram for å forklare satsinga på CSR:

6. Analyse

Spm: Korleis brukar ein India-erfaringa etterpå?

*Svar: Vi brukar det som ein vekkar, og det gjenspeglar seg i dei krava vi no stiller til oss sjølve. Det fyrste vi gjorde var å lage nye direktiv, motivert ut i frå at ein ville unngå eit nytt Utkal - og var dermed svært prosjektorientert. Ein skulle gjere sosiale vurderingar i forkant og intervjuje interessegrupper osv. Dei siste direktiva er meir generelle.
(Respondent A)*

Eit anna døme på korleis krisevisjonar spelar inn ser vi ved at Hydro internt brukar historia om korleis Vetco fekk svært detaljerte pålegg frå amerikanske myndigheiter på bakgrunn av avsløringar av korrupsjon som motivasjon for Hydro sitt arbeid. Ei forteljing er om ein Vetco-representant som var i Haugesund for å forklare kvifor Vetco-tilsette ikkje kunne spandere middag på selskapets rekning på ein verdi over 25 USD. Han var glad for at det hadde vore skandalar i Noreg også, slik at dei norske tilsette forstod dette. (Respondent A)

Senge argumenterer for at den viktigaste oppgåva for leiarar i ein lærande organisasjon ligg i å definere føremål og kjerneverdier. Dette kjem framfor å designe den formelle organisasjonen, som gjerne kan skje ein annan stad i organisasjonen, og tilpassast oppgåver fortløpande. Slik sett har Hydro gjort jobben rett; Toppleiinga har sett retninga (m.a. i Hydro Integrity Programme, omtala i kapittel 5), og overlata til organisasjonen å finne den beste måten å løyse utfordringane på. Slik sett følgjer Hydro Senge si oppskrift - i alle fall på papiret; ein bør skilje politikk og avgjerdsamt. Slik arbeidet var konstruert, var det toppleiinga i Hydro som ga rammene og visjonane for arbeidet, medan linjeleiinga utforma dette til praktisk handterbare køyrereglar. (Senge, 1990)

Men Senge meiner det er eit nivå over dette: "Behind appropriate policies, strategies and structures are effective learning processes; their creation is the third key design responsibility in learning organizations." (Senge, 1990) Dette utdjupar ansvaret til leiinga; ikkje berre har dei ansvar for at organisasjonen har rett politikk og velutvikla strategiar, dei må også sørge for at det finst prosessar som kontinuerleg forbetrar desse. Slike prosessar er det ikkje lett å få auge på i Hydro-systemet.

Set vi Hydro si utvikling etter Utkal inn i Senge sin modell, ser vi at Hydro initielt tek ei reaktiv haldning. Krisene har likevel flytta tilnærminga opp frå reaktiv til responsiv. I høve Zadek sin 5-nivå-modell kan ein seie at Hydro har gått frå å ta ei defensiv haldning til å fokusere på

implementering. Ein kan spørje seg om system for evaluering av den valde implementeringsmåten er på plass. Det er vanskeleg å sjå symptom på at ein slik mekanisme finst.

6.2. Horisontalplanet: Kunnskapens rutinisering

“vi er nok ikkje så systematiske på dei softe tinga” (Respondent C)

Det å ta med seg erfaringar, er jo eigentleg å ta med seg Ivar, som sit på den type erfaring og kunnskap, inn i prosjektet. (Respondent B)

Etter Blackler si inndeling må Norsk Hydro seiest å vere ein mellomting mellom ein kunnskaps-rutinisert og ein ekspert-avhengig organisasjon. Stort fokus blir sett på å knytte dei nye perspektiva som CSR representerer inn i dei eksisterande systema, og det er eit stort fokus på nøkkelpersonar. Eit eksempel på begge aspekta ved organisasjonen finn vi i dette sitatet av Respondent D; kunnskap er noko som kan fangast i systema, men aller viktigast er personane:

Eg trur vi i motsetnad til for eksempel fem år sidan har institusjonalisert kunnskap noko betre, på den måten at vi brukar teknologi for å fange og halde kunnskap og beste praksis spesielt. I Hydro Aluminium har vi eit system som heiter “Best practice”, som er eit prosessorientert system. Men eg trur at den typen teknologi alltid vil vere ei støtte – vi vil alltid ha kompetansen “within the people”.(Respondent D)

Eit intrykk ein sit att med etter å ha romstert litt i Hydro-kulturen, er at den smarte, røynde sivilingeniøren er idealet i organisasjonen. Ved prosjektstart fokuserer ein på at ein treng denne og denne personen i staden for å sjå på prosjektet krev av kunnskap og kompetanse. Ein kan kalle dette ein cowboy- eller høvdingkultur. Respondent D er samd, i allefall i at kulturen har preg av å vere manns- og profesjonsdominert. Dette blir sett på som meir eller mindre unngåeleg:

6. Analyse

Eg trur det er ei presis skildring. Eg vil ikkje seie cowboy-kultur, snarare mannsdominert/macho, men eg trur dette er i endring. Eg trur det er verd å sjå på grunnane til dette. Vi må gå attende hundre år, og sjå på utviklinga av selskapet og utviklinga av nasjonen. For oss i Hydro er dette nært knytt til kvarandre. Vi ser at vi er ein industriell organisasjon, vi er ein ingeniørorganisasjon, og vi treng teknisk kompetanse, noko vi har i rikt monn. [...] eg trur forklaringa er at det er uunngåeleg i eit lite land, i eit lite samfunn av forretningsleiarar (business leaders), at individuelle personar blir lagde vekt på som det som ber kunnskap. (Respondent D)

Som sagt er dette noko som er i endring, mykje takka vere teknologiutviklinga. I dagens situasjon har ein framleis sterke element av den kulturen, eg vil forresten ikkje kalle det ein macho-kultur. Vi har ein kultur der vi spør "kven kan dette best?", og eg trur det er vel etablert at i eit slikt selskap, frå eit lite land med få menneske, er vi ein nettverksorganisasjon. I eit sosialdemokrati, med relativt flat struktur har vi heller ikkje den same respekten for hierarkiet som ein finn i t.d. Storbritannia eller Tyskland, så vi går direkte til personen som har kompetansen. (Respondent D)

Den etablerte kulturen med nettverk av røynde personar må i dagens situasjon vike for ei meir systematisk tilnærming:

Hvis vi gjorde dette prosjektet [Qatalum, forf. mrk.] for fem-ti år sidan ville ein haug med norske menn setje seg ned og seie: OK, kven treng vi til dette prosjektet? Kven kjenner menneska? Og prosjektet ville bli bygd slik. I dag har vi ein meir sofistikert måte å setje saman team på. Jobbane vert utlyste globalt gjennom intranettet. Det er ein maktkamp mellom det gamle og det nye systemet; dei som er vane med nettverksorganisasjonen, brukar posisjonen sin for å ta telefonen og seie frå om at dei vil ha den og den jobben. (Respondent D)

Den ekspert-avhengige og den kunnskaps-rutiniserte organisasjonen vil velje ulike tilnærmingar til implementering. (Blackler, 1995) I høve CSR har ein valt å satse på rutinisering, noko som kan utfordre «ekspertveldet» i organisasjonen. Det er tradisjon i Hydro for «sunn fornuft», ryggmargsrefleksar og desentralisert ansvar, noko som står i motsetnad til t.d. Hydro Integrity Programme si satsing på klare reglar. Respondent seier at linjeleiarane ønsker klare reglar for korleis dei skal handtere m.a. "facility-payments", i kva grad dei skal late seg påspandere middagagar

o.l. (Respondent A) Den kroppsleggjorte kunnskapsbasen er ikkje i stand til å ta innover seg dei nye prinsippa for drift, og vil ha helst ha ei oppskrift dei kan følgje.

Spørsmålet om kva trekk ein gjer for å sikre læring mellom prosjekt, eksemplifisert ved Qatar-prosjektet, får svar som om spørsmålet var korleis ein set saman prosjektgruppa: for Hydro er kunnskap personlegheiter:

Vel, dette skal jo bli verdas største smelteverk, så om ein har bygd eit smelteverk før, er det ein god start. Og her kjem Vest-Noreg inn, og Australia. Teknisk erfaring er viktig. Vi har også ein føremun ved å ha arbeida med den Qatariske regjeringa, spesielt gjennom Agri, tidlegare. Dersom du har vore der ute, er det ein føremun. (Respondent D)

Trua på at den relevante kunnskapen finst i tilsette i organisasjonen er standhaftig. På spørsmål om kva ein gjer når ein tek til med eit nytt prosjekt, for å ha den naudsynte kunnskapen for å gjere dei vurderingane som styringssystema krev, er svaret intervju av tidlegare tilsette: I tilfellet Qatar har ein (dvs. Respondent C og Respondent C) intervju 10-15 menneske der nede, både Yara-tilsette, Hydro-tilsette, tilsette i andre internasjonale selskap, og folk frå Qatar (Qatari). Med det danna ein seg eit bilete over kva ein bør setje inn ressursar på å finne ut meir om, og om det er aspekt ein kan "sjekke ut". Ei viss utvikling har det vore i retning av å sjå om det er noko anna ein bør gjere:

«Når ein går inn i Qatar er det sjølvsagt at ein vurderer tilhøva der. Der er det lett å gå i den fella å tenke at ein har vore der i 30 år, så her er vi på heimebane. Men krava er litt annleis no, så vi kan ikkje lene oss tilbake.» (Respondent A)

Respondent D seier seg samd i at eit best-practice-system som skissert over nok er best eigna for teknisk kompetanse. Både Respondent D og A ser at CSR-aspekt krev noko anna enn datasystem, og viser (kvar for seg) til ein konferanse som vart arrangert i samband med ei styre-vitjing til Kina. Dette var ein 4-dagars konferanse, der akademiske førelesingar blei supplert av framlegging av erfaringar frå Hydro-tilsette som har arbeidd i Kina. Erfaringskonferansar er også noko SINTEF rapporterer om i høve Kina.

6. Analyse

Hydro møter i CSR ukjende problemstillingar, og reagerer fyrst og fremst ved å prøve å innordne CSR-arbeidet i etablerte rutinar, prosedyrar og regulativ. Til ein viss grad bruker dei også meir uformelle kanalar, som konferansar. Balansen mellom skjemativering/rutinisering av kunnskap og openheit for kontekstuell tilpassing er vanskeleg og viktig å få rett. (Brown og Duguid, 2000) Regulativ og prosjektflytskjema (decision gates) er berre eigna til å ta hand om delar av problemet; å redusere usikkerheit:

«[...] the information structures of the organization should be optimized to manage the levels of equivocality and uncertainty in the organization's environment. For example, formal and impersonal media such as rules and regulations would be used to reduce uncertainty, whereas rich and personal media such as group meetings would be used to reduce equivocality.» (Lewis, 2004)

Den kunnskaps-rutiniserte og den ekspert-avhengige organisasjonen er organisasjonstypar som er best eigna til å løse kjende problem. Eit gjennomgripande CSR-perspektiv vil føre med seg mange nye og ukjende problemstillingar, og det er slik eit muleg problem at kunnskapssynet til Hydro er såpass statisk. Kanskje representerer erfaringskonferansar, som det er registrert to tilfelle av, eit steg i den retninga? Dialogen er i alle fall opnare enn ved fastlegging av sjekklister ved prosjektgjennomføring. Ei svakheit er at det verkar som om dette ikkje er noko som er institusjonalisert, men blir arrangert ved behov. Hydro burde nok helst gå i retning av å ta til seg fleire av trekka ved den kommunikasjons-intensive organisasjonen.

6.3. Kontrollspørsmål

Hydro har utvikla røyndomssynet sitt i høve CSR, og flytta fokus frå kroppsleggjort til rutinisert kunnskap. I det vidare skal barrierer og mulegheiter for vidare utvikling bli vurderte.

6.3.1. Sløyfer, “Framsett teori” og “teori-i-bruk”

Hydro har CSR høgt på den offisielle agendaen:

«In Hydro, we intend to build on our tradition of creating value by combining commercial focus with socially responsible business operations. [...] We intend [to] live up to our mission to create a more viable society.» (Årsrapport, 2003: 1)

Inntrykket frå offisielle dokument er at det ligg i Hydro sin natur å gjere ting etter CSR-prinsipp, og at kombinasjonen mellom ansvarlegheit og lønsemd er ein fruktbar og naturleg måte å drive på. I røynda er det nok ein større konflikt mellom det lønsame og det «som kjem i tillegg».

«Dei menneska vi bringer saman i dag er leiarar for fabrikkar, og vi bed dei om å skaffe overskot på kort sikt, og å ta vare på miljøet, å ta ansvar for forpliktelsar til lokalsamfunn og sosiale organisasjonar. Vi bed dei ta omsyn til svært mange ting, og eg trur at ein av dei endringane eg har sett i Hydro dei siste åra, er eit auka fokus på shareholder value, og utbyte. Hydro har auka dette kravet, men ting må framleis gjerast "the Hydro way". "These guys have many balls to juggle, and they've got some serious challenges", dei må levere finansielle resultat, og dei må gjere dei andre tinga som Hydro bed dei om. « (Respondent D)

Røyndomssynet er også avgrensa av økonomiske budsjettskrankar, og «realistiske» vurderingar av kva ein kan vente av linjeleiarar. Hydro er ein stor internasjonal industriorganisasjon, der linjeleiarane har sterke krav til oppfylling av krav om lønsemd. Arbeidet har sterk teknisk karakter, og CSR serverer ein annan type problemstillingar, "uttala teori" bryt mot "teori-i-bruk":

Respondent B/"vi": Hadde møte med avdelingane i Aluminium i fjor, og informerte og stilte krav til korleis dei skulle arbeide. Ingen var i mot innføringa av CSR.

Respondent C supplerer: Mange var negative på førehand, redde for emnet, fordi det var ullent, men også fordi det innebar ei ekstra arbeidsbelastning. Men når ein gjekk i dialog, og var konkret, tykte folk det var spanande, og til dels nyttig.

Hydro gjev inntrykk av å vere ein organisasjon som arbeider med prosessforbetring; enkelt-sløyfa læring står i hovudsetet, t.d. lærer ein av Sunndalsøra når det gjeld Qatar både når det gjeld teknologi og prosjektgjennomføring. Ein ønsker å føre CSR-arbeidet inn i ein slik modus, at det let seg gjere så operasjoniserbart at det kan forbeistrast gjennom ein enkelt-sløyfa prosess.

6. Analyse

SINTEF avdekka ein viss frustrasjon over at erfaringar frå Kina ikkje blei handsama på ein god måte. På spørsmål om dette, reagerer respondent B og C med å vise til at CSR-perspektiva (dei «softe ting») no er lagt inn i decision gates.

Respondent C: Det stemmer nok. Vi er nok ikkje så systematiske på dei softe tinga. Det er mykje enklare med teknologi.

Respondent B: Det som er greit med Qatar-prosjektet, er at vi kom inn tidleg.

Respondent C: Det er eit eksempel på erfaringsoverføring, for tidlegare har vi komme inn for seint. Det skuldast at leiinga har teke til å få dette inn under huden.

Respondent B: Dette har komme inn i decision gates, så det går ikkje an å late som om ein ikkje visste at CSR skulle med.

Hydro sin strategi for å redusere usikkerheit når det gjeld CSR-aspekt er å bygge inn sjekklister i etablerte styringssystem. Dette har som funksjon å unngå skandalar og problem - det er ikkje ei oppskrift for ei ny tilnærming til ein forretningskvardag der CSR er ein integrert del.

6.3.2. Overgongar

Eit av dei tilhøva som demonsterer at CSR har mogna som område i Hydro, og som også heng saman med den vekkar Utkal-erfaringa representerer er at Hydro bruker erfaringa aktivt. I heftet «Corporate Social Responsibility - Invitation to action» (Norsk Hydro, 2004:36) skriv Hydro ut erfaringa, og presenterer feilstega ein gjorde i den samanheng.

Dette er for det første uttrykk for at organisasjonen har mogna i sitt eige tilhøve til CSR, ein tør å granske seg sjølv kritisk og stille seg lagleg til for hogg. Det er også eit døme på at ein eksplisitt trekk fram erfaringar som har vore ein del av den implisitte erfaringsbasen til dei som har vore direkte involvert i Utkal. Dette heftet demonsterer også ein tilnærmingmåte som er tilpassa naturen til problemstillingane: Det er lagt opp som eit lærehefte, og brukar gjennomgåande dilemma for å stimulere til kritisk reevaluering av «teori-i-bruk», og å heve raffinemetet i røyndomsforståinga.

[...] eg trur ikkje mange selskap ville finne på å skrive fleire sider om korleis vi dreit oss ut og kva vi lærte av det – og kor viktig det er at slike erfaringar blir brukte for å bygge kunnskap i selskapet. For fem år sidan ville ein ikkje ha sett eit slikt hefte, men no ser vi føremunane ved å skrive slikt. (Respondent D)

Det er eit positivt trekk ved Hydro si haldning til si eiga historia, at ein er i stand til å skrive ut det som ikkje før ville ha vore ein del av det offentlege biletet av Hydro. Ved å skrive ned det ikkje-uttala, oppnår ein ein læringseffekt.

6.3.3. Ingeniørar vs. følarar: Læring ved grensa

Med utgangspunkt i Etienne Wenger sitt konsept om praksisfellesskap, kan ein velje å sjå på Hydro som eit praksisfellesskap. Det dominerande praksisfellesskapet i organisasjonen er eitt av ingeniør-utdanna linjeleiarar.

Etter Etienne Wenger sine teoriar fungerer CSR-staben som ein forhandlar: Dei involverte er menneske med rik erfaring frå organisasjonen, med kredibilitet. Desse forhandlar over grensa mot CSR-verda. Eit problem med slik CSR-arbeidet har vore utført på er at staben også gjer mykje av sjølve jobben, eksemplifisert ved at Respondent C har vore med på feltarbeidet i Qatar.

Dette praksisfellesskapet møter eit anna praksisfellesskap i form av CSR-konseptet. I dette møtet opererer CSR-staben i Norsk Hydro som forhandlar. Gjennom å opptre som mellommann introduserer CSR-staben dei nye tankane gjennom møter, spørjeskjema og handbøker. Sjølv om dette studiet fokuserer på samhandlinga mellom praksisfellesskapa den eine vegen, som introduksjon av nye idear inn i Hydro, er det sannsynleg av læringa går begge vegar. Gjennom partnerskap med frivillege organisasjonar som Amnesty, og gjennom deltaking i bransjespesifikke CSR-organ skaper ein møtestadar der ei læring i CSR-aktørane kan skje. Malar for konstruksjon av forretningsplanar, budsjetteringsprosessar og «decision gates» opptre som grenseobjekt.

Men rolla som forhandlar er krevjande. CSR-arbeidet demonstrerer at stabsfunksjonane står i eit ambivalent tilhøve til resten av organisasjonen. Linjeleiarane står sterkt i organisasjonen, og det er føretrekt at kommandoane følgjer kommandolinene. Respondent D reflekterer over tilhøvet til

6. Analyse

staben, etter nettopp å ha starta eit seminar i eit opplæringsprogram for linjeleiarar i Hydro Aluminium:

Respondent D: «Når det gjeld opplæring av leiarar, er det ei utfordring å få “this” (CSR, forf. anm.) inn i programmet på ein fornuftig måte. Eg har hatt nokre vanskelege samtalar med stabsmennesker, då eg ikkje ønsker at dei skal komme og halde føredrag for leiarane i dette programmet. Eg trur ikkje det er så konstruktivt å servere leiarane powerpoint-presentasjonar, og det er slik stabsleiarane gjerne vil presentere ting for leiarane. Det er så mykje meir kraftig når slike vurderingar kjem frå ein linjeleiar, som er sjef for ein organisasjon. Eg ønsker ikkje å nedvurdere stabsfunksjonen når eg seier dette, men dei som tek del i programmet er fabrikkleiarar, og dei treng signal frå sine leiarar om kva prioriteringar dei skal gjere – det vere seg innanfor kvalitet, best practice eller CSR. Eg trur også vi kan komme til å sende ei farleg melding om at dette er eit stabsansvar.» (Respondent D)

Ein ser her ein fare for at læringa kan ta skade av ein skepsis ovanfor forhandlaren. Ein meiner at det er «farleg» at CSR-staben har ansvar for eit problemområde. Dette er ei nivellering som er skadeleg for læringsprosessen i organisasjonen- ein forhandlar kan ikkje gjere jobben sin om han ikkje har tillit frå begge sider.

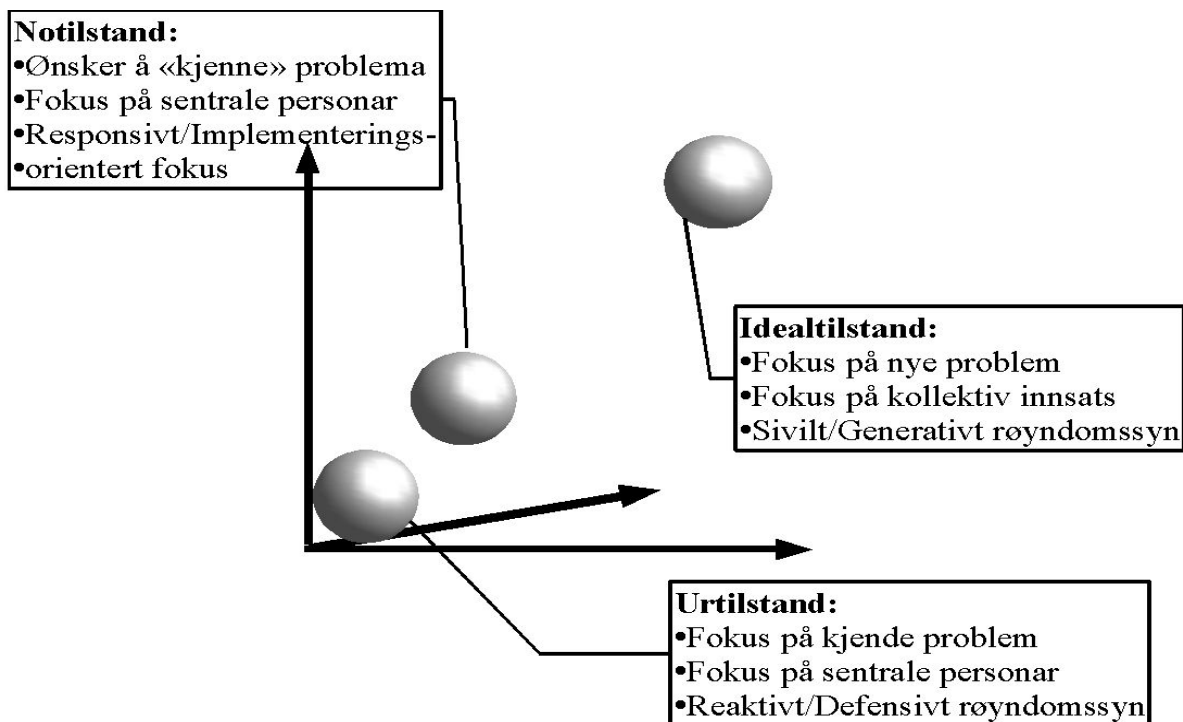
6.4. Oppsummering og tilrådingar

Ein heimvend Hydro-leiar uttrykker i Creole-rapporten (Røyrvik et. al., 2004, sjå kapittel 5.3.) frustrasjon over at erfaringane hans ikkje blir lytta til, og at organisasjonen har ein motvilje mot læring. Dette kan ein ut frå gjennomgangen over forstå. Hydro har eit stykke å gå før organisasjonen er i stand til å ta opp i seg alle erfaringane han gjer.

I den loddrette aksa har Hydro gjennom si smertefulle erfaring i India gått frå å agere reaktivt til responsivt - røyndomssynet i høve CSR er meir avansert. Organisasjonen har likevel ikkje endra leiingsfilosofi; det er prosedyrar og regulativ som skal sikre at ein handlar rett. Fokuset er på implementering, CSR er enno ikkje ein integrert av Hydro sitt strategiske arbeid.

I horisontalplanet krev innfasing av kontinuerleg CSR-arbeid ei rørsle bort frå kroppsleggjort kunnskap mot ei rutinisering av kunnskapen. Begge desse organisasjonsformene er best eigna til å handtere vande problemstillingar, ikkje nye - noko CSR-problemstillingar er i større grad enn teknologiske.

Illustrasjon 12 viser utviklinga i analysemodellen. Hydro startar ut som ein ekspert-avhengig organisasjon med eit reaktivt/defensivt røyndomssyn. India-opplevinga og CSR-implementering dreg organisasjonen i retning av ein kunnskaps-rutinisert organisasjon med eit responsivt/implementeringsfokusert røyndomssyn. Vegen vidare går mot å ta til seg trekk av den kommunikasjons-intensive organisasjonen, og slik oppnå eit generativt røyndomssyn.



Illustrasjon 12: Fortid, notid og mulegheiter

Det er ein del tilhøve Hydro må handtere for å komme vidare. Det er ein muleg konflikt mellom dei uttala haldningane til Hydro, og dei teoriane som blir brukte i det daglege. Organisasjonen har bygd kunnskap om CSR mellom anna ved å handsame eksplisitt tilhøve som ikkje har blitt gjeve mykje fokus tidlegare - og som slik har levd implisitt i organisasjonen. Dette arbeidet må halde fram, sjølv om det kan koste.

6. Analyse

CSR er sett på med ein viss skepsis av linjeleiarane, som har ei sterk stilling i organisasjonen. Desse linjeleiarane representerer eit praksisfellesskap, som har eit visst hegemoni i organisasjonen. Staben lever i ein utsett posisjon som forhandlar over grensa mot CSR-verda.

Norsk Hydro jobbar seriøst og grundig med CSR. Sett inn i Illustrasjon 12 ser vi at ein har gjort ei rørsle mot betra læring i høve CSR. Det er likevel grunn til å peike på ein del aspekt ved måten Hydro jobbar på som kan motarbeide godt CSR-arbeid, og aspekt som uansett er skadeleg for læringa til organisasjonen, og som CSR-arbeidet illustrerer problema ved:

- Å motivere arbeidet med CSR ut frå skremmebilete er reaktivt, og demonstrerer at organisasjonen i for liten grad er i stand til å evaluere sine egne sjølvbilete.
- Å søke å operasjonalisere CSR på samme måte som tekniske problemstillingar tek ikkje omsyn til den andre naturen til CSR-problemstillingane.
- Hydro si vekt på kropsleggjort kunnskap vanskeleggjer læring i høve ukjende problemstillingar. Det er ønskeleg å ta til seg fleire trekk av den kommunikasjons-intensive organisasjonen til Blackler.
- Hydro er dominert av eit sterkt ingeniør-praksis-fellesskap, noko som set standard for kva som er rette prioriteringar. CSR-staben sitt arbeid ved grensa mot CSR-praksis-fellesskapet blir vanskeleggjort ved ingeniørane sin hegemoniske posisjon.

Hydro har gjort - eller er i ferd med å gjere - det som kan gjerast med skjema og prosedyrar. Risikoen for store feilsteg er minimert. Lyon oppmodar i sitatet som opnar dette kapittelet, og i pakt med dei presenterte og brukte læringsteorieane, til større openheit for eksterne idear, noko som fører med seg at ein må tole ein større risiko - ein må balansere trongen for tryggleik opp mot mulegheitene ein misser ved å halde for hardt i taumane. (Brown og Duguid, 2000)

Leiinga i Hydro har ei utfordring. Skal ein ta CSR-arbeidet til eit nytt nivå, må ein sørge for at ein ikkje berre arbeider med å finne dei "rette" måla og visjonane - ein må sørge for at desse kontinuerleg kan utfordrast, testast, og forhåpentleg forbedrast.

**To vouch this, is no proof,
Without more wider and more overt test
Than these thin habits and poor likelihoods
Of modern seeming do prefer against him.
- Duke of Venice, *Othello* 1.3., W. Shakespeare**

7. Konklusjon

Hydro har gått eit godt stykke av vegen når det gjeld CSR. Organisasjon har starta frå å halde eit defensivt, reaktivt syn på omverda og denne sine krav om ansvarlegheit på nye område. No svarer organisasjonen på utfordringane med å bygge CSR-aspekt inn i avgjerdssystema sine. Organisasjonen har endra røyndomssynet sitt til eit som er responsivt og implementeringsfokuser.

CSR-arbeidet demonstrerer at det noverande kunnskapssynet i Norsk Hydro er eit der kunnskap bør vere slik at han kan leggast anten inn i kroppen til ein viktig tilsett eller inn i eit eksplisitt system. Veggen vidare går gjennom eit oppgjær med ønsket om å operere i eit forutseieleg verd, med kjende problemstillingar, til å akseptere at det finst lause variablar som ein må ta stilling til på løpande band. Dette eit steg i retning ein kommunikasjons-intensiv organisasjon. Berre slik kan ein bli ein generativ organisasjon, ein organisasjon som skaper og former si eiga og vår sams framtid.

**'Tis true: there's magic in the web of it:
A sibyl, that had number'd in the world
The sun to course two hundred compasses,
In her prophetic fury sew'd the work;
The worms were hallow'd that did breed the silk;
And it was dyed in mummy which the skilful
Conserved of maidens' hearts.
- Othello: Othello 3.4., W. Shakespeare**

Etter skrift: Diskursteori, CSR og sjølvmedvit

Den nyleg avrunda oppgåva presenterer seg med eit bilete av Ikaros, Daedalos sin son som flaug for nær sola med venger festa med voks. Han styrta og døydde, men han skal ha for innsatsen. Ikaros kan stå som eit symbol på *hybris*; det går gale når menneska set seg opp mot *kosmos*, og søker i luftig flukt over dei rammevilkåra vi er bundne av - ei livsverd der drifta mot flukt på fridomens venger er djupt forankra menneskelege.

CSR representerer eit ønske om å unngå *hybris*. Verksemdar, rett nok pressa av interessegrupper dei ikkje forstår så mykje av, søker å unngå utbytting av jorda og sine medmenneske. Suksess, profit - flukt på voksa venger - er ei viktig drivkraft for kommersielle organisasjonar. Men frykta for å tryne, brent av Helios, er stigande.

Ikaros er framleis ein levande metafor i vår kultursfære. Han er framfor alt ein referanse som seier meir enn mannen. Ikaros er ikkje Ikaros, han er eit teikn. Han tyder noko anna enn det han er. Diskursteorien hevdar at sanning er konstruert gjennom språkteikna sine innbyrdes relasjonar. Dette er eit sosialkonstruksjonistisk røyndomssyn. Teorien skriv seg frå samfunnsforskning, språkteori og litteraturvitskap. Ofte er teoriane som tek utgangspunkt i eit diskursomgrep politisk ladde, og ontologiske i karakter. Treng dei vere det? Kan ein ikkje forstå det som ein pragmatisk modell, som kan hjelpe oss til å *sjå oss sjølve*?

Ut i frå framlegginga av læringsteoriane i den nyleg avslutta oppgåva ser ein nokre sams nemnarar: Peter Senge peikar på at meir sofistikerte røyndomsbilete gjev betre læring, Wenger ser mellom anna kunnskap som konstruert i praksisfellesskap, Argyris og Schön peikar på at kunnskap finst løynd i praksisar og system, Nonaka hevdar at læring skjer ved overgong mellom skjulte og opne former.

Sams for desse tilnærmingane er at godt læringsarbeid heng saman med eit medvit om at sanning er, eller kan vere, noko konstruert, som kan utfordrast. Dette resonnerer med hovudpoenga i ein måte å modellere røyndomskonstruksjonane våre på - diskursteorien.

Diskursteorien

En diskurs er et system for frembringelse av et sett utsagn og praksiser som, ved å innskrive seg i institusjoner og fremstå som mer eller mindre normale, er virkelighetskonstituerende for sine bærere og har en viss grad av regularitet i et sett sosiale relasjoner. (Neumann, 2001: 18)

Diskursteori¹¹ er ein modell for å nærme seg ei forståing av kva som styrer våre verdsbilete; våre sanningar og horisontar. Utgangspunktet er at verda er språkleg konstituert. Diskurs er det strukturerande prinsippet som legg grunnlaget for samtalehandlingane; dei historiske, sosiale hendingane der menneske samhandlar i språket.

Diskursteorien har sine røter hos teoretikarar som Mikhail Bakhtin, Ferdinand de Saussure og - ikkje minst - Michel Foucault (*Les Mots des Choses* (1966) og *L'Archeologie du Savoir* (1969)). Fyrstnemnde legg vekt på språkets dialogiske natur, og dei sosiale aspekta ved språkhandlinga. Saussure, lingvisten, etablerer eit skilje mellom referenten (ordet) og det refererte (objektet i verda), og hevdar at ord får meining gjennom deira tilhøve til andre ord. Foucault held eit absolutisk syn på diskursar, og hevdar at det er umuleg å tale utanfor diskursane. (Jørgensen og Phillips, 1999:21-26)

11 *Diskursteori* er eit omgrep som gjerne knyttast til Laclau og Mouffe (m.a. *Hegemony and Socialist Strategy* (1985)), og som er eit av mange teoretiske bidrag til ei forståing av diskursomgrepet. I denne samanhengen brukast omgrepet diskursteori grovt om teoriar om diskurs.

Saussure er premissleverandør for teoriretninga *strukturalisme*, som blir etterfølgt av *post-strukturalismen*. Dei sistnemnde kritiserer Althusser og Foucault for å ha eit for statisk syn på diskursane, og legg meir vekt på endring og rørsle i dei diskursive strukturane. Eit sentralt problem i dei diskursteoretiske diskusjonane er subjektet sin *agency*, si mulegheit til å tolking og reformulering; subjektets makttilhøve til dei diskursive strukturane. (Jørgensen og Phillips, 1999:20-26)

Dei viktigaste omgrepa for å forklare diskursivar er desse: (Jørgensen og Phillips, 1999: 36- 39, 63, 69-70, 84-86, 148): *Diskursorden*; ulike diskursar står i eit hierarkisk og konfliktfylt tilhøve til kvarandre, *Moment*; dei ulike teikna i ein diskurs, *Nodalpunkt*; privilegerte teikn som strukturerer diskursane, t.d. *kroppen* i legevitskapen, *Flytande referentar*, nodalpunkt som er spesielt utsette for kamp om meininga som tilleggast det, t.d. profitabilitet i ein forretningsdiskurs (Hamnaberg, 2004). *Interdiskursivitet* er eit omgrep som skildrar det at diskursar finst samstundes og i same rom, og slik samhandlar og forhandlar - ikkje ulikt Wenger sine praksisfellesskap.

Charles Conrad (2004) skiljer mellom to forståingar av diskurs: Eit lingvistisk og eit retorisk syn på diskursomgrepet. I eit lingvistisk syn legg ein vekt på den talte og «tekstuelle» karakteren ved kvardagsleg samhandling i organisasjonar, medan ein ved eit retorisk perspektiv (korresponderande til «kritisk diskursanalyse» (Putnam og Cooren, 2004)) legg vekt på symbolske prosessar der aktørar trekk på sosio-lingvistiske strukturar for å produsere, reprodusere og legitimisere system for privilegier og dominans. Ein slik totaliserande innfallsvinkel set oss i fare for å hamne i ein umuleg analytisk posisjon; ein er sjølv ein del av ein diskurs, og dei analysane ein gjer er bestemte av diskursive mekanismar. (M.a. Conrad, 2004) Lat oss heller sjå på diskursar som eit fenomen ved menneskeleg samhandling, som kanskje kan gje perspektiv på læringsituasjonen.

Med utgangspunkt i perspektiva og omgrepa ovanfor, er det muleg å gjere ein *diskursanalyse* - ein analyse av korleis sanningar er konstruerte. Dersom ein med utgangspunkt i diskursteorien skal konstruere ein teori om læring treng ein ikkje gå til diskursanalysen. Ein spør ikkje *korleis* sanninga er konstruert, ein postulerer *at* sanningar *kan vere* konstruerte, og at eit medvit om dette kan vere nyttig for å får til god organisasjonslæring. Diskursteorien kan forklare og samle essensen i dei presenterte læringsteoriane; det vi veit er ikkje absolutte storleikar, det er konstruert og utsett for kontinuerleg forhandling:

Læring, røyndomsbilete og metadiskurs

Kan diskursomgrepet levere innsikt til analysar av læringsprosessar i organisasjonar? Det er i alle høve sterke samlande likskapar mellom dei presenterte læringsteoriane som samsvarer med eit diskursperspektiv på organisasjonar. Slik sett kan diskursteorien i denne samanhengen levere eit forslag til ei overbygging, eller å artikulere hovudtendensane i den seinare analysen.

I kva grad dei tidlegare presenterte teoretikarane ville kjenne seg att i ei kategorisering innanfor eit diskursteoretisk skjema varierer. Argyris og Schön leverer læringsteoriane som kanskje i størst grad motset seg ei innkorporering i eit diskursivt perspektiv. Deira teori, speielt sløyfeteorien, har ein tendens til å sjå på kunnskap som ein objektiv storleik. «Framsett teori» og «teori-i-bruk»-omgrepa har ein større relevans i høve diskursomgrepet, då dei meiner at det finst meir eller mindre uttala teoriar som styrer organisasjonar. Det finst eit rikt ordskifte om t.d. i kva grad Argyris og Schön representerer eit sosialkonstruksjonistisk syn, nokre vil seie dei er eksponentar for ei avansert maskinforståing av organisasjonen. Denne diskusjonen tek eg her ikkje stilling til. Diskursteorien vert brukt *som modell*.

Systemstrukturar kan forklarast som diskursive strukturar. Slik sett kan ein seie at Senge og Zadek sine tilrådingar om å utfordre sine røyndomssyn kan forståast som ei oppmoding om søke mot eit *metablikk på diskursar*. Med eit metablikk meiner eg her at ein ikkje naudsynleg gjennomanalyserer sine sanningskonstruksjonar, men at ein er klar over at dei kan vere konstruerte, og at dei kan endrast. Rørsler mot nye sanningar kan forståast som diskursive rørsler, og organisasjonar kan tene på å ha ei forståing av at og korleis slike rørsler kan komme i stand.

Blackler sitt blikk på kor kunnskapen er situert, og den følgande kategoriseringa av fire typar organisasjonar har klare likheitstrekk med eit metadiskursivt perspektiv. Dersom ein seier at kroppsleggjort kunnskap og kognitive ferdigheiter representerer ein tilstand der repertoaret av kunnskap er i liten grad er ein felles ressurs, altså at det i liten grad er diskursivt konstruert, tilseier tilrådingane hans ei overføring av kunnskap til meir diskursiv form. Slik sett blir eit steg i retning den kommunikasjons-intensive eller den kunnskaps-rutiniserte verksemda ei rørsle mot høgare grad av diskursiv organisering av kunnskapen. Den kunnskaps-rutiniserte verksemda vel å felle sine

kunnskapsstrukturar ned i skrift, medan den kommunikasjons-intensive verksemda har ein meir skiftande diskursiv karakter; forhandlingar om sanningar er opnare.

Wenger sine praksisfellesskap kan godt forklarast som diskursordenar. Wenger ser slike praksisfellesskap som ein ressurs, ein stabiliserande faktor for kunnskapen, men også som noko som kan motsette seg endring. Forhandlingar ved grensene mellom praksisfellesskap korresponderer til diskursive forhandlingar.

Diskursperspektivet para med læringsteoriane gjev følgende innsikt: Skal ein ha vellukka, høgnivå læring i pakt med dei normative modellane til Senge, Nonaka, Wenger, Argyris & Schön og Blackler må ein kjenne føresetnadane for dei sperrene som finst i systema, språket og strukturane. Sett inn i den diskursive systemforståinga, *kan ein innfallsvinkel til god læring vere eit metaperspektiv på eigen diskurs*. Dette inneber at ein må vere klar over at dei sanningane som lever i organisasjonen er konstruerte, at det finst ein struktur i kunnskapskonstruksjonen. Å utfordre og re-evaluere desse er sentralt for å forstå korleis ein implisitt posisjonerer seg i høve omverda, korleis systemets immanente logikk lever.

Iago i Shakespeare-spelet *Othello, the Moor of Venice* (1604) er ein eminent diskursiv spelar. Ved å misbruke artifaktar, konstruere situasjonar og spele på Othello si sjølvforståing driv han mauraren til å myrde si uskuldige kone og - etter å ha forstått at han har blitt lurt - sjølv-mord. Dette er den negative, vonde sida av diskursivt spel, men det illustrerer kor mektige våre egne konstruksjonar av røyndomen kan vere. Ved å kaste lys på dette, kan kanskje organisasjonar komme til ein ny måte å nærme seg læring og sjølvforståing på?

8. Litteratur

- Argyris, C., og Donald Schön, D. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations, An overview, *Organizations Studies*, 16(6)
- Bolman, L. G., og Deal, T. E. (1999). 4 steps to keeping change efforts heading in the right direction. *Journal for Quality & Participation*, 22 (3)
- Bresman, H., Birkinshaw, J. og Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30 (3)
- Brown, J.S. og Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovating. *Organization Science*, 2 (1)
- Brown, J.S. og Duguid, P. (2000). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78 (3)
- Caplex. Henta 01.11.2004. www.caplex.no
- Carson, S. G., og Korsberg, N. (2003). *Etisk forretning, Bedriftens Samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen
- Conrad, C. (2004). Organizational Discourse Analysis: Avoiding the Determinism- Voluntarism Trap, *Organization*, 11 (3)
- Fontana, A., og Frey, J. H. (2000). The Interview, From Structured Question to Negotiated Text. I Denzin, N. K., og Lincoln, Y. S. (Red.). *The Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications
- Greenwood, D. J., og Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research - Social Research for Social Change*, London: Sage Publications
- Hamnaberg, H. (2004). The CSR Discourse in Norsk Hydro. Trondheim: NTNU.
- Held, T. (2004). (U publ.) Presentasjon gjeven til The International CSR Conference, Humboldt University, Berlin, 14.10.2004
- Jørgensen, M. W. og Phillips, L. (1999) *Diskurs Analyse som teori og metode*, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag
- Lewis, G. L. (2004). Uncertainty and equivocality in the commercial and natural environments: the implications for organizational design. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 167–177
- Lincoln, Y., og Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications
- Lyon, D. (2004). How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda?, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 133–139
- Maier, G. W., Prange, C., og Rosenstiel, L.v. (2001). Psychological perspectives of organizational learning. I Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., og Nonaka, I. (Red.). *Handbook of organizational learning*. Oxford: Oxford University Press
- Mautner, T. (red.) (1999). *The Penguin Dictionary of Philosophy*, London: Penguin Books
- Michael, B. (2003). Corporate social responsibility in international development: an overview and critique. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (3)

- Molnar, E., og R. Mulvihill, P. R. (2003). Sustainability-focused Organizational Learning: Recent Experiences and New Challenges, *Journal of Environmental Planning and Management*, 46 (2)
- Molandssveen, S. (1998). *Tale til Venstres landsmøte*. Henta 08.06.2005. <http://www.venstre.no/lm98/program/nuv.html>.
- Morgan, G. (1986). *Organisasjonsbilder - Innføring i organisasjonsteori*, Oslo: Universitetsforlaget
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Nonaka, I. (2004). A dynamic theory of organizational knowledge creation. I Starkey, K., Tempest, S., og McKinlay, A. *How Organizations Learn - Managing the Search for Knowledge*. London: Thomson Learning.
- Norsk Hydro (2004). *Corporate Social Responsibility - Invitation to action*, Oslo: Norsk Hydro.
- Norsk Hydro (2004). *Annual report 2003*. Oslo: Norsk Hydro.
- Neumann, I. B. (2001). *Mening, Materialitet, Makt: En innføring i diskursanalyse*. Oslo: Fagbokforlaget
- Potter, P. (1996). Discourse Analysis and Constructionist Approaches: Theoretical Background I Richardson, J. T. E. (Red.). *Handbook of qualitative research for psychology and the social sciences*. Leicester: PBS Books.
- Putnam, L. L., og Cooren, F. (2004). Alternative Perspectives on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations. *Organization*, 11(3).
- Rigg, C., og Trehan, K. (2002). Do they or don't they? A comparison of traditional and discourse perspectives of HRD in SME's. *Education & Training*, 44 (8/9)
- Røyrvik, E. A., Bygdås, A. L., Heggelund, G. og Næsje, P. (2004). *The China Experience - Results from round one*. Trondheim: SINTEF.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34 (2).
- Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38 (1).
- Schwandt, T. A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry, Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism. I Denzin, N. K., og Lincoln, Y. S. (Red.). *The Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1).
- Silverman, D. (2000). Analyzing Talk and Text. I Denzin, N. K., og Lincoln, Y. S. (Red.). *The Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Store Norske Leksikon. Henta 25.11.2004. www.storenorskeleksikon.no.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wenger, E. (2004). Communities of practice and social learning systems. I Starkey, K., Tempest, S., og McKinlay, A. *How Organizations Learn - Managing the Search for Knowledge*. London: Thomson Learning.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Corporate Social Responsibility, the WBCSD's journey*. Henta 29.10.2004. <http://www.wbcd.ch/DocRoot/qKpoEjdb0Zg1IEJI3NWH/csr2002.pdf>.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. 82 (12)

Program for industriell økologi (IndEcol) er et tverrfaglig universitetsprogram etablert i 1998 for en periode på minst ti år ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Programmet omfatter et studieprogram opprettet i 1999 og et stort antall doktorgradsprosjekter og forskningsprosjekter rettet mot vareproduserende industri, energi- og byggesektoren. Tverrfaglig forskning og undervisning står sentralt ved IndEcol, og målet er å knytte sammen teknologiske, naturvitenskapelige og samfunnsvitenskapelige bidrag i letingen etter bærekraftige løsninger på produksjon og forbruk av energi og ressurser.

The Industrial Ecology Programme (IndEcol) is a multidisciplinary university programme established at the Norwegian University of Science and Technology (NTNU) in 1998 for a period of minimum ten years. It includes a comprehensive educational curriculum launched in 1999 and a significant number of doctoral students as well as research projects geared towards Norwegian manufacturing, energy and building industries. The activities at IndEcol have a strong attention to interdisciplinary research and teaching, bridging technology, natural and social sciences in the search for sustainable solutions for production and consumption of energy and resources.



NTNU-IndEcol
Industrial Ecology Programme
NO-7491 Trondheim

Tel.: + 47 73 59 89 40
Fax: + 47 73 59 89 43
E-mail: indecoll@indecoll.ntnu.no
Web: www.indecoll.ntnu.no