I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnsansvar fungerer i praksis?

Kirsten-Ona Fuglestad Fuglset

VID vitenskapelige høgskole

Stavanger

Masteroppgave

Master i Globale Studier

Antall ord: 30908

11.mai 2020

Forord

Ideen om at alle mennesker er likeverdige har vært en sterk ledetråd i livet mitt i mange år. Jeg har alltid vært opptatt av rettferdighet og at folk rundt meg skal ha det godt.

I møte med verdens urettferdighet har jeg lenge kjent på et ønske om å bidra med noe konkret som kan bety noe for noen. Alle artiklene og nyhetsoppslagene jeg har lest om umenneskelige og uverdige arbeidsforhold for tusenvis av mennesker, og alle de fryktelige arbeidsforholdene jeg har vært vitne til og sett med egne øyne på mine mange reiser, har fremkalt en grenseløs trang til å gjøre noe.

Dette behovet danner bakgrunnen for det som etter hvert utviklet seg til å bli det som foreligger i denne masteroppgaven. Jeg håper at innholdet i oppgaven kan skape engasjement hos enda flere og et ønske om å arbeide for anstendige arbeidsforhold for ALLE verdens mennesker.

Noen ganger har jeg lurt litt på hvor dette veldige engasjementet kom fra. Ved nærmere ettertanke gikk det opp for meg at det var min egen far som la grunnlaget. I det stille, på sin måte, kjempet han alltid for de minste, de siste, de svakeste i samfunnet. De som andre ikke brydde seg så mye om. Med sin væremåte skapte han dette engasjementet i meg.

Derfor er det med stor glede og stor ydmykhet at jeg dedikerer denne masteroppgaven til min kjære far, Olav.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning 9

1.1 Tema for masteroppgaven 9

1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling 10

1.3 Tidligere forskning 11

2 Kontekst 12

2.1 Faktainformasjon om Tanzania 12

2.2 Bedriftsprofil om TICC – Tanga International Competence Centre 13

2.3 Bedriftsprofil om Bomani Beach Bungalows 15

2.4 Om CSR og bærekraftig utvikling, om CSR og arbeidsliv i Afrika generelt og Tanzania spesielt 17

2.4.1 Om CSR generelt; bakgrunn og definisjoner. Avsnittet vil fokusere spesielt på den delen av CSR som retter seg mot arbeidsliv 17

2.4.2 Om CSR og arbeidsliv i Afrika generelt og i Tanzania spesielt 21

2.5 Om relasjoner Norge – Tanzania 24

3 Teori 28

3.1 Development tool eller Development agent 29

3.2 Carrolls samfunnsansvars pyramide og Vissers tilpasning av modellen til afrikansk kontekst 30

3.3 Blowfield og Murrays modell for næringsliv som årsak, løsning eller offer for fattigdom 33

3.3.1 Næringslivet som årsak 34

3.3.2 Næringslivet som løsning 35

3.3.3 Næringslivet som offer for fattigdom 35

3.4 Elkingons modell for den tredelte bunnlinje 36

3.5 Blowfield og Murrays modell for små- og mellomstore bedrifters samfunnsinnflytelse på lokalmiljøet 37

3.7 Interkulturell kompetanse og kommunikative utfordringer 38
3.7.1 Ferdinand de Saussure og semiotikk, Øyvind Dahl og «Kulturfiltermodellen» og Hans-Georg Gadamer og hermeneutikk.....39
3.7.2 Milton J. Bennett og artikkelen «Intercultural communication: A current perspective».....41
4 Metode.....44
4.1 Atkinson og Hammersleys feltmetodikk 44
4.2 Forberedelsesfasen 45
4.3 Datainnsamling 45
4.3.1 Datainnsamling i Oslo 45
4.3.2 Datainnsamling i Geneve 46
4.4 Gjennomføring av intervjuer i Norge og i Tanzania 46
4.5 Evaluering av forskningsarbeidet.....47
5 Presentasjon av funn 49
5.1 Om den politiske situasjonen i Tanzania 49
5.2 Om CSR og bærekraftig næringsutvikling i Afrika/Tanzania 50
5.3 Om ideelle organisasjoner.....52
5.4 Om ulike typer utfordringer 54
5.5 Om lokal forankring og verdiskapning 58
5.6 Om ansettelser og arbeidsforhold 61
5.6.1 Generelt om lover og regler som retter seg mot arbeidsforhold. 61
5.6.2 Om ulike lovpålagte elementer i ethvert ansettelsesforhold 62
5.6.3 Om myndighetenes system for oppfølging av arbeidsforhold. 65
5.6.4 Om andre goder enn de som er lovpålagt 67
5.7 Om verdibasert ledelse og positiv psykologi 70
6 Diskusjon av funn 72

6.1 Analyse av syv tema 72

6.1.1 Analyse av funn i tilknytning til den politiske situasjonen i Tanzania. 73

6.1.2 Analyse av funn i tilknytning til CSR og bærekraftig utvikling i Afrika generelt og Tanzania spesielt. 75

6.1.3 Analyse av funn i tilknytning til ideelle organisasjoner 78

6.1.4 Analyse av funn i tilknytning til ulike typer utfordringer 79

6.1.5 Analyse av funn i tilknytning til lokal forankring og verdiskapning.....83

6.1.6 Analyse av funn i tilknytning til ansettelser og arbeidsforhold 85

6.1.7 Analyse av funn i tilknytning til verdibasert ledelse og positiv psykologi 90

7 Oppsummering 95

Etterord

Litteraturliste

Tabeller

Vedlegg

Sammendrag

Næringslivets samfunnsansvar er et tema som har fått stadig større utbredelse både nasjonalt og internasjonalt de siste tiårene. Det finnes en rekke anbefalinger og retningslinjer som utdyper hvordan næringslivet kan og bør utforme og praktisere sitt samfunnsansvar i den konteksten der næringsvirksomheten drives.

Som en konsekvens av globalisert næringsliv, opererer stadig oftere norske bedrifter i land med annet styresett og andre måter å forholde seg til menneskerettigheter og arbeidsforhold på, enn det som er vanlig i Norge. Dette blir særlig synlig i en del utviklingsland, som for eksempel en del afrikanske land, der svakt styresett og mangel på overholdelse av lovverk er vanlig. I slike land blir det spesielt viktig at norsk næringsliv opptrer ansvarlig og går foran som gode eksempler.

Det er forventet en betydelig befolkningsvekst på det afrikanske kontinent i tiårene som kommer. Behovet for arbeidsplasser er stort. Norske bedrifter er allerede på plass og flere vurderer å etablere seg. Ett av landene som lenge har vært et viktig samarbeidsland for Norge er Tanzania. Det finnes en rekke norske bedrifter som driver næring i landet og som sitter på mye erfaring angående ansvarlig næringsdrift. Denne erfaringen er viktig for andre som vurderer å etablere seg, og det er noe av den erfaringen som er analysert i denne masteroppgaven.

I problemstillingen spør jeg: I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnsansvar fungerer i praksis? Det er særlig tema i tilknytning til anstendige arbeidsforhold som analyseres.

Etter observasjoner og en rekke intervjuer ved to norskeide bedrifter i Tanzania, ble funnene systematisk bearbeidet og analysert opp mot relevant teori, annen forskning og en rekke rapporter og evalueringer. I oppgaven deles funnene inn i syv ulike tema som handler om politiske forhold, samfunnsansvar og bærekraft, ideelle organisasjoner, utfordringer, lokal forankring og verdiskapning, ansettelser og arbeidsforhold samt verdibasert ledelse og positiv psykologi. Samtlige funn avdekker elementer som er viktig å ha kunnskap om ved utarbeidelse og implementering av strategier for anstendige arbeidsforhold.

Analysen viser at norske bedrifter i Tanzania i stor grad ivaretar sitt samfunnsansvar både økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk. Funnene viser videre at de to norskeide bedriftene som er utgangspunkt for denne forskningen, begge er opptatt av å jobbe ansvarlig, holistisk og i nært samarbeid med lokalmiljøet.

Nøkkelord;

- Næringslivets samfunnsansvar
- Bærekraftmål nummer 8
- Anstendige arbeidsforhold
- Tanzania

Abstract (+key words)

Corporate social responsibility (CSR) is a topic that has become increasingly widespread both nationally and internationally in recent decades. There is a vast range of recommendations and guidelines that explain how the business community can and should design and practice its corporate social responsibility in the context in which the business activities are conducted.

As a consequence of globalized business, Norwegian companies are operating increasingly in countries in which public governance and relations to human rights and working conditions differ significantly from what is common in Norway. This is particularly evident in some developing countries, such as some African countries, where weak governance and a lack of compliance with legislation are common. In such countries, it becomes especially important that Norwegian businesses act responsibly and lead by example.

Substantial population growth is expected in the African continent in the coming decades. The need for jobs is great. Norwegian companies are already in place and several are considering establishing businesses in Africa. One of the countries that for a long time has been an important partner country for Norway is Tanzania. There are several Norwegian companies that operate in the country and have a lot of experience in responsible business operations. This experience is important for others who are considering establishing themselves, and it is part of the experience analysed in this master's thesis.

The main topic for the thesis is: To what extent and in what ways do Norwegian companies in African countries ensure that their adopted CSR strategies work in practice? The thesis analyses more specifically issues related to decent working conditions.

Following observations and numerous interviews at two Norwegian-owned companies in Tanzania, the findings were systematically processed and analysed against relevant theory, other research and several reports and evaluations. In the thesis, the findings are divided into seven different themes, which are about political conditions, corporate social responsibility and sustainability, non-profit organizations, challenges, local roots and value creation, hiring and working conditions, and value-based management and positive psychology. All findings reveal elements that are important to have knowledge of when drafting and implementing strategies for decent working conditions.

The analysis shows that Norwegian companies in Tanzania to a large extent work seriously with their corporate social responsibility, both financially, legally, ethically, and philanthropically. The findings further show that the two Norwegian-owned companies that are the basis for this research are both committed to working responsibly, holistically and in close cooperation with the local community.

Key Words:

- Corporate Social Responsibility
- Sustainable development goal number 8
- Decent working conditions
- Tanzania

1 Innledning

> Suksess innebærer at det foregår en bærekraftig, rettferdig og demokratisk utvikling der man konsentrerer seg om å øke levestandarden, og ikke bare i form av BNP. Inntekter utgjør naturligvis en viktig del av levestandarden, men det samme gjør helse for eksempel målt ut fra forventet levealder og barnedødelighet, og utdanning.

Disse kloke ord kommer fra tidligere sjefsøkonom i Verdensbanken Joseph E.Stiglitz, og han følger opp uttalelsen ved å sitere Kongen av Bhutan som uttrykker at «BNL – brutto nasjonal lykke - er like viktig som BNP (red.adm). (Stiglitz, 2008, s. 68-69).

BNP er en velkjent målestokk for å måle et lands levestandard. «BNL» er ikke en like mye brukt størrelse. Men disse to – BNP og BNL – bør virke sammen. Det er nemlig kun når begge størrelsene får plass at bærekraftig suksess kan slå rot.

På hvilke måter kan man øke levestandarden for de mange millioner mennesker som pr i dag lever under fattigdomsgrensen? Ifølge tall fra The Sustainable Development Goals Report 2017 lever 767 millioner mennesker i ekstrem fattigdom, det vil si under 1,9 dollar å leve av om dagen. Ekstrem fattigdom innebærer at man ikke har nok penger til mat, drikke, klær og bolig. Riktignok har tallet på ekstremt fattige sunket betraktelig de siste årene, men antallet er fortsatt stort (FN-Sambandet, 2018). I Afrika sør for Sahara lever rundt 413 millioner mennesker i ekstrem fattigdom (Strømmestiftelsen, u.å.). Disse tallene vitner om et kolossalt behov for å skape arbeidsplasser som kan hjelpe mennesker til å jobbe seg varig ut av fattigdom.

Afrika er et kontinent som vokser raskt fremover og som vil ha stort behov for nye arbeidsplasser de neste årene. Blant verdens 10 raskest voksende økonomier finnes 6 av dem på det afrikanske kontinent (NABA, u.å.).

1.1 Tema for masteroppgaven

Som introduksjonen over viser, vil Afrika i tiden fremover oppleve en betydelig befolkningsvekst og behovet for arbeidsplasser vil øke betraktelig. Gjennom voksende interesse fra investorer, blant dem norske, for afrikanske økonomier vil behovet for

bærekraftig utvikling i kampen mot fattigdom være sentralt. Det å kunne jobbe seg ut av fattigdom innebærer et langsiktig perspektiv som gir den enkelte arbeidstaker mulighet til å forsørge seg selv og familien.

Med dette som utgangspunkt har jeg funnet det nyttig og interessant å forske på følgende tema i masterarbeidet: norske bedrifter og deres samfunnsansvar ved næringsvirksomhet i utviklingsland. Dette er store områder som krever avgrensning både geografisk og tematisk. Min problemstilling er som følger:

I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnsansvar fungerer i praksis?

Denne oppgavens tilnærming til bedrifters samfunnsansvar vil bli begrenset til arbeidsforhold for lokale medarbeidere og gjenspeiler FN sitt bærekraftmål nr. 8: «Anstendig arbeid og økonomisk vekst - fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle» (FN-Sambandet, u.å.). Jeg kommer til å legge særlig vekt på siste del av målet, nemlig «anstendig arbeid for alle». Det er viktig å presisere at for å kunne fremme en bærekraftig økonomisk vekst, må en rekke ulike faktorer virke sammen. For å nå målet om anstendig arbeid for alle, må det faktisk finnes arbeidsplasser, arbeidskraft med relevant kompetanse samt systemer som sikrer arbeidstakeres rettigheter. Jeg kommer til å drøfte de ulike faktorene i løpet av masteroppgaven. Det presiseres at forskningen er gjennomført med bedrifter som tilhører kategorien små- og mellomstore bedrifter. Det ligger utenfor denne oppgavens omfang å analysere hvordan store, norske selskap jobber med anstendig arbeidsliv i Tanzania.

1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling

Mitt valg av problemstilling kan forklares av flere grunner.

For det første satser norske myndigheter og norsk næringsliv sammen på en styrking av næringsutvikling innenfor utviklingssamarbeidet. «Målet for utviklingspolitikken er å bidra til økt demokratisering, realisering av menneskerettighetene og til at mennesker kan arbeide seg varig ut av fattigdom» (Utenriksdepartementet, 2015, s. 11). Videre poengteres det også at «Det er avgjørende at veksten bidrar til jobbskaping og anstendige arbeidsforhold, slik at

flest mulig kan ta del i den» (s. 11). Meldingen gir tydelige signaler om at Norge, som nasjon, vil utvide og styrke samarbeidet med norsk næringsliv for å skape flere bærekraftige arbeidsplasser i utviklingsland i tiden som kommer.

For det andre fikk jeg mange tilbakemeldinger om at samfunnsansvar og anstendig arbeidsliv er nyttige og viktige tema å forske på. Disse ulike innspillene fikk jeg fra ideelle organisasjoner som Kirkens Nødhjelp, fra forskningsmiljø som CMI, fra bedriftsledere og fra lærere og medstudenter.

For det tredje ønsket jeg å bruke muligheten til å forske på noe som er dagsaktuelt, nyttig, viktig og forhåpentligvis lærerikt for flere enn meg selv.

1.3 Tidligere forskning

Det er produsert en rekke rapporter og artikler om tema i tilknytning til samfunnsansvar og til en viss grad, anstendige arbeidsforhold. Ikke desto mindre er det viktig å merke seg at det finnes lite forskning i Norge som retter seg direkte mot norske bedrifters håndtering av anstendige arbeidsforhold ved virksomhet i afrikanske land, nærmere bestemt Tanzania. I analyseprosessen har jeg gjennomgått en rekke artikler om temaet samfunnsansvar og anstendige arbeidsforhold. Det finnes mange publikasjoner rettet mot ulike rettigheter, men så vidt meg bekjent finnes det lite norsk forskning om den konkrete problemstillingen som er utgangspunktet for denne oppgaven. Ett unntak kan nevnes. Forskere fra Chr.Michelsens Institutt (CMI) i Bergen har gjort en studie av tanzanianske helsearbeideres arbeidsmotivasjon. Funnene viser at lav arbeidsmoral er noe av årsaken til svak og mangelfull innsats av helsearbeidere på jobb. Dette er sammenfallende med noen av funnene i denne oppgaven. (CMI, u.å.). Foruten denne studien har det ikke vært mulig å finne annen direkte relevant forskning. Tidlig i prosessen var jeg i kontakt med en forsker ved CMI som oppfordret meg til å forske på den aktuelle problemstillingen ettersom det, ifølge han, finnes lite forskning på dette. Så vidt jeg kan se stemmer hans antakelse med virkeligheten.

2 Kontekst

2.1 Faktainformasjon om Tanzania

Dette første kapittelet vil gi en del generell informasjon om Tanzania, de to bedriftene som er utgangspunktet for feltforskningen, om samfunnsansvar generelt og om relasjoner mellom Norge og Tanzania.

Den forente republikken Tanzania er en av Afrikas 54 selvstendige stater. Landet ligger på østkysten av Afrika sør for Sahara og har pr i dag 59 millioner innbyggere (FN-Sambandet, 06.september 19). Innbyggertallet er forventet å øke til rundt 120 millioner innen 2045. Landet grenser til Kenya og Uganda i nord, til Mosambik, Malawi og Zambia i sør og til Burundi, Rwanda og Den Demokratiske Republikken Kongo i vest. Siden 1996 har Dodoma vært landets hovedstad selv om mange sentrale kontor og instanser fortsatt er lokalisert i Dar-es-Salaam. Øyene Zanzibar er en del av Tanzania, men har delvis indre selvstyre i saker som kun gjelder dem.

Landets offisielle språk er swahili. I tillegg benyttes engelsk, kiunguja, arabisk og en rekke andre mindre språk. Ifølge tall hentet fra FN-Sambandet er over 60% av fastlandsboende tanzanianere kristne, mens rundt 99% av innbyggerne på Zanzibar er muslimer (FN-Sambandet, u.å.).

Etter 1.verdenskrig ble Tanzania, som da het Tanganyika, britisk protektorat, og etter 2.verdenskrig ble de første politiske partiene dannet. Partiet Tanganyika African National Union, stiftet av Julius Nyerere i 1954, fikk stor oppslutning ved valgene på slutten av 1950-tallet. Landet ble uavhengig fra Storbritannia den 9.desember 1961 og siden har dette vært landets nasjonaldag. I 1964 skiftet landet navn til Tanzania og samme år ble Julius Nyerere innsatt som landets første president, etterfulgt av Ali Hassan Mwinyi (1985-1995), Benjamin Mkapa (1995-2005) og Jakaya Kikwete (2005-2015). John Pombe Magufuli, Tanzanias femte og nåværende president, kom til makten i slutten av 2015. Han representerer partiet Chama Cha Mapinduzi. Magufuli har gjort kampen mot korrupsjon til en av sine fanesaker. Han har satt seg som mål å styrke landets økonomi blant annet ved å redusere fattigdom og bekjempe korrupsjon og misbruk av offentlige midler. Det er liten tvil om at den sittende presidenten har holdt mange av sine valgløfter, men kritikere hevder også at han har blitt

mer og mer autoritær i sine metoder for å nå målene. Dette vil bli nærmere behandlet i kapittel 5 under punkt 5.1.

Tanzania har i en årrekke vært et av Afrikas mest fredelige og politisk stabile land. Samtidig er landet også blant verdens fattigste. Ifølge tall hentet fra Norad, lever bortimot halvparten av landets innbyggere på under 1,25 dollar om dagen (Norad, 2019). Det er verdt å merke seg at grensen for såkalt «absolutt fattigdom», som innebærer at man ikke får dekket grunnleggende behov som mat, klær og bolig, i dag ligger på 1,90 dollar pr. dag (FN-Sambandet, u.å.). Se også tabell Indikator på arbeidsforhold i utviklingsland (Work for a Brighter Future – ILO) i vedlegg.

Landbruket er Tanzanias viktigste næringsvei. Opp mot 90 % av tanzanianerne er sysselsatt innen landbruket. I tillegg besitter landet store forekomster av mineraler som gull og andre edelstener. Turisme er også en viktig næring for landet.

Det er forventninger til rask industrialisering blant annet grunnet funn av naturgass, og myndighetene har satt seg som mål å bli mellominntektsland innen 2025. Målet er at Tanzania skal utvikle en mer diversifisert økonomi bestående av jordbruk og industri (Tanzania Investment Centre, 2000).

Industrialiseringen utfordres imidlertid av problemer i tilknytning til fattigdom, korrupsjon, mangelfull utdanning, dårlig helsevesen og utilstrekkelig infrastruktur. Norge har i en årrekke vært en viktig bidragsyter for å styrke næringsutvikling i Tanzania, og landet har lenge vært et av de viktigste landene for norsk utviklingssamarbeid. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i punkt 2.5, men først vil det bli gitt en presentasjon av de to bedriftene som er utgangspunktet for feltforskningen.

2.2 Bedriftsprofil om TICC – Tanga International Competence Centre

TICC er et norskeid kurs- og kompetansesenter som ligger i regionhovedstaden Tanga, nordøst i Tanzania. Byen er Tanzanias nordligste havneby og den ligger kun få mil fra grensen til Kenya. Ifølge forrige folketelling, fra 2012, er det drøyt 270 000 innbyggere i Tanga.

Senteret TICC er organisert som en stiftelse og eies blant andre av Sareptas, Norsk Sykepleierforbund (NSF), Bjørknes, Havnøy Stiftelsen og Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg i tillegg til en rekke private investorer.

Helt siden 1984 har senterets norske grunnleggere vært engasjert i en rekke prosjekter innen helse og veibygging i landet. Bakgrunnen for oppstarten av TICC var hele tiden tanken om å gjøre en forskjell i nærmiljøet. Gjennom samtaler med en rekke personer og aktører både i Tanzania og andre steder, begynte etter hvert ideene og planene å ta form. I 2008 åpnet TICC sin virksomhet og i løpet av de 12 årene som senteret har eksistert har over 3000 studenter gjennomført studiepraksisen sin her. Det er i all hovedsak sykepleierstudenter som kommer fra Norge for å gjennomføre en praksisperiode i forbindelse med studiet samtidig som de hjelper til i lokalsamfunnet i Tanga. Oppholdet varer som regel i tre måneder. De siste årene har også studenter innen områder som blant annet demografi, pedagogikk, vernepleie og utviklingsstudier gjennomført feltarbeidet sitt ved TICC.

En sentral modell for arbeidet ved TICC baseres på begrepene «connect – combine – create». Senteret skal være et sted der mennesker med ulik bakgrunn, kultur, kompetanse og etnisitet møtes («connect») for å kombinere ulike ferdigheter, erfaringer og styrker («combine») og sammen bruke disse for å skape noe nytt («create»). Dette vil bli nærmere belyst både i funnpresentasjonen i kapittel 5 og i analysedelen av funn i kapittel 6. Arbeidet som drives er tuftet på sosialt entreprenørskap. Studentene betaler for kost og losji og pengene føres inn i lokalsamfunnet ved å skape arbeidsplasser til de som er ansatt ved TICC og ved å tilføre kompetanse og hjelp på nærliggende skoler, helsestasjoner og sykehjem. Arbeidet organiseres gjennom den ideelle organisasjonen HAMA (Hatua na Maendeleo – Steps for Development) som ble formelt etablert i 2014. HAMA er en religionsnøytral organisasjon som jobber for å forbedre leveforholdene for de fattigste av de fattige. Arbeidet er delt inn i 7 ulike program som dekker både helse- og utdanningsbehov. Programmene søker å ivareta samtlige 17 bærekraftmål med særlig vekt på bærekraftmål nr. 3, 4 og 5 som handler om helse, utdanning og like muligheter for alle. I løpet av studentenes praksisperiode ved TICC deltar de gruppevis i de forskjellige HAMA-programmene, og de bidrar med sin kompetanse samtidig som de lærer av hverandre gjennom aktivt gruppearbeid etter å ha gjennomført praktisk arbeid ute i nærområdet.

Helt siden oppstarten har TICC ansatt lokale, unge mennesker. For mange er dette deres første, formelle jobberfaring. Svært ofte er de som ansettes unge mennesker som av en eller annen grunn har sluttet på skolen. Senteret har 90 ansatte som tilhører lokalmiljøet og nærliggende områder. TICC er med dette Tanga-regionens største skatteyter. De ansatte jobber blant annet i resepsjon og administrasjon, i renhold, bar og restaurant og i organisasjonen HAMA. På den 30 mål store eiendommen finnes det både bungalower og hotellrom, konferansehaller med kapasitet opptil 125 mennesker, møterom, restaurant med plass til 250 besøkende samt strandbar og båt. I tillegg til å huse studenter som gjennomfører praksisperiode og feltarbeid, arrangeres det større og mindre konferanser og møter i lokalene til TICC (TICC, u.å.).

2.3 Bedriftsprofil om Bomani Beach Bungalows

Bomani Beach Bungalows er et lite hotell som ligger ca 60 km nord for Dar-es-Salaam og ca 20 km sør for Bagamoyo. Bagamoyo har rundt 82.000 innbyggere og var i sin tid et viktig utgangspunkt for de mange oppdagelsesreisende som var på vei innover kontinentet på 1800-tallet. De siste årene har byen vært i søkelyset som følge av store utbyggingsplaner for havneområdet. Avtalen som kunne gjort Bagamoyo til Øst-Afrikas største havn, ble skrotet av president Magufuli tidlig i 2019 som følge av brudd i forhandlingene med kinesiske investorer. Ifølge presidenten var investorenes krav usannsyning harde og totalt uten grunnlag for å skape en vinn-vinn-situasjon.

Hotellet Bomani Beach Bungalows ligger plassert i naturskjønne omgivelser like ved Det Indiske Hav i den lille fiskerlandsbyen Mlingotini. De rundt 2500 innbyggerne i landsbyen lever på samme måte som de har gjort i en årrekke og den eneste næringen som finnes er fiske. I tillegg er det en sykestue og en skole. Innehaver av hotellet kjøpte eiendommen i 2007 og har gradvis bygget opp et hotell som per i dag består av 11 bungalower i ulik størrelse samt restaurant og bar.

Ideen bak hotellet var å bidra til verdiskapning gjennom småskalavirksomhet. Det var lysten til å skape noe genuint og autentisk og gi gjestene opplevelser utenom det vanlige som var drivkraften bak utviklingen av Bomani Beach Bungalows. Innehaveren av hotellet er opptatt

av å utvikle et bærekraftig turistkonsept som ivaretar både natur, lokalmiljøet i landsbyen og turistene som kommer dit.

Helt fra starten, har tett samarbeid og nettverksbygging med lokalmiljøet vært en prioritert aktivitet for hotellets grunnlegger og eier. Dette har vært en viktig faktor for å bygge en god relasjon til nærmiljøet og inkludere sentrale personer i arbeid og utvikling. Halvparten av hotellets 14 ansatte er bosatt i landsbyen. Det har hele tiden vært et mål å ansette utelukkende tanzanianere i bedriften, og en lokal manager har lenge tatt hånd om den daglige driften. De siste årene har virksomheten vært drevet lokalt og stedets norske eier er kun periodevis til stede på hotellet.

Bomani Beach Bungalows tilbyr opplevelsesferier for sine gjester. Ettersom hotellet er lite og ligger i en landsby kommer gjestene tett på lokalbefolkningen. I løpet av et opphold her har gjestene mulighet til å oppleve lokal kokekunst, dans, sang og musikk.

Som en del av virksomhetens samfunnsansvarssatsning ble fondet «Sharing for Life» opprettet allerede helt fra starten. Fondet muliggjør blant annet etablering av småskalavirksomhet for kvinner i landsbyen samt oppgradering av den lokale skolen. Pr i dag bidrar fondet konkret med renovering av skolebygget, med lærerutdannelse for en mann fra landsbyen, med halve lønnen til en lokal førskolelærer og i driften av den lokale klesbutikken Frame4four.

Selve bygge- og utviklingsfasen av hotellet Bomani Beach Bungalows var en tidkrevende og, på mange måter, utfordrende prosess. Helt fra starten fikk innehaver av hotellet erfare hvor krevende det kan være å drive næringsvirksomhet i utviklingsland. Utfordringene var knyttet til eiendomsoverdragelse, skattemyndigheter og ulike tjenesteleverandører. Gang på gang ble innehaveren forsøkt presset og svindlet for store summer. Gjentatte ganger måtte hun rådføre seg med sine lokale konsulenter for å få hjelp til å ta kloke og riktige beslutninger. I dag fremstår Bomani Beach Bungalows som et veldrevet og solid hotell der gjestene kan nyte flott natur og avslappende omgivelser, enten som endedestinasjon for sin reise, eller som utgangspunkt for en lengre tur i regionen og de nærliggende områdene.

2.4 Om CSR og bærekraftig utvikling, om CSR og arbeidsliv i Afrika generelt og Tanzania spesielt

2.4.1 Om CSR generelt; bakgrunn og definisjoner. Avsnittet vil fokusere spesielt på den delen av CSR som retter seg mot arbeidsliv

Bedrifters samfunnsansvar – Corporate Social Responsibility (CSR) - har vokst frem som en megatrend i næringslivet de siste tiårene. På begynnelsen av 2000-tallet begynte temaet også å introduseres på det afrikanske kontinent.

Som konsept er ikke samfunnsansvar noe nytt. Bedrifter har alltid hatt sosial, økonomisk og miljømessig innvirkning på omgivelsene der de har drevet sin virksomhet, og dette har, i ulik grad, vært satt i system. Det som er nytt i forhold til tidligere tider er at globaliseringen medfører at bedrifter i stadig økende grad etablerer seg i nye markeder med andre lover og regler, med nye interessenter og med andre forventinger til hvordan de skal operere. Dette fordrer at bedriftene har et bevisst forhold til hvordan de definerer sitt samfunnsansvar i en gitt kontekst og implementerer dette i bedriftens strategi og forretningsplaner.

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet. I denne rapporten begrenser jeg meg til først å presentere to definisjoner som begge er interessante for mitt forskningsprosjekt og som er utformet av globale institusjoner. Deretter gis en kort presentasjon av CSR-betraktninger som er landspesifikke for Tanzania og for Afrika som region.

World Business Council for Sustainable Development definerer samfunnsansvar ved å presisere at «CSR is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.» (Vertigans, Idowu & Schmidpeter, 2016, s. 116). Her legges det vekt både på etikk, anstendig arbeid og utvikling for lokalsamfunn. Denne definisjonen dekker best analysen i masteroppgaven.

The Commission of the European Community definerer CSR som «A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis» (Vertigans mfl., 2016, s. 116). Ifølge en studie gjort av Dahlsrud i 2006 er dette den mest brukte definisjonen av CSR. I studien foretar Dahlsrud en analyse av totalt 37 definisjoner av begrepet og konkluderer

med at det ikke eksisterer noen entydig, objekt og universal definisjon. Samtidig viser studien til fem ulike dimensjoner som går igjen i de fleste definisjonene. Dette gjelder sosiale, økonomiske og miljømessige faktorer i tillegg til forhold i tilknytning til bedriftenes interessenter samt et aspekt av frivillighet. Videre konkluderer studien med at de ulike definisjonene beskriver CSR som et fenomen, men uten å gi noen retningslinjer om hvordan tilknyttede utfordringer kan løses. For ordens skyld presiseres det her at definisjonene som er gjenstand for analysen i all hovedsak er hentet fra vestlige sammenhenger (Dahlsrud, 2006).

Næringslivet har både positive og negative konsekvenser for samfunnet. Begrepet bedrifters samfunnsansvar sier noe om hvordan næringslivet forvalter sin rolle vis-a-vis samfunnet. Ifølge Øyvind Ihlen, professor ved UiO, dreier samfunnsansvar seg i bunn og grunn om «…de positive og negative konsekvensene næringslivet har for samfunnet, og hvordan bedrifter forholder seg til disse konsekvensene» (Ihlen, 2011, s. 11). I boken «Samfunnsansvar på norsk – tradisjon og kommunikasjon» analyserer Ihlen hvordan samfunnsansvar fortoner seg i Norge gjennom å stille fem spørsmål som belyser temaet fra ulike vinkler. I boken kommer det videre tydelig frem at innhold og utforming av bedrifters samfunnsansvar varierer, og at geografi, politikk og kultur spiller en avgjørende rolle for hvordan CSR-strategier utformes. Rettigheter som vi tar som en selvfølge i Norge, er ikke nødvendigvis en selvfølge i andre land. Det finnes en del rettigheter som er lovregulerte hos oss i motsetning til en del andre land.

Det er den samme forståelsen av bedrifters samfunnsansvar som gjenspeiler seg i Melding til Stortinget nr. 10 (2008-2009) *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi.* Meldingen setter fokus på norske styresmakters prioritering av utvikling av ansvarlig næringslivsvirksomhet globalt. Meldingen slår videre fast at «lønnsomme bedrifter gir viktige bidrag til samfunnet. De skaper arbeidsplasser og bidrar til å finansiere velferden» (s. 4). Her viser regjeingen tydelig hvilke forventinger som finnes til norske bedrifter med virksomhet utenlands. Det forventes at norsk næringsliv skal være blant de fremste til å utvise samfunnsansvar i sitt virke. Dette innebærer blant annet at norske bedrifter med næringsvirksomhet i andre land forutsettes å følge vertslandets egne lover og regler i tillegg til hjemlandets lovgivning, så langt denne får anvendelse på handlinger i utlandet. Videre sier Meldingen klart at «Mange utviklingsland er preget av mangelfullt lovverk, svakt styresett,

utstrakt fattigdom og korrupsjon. I slike land er derfor bedriftenes opptreden og ansvar av særskilt betydning» (s. 7). Hensikten med Meldingen er å skape økt bevissthet om samfunnsansvar både i privat og offentlig virksomhet. Fokus på jobbskaping er sentralt og dette gjentas gjennom hele Meldingen. Den oppstiller fire hovedområder som utgjør kjernen i næringslivets samfunnsansvar. Disse er respekt for menneskerettigheter, vern av arbeidstakernes rettigheter, beskyttelse av miljø og bekjempelse av korrupsjon og størst mulig åpenhet. Denne masteroppgaven vil i fortsettelsen særlig fokusere på arbeidstakeres rettigheter.

I en artikkel hentet fra magasinet Magma uttaler teamleder for samfunnsansvar i NHO, Erik Lundeby, at samfunnsansvar handler om hvordan verdiskaping skjer ved en bedrifts lønnsomme, anstendige og bærekraftige måte å produsere varer og tjenester på. Ifølge Lundeby er lønnsom drift i seg selv et viktig bidrag til næringslivets samfunnsansvar. En lønnsom bedrift genererer arbeidsplasser og bidrar med skatteinntekter som kommer fellesskapet til gode. NHO understreker at en bedrift skal ta ansvar for måten de driver virksomheten sin på, både ved å begrense potensielle negative konsekvenser i nærmiljøet og ved å benytte muligheter som finnes til å gjøre en forskjell for samfunnet (Lundeby, 2013).

Implementering av strategier for samfunnsansvar i bedrifter skjer ikke alltid uten motstand. Det eksisterer en diskusjon om hvorvidt samfunnsansvar er nødvendig og hvor stort omfang det i tilfellet skal ha. Enkelte skeptikere mener at investering i strategier for samfunnsansvar vil koste altfor mye og kun utgjøre en utgiftspost på budsjettet. Det finnes teorier som sier at den eneste forpliktelsen en bedrift skal ha er å tjene penger. Den amerikanske samfunnsøkonomen Milton Friedman var forkjemper for fri markedsøkonomi og han uttalte at bedrifters eneste ansvar var å maksimere profitten for sine aksjonærer (Friedman, 1970, s. 6). Samfunnsansvarsutviklingen de senere år viser imidlertid en dreining mot en større generell aksept av et utvidet samfunnsansvarsbegrep. Dette innebærer blant annet at bedrifter i stadig økende grad oppfordres til å tenke ansvar også overfor andre interessenter enn aksjonærene. Dette kan være ansatte, ulike interesseorganisasjoner og eiere av naboeiendommer for å nevne noen. En annen amerikaner, professor Michael Porter, har sagt at:

> Dersom bedriftene ville analysere sine muligheter til å ta samfunnsansvar ved å benytte de samme kriteriene som legges til grunn ved valg av kjernevirksomhet, ville

> de oppdage at en bedrifts samfunnsansvar kan bety mye mer enn kostnader, belastning eller veldedighet – det kan være en kilde til nye muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn. (Utenriksdepartementet, 2009, s. 25)

Et ansvarlig næringsliv som opptrer forsvarlig og etisk vil kunne møte sosiale og miljømessige utfordringer på en god måte i lokalsamfunnet der de driver virksomheten sin.

Tanken om bærekraftig næringsliv er sterkt knyttet til tanken om samfunnsansvarlig næringsliv. Hvis man med bærekraftig næringsliv forstår et næringsliv som ivaretar dagens behov for varer og tjenester uten å ødelegge for morgendagens behov for det samme, vil det være umulig å utelukke en samfunnsansvarlig måte å drive næringsvirksomhet på. Denne påstanden kan forklares på følgende måte: i henhold til de fire hovedområdene for næringslivets samfunnsansvar som nevnt over i Melding til Stortinget nr.10, er menneskerettigheter, vern av arbeidstakerrettigheter, beskyttelse av miljø og bekjempelse av korrupsjon sentrale elementer som bør finnes integrert i enhver næringsvirksomhet. Uten disse fire kjerneområdene vil det være vanskelig å oppnå en bærekraftig utvikling av næringslivet. Dersom bedrifter ikke tar dette ansvaret på alvor, vil det kunne medføre at dagens ressurser tappes og samtidig ødelegge for neste generasjoner.

I henhold til det som er sagt over om definisjoner av begrepet samfunnsansvar, poengteres det ofte at bedrifters samfunnsansvar handler om å utføre sin kjernevirksomhet på en god og etisk måte både internt og i møte med sine interessenter. Det er etter hvert utviklet en rekke anbefalinger, råd, veiledninger, standarder med mer som næringslivet sterkt oppfordres til å gjøre seg kjent med og integrere i virksomheten sin. Det refereres gjerne til særlig syv retningslinjer eller anbefalinger for arbeid med samfunnsansvar. Norske myndigheter og NHO er blant dem som oppfordrer næringslivet til å gjøre seg kjent med disse retningslinjene dersom man ønsker å utvikle arbeidet med samfunnsansvar i egen bedrift. De syv retningslinjene og anbefalingene som trekkes frem her er FNs Veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter, FNs Global Compact, OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, ILOs åtte kjernekonvensjoner om grunnleggende prinsipper og rettigheter i arbeidslivet, NS-ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar, SA 8000 samt Global Reporting Initiative (GRI). En nærmere presentasjon av hva de ulike retningslinjene innebærer finnes som vedlegg bak i oppgaven.

2.4.2 Om CSR og arbeidsliv i Afrika generelt og i Tanzania spesielt

«Det er fraværet av bred næringsvirksomhet, ikke tilstedeværelsen, som fører til utstrakt fattigdom. Det er en utopi å tro at fattigdom kan bekjempes uten næringslivets aktive medvirkning» (FNs tidligere generalsekretær Kofi Annan, hentet fra Utenriksdepartementet, 2009, s. 52).

Som nevnt flere steder i denne oppgaven praktiseres samfunnsansvar ulikt fra sted til sted i verden. Vi har allerede sett at utforming og implementering av samfunnsansvar blant annet påvirkes av økonomiske, juridiske og kulturelle faktorer. Selv om vi i Norge opplever at for eksempel arbeidsrettigheter i all vesentlighet ivaretas, er det ikke nødvendigvis slik i andre deler av verden. 7.oktober er den internasjonale, årlige verdensdagen for anstendig arbeid og den retter søkelyset mot arbeidsforhold og rettigheter for arbeidere over hele verden. Ifølge nestleder i arbeidstakerorganisasjonen Delta, Trond Ellefsen, er verdensdagen en viktig markering av arbeidet med å sikre rettferdige arbeidsrettigheter for alle ansatte (Vonen, 2018). En rekke rapporter viser til forverring av arbeidstakeres rettigheter de senere år. I henhold til en fersk rapport utarbeidet av verdens største, internasjonale fagforeningsunion, The International Trade Union Confederation (ITUC), heter det at:

> Democracy is in crisis. The systematic dismantling of the foundations of workplace democracy and the violent repression of strikes and protests put at risk peace and stability. The 2019 Global Rights Index saw the use of extreme violence against the defenders of workplace rights, large-scale arrests and detentions. (ITUC, 2019, s. 4)

Ifølge generalsekretær i ITUC, Sharan Burrow, finnes det nok rikdom i verden til at ingen behøver å sulte dersom man gjør endringer som bygger opp arbeidernes makt (Vonen, 2018). I henhold til ITUC Global Rights Index 2019 er verdens to verste regioner å jobbe i, Midtøsten og Nord-Afrika (ITUC, 2019, s. 6). Afrika sør for Sahara plasserer seg lenger ned på skalaen. Videre opererer rapporten med en tall-gradering over hvor ille arbeidsforholdene ansees å være i de ulike land. Her plasseres Tanzania med en vurdering på 4, noe som indikerer systematiske brudd på arbeidsrettigheter. Til sammenlikning befinner Norge seg på topp, med en vurdering på 1, der det kun rapporteres om sporadiske brudd på rettighetene.

De verste landene, med en vurdering på 5+, er land som Burundi, Eritrea, Libya, Somalia og Sudan (s. 10).

To andre rapporter som også er verdt å nevne i denne sammenheng er ILOs World Employment Social Outlook – Trends 2019 og ILOs Work for a Brighter Futur. Sistnevnte ble utgitt i forbindelse med ILO sitt 100-årsjubileum i 2019. Rapporten viser til ulike trender som kjennetegner dagens og morgensdagens økonomiske, sosiale og miljømessige utvikling og som vil påvirke fremtidens arbeidsliv. Rapporten peker på klimaendringer, på demografiske endringer som innebærer store mengder unge mennesker noen steder og store mengder eldre mennesker andre steder samt på teknologiske endringer som innebærer tap av arbeidsplasser for noen og tilgang på nye arbeidsplasser for andre. Med dette som utgangspunkt introduserer rapporten en 3-delt strategi for fremme av arbeidsliv i årene som kommer. Strategien setter mennesket i fokus og oppfordrer partene i arbeidslivet, både myndigheter, arbeidsgivere og arbeidstakere, å styrke dialogen seg imellom. Strategien foreslår å prioritere menneskers mulighet for livslang læring, å styrke arbeidsinstitusjoner og øke fokus på anstendig og bærekraftig arbeid (ILO, 2019).

Den andre rapporten som nevnes i avsnittet over; World Employment Social Outlook – Trends 2019 (WESO), gir, i likhet med den nevnte trend-rapporten til IUTC, en presentasjon av hvordan situasjonen er med hensyn til arbeidsforhold verden over. WESO evaluerer konsekvensene av hvordan ulike utfordringer influerer på arbeidslivet i ulike deler av verden. Selv om Afrika sør for Sahara som region kan vise til tall som sier at 68% av den yrkesaktive befolkningsdelen er i arbeid, signaliserer tallet ikke nødvendigvis et velfungerende arbeidsmarked. Tilværelsen for mange afrikanere tilsier at de ikke har råd til å gå uten arbeid. Dette medfører at en stor del av de 68 prosentene det vises til over, arbeider i uformell sektor med lav lønn og uten noen form for sikkerhet eller andre goder (ILO, WESO, 2019, s. 28). Ifølge tall hentet fra ILOs rapport Work for a Brighter Future, livnærer 2 milliarder mennesker seg, på verdensbasis, i uformell sektor (ILO, 2019, s. 20). Dette, sammen med en betydelig befolkningsvekst de kommende årene, skaper store utfordringer for arbeidet med å skape anstendige og bærekraftige arbeidsplasser for alle (ILO, WESO, s. 28). Rapporten viser videre at særlig ungdom kommer dårlig ut i forhold til lønnet arbeid i formell sektor (s. 20). Arbeidsledighet er et stort problem blant unge arbeidstakere i alderen 15-25 år og denne aldersgruppen øker kraftig på det afrikanske kontinent.

Inn i denne virkeligheten forsøker blant andre ILO å utarbeide og implementere ulike anbefalinger som er geografisk og kulturelt tilpasset en gitt region. Disse anbefalingene evalueres regelmessig. Som verdens fattigste og mest underutviklede verdensdel er Afrika en av de regionene som fremdeles har en lang vei å gå i forhold til faktisk gjennomføring av anstendige arbeidsforhold for alle. Ikke desto mindre jobber AU (African Union) for å fremme dette arbeidet i sine medlemsland. I 2013 vedtok de afrikanske statslederne manifestet «Agenda 2063: The Africa we want» som er en omfattende 50-års plan for hvordan Afrika skal bli «…an integrated, prosperous and peaceful Africa, driven by its own citizens, representing a dynamic force in the international arena…» (African Union Commission, s. 1). For at dette målet skal nås, setter planen opp 7 delmål. Særlig to av delmålene, delmål 3 og 6, fremhever demokrati, menneskerettigheter og fokus på utvikling av menneskers potensiale, særlig kvinner og ungdommer, som viktige faktorer i arbeidet med å bli et fremgangsrikt og fredelig kontinent. Som et videre ledd i prosessen med å styrke arbeidet for å intensivere forbedring av arbeidsforhold i Afrika, inngikk African Union Development Agency (AUDA) og The New Partnership for Africas Development (NEPAD) i 2018 en samarbeidsavtale med ILO. Gjennom avtalen legger AUDA-NEPAD, sammen med ILO, planer for hvordan Afrika skal satse på videreutvikling og styrking av anstendige jobber, sosial beskyttelse og grønne arbeidsplasser samt mer fokus på ungdom som yrkesmessig ressurs og på ikke-diskriminering av mennesker med HIV og Aids og funksjonsnedsettelser av ulike typer (AUDA-NEPAD, 2018).

Dette arbeidet gjøres også nasjonalt i Tanzania. I 2016 utarbeidet ILOs regionkontor i Dar-es-Salaam en egen plan for videreutvikling og ivaretakelse av anstendig arbeid i landet. «Making Decent Work a Reality in Tanzania» er utformet som en håndbok rettet mot næringslivsledere for å informere om status på feltet, presentere hvilke konkrete tiltak ILO har gjennomført i landet så langt og inspirere til videre fokus på dette arbeidet (ILO, 2016). Til tross for de ovennevnte tiltakene og en rekke tilsvarende initiativ for å fremme og styrke anstendig arbeid på det afrikanske kontinent, er det mye arbeid som gjenstår for å nå målene.

2.5 Om relasjoner Norge – Tanzania

Relasjonen mellom Norge og Tanzania har røtter langt tilbake i tid. Tanzania var et av de første utviklingslandene som Norge støttet med bistandsmidler. I begynnelsen av 1963 undertegnet Norge, sammen med flere andre nordiske land, en avtale om felles nordisk bistand til Tanzania. I tiårene etterpå har Tanzania hele tiden vært et viktig land for norsk utviklingssamarbeid. Norge støtter tanzanianske myndigheters mål om å bli et mellominntektsland innen 2025 (Norad, u.å. Tanzania).

Melding til Stortinget nr. 35 (2014-2015), *Sammen om jobben – næringsutvikling innenfor utviklingssamarbeidet,* viser tydelig hvilken retning myndighetene ønsker å ta med norsk bistand. Meldingen gir klare signaler om hvordan Norge ønsker å legge til rette for private investeringer, jobbskaping og fattigdomsreduksjon (Utenriksdepartementet, 2015). I november 2016 ble det videre arrangert en dagskonferanse i Oslo med tema «Sammen om 1 million jobber i Afrika». Konferansen var i regi av Fellesrådet for Afrika, Utviklingsfondet og LOs internasjonale arbeid. Formålet med konferansen var å diskutere hva Norge kan bidra med for å bistå i arbeidet med å skape nok arbeidsplasser på det afrikanske kontinent i årene som kommer. En rekke representanter fra det politiske liv, næringsliv og organisasjonsliv deltok i ulike paneldebatter. Hovedbudskapet, som kom frem i diskusjonene under konferansen, kan oppsummeres med statssekretær i Utenriksdepartementet Tone Skogens ord: «Vi skal skape økonomisk utvikling som inkluderer kvinner og som er bærekraftig. Det er viktig med samarbeid med myndigheter i de respektive land og med sivilt samfunn. Generelt viktig at Norge bidrar på de områdene vi har kompetanse på for å utnytte våre komparative fortrinn.» Det ble også poengtert at det er viktig at norsk næringsliv ikke bare tenker økonomisk profitt, men at de også tenker samfunnsansvar og går foran som gode eksempler hva angår arbeidsforhold. Leder i NABA (Norwegian-African Business Association), Eivind Fjeldstad, understreket i sin tale på konferansen at han har inntrykk av norske bedrifter i Afrika jobber anstendig og at det er forbundet med status for lokale å jobbe i norske bedrifter.

I 2017 besluttet norske myndigheter å konsentrere bistanden fra 12 såkalte fokusland til 20-25 partnerland. De fordeles i ulike kategorier, og Tanzania tilhører kategorien «Land for langsiktig strategisk partnerskap». I 2018 vedtok norske myndigheter å kutte i antall

partnerland fra 24 til 16. Ifølge daværende utviklingsminister Nikolai Astrup begrunnes endringen i et behov for å konsentrere norsk bistand på færre geografiske områder for å kunne bruke bistandspengene best mulig. Endringen i antall partnerland fikk ingen konsekvens for Tanzania som fortsatt er et av Norges partnerland (Bistandsaktuelt, 2018).

Gjennom direktoratet Norad realiserer Norge en rekke bistandsprosjekt i Tanzania. Disse prosjektene evalueres med jevne mellomrom. Evalueringsrapporten fra 2018 viser at Tanzania har hatt fremgang både innen utdanning, transport og landbruk. Likevel gjenstår det mye arbeid for å sikre god kvalitet i resultatene. Kvalitetsforbedring i skolene nevnes i rapporten som et viktig område der Norad ønsker å bidra med kompetanse og oppfølging på ulike måter. Selv om Tanzania har opplevd en betydelig økonomisk vekst siden begynnelsen av 2000-tallet, er det fremdeles stor fattigdom i landet. Ifølge Norad bremses utviklingen i Tanzania som følge av korrupsjon og menneskerettighetsbrudd (Norad, 2018). I 2017 var samlet norsk bistand til Tanzania på 373, 7 millioner kroner (Norad, u.å. Tanzania).

Bistandsmidlene fordeles på ulike norske og internasjonale organisasjoner og bevilges via Norads tilskuddsordninger. Ifølge direktoratets hjemmesider tildeles bistandspenger til sivilsamfunnsorganisasjoner og til andre organisasjoner som jobber med kvinner, fred og sikkerhet samt til forskningsinstitusjoner som jobber med global helse, økonomisk vekst og naturressursforvaltning i Afrika sør for Sahara. I 2018 forvaltet Norad 10,3 milliarder norske bistandskroner (Norad, u.å.).

De senere år har det skjedd en dreining i hvordan bistandsmidler har blitt forvaltet. Fra å kun konsentrere hjelpen via klassiske donasjoner av pengestøtte til ulike hjelpeprosjekt, kanaliseres nå deler av midlene mer og mer i retning av næringsutvikling og jobbskaping. Tanzania har lenge vært et politisk og økonomisk stabilt land, og interessen fra norske bedrifter har økt de siste ti årene. Ifølge Den norske ambassaden i Tanzania har likevel forretningsklimaet i Tanzania «…blitt mer krevende de siste par årene. Myndighetene oppfordrer til private investeringer…» På ambassadens hjemmeside gis det videre informasjon om hva norsk næringsliv bør være oppmerksomme på ved eventuell næringsvirksomhet i Tanzania. Her nevnes blant annet at det fremdeles begås menneskerettighetsbrudd mot sårbare grupper i landet og at arbeidslivet er preget av dårlige arbeidsforhold mange steder til tross for at landet har ratifisert alle ILOs åtte

kjernekonvensjoner om arbeidsrett og at diskriminering på arbeidsplassen er vanlig mange steder i landet. (Norway in Tanzania, u.å.).

I tillegg til Norad og Den norske ambassaden i Dar-es-Salaam, finnes det en rekke andre aktører som jobber både strategisk og operativt med bistand og næringsliv i Tanzania. En av de største, norske aktørene i Tanzania er Norfund som er et statlig norsk investeringsfond som investerer i næringsliv og finans i utviklingsland. Ifølge tidligere administrerende direktør i Norfund, Kjell Roland, er det ingen tvil om at fondets minoritetsinvesteringer i afrikanske land er med på å løfte landene ut av fattigdom. Roland er videre tydelig på hvilke suksesskriterier Norfund ser på som viktige for å lykkes med investeringer i utviklingsland når han uttaler at «Lokale ansatte er nødvendig for å kjenne kulturen og å kjenne til forretningspartnere. Utlendinger som flyr inn og flyr ut holder ikke.» (Grande, 2018). Ifølge regjeringen sine hjemmesider angående statsbudsjett for 2019, ble det foreslått bevilget 1,9 milliarder til Norfund (Statsbudsjett 2019, 2019).

I tillegg til de ovennevnte aktørene skal det også nevnes at NABA (Norwegian-African Business Association), Innovasjon Norge og NHO er tre sentrale aktører som på ulike måter jobber for en styrket relasjon mellom Norge og afrikanske land.

Ifølge leder for NABA, Eivind Fjeldstad, er det stadig flere og flere norske selskaper som ønsker å investere i afrikanske markeder. NABA bistår bedrifter med råd og veiledning i forbindelse med oppstart og drift i afrikanske land. Fjeldstad gir tydelig uttrykk for at det er vanskelig for nordmenn å skjønne rekkevidden av jobbskaperutfordringen som afrikanske land står overfor de neste tiårene, samtidig som han håper at norske bedrifter kan bli gjort klar over dette og se «vinn-vinn-potensialet» som ligger i situasjonen (Bistandsaktuelt, 2020).

NHO er videre en viktig bidragsyter inn mot samarbeid Norge-Afrika/Tanzania. Via NHOs internasjonale samarbeidsprogram jobber organisasjonen sammen med søsterorganisasjoner blant annet i Afrika og Asia og har gjort det helt siden 2002. NHO, i samarbeid med ILO, jobber for å styrke lokale arbeidsgiverorganisasjoner (NHO, u.å.).

Oversikten over viser at det finnes adskillige eksempler på samarbeid mellom Norge og Afrika/Tanzania. Samarbeidet konkretiseres både gjennom politiske beslutninger og anbefalinger, gjennom ulike økonomiske initiativ, gjennom erfaringsutveksling og gjennom

etablert næringsvirksomhet på kontinentet. Det som synes å være felles for alle aktørene er et ønske om å bidra til redusert fattigdom gjennom jobbskaping og strategiske og operative partnerskap.

3 Teori

Det finnes et stort mangfold av teoretiske perspektiver på samfunnsansvar. Litteraturen viser at samfunnsansvar, som konsept, har eksistert i en årrekke. Innhold og omfang har imidlertid endret seg over tid og utviklingen er dynamisk. Den påvirkes av de globale megatrendene klimaendringer, demografiske endringer og globale geopolitiske endringer (Blowfield & Murray, 2008, s. 337). Selv om definisjoner av begrepet endrer seg over tid, virker det som om ideen om at bedrifter har et ansvar overfor lokalsamfunnet, er konstant (Blowfield & Murray, 2008, s. 77). Det er videre viktig å merke seg at mye av den teorien som finnes i dag er basert på studier av samfunnsansvar i en vestlig kontekst. Dette problematiseres blant andre av Dahlsrud som henviser til The Commission of the European Communitys definisjon av samfunnsansvar der frivillighet er et sentralt element: «By describing CSR as voluntary, this definition implies that CSR relates to what enterprises can do in the social and environmental fields over and above what they are required to do by law» (Vertigans mfl., 2016, s. 117). Videre poengteres det at dette er en måte å jobbe med samfunnsansvar på som fungerer i mange vestlige sammenhenger der lover og regler i all hovedsak håndheves og følges. I en del utviklingsland kan samfunnsansvar først og fremst innebære å få bedrifter til å følge gjeldende lovverk. Selv om lover og regler langt på vei eksisterer i Tanzania, er det fremdeles langt mellom teori og praksis, ifølge Lauwo (s. 117). Den delen av samfunnsansvar som analyseres i dette arbeidet fokuserer på samfunnsansvar i et utviklingslands-perspektiv.

Dette kapittelet konsentrerer seg rundt ulike teorier som alle setter søkelys på det som kan regnes som typisk karakteristisk for samfunnsansvar i utviklingsland. Mange utviklingsland har svake politiske, økonomiske og sosiale system, og dette medfører at ansvaret og betydningen av næringslivets tilstedeværelse er stor. Ifølge Wayne Visser hersker det en generell oppfatning om at privat næringsliv er og blir en av de beste aktørene til å kunne skape betydelige positive endringer både sosialt, økonomisk og miljømessig i Afrika. Det finnes mange eksempler på at næringsliv i Afrika bidrar med kapital, arbeidsplasser, kompetanse-utveksling, infrastruktur og ulike sosiale program i lokalmiljøet. Det er levnet liten tvil om at næringsliv ansees som et middel for å utrydde fattigdom i utviklingsland og at næringslivet har et selvstendig ansvar for å opptre ansvarlig (Visser, 2005). Spørsmålet er ikke hvorvidt bedrifter har en økonomisk, sosial og miljømessig innvirkning på nærmiljøet

der de opererer, men snarere hvor langt dette ansvaret strekker seg. Det mest liberale synet innebærer en tanke om at ansvaret strekker seg ikke bare til de faktiske skadene som en bedrift kan påføre nærmiljøet, men også til de skadene de ikke forhindrer. Med hensyn til den etiske debatten om hvor langt ansvaret rekker, uttrykker filosofen Singer at «…it could be argued that companies have a responsibility not just for the harms they produce, but equally for the ones they fail to prevent.» (Blowfield & Murray, 2008, s. 76). Melding til Stortinget nr. 10, *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi,* uttrykker en forventing om at norske bedrifter opptrer særlig ansvarlig i land med mangelfullt lovverk, svakt styresett, utstrakt fattigdom og korrupsjon. «…. Det betyr ikke at bedrifter uten videre skal påta seg ansvar som tilligger myndighetene i de aktuelle landene. Det ville være en urimelig forventing overfor bedriftene og heller ikke nødvendigvis gagne en langsiktig utvikling» (Utenriksdepartementet, 2009, s. 7). Tidligere direktør i Norfund, Kjell Roland, bekrefter videre at forventningene til norsk næringsliv i utviklingsland iblant kan være urealistiske. Han er tydelig på at jobbskaping av anstendige arbeidsplasser i utviklingsland er Norfunds viktigste oppgave, men at alle kravene som ofte stilles i tillegg til dette kan bli for høye (Roland, 2018). Professor John Ruggie er videre tydelig på at bedrifter må hjelpe til med å rette opp igjen ubalansen i det globale styringssystemet, men han stiller seg kritisk til «…how much burden companies, and in particular the kind of voluntary efforts associated with corporate responsibilty management, should bear» (Blowfield & Murray, 2008, s. 83). Disse utsagnene vitner om en felles oppfatning om at næringslivet skal innfri de formelle krav som stilles, samtidig som det stilles spørsmål til hvor langt dette ansvaret kan og bør rekke.

3.1 Development tool eller Development agent

Noen teoretikere opererer med begrepene næringsliv som «development agent» eller «development tool». Distinksjonen mellom begrepene innebærer en gradering av hvor langt bedrifters ansvar strekker seg. Bedrifter som «development tools» bidrar økonomisk ved jobbskaping og som skattebetalere. Bedrifter som «development agents» bidrar ikke bare som skattebetalere og jobbskapere, men snarere som aktører som etterstreber å skape arbeidsplasser som er anstendige og kontekstuelt tilpasset. «Development agents» er ikke

bare opptatt av å oppfylle krav, betingelser og ønsker fra aksjonærene, men også fra andre interessenter (Blowfield & Murray, 2008, s. 76-77).

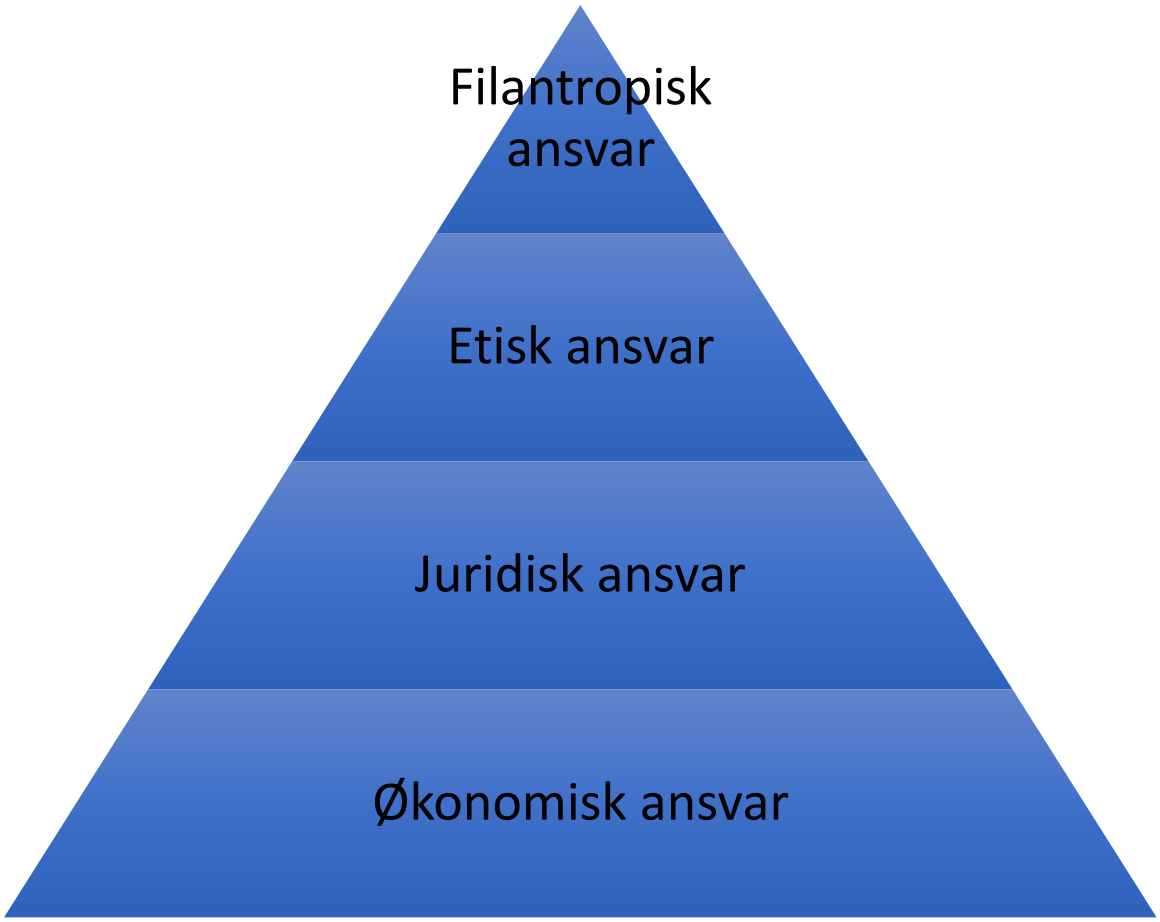
3.2 Carrolls samfunnsansvars pyramide og Vissers tilpasning av modellen til afrikansk kontekst

Uavhengig av hvor langt man måtte mene at næringslivets samfunnsansvar strekker seg, vitner utsagnene over om et sterkt engasjement for næringslivets samfunnsansvar i nærmiljøet der de opererer. En av de mest siterte og kjente forkjemperne for bedrifters samfunnsansvar er den amerikanske professoren Archie B. Carroll. Han var en av de første som argumenterte for at bedrifter har et samfunnsansvar som går utover det å tjene mest mulig penger. I tillegg til et økonomisk ansvar, mente Carroll at bedrifter også har et juridisk, etisk og filantropisk ansvar i de områdene de driver virksomhet. Dette synet representerte et dramatisk brudd med etablert bedriftsøkonomi som på den tiden var representert av blant andre den tidligere nevnte amerikanske økonomen Milton Friedman som mente at bedriftenes viktigste oppgave var å sikre god avkastning til aksjonærer. «The business of business is business», er et kjent slagord fra den perioden.

Med utgangspunkt i det som Carroll mente burde være selvsagte komponenter i bedrifters strategier for samfunnsansvar, stilte han opp en modell som synliggjør dette ansvaret. Ifølge modellen er ansvaret fire-delt (se figur nr.1). En bedrift skal være lønnsom (økonomisk ansvar), følge lover og regler (juridisk ansvar), opptre etisk forsvarlig (etisk ansvar) og være en god bedriftsborger (filantropisk ansvar). Ifølge Carroll er det økonomiske ansvaret for en bedrift det viktigste. Den skal bidra til investeringer, skape jobber og betale skatt. I en afrikansk kontekst, der arbeidsledigheten er høy og fattigdommen er stor, er derfor næringslivets økonomiske bidrag av stor betydning. Videre oppstiller modellen juridisk ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar i en prioritert rekkefølge (Cultura Bank, 2011). Det er nettopp denne prioriteringen Wayne Visser diskuterer i sin artikkel *Revisiting Carrolls CSR Pyramid: An African Perspective* (Visser, 2005). I artikkelen argumenterer Visser for at kultur kan spille en viktig rolle med hensyn til hvordan samfunnsansvar prioriteres og oppleves for eksempel i Afrika. Ifølge Visser har ofte juridiske forpliktelser, som står som nummer to i Carrolls modell, lavere prioritet i denne sammenhengen i utviklingsland enn i mange vestlige

land. Videre hevder han at fokus på og implementering av menneskerettigheter fortsatt er svak i mange afrikanske land. Han viser også til ulike studier som argumenterer for at etisk ansvar er det som prioriteres lavest og som har minst innflytelse på samfunnsansvar i Afrika. Dette eksemplifiseres ved å vise til korrupsjon som er et stort problem i mange afrikanske land. Artikkelen til Visser konkluderer med at Carrolls modell for samfunnsansvar trenger å tilpasses afrikansk kontekst. Han setter opp filantropisk ansvar på andre plass i modellen og begrunner dette på følgende måte, ved å vise til professor Andrew Crane og professor Dirk Matten som uttaler at: «…the socio-economic needs of the African societies in which companies operate are so great that philanthropy is an expected norm – it is considered the right thing to do by business.» Visser omprioriterer rekkefølgen i modellen og argumenterer for at samfunnsansvar i Afrika i første omgang vil dreie seg om økonomisk ansvar, deretter om filantropisk ansvar, så juridisk ansvar og endelig etisk ansvar. (se figur nr.2).

Dette synet kommer også tydelig frem en rekke ganger i boken *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa – Sustainable Development in its Embryonic Form.* Tradisjonelt har samfunnsansvar i Tanzania vært ensbetydende med filantropi forstått som veldedighet overfor lokalsamfunnet ved å gi tilbake en del av overskuddet til ulike formål i nærmiljøet. Dette synet på samfunnsansvar gjelder fortsatt, men forskning viser at utviklingen går i retning av en ny måte å tenke samfunnsansvar på. En måte som fokuserer mindre på filantropi og mer på en helhetlig forståelse av samfunnsansvar som en ansvarlig måte å drive næringsvirksomhet på både økonomisk, miljømessig og sosialt. Dette kan tyde på at samfunnsansvar i betydningen filantropi er i ferd med å endres, men det er likevel en lang vei å gå før filantropi vil kunne inneha en annen plass i Vissers kontekstualiserte variant av Carrolls pyramide for samfunnsansvar. Det skal riktignok presiserer at Vissers artikkel er hentet fra 2005, mens forskningen det vises til i ovennevnte bok om samfunnsansvar i Afrika sør for Sahara, er fra 2013 (Vertigans mfl., 2016). Det skjer en gradvis utvikling på dette feltet i Tanzania, men utviklingen går langsomt.



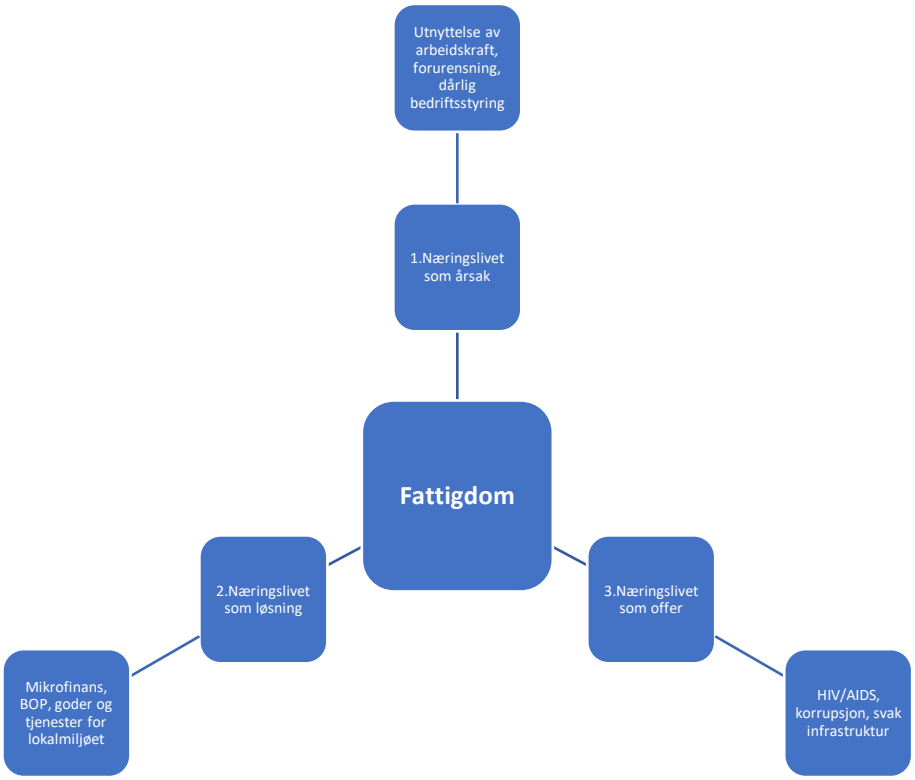
Figur nr.1: Carrolls samfunnsansvars pyramide

Figur nr.2: Vissers tilpasning av Carrolls samfunnsansvars pyramide til afrikansk kontekst

3.3 Blowfield og Murrays modell for næringsliv som årsak, løsning eller offer for fattigdom

Carrolls modell for samfunnsansvar, modifisert og kontekstualisert av Visser over, viser hvordan de ulike ansvarsområdene kan bli oppfattet ulikt avhengig av kulturelle og sosioøkonomiske forhold. Som nevnt tidligere i dette avsnittet konkluderer Visser med at næringsliv er en av de viktigste aktørene for å skape positive endringer i Afrika og at næringslivet kan være en viktig bidragsyter i avskaffelse av fattigdom. Spørsmålet blir da hvilken relasjon næringslivet har til fattigdom. Er næringslivet grunnen til fattigdom? Er næringslivet fattigdommens løsning? Eller er næringslivet offer for fattigdommen? I boken *Corporate Responsibility* analyserer forfatterne Michael Blowfield og Alan Murray disse tre mulige relasjonene ved å sette opp følgende modell:

Figur nr.3:



3.3.1 Næringslivet som årsak

I de tilfeller hvor næringslivet utviser dårlig styresett, mangel på ivaretakelse av arbeidstakeres rettigheter og forårsaker miljøskader, vil lokalsamfunnet gradvis bli skadelidende. I dette ligger også et ansvar for å ha et bevisst forhold til hvordan man som bedrift håndterer arbeidsmarkedet. Dersom næringslivet diskriminerer arbeidstakere både med hensyn til kjønn, religiøs retning og politisk ståsted, vil dette kunne forringe livskvaliteten hos den enkelte. I noen tilfeller har bedrifter blitt beskyldt for å hindre ansatte retten til å fagorganisere seg; noe som også kan være en medvirkende årsak til fattigdom. Videre vil lave lønninger (lønninger under nasjonal minimumsstandard), korte kontrakter og kortvarig perspektiv på virksomheten begrense muligheten for lokalsamfunnet til å jobbe seg varig ut av fattigdom. Dersom en bedrift beslutter å legge ned virksomheten ett sted for å flytte den videre til et annet sted for å redusere kostnadene for egen del, vil dette kunne få dramatiske konsekvenser for lokalt ansatte. Disse få eksemplene viser hvordan næringslivet kan forårsake vedvarende fattigdom i stedet for å redusere den.

3.3.2 Næringslivet som løsning

Det er en økende trend at næringslivet i dag oppfattes som en løsning på problemet fattigdom. Noe av årsaken er at stadig flere bedrifter blir seg sitt ansvar bevisst blant annet gjennom å implementere anbefalinger fra ulike internasjonale aktører som eksempelvis FNs Global Compact, ILOs åtte kjernekonvensjoner for anstendige arbeidsforhold og OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. Det finnes en nærmere presentasjon av disse i vedlegg bak i oppgaven. I modellen som det vises til i dette avsnittet fokuseres det særlig på mikrofinans, fordeler ved BOP – the Bottom Of the Pyramid – og sosialt entreprenørskap som eksempler på næringslivet som løsning. Mikrofinans og BOP vil ikke bli nærmere forklart i denne sammenheng da de ikke anvendes i analysen. Ideen om sosialt entreprenørskap derimot er en metode der man anvender forretningsmodeller for å løse sosioøkonomiske utfordringer. Dette innebærer at man jobber på tvers av fagfelt og utforsker nye måter å samarbeide på. Et eksempel som nevnes i så måte er opprettelsen av såkalte hybride, ukonvensjonelle forretningsmodeller. Det kan være en bedrift som inngår samarbeid med en ideell organisasjon. Ifølge blant andre Verhoef mfl. (Blowfield & Murray, 2008, s. 89) er noe av bakgrunnen for anvendelsen av slike hybride forretningsmodeller en tanke om at ideelle organisasjoner og grasrotorganisasjoner ofte besitter bredere kunnskap om det lokale markedet enn det utenlandske bedrifter gjør, og derfor lettere kan identifisere behov og produsere markedstilpassede produkter og tjenester.

3.3.3 Næringslivet som offer for fattigdom

Det finnes en rekke tilfeller der næringslivet støter på ulike utfordringer i møte med andre kulturer. I henhold til modellen til Blowfield og Murray over dreier det seg om problematikk i tilknytning til HIV/AIDS, korrupsjon og svak infrastruktur. Sykdommer generelt, ikke utelukkende HIV/AIDS, kan forårsake problemer for næringslivet ved at ansatte for eksempel ikke lenger kan jobbe i det hele tatt, eller er borte i lengre perioder om gangen. Dette kan føre til svikt i produksjonen. Videre er en av de store utfordringene mangel på utdannet personal. Et ikke-uvesentlig problem i mange afrikanske land er at barn og unge ikke fullfører skolegang. De dropper ut av skolen lenge før de har fullført utdannelsen sin. En annen

utfordring er at kvaliteten på undervisningen i mange tilfeller er dårlig. Dette medfører igjen at tilgang på kvalifisert arbeidskraft i mange tilfeller er liten. Endelig peker modellen på svak infrastruktur som et siste punkt. Infrastruktur er et vidt begrep som kan inkludere både fysisk og organisatorisk oppbygning i et land. Ifølge tankesmien Civita kan infrastruktur innebære alt fra veier, flyplasser, havner og telenett (fysisk infrastruktur) til rettssystem, politivesen, helse- og utdanningssystem (organisatorisk infrastruktur) (Civita, u.å.). For å kunne drive effektiv næringsvirksomhet er bedrifter i stor grad avhengig av at et lands system for infrastruktur fungerer optimalt. Dersom for eksempel veier er ødelagt og telenett er ute av drift eller ustabilt i lengre perioder, kan dette føre til store økonomiske og strukturelle utfordringer for næringslivet.

3.4 Elkingons modell for den tredelte bunnlinje

Modellen over ser på ulike relasjoner mellom næringsliv og fattigdom ved å rette søkelyset på næringslivet enten som årsak, løsning eller offer for fattigdom. En annen teoretiker som også har forsket på konsekvenser av næringsliv i utviklingsland, er forfatteren John Elkington som har skrevet en rekke bøker om samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Allerede på slutten av 1990-tallet introduserte Elkington begrepet «the triple bottom line»; ofte referert til som «profit-planet-people»; den tredelte bunnlinje. Ideen bak konseptet er at det en bedrift foretar seg skal kunne gi fordeler både til bedriften selv, forbrukerne og miljøet. Ifølge Elkington er bedrifter altfor opptatt av egen kortsiktig profitt, og han mente at dette ikke kunne være bærekraftig. Derfor hevdet han at bedrifter måtte ha som mål å fremme ikke bare økonomiske interesser, men også sosiale og miljømessige verdier for å oppnå langsiktig og vedvarende suksess. Følgende tabell viser hvordan Elkington oppstilte disse tre ansvarsområdene:

Profit; økonomisk vekst	Planet; miljøansvar	People; sosiale forhold
Å ha et langsiktig perspektiv, forbli konkurransedyktig og skape økonomisk verdi	Å sikre at bedriftens aktivitet tar hensyn til miljøet og strebe etter kontinuerlige forbedringer	Å ta hensyn til lokalmiljø og samfunnet ellers. Å inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål som er relevant for kjernevirksomheten

Tabell nr.1: Elkingtons modell over den tredelte bunnlinjen

Elkington mente at det burde utarbeides systemer for innrapportering av alle tre bunnlinjene. I Norge finnes det ulike rapporteringsmodeller som viser hvordan bedrifter kan rapportere oppnådde resultat både hva gjelder økonomiske, miljømessige og sosiale resultater (Sander, 2019). I Tanzania finnes det systemer for innrapportering av økonomiske resultater, herunder godtgjørelser til direktører med mer, men det finnes ingen rapporteringsplikt hva angår miljømessige og sosiale resultater (Vertigans mfl., 2016, s. 115).

3.5 Blowfield og Murrays modell for små- og mellomstore bedrifters samfunnsinnflytelse på lokalmiljøet

Det har lenge rådet en diskusjon om hvorvidt samfunnsansvar har andre kjennetegn og annet innhold i de store multinasjonale selskapene kontra små- og mellomstore bedrifter (SMB). Litteraturen kan tyde på at det finnes ulike oppfatninger om dette. Uavhengig av hva man måtte mene om det, er det ingen tvil om at det samlede antall små- og mellomstore bedrifter i utviklingsland er langt større enn antall store multinasjonale selskap. Nettopp derfor kan samfunnsansvar i regi av SMB ha potensiale til å nå ut til mange. Et typisk kjennetegn ved små- og mellomstore bedrifter er at de er mye tettere på lokalmiljøet der de opererer enn de store multinasjonale selskapene, og i noen tilfeller praktiserer samfunnsansvar uten å være klar over det selv. Blowfield og Murray forklarer dette på følgende måte: «This is because if they are visible members of local communities, they need to build a strong licence to operate, whether that be through sponsorship of local sports teams, charitable donations, or involvement in community activities» (Blowfield & Murray,

2008, s. 260). Modellen under viser de ulike aktørene som SMB kan ha samfunnsmessig innvirkning på.

Figur nr. 4: Blowfield og Murrays modell for SMBs samfunnsinnflytelse på lokalmiljøet

Det presiseres videre at selv om en del små- og mellomstore bedrifter ikke nødvendigvis har samfunnsansvar tydelig definert som strategi i sine forretningsplaner, er dette likevel en naturlig del av måten de jobber på for å lykkes. De engasjerer seg i lokalmiljøet, er i god dialog med sine interessenter, skaper godt arbeidsmiljø og tar vare på naturressursene i nærområdet. Samfunnsansvar i små og mellomstore bedrifter får i mange tilfeller et mer uformelt uttrykk og er preget av bedriftsleders personlige og etiske verdier (Vertigans mfl., 2016, s. 137).

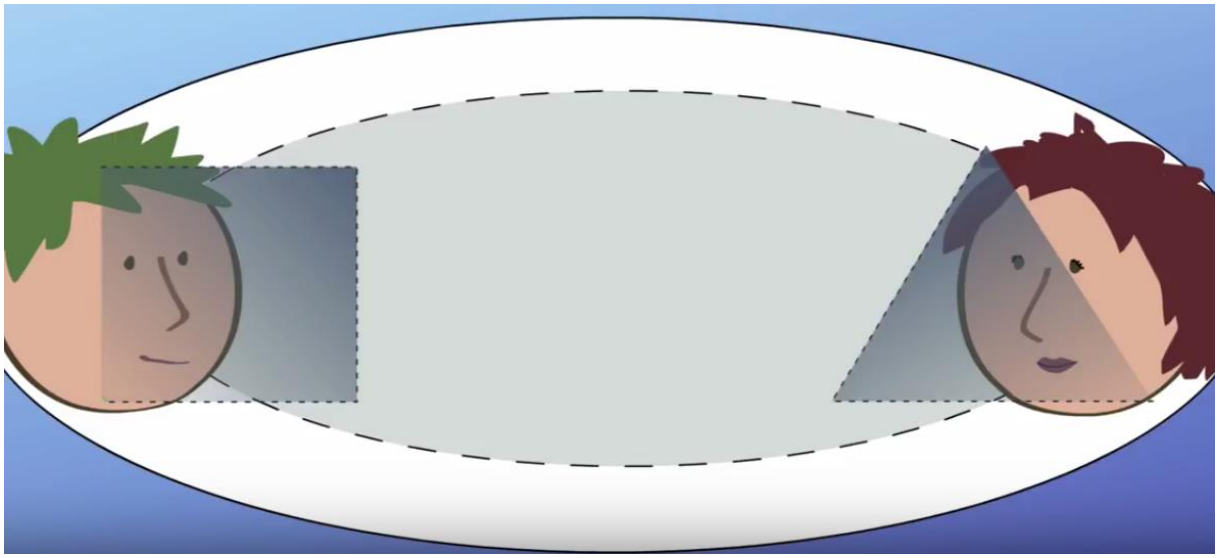
3.7 Interkulturell kompetanse og kommunikative utfordringer

Opparbeidelse og etablering av solide og gode relasjoner til lokalmiljøet og til lokalt ansatte kan by på ulike kommunikative utfordringer. Som kapittel 5 og 6 vil vise, oppstår det iblant ulike utfordringer i møtepunktet mellom nordmenn og tanzanianere både på og utenfor

arbeidsplassen. Noen av disse utfordringene kan forklares med utgangspunkt i interkulturell kompetanse og kommunikasjon. Som kommuniserende mennesker benytter vi ikke bare ord og uttrykk, men vi kommuniserer samtidig non-verbalt. Alle disse verbale og non-verbale uttrykkene fortolker vi, gjerne ubevisst, samtidig som vi kommuniserer. Denne prosessen kan til tider være krevende og medføre misforståelser selv om det er mennesker fra samme kulturelle bakgrunn som kommuniserer med hverandre. Når tilsvarende kommunikasjonsprosess skal gjennomføres mellom mennesker med ulik etnisk, språklig og kulturell bakgrunn, øker risikoen ytterligere for at misforståelser kan oppstå. Disse misforståelsene kan skyldes at vi har forskjellig oppfatning av ord og uttrykk og ikke minst av betydningen av disse fortolkes på ulike måter.

3.7.1 Ferdinand de Saussure og semiotikk, Øyvind Dahl og «Kulturfiltermodellen» og Hans-Georg Gadamer og hermeneutikk

Ifølge den sveitsiske lingvisten Ferdinand de Saussure gir ulike tegn ulike betydninger. Han mente blant annet at man skaper en mening ut av det man sier (Svendsen, 2020). Dersom man eksempelvis sier ordet «bil», vil dette skape en mening hos den som hører ordet bli sagt. Meningen kan variere og man kan ha ulike assosiasjoner med samme ord og uttrykk. Denne måten å studere hvordan ord og uttrykk gir mening kalles semiotikk. For å illustrere hvordan dette kan forklares i en interkulturell kontekst vises det til Øyvind Dahls «Kulturfiltermodell» (Dahl, 2018). Dahl oppstiller en modell for hvordan ulike kulturelle faktorer kan innvirke på kommunikasjon.



Figur nr. 5: Kulturfiltermodell av Øyvind Dahl, 2018.

> …vi har tegnet inn et filter foran både avsender og mottaker. Det er dette vi kaller kulturfilteret. Avsenderen har (eller gjør gjeldende) en kulturell bakgrunn, her illustrert som et firkantet kulturfilter. Mottakeren har (eller gjør gjeldende) en kulturell bakgrunn som vi viser med et trekantet kulturfilter. De ulike formene illustrerer at kulturfiltrene vi har, er ulike. (Dahl, 2018)

Modellen illustrerer hvordan kulturelle filter kan påvirke meningsinnholdet av et gitt verbalt eller non-verbalt utsagn. Kulturelle filter kan modifisere meningen av et utsagn og medføre at mottaker av budskapet oppfatter det som blir kommunisert på andre måter enn det som var avsenders opprinnelige mening. Parallelt med at man kan ha ulike assosiasjoner med ting som blir sagt, vil man også tolke situasjonen som et budskap blir formidlet i. Dette gjør vi hele tiden – selv uten å være bevisst på at vi gjør det. I henhold til hermeneutikken fortolker vi verden rundt oss og prøver å finne ut hvordan ting henger sammen. Når vi for eksempel skal forstå nye ting, bruker vi den kunnskapen vi allerede har (forforståelse) til å fortolke det som skjer rundt oss. Hvordan vi fortolker ting kan ha sammenheng med tradisjoner og kultur som vi har vokst opp med. Tradisjonene varierer, og norske tradisjoner er ikke nødvendigvis identiske med tradisjoner i andre deler av verden (Alnes, u.å.). Hans-George Gadamer mente for eksempel at «… en betingelse for erkjennelse av sannhet er en forutgående forståelse av overleveringen eller tradisjonen» (Alnes, u.å.). Dette kan bety at et verbalt eller non-verbalt utsagn gitt av avsender, kan få diamentralt forskjellig meningsinnhold for den som er mottaker av utsagnet. Det nevnte Gadamer-sitatet kan forstås som om man bare vil kunne

oppleve et utsagn som sant, dersom det kan relateres til sannhet i den tradisjonen man kjenner og er en del av. «Den hermeneutiske spiralen» forklarer hvordan vår forforståelse for nye ting gradvis endrer seg etter hvert som vi tilegner oss stadig nye opplysninger. «På den måten er en fortolkning hele tiden et møte mellom deg og det du oppfatter» (Ebdrup, 2012).

3.7.2 Milton J. Bennett og artikkelen «Intercultural communication: A current perspective»

For å belyse hvordan kulturelle faktorer kan influere på kommunikasjon, vises det til slutt i dette kapittelet til artikkelen «Intercultural communication: A current perspective» av Milton J. Bennett. Han stiller spørsmålet: «How do people understand one another when they do not share a common cultural experience?» (Bennett, 1998). I artikkelen foretar forfatteren først en historisk fremstilling av hvordan kommunikasjon og kulturelle ulikheter har utviklet seg. På bakgrunn av dette oppstiller han tre forskjellige faktorer som spiller en rolle i møte med kulturelle ulikheter; man må forstå, verdsette og respektere disse ulikhetene. Videre i artikkelen gjør forfatteren en distinksjon mellom objektiv og subjektiv kultur. Objektiv kultur beskriver kulturelle kjennetegn og karakteristikker som man kan finne igjen for eksempel i et lands kunst, arkitektur, musikk og politiske systemer. Selv om man kjenner til den objektive kulturen betyr ikke det nødvendigvis at man klarer å kommunisere med en person som kommer fra den kulturen. For virkelig å klare og forstå og oppnå interkulturell kompetanse, må man også ha kjennskap til den subjektive kulturen; den som sier noe om hvordan grupper av mennesker i en kultur tenker og samhandler og om tanker, meninger og oppførsel hos mennesker i mindre grupper. Likevel skal man være forsiktig med å lage stereotypier og generalisere for mye. Ifølge Bennett er det viktig, i all interkulturell kommunikasjon, å være bevisst på at kulturelle kjennetegn aldri er absolutte og at man alltid må huske at det finnes individuelle forskjeller.

Et annet tema som belyses i den samme artikkelen er spørsmålet om hvordan mennesker tilpasser seg andre kulturer. Ifølge Bennett er dette en prosess som går over flere stadier. Man går fra å være «etnosentrisk» til å bli «etnorelativ». I de stadiene hvor man er «etnosentrisk», bruker man egne måter å tenke på og oppføre seg på til å dømme alle andre. I de stadiene hvor man er «etnorelativ», evner man å se saker fra mange sider og

man klarer å tilpasse seg andre måter å løse ting på og oppføre seg på. Ifølge Bennetts modell finnes seks faser i utviklingen fra å være «etnosentrisk» til å bli «etnorelativ». I første fase, «denial», nekter man for at det i hele tatt finnes andre kulturelle måter å løse ting på og man ser ned på mennesker som kommer fra andre kulturer enn en selv. I andre fase, «defense», skiller man gjerne mellom «de» og «oss» og man ser på ens egen kultur som den beste og eneste riktige samtidig som man ser på andre kulturer som underutviklede. I tredje fase, «minimization», ser man gjerne de kulturelle ulikhetene som lite vesentlige og man oppfatter at alle mennesker er mer eller mindre like. I fjerde fase, «acceptance», begynner man gjerne å vise mer toleranse for at det finnes andre måter å løse ting på og at dette er helt greit. I denne fasen aksepterer man at det ikke lenger bare er ens egne måter å løse ting på som er riktig. I femte fase, «adaptation», er man i stand til å bruke både egen og andres kultur til å finne løsninger på ting. Ifølge Bennett innebærer dette at «The people in adaptation have maintained the skills of operating in their own cultures while adding the ability to operate effectively in one or even more cultures.» I sjette og siste fase, «integration», har man oppnådd en tilstand der man er «interculturalists» eller «multiculturalists». Mennesker i denne fasen er i stand til å tolke og analysere mennesker fra ulike kulturelle bakgrunner. I denne fasen er det aldri ett eneste rett svar på et spørsmål, men det kan sees på fra mange ulike vinkler som alle kan være like riktige i den aktuelle situasjonen. Gjennom disse ulike fasene viser Bennett at det er mulig å oppnå nødvendig kompetanse for å håndtere kulturelle ulikheter.

Figur nr. 6: Bennetts 6 stadier for kulturell tilpasning

Artikkelen påpeker videre at det ikke finnes noen universal etikk som gjelder i alle kulturer. Etiske handlinger må sees i sammenheng med den kulturelle konteksten som handlingen utføres i. Mennesker utvikler etisk tenkning parallelt med at de lærer mer og mer om den verdenen de lever i. Dagens globalisering medfører at stadig flere og flere mennesker får nye

impulser og ny kunnskap om hvordan mennesker i andre deler av verden tenker og forholder seg til tilværelsen de er en del av. Kapittel 5 og 6 vil gi en dypere innsikt i hvordan nordmenn håndterer å jobbe med arbeidsforhold i en annen kultur og hvilke utfordringer og muligheter dette gir.

4 Metode

Som metodisk utgangspunkt har jeg valgt kvalitativ forskning. Mitt forskningsprosjekt søker ikke først og fremst å avdekke utbredelsen av fenomenet anstendige arbeidsforhold (kvantitativ metode), men snarere å finne svar på hvordan fenomenet anstendige arbeidsforhold forstås, måles, oppleves og konkretiseres av ulike mennesker i ulike kontekster (kvalitativ metode). Ved å benytte observasjoner og individuelle intervjuer ønsker jeg å komme tettere innpå enkeltpersoner for å kunne få innsikt i hvordan de oppfatter elementer som har med anstendige arbeidsforhold å gjøre og hvilke relasjoner som er viktige for dem i så måte.

Ifølge professor Bente Halkier ved Roskilde Universitets Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier, finnes det fire vitenskapelige krav for kvalitativ forskning. For det første skal forskningen sammenliknes med og forholdes til annen relevant forskning på området for å se om konklusjonene stemmer overens med det som andre har kommet frem til før. For det andre skal man analysere funnene opp mot teori for å sjekke om det man har funnet er som forventet. For det tredje skal man anvende ulike metoder som for eksempel observasjoner og intervjuer. For det fjerde må man snakke med tilstrekkelig mange personer for å få et så representativt inntrykk som mulig; også kalt å mette materialet. Når materialet er mettet vil det sannsynligvis ikke være mulig å avdekke noe mer viktig informasjon ved å gjennomføre flere intervjuer. Hvor mange informanter som er tilstrekkelig vil variere med hensyn til hva man skal undersøke (Hoffmann, 2013).

4.1 Atkinson og Hammersleys feltmetodikk

Atkinson og Hammersleys feltmetodikk er min metodiske bakgrunn for forskningen. Jeg tar utgangspunkt i Malinowskis utsagn om at «Forutinntatte ideer er skadelige for alle former for vitenskapelig arbeid, men forutsette problemstillinger kan være til fordel for en vitenskapelig tenker» (Atkinson & Hammersley, 1996, s. 54-55). Det er videre viktig å videreutvikle problemstillgene. Dette kan gjøres i forbindelse med forberedelsesfasen og den første datainnsamlingen. I løpet av denne perioden er det viktig å tenke over hvilke

spørsmål man trenger å stille for å få svar på det man ønsker å finne ut mer om slik at intervjuguide kan utformes (se vedlegg).

I neste omgang valgte jeg ut forskningsmiljøer som jeg anså som relevante for å innhente informasjon om tema både i innledende fase og for det videre feltarbeidet med observasjoner og intervjuer. Det er viktig å være klar over at forskingsarbeid er en kontinuerlig prosess som krever lang tid. Tidsdimensjonen må ikke undervurderes.

Som utgangspunkt for gjennomføring av min kvalitative forskningsprosess, anvendte jeg Kvale og Brinkmann sin 7-stegs-metode for gjennomføring av intervjuer: tematisering, design/forberedelse med blant annet utforming av intervjuguide, gjennomføring og transkribering av intervjuene, analyse av funnene, verifisering av analyseresultatene samt rapportskriving (Kvale & Brinkmann, 1997).

4.2 Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen brukte jeg mye tid på å finne frem til informanter og miljøer. Jeg tok utgangspunkt i samtaler med egne lærere ved VID Vitenskapelige Høgskole, med veileder og jeg brukte videre Internet aktivt for å søke etter relevante miljøer. Etter å ha laget en oversikt over aktuelle kontaktpunkt, formulerte jeg en felles-epost som jeg sendte til en rekke mottakere. Denne eposten inneholdt opplysninger om forskningsprosjektet mitt, om hva jeg trengte informasjon om og på hvilken måte jeg ønsket å få denne informasjonen fra mottakeren (se vedlegg). I tillegg postet jeg en melding på egen facebook-side og fikk mange nyttige tilbakemeldinger.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Datainnsamling i Oslo

I løpet av den første datainnsamlingen oppholdt jeg meg en tid i Oslo. Her fikk jeg anledning til å snakke med flere ressurspersoner som bidro med nyttig informasjon og kunnskap som var meget viktig for min videre avgrensning av problemstilling og for utforming av spørsmål til intervjuguiden. Jeg hadde møter med representanter for OECD NCP, for NORADs

Veiledningskontor for næringsutvikling i utviklingsland og for Fellesrådet for Afrika. I tillegg deltok jeg på NKIU (Næringslivets Konferanse for Internasjonalisering og Utvikling) i regi av NHO med flere. Tema for konferansen var «Sammen om jobben». Her deltok en rekke personer med tilknytning til næringsliv og politikk. Dagen etter konferansen deltok jeg på et møte i serien «Sammen om Jobben» i regi av Polyteknisk Forening. Sistnevnte er et forum for samfunnsdebatt. Møtet var lagt opp som en paneldebatt hvor representanter fra næringsliv, bank og veldedighet deltok. De presenterte sine organisasjoner og hvordan de på ulike måter jobber for å drive bærekraftig i sine respektive virksomheter.

4.3.2 Datainnsamling i Geneve

Etter denne perioden var jeg i Geneve for å besøke to av Europas viktigste steder med hensyn til litteratur og kompetanse angående arbeidsforhold og –rettigheter; ILOs bibliotek og UNOGs bibliotek. Her gjennomgikk jeg mye materiale, jeg fikk ta kopi av artikler samt kjøpe interessante bøker i bibliotekenes bokhandler om afrikansk historie, politikk og internasjonale relasjoner.

4.4 Gjennomføring av intervjuer i Norge og i Tanzania

De første intervjuene ble gjennomført i Norge. Jeg hadde ett intervju i Grimstad og to i Oslo. Informantene var næringslivsledere og ansatte i små og mellomstore bedrifter som opererer i ulike typer næringer på det afrikanske kontinent. De representerte konsulent- og reiselivsbransjen.

Etter endt feltarbeid i Norge fortsatte jeg forskningen i Tanzania. Jeg bodde da på TICC som er presentert foran i punkt 2.2. I løpet av tiden jeg var der fikk jeg anledning til å intervjue norske og tanzanianske ledere og ansatte ved senteret, lokal arbeidsrettsadvokat samt inspektører fra regionens statlige arbeidstilsyn. Ettersom jeg bodde på senteret, fikk jeg også mulighet til å observere i tillegg til å gjøre intervju.

Oppholdet i Tanzania startet med en innledende samtale med eier og daglig leder av kompetansesenteret. I løpet av denne første samtalen fikk vi kartlagt hvilke informasjons/opplysnings-behov jeg hadde og hvem som kunne være aktuelle

ressurspersoner. Etter hvert som feltarbeidet gikk sin gang, ble det avtalt og gjennomført flere intervju. Disse intervjuene oppstod som følge av andre intervju jeg allerede hadde hatt. Til sammen gjennomførte jeg 16 intervju i løpet av de to ukene jeg var i Tanzania.

I utgangspunktet var planen å benytte den samme intervjuguiden i Tanzania som jeg hadde forberedt og benyttet ved de tre intervjuene i Norge. Det viste seg derimot at den måtte endres, justeres og tilpasses den lokale konteksten i Tanzania. Jeg skjønte fort at for å få størst mulig utbytte av feltarbeidet i Afrika, så måtte spørsmålene umiddelbart tilpasses informanten. Jeg ble med andre ord nødt til å formulere ulike intervjuguider som var tilpasset den aktuelle informanten. Noen av spørsmålene kunne være felles, mens en del av dem måtte tilpasses mottakeren av spørsmålene. Dette for å hente mest mulig relevant informasjon ut av informantene.

Angående lokalisering av intervjuene, forsøkte jeg å finne steder som skulle føles «hjemme» for informanten. Det mest naturlige og definitivt mest praktiske var å gjennomføre intervjuene på deres egen arbeidsplass. I dette konkrete tilfellet var det også det eneste mulige.

4.5 Evaluering av forskningsarbeidet

Hele forskningsperioden har vært en kontinuerlig lærings- og forbedringsprosess. Jeg har lært noe nytt omtrent hver dag. Prosessen har vært både frustrerende og berikende, utmattende og inspirerende. Jeg har gjennomgått en læringsfase som har vært meget nyttig.

Det meste var nytt. Jeg ble nødt til å håndtere ting jeg ikke hadde så mye erfaring med fra før. De første intervjuene bar tydelig preg av å være utført av en nybegynner. Jeg hadde spørsmålene foran meg, og holdt meg stort sett til dem. Jeg klarte kun i liten grad å løsrive meg fra intervju-guiden og stille oppfølgingsspørsmål som ville vært relevante å stille. Ettersom tiden gikk og jeg ble mer rutinert, opplevdes samtidig selve intervjusettingen som mye mer komfortabel. Litt etter litt klarte jeg «å lese» informanten og følge opp med spørsmål jeg fant nyttige der og da, og som ikke nødvendigvis stod i intervjuguiden. Det viste seg fort at disse intervjuene var langt mye mer nyttige og innholdsmessig relevante enn de første intervjuene jeg hadde gjennomført.

En faktor som ytterligere kompliserte intervju-situasjonen i Tanzania, var språket. Spørsmålene måtte være på engelsk og de skulle være formulert på en måte som gjorde det lett for informanten å forstå hva jeg trengte informasjon om. Endelig måtte jeg også være bevisst på hvem jeg snakket med, og spørsmålene måtte naturlig nok tilpasses mottakeren. Jeg brukte eksempelvis lang tid på å formulere spørsmålene som skulle stiles til advokat og inspektører.

Den største og mest krevende jobben har likevel vært transkribering og bearbeiding av data samt selv oppgaveskrivingen. Det som viste seg å bli den største utfordringen av alle, var å begrense stoffet og overholde grenser for maks antall ord. Jeg skulle gjerne inkludert enda større mengder data i oppgaven, men håper likevel at arbeidet som foreligger kan være til glede og nytte for leseren.

Totalt sett vurderer jeg eget forskningsarbeid som solid, ryddig og engasjerende. Jeg er fornøyd med planlegging og gjennomføring til tross for at det har tatt lang tid å ferdigstille oppgaven. Arbeidet har lært meg mye om meg selv og om hvilke styrker og svakheter jeg har som forsker. Ikke minst har forskningsprosessen gitt meg lyst til å fortsette å lære enda mer om temaet samfunnsansvar og anstendig arbeidsliv; rett og slett fordi det er tema som engasjerer.

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil de ulike funnene bli presentert. Funnene er hentet fra intervjuer foretatt i Norge og i Tanzania. Forut for funnpresentasjonen er det foretatt en grundig gjennomlesing og bearbeiding av datamaterialet og en kontinuerlig dynamisk koding av data. Denne prosessen har resultert i ulike tema som skal innarbeides videre i diskusjonsdelen av funnene i kapittel 6.

Følgende tema har kommet frem i løpet av feltarbeidet og vil bli presentert i egne avsnitt i dette kapittelet. Det er viktig å presisere at noen av funnene som presenteres kan være aktuelle for flere av temaene.

De ulike temaene handler om den politiske situasjonen i Tanzania (5.1), om CSR og bærekraftig næringsutvikling i Afrika generelt og i Tanzania spesielt (5.2), om to spesifikke ideelle organisasjoner som ble en del av feltarbeidet i Tanzania (5.3), om ulike typer utfordringer (5.4), om lokal forankring og verdiskapning (5.5), om ansettelser og arbeidsforhold (5.6) og endelig om verdibasert ledelse og positiv psykologi (5.7).

5.1 Om den politiske situasjonen i Tanzania

Høsten 2015 overtok John Pombe Magufuli makten i Tanzania. Før han ble president var han aktiv i politikken i 20 år og jobbet blant annet med veiutbygging. Han var kjent som en tydelig og handlekraftig politiker som holdt det han lovet og som hadde fokus på kvalitet. Arbeidet med bekjempelse av korrupsjon hadde han allerede påbegynt lenge før han overtok ledelsen av landet. Som president varslet han tidlig at målet hans var å utrydde den omfattende korrupsjonen i Tanzania. Ifølge flere av informantene hadde Magufuli en omfattende oppgave å ta fatt på etter landets tidligere president, Jakaya Kikwete, som regjerte i Tanzania fra 2005 til 2015. Han hadde ord på seg for å være gjennomkorrupt. En av informantene uttrykte tydelig at landet kunne vært spart for store problemer dersom korrupsjonspengene fra forrige regjering hadde blitt brukt til felles nytte for landet.

Etter at Magufuli kom til makten byttet han ut så vel ministre som mange andre ansatte i det offentlige. Dette medførte blant annet at folk flest kunne forholde seg til det samme regelverket uansett hvem man forholdt seg til. Tidligere var dette tilfeldig og krevende å

forholde seg til ettersom systemet var gjennomsyret av korrupsjon. Etter at Magufuli startet sitt virke som president skjedde det store endringer på kort tid. Han gikk hardt til verks. Folket så at det skjedde faktiske endringer og det var nettopp det de trengte å se for å kunne tro på han. Han fikk umiddelbart støtte hos store deler av befolkningen og folk trodde på han og på de løftene han gav. Den første tiden etter at han kom til makten rådde det en ny optimisme og positivisme i landet og en tro på en bedre fremtid. Denne optimismen har imidlertid snudd ettersom Magufulis fremgangsmåter stadig har blitt mer brutale og autoritære på en del områder.

5.2 Om CSR og bærekraftig næringsutvikling i Afrika/Tanzania

Som påpekt flere andre steder i denne masteroppgaven er CSR – samfunnsansvar – og bærekraftig næringsutvikling omfattende og vidtrekkende konsepter. Som nevnt i kapittel 2, finnes det en rekke ulike definisjoner av begrepet samfunnsansvar. Det er viktig å være klar over sammenhengen mellom samfunnsansvar og bærekraftig næringsutvikling. Forskningen i denne masteroppgaven forsøker å vise at samfunnsansvarlig bærekraftig næringsutvikling i Tanzania på noen områder kommer til uttrykk på andre måter enn i Norge. Næringslivet er ikke bærekraftig uten å vise samfunnsansvar.

I forbindelse med intervjuene i feltarbeidet ble noen av informantene bedt om å beskrive hva de forstår med begrepene samfunnsansvar og bærekraftig næringsutvikling. En norsk ansatt i et stort konsulentfirma med virksomhet i en del afrikanske land var tydelig på at:

> Det som vi ser som bærekraftig for oss, det er bærekraftig for regionen. For oss er det ikke bærekraftig å fortsette å bruke norske eller internasjonale ingeniører, vi må bygge det opp lokalt, for vi kan ikke være konkurransedyktige hvis vi ikke har lokale kontorer, så det er egentlig vår strategi fremover: å få bygd opp de lokale kontorene….Jeg ser på det som et konkurransefortrinn å ha gode CSR-systemer i en bedrift når man skal konkurrere med andre bedrifter om å få tak i de beste ressursene, for de ønsker vi å ansette lokalt. Vi ønsker å bidra til jobbskaping, for jeg tror det er veien å gå for det afrikanske kontinent.

En annen konsulent i samme firma utdypet dette ytterligere ved å stille et spørsmål:

> Hva er det verste man kan gjøre? Jo, det er å sette i gang noe som du ikke greier å fullføre. Det må jo være det absolutt verste, ikke sant? Man har trukket med seg folk og satt ting i sving, og så påvirkes folks livsgrunnlag og så må man til slutt pakke sammen fordi man har blåst ting ut av proporsjoner. Dette er ikke bra for noen, og i hvert fall ikke for det lokalsamfunnet som er rundt bedriften. Dette må jo være det motsatte av samfunnsansvar! Man kan si at det er ulikheter rundt omkring, ja, men i det store og hele så er langsiktig perspektiv og lokal forankring det viktigste for å lykkes med bærekraftig næringsutvikling.

Intervjuene viser en tydelig tendens til vektlegging av to faktorer for å lykkes med bærekraftig næringsutvikling. Disse to er lokal forankring og langsiktig perspektiv på virksomheten. Dette understrekes av flere. En arbeidsrettsadvokat som jeg snakket med i Tanzania uttalte at det ville være direkte bortkastet for utenlandske virksomheter i Tanzania å ikke jobbe strategisk med lokal forankring. Han mente at dette burde være en selvfølgelig del av en planleggingsprosess for etablering av ny virksomhet. Videre var han tydelig på at enhver utenlandsk bedrift bør ha som mål å jobbe med et langsiktig perspektiv. Kort fortalt handler dette om de konsekvenser som en virksomhet har og får for lokalmiljøet både på kort og lang sikt. Dette vil bli nærmere belyst og drøftet både under punkt 5.5 og 5.6 i dette kapittelet og i kapittel 6.

Spørsmålet om samfunnsansvar og bærekraftig utvikling ble videre stilt til en lokal ansatt i en norsk bedrift i Tanzania. Vedkommende jobber i personalavdelingen og forholder seg daglig både til nordmenn og tanzanianere. Hun mente at for å kunne starte og drive næringsvirksomhet i landet, vil det være viktig å være villig til å bruke god tid. «For det tar tid å bygge opp noe nytt her. De vil trenge å ha et ekstra hjerte. Og så må man tenke langsiktig.»

Etter å ha snakket med både ansatte og bedriftsledere, konsulenter, inspektører og advokater, er det også en annen faktor som alltid blir nevnt i forbindelse med utvikling og implementering av samfunnsansvarlig bærekraftig næringsliv i Tanzania, og det dreier seg om lover og regler. Dette kan på mange måter fremstå som et paradoks dersom man velger å vektlegge den delen av samfunnsansvar som defineres som frivillig. Uavhengig av hvordan man velger å tolke dette, vil kunnskap om og etterlevelse av gjeldende regelverk likevel alltid være en forutsetning for at næringslivet skal kunne utvikle seg i en bærekraftig retning. Det

vil ikke være mulig for en virksomhet å operere samfunnsansvarlig dersom gjeldende lover og regler ikke overholdes. Derfor er dette et element som gjennomgående blir trukket frem som viktig. Det er særlig regelverk i tilknytning til arbeidsforhold som tillegges vekt i denne sammenheng grunnet masteroppgavens problemstilling.

5.3 Om ideelle organisasjoner

I punkt 2.4 foran introduseres det to forskjellige definisjoner av begrepet samfunnsansvar. Begge disse inneholder elementer som handler om hensyn til lokalsamfunn på en eller annen måte. I punkt 2.4.1 henvises det også til NHO og deres oppfordring til bedrifter om å benytte muligheter som finnes til å gjøre en forskjell for samfunnet. Disse mulighetene har to av bedriftene i denne studien grepet og innlemmet i driften av virksomheten.

I begge tilfellene handler dette om et ustrakt engasjement for lokalsamfunnet der virksomhetene har sin kommersielle drift. Som presentert i punkt 2.2 og 2.3 foran innebærer den kommersielle delen av virksomhetene hotell- og restaurantdrift. Kontekstkapittelet foran presenterer bedriftsprofiler av de to virksomhetene, og derfor vil ikke det kommersielle aspektet ved virksomhetene bli viet oppmerksomhet i dette avsnittet.

Bedriftenes sosiale engasjement illustrerer hvordan næringsvirksomhet kan kombineres med sosialt, lokalt entreprenørskap. Ifølge norsk regjering handler sosialt entreprenørskap om «…å utvikle og ta i bruk nye løsninger på sosiale og samfunnsmessige problemer….Sosiale entreprenører kan gjennom erfaringsbasert kunnskap, praktiske erfaringer og egne nettverk ha fortrinn framfor tradisjonelle offentlige løsninger» (Regjeringen, 2019).

Funnene fra feltarbeidet viser et sosialt engasjement i lokalmiljøet. Det er særlig områdene helse og utdanning som dekkes av engasjementet. Det gjelder for begge virksomheter. De norske drivkreftene bak begge virksomhetene er tydelige på at den beste måten å hjelpe en landsby på, er å satse på skolen og på helsetilbud. I det ene tilfellet startet engasjementet med oppgradering av den lokale skolen. Ungene satt på dårlige golv uten pulter og uten stoler. Da startet den norske bedriftslederen med innkjøp av pulter og stoler slik at ungene kunne sitte skikkelig. Det sosiale engasjementet har pågått siden oppstarten av den kommersielle hotelldriften i 2006, og ble formelt registrert i Frivillighetsregisteret i

Brønnøysund i 2015 under navnet Sharing for Life. Den veldedige organisasjonen fokuserer særlig på den lokale skolen, på videreutdanning av lokale lærere og på å hjelpe kvinner ut i arbeidslivet. Det viser seg at fokus på å løfte opp og frem kvinner i arbeidslivet i Tanzania er et viktig satsingsområde for flere av de jeg har snakket med. Inntrykket er at kvinner generelt håndterer lønnsinntekt på en mer ansvarlig måte enn mange menn.

HAMA, den andre veldedige organisasjonen som ble en del av dette feltarbeidet, ble introdusert i punkt 2.2 under bedriftsprofil om TICC. Presentasjonen som gis i dette avsnittet retter oppmerksomheten mot innholdet i de sosiale programmene. Som nevnt består HAMA nå av 7 ulike sosiale programområder. Noen av disse områdene har vært en del av virksomhetens engasjement i lang tid, men ettersom myndighetene hadde vanskeligheter med å forstå konseptet sosiale program som business, ble de nødt til å organisere denne program-delen som en egen NGO. HAMA fokuserer på helse, opplæring og på å hjelpe unge som av en eller annen grunn har droppet ut av skolen. For mange av disse ungdommene er fremtidige muligheter til å skaffe seg jobb svært begrenset. Det er flere årsaker til dette, men noen av hovedårsakene handler om at mange unge dropper ut av skolen samt at det mangler arbeidsplasser. En av de norske jeg snakket med på TICC uttrykte bekymring for Tanzanias unge befolkning:

> Jeg har sagt dette i 15 -20 år jeg, at hvis ikke Afrika tar tak i sine ungdommer som driver gatelangs, og som ikke kommer seg inn på videre utdanning og foreldrene har ikke råd til å betale for de, eller skjønner ikke vitsen med utdanning, så blir det ikke enkelt å være i Afrika om noen år. Da blir det katastrofe her.

Med dette som utgangspunkt har HAMA tatt tak i utfordringen gjennom programmet Innovative and Productive Youth som er et av de syv programmene. Dette er et program for de som har droppet ut av skolen. De unge samles i grupper rundt omkring i landsbyene og her får de delta på ulike aktiviteter samtidig som de får undervisning. I tillegg bidrar de inn i andre av de sosiale programmene, for eksempel ved å opptre med sang og dans for eldre på sykehjem.

De resterende seks programmene som HAMA jobber med er Children`s Health, Eldery Home, Family Home, Mental Health, Education Support og Community Awareness and Campaigns.

5.4 Om ulike typer utfordringer

En av de virkelig store utfordringene med masteroppgaven var å formulere en forskbar problemstilling som var tilstrekkelig avgrenset både i art og omfang. Forberedelsesfasen ble aktivt brukt til å drøfte denne formuleringen. En forsker ved IRIS Stavanger var tydelig på at problemstillingen burde vinkles mer mot utfordringer, altså å kunne diskutere med ressurspersoner hvilke utfordringer en kan møte på når en skal samarbeide med mennesker fra andre land, i andre land. Hvordan formulere strategier for samfunnsansvar som fungerer i den geografiske, sosiale og politiske konteksten som de skal brukes i? Feltarbeidet avdekker at kunnskap om potensielle utfordringer viser seg å være en sentral del av arbeidet med utforming av samfunnsansvar og anstendige arbeidsforhold i Tanzania. Nettopp derfor vil funn i tilknytning til utfordringer vies en del plass her. Det presiseres at noen av disse utfordringene også kan kategoriseres inn under andre tema i dette kapittelet.

Utfordringer i tilknytning til ansettelser, ansatte, arbeidsforhold og oppfølging kan oppleves på ulike nivå, i ulik grad og i ulik styrke. De kan være kulturelle, politiske, religiøse, moralske eller økonomiske. I noen tilfeller vil utfordringene være forbigående, i andre tilfeller permanente. I det følgende gis en oversikt over noen av de mest typiske utfordringene.

Korrupsjon har lenge vært et utstrakt problem i Tanzania. Som nevnt under punkt 5.1 i dette kapittelet jobber landets president aktivt for å bekjempe korrupsjon. Likevel er det en lang vei å gå for å få problemet vesentlig redusert. Teknisk korrupsjon kompliserer eksempelvis byggeprosesser og kan medføre at utbygging og oppgradering treneres. Problemet finnes både i offentlig og privat sektor. Det er null-toleranse for korrupsjon i begge de norske virksomhetene i Tanzania som er utgangspunkt for feltarbeidet. I praksis innebærer dette at en rekke planlagte prosesser kan bli utsatt, endret og i iblant avlyst. Korrupsjon utgjør videre en betydelig utfordring i tilknytning til store arrangement som konferanser og kurs. Ifølge flere av informantene er det vanlig praksis å be om to forskjellige fakturaer. Samme praksis forekommer også med hensyn til for eksempel trafikkbøter. En bot på 20000 tzs med kvittering og en bot på 10000 tzs uten kvittering. I sistnevnte eksempel går pengene rett i lomma på politibetjenten. Det skal likevel nevnes at denne praksisen er på vei ned etter at Magufuli tok tak i problemet.

Videre utgjør ulike kulturelle utfordringer en sentral plass i arbeidet med lokalt ansatte. Feltarbeidet avdekker en rekke mulige kulturelle utfordringer. De mest typiske handler om ulike former for kommunikasjon, om uredelighet og misbruk av tillit, om tyveri, lav arbeidsmoral og en annen tilnærming til begrepet tid. I løpet av feltarbeidet fikk jeg høre mange illustrerende eksempler på hvordan dette kan føre til store problemer for virksomhetene. En av de norske lederne beskrev utfordringen med følgende eksempel:

> Jeg har hatt 3 managere som jeg har måttet si opp, fordi de har underslått penger. Jeg har sagt til alle, helt fra første dag, jeg har repetert det så ofte at de sikkert er lei av det, at jeg har som mål å drive denne bedriften med kun tanzanianske ansatte. Det er mitt mål. Men da er jeg helt avhengig av å ha en manager som er ærlig og redelig og som faktisk tar hånd om de pengene som kommer inn når jeg er vekke, at de faktisk er i stand til å sette penger i banken og ikke har en åpen bukselomme. Og det er en stor utfordring.

Det viser seg å være et relativt stort problem at ting forsvinner. Det kan være både penger og gjenstander. Som norsk leder er man ofte vant med å kunne vise de ansatte tillit, og denne tilliten må kunne gå begge veier. En annen norsk leder beskrev frustrasjonen ved å måtte innføre strenge tiltak for å stoppe svinn og tyveri blant de ansatte:

> Jeg så at jeg måtte bevege meg – imot min vilje – nedover på verdiskalaen, og jeg vil vel si at jeg må ligge mellom 5 og 8 for å greie det her. I Norge så er jeg mellom 8 og 10. Her må jeg ha mer kontroll og litt mer oppfølging, jeg må holde mer i tingene her enn hjemme. Et eksempel: vi har jo aldri brukt å ha noen searching frem og tilbake av ansatte, så vi gjorde ikke det her heller de første to årene og da forsvant det jo masse fra kjøkken og utstyr og greier … så spurte driftsleder om jeg aldri hadde searchet og kikket i vesken til de ansatte, og det hadde jeg aldri gjort. Men så måtte vi begynne med det, og nå kikker vi i vesken når de kommer og når de går. Det var tøft, men vi var nødt til å gjøre det. Det var en tøff overgang, og da følte jeg at vi gikk fra 10 til 2. Det er den rollen som leder jeg aldri har likt i Norge!

Etter at de begynte å gjøre dette, gikk svinn og tyveri ned. Selv om de ansatte synes det er ubehagelig, så reagerer de ikke ettersom dette er vanlig praksis mange steder i landet.

Det er tydelig at tyveri, svinn og uredelighet er en utfordring, og nettopp derfor ønsket jeg å finne ut hva som kan være en mulig forklaring. Den ene forklaringen jeg fikk gav umiddelbart mening og noe å reflektere over. En av de lokalt ansatte sjåførene forklarte det på følgende måte:

> I min barndom så var det sånn, at hvis jeg kunne stjele noe eller finne noe å ta med hjem, så ble jeg dagens helt! Dagens helt blir du, hvis du kommer hjem med noe. Det spørres ikke hvordan du har fått tak i det du har funnet.

For mange nordmenn vil en slik tankegang oppleves umoralsk og uredelig. Uavhengig av hvordan man måtte definere dette, handler det om oppdragelse som har preget barndom og oppvekst for mange tanzanianere. De har lært at dette er en måte å bidra til fellesskapet. For at en slik tankegang skal endres må den avkodes og det må gjøres på en måte som er forståelig og som gir mening. Dette gjelder også for andre typer kulturelle utfordringer som kan oppleves på arbeidsplassen. Ting må læres. Flere av de norske informantene har for eksempel trukket frem konseptet vedlikehold som en utfordring i samarbeid med lokale ansatte. I utgangspunktet er dette et ukjent begrep for mange av dem. Det finnes utallige eksempler på maskiner, bygninger og båter som har blitt ødelagt og store prosjekt som har kollapset som følge av mangelfull oppussing eller fraværende vedlikehold. Ifølge en av de norske bedriftslederne er også dette langt på vei kulturelt betinget:

> En av årsakene til at vedlikeholds-konseptet har så liten suksess, er grunnet den kulturbetinga saken hvor man tenker bare på dagen i dag! Vi i Norge har over-organiserte liv, men her står kvinnen i landsbyen opp om morgenen, og så tenker hun: i dag skal jeg lage noen mandasi (noen små boller), og så skal jeg selge det utenfor huset her, så kan jeg kjøpe litt ris av han der borte og så kan jeg kanskje kjøpe noe fisk av fiskerne når de kommer inn. Da har jeg sørget for dagen i dag, og morgendagen, den eksisterer ikke før jeg står opp neste morgen ….Tenk deg så uproblematisk! Men så er det jo da problematisk den dagen du ikke får solgt noe …. MEN da har jo naboen tjent noen penger den dagen, så hjelper de hverandre.

Videre er lav arbeidsmoral en utfordring som er mye omtalt både blant nordmenn og tanzanianere. Funnene som her presenteres er hentet utelukkende fra observasjoner og intervjuer i felt. Eksempler på lav arbeidsmoral kan være mangel på respekt overfor kolleger

og ledere, manglende ansvarsfølelse, fravær av dedikasjon til arbeidsoppgavene samt gjentatte avvik fra arbeidsavtale. Det finnes en rekke konkrete eksempler på hva dette kan innebære i en gitt arbeidssituasjon. De type-eksemplene som går igjen dreier seg i stor grad om ansatte som ikke overholder arbeidstids-, ferie- og fritidsbestemmelser i henhold til kontrakt og om forsøk på å omgå regler og lover på andre måter.

En lokal HR-ansatt illustrerte utfordringen på en konkret måte ved å foreta en mulig sammenlikning med norske arbeidsforhold:

> Det er vanskelig å håndtere tanzanianske arbeidstakere, fordi deres arbeidsmoral er for lav. Når noen snakker om at barna er syke, er det veldig lett for nordmenn i Norge å la foreldrene være hjemme sammen med syke barn fordi det stort sett alltid er sant at ungene faktisk er syke. Her er det verre. Noen ganger må jeg forhandle med de ansatte for å prøve og finne ut om ungene er syke eller om det bare er løgn. Dette er et typisk eksempel. Det er f.eks ofte spørsmål om å få gå i brylluper osv; «min tante skal gifte seg. Jeg må gå.» Så dette er typiske tilfeller der det er hardt å jobbe med tanzanianske ansatte. De prøver å utnytte systemet. Sånn er det, fordi de fleste av dem lyver! Så når de kommer med sine forespørsler må man alltid måle og evaluere for å finne ut om de snakker sant eller ikke. Og her skjer det mye av dette.

På spørsmål om dette er en utfordring som er mer utbredt blant ansatte med lav eller ingen utdannelse, var svaret fra flere av informantene at dette handler som regel mer om personlighet enn utdannelse. Ikke desto mindre ble jeg nysgjerrig på å finne ut hva som kan være årsakene til utfordringer med lav arbeidsmoral. En lokal ansatt som jobber i teknisk avdeling, var overtydelig på hva han opplevde som forklaring på dette. Han mente at folk ikke vil lære av andre og at de kun er opptatt av å få lønnen sin, bruke den opp og be om mer.

Ifølge en lokal HR-ansatt finnes det flere mulige forklaringer. En av dem er at en del lokalt ansatte har problem med å forstå sammenhengen mellom jobb, ugyldig fravær og konsekvenser i form av oppsigelse. Loven er klar på dette punktet, så det bør ikke være noen tvil, men likevel finnes det ansatte som prøver seg og som mener at de er usaklig oppsagt. I samtale med tanzaniansk arbeidsrettsadvokat kom det videre tydelig frem at det er viktig at

de ansatte vet hva som er deres eksakte oppgaver og ansvarsområder. De trenger å vite hva som er forpliktelsene deres overfor sin arbeidsgiver, og vice versa.

På bakgrunn av uttalelser fra en rekke informanter om dette temaet, kan følgende forklaringer være aktuelle. For det første er mange lokalt ansatte ikke vant med å bli verdsatt av arbeidsgiver og ikke vant med å få positive tilbakemeldinger. Mange tanzanianske arbeidsgivere er autoritære og helt uten erfaring med å snakke positivt til sine medarbeidere. De ansatte er derfor bare opptatt av å få mest mulig lønn og dette er ofte deres eneste insitament for å gjøre en jobb. For det andre kan det dreie seg om generell mangel på ansvarsfølelse eller evne til å tenke helhetlig rundt jobben de er satt til å gjøre. De er muligens ikke vant med å tenke at det de gjør, også har en innvirkning på andre rundt dem; både kolleger, ledere, kunder, gjester og andre. For det tredje er mange ikke opplært til å tenke langsiktig; å tenke at det de gjør i dag også har konsekvenser for fremtiden. På den måten uteblir den faktoren som bidrar til at man klarer å se helhet og sammenheng. For det fjerde vet lokalt ansatte generelt for lite, i mange sammenhenger, om hvilke rettigheter de har og også hvilke plikter de har. De har ofte mer kunnskap om hvilke rettigheter de har, og mindre om hvilke plikter de faktisk også har og at dette henger sammen. For det femte har mange av de ansatte aldri vært i jobb før, eller aldri tidligere hatt en arbeidskontrakt.

Disse årsakene kan være sentrale å ha kjennskap til dersom man skal kunne utforme effektive og gode strategier for samfunnsansvar og anstendige arbeidsforhold.

5.5 Om lokal forankring og verdiskapning

Norske bedrifter som etablerer virksomhet i andre land, blir på en eller annen måte del av det omkringliggende lokalsamfunnet der de opererer. Noen ganger skjer etableringene i storbyer, andre ganger på landsbygda. I noen tilfeller handler det om store multinasjonale selskap, andre ganger dreier det seg om små og mellomstore bedrifter. Uavhengig av størrelse på bedriften vil den, på ulike måter, få innflytelse på lokalmiljøet, men graden og omfanget av innflytelsen vil variere. Ifølge flere av informantene er det avgjørende at bedriftene er bevisst på dette og at de opparbeider et godt forhold til nærmiljøet. Dette gjelder både overfor ulike instanser og overfor menneskene som bor der. Videre handler det om å fokusere på en sunn nærhet til lokalmiljøet, om verdiskapning i lokalsamfunnet og om

samarbeid med de lokale på alle nivå. Dette bør inneha en sentral del både av planleggings- og etableringsfasen av virksomheten og i fortsettelsen av arbeidet.

En tanzaniansk arbeidsrettsadvokat var tydelig på hva som er essensielt i en oppstartfase og hvorfor det er viktig å legge grunnlaget for et godt samarbeid med lokalmiljøet allerede fra starten:

> For det første bør man være flink til å forklare hensikten med tilstedeværelsen til lokalmiljøet rundt. Man må introdusere seg selv, presentere seg selv, på en vennlig måte slik at de føler at du ønsker dem vel. De må se og oppleve deg, som utlending, som en del av dem, av deres miljø, slik at man lettere kan bli akseptert. Dette er svært viktig!

Flere av de andre informantene deler dette synet og understreker at for å få det beste utav lokale ansatte bør man være en del av dem, en del av lokalmiljøet deres. Dele livet deres, dele erfaringer og se hva de gjør. Være nær dem og tett på dem. Dette går igjen i flere av intervjuene. Som eksempel på tilstedeværelse kan nevnes engasjement i lokale fotballag og deltakelse i landsbyråd og liknende.

Et av poengene som går igjen er betydningen av å benytte lokal arbeidskraft. Dersom man for eksempelvis etablerer et lite selskap i en landsby, finnes det allerede store mengder tilgjengelig arbeidskraft på stedet. Denne bør benyttes. Dersom man for eksempel driver hotell, kan en god måte å bidra til lokal verdiskapning på være å engasjere lokale dansegrupper og musikere til å underholde. Hvis man vil arrangere båtturer, kan man engasjere lokale fiskere til å ta turoppdrag. Lokale kokker kan lage tanzaniansk mat sammen med gjestene. Det finnes mange slike eksempler, og målet er å benytte ressursene som finnes tilgjengelig der man er. Det kommer videre tydelig frem at det er viktig å knytte kontakter med lokale ledere, høvdinger og andre og dele ideer. Betydningen av å bygge gode relasjoner i nærmiljøet må aldri undervurderes. Neglisjeres den biten kan det bli tungt å drive frem næring. En norsk ansatt i et stort konsulentfirma var tydelig på hvor viktig det er å forankre ethvert utenlandsk initiativ i det lokale miljøet.

Videre poengterer han det han omtaler som *typisk norsk,* som på mange måter kan være en feilaktig måte å tilnærme seg næringsutvikling i utviklingsland på. Flere av informantene stiller seg bak dette synet:

> Det første punktet jeg vil peke på som det er typisk å feile på, er LOKAL FORSTÅELSE! Og det er litt sånn typisk norsk, opplever jeg, for vi er nysgjerrige og interesserte og sånn, men vi er veldig sånn at vi pakker sekken og drar ut. Vi har ikke en sånn måte å bre om oss på at vi finner en lokal person først og så bygger rundt den personen. Vi tar gjerne med oss det vi tror er nødvendig og så går vi ut i verden. Det er der jeg har sett, i forskjellige former, at vi feiler mest, fordi det tar tid å tilnærme seg den lokale kulturkunnskapen. Og det er der jeg tror Norge og Skandinavia kanskje må omstille seg litt. Man må gjøre det mer lokalt, sånn at man ikke tar med seg for mye norsk. Man må prøve å underbygge en lokal og en regional oppbygging.

Dette synet presiseres på følgende måte av en av de norske virksomhetslederne:

> Hvis du skal støtte noe som helst, så må du lytte først. Vi som nordmenn tror jo at vi er ganske fortreffelige på både det ene og det andre, men når vi kommer ned til Tanzania, da må vi altså stikke fingeren dypt ned i jorda, og så må vi finne ut: Hva er det som skjer i denne landsbyen? Det nytter ikke å lage et supermarked. Det nytter ikke å sette i gang en bedrift med sånn eller sånn. Man må begynne å se hva det er som skjer her, og hvordan gjør de ting.

Essensen av det som kommer frem her kan sammenfattes med følgende sitat fra den norske TICC-eieren:

> Det nytter ikke å komme med ferdiglaga planer som ikke matcher landet du skal jobbe i. Sånn at du kan ha rammene og strategiene og visjonene, og verdiene i bunn som skal ligge der uansett, og så må man bevege det i det landskapet man skal jobbe i.

En del av det som her er skrevet om lokal forankring og verdiskapning vil også gjelde under punktene 5.2 og 5.4 over. Kulturelle utfordringer i ulike sammenhenger vil oppstå. Samtidig er det viktig å være klar over at dette er mulig å løse ved å vise respekt for ulikheter. Forskjeller eksisterer fordi vi har ulike referanserammer og bakgrunn. For å lykkes med samarbeid med lokalmiljøet er det viktig å være klar over dette og finne måter å håndtere utfordringene på sammen.

5.6 Om ansettelser og arbeidsforhold

Majoriteten av funnene fra feltarbeidet handler om ansatte og deres arbeidsforhold. For å systematisere funnene på en oversiktlig måte deles de inn i fire kategorier:

- 5.6.1 Generelt om lover og regler som retter seg mot arbeidsforhold
- 5.6.2 Om ulike lovpålagte elementer i ethvert ansettelsesforhold
- 5.6.3 Om myndighetenes system for oppfølging av arbeidsforhold
- 5.6.4 Om andre goder enn de som er lovpålagt

Det som er felles for alle funnene i dette avsnittet er at de sammen, eller hver for seg, bidrar til å ivareta lokale ansattes arbeidsforhold på en anstendig måte. Utgangspunktet for masteroppgaven er nettopp å finne ut hva norske bedrifter gjør for å sikre anstendige arbeidsforhold for sine lokalt ansatte.

5.6.1 Generelt om lover og regler som retter seg mot arbeidsforhold.

Etter å ha snakket med en rekke ressurspersoner både i Norge og i Tanzania, er det særlig to ting som blir poengtert. For det første er det svært viktig å sette seg inn i lokalt, nasjonalt lovverk der man driver virksomhet. Man skal følge de til enhver tid gjeldende lover og regler i det landet man jobber i. Videre anbefales det å bruke god tid til å opparbeide seg varig og oppdatert kunnskap om lovgivningen både i planleggingsfasen av virksomheten og i det pågående arbeidet etterpå. Det oppfordres til å konferere med andre i tilfeller der man er usikker på hvordan loven skal forstås. Dette kan eksempelvis være erfarne bedriftsledere, ulike offentlige instanser, ambassader, advokater eller egne lokalt ansatte. For det andre er det viktig å innføre egne prinsipp for minstekrav i tilfeller hvor nasjonalt lovverk er svakt. En av informantene fortalte at deres policy er å alltid oppfylle det høyeste av lokal lov og egne minstekrav til for eksempel etiske retningslinjer og retningslinjer for helse, miljø og sikkerhet.

Her kom det også frem at bedriften er svært streng med hensyn til etiske retningslinjer og gjennomfører alltid due diligence i forhold til forretningsskikk i forkant av et eventuelt samarbeid med en lokal forretningspartner. Dersom det oppstår mistanke om at

forretningspartneren ikke tilfredsstiller den norske bedriftens krav til etiske retningslinjer, vil det konsekvent ikke bli inngått samarbeid.

Ifølge den tidligere nevnte tanzanianske arbeidsrettsadvokaten finnes det tre nivå av lover og regler. Disse er nasjonal lov, bransjespesifikke retningslinjer og regler i den enkelte bedrift. I tillegg til disse finnes det også en rekke internasjonale retningslinjer og anbefalinger til hvordan man kan jobbe med anstendig arbeidsliv (se vedlegg).

I Tanzania regulerer Employment and Labour Relations Act 2004, heretter kalt ELRA, 2004, alle forhold som gjelder arbeidsgiver og arbeidstaker. Loven regulerer forhold vedrørende arbeidsvilkår, ansettelsesprosedyrer, disiplinærsaker, retten til å organisere seg med mer. Noe av dette vil bli nærmere spesifisert i kapittel 6. Langt på vei er mye av innholdet i ELRA, 2004 tilsvarende den norske arbeidsmiljøloven. Loven gjelder både tanzanianske og utenlandske virksomheter. Videre finnes det en rekke bransjespesifikke retningslinjer som utarbeides som håndbøker for ulike bransjer. Endelig finnes det egne håndbøker for den enkelte bedrift. Disse skal forenkle og konkretisere det daglige arbeidet med ansatte og ansattes arbeidsforhold. Det er lovpålagt for alle bedrifter å ha en håndbok for hvordan håndtere disiplinærsaker. Ved TICC reguleres slike forhold i håndboken «Highlight on management and handling of disiplinary issues at work place».

5.6.2 Om ulike lovpålagte elementer i ethvert ansettelsesforhold

Det finnes en rekke arbeidslivsforhold som reguleres av ELRA, 2004. Det vil likevel være utenfor denne oppgavens rekkevidde å belyse alle. De forholdene som presenteres under er hentet fra samtaler med lokalt ansatte.

For det første regulerer loven arbeidstidsbestemmelser. De ansatte jobber 45 timer i uken fordelt på 6 dager inkludert 30 minutter lunch. De som har ordinære stillinger som ikke faller inn under skiftordning jobber fra 08.00-16.00 på hverdager og halv dag på lørdager. Søndag er fridag. Det er andre ordninger for de som jobber skift, men felles er at alle skal ha en fridag i uken. Det er også egne regler for de som jobber som vakter. Ved mange hotell i Tanzania er det vanlig at masaier jobber som vakter. De jobber lengre skift, og ifølge en HR-ansatt som jeg snakket med er dette tillatt i henhold til tanzaniansk lov. Masaiene bor ofte

langt borte fra der de er ansatt, så de jobber gjerne 2 måneder sammenhengende og så er de hjemme i 8 dager. De 8 dagene tilsvarer 1 fridag hver av de 8 ukene som de jobber.

For det andre regulerer loven ferier og permisjoner. Ansatte har som hovedregel krav på 28 dager ferie i løpet av et år. I de konkrete tilfellene som gjelder for virksomhetene som er analysert i denne oppgaven avvikles ferien i løpet av sommermånedene juni-august. Videre er det klare regler for svangerskapspermisjon for begge foreldre. Mødre har krav på 84 dager betalt svangerskapspermisjon ved ett-barns fødsel. Dersom hun føder mer enn ett barn har hun krav på 100 dager betalt svangerskapspermisjon. Fedre har krav på 3 dager betalt permisjon i forbindelse med fødsel og disse må tas innen syv dager etter at barnet er født.

For det tredje regulerer loven forhold i tilknytning til lønn. Det finnes minimumsstandarder og disse varierer med type bransje, type jobb og utdanningsnivå. Det opereres med ulike lønnstrinn for de som er ufaglærte og for de som har utdannelse. Etter å ha snakket med flere norske virksomhetsledere er det tydelig at det å bestemme hvilket lønnsnivå man skal innta kan være krevende. Man bør holde seg innenfor loven og deretter tilpasse nivået til omgivelsene rundt.

Det er en tydelig oppfatning at man skal unngå å ha for høye lønninger ettersom dette kan medføre uheldige konsekvenser. Det kan for eksempel føre til misunnelse blant folk i nærmiljøet. Det kan demotivere andre arbeidsplasser og andre arbeidstakere, og det kan for noen medføre store alkoholproblemer.

Ingen av de to norske virksomhetene i Tanzania som er en del av dette feltarbeidet er lønnsledende, men begge er over minimums lønnskrav. En av virksomhetene har fast lønnsøkning hvert år i september. Lønnsøkningen gis prosentvis alt etter hvor mye den enkelte ansatte tjener. I tillegg til generell lønnsøkning, er det også mulig å få en ytterligere økning dersom man har utmerket seg på en eller annen måte.

For det fjerde regulerer loven forhold i tilknytning til arbeidskontrakter. Både norske og tanzanianske ledere og ansatte har gitt detaljerte beskrivelser av hvordan det jobbes med utforming, gjennomgang og oppfølging av kontrakter. For det første får alle ansatte kontrakt. Dette gjelder uavhengig av type ansettelsesforhold og varighet. Det opereres gjerne med følgende tre ulike typer; permanente kontrakter, spesifikk jobb kontrakter og korte kontrakter. Permanente kontrakter benyttes i de tilfeller arbeidsforholdet inngås uten

noen sluttdato. Spesifikk jobb kontrakt benyttes i de tilfeller det er en helt konkret arbeidsoppgave som må gjøres innenfor et gitt tidsrom. Dette kan for eksempel være i forbindelse med byggearbeid. Korte kontrakter kan være fra 1 til 6 måneder og gjelder eksempelvis for sesongarbeidere. Det ble poengtert at til tross for at arbeidskontrakter er lovpålagt i Tanzania, forekommer det ofte at ansatte ikke får noen kontrakt overhodet, eller at kontrakten ikke har noen praktisk betydning. For det andre gjennomgås ordlyden i arbeidskontrakten svært nøye med den som ansettes. Det skal ikke være noen tvil om at vedkommende har skjønt hva kontrakten innebærer både hva gjelder rettigheter og plikter og eventuelle konsekvenser ved brudd på avtalen. Det er hele tiden mulig for den som ansettes å stille spørsmål for å få oppklart eventuelle uklarheter i kontrakten. Videre skal kontrakten alltid utformes på et språk som den som ansettes forstår. I Tanzania kan kontraktene skrives på engelsk, swahili eller andre språk ved behov. Den grundige gjennomgangen av innholdet i arbeidskontrakten kan illustreres med følgende beskrivelse av en lokal HR-ansatt:

> Vi har noen som ikke kan lese eller skrive. For de må det leses opp helt klart hva som står i kontrakten, og så må de ha noen andre ved siden av seg for å være sikre på ikke jeg har sagt noe annet enn det som står (og det som jeg skal si). Så da er det en person som kan bekrefte at det jeg sier står i kontrakten.

Det er tydelig at dette er noe det jobbes mye med og som er svært viktig for å sikre at ansatte er innforstått med sine rettigheter og plikter. For det tredje inneholder kontraktene alltid informasjon om prøvetid. Dersom man får en permanent kontrakt, er prøvetiden 6 måneder. Prøvetiden kan imidlertid forlenges dersom man ser at vedkommende kan klare jobben, men må gjøre enkelte endringer/justeringer for å klare det. Det kan altså være mulig å få en lengre periode for å bevise at man kan klare å gjøre jobben. Det er ikke tillatt å si opp noen i prøveperioden.

For det femte regulerer loven forhold i tilknytning til pensjoner og forsikringer. Dette var lenge en utfordring forbundet med korrupsjon. Penger ble betalt for å dekke pensjon og forsikring for de ansatte, men store summer forsvant i korrupte systemer. I dag fungerer dette tilfredsstillende. Bedriftene betaler inn en gitt prosentvis sum pr ansatt pr måned til National Social Security Fund (NSSF) som skal dekke den ansattes forsikringer og pensjoner. På denne måten sparer bedriftene pensjon for de ansatte, og denne pensjonen utbetales

den dagen de slutter i jobben. En utfordring i så måte som ble nevnt av flere informanter, er at en del ansatte sier opp jobben fordi de ønsker å få utbetalt pensjonen sin. Så bruker de opp pengene og kommer tilbake senere for å be om å få jobben tilbake. I mellomtiden kan de risikere at jobben de hadde er blitt besatt av andre og de blir stående uten jobb og inntekt. Det jobbes derfor aktivt med å få ansatte til å forstå at dette er en engangssum og at det derfor er klokt å vente med denne utbetalingen til de skal slutte i arbeidslivet av aldersmessige årsaker.

For det sjette regulerer loven forhold i tilknytning til fagforeninger. Tanzania har en rekke fagforeninger og det finnes også foreninger for arbeidsgivere. Fagforeningene har som oppgave å være til støtte og faglig hjelp for sine medlemmer. De har også mulighet til å reise rundt og sjekke arbeidsforhold på arbeidsplassen. Noen ganger hersker det imidlertid forvirring rundt hvilke oppgaver og ansvarsområder de egentlig har. På spørsmål om hvordan fagforeningene fungerer, varierer svarene og flere av informantene uttrykker misnøye med måten de driver arbeidet sitt på. Det kommer tydelig frem at fagforeningene er viktige i tilfeller hvor virksomheter ikke driver i henhold til gjeldende lover og regler – noe som skjer i stor grad i Tanzania. De representerer derimot store utfordringer for de bedriftene som driver sin virksomhet i henhold til gjeldende lovverk.

Dette punktet har presentert ulike lovpålagte elementer i tilknytning til ethvert ansettelsesforhold. Gjennom intervjuer med både nordmenn og tanzanianere har de fått mulighet til å fortelle hvordan disse elementene ivaretas i deres bedrifter. Presentasjonen viser at forhold i tilknytning til arbeidstidsbestemmelser, ferier, permisjoner, lønn, arbeidskontrakter, pensjoner, forsikring og fagforeninger ivaretas i henhold til tanzaniansk lovverk.

5.6.3 Om myndighetenes system for oppfølging av arbeidsforhold.

Feltarbeidet avdekker at Tanzania har et eget system for oppfølging av ansattes arbeidsvilkår. Labour Department i Tanzania jobber med kontroll av arbeidstakeres rettigheter. Arbeidet utføres ved at inspektører fra departementet reiser rundt og gjennomfører uanmeldte rutinekontroller. De kontrollerer både tanzanianske og utenlandske virksomheter. I all hovedsak skjer arbeidet ved at de sjekker arbeidskontrakter

og ser på timelister og lønnsslipper. Videre prater de med ansatte for å sjekke at arbeidstider, pauser og ferier er i henhold til ELRA, 2004. Noen ganger snakker de med ansatte, andre ganger med ledere i personalavdeling eller administrasjon.

Dersom det viser seg at inspektørene avdekker avvik i henhold til regelverk, vil virksomheten som kontrolleres få råd og tips om hva de kan gjøre for å forbedre forholdene. Deretter får de en frist til å gjennomføre nødvendige endringer. Fristen varierer med hensyn til art og omfang av avvik. Ved fristens utløp vil det foretas en ny inspeksjon. I de tilfeller der virksomheten ikke har utbedret forholdene innen fristen, risikerer de å bli bøtelagt og i noen tilfeller kan det bli tale om anmeldelse.

Ifølge den tidligere siterte arbeidsrettsadvokaten er kjønns-diskriminering i arbeidslivet en av de virkelig store utfordringene i Tanzania. Det skjer i det stille, men det skjer ofte. Dette er et typisk eksempel på forhold som inspektørene fra Labour Office kontrollerer. Forhold i tilknytning til helse, miljø og sikkerhet er et annet området som sjekkes. Bedrifter er blant annet pålagt å ha riktig verneutstyr tilgjengelig for de ansatte. Feltarbeidet viser imidlertid at det kan være vanskelig å få ansatte til å bruke dette utstyret, fordi de opplever det som upraktisk og til tider altfor varmt.

I løpet av feltarbeidsperioden ble det gjennomført en (1) uanmeldt kontroll fra Labour Office i Tanga. Inspektørene tilbragte flere timer på området og sjekket de ovennevnte forholdene. Jeg fikk mulighet til å gjøre et kort intervju med inspektørene. På spørsmål om hvilke råd angående anstendige arbeidsforhold de vil gi til norske virksomheter i Tanzania, er svarene tydelige:

> They must first and foremost take the time it takes to get knowledge about the ELRA, 2004 and to make sure that they know what it means and what are the relevant parts for a given company. They must then implement the ELRA, 2004 into their working policies/handbooks/contracts to ensure that people are aware of their rigths. Then they must implement systems to include the different relevant parts of ensuring the rigths of the employees.

5.6.4 Om andre goder enn de som er lovpålagt

De tre første punktene i dette avsnittet er konsentrert rundt funn som handler om hvilke lovpålagte tiltak virksomhetene ivaretar overfor sine lokalt ansatte. Dette fjerde og siste punktet presenterer en rekke andre tiltak som gjennomføres for å ivareta de ansatte.

Følgende sitat fra en av informantene illustrerer hva dette kan innebære:

> I stedet for skyhøye lønninger, kan vi heller kjøre på med noen goder, ikke sant? En bonus i ny og ned. En hurra-meg-rundt geitefest med mat og tjo og hei, og en tur; kanskje en safari, eller et eller annet sånn. Altså: å gi opplevelser og gode erfaringer, å toppe lønna med det, da skaper du lojalitet, du skaper et godt miljø, du skaper arbeids-iver, ja, en lang liste over positive ting.

Etter å ha snakket med en rekke ressurspersoner både i Norge og i Tanzania, er det tydelig at dette er noe som prioriteres. De norske, som jeg har snakket med i forbindelse med feltarbeidet, er tydelige på at det finnes mange kreative og nyttige grep som kan tas uten at det nødvendigvis trenger å være spesielt kostbart. Samtidig er tiltakene med på å bygge opp lojalitet og tillit til medarbeiderne. Under presenteres en rekke praktiske tiltak som gjennomføres ved de nevnte norske virksomhetene i Tanzania. Noen av tiltakene er konkrete aktiviteter eller tilretteleggelse, mens andre handler om måter å behandle ansatte på og hva man ellers kan gjøre for å øke trivselen på arbeidsplassen. Sistnevnte vil bli nærmere utdypet i punkt 5.7 under om verdibasert ledelse og positiv psykologi.

Den første fasen av en ansettelsesprosess består av utvelgelse av kandidater. Begge de norske virksomhetene i dette feltarbeidet er tydelige på at de har som mål å ansette folk med ulike kvaliteter og ulik bakgrunn. Ved TICC prioriteres ansettelser av unge mennesker:

> Vi, TICC, vil ansette de som er foreldreløse, vi, vi vil ansette de ungdommene som har droppa ut og vi vil ansette de første arbeidsplassene, altså de unge som aldri får seg jobb. Og ved å gjøre det, må ting gå litt saktere hos oss. Det er ikke profitt å hente fra dag 1, men vi er ikke interessert i å gjøre dette for pengenes skyld. Vi vil gjerne være med å skape en endring, forandring og muligheter for folk, det er det vi vil.

For å ivareta arbeidstakeres og arbeidsgiveres behov for å snakke sammen om tilværelsen på jobb, benyttes både medarbeidersamtaler, gruppesamtaler og personalmøter. På møtene

åpnes det opp for å kunne diskutere problemer, utfordringer og forbedringer siden sist. I disse møtene får de ansatte komme med forslag til forbedringer i sin avdeling. I tillegg holdes det seminar og workshops der ulike aktuelle temaer blir belyst på forskjellige måter. Endelig arrangeres det også ulike teambuilding-aktiviteter, kåring av «Worker of the Year» og sammenkomster for alle ansatte med familier. En av de lokalt ansatte ved TICC beskrev dette på følgende måte:

> Vi har et stort fellesmøte for alle avdelinger 2 ganger i året og da stenger vi TICC. Når vi stenger for sommeren, har vi et slikt stort møte. Da har vi først en dag med møte for alle ansatte og dagen derpå har vi familiedag. Det er party og det er så kjekt!!! Da er det mat, drinker, underholdning, dansing, leker osv.

Tilsvarende arrangeres også ved Bomani Beach Bungalows. Lokalt ansatte ved begge virksomhetene er tydelige på at slike tiltak, som de som er nevnt over, er med på å styrke de ansatte og ledelsen som team og de opplever at de blir anerkjent for jobben de gjør.

Andre eksempler på ikke-lovpålagte tiltak som gjøres er stabsbuss. De ansatte får gratis transport til og fra jobb. Videre har de mulighet til å overnatte på anlegget dersom de jobber kveldsskift og skal jobbe morgenskift dagen derpå. I tillegg får de gratis helsesjekk et par ganger i året. Endelig nevnes også at det blir gjort visse religiøse tilpasninger. Det er tilrettelagt for bønnesteder for muslimske ansatte.

Dette er noen av de konkrete praktiske tiltakene som gjøres. I tillegg jobbes det mye med å øke trivselen på arbeidsplassen gjennom måten den enkelte ansatte behandles på både som menneske og som arbeidstaker. Nordmennene som står bak de to hovedvirksomhetene som er gjenstand for feltarbeidet, gir inntrykk av å være opptatt av å gi sine ansatte en trygg arbeidsplass. Det er høyt fokus på den ansattes medbestemmelsesrett, på solid opplæring og på like-behandling så langt det lar seg gjøre. Videre opererer begge virksomhetene med et opprykksystem som gjør det mulig for ansatte å avansere til andre stillinger internt i bedriften. Noe av det som stadig gjentas av de lokalt ansatte, er de norske ledernes evne til og ønske om å anerkjenne den jobben de ansatte gjør blant annet ved å fokusere på den ansattes styrker i stedet for svakheter. Videre jobber nordmenn gjerne sammen med de lokalt ansatte i stedet for kun å sitte inne på kontoret sitt. På spørsmål om hva som utgjør

den største forskjellen på norsk og tanzaniansk sjef, uttrykker en lokalt ansatt som har jobbet for norsk sjef i en årrekke at:

> Hovedforskjellen er at en norsk sjef bryr seg. En tanzaniansk sjef bryr seg kun om at du gjør jobben din og at du har fått lønna di. Det er alt. Men med nordmenn kan du sitte ned og diskutere, man kan diskutere lønn. Med lokale sjefer kan man aldri diskutere noen ting. Her derimot, får man følelsen av å jobbe i et firma som tar vare på deg og er med i ulike faser av livet.

Flere av de lokalt ansatte er tydelige på at nordmenn skaper god atmosfære, de bryr seg og de ser hver enkelt ansatt. De påpeker at de selv har alle rettigheter de har krav på, men at det ikke nødvendigvis er slik i andre tanzanianske eller utenlandske virksomheter i landet. En lokal ansatt sa det på denne måten:

> Vi har alt vi skal ha her! Men, når det er sagt, så tror jeg helt sikkert at det er forskjeller fra land til land. For eksempel har indere og arabere en helt annen måte å behandle sine ansatte på. Jeg har sett dette. Der hvor jeg kommer fra er det mange arabere som driver business, og jeg har venner som har jobbet for dem som sier at det er helt fryktelig. Man føler seg alltid underlegen og at man ikke har noe å bidra med. Sånn er det definitivt ikke her.

Følgende sitat oppsummerer mye av det som er presentert i dette avsnittet om hva som er viktig å vektlegge ved ansettelser og oppfølging av lokalt ansatte:

> Når det gjelder ansettelser så vil jeg si at det er nødvendig og viktig å ha en god plan på hvem og når og så en god plan på oppfølging av de man har ansatt med introduksjon om bedriften og hva slags verdigrunnlag som finnes. Bruk kompetansen deres og erfaringen deres til å nå bedriftens mål. Få med den kulturelle biten inn sånn at den blir akseptert som en viktig bit av kompetansen og la dem være sammen om utformingen, la dem være delaktige.

Dette punktet har presentert ulike lovpålagte og ikke-lovpålagte funn i tilknytning til ivaretakelse av lokalt ansatte. Det neste og siste punktet i dette kapittelet vil gi en kortfattet presentasjon av hvordan verktøy som verdibasert ledelse og positiv psykologi kan være med på å ivareta den enkelte ansatte på arbeidsplassen.

5.7 Om verdibasert ledelse og positiv psykologi

Som vist over i dette kapittelet er det en rekke ulike faktorer som spiller inn i forbindelse med næringslivets samfunnsansvar og ivaretakelse av ansattes arbeidsforhold. Et siste tema i så måte vil bli kort presentert i dette avsnittet. Det er allerede nevnt flere steder over hvor viktig ansattes medbestemmelsesrett og deltakelse viser seg å være for de norske virksomhetene i dette feltarbeidet. Verdibasert ledelse, eller styrkebasert ledelse, innebærer blant annet å fremme selvtillit og mestring hos de ansatte og samarbeid på tvers av fagområder. Det handler om å finne ut hva det er som fungerer og hvilke styrker folk har. Man etterstreber å lete etter det den enkelte ansatte er god på, hva vedkommende liker å holde på med og hva som får frem det beste i mennesket. Filosofien er at vi lærer vel så mye av det vi har gjort før og fått til, og så kan vi gjøre mer av det i stedet for å drive å lete etter feil.

En av de som virkelig har jobbet mye med dette, er en av de som droppet ut av skolen, men som ble ivaretatt av organisasjonen HAMA. Han har siden jobbet seg oppover i systemet ved TICC og innehar i dag en ledende stilling i administrasjonen. I sin bok «Youth experience and positive learning» poengterer han hvor viktig fokuset på positiv psykologi har vært for han som ung ansatt og for mange andre som har fått muligheten til å bygge seg opp en karriere ved TICC /HAMA. Han sier blant annet at:

> It is time now we have to pay more attention to identify and build upon existing youth strengths and potential, rather than focusing and seeking limitations and course. We need to encourage them to use a strengths perspective to look at themselves and help them understand that they are the best resources for promoting development. (Kilua, 2015, s. 10)

Kjernetanken bak arbeidet ved og videreutviklingen av TICC og HAMA er forankret i positiv psykologi og Appreciative Inquiry (AI). Gjennom AI-metoden søker man å finne frem til det som fungerer best for et enkeltmenneske og for en organisasjon og så lære av dette for å skape nye suksesser i fremtiden. Ifølge hjemmesidene til fagmiljøet LENT er AI «…en tilnærming til organisasjonsutviklingsarbeid der man leter etter og tar utgangspunkt i det som fungerer aller best, lærer av dette og søker å skape en ønsket fremtid gjennom å utvikle teori og ta i bruk menneskers og organisasjoners styrker…» (Lent, u.å.). Målet med metoden

blir derfor å finne frem til det som er positivt, anerkjenne de sidene ved et enkeltmenneske og en organisasjon som fungerer godt for så å få til en verdiøkning. Det er nettopp denne metoden som benyttes ved TICC og HAMA, både overfor ansatte, overfor studentene som oppholder seg der og overfor de mange menneskene som berøres av arbeidet som blir gjort i lokalsamfunnet.

6 Diskusjon av funn

Problemstillingen som analyseres i denne masteroppgaven retter seg inn mot norske bedrifters samfunnsansvar ved næringsvirksomhet i afrikanske land. Det er videre den delen av samfunnsansvar som handler om arbeidsforhold som vies størst oppmerksomhet.

I det foregående kapittelet ble funn, gjort ved observasjoner og intervjuer, systematisk presentert. Materialet som er samlet inn er stort. Alle de syv temaene som ble avdekket i løpet av feltarbeidet er tatt med i funnpresentasjonen, men noen av temaene er tillagt større vekt enn andre. Årsaken til dette er at enkelte av temaene har en direkte relevans for problemstillingen, mens andre inneholder en mer perifer dog likevel forklarende og viktig rolle totalt sett.

Hovedmålet med analysen er å vise hvilke verktøy norske bedrifter har tilgang til i utforming, implementering og oppfølging av anstendige arbeidsforhold for sine lokalt ansatte. Videre forsøker også analysen å gi en innføring i hvilke omkringliggende faktorer som influerer på arbeidet med anstendige arbeidsforhold samt drøfte ulike utfordringer som kan oppstå.

Feltarbeidet, som er utgangspunktet for denne oppgaven, viser blant annet at det eksisterer klare sammenhenger mellom en virksomhets evne til å samarbeide med lokalmiljøet og muligheten til å skape og gjennomføre arbeidsforhold som er anstendige. Det er imidlertid viktig å være klar over at bedriftene som er gjenstand for feltarbeidet i denne masteroppgaven tilhører segmentet små- og mellomstore bedrifter. Det ligger utenfor denne oppgavens rekkevidde å analysere hvorvidt større bedrifter jobber på tilsvarende måte med implementering og oppfølging av anstendige arbeidsforhold.

6.1 Analyse av syv tema

I den videre analysen vil funnene fra feltarbeidet drøftes. For oversiktens skyld vil samtlige funn analyseres, selv om omfanget varierer. Den første delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.1 om den politiske situasjonen i Tanzania. Den andre delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.2 om CSR og bærekraftig næringsutvikling i Afrika generelt og i Tanzania spesielt. Den tredje delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.3 om to ideelle organisasjoner som ble en del av feltarbeidet. Den fjerde delen vil diskutere funn i

tilknytning til punkt 5.4 om ulike typer utfordringer. Den femte delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.5 om lokal forankring og verdiskapning. Den sjette delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.6 om ansettelser og arbeidsforhold. Den syvende og siste delen vil diskutere funn i tilknytning til punkt 5.7 om verdibasert ledelse og positiv psykologi.

6.1.1 Analyse av funn i tilknytning til den politiske situasjonen i Tanzania.

En av de mest vidtgående og omfattende utfordringer i mange afrikanske land, er problemer i tilknytning til ulike former for korrupsjon. Problemet er mangesidig og finnes i en rekke ulike former. I punkt 5.1 kommer det frem at korrupsjon har vært et stort problem i Tanzania i mange år. Ifølge informanter var landet gjennomkorrupt i tiden før nåværende statsleder, president Magufuli, tiltrådte makten i 2015. Som punkt 5.1 viser skjedde det raske endringer etter at Magufuli overtok, og i løpet av kort tid hadde han oppnådd synlige endringer som folk applauderte. Også for de norske bedriftslederne betydde dette praktiske endringer; endringer som blant annet innebar større forutsigbarhet med hensyn til hvilke lover og regler man faktisk hadde å forholde seg til. Tidligere var dette langt mer vilkårlig. I Blowfield og Murrays modell, som presentert i punkt 3.3 over, settes næringsliv opp som mulig årsak til, løsning på eller offer for fattigdom. En av de faktorene som nevnes under næringsliv som offer for fattigdom, er utfordringer i tilknytning til korrupsjon. Det er krevende å drive næringsvirksomhet i land som er uforutsigbare og som på mange måter styres av korrupsjon og korrupte ledere og ansatte. Man manøvrerer i et usikkert terreng der man ikke vet når eller hvorfor man eventuelt trår feil. I punkt 5.4, om ulike typer utfordringer, illustreres dette videre med to eksempler fra henholdsvis teknisk korrupsjon og korrupsjon i forbindelse med større arrangement og konferanser. Feltarbeidet avdekker at både byggeprosesser og planlegging og gjennomføring av større arrangement kan treneres og, i verste fall, avbrytes som følge av korrupsjon. Ettersom begge de norske bedriftene i dette feltarbeidet har null-toleranse for korrupsjon, kan slike utfordringer by på store problemer for næringsdriften. Ingen av disse bedriftene aksepterer å betale seg ulovlig ut av en gitt situasjon, og på den måten bli en del av et korrupt system selv. Som nevnt innledningsvis i kapittel 3, forventer norske myndigheter at norske bedrifter i utviklingsland opptrer særlig ansvarlig i land med mangelfullt lovverk, svakt styresett, utstrakt fattigdom og korrupsjon. Det er nettopp disse forventningene bedriftene søker å imøtekomme gjennom å innta en konsekvent holdning til

null-toleranse for korrupsjon. Det er likevel innlysende at dette standpunktet kan få konsekvenser for driften i form av tapte inntekter. I sin ytterste konsekvens innebar dette for eksempel at den ene bedriften endret innholdet i næringsvirksomheten sin fra å ha fokus på konferanser til å satse på kompetansesenter. På den måten unngikk de å til stadighet måtte ta stilling til spørsmål om flere fakturaer som nevnt i punkt 5.4.

Til tross for at Magufuli har klart å gjennomføre forbedringer med hensyn til korrupsjonsreduksjon innenfor en del viktige områder, har arbeidsmetodene hans etter hvert blitt mer og mer brutale. Det politiske klimaet har blitt tøffere og både pressefriheten og ytringsfriheten i landet er satt under sterkt press de siste årene. I tillegg har landet en restriktiv holdning overfor LHBT-personer.

Dette er noen av de politiske forholdene det er viktig å være klar over dersom man ønsker å drive næringsvirksomhet i Tanzania. De danner et bakteppe for den økonomiske og politiske situasjonen i landet. Som norsk næringslivsleder og som norsk ansatt i norske bedrifter i Tanzania er det viktig å kjenne til disse forholdene som langt på vei er svært forskjellige fra de vi er kjent med i Norge. I punkt 3.7.2 foran presenteres en artikkel av Milton J. Bennett der han spør om hvordan mennesker kan forstå hverandre når de ikke deler en felles kulturell erfaring. Dette er et interessant og viktig spørsmål for alle som skal samarbeide og kommunisere med mennesker fra andre kulturer, og jeg kommer tilbake til denne artikkelen flere ganger gjennom dette kapittelet. Bennett skiller mellom begrepene interkulturell kunnskap og interkulturell kompetanse. Han hevder at for å oppnå en komplett kulturell forståelse, og med andre ord interkulturell kompetanse, trenger man å kjenne til både den objektive og den subjektive kulturen i et land. Disse begrepene er alle forklart foran i punkt 3.7.2. Objektiv kultur kjennetegnes blant annet ved et lands kunst, arkitektur, musikk og politiske systemer. Nettopp derfor er funn i tilknytning til den politiske situasjonen i Tanzania, også en viktig del av den totale analysen i denne oppgaven. Dersom man ikke har kunnskap om den politiske situasjonen i landet, er det vanskelig å drive langsiktig, bærekraftig næringsvirksomhet. For ordnes skyld skal det nevnes at denne oppgaven ikke tar mål av seg til å fremlegge og analysere en komplett oversikt over samtlige politiske faktorer som influerer på næringsvirksomhet. Den ser kun på de forholdene som har kommet frem gjennom feltarbeidet.

6.1.2 Analyse av funn i tilknytning til CSR og bærekraftig utvikling i Afrika generelt og Tanzania spesielt.

Flere steder i denne oppgaven blir det satt fokus på at samfunnsansvar ofte utarter seg på andre måter i utviklingsland enn i vestlige land. Mange av de samfunnsgodene som vi i vesten tar for gitt, er ikke uten videre allment tilgjengelige i andre deler av verden. I Melding til Stortinget nr. 10 (2008-2009), *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi,* heter det at:

> Norske bedrifter er i større grad enn tidligere engasjert i land hvor menneskerettigheter står svakt eller utfordres, hvor arbeidsforholdene er kritikkverdige eller hvor barn benyttes som arbeidskraft. De er også engasjert i områder hvor det tas lite hensyn til produksjonens betydning for miljøet. Lovgivningen og håndhevingen av denne vil variere mellom land. Omfanget av korrupsjon vil også variere. Bedrifter møter i økende grad spørsmål om hva som er akseptabel forretningspraksis og om bedriftens ansvar går lenger enn bare å følge loven i landet de er engasjert i. (Utenriksdepartementet, 2009, s. 6)

Med dette som utgangspunkt forventer norske myndigheter at norske bedrifter med næringsvirksomhet i utviklingsland er seg sitt ansvar bevisst og opptrer aktsomt i tråd med lover og regler. Meld. St. nr.10 presiserer dette ved å si at «…bedriftene bør bidra til en positiv samfunnsutvikling gjennom verdiskapning, anstendig praksis i egen virksomhet og ved å ta hensyn til lokalsamfunnet og andre interessenter…». (Utenriksdepartementet, 2009, s. 7). Som presentert flere steder i kapittel 5 over, ser dette ut til å være en felles oppfatning både hos de informantene som har uttalt seg om hva de legger i begrepet samfunnsansvar og i det som er presentert i punkt 5.2 over. Funnpresentasjonen gir videre inntrykk av at informantene er bevisst på at deres virksomhet får innvirkning på lokalmiljøet der de opererer, ikke bare økonomisk, men også i langt videre forstand. Det er ikke bare tale om hva de gjør, men også hvordan.

Videre avdekker funnene at særlig to faktorer er sentrale for informantene med hensyn til samfunnsansvar. Det er lokal forankring og langsiktig perspektiv på virksomheten. Dette vil også bli nærmere drøftet i punkt 6.1.5 under. En av de norske informantene uttrykker dette så sterkt at vedkommende mener at det vil være direkte motsatt av samfunnsansvar å sette i

gang næringsutvikling i et lokalmiljø uten å fullføre det. Det påpekes at næringsdrift får konsekvenser for lokalmiljøet rundt bedriften og at folks livsgrunnlag påvirkes dersom man legger ned påbegynt drift. Nettopp derfor bør det alltid etterstrebes å tenke langsiktig og planlegge strategisk. Dette synet deler også den tanzanianske arbeidsrettsadvokaten og den tanzanianske HR-ansatte som har uttalt seg om hva de forbinder med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Det hevdes til og med at det vil være direkte bortkastet for utenlandske bedrifter å ikke tenke lokal forankring med en ytterligere presisering av konsekvenser en bedrift får for nærmiljøet både på kort og lang sikt. Det finnes flere teoretiske modeller som underbygger dette. Som nevnt i punkt 3.1, skiller man gjerne mellom bedrifter som «development tools» og «developement agents». I henhold til funnene som er nevnt i inneværende punkt, tyder det på at de aktuelle bedriftene tilhører kategorien «development agents»; altså bedrifter som strekker seg langt i sitt samfunnsansvar. De ønsker å bidra med mer enn kun oppfyllelse av krav og ønsker fra aksjonærene, jobbskaping og skattemidler til fellesskapet. De ser verdien av å tenke lenger og ønsker oppriktig å skape verdier for flere interessenter enn kun aksjonærene. Det samme fokuset på langsiktighet, miljø og sosiale forhold finner vi også igjen i Elkingtons modell for den såkalte tredelte bunnlinje. Modellen retter fokus mot «profit, planet, people». Elkington mener at det ikke er tilstrekkelig for bedrifter å bare tenke økonomisk fortjeneste. Han hevder at alt det en bedrift foretar seg skal kunne være til fordel både for bedriften selv, og for forbrukere og miljøet. Som modellen i punkt 3.4 viser, blir økonomisk vekst, miljøansvar og sosiale forhold tillagt like stor vekt. I funnene fra punkt 5.2 heter det blant annet at det som den norske bedriften ser som bærekraftig for seg, er bærekraftig for regionen. Dette betyr at næringsdriften til den norske bedriften ikke vil kunne kalles bærekraftig dersom den ikke er bærekraftig for den regionen de driver virksomhet i. Gjennom lokal jobbskaping ønsker de å bygge opp lokalmiljøet og bruke ressurser fra nærområdet rundt. Som vist i punkt 2.5 sammenfaller dette synet med blant annet uttalelsen som tidligere administrerende direktør i Norfund, Kjell Roland, uttalte i et intervju med Dagens Næringsliv. Roland var her tydelig på at «lokale ansatte er nødvendig for å kjenne kulturen og å kjenne til forretningspartnere. Utlendinger som flyr inn og flyr ut holder ikke» (Grande, 2018). Det kommer tydelig frem en oppfatning om at jobbskaping er en viktig vei å gå for å hjelpe Afrika ut av fattigdom. I henhold til Archie B. Carroll er en bedrifts økonomiske bidrag i form av investeringer, jobbskaping og skattepenger særlig viktig i utviklingsland der

arbeidsledigheten er høy og fattigdommen stor. Betydningen av å skape lokale arbeidsplasser i Afrika blir videre poengtert av blant andre leder i NABA, Eivind Fjeldstad, som uttrykker hvor viktig dette blir i årene som kommer grunnet den forventede befolkningsøkningen på det afrikanske kontinent.

En annen faktor som også blir tillagt betydelig vekt under punkt 5.2 er kunnskap om og ivaretakelse av vertslandets gjeldende lover og regler. Denne oppfatningen kom klart frem hos alle de spurte; både nordmenn og tanzanianere. Det er liten tvil om at både Meldinger til Stortinget og andre anbefalinger og veiledninger som er presentert i denne oppgaven er tydelige i sin oppfordring til bedrifter om å gjøre seg kjent med og implementere lover og regler i det landet det opereres i. Det samme formidles gjennom Den norske ambassaden i Dar-es-Salaam sine hjemmesider under «Næringslivets samfunnsansvar – Tanzania». Her listes det opp en rekke anbefalinger og forpliktelser som norske bedrifter har i forbindelse med næringsvirksomhet i landet.

Som presentert i punkt 3.2 foran, oppstilte Carroll en pyramide for bedrifters samfunnsansvar. Han mente at en bedrifts samfunnsansvar strekker seg lenger enn kun å tjene mest mulig penger, selv om det økonomiske ansvaret, i form av lønnsom drift, er det viktigste. I tillegg hevder Carroll at bedrifter har et juridisk, et etisk og et filantropisk ansvar. Det juridiske ansvaret innebærer, i Carrolls pyramide, en plikt til å følge lover og regler. Som vist over i dette punktet tyder funnene fra feltarbeidet på et ønske om å tenke større enn kun økonomisk profitt. Fokus på jobbskaping er stort. I neste omgang synes informantene å være opptatt av å tenke juridisk ansvar i form av respekt for og implementering av lokalt lovverk. Så langt ser dette altså ut til å korrespondere med de to første nivåene i Carrolls pyramide for samfunnsansvar. Det skal riktignok sies at Carrolls pyramide ikke eksplisitt nevner lokal forankring som en del av det økonomiske ansvaret. Likevel er han opptatt av at økonomisk ansvar innebærer jobbskaping og dette er også sentralt hos informantene i feltarbeidet. I punkt 3.2 introduseres det videre en alternativ prioritering av de ulike ansvarsområdene i Carrolls pyramide. Visser hevder at den prioriterte rekkefølgen av Carrolls ansvarsområder ikke nødvendigvis passer inn i en afrikansk kontekst. Ifølge Visser er Carrolls pyramide tilpasset en vestlig kontekst, mens Visser tar utgangspunkt i hvordan afrikanere selv oppfatter samfunnsansvar og hva dette innebærer eller bør innebære. Så langt i denne analysen tyder funnene fra feltarbeidet på at prioriteringen av

ansvarsområdene stemmer overens med Carrolls prioritering og ikke med Vissers. Informantene som har uttalt seg generelt om hva de forstår med begrepet samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, er i all hovedsak nordmenn eller tanzanianske ansatte som har erfaring fra å jobbe med utlendinger. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor deres synspunkt stemmer overens med Carrolls prioritering i stedet for med Vissers. Modellen til Carroll vil bli anvendt flere steder i dette kapittelet.

6.1.3 Analyse av funn i tilknytning til ideelle organisasjoner

Som nevnt i punkt 5.5 over er lokal forankring og lokalt engasjement noe som går igjen flere steder i denne oppgaven. Begge de to bedriftene som utgjør hoved-bakgrunnen for feltarbeidet, er tydelige på sitt engasjement for nærmiljøet der de er etablert. Engasjementet har vært til stede helt fra begynnelsen av. Begge bedriftene er plassert på landsbygda og de sosiale behovene er store både med hensyn til helse og utdanning. Bedriftslederne er tydelige på at den beste måten å hjelpe en landsby på er å satse på skole og helsetilbud. I det ene tilfellet startet bedriftslederen tidlig arbeidet med å støtte den lokale skolen, og i det andre tilfellet ble det organisert ulike sosiale program med hovedfokus på helse og skole. Det sosiale engasjementet ble etter hvert formalisert gjennom etablering av ideelle organisasjoner i begge tilfellene. Ifølge bedriftslederne var det ikke en gang aktuelt å unnlate og engasjere seg i lokalsamfunnet. For dem var dette en selvfølge. Dette synet stemmer godt overens med uttalelsen fra teamleder for samfunnsansvar i NHO, Erik Lundeby, som uttalte at en bedrift skal ta ansvar for måten de driver sin virksomhet på blant annet ved å benytte muligheter som finnes til å gjøre en forskjell for samfunnet (Lundeby, 2013). Som nevnt i starten av kapittel 3, hevder Visser at det finnes mange eksempler på at næringsliv i Afrika bidrar med kapital, arbeidsplasser, kompetanse-utveksling, infrastruktur og ulike sosiale program i lokalmiljøet. Dette engasjementet gjenspeiles videre i den allerede nevnte modellen til Blowfield og Murray (se punkt 3.3 over) der næringsliv beskrives som årsak, løsning eller offer for fattigdom. Under punkt 3.3.2 beskrives næringslivet som løsning på problemet fattigdom. Et av elementene som illustrerer hvordan næringslivet kan bidra med løsninger, er gjennom å tilby goder og tjenester for lokalmiljøet. Modellen i punkt 3.3.2 peker på ideen om sosialt entreprenørskap der man anvender forretningsmodeller for å løse sosioøkonomiske utfordringer. Gjennom

hybride, ukonvensjonelle modeller, kan man jobbe på tvers av fagfelt og skape nye måter å løse ting på. Funnene viser at det er nettopp denne organisasjonsmodellen som er anvendt i ett av tilfellene i feltarbeidet. Virksomheten var nødt til å skille ut de sosiale programmene fra sin kommersielle drift ettersom denne måten å drive næring på var vanskelig for myndighetene å forstå. Ved å jobbe sammen med den ideelle organisasjonen har bedriften mulighet til å komme tett på nærmiljøet og få inngående kjennskap til hvilke behov som finnes.

Foruten sosialt entreprenørskap og engasjement for skole og helsetilbud, er det viktig å ta med at de ideelle organisasjonene i tillegg retter søkelyset mot å styrke kvinner og unge mennesker i arbeidslivet i landsbyene der de opererer. Dette er i tråd med blant annet «Agenda 63» som har som mål å satse på utvikling av menneskers potensiale, særlig kvinner og ungdommer, som viktige faktorer i arbeidet med å bli et fremgangsrikt og fredelig kontinent (African Union Commission, 2015). Som nevnt i punkt 2.5, ble også satsingen på kvinner i arbeidslivet i Afrika tydelig formidlet av statssekretær Tone Skogen i forbindelse med konferansen «Sammen om en million jobber i Afrika».

At ungdommer trenger aktører som hjelper dem med å bli utrustet til å møte arbeidslivet, er det liten tvil om. Det går igjen flere steder i denne oppgaven. Funnene fra punkt 5.3 viser at den ene ideelle organisasjonen søker å gjøre noe konkret med dette ved å opprette et eget program som er rettet mot ungdommer som har droppet ut av skolen. I tillegg til at antallet ungdommer i arbeidsfør alder vil øke betraktelig i årene som kommer, viser også tall fra ILOs rapport Work Employment and Social Outlook – Trends 2019, at unge mennesker er mest utsatt for å havne i uformelle jobber med lav lønn og uten sosial sikkerhet (ILO, WESO, 2019, s. 20, 28). Ikke desto mindre vil behovet for å utruste ungdommer med utdanning, yrkesopplæring og jobber i formell sektor være betydelig i årene som ligger foran. Som nevnt i slutten av kapittel 2, ønsker Norge å bidra med yrkesopplæring og kompetanseheving for lokale arbeidere.

6.1.4 Analyse av funn i tilknytning til ulike typer utfordringer

Det er ikke til å komme utenom at forskjellige former for utfordringer vil oppstå i forbindelse med næringsutvikling i utviklingsland. I punkt 6.1.1 over ble utfordringer knyttet til

korrupsjon analysert opp mot Blowfields og Murrays modell som viser til næringsliv som offer for et lands fattigdom. I dette avsnittet vil kulturelle, kommunikative og etiske utfordringer i forhold til og i samarbeid med lokalt ansatte medarbeidere bli analysert. Funnpresentasjonen viser at mange av utfordringene som oppstår handler om uredelighet, svinn, tyveri, løgn og lav arbeidsmoral. Presentasjonen viser samtidig at dette er utfordringer som oppleves av norske ledere og noen få tanzanianske ledere og mellomledere overfor lokalt ansatte medarbeidere. Ved å studere funnene i punkt 5.4 nøye, ser man at mange av eksemplene som trekkes frem kan tyde på en ulik måte å oppfatte en gitt situasjon på. Dersom man for eksempel ser på det som blir nevnt om tyveri og svinn, forklares dette ved å vise til den tradisjonen eller oppveksten som har vært vanlig for mange tanzanianere. Et av sitatene som ble nevnt over fortalte det på denne måten:

> I min barndom så var det sånn, at hvis jeg kunne stjele noe eller finne noe å ta med hjem, så ble jeg dagens helt! Dagens helt blir du, hvis du kommer hjem med noe. Det spørres ikke hvordan du har fått tak i det du har funnet.

Slik har mange tanzanianere lært at de bidrar til fellesskapet. Et annet illustrerende eksempel, som er presentert under punkt 5.4, handler om en tilsynelatende mangel på forståelse for konseptet vedlikehold. Dette forklares med at man i mange afrikanske land kun tenker på dagen i dag. Morgendagen finnes ikke ennå og derfor har man heller ikke behov for å tenke at det er nødvendig å vedlikeholde maskiner og annet utstyr.

Et tredje eksempel som kommer frem under punkt 5.4, er utfordringer i forhold til tillitsbrudd. Som norsk er man mer vant med å kunne vise sine ansatte tillitt. Ifølge funnene, må man derimot tilpasse dette til den afrikanske arbeidskonteksten og gjøre ting på en annen måte enn det som er vanlig i Norge. Som norsk leder kan dette oppleves vanskelig, fordi man blir nødt til å endre arbeidsmåter som man i utgangspunktet ser på som bedre egnet til å få frem det beste i sine medarbeidere. Endelig påpekes det også flere ganger at utfordringer i tilknytning til lav arbeidsmoral blant lokalt ansatte er et stort problem.

Det finnes flere interkulturelle kommunikasjons- og kompetanseteorier som kan gi forklaring på hvorfor denne type utfordringer kan oppstå.

Et viktig utgangspunkt i så måte er å være bevisst på at Norge regnes som et av verdens rikeste land mens Tanzania er blant verdens fattigste. Allerede dette setter skiller mellom de

to landene både økonomisk, sosialt og politisk. Det er med andre ord store og viktige forskjeller, og disse manifesterer seg både i hvordan man tenker, hvordan man oppfører seg og hvordan man kommuniserer. Språket vårt og kommunikasjonsformene våre er påvirket av det miljøet vi har vokst opp i. Vi relaterer verden til det vi er kjent med og til de tradisjonene som har vært en del av vår oppvekst. Som presentert i punkt 3.7, fortolker vi verden rundt oss og prøver å finne ut hvordan ting henger sammen. Vi bruker vår forforståelse til å skjønne ting som skjer oss i dag. I teorien kalles dette hermeneutikk. Det er nettopp denne prosessen som skjer når en tanzaniansk ansatt skal forsøke å håndtere en jobbsituasjon som gir vedkommende tilgang til både penger og produkter. Tradisjonelt sett og med den oppveksten som mange har hatt, skulle det vært helt legitimt å ta med seg hjem både penger og ting. I møte med en annen kultur derimot, i dette tilfellet med en norsk kultur, blir dette feil og sett på som uetisk og uredelig. Ifølge den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer kan man ikke erkjenne noe som sant med mindre det kan relateres til sannhet i den tradisjonen man kjenner og er en del av. For at denne forståelsen skal få et annet innhold, må den tidligere forståelsen avkodes og man må lære hvorfor man eventuelt skal tenke annerledes. På samme måte gjelder dette andre veien; for nordmenn i møte med tanzanianere. Nordmenn må være klar over at det som oppfattes som uetisk og uredelig for oss, sannsynligvis har en forklaring. Som nevnt i artikkelen til Milton J. Bennett i punkt 3.7.2 finnes det ingen såkalt «universal etisk oppførsel» som gjelder for alle alltid, og etiske handlinger må alltid vurderes ut fra den kulturelle konteksten de er en del av. Mennesker utvikler etisk tenkning og oppførsel parallelt med at man lærer mer om den verdenen man lever i. Under punkt 5.4 blir også læring nevnt som en viktig faktor for en felles forståelse på tross av kulturelle ulikheter. Ting må læres. Det er ikke tilstrekkelig å tro at andre mennesker forstår hva vi mener med det vi sier eller uttrykker på andre måter. Vi må lære oss å kommunisere tydelig, og vi må bruke tid på å forstå og tilegne oss kulturelle koder som er basis for en felles kommunikasjonsforståelse.

I punkt 3.7.2 introduseres Milton J. Bennett og hans artikkel «Intercultural communication: A current perspective» der han stiller spørsmål ved hvordan mennesker kan forstå hverandre når de ikke deler en felles kulturell erfaring. Miltons spørsmål er sentralt i møtet med de kulturelle utfordringene som er nevnt over. Han benytter blant annet begrepene «etnosentrisk» og «etnorelativ» for å illustrere ulike stadier for å oppnå kulturell tilpasning.

Han forklarer dette med at man går gjennom ulike faser. Prosessen starter med at man ikke klarer å forholde seg til andre kulturer i det hele tatt («etnosentrisk»), og ender opp med en tilstand der man integrerer både egen og andres kultur på en slik måte at man evner å se ting fra mange sider («etnorelativ»). Ikke alle går gjennom samtlige av disse fasene, men mange starter på fase nummer to som kalles «defense». På dette stadiet ser man sin egen kultur som den beste og som den eneste riktige. Her skiller man gjerne mellom «de» og «oss», der «de» blir sett ned på og undervurdert. I funnene som analyseres her, kan nordmenn plasseres i denne fasen i begynnelsen av næringsdriften. Da var det vanskelig for de norske lederne å forstå en del av sine ansatte, og mye av det de lokale sa og gjorde ble oppfattet som uredelig og ulogisk. Etter hvert som tiden gikk, og de norske lederne lærte mer om den kulturelle konteksten, endret ting seg. De gikk videre til fase fem, «adaptation», der de ble mer komfortable med å gjøre ting på andre måter og tilpasse både kommunikasjonsform og væremåte til den lokale kulturen, men dog uten å gå på akkord med egne verdier.

I begynnelsen av punkt 5.4 uttales det at kunnskap om potensielle utfordringer viser seg å være en sentral del av arbeidet med utforming av samfunnsansvar og anstendige arbeidsforhold i Tanzania. Analysen her, under punkt 6.1.4, viser videre hvorfor denne kunnskapen er viktig i møte med andre kulturer der referanserammer, tradisjon og oppvekst påvirker hvordan man forstår ting som blir sagt og gjort.

Det samme kan også være med på å forklare utfordringene i tilknytning til lav arbeidsmoral. Under punkt 5.4 blir dette gjentatte ganger nevnt som utfordrende. De mulige fem forklaringene på lav arbeidsmoral som skisseres, handler alle om forhold som har med lokale, kulturelle tradisjoner og erfaringer å gjøre. For norske næringsdrivende er dette viktig kunnskap å ta med seg i møte med lokalt ansatte.

Det som er sagt her kan oppsummeres med Bennetts påstand om at man må forstå de kulturelle ulikhetene, man må sette pris på dem og man må respektere dem. Dersom man ikke forstår, setter pris på eller respekterer ulikhetene, blir det vanskelig å klare den nødvendige kulturelle tilpasningen som må til for å gjennomføre bærekraftig næringsutvikling i Tanzania.

6.1.5 Analyse av funn i tilknytning til lokal forankring og verdiskapning

Betydningen av lokal forankring og verdiskapning i nærmiljøet har allerede vært nevnt flere steder i denne analysen. Årsaken til at dette likevel er viet et eget avsnitt her, har sammenheng med omfanget av hvor viktig dette er som utgangspunkt for et godt samarbeid med lokalmiljøet, herunder lokalt ansatte. Ifølge en rekke meldinger, anbefalinger, retningslinjer og uttalelser fra informanter både i Norge og i Tanzania poengteres dette gang etter gang. Som nevnt under punkt 5.5 må betydningen av å bygge gode relasjoner i nærmiljøet aldri undervurderes. Det fokuseres videre på hvor viktig det er å være en del av nærmiljøet og la folk få bli kjent med bedriften og menneskene der. Dersom man virkelige ønsker å bli akseptert i nærmiljøet, må man engasjere seg og skape sunne relasjoner på alle nivå i miljøet rundt bedriften.

Under punkt 5.5 nevnes det også noe om størrelse på næringsvirksomheten. Virksomheten vil alltid få innflytelse på lokalmiljøet uavhengig om det er snakk om en stor eller liten bedrift, men omfang og grad av innflytelse vil variere. I denne oppgavens tilfelle tilhører begge virksomhetene kategorien små- og mellomstore bedrifter (SMB). Som nevnt i punkt 3.5 er det samlede antall små- og mellomstore bedrifter i utviklingsland langt større enn antallet store bedrifter. Noe av det som gjerne karakteriserer denne gruppen bedrifter er at de kommer tettere på nærmiljøet og at de også har potensiale til å nå ut til mange mennesker siden antallet bedrifter er så stort.

Hvordan og hvem SMB får innvirkning på i lokalmiljøet kan illustreres gjennom Blowfield og Murrays modell om «societal impact of SMEs». Som presentert i punkt 3.5, viser denne modellen at bedrifter i denne størrelsesorden potensielt har innflytelse både på ansatte, naturmiljøet, samfunnsutvikling av nærmiljøet rundt, leverandører og eiere. Funnene i dette feltarbeidet viser at bedriftene er bevisst på sin rolle i lokalsamfunnet. De ser verdien av å utnytte ressursene som finnes lokalt og jobbe sammen med lokalmiljøet i stedet for å jobbe mot. De ønsker å rekruttere lokalt ansatte medarbeidere og de skjønner at for å få det beste ut av sine lokalt ansatte, må man være en del av deres miljø. Ved å ansette lokale medarbeidere og benytte de ressursene som finnes lokalt, bidrar dette til verdiskapning i samfunnet rundt, og dette er begge bedriftene opptatt av å gjøre. Blowfield og Murray uttrykker videre at dersom man driver en SMB i en landsby, vil man trenge «a strong licence to operate» som konsekvens av tettheten til miljøet rundt. Begge bedriftene er sterkt

engasjert i sine respektive lokalmiljø både via sosialt engasjement i sine ideelle organisasjoner, via sponsing av lokale fotballag og via aktiv deltakelse i samfunnsutvikling i nærmiljøet. I forbindelse med modellen over for samfunnsinnflytelse, nevnes det også at utforming og praksis av samfunnsansvar i SMB, ofte er knyttet tett opp til eiernes eller ledernes egne personlige og etiske verdier. Dette synes å være tilfellet i begge bedriftene som er utgangspunktet for feltarbeidet. Begge de norske bedriftseierne har et genuint ønske om å gjøre en forskjell i nærmiljøet der de opererer, og de er begge opptatt av samarbeid på alle nivå i lokalmiljøet. Begge rekrutterer lokalt og benytter lokale ressurser i arbeidet sitt. Den samfunnsansvarlige måten å tenke helhet på gjenspeiler seg i arbeidet hos begge. Det virker som om samfunnsansvar gjennomsyrer alt det bedriftene foretar seg.

Funnene viser videre en sterk vilje til å gjennomføre reell forankring av virksomhetenes ulike initiativ i det lokale miljøet. Informantene understreker hvor viktig det er å ikke bare tenke hva som blir best utfra norsk målestokk, men snarere sørge for grundig, solid lokal forankring og å bruke den tiden det tar for å oppnå dette. En av informantene uttrykker tydelig at dette er noe mange utenlandske virksomheter ofte feiler på. Endelig understrekes det at man kan gjerne ha planer og strategier klare som et utgangspunkt for virksomheten, og verdier i bunn, men hvordan disse planene og strategiene etter hvert utvikles og formes til slutt, må samsvare med den lokale konteksten og i samarbeid med lokale aktører på ulike nivå.

Alt dette tyder på næringslivsaktører som har kommet langt i den kulturelle tilpasningen som Milton J. Bennett viser til i den allerede nevnte modellen over ulike faser i prosessen med å tilpasse seg nye kulturer. Det kommenteres av informantene at noen norske og andre skandinaviske bedrifter misforstår dette ved å nedprioritere lokal forankring og tvinge gjennom vestlige måter å jobbe på. I henhold til Bennetts modell, kan denne holdningen tilhøre fasen for «defense»; hvor man ser på sin egen kultur som den overlegne og beste. Bedriftene i dette feltarbeidet synes imidlertid å ha kommet lenger i denne prosessen. De er i stand til å tolke og evaluere ulike kulturelle aspekter, og de evner å inkludere både egen bakgrunn og tenkemåte og andres måter å forstå og løse ting på. Utfra modellen til Bennett vil dette plassere dem i fasen for «integration»; altså den siste fasen i prosessen. Som nevnt avslutningsvis under punkt 5.5 samt under punkt 6.1.4 over, påpekes det at respekt for ulikheter kan være med på å løse eventuelle utfordringer som måtte oppstå. Også dette er i

tråd med Bennetts påstand om at forståelse, tilpasning og respekt for kulturelle ulikheter er absolutt nødvendig for å kunne forstå hverandre på tvers av kulturer.

6.1.6 Analyse av funn i tilknytning til ansettelser og arbeidsforhold

Funnene under punkt 5.6 gir en detaljert presentasjon over ulike måter som de norske bedriftene forholder seg til ansettelsesprosesser og arbeidsforhold på. Feltarbeidet avdekker at bedriftene er svært opptatt av å følge gjeldende lover og regler. De tre første underpunktene i punkt 5.6 omtaler lovpålagte forhold og det siste punktet presenterer ulike ikke-lovpålagte goder som bedriftene jobber med i sine virksomheter. Funnene avdekker at de norske bedriftene, i tillegg til å følge vertslandets lover og regler, også implementerer egne etiske retningslinjer og gjerne også egne standarder for helse, miljø og sikkerhet.

I det følgende vil det ikke bli gjort noen detaljanalyse over enkeltfunn fra feltarbeidet da dette har liten hensikt som sådan. Enkeltfunnene illustrerer imidlertid omfanget av bedriftenes arbeid med arbeidsforhold og ansettelser, og dette er viktig å inkludere for å vise systematikken og seriøsiteten i arbeidet. Det vil derimot bli foretatt en generell analyse av enkelte tema sett opp mot opplysninger presentert i kontekstkapittelet og relevant teori presentert i kapittel 3.

Under punkt 6.1.2 over introduseres Carrolls pyramide for samfunnsansvar. Der argumenteres det for at de norske bedriftene, som er utgangspunkt for feltarbeidet, synes å jobbe etter samme type prioritert rekkefølge med sitt samfunnsansvar som det Carroll oppstiller i sin pyramide. Under dette punktet, punkt 6.1.6, kommer det tydelig frem at første prioritet for bedriftene er å følge gjeldende lover og regler i arbeidet med ansettelser og arbeidsforhold. Det er nettopp dette som hører inn under det juridiske ansvaret i Carrolls pyramide. Dersom man tar utgangspunkt i at første nivå av pyramiden viser til et økonomisk ansvar som innebærer investeringer, skattebetaling og jobbskaping, så er dette nivået allerede ivaretatt i og med at virksomhetene blant annet genererer arbeidsplasser. Som vist under punkt 5.6.1, henvises det ikke bare til vertslandets lover og regler, men også til bransjespesifikt regelverk og egne regler for ansvarlig drift i tillegg til internasjonale anbefalinger. Med hensyn til sistnevnte henspilles det særlig på FNs veiledende prinsipper

for næringsliv og menneskerettigheter, OECDs retningslinjer og ILOs åtte kjernekonvensjoner om grunnleggende prinsipper og rettigheter i arbeidslivet (se vedlegg).

Når det gjelder Tanzania er det særlig loven Employment and Labour Relations Act 2004 (ELRA, 2004) som får anvendelse på forhold som har med arbeidslivsforhold å gjøre. Utenlandske næringsdrivende oppfordres til å sette seg inn i, forstå og implementere lovverket i egne forretningsplaner. Kort oppsummert inneholder loven bestemmelser i tilknytning til blant annet arbeidstid, ferier, permisjoner, lønn, arbeidskontrakter, pensjoner og forsikringer samt fagforeninger. Så langt feltarbeidet klarer å avdekke er samtlige av disse forholdene i tråd med gjeldende regelverk hos de bedriftene som er utgangspunkt for analysen. Dette kommer tydelig frem i samtale med flere av de ansatte. Inntrykket ble styrket etter å ha samtalt med inspektører fra Labour Office som gjennomførte en uanmeldt kontroll i løpet av perioden mens jeg var på feltarbeid. Som nevnt under punkt 5.6.3 gjennomføres det jevnlige kontroller for å sjekke at ansatte har de rettighetene de har krav på.

Til tross for at bedriftene i dette feltarbeidet synes å jobbe systematisk og seriøst med anstendige arbeidsforhold, avdekkes det også flere signal som tyder på at dette ikke nødvendigvis er representativt for næringslivet i landet på generell basis. Det første som kommenteres i så måte er arbeidskontrakter. Under punkt 5.6.2 kommer det frem at selv om arbeidskontrakter er lovpålagt i Tanzania, forekommer det ofte at ansatte ikke får kontrakt i det hele tatt eller at kontrakten ikke har noen praktisk betydning. Videre nevnes utfordringer i forhold til samarbeid med fagforeninger. Det som kommer frem i feltarbeidet er at fagforeninger kan være krevende å jobbe med i de tilfellene hvor virksomheten faktisk følger de gjeldende lover og regler. Ikke desto mindre poengteres det at fagforeningene er viktige aktører i de tilfellene hvor bedriftene ikke følger gjeldende lovverk, og dette er et stort problem i Tanzania. Videre kommer det frem at kjønns-diskrimening i arbeidslivet er et stort problem (punkt 5.6.3).

Under det siste punktet, punkt 5.6.4, fremhever informantene, i dette tilfellet: tanzanianske ansatte, at det generelt sett er bra å jobbe for norske ledere, men at de vet at det kan være annerledes å jobbe for tanzanianske arbeidsgivere og for arbeidsgivere fra andre land. Det nevnes blant annet at det kan være hardt å jobbe for tanzanianske, indiske eller arabiske

bedriftsledere som gjerne har en mer autoritær lederstil og et annet syn på arbeidsrettigheter enn det de opplever med sine norske ledere.

I kapittel 2 over vises det til flere rapporter som evaluerer arbeidslivs-situasjonen for verdens land. I henhold til ITUC Global Rights Index 2019 har det skjedd en forverring i arbeidstakeres rettigheter de siste årene. For Tanzanias vedkommende viser rapporten indikasjoner på systematiske brudd på arbeidsrettigheter (ITUC, 2019). Både funn fra intervjuer og funn fra rapporter viser at dette skjer og at det fremdeles er et stort problem. I de tilfeller der næringslivet er årsaken til fattigdom, reduseres og bremses utviklingen. Ifølge Norads evalueringsrapport fra 2018 bremses utviklingen i Tanzania som følge av korrupsjon og menneskerettighetsbrudd (Norad, 2018). I den allerede nevnte modellen til Blowfield og Murray analyseres næringslivets effekt på fattigdom etter tre mulige tilstander; enten som offer, løsning eller årsak. I analysen så langt har det blitt referert til næringsliv som offer i forbindelse med konsekvenser av korrupsjon og til næringsliv som løsning i forbindelse med blant annet sosialt entreprenørskap. Funn som har kommet frem under dette punktet, viser hvordan næringslivet også kan være årsak til fattigdom. I punkt 3.3.1 heter det blant annet at:

> I de tilfeller hvor næringslivet utviser dårlig styresett, mangel på ivaretakelse av arbeidstakeres rettigheter og forårsaker miljøskader vil lokalsamfunnet gradvis bli skadelidende …. Dersom næringslivet diskriminerer arbeidstakere både med hensyn til kjønn, religiøs retning og politisk ståsted, vil dette kunne forringe livskvaliteten hos den enkelte. I noen tilfeller har bedrifter blitt beskyldt for å hindre ansatte retten til å fagorganisere seg; noe som også kan være en medvirkende årsak til fattigdom. Videre vil lave lønninger (lønninger under nasjonal minimumsstandard), korte kontrakter og kortvarig perspektiv på virksomheten begrense muligheten for lokalsamfunnet til å jobbe seg varig ut av fattigdom.

Som vist over vil kjønns-diskriminering, mangelfulle kontrakter og generelt dårlig ivaretakelse av arbeidstakerrettigheter, kunne føre til at næringslivet forårsaker fattigdom i stedet for å redusere den.

Analysen har imidlertid vist at de norske bedriftene som er utgangspunkt for dette feltarbeidet har en annen tilnærming til utarbeidelse og implementering av for eksempel

arbeidskontrakter. Det kan virke som om de går inn for å gjøre det motsatte av det mange lokale arbeidsgivere tilsynelatende gjør. Etter funnene å dømme, ser det ut for at gjennomgang av arbeidskontrakter med lokalt ansatte blir gjort på en svært grundig måte. Under punkt 5.6.2 kommer det tydelig frem at kontrakten blir gjennomgått ved at alt som står blir lest høyt. Den ansatte får mulighet til å stille spørsmål ved ting som er uklare og begge parter skal være sikker på at vedkommende har forstått hvilke rettigheter og plikter som gjelder. I de tilfeller der den ansatte ikke kan lese eller skrive, vil det være en ekstra person til stede som kan garantere for det som står i kontrakten. Selv om dette er lovpålagt, tyder funnene over på at disse reglene ikke nødvendigvis blir håndhevet i alle bedrifter. Ikke desto mindre kan denne måten å jobbe med arbeidskontrakter vise seg å være klokt for begge parter. Det har tidligere vært nevnt at kulturelle misforståelser kan oppstå blant annet som følge av forskjellig kulturell erfaring. Dersom man skal ansette lokale medarbeidere, og på den måten bidra til verdiskaping i nærmiljøet, er det viktig å prøve og unngå misforståelser så langt det lar seg gjøre. Språklige, kulturelle utfordringer kan forklares med at ord og uttrykk gir forskjellige assosiasjoner. Ifølge lingvisten Saussure gir ulike tegn ulike betydninger. Som nevnt i punkt 3.7.1 kalles dette semiotikk. Dersom man bruker semiotikk inn i et interkulturelt perspektiv, kan man tilføye såkalte kulturelle filter som kompliserer forståelsesprosessen ytterligere. I henhold til Dahls «Kulturfiltermodell» kan et budskap endre meningsinnhold på veien fra avsender til mottaker. Når vi kommuniserer med mennesker som kommer fra vår egen kultur, er sjansen stor for at vi forstår hverandre ettersom vi deler de samme kulturelle filtrene. Når vi kommuniserer med mennesker som representerer en annen kultur enn vår egen, oppstår det større risiko for at misforståelser kan inntreffe. For det første må man være bevisst på at ord og begrep kan fremkalle andre assosiasjoner hos mottaker enn det man selv forbinder med ordene. For det andre må man være klare over at ordene og uttrykkene prosesseres gjennom kulturelle filtre; altså filter som påvirker hvordan vi koder og avkoder meldinger. Filtrene dannes på bakgrunn av erfaringer. Dette er viktig å være klar over når man skal kommunisere. Jo bedre man kjenner en kultur, jo større er sjansene for å lykkes med interkulturell kommunikasjon. Funnene fra feltarbeidet tyder på at det er nettopp denne kunnskapen de norske bedriftslederne innehar og anvender systematisk i arbeidet med arbeidskontrakter. Kontraktene sier noe om både rettigheter og plikter og det er derfor sentralt for samarbeidet videre at leder og ansatt har felles forståelse for hva kontrakten innebærer.

Det siste som skal analyseres under dette punktet, handler om funn i tilknytning til andre goder enn de som er lovpålagt. Feltarbeidet avdekker at bedriftene gjør en rekke ikke-lovpålagte tiltak for å ivareta sine ansatte. Disse tiltakene kan deles inn i to kategorier; materielle og ikke-materielle goder. Informantene påpeker at man kan ta mange kreative og nyttige grep uten at det trenger å være spesielt kostbart, men likevel bygge opp lojalitet og tillitt til medarbeiderne. Av materielle goder kan nevnes personalfester, familiedager, bonuser, stabsbuss og gratis overnatting på arbeidsplassen ved behov dersom den ansatte jobber seinvakt og har tidlig vakt dagen etterpå. Noen av disse tiltakene kommer ikke bare den enkelte ansatte til gode, men også familiene og i neste omgang nærmiljøet rundt virksomheten. Det å invitere de ansattes familier på fest på arbeidsplassen er med på å styrke lojalitet og samhold og bygger gode relasjoner til lokalmiljøet.

Videre imøteser bedriftene de ikke-materielle godene som dreier seg om behov som kan oppstå for å snakke sammen i større eller mindre grupper på arbeidsplassen. Bedriftene er opptatt av at de ansatte skal få diskutere ulike problemstillinger. Funnene viser at bedriftene oppfordrer de ansatte til å være delaktige i prosesser som angår dem selv på jobb. Medbestemmelsesrett er viktig. Funnene viser en tydelig tendens til å ville hente ressurser ut av begges kulturer og bakgrunn. Dette er enda et eksempel på hvordan Bennetts modell kan forklare kulturell tilpasning. Funnene viser at de norske i bedriftene ønsker å benytte egne verdier og tanker samtidig som de etterstreber å bruke de lokale ansattes kompetanse og kulturelle bakgrunn for å utforme løsninger sammen. Dette er i tråd med fase seks i Bennetts modell; nemlig fasen «integration» der man er i stand til å se saker fra mange ulike vinkler uten ett svar som den eneste mulige løsningen.

Endelig viser også funnene at bedriftene er opptatt av å ansette ikke bare lokale medarbeidere, men gjerne unge mennesker som kommer rett fra studier eller som har droppet ut av skolen. De ønsker å gi ungdommen en sjanse og de ønsker å satse på den unge delen av befolkningen. Funn viser at bedriftene er mer opptatt av å bety en reell forskjell i nærmiljøet enn å gå med store driftsoverskudd. Den gjennomgående tanken ser ut til å være at alt bedriftene foretar seg skal komme lokalmiljøet til gode på en eller annen måte. Elkingtons tredelte bunnlinje kommer nok en gang til anvendelse som forklaring på denne måten å drive samfunnsansvarlig næringsliv på. Bedriftene i dette feltarbeidet ønsker å ha et langsiktig perspektiv på driften og skape økonomisk verdi i lokalmiljøet samtidig som de tar

miljøhensyn og sørger for god dialog med samfunnet rundt, både ansatte og andre interessenter.

Carrolls pyramide for samfunnsansvar har allerede blitt anvendt flere ganger i denne analysen, både med hensyn til økonomisk ansvar, juridisk ansvar og etisk ansvar. Noen av de ikke-lovpålagte godene som har blitt presentert over i dette punktet, kan kategoriseres som filantropisk ansvar i Carrolls pyramide. Filantropi i denne sammenheng forstås som å bruke av overskuddet og gi tilbake til lokalsamfunnet (Vertigans mfl., 2016). De materielle ikke-lovpålagte godene som er presentert over tilhører denne kategorien. I tillegg kommer funn som er analysert over under punkt 6.1.3 om ideelle organisasjoner. Sammenlagt er alle disse godene med på å gi tilbake til lokalmiljøet.

Blowfield og Murrays modell for SMB og samfunnsinnflytelse synes å være aktuell også i denne sammenheng. Presentasjonen under punkt 5.6 og analysen over viser at bedriftene har valgt å implementere strategier for ivaretakelse av arbeidstakeres rettigheter som er dyptgående og vidtrekkende. Strategiene strekker seg så langt at de får innflytelse på store deler av samfunnet rundt; både overfor ansatte, ansattes familier, skoler, helsevesen og mange andre.

Det siste som skal analyseres i dette kapittelet er funn i tilknytning til verdibasert ledelse og positiv psykologi. Analysen under viser at dette langt på vei har sammenheng med det som er presentert over i tilknytning til ikke-materielle goder som for eksempel delaktighet og medbestemmelsesrett.

6.1.7 Analyse av funn i tilknytning til verdibasert ledelse og positiv psykologi

Den siste gruppen funn handler om forhold i tilknytning til verdibasert ledelse og positiv psykologi. Disse forholdene kunne også blitt analysert under punkt 6.1.6 over, men er skilt ut i et eget punkt ettersom disse funnene synes å skille seg ut sammenliknet med andre mer tradisjonelle funn i tilknytning til samfunnsansvar. I henhold til definisjonene av samfunnsansvar som er presentert innledningsvis i punkt 2.4, handler de i stor grad om hvordan næringslivet bør vise økonomisk, etisk og miljømessig hensyn til ansatte og andre i lokalmiljøet rundt virksomheten. Den av de to definisjonene som tilsynelatende er mest konkret i sin beskrivelse og som har en tydelig profil på hvilke områder samfunnsansvar bør

dekke, er definisjonen til WBCSD. I definisjonen heter det at «CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large». Som store deler av denne analysen har forsøkt å vise, er det nettopp denne måten å jobbe med samfunnsansvar på som bedriftene i dette feltarbeidet ønsker å gjøre. Funn og analyse viser et kontinuerlig engasjement for å satse på videreutvikling både av virksomheten som sådan, av ansatte, lokalmiljø og andre interessenter. Alle de fire ansvarsområdene i Carrolls modell er ivaretatt; både økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar. I tillegg til dette, viser bedriftene et utvidet engasjement for å styrke sine ansatte. De er ikke bare opptatt av å overholde gjeldende regelverk og bidra med ikke-lovpålagte goder, men de satser enda lenger ved å anvende ulike teknikker for å styrke selvtillit og øke kompetansen hos de ansatte.

Som presentert i punkt 5.7 er verdibasert ledelse, også kalt styrkebasert ledelse, en metode for å fremme mestring og selvtillit og samarbeid på tvers av fagområder. Det fokuseres på å finne frem til det den enkelte er god på, på styrkene deres, for så å gjøre mer av det i samarbeid med ansatte og medarbeidere som jobber med andre fagområder. Man kan velge mellom to måter å jobbe på; enten lete etter feil og mangler og så prøve å rette de, eller lete etter styrker og det man er god på og liker å holde på med, og så gjøre mer av det. Det er nettopp denne siste måten som særlig den ene bedriften jobber aktivt og systematisk med i sin virksomhet. I funnene presenteres blant annet en lokal ansatt som i sin tid droppet ut av skolen, men som etter hvert ble ivaretatt av den ideelle organisasjonen HAMA og senere ansatt i den kommersielle driften av virksomheten. Han er tydelig på at den positive, styrkebaserte måten å jobbe på, har vært med på styrke han som person og hans muligheter for å lykkes i en arbeidssituasjon. Han hevder at dette har vært redningen ikke bare for han, men også for mange andre unge som har fått muligheten til å utvikle eget potensiale gjennom HAMA og etter hvert som ansatt i bedriften. I sine uttalelser kommer han også med en klar oppfordring om å satse på unge mennesker som skal ut i arbeidslivet og som har ressurser og potensiale som må verdsettes og brukes på en god måte. Den samme oppfordringen ble også nevnt under punkt 5.3 i forbindelse med uttalelser om kontinentets unge befolkning og behovet for jobber i årene som kommer. I henhold til samarbeidsavtalen mellom AUDA-NEPAD og ILO, som presentert under punkt 2.4.2, blir disse oppfordringene

langt på vei ivaretatt. Gjennom avtalen ønsker Tanzania blant annet å videreutvikle og styrke arbeidet med anstendige jobber og øke fokus på ungdom som yrkesmessig ressurs.

Ifølge det som er presentert over om styrkebasert ledelse og positiv psykologi, settes mennesket og menneskets evner og ressurser i fokus. Dette menneske-fokuset er i tråd med den tidligere nevnte ILO-rapporten, Work for a Brighter Future. Rapporten peker på ulike trender som påvirker dagens og morgendagens arbeidsliv. Teknologiske endringer, klimaendringer og demografiske endringer som blant annet innebærer store grupper eldre mennesker noen steder og store grupper unge mennesker andre steder, vil påvirke arbeidslivet i fremtiden. Afrika vil være ett av stedene med store grupper unge, jobbsøkende mennesker. Med utgangspunkt i denne trenden og de andre trendene som er nevnt, foreslår rapporten en tredelt strategi for fremme av arbeidsliv. Strategien setter mennesket i fokus. Videre oppfordres partene i arbeidslivet til å styrke dialogen seg imellom og legge til rette for menneskers mulighet til livslang læring, for styrking av arbeidsinstitusjoner og økt fokus på anstendig og bærekraftig arbeid (ILO, 2019).

Bedriftene som er utgangspunkt for dette feltarbeidet synes å strekke samfunnsansvaret sitt langt. I begynnelsen av kapittel 3 påpekes det at det råder ulike oppfatninger om hvor langt næringslivets samfunnsansvar strekker seg. Det henvises blant annet til Visser som uttrykker at det gjelder en generell oppfatning om at næringsliv kan bidra med positive økonomiske, sosiale og miljømessige endringer i Afrika. Norske myndigheter møter dette synet i Meld. St. nr. 10 der de uttaler at det forventes at norsk næringsliv opptrer særlig ansvarlig i utviklingsland. Samtidig settes det grenser for hvor langt norske myndigheter forventer at norsk næringsliv skal strekke seg. Det forventes ikke uten videre at norsk næringsliv skal påta seg ansvar som tilhører vertslandets myndigheter. Likevel viser funnene at de norske bedriftene i dette feltarbeidet strekker seg langt. Engasjementet kommer klart til uttrykk både via ideelle organisasjoner og ved å praktisere en helhetlig tenkning rundt virksomheten. Bedriftene i feltarbeidet tilhører kategorien SMB, og, som vist i Blowfield og Murrays modell om samfunnsinnflytelse, medfører dette at de kommer tett på lokalmiljøet der de opererer. Funn og analyse viser at bedriftene bruker denne posisjonen til å ta sitt samfunnsansvar på alvor ved å være synlig til stede i nærmiljøet. Så langt feltarbeidet kan avdekke, driver bedriftene økonomisk forsvarlig med langsiktig perspektiv på det de gjør. Videre er de opptatt av å følge gjeldende lover og regler. I tillegg forholder de seg til etiske

retningslinjer og de gir tilbake til samfunnet både via skole- og helsesatsing og på andre måter. Alle områder for samfunnsansvar som omfatter Carrolls pyramide er med andre ord ivaretatt.

Det gjenstår imidlertid to viktige presiseringer til slutt i denne analysen. For det første gjelder det analyse av funnene i dette punktet, punkt 6.1.7, i tilknytning til verdibasert ledelse og positiv psykologi. For det andre gjelder det Vissers tilpasning av Carrolls pyramide for samfunnsansvar til afrikansk kontekst.

Samtlige av de 6 temaene av funn som har blitt analysert så langt, har vært relativt enkle å drøfte opp mot de teoretiske perspektivene som ble introdusert i kapittel 3. Det syvende og siste temaet derimot, har vist seg å være vanskeligere å forklare ved hjelp av disse teoriene. Ikke desto mindre tyder funnene fra feltarbeidet på at verdibasert ledelse og positiv psykologi kan være viktige faktorer i arbeidet med å styrke ansattes selvtillit, mestring og arbeidsmoral. Det skal sies at verdibasert ledelse og positiv psykologi er egne teoretiske retninger innen faget organisasjonspsykologi, men i denne sammenheng kan det være interessant å tenke alternativt med hensyn til teoretisk innfallsvinkel. Carrolls pyramide har gjentatte ganger blitt anvendt i denne analysen, men det synes vanskelig å plassere funn fra dette temaet inn i pyramiden. Som et kreativt innspill til anvendelse av Carrolls pyramide, foreslås det med dette å utvide pyramiden med et femte ansvarsnivå; et menneskefokusert ansvar. Dette vil være i tråd med det allerede nevnte menneske-fokuset som ILOs Work for a Brighter Future introduserer i sin rapport. Likevel skal man være bevisst på hva et slikt ansvar kan innebære både i form av tiden det tar å etablere og gjennomføre og tilgang på kompetanse som kan ivareta denne type ansvar.

Den andre presiseringen handler om Vissers tilpasning av Carrolls pyramide til en afrikansk kontekst. I utgangspunktet var jeg spent på å se hvordan dette ville utvikle seg i løpet av analysen. Jeg var interessert i å finne ut om funnene i feltarbeidet ville avdekke et behov for å endre rekkefølge på de ulike ansvarsområdene fra Carrolls prioritering til Vissers prioritering. Ettersom feltarbeidet er gjennomført i et afrikansk land, var jeg innstilt på at funnene kunne komme til å avdekke at prioriteringen av ansvarsområdene ville bli mer lik Vissers afrikanske tilpasning. Analysen viser derimot at det ikke er tilfelle. Dette kan forklares med at Carrolls prioriterte rekkefølge av ansvarsområdene er gjort ut fra en vestlig kontekst, og bedriftene i dette feltarbeidet tilhører den kategorien ettersom de er norske. Vissers

tilpasning av Carrolls modell er gjort ut fra et annet ståsted, der utgangspunktet er hva afrikanere selv oppfatter med samfunnsansvar og hvordan de opplever at ansvarsområdene bør prioriteres. Nettopp derfor får prioriteringene et annet utfall, fordi de påvirkes av forskjellige kulturelle, økonomiske, politiske og sosiale forhold.

7 Oppsummering

I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnsansvar fungerer i praksis? Oppgaven retter fokus mot den delen av samfunnsansvar som handler om anstendige arbeidsforhold for lokalt ansatte i norske bedrifter i Tanzania. Bærekraftmål nr. 8 om økonomisk vekst og anstendig arbeid for alle er bakgrunnen for problemstillingen. Hovedfokus gjennom hele arbeidet har vært å finne ut hvilke faktorer som påvirker etablering og implementering av arbeidsforhold, hvordan de norske bedriftene jobber med dette og hvilke utfordringer dette arbeidet eventuelt måtte medføre. Det er mitt gjennomgående inntrykk at norske bedrifter i Tanzania generelt er opptatt av å ta sitt samfunnsansvar på alvor. De jobber målbevisst og helhetlig med å tenke strategisk, langsiktig og bærekraftig. Videre er lokal forankring og kontekstuell tilpasning fremtredende kjennetegn hos de bedriftene som er utgangspunkt for feltarbeidet.

En lang forskningsprosess har resultert i en rekke funn som systematisk har blitt presentert og deretter analysert i syv forskjellige tema. Innenfor hvert enkelt tema finnes det flere funn som til sammen utgjør konklusjonen på problemstillingen. Noen av funnene var som forventet, mens andre var mer overraskende. Lav arbeidsmoral var et av funnene jeg ikke hadde forventet meg. Ikke desto mindre var det akkurat dette funnet som kom frem i den nevnte forskningen fra CMI (punkt 1.3).

Som nevnt innledningsvis i kapittel 6 er samtlige syv tema inkludert i presentasjon og analyse selv om ikke alle tema blir tillagt like stor vekt. Ikke desto mindre illustrerer temaene omfanget og bredden av faktorer som spiller inn i arbeidet med samfunnsansvar og anstendig arbeidsliv i Tanzania.

Funnene kan oppsummeres på følgende måte:

For det første kvalitetssikres ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom implementering og anvendelse av lokalt nasjonalt lovverk. Foruten dette anbefales det å komplementere regelverket med bedriftsspesifikke håndbøker angående rettigheter og plikter for ansatte i en gitt bedrift.

For det andre utvikles og styrkes ivaretakelsen av arbeidstakernes rettigheter gjennom aktiv deltakelse av de ansatte i ulike prosesser på forskjellige nivå i bedriften.

For det tredje reguleres ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom individuelle arbeidskontrakter som tydeliggjør den enkelte ansattes rett på lønn, forsikringer, arbeidstid, ferier m.m. Videre kvalitetssikres dette arbeidet ved å gå nøye gjennom arbeidskontrakten med den enkelte ansatte for å sikre at begge parter (ansatt og arbeidsgiver) har en felles forståelse av innholdet i kontrakten.

For det fjerde styrkes ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom tett daglig oppfølging av de ansatte, enten ved bedriftsleder selv eller ved andre administrativt ansatte som har dette som sitt ansvarsområde.

For det femte synliggjøres ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom konkrete tiltak for å følge opp den enkelte ansatte. Dette kan være medarbeidersamtaler, gruppesamtaler, sammenkomster for ansatte med familie eller andre liknende tiltak.

For det sjette kvalitetssikres ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom inspeksjon fra lokalt arbeidstilsyn. Arbeidstilsynet gjennomfører uanmeldte besøk hos bedrifter for å kontrollere de ansattes betingelser og hvordan disse følges opp av den enkelte bedrift.

For det syvende sikres ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom aktivt fagforeningsarbeid. Det finnes mange mer eller mindre sterke fagforeninger i Tanzania. Ifølge norske bedriftsledere kan fagforeningene imidlertid skape store problemer som følge av måten de opererer på.

For det åttende styrkes ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjennom aktiv innsats, fra den enkelte bedrift, for å bekjempe korrupsjon på alle nivå. Feltarbeidet viser derimot tydelig hvor vanskelig dette kan være. Norske bedriftsledere og norske ansatte har videre behov for å understreke viktigheten av en mer nyansert holdning, fra nordmenn i Norge, angående utfordringer i møte med lokale ansatte og deres, til tider, lave arbeidsmoral.

For det niende krever ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter gjensidig respekt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Videre er ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter betinget av interkulturell kompetanse hos den norske bedriftsledelsen. Kulturelle forskjeller vil med all sannsynlighet oppstå og det vil da være avgjørende at interkulturell ekspertise er tilgjengelig i bedriften.

I tillegg forenkles og styrkes ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter både indirekte og direkte gjennom et godt samarbeide med lokalsamfunnet der den enkelte bedrift driver sin virksomhet.

Endelig kan ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter kun bli optimal i de tilfeller arbeidsgiveren makter å formidle sammenhengen mellom arbeidstakers rettigheter og plikter. Det er nemlig slik at lav arbeidsmoral blant mange tanzanianske arbeidstakere skaper utfordringer for arbeidsgiveren. Feltarbeidet viser at dette til tider er en stor utfordring i Tanzania.

Til slutt er det viktig å presisere at ivaretakelse av arbeidstakernes rettigheter er en kontinuerlig prosess som må tilpasses en stadig utvikling. Det er særdeles viktig at det som blir vedtatt om hvordan rettighetene skal kvalitetssikres, videreutvikles og tilpasses også blir gjennomført i praksis. Noen ganger virker det som om det er vanskelig å praktisere teorien. I denne sammenheng er det avgjørende at det skrevne ord blir omgjort til handling.

Som et ledd i arbeidet med å ivareta arbeidstakernes rettigheter, ble det også poengtert – av flere av informantene – at en bedrifts samfunnsansvar bør strekke seg så langt det er økonomisk forsvarlig; med andre ord gjerne enda lenger enn det loven tilsier. Det er nettopp dette bedriftene i dette feltarbeidet har valgt å gjøre. Funn og analyse har vist at gode relasjoner og samarbeid med nærmiljøet er viktig.

Det har vært et spennende og lærerikt prosjekt å forske på problemstillinger i tilknytning til samfunnsansvar og anstendig arbeidsliv i Tanzania. Det er imidlertid viktig å si at den induktive metoden som funnene er analysert etter kan gi begrensinger i forhold til representativitet. Funnene som oppsummeres over er et resultat av observasjoner og individuelle intervjuer i Norge og Tanzania. Fordelen med induktiv metode er at funnene er reelle og korrekte i den aktuelle konteksten ettersom man forholder seg til det enkeltindivider forteller. Ulempen er at man vanskelig kan si noe sikkert om hvordan majoriteten av alle ansatte i norske bedrifter i Tanzania opplever å bli ivaretatt. Likevel er det mye i denne analysen som tyder på at norske bedrifter generelt er opptatt av å drive ansvarlig næringsdrift.

Utgangspunktet for forskningen i denne oppgaven er små- og mellomstore bedrifter. Det ble nevnt i punkt 1.3 at det har vært vanskelig å finne relevant tidligere forskning som har vært

gjort på de samme temaene som i denne oppgaven, og dette kan være en mulig svakhet ved oppgaven. Som anbefaling på fremtidig forskning foreslår jeg derfor en studie av hvordan samfunnsansvar i tilknytning til arbeidsforhold i store, norske bedrifter i Tanzania ivaretas.

Det er mitt håp og ønske at funnene som har blitt presentert og analysert i denne oppgaven kan bli til strategisk og praktisk hjelp for bedrifter som ønsker å drive næringsvirksomhet i Tanzania. Jeg håper at oppgaven har vært med på å rette søkelyset mot sentrale tema i tilknytning til arbeidet med anstendig arbeidsliv for alle verdens mennesker.

Etterord

En takk til slutt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært av den langdryge sorten. Det begynte i januar 2016 og avsluttes i mai 2020. Av ulike årsaker har progresjonen gått i rykk og napp, og ganske ofte har jeg trodd at jeg aldri ville nå mål og bli ferdig. Heldigvis ble det ikke sånn. Oppgaven er ferdig-skrevet og jeg kan sette punktum for en lærerik og spennende prosess.

Prosessen har bydd på oppturer og nedturer, på utfordringer og aha-opplevelser. Mye av alt, egentlig. Og når et så langvarig prosjekt som dette skal avsluttes, er det mange som fortjener en takk.

Takk først av alt til dyktige forelesere ved VID Vitenskapelig Høgskole som har lagt grunnlaget for forskningslyst og glede over å jobbe med interessante tema i tilknytning til studiet Master i Globale Studier.

Takk til en fantastisk kunnskapsrik, motiverende og alltid positiv veileder, Oleksandr Ryndyk, ved SIK. Takk for alle oppmuntrende ord og råd og for at du aldri gav opp tanken på at jeg til slutt skulle klare å komme i mål med denne masteroppgaven.

Takk til medstudenter som har stått på sidelinjen og heiet på meg lenge etter at de selv var ferdige med masterstudiet.

Takk til alle som har satt av tid til intervju og uformelle samtaler om problemstillingen i oppgaven. Takken går til Norconsult, NORAD, Norfund, Fellesrådet for Afrika, NABA, OECD NCP i Oslo, Innovasjon Norge, IRIS med flere.

Takk til Karoline, Thomas Racin og Tor Birkelands legat for økonomisk støtte til å gjennomføre feltarbeid i Tanzania.

Takk, ikke minst, til Ruth Nesje, eier og daglig leder av TICC i Tanga og til Solfrid Gjengset, eier og daglig leder av Bomani Beach Bungalows i Mlingotini village i Tanzania. Takk for at jeg fikk gjennomføre feltarbeidet mitt hos dere og tatt for all kunnskap dere villig har delt med meg til mitt forskningsformål. Takk for positivisme og motivasjon. Takk for all støtte både faglig og mentalt gjennom denne lange perioden. Takk også for at jeg har fått mulighet til å

snakke med mange av de lokalt ansatte ved deres virksomheter i Tanzania. Bidragene fra dere alle har vært til uvurderlig stor hjelp i arbeidet med masteroppgaven.

Takk til venner og familie som utrettelig har oppmuntret meg til å stå på og gjennomføre dette svært spennende arbeidet! Takk til dere fantastiske døtre som har heiet på meg og som til stadighet har lyttet til mine mange oppdagelser og konklusjoner både fra kontoret mitt i Norge og fra opphold i Tanzania.

Takk til Stig som utrettelig har bidratt med korrekturlesing og redigering av oppgaven.

Jeg er takknemlig til hver og en som på ulikt vis har gjort det mulig for meg å gjennomføre masteroppgaven.

Det er mitt håp at forskningen som er presentert i denne oppgaven kan bli til nytte for andre og være et bidrag i arbeidet med å fremme anstendige arbeidsforhold for alle mennesker.

Kirsten-Ona Fuglestad Fuglset

Sandnes, mai 2020

Litteraturliste

African Union Commission. (2015). *Agenda 2063: The Africa we want*. Hentet fra https://www.un.org/en/africa/osaa/pdf/au/agenda2063.pdf

Alnes, J. H. (u.å.). Hermeneutikk. I *Store norske leksikon.* Hentet 10.januar 2020 fra https://snl.no/hermeneutikk

Atkinson, P. & Hammersley, M. (1996). Feltmetodikk – grunnlaget for feltarbeid og feltforskning. Oslo: ad Notam Gyldendal.

AUDA-NEPAD. (2018). Promoting employment and decent work in Africa. Hentet fra https://www.nepad.org/news/promoting-employment-and-decent-work-africa

Bennett, M. J. (1998). Intercultural Communication. A Currant Perspective. I M. J. Bennett (Red.), *Basic concepts of Intercultural communications. Selected readings* (s. 1-34). Yarmouth: Intercultural Press.

Bistandsaktuelt. (2018). Astrup rydder – vil ha færre partnerland for norsk bistand. Hentet fra https://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/2018/kutter-i-antall-partnerland/

Bistandsaktuelt. (2020). Vekst uten jobber er en kjempeutfordring. Hentet fra https://bistandsaktuelt.no/nyheter/2020/even-tomte-naba-vekst-uten-jobber-er-en-kjempeutfordring-i-afrika/

Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.

Civita. (u.å.). Hva er infrastruktur? Hentet fra https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-infrastruktur

CMI. (u.å.). Hentet fra https://www.cmi.no/countries/tanzania#about

Cultura Bank. (2011). Archie B. Carroll. Hentet fra https://www.cultura.no/arkiv/pengevirke/archie-b-carroll

Dahl, Ø. (2018). Kulturfilteret. Hentet fra https://ndla.no/nb/subjects/subject:18/topic:1:185337/topic:1:21798/resource:1:188498

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibilty is Defined: an Analyses of 37 Definitions. I *Online library Wiley.* Hentet fra https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/csr.132

Ebdrup, N. (2012). Hva er hermeneutikk? Hentet fra https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732

FN-Sambandet. (2018). Fattigdom. Hentet fra https://www.fn.no/tema/fattigdom/fattigdom

FN-Sambandet. (2020). FNs bærekraftmål. Hentet fra https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal

FN-Sambandet. (u.å.). Tanzania. Hentet 10.september 2019 fra https://www.fn.no/Land/Tanzania

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Hentet fra http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf

Grande, A. (2018). Beste år i bistand for Norfund. Hentet fra https://www.dn.no/marked/norfund/kjell-roland/utviklingsland/beste-ar-i-bistand-for-norfund/2-1-331260

Hoffmann, T. (2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? Hentet fra https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839

Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk. Tradisjon og kommunikasjon.* Bergen: Fagbokforlaget.

International Labour Organization (ILO). (2016). *Making Decent Work a Reality in Tanzania*. Hentet fra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---ilo-dar_es_salaam/documents/publication/wcms_541912.pdf

International Labour Office (ILO). (2019). *Work for a Brighter Future - Global Commission of the Futur of Work*. Hentet fra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf

International Labour Office (ILO). (2019). *World Employment and Social Outlook – Trends 2019 (WESO)*. Hentet fra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf

ITUC International Trade Union Confederation. (2019). *ITUC Global Rights Index 2019*. Hentet fra https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-en-2.pdf

Kilua, O. M. (2015). Youth Experience and Positive Learning. U.s: U.f.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (1997). Det kvalitative forskningsintervjuet. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Forlag.

Lent. (u.å.). Hva er Appreciative Inquiry (AI)? Hentet 03.oktober 2019 fra https://www.lent.no/sporsmal-og-svar/appreciative-inquiry/hva-er-appreciative-inquiry-ai/

Lundeby, E. (2013). Samfunnsansvar – NHOs tilnærming. Hentet fra https://www.magma.no/samfunnsansvar-nhos-tilnarming

NABA. (u.å.). Hentet fra https://norwegianafrican.no/

NHO. (u.å.). NHOs internasjonale samarbeidsprogram. Hentet fra https://www.nho.no/tema/eos-og-internasjonal-handel/artikler/nho-styrker-sosterorganisasjoner-i-afrika-og-asia---arbeidsgivere-med-felles-utfordringer/

Norad. (u.å.). Tanzania. Hentet fra https://norad.no/landsider/afrika/tanzania/

Norad. (u.å.). Hentet fra https://norad.no/aktuelt/nyheter/2019/tildeling-for-arlig-soknadsrunde-2019/

Norad. (2018). *Tanzania: Korrupsjon og menneskerettighetsbrudd bremser utviklingen.* Hentet fra https://norad.no/evaluering/aktuelt/2018/tanzania-korrupsjon--og-menneskerettighetsbrudd-bremser-utviklingen/

Norway in Tanzania – Royal Norwegian Embassy in Dar es Salaam. (u.å.). Næringslivets samfunnsansvar – Tanzania. Hentet fra https://www.norway.no/en/tanzania/for-nordmenn/norsk-naringsliv-tanzania/naringslivets-samfunnansvar/

Regjerningen. (2019). Sosialt entreprenørskap. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/sosialt-entreprenorskap/id2009201/

Roland, K. (2018). Det nest beste blir det godes fiende. Hentet fra https://www.dn.no/innlegg/utvikling/menneskerettigheter/norfund/det-nest-beste-blir-det-godes-fiende/2-1-243040

Sander, K. (2019). Den tredelte bunnlinje – people, planet, profit. Hentet fra https://estudie.no/den-tredelte-bunnlinjen/

Statsbudsjett 2019. (2019). Næringsutvikling og jobbskaping i utviklingspolitikken. Hentet fra https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2019/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Naringsutvikling-og-jobbskaping-i-utviklingspolitikken/

Stiglitz, J. E. (2008). Globalisering som virker. Oslo: Pax Forlag.

Strømmestiftelsen, (u.å.). Hva er ekstrem fattigdom? Hentet fra https://strommestiftelsen.no/hva-er-ekstrem-fattigdom?utm_source=google&utm_medium=ad_grants&utm_campaign=fattigdom&utm_content=ekstrem_fattigdom&gclid=Cj0KCQjwhtT1BRCiARIsAGlY51K7jNTbXLGN4PNOSVa3r9nt4hvBUqTRs1cYLEhfAcQ4vlTmyQQ8npYaAnQTEALw_wcB

Svendsen, L. F. H. (2020). Semiotikk. I *Store norske leksikon.* Hentet 09.mars 2020 fra https://snl.no/semiotikk

Tanzania Investment Centre. (2000). *Tanzania Development Plan (TDV 2025).* Hentet fra https://www.mcci.org/media/154357/tanzania-developemnt-plan-booklet.pdf

TICC, (u.å.). Hentet fra https://ticc.org/

Utenriksdepartementet. (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi.* (Meld. St. 10 (2008-2009)). Hentet fra https://www.regjeringen.no

Utenriksdepartementet. (2015). *Sammen om jobben – Næringsutvikling innenfor utviklingssamarbeidet* (Meld. St. 35 (2014-2015)). Hentet fra https://www.regjeringen.no

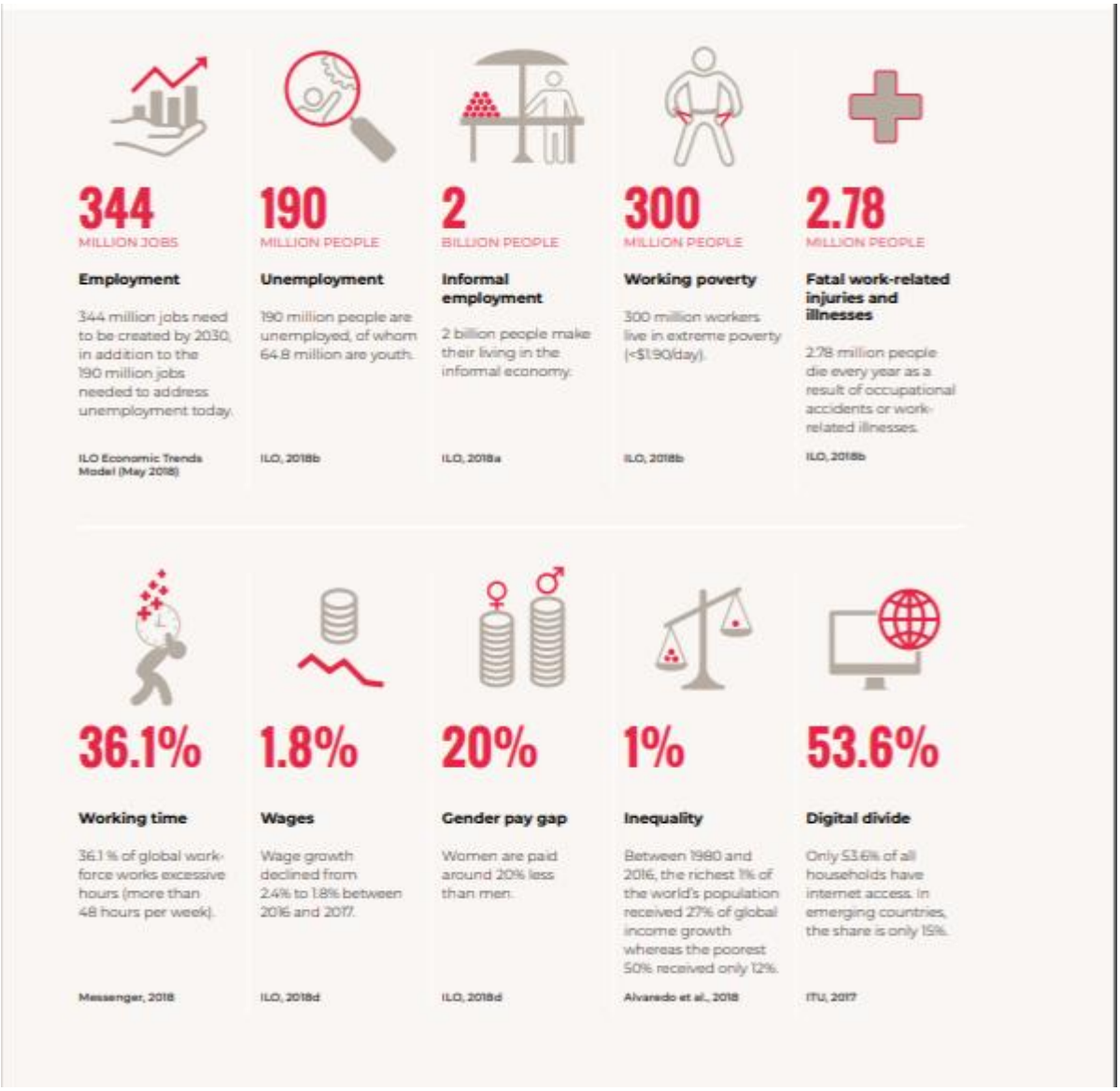
Vertigans, S., Idowu, S.O. & Schmidpeter, R. (2016). *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa – Sustainable Development in its Embryonic Form*. Sveits: Springer International Publishing.

Visser, W. (2005). Revisiting Carroll`s CSR Pyramid: An African Perspective. Hentet fra http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/07/article_africa_pyramid_wvisser.pdf

Vonen, M. (2018). 7.oktober: Verdensdagen for anstendig arbeid. Hentet fra https://delta.no/aktuelt/7.oktober-verdensdagen-for-anstendig-arbeid

Tabell 1

Indikator på arbeidsforhold i utviklingsland (Work for a Brighter Future – ILO)



https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf

Tabell 2

I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnsansvar fungerer i praksis? Den delen av samfunnsansvar som her analyseres, handler om anstendige arbeidsforhold for lokalt ansatte i norske bedrifter i Tanzania. **Hvilke retningslinjer og strategier finnes på makro- og mikronivå, og hvilke utfordringer kan bedriftene møte?**				
Utvalgte avdekkede funn fra makro- til mikronivå:	Fordeler og positive signaler	Potensielle og/eller reelle utfordringer i tilknytning til de ulike funnene	Potensielle og reelle konsekvenser av utfordringer	Forslag til metoder for håndtering av utfordringer
Nasjonale lover og regler i respektive land	*Tilstedeværelse av nasjonalt lovverk som regulerer arbeidsforhold på alle nivå*	*Svak nasjonal implementering*	*Ikke tilfredsstillende, men tilfeldig håndhevelse av lovverket*	*Garantere reell implementering og praksis av vertslandets lovverk i egen bedrift*
Internasjonale rammeverk	*Internasjonal felles innsats for bekjempelse av uanstendige arbeidsforhold*	*Mangel på kontekstuell tilpasning både geografisk og kulturelt*	*Lite tilfredsstillende og svak praktisk betydning uten lokal tilpasning*	*Oppfordre internasjonale, relevante aktører til gjennomføring av kontekstuell tilpasning av rammeverk*
Uanmeldte inspektør-kontroller	*Bevisstgjøring av å sikre anstendige arbeidsforhold i bedriftene*	*Korrupsjon i forbindelse med oppfølging av eventuelle oppdagete mangler ved kontroll*	*Liten eller ingen forbedring som følge av kontroller dersom bedriften betaler seg ut av situasjonen i stedet for å endre praksis*	*Sørge for anstendig praksis av anstendige arbeidsforhold slik at ingen feil er mulige å avdekke*
Fagforeninger	*Ivaretar arbeidstakeres rettigheter, særlig viktig i land med*	*Urealistiske krav til seriøse arbeidsgivere og usanne*	*Ansatte kan miste tillit til arbeidsgiver, noe som igjen kan*	*Arbeidsgiver må være tydelig overfor arbeidstaker hvilke rettigheter*

	generelt dårlige arbeidsforhold	*løfter til medlemmer*	*skape dårlige relasjoner*	*og plikter som gjelder i den enkelte bedrift*
Individuelle håndbøker for den enkelte bedrift	*Forenkler og tydeliggjør arbeidet med anstendige arbeidsforhold*	*Unødvendig og overflødig dersom verktøyet ikke blir brukt eller blir brukt feil*	*Arbeidet med arbeidsforhold kan bli forringet eller tilfeldig*	*Arbeidsgiver må sørge for at verktøyet er oppdatert, tilpasset og blir brukt på riktig måte*
Grundige ansettelsesprosedyrer	*Ansettelser blir gjort på en solid måte med gode rutiner og fokus på rettigheter og plikter og formidling av disse*	*Unødvendig og overflødig dersom verktøyet ikke blir brukt eller blir brukt feil*	*Ansettelsesprosedyrene kan bli tilfeldige, urettferdige og preget av dårlig ledelse*	*Garantere reell implementering av ansettelsesprosedyrer for å unngå mulige konsekvenser av nevnte utfordringer*
Personalmøter, personalsamtaler samt jevnlige møter med den enkelte ansatte	*Synlig ønske fra arbeidsgivers side om reell medbestemmelsesrett og aktiv deltakelse for arbeidstakere*	*Unødvendig og overflødig dersom verktøyet ikke blir brukt eller blir brukt feil*	*Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan bli forringet og målet om aktiv deltakelse for arbeidstakere kan falle bort*	*Sørge for at verktøyet blir brukt på en effektiv og god måte for å unngå mulige, skisserte konsekvenser av utfordringer*
Ulike sosiale happenings for ansatte og for ansatte med familie	*Et tydelig ønske om inkludering av lokalsamfunn og styrking av lojalitet til de ansatte*	*Unødvendig og overflødig dersom verktøyet ikke blir brukt eller blir brukt feil*	*Ansatte kan blant annet miste tillit til arbeidsgiver, noe som igjen kan skape dårlige relasjoner*	*Sørge for at sosiale happenings blir gjennomført på en strategisk og praktisk god måte*

Vedlegg

Vedlegg 1: Epost forespørsel til aktuelle informanter i starten av arbeidet med masteroppgaven. Eksempelet som er vedlagt er sendt til FN-Sambandet i Oslo

Vedlegg 2: Generell intervjuguide

Vedlegg 3: Søknad om støtte fra Karoline, Thomas Racin og Tor Birkelands legat

Vedlegg 4: Oversikt over ulike internasjonale retningslinjer og anbefalinger for næringslivets samfunnsansvar

Vedlegg 5: Eksempler på strategier for samfunnsansvar hos andre norske bedrifter i Tanzania

Vedlegg 1. Epost forespørsel til aktuelle informanter i starten av arbeidet med masteroppgaven.

Ditt spørsmål*: Hei. Jeg er mastergradsstudent i globale studier ved VID Misjonshøgskolen i Stavanger. Studiet inneholder blant annet fag/tema som interkulturell kompetanse og kommunikasjon, vitenskapsteori og globale utfordringer. I løpet av 2016 skal jeg skrive masteroppgave. Tittel og endelig problemstilling for oppgaven er fortsatt under arbeid, men jeg ønsker å holde meg innenfor områdene jus, kommunikasjon og samfunnsansvar. Dette skyldes flere faktorer: jeg har tidligere studert jus og ønsker å bygge videre på dette i min masteroppgave. I tillegg har jeg - i løpet av masterstudiet så langt - sett viktigheten av kompetanse innen interkulturell kommunikasjon og dette er noe jeg ønsker å fortsette å jobbe med. I forberedelsesfasen til masteroppgaven har jeg brukt en del tid på å lete etter informasjonskilder, potensielle informanter og aktuelle steder for feltarbeid. I forbindelse med dette arbeidet har jeg også lest om ILO og deres arbeid og fokusområder både nasjonalt og globalt. Nettopp derfor henvender jeg meg nå direkte til dere i håp om å kunne få til et møte og få muligheten til å diskutere relevante problemstillinger i tilknytning til masteroppgaven. Jeg skal nå forsøke å være litt mer konkret med hensyn til hva jeg tenker å forske på. Mitt hovedfokus vil være rettet mot norske bedrifters kunnskap om og kompetanse angående deres samfunnsansvar ved virksomhets-etablering i andre land. Jeg ønsker å finne ut mer om hvilke krav til samfunnsansvar som rettes mot dem og i hvilken grad de selv er klar over dette. Videre tenker jeg å se på hvordan de håndterer de ulike krav og anbefalinger som rettes mot dem i de respektive land. Endelig ønsker jeg å se på hvordan norske bedrifter faktisk kommuniserer med sine samarbeidspartnere utenlands, både når det gjelder juridisk kommunikasjon og "alminnelig" kommunikasjon med medarbeider i de respektive land. Om det er mulig innenfor rammene av en (begrenset) masteroppgave , ønsker jeg også å finne ut om det er sprik mellom teori og praksis; klarer bedriftene å faktisk gjennomføre vedtatte tiltak for samfunnsansvar? Dette er store tema som krever mye arbeid og mye tid; sannsynligvis mer tid enn det jeg har til disposisjon i løpet av året 2016! Likevel tenker jeg at dette kan være en start på noe som jeg kan fortsette å jobbe med også etter at masterstudiene er avsluttet. Jeg er fullt klar over at det jeg har nevnt over må avgrenses og tilpasses omfanget av oppgaven. Jeg tenker videre at forskningen må begrenses til å gjelde et fåtall bedrifter i et begrenset geografisk område. Dette kommer jeg tilbake til etter hvert. Men i denne innledende fasen, har jeg et sterkt ønske om å få til et møte med en eller flere hos dere i FN-Sambandet i Oslo for å

drøfte ovennevnte tema og kanskje få noen gode tips og råd i arbeidet videre. Jeg hadde satt stor pris på om dette var mulig! Jeg bor på Sandnes, men skal til Oslo 14-17.januar. I den forbindelse lurer jeg på om det finnes noen mulighet for å få til et møte fredag 15.januar? Det hadde vært flott. På forhånd takk for svar! Vennlig hilsen Kirsten-Ona F.Fuglset

E-post*: kirstenof@lyse.net

Vedlegg 2. Generell intervjuguide.

INTERVJUGUIDE UTKAST 1

PROBLEMSTILLING:

PÅ HVILKE MÅTER OG I HVILKEN GRAD SIKRER NORSKE BEDRIFTER I AFRIKA AT DERES VEDTATTE STRATEGIER FOR CSR (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) FUNGERER I PRAKSIS?

Hovedfokus vil være rettet mot den delen av CSR som omhandler arbeidsforhold for lokale medarbeidere.

Intervjustrategien min vil være å starte bredt for så å avgrense spørsmålene og spesifisere mer underveis.

Intro:

1. Å drive business i et annet land må nødvendigvis by på en del utfordringer både hva angår økonomi, arbeidsforhold, arbeidsvilkår, kommunikasjon og samarbeid. Det er f.eks mye snakk om korrupsjonsskandaler i afrikanske land, og det har vi etter hvert hørt mye om. Men hva vil du si er den største, eller DE største utfordringene når det gjelder (interkulturell) kommunikasjon?
2. Hva kan disse kommunikative utfordringene føre til/resultere i?
3. La os starte bredt, for å få perspektiv på utfordringene som finnes! Hva er den største, eller DE største utfordringene som finnes med å drive næringsvirksomhet på det afrikanske kontinent, og da spesielt i det landet som du har erfaring fra?
4. Hvorfor er dette utfordrende og på hvilke måter oppleves dette som utfordringer?
5. Hvordan håndterer deres bedrift disse utfordringene?
6. Til slutt i denne delen: hvilke råd og tips har du til andre som vurderer å starte opp business i afrikanske land? Hvilke fallgruver må de være obs på og hvorfor?

Del 1:

7. La oss nå gå litt mer spesifikt inn på mitt konkrete forskningsspørsmål. Det er etter hvert blitt stadig større fokus på begrepet CSR og næringsvirksomhet både nasjonalt

og globalt. Det finnes en rekke artikler, bøker og uttalelser som foreslår ulike definisjoner av CSR. Nå ønsker jeg å vite hva dere forstår med begrepet CSR?

8. CSR er et vidt begrep som altså omfavner mye; det handler om så vel lønn, arbeidsforhold og sikkerhet på arbeidsplassen som pensjonsordninger, forsikringer og mulighet for å organisere seg i fagforeninger for å nevne noe. Hvordan jobber dere med disse punktene i deres policy for CSR?

9. Er det noen av disse punktene som byr på større utfordringer enn andre, og i tilfelle hvorfor?

10. Hvordan prioriterer dere tiltak?

11. Dersom vi for eksempel ser på ILO sin definisjon av «anstendige arbeidsforhold» ser vi blant annet at dette skal inkludere «arbeid med rimelig/rettferdig lønn». Hvordan bestemmer dere hva som er «rimelig lønn» i et gitt tilfelle? Hva slags undersøkelser foretar dere for å finne ut hva som blir «riktig» lønn? Hvilke tilpasninger gjøres her og hvorfor?

12. Et annet viktig punkt i ILO`s definisjon er å «garantere like muligheter og likebehandling av alle». Vi vet hvor viktig dette er og samtidig også hvor enormt vanskelig dette er. På hvilke måter sikrer dere, i deres bedrift, at alle blir gitt like muligheter og blir behandlet likt? Er dette overhodet praktisk mulig å gjennomføre? I tilfelle «ja»; hvorfor og hvordan? I tilfelle «nei»; hvorfor ikke?

13. I Stortingsmelding nr 35 «Sammen om jobben» er det mye tale om samarbeid om næringsutvikling i utviklingsland. Det fokuseres på vekst i mange afrikanske land og det poengteres samtidig at denne veksten har ført til økte ulikheter i mange land. Deretter heter det, og jeg siterer: «Det er avgjørende at veksten bidrar til jobbskaping og anstendige arbeidsforhold, slik at flest mulig kan ta del i den». Hva forstår dere med «anstendige arbeidsforhold» og hvordan jobber dere for at flest mulig kan ta del i veksten (som det refereres til over)?

14. Videre heter det i flere politiske uttalelser, i akademisk litteratur og blant mange NGO-er at det er viktig at næringsutvikling i utviklingsland er bærekraftig. På hvilke måter kan økt fokus på implementering og kvalitetssikring av CSR i betydningen «anstendige arbeidsforhold» være en bidragsyter inn mot et bærekraftig arbeidsliv for lokale medarbeidere?

<u>Del 2:</u>

15. Vi har nå snakket en del om hva dere forstår med «CSR» og «anstendige arbeidsforhold». Du/dere har presentert en del konkrete tiltak og en del punkter som dere har nedfelt i deres retningslinjer for CSR. Alt dette er vel og bra, men mitt neste spørsmål er minst like viktig og enda mer konkret: hvordan kvalitets-sikrer dere disse

CSR-strategiene? Det samme sagt på en annen måte: hvordan sikrer dere at teorien fungerer i praksis?

16. Hvorfor er det viktig å sikre at vedtatte retningslinjer angående (anstendige) arbeidsforhold fungerer som de skal?
17. Hvilken målestokk bruker dere ved utforming av CSR i afrikanske land?
18. I hvilken grad og hvor omfattende sikrer dere at disse tiltakene fungerer i virkeligheten?
19. Hvem mener dere vil være rette vedkommende til å følge opp faktisk funksjon av strategiene?
20. Hvordan vil en ansatt hos dere, i Afrika, oppleve dere som arbeidsgiver?
21. Hva tror du deres lokale medarbeidere vil si hvis jeg spør dem om hvordan de opplever sin egen jobbsituasjon?
22. Hvilke hindre kan eventuelt være i veien for at lokale ansatte vil svare meg ærlig på spørsmål knyttet til forhold på arbeidsplassen?
23. Hva vil være de største forskjellene ved å jobbe med CSR og anstendige arbeidsforhold i en bedrift i Norge og en tilsvarende bedrift i Afrika? Hva må man være obs på og hvorfor?

Del 3:

Et par litt mer generelle spørsmål helt til slutt:

24. Hva er nøkkelen til «CSR-suksess» for norsk næringsliv i afrikanske land? Går det an å si noe helt kort og konsist om det?
25. Hvordan kan denne suksessen bli bærekraftig i den forstand at den er rettferdig – ikke bare for Norges interesser, men også for det landet, det lokalsamfunnet dere jobber i?
26. I den senere tid har det vært en del snakk om at noe av hemmeligheten bak næringsvirksomhet som går bra, skyldes to hovedfaktorer: langsiktig perspektiv på virksomheten og lokal forankring/godt samarbeid med lokale. Hva tenker dere om dette, og hvordan jobber dere eventuelt med det?
27. Hvis du helt til slutt skulle nevne en ting (angående arbeidsforhold for lokale medarbeidere) som du mener er avgjørende for å få teorien til å fungere i praksis; hva skulle det være?

Vedlegg 3. Søknad om støtte fra Karoline, Thomas Racin og Tor Birkelands legat

Beskrivelse av masterprosjekt

Innledning:

I løpet av 2016 skal jeg skrive masteroppgave innen fagområdet kultur og kommunikasjon.

Overordnet tema for oppgaven vil være: norske bedrifter og deres samfunnsansvar ved næringsvirksomhet i andre land. Dette er store områder som krever avgrensning både geografisk og tematisk. Jeg kommer til å jobbe videre utfra følgende, godkjente problemstilling:

I hvilken grad og på hvilke måter sikrer norske bedrifter i afrikanske land at deres vedtatte strategier for samfunnssikkerhet (Corporate Social Responsibility, heretter: CSR) fungerer i praksis?

Mitt hovedfokus vil være rettet mot arbeidsforhold for lokale medarbeidere og jeg kommer til å konsentrere meg om ett-to land. Akkurat hvilke land og hvilke bedrifter jeg skal forske på, vil bli avgjort så fort jeg har fått på plass informanter for feltarbeid. Jeg jobber med dette nå.

Begrunnelse for valg av problemstilling:

Hvorfor har jeg valgt denne problemstillingen? Det er flere grunner til dette og jeg vil fortløpende nevne hvorfor.

- Norsk regjering og næringsliv satser nå sammen for fullt på en styrking av næringsutvikling innenfor utviklingssamarbeidet. I henhold til Stortingsmelding 35 (2014-2015) «Sammen om jobben» heter det at «Målet for utviklingspolitikken er å bidra til økt demokratisering, realisering av menneskerettighetene og til at mennesker kan arbeide seg varig ut av fattigdom». Videre poengteres det også at «Det er avgjørende at veksten bidrar til jobbskaping og anstendige arbeidsforhold, slik at flest mulig kan ta del i den». Meldingen gir tydelige signaler om at Norge, som nasjon, vil utvide og styrke samarbeidet med norsk næringsliv for å skape flere bærekraftige arbeidsplasser i utviklingsland i tiden som kommer.

- Den samme Stortingsmeldingen presenterer videre seks fokusland som Norge vil prioritere. Fire av disse seks landene ligger i Afrika. Det forventes en stor økning i behovet for arbeidsplasser i afrikanske land de neste årene som følge av kraftig befolkningsvekst, ikke minst vil det være mange unge jobbsøkere i årene fremover.
- FN Global Compact og OECDs Guidelines for Multinational Enterprises er to eksempler på retningslinjer som sier noe om hvordan næringslivet bør forholde seg til spørsmål knyttet til CSR. Det finnes svært mange standarder (utgitt blant annet av ILO) som informerer bedrifter om hvordan de på best måte skal håndtere disse spørsmålene.
- I arbeidet mitt så langt med masteroppgaven, har jeg fått mange tilbakemeldinger på at dette er spennende, nyttige og viktige tema å forske på. Disse ulike innspillene har jeg fått både fra NGO-er som Kirkens Nødhjelp, fra forskningsmiljø som CMI, fra bedriftsledere, fra lærere og medstudenter samt venner og bekjente.
- En annen årsak til at jeg har valgt dette som tema for oppgaven, er at jeg tidligere har studert juss og ser at jeg kan bruke noe av min juridiske kompetanse inn mot dette arbeidet.
- Endelig vil jeg ta med at vaglet av Afrika som geografisk avgrensning, også har sammenheng med en ubeskrivelig fascinasjon for dette vakre, krevende og spennende kontinentet.

Kort oppsummert kan jeg etter dette si, at jeg ønsker å bruke muligheten til forske på noe som er dagsaktuelt, nyttig, viktig, lærerikt for flere enn meg selv og som kan inkludere kompetanse fra tidligere studier. Jeg mener at oversikten over er i tråd med nettopp disse ønskene.

<u>Progresjon og fremdriftsplan:</u>

Hvordan skal jeg finne svar på mine spørsmål? Jeg kommer til å anvende kvalitativ metode med intervju av informanter, observasjon (hvis mulig å få gjennomført) samt noe tekst-studie. Jeg ønsker å få et så grundig utgangspunkt for analyse som overhodet mulig. Derfor tenker jeg å studere gjeldende lover, regler og veiledninger som har tilknytning til temaet. Videre planlegger jeg å intervjue personer med ulik innfallsvinkel til problemstillingen, både personer som er i Norge og personer som er i Afrika.

Jeg jobber akkurat nå med å planlegge feltarbeidet i Afrika og komme i kontakt med potensielle informanter. Dette er en viktig og samtidig svært krevende del av prosessen. Det

har blitt nevnt, av flere ressurspersoner som jeg allerede har vært i kontakt med, at noe av det som det virkelig er behov for, er forskning på hvordan bedriftenes flotte retningslinjer faktisk fungerer i praksis! Det er liten tvil om at dette er viktig, og jeg ser at det vil være avgjørende for meg å oppholde meg i Afrika for å kunne finne ut mer om dette. Det er ikke tilstrekkelig å snakke med folk i Norge. Nettopp derfor søker jeg nå om økonomisk støtte fra Karoline, Thomas Racin og Tor Birkelands legat for å kunne gjennomføre feltarbeidet. Jeg ønsker å oppholde meg i Afrika i noen uker i vår/sommer for å kunne finne svar på mine spørsmål. Til nå har jeg fått kontakter i Tanzania (ett av regjeringens seks fokusland som nevnt over). Dette er ett av landene jeg helt sikkert kommer til å dra til. Videre venter jeg nå tilbakemelding fra et stort norsk selskap som har virksomhet både i Kenya og Mosambik (et annet av regjeringens seks fokusland). Etter de signalene jeg har fått, er det store muligheter for at jeg får klarsignal til å forske på deres bedrift.

Noen ord til slutt:

Jeg håper at prosjektbeskrivelsen har vært interessant og tydelig. Som begrunnelsen over viser, finnes det mange årsaker til at det er viktig å bruke forskningsressurser på utfordringer i tilknytning til CSR. Næringsutvikling innenfor utviklingssamarbeidet står på norske politikeres og norsk næringslivs agenda i årene som kommer. Nettopp derfor vil det være stort behov for kompetanse innen CSR og mer spesifikt den delen av CSR som retter seg mot lokale medarbeideres arbeidsforhold.

Selv har jeg stor tro på dette masterprosjektet og gleder meg til å komme videre i prosessen.

Kirsten-Ona F.Fuglset

Stavanger, 24.02.16

Vedlegg 4. Oversikt over ulike internasjonale retningslinjer og anbefalinger for næringslivets samfunnsansvar.

1. Ifølge www.regjerningen.no er FNs Veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (2011) (Guiding Principles on Business and Human Rights) (UNGP) *en rådende internasjonal standard for hvordan bedrifter bør forholde seg til menneskerettighetene.* I korte trekk handler den om hva stater bør gjøre for å beskytte menneskerettighetene, om hva næringslivet bør gjøre for å respektere menneskerettighetene og om effektive klageordninger, både rettslige og ikke-rettslige. Prinsippene er allerede innarbeidet både i OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, FNs Global Compact og i NS-ISO 26000. Videre har Utenriksdepartementet utarbeidet en nasjonal handlingsplan – *Næringsliv og menneskerettigheter* - for oppfølging av FNs Veiledende prinsipper. Gjennom å presentere konkrete tiltak forsøker handlingsplanen å gjøre det enklere for norsk næringsliv å ta FNs veiledende prinsipper i bruk. Handlingsplanen er videre forankret i St.Meld. nr.10 (2014-2015) *Muligheter for alle – menneskerettighetene som mål og middel i utenriks- og utviklingspolitikken.* Sistnevnte Stortingsmelding er et bidrag i kampen for å bedre etterlevelsen av menneskerettighetene på verdensbasis. Til tross for at de fleste nasjoner i dag har tiltrådt internasjonale menneskerettighetskonvensjoner, er det fremdeles stor avstand mellom teori og praksis i en del av verdens land. Stortingsmeldingen legger til grunn at det ikke må tas for gitt at *«…alle fremvoksende økonomier har utviklet en tradisjon for å ivareta menneskerettighetene…»* eller at *«…andre land legger til grunn samme grunnleggende verdisett og siktemål som de internasjonale menneskerettighetene er tuftet på.»* (s.15). Dette er utgangspunktet for Stortingsmeldingen. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hplan-naering-mr/id2457944/

2. FNs Global Compact er verdens største initiativ for næringslivets samfunnsansvar. Ifølge informasjonsheftet «FNs Global Compact», baseres dette (skriv om) på «…*ti prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og anti-korrupsjon – som alle ansvarlige bedrifter bør følge. Tilslutning til Global Compact betyr at man gjør sitt beste for å drive sin virksomhet i tråd med de ti prinsippene...»* Global Compact er et globalt nettverk av bedrifter og andre aktører som ønsker å dele erfaringer og hjelpe hverandre til å drive anstendig næringsliv. Pr i dag er det mer enn 6500 deltakere fra over 130 land. Global Compacts to hovedmålsettinger er å gjøre de ti prinsippene til en integrert del av næringsvirksomhet over hele verden og å fremme alt arbeid som bidrar til å innfri FNs bærekraftmål innen 2030.

3. OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper ble lansert i 1976 og revidert siste gang i 2011. Retningslinjene er anbefalinger fra OECD-landenes regjeringer til næringsliv i alle sektorer. I tillegg til de fire hovedområdene for næringslivets

samfunnsansvar som nevnt over i stortingsmelding nr.10, inneholder OECDs retningslinjer også anbefalinger i tilknytning til åpenhet, forbrukerinteresser, vitenskap og teknologi, konkurranse og beskatning.

4. ILOs åtte kjernekonvensjoner for et anstendig og inkluderende arbeidsliv. ILO er FNs organisasjon for arbeidsliv. Sammen med medlemslandenes myndigheter og representanter både fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, jobber de frem felles internasjonale regler for arbeidslivet. Dette har så langt resultert i 189 konvensjoner og en rekke tilleggsprotokoller. ILO har et særskilt fokus på områdene barnearbeid, tvangsarbeid, likestilling og bekjempelse av diskriminering samt organisasjonsfrihet for alle arbeidere. Åtte av de 189 konvensjonene handler om disse fire områdene. I tillegg er det viktig for ILO og sikre arbeidstakeres rettigheter med hensyn til helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen og ved sosial beskyttelse i form av *«…trygde- og pensjonssystemer for arbeidsledighet, sykdom, uførhet, ulykker og alderdom»*. Gjennom et utstrakt arbeid på verdensbasis søker ILO å sikre innfrielse av bærekraftsmål nr 8 om anstendig arbeid for alle og økonomisk vekst. Ifølge ILO er anstendig arbeidsliv nøkkelen til å bekjempe fattigdom. Organisasjonen ble grunnlagt i 1919 og i løpet av de drøyt hundre årene som den har eksistert, har målet vært å sikre alle arbeidere de ovennevnte rettighetene uavhengig av geografisk plassering, kjønn, politisk eller religiøst ståsted. Dette arbeidet kanaliseres nå gjennom ILOs Decent Work Agenda som er et program for hvordan myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner globalt kan jobbe sammen for å nå målene om å oppnå full sysselsetting med produktive og anstendige arbeidsplasser både globalt og regionalt, nasjonalt og lokalt innen 2030. ILOs Decent Work Agenda ble formet i forbindelse med ikrafttredelsen av FNs 17 bærekraftsmål i 2015. Jobbskaping, sosial beskyttelse, arbeidsrettigheter og sosial dialog utgjør de fire hovedpilarene i ILOs Decent Work Agenda.

5. NS-ISO 26000 er en veiledning i hvordan man kan bygge opp arbeidet med samfunnsansvar i egen næring. Det å ISO-sertifisere virksomheten kan være et konkurransefortrinn som viser at man jobber systematisk med strategier og oppfølging av arbeidet med samfunnsansvar. NS-ISO 26000 er en internasjonal standard som gir råd og veiledning til alle typer organisasjoner og virksomheter uavhengig av størrelse og lokalisering. https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/miljo-og-barekraft/2013/ns-iso-26000---veiledning-om-samfunnsansvar/

6. SA 8000 er en sertifisering som signaliserer at en aktør har implementert system for ivaretakelse av menneskerettigheter i arbeidet med sine ansatte. Det er den amerikanske NGO`n SAI – Social Accountability International – som står bak initiativet og mer enn 4300 bedrifter og organisasjoner fra 60 land er pr desember 2019 sertifisert (tall hentet fra hjemmesiden til SAI). http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689

7. Global Reporting Initiative (GRI) er en internasjonal NGO som bistår bedrifter, myndigheter og organisasjoner med å forstå og jobbe med spørsmål i tilknytning til blant annet miljø og menneskerettigheter. Videre er GRI en standard for rapportering av en aktørs arbeid med bærekraft. God rapportering om en aktørs arbeid med bærekraft kan være et konkurransefortrinn og vil om kort tid også være et krav. Gjennom GRI-rapportering vil det være mulig å foreta sammenlikning på tvers av bransjer og landegrenser for å se hvordan ulike aktører jobber med spørsmål som omhandler økonomi, miljø og sosiale forhold. Ifølge DNV-GL er GRI i dag den ledende standarden for bærekraftrapportering. (Hentet fra nettet: https://www.dnvgl.no/training/baerekraftsrapportering-etter-gri-standarden-52459)

Vedlegg 5. Eksempler på strategier for samfunnsansvar hos andre norske bedrifter i Tanzania.

Her er eksempler både fra store og små bedrifter. De er hentet fra de ulike bedriftenes hjemmesider og har utelukkende som formål å illustrere hvordan strategier for samfunnsansvar kan formuleres.

1. Yara Tanzania Ltd. er en av de største norsk-eide virksomhetene og selskapet har en tydelig definert profil for hvordan de jobber med samfunnsansvar. De ønsker å gi verden mat på en ansvarlig måte og samtidig beskytte planeten vår. Dette målet ønsker de å oppnå blant annet ved å inngå tett samarbeid med sine partnere og sørge for trygge arbeidsplasser for sine ansatte. Yara har videre klart definerte strategier for hvordan de jobber med etiske retningslinjer og «Code of Conduct».

2. Et annet stort norsk-eid selskap i Tanzania er Jacobsen Elektro. Under fanen «Way of working», på hjemmesidene deres, kommer det tydelig frem at selskapet har en bevisst holdning til hvordan de ønsker å bidra til bærekraftig utvikling. Dette ønsker de å tydeliggjøre blant annet gjennom å minimere negative konsekvenser for miljøet og ved å fremme et godt og trygt arbeidsmiljø. Videre kan selskapet vise til ulike sertifiseringer og til fokus på samfunnsansvar basert på UN Global Compact og SA8000, som nevnt i kapittel 2.2 over.

"Våre verdier og forretningsetikk vil på ingen måte svare på alle etiske dilemmaer vi møter, men er ment som grunnlag for å øke bevisstheten. Vi ønsker at alle våre selskaper skal vise samfunnsansvar, handle profesjonelt og ha et langsiktig fokus på alt vi gjør", sier styreleder i Jacobsen Elektro.

Videre gir selskapet en detaljert 7-punkts oversikt over hva deres forretningsetikk innebærer hvorav det ene punktet dreier seg utelukkende om arbeidsforhold.

3. Green Resources er et tredje norsk-eid selskap som driver innenfor skogindustri og salg av klimakvoter. Ifølge informasjon på hjemmesidene deres er de blant annet opptatt av *facilitate socio-economic development and poverty alleviation in rural areas through provision of employment, infrastructure development, schools, health and other community development.*

4. Et fjerde norsk selskap som opererer i Tanzania er teknologiselskapet Rainpower AS som utvikler, produserer og selger utstyr for elektrisitetsproduksjon basert på vannkraft. Med hensyn til samfunnsansvar, er deres mål å *ensure that we run our operations in line with our values, relevant laws, regulations, and society's expectations. Our most important corporate responsibility is to provide our products and services in a socially, environmentally and ethically responsible way.*

We strive to conduct our business in a way that makes people proud to work with, and for, our company.

As a good corporate citizen, our company aims to contribute by adding sustainable and environment friendly values to our customers and countries in which we operate.

5. Et femte selskap er gassprodusenten Songas som har et eget «Making-a-difference-program». Programmet ivaretar blant annet helse- og utdanningstiltak som retter seg mot lokalbefolkningen i de områder hvor de driver virksomhet. Vektleggingen av langsiktige og solide relasjoner til nærmiljøet kommer klart frem i programmet. Videre gir programmet tydelige signaler om at utdannelse er et fundamentalt element i en bærekraftig utvikling og et viktig verktøy for å utrydde fattigdom.

6. Et sjette eksempel, Basecamp Explorer, er hentet fra turistnæringen. Hovedmålet deres er å drive bærekraftig turisme der fokus er rettet mot følgende fundament i virksomheten:

Basecamp Explorer Foundation was established to fight the extinction of wildlife by teaming up with the local communities. We firmly believe that in the Maasai Mara area of Kenya, the key to success is to work together with the people who own and inhabit the land. This is reflected in everything we do. Basecamp Explorer's responsible tourism business supports projects like reforestation, waste management, empowering women and youth and securing land for the wildlife to flourish.