

Implementering av samfunnsansvar

Fra idé til praksis



Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger 2017

Kristine Myre Pedersen

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2017

FORFATTER: Kristine Myre Pedersen

VEILEDER: Bjørn-Tore Blindheim

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Implementering av samfunnsansvar
Fra idé til praksis

EMNEORD/STIKKORD:

Samfunnsansvar, bærekraftig utvikling, implementering, organisasjonsteori, instrumentelt organisasjonsperspektiv, institusjonelt organisasjonsperspektiv, implementeringsmodeller

SIDETALL: Inkludert alt: 75

STAVANGER14.06.17.....
DATO/ÅR

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører jeg masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt, spennende, utfordrende og til tider svært frustrerende. Heldigvis har jeg hatt mye hjelp og støtte i prosessen, og jeg ønsker å takke alle dem som har bidratt til oppgaven og vært til stede dette semesteret.

Først og fremst takker jeg takke Nordic Choice Hotels. Alle informantene tok seg tid ut fra en hektisk hverdag og det settes ubeskrivelig stor pris på. Oppgaven hadde ikke vært mulig uten dere! Deretter må en stor takk rettes til veileder Bjørn-Tore Blindheim. Takk for alle gode råd og all hjelp underveis, og ikke minst for å alltid få meg på spor igjen når jeg ikke helt så veien videre selv.

Sist men ikke minst må jeg takke dem som har vært mest med meg gjennom denne prosessen. Takk til Kate for å stadig la meg distrahere deg fra ditt eget arbeid med kaffepauser. Takk til Geggy for å alltid holde meg med selskap på universitetet, enten skrive dagene var på 6 eller 14 timer. En spesiell takk til Hedda for at døren din alltid er åpen, og all tid du tok deg til å hjelpe meg. Takk til mamma og pappa for alle støttende og oppmuntrende ord og for å alltid sette på en ny kaffe. Og til slutt takk til Sindre, for all støtte gjennom denne prosessen, og for 10 fantastiske år sammen.

Stavanger, 14.06.17

Kristine Myre Pedersen

Sammendrag

Utgangspunktet for denne studien har vært en interesse for implementering av samfunnsansvar. Samfunnsansvar blir karakterisert som en abstrakt idé som må fortolkes og forstås av organisasjonen for at det skal kunne implementeres. Implisitt ligger en ide om at organisasjoner bør bidra til bærekraftig utvikling gjennom utøvelse av sitt samfunnsansvar. Studien forsøker å si noe om under hvilke forutsetninger dette kan skje ved å se på implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. Studiens problemstilling er: «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?».

Empiri for studien har blitt innhentet gjennom kvalitative intervjuer med to informanter fra Nordic Choice Hotels hovedkontor og tre informanter fra to hoteller. Empirien ble analysert ved hjelp av teori, hvor mesteparten er hentet fra organisasjonsteori og det tas utgangspunkt i to ulike perspektiver, henholdsvis det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet. Knyttet til hvert av disse perspektivene er implementeringsmodeller som sier noe om forutsetninger og antakelser i implementeringsprosessen.

Studiens resultater tilsier at flere av de tradisjonelle og utbredte instrumentelle forutsetningene er nødvendige for implementering av samfunnsansvar. Disse inkluderer blant annet sterk forankring i ledelsen, samt strategier, verktøy og retningslinjer fra ledelsen ut til resten av organisasjonen. Resultatene kan videre tyde på at institusjonelle betingelser kan representere et betydningsfullt tillegg til de mer tradisjonelle instrumentelle antakelsene. For det første ser institusjonelt lederskap ut til å ha spilt en stor rolle i implementeringen av samfunnsansvar i organisasjonen. For det andre viser det seg at mange virkningsfulle idéer, initiativer og tiltak innen samfunnsansvar kommer fra hotellene. Dermed kan en mulig strategi i forhold til implementering av samfunnsansvar være å la samfunnsansvar ha karakter av en slags oppdagelsesferd, der hele organisasjonen deltar og bidrar i oversettelse og implementering av fenomenet. Det vil da være essensielt å sørge for å skape ytterligere rom for deltakelse fra alle nivå i organisasjonen gjennom blant annet opplæring, myndiggjøring og kompetanseheving.

Innhold

1. Samfunnsansvar som abstrakt idé.....	1
1.2. Implementering	1
1.3. Studiens kontekst	2
1.4. Studiens problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.5. Samfunnsansvar på fremmarsj.....	4
1.6. Hvorfor implementering av samfunnsansvar er viktig	5
1.7. Avgrensninger og hensikt med studien.....	7
1.8. Oppgavens oppbygning	8
2. Teori.....	9
2.1. Samfunnsansvar	9
2.2. Organisasjonsteori.....	12
2.2.1. Det instrumentelle perspektivet	12
2.2.2. Det institusjonelle perspektivet.....	14
2.3. Implementeringsteori	16
2.3.1. Den hierarkiske implementeringsprosessen.....	16
2.3.2. En institusjonell modifisering av den hierarkiske implementeringsprosessen	18
2.4. ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar	20
3. Metodologi.....	22
3.1. Forskningsdesign og oppgavetype.....	22
3.2. Teoriens relevans for oppgavens tematikk	23
3.3. Metodevalg	24
3.4. Valg av case	24
3.5. Datainnsamling og informantutvalg	25
3.6. Gjennomføring av datainnsamling.....	26
3.7. Analyse av data	26
3.8. Svakheter ved studien	28
4. Implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels	31
4.1. Fortolkning og oversettelse av ideen samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels.....	31
4.2. Implementeringsprosessen i Nordic Choice Hotels.....	34
4.2.1. Ansvarsfordeling i implementeringsprosessen	35
4.2.2. Implementeringsprosessen fortsettelse	38
4.3. Praksis	39
4.3.1. Organisering og ansvarsfordeling sentralt	39

4.3.2. Organisering og ansvarsfordeling på hotellene.....	41
4.3.3. Struktur og kultur.....	43
5. Analyse	46
5.1. Forståelse og tolkning av samfunnsansvar	46
5.2. Det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet.....	47
5.3. Implementeringsmodellene.....	50
5.3.1. Top-down-orientering og eksterne utviklingsarenaer.....	50
5.3.2. Begrenset frihet til oversettelse og «masterversjon»	51
5.3.3. Stimulus-responsbasert-sekvensialitet og soppmodellen.....	53
5.3.4. Fra det abstrakte til det konkrete og fra kjede til spiral	54
5.4. Sammenfattende analyse.....	54
6. Konklusjon.....	56
6.1. Implementering av samfunnsansvar	56
6.2. Implikasjoner	58

1. Samfunnsansvar som abstrakt idé

Temaet for denne studien er implementering av samfunnsansvar. Til tross for at samfunnsansvar har blitt en stadig viktigere tematikk, er det ikke nødvendigvis en enkel oppgave å implementere dette i organisasjoner. Noe av problematikken stammer fra det faktum at samfunnsansvar kan fremstå som en mer eller mindre abstrakt idé. For å kunne gjøre samfunnsansvar til noe med faktiske virkninger i en organisasjon må en først tolke og forstå hva det betyr for organisasjonen for så å forsøke å komme fra en abstrakt ide til konkret praksis. Det er dette denne oppgaven handler om.

1.2. Implementering

Implementeringsforskning finnes innen flere ulike forskningstradisjoner og fagfelt. Terminologien og omfanget i dette fenomenet er mangfoldig, og det finnes ikke noen enkel, universell definisjon. Ordet «implementering» kommer fra det latinske «implere» som betyr å oppfylle eller tre i kraft (Peters, Adam, Alonge, Agyepong, & Tran, 2014.). Ut over dette finnes det mange forskjellige definisjoner av implementering, som gjerne er formulert for spesifikke formål eller har sine røtter i et bestemt fagfelt. For denne studien er det ikke nødvendig med en spesielt snever og spesifisert definisjon av implementering. En overordnet forståelse av begrepet kan en enkelt få ved å se på hvordan det defineres i ulike ordbøker. Slår man for eksempel opp i ulike ordbøker på internett finner en mange enkle og vide definisjoner. Implementering kan for eksempel sies å være «å innføre eller innfri» og «å sette i verk i henhold til eller ved hjelp av en bestemt plan eller prosedyre» (Implementing, u.å.). Andre definisjoner inkluderer: «Sette (en avgjørelse, plan, avtale, etc.) i kraft» (Implement, u.å.), «å gjøre slik at noe som en idé, plan, system, eller lov starter å virke og blir brukt» (Implement, u.å.), eller: «gjennomføre, oppnå; spesielt: å gi praktisk effekt til og sikre faktisk oppfyllelse av konkrete tiltak». (Implement, u.å.). Definisjonene kan samlet gi oss en forståelse av hva begrepet implementering innebærer. Det er altså snakk om å innføre noe, ta noe i bruk og få dette noe til å virke slik at det gir faktiske effekter. I denne studien er dette «noe» som skal implementeres samfunnsansvar.

I denne studien vil det benyttes to organisasjonsteoretiske perspektiver med hver sin tilhørende implementeringsmodell for å si noe om implementering av samfunnsansvar. Disse er henholdsvis det instrumentelle perspektivet med modellen kalt den hierarkiske implementeringsprosessen, og det institusjonelle perspektivet med en modell som er en institusjonell modifikasjon av den hierarkiske implementeringsprosessen. De to organisasjonsteoretiske perspektivene forklarer atferd og prosesser i organisasjoner ved å vektlegge forskjellige sider ved en organisasjon og vil dermed kaste lys over ulike sider av studiens empiri. De to implementeringsmodellene fremsetter ulike forutsetninger for implementeringsprosessens forløp. Gjennom innhenting av empiri vil det forsøkes å si noe om implementeringsmodellenes forklaringskraft i forhold til studiens kontekst.

1.3. Studiens kontekst

For å si noe om implementering av samfunnsansvar tar studien utgangspunkt i dette innenfor en organisasjon, Nordic Choice Hotels. Studiens kontekst er dermed hotellnæringen i Norge i dag, og avgrenses slik i tid og rom. I 2016 var det 22,6 millioner overnattinger ved norske hoteller, noe som tilsvarer en økning på 4% fra det forrige rekordåret 2015 (Bjørshol, 2017, 13.02.). Bransjerapporten «Norsk Hotellnæring 2016» viser at Nordic Choice Hotels med sin markedsandel på 20,2 % er Norges største hotellkjede og de har også størst totalomsetning. (HKP, 2016, 12.10)

På nettsidene til Nordic Choice Hotels finnes mye informasjon om deres arbeid med samfunnsansvar. I årsrapporten for 2016 står det: «Som en del av vår filosofi baserer vi vår hotelldrift på tre likeverdige bunnlinjer: People, Planet, Profit» (Nordic Choice Hotels, 2016). I selskapets visjon og forretningsidé finnes en klar satsning på samfunnsansvar. Organisasjonens forretningsidé sier blant annet at: «Nordic Choice Hotels skal være et ansvarlig selskap. Samfunnsansvar er integrert i vår virksomhet» (Nordic Choice Hotels, 2017). Deres visjon er formulert slik: «Med Energi, Mot og Begeistring skaper vi en bedre verden. WeCare!». Visjonen utdypes på følgende måte:

Med utgangspunkt i selskapets visjon, har vi et høyt ambisjonsnivå for å være en ansvarlig næringslivsaktør. Samfunnsansvar innebærer et sosialt- og miljømessig fokus.

Nordic Choice Hotels skal drives bærekraftig og rapportere på tre bunnlinjer. Dette innebærer balansert fokus på lønnsomhet, mennesker og miljø. WeCare er videre selskapets verdi- og kommunikasjonsplattform og representerer en stor del av Nordic Choice sin unike identitet (Nordic Choice Hotels, 2017).

Nordic Choice Hotels har en video som kort forteller om hva organisasjonens samfunnsansvar består av. Videoen forteller at Nordic Choice Hotels har et mål om å bli verdens mest bærekraftige hotellkonsern. Arbeidet for å nå dette målet kaller de WeCare og oppsummerer dette med tallene 136. Tallet står for at Nordic Choice Hotels er 1 nordisk hotellkonsern, som rapporterer på 3 bunnlinjer, og vektlegger 6 satsningsområder. Organisasjonen rapporterer på de tre bunnlinjene people, planet og profit.

Første satsningsområde er miljø. Her vektlegges viktigheten av at alle må bidra for å hindre global oppvarming. Alle hotellene til konsernet er sertifisert etter miljøstandard ISO 14001 som innebærer at mengden avfall, transport, vannforbruk og energiforbruk må reduseres hvert år. Det andre satsningsområdet er mat. Her er det snakk om hvordan maten de velger å servere påvirker både miljø, dyr, matprodusentene og dem som spiser maten. For å sikre sunne og miljøvennlige måltider er det derfor utarbeidet en matplattform i samarbeid med eksperter. Neste satsningsområde er mangfold, og om dette sier Nordic Choice Hotels at de ansetter alle slags mennesker uavhengig av bakgrunn og ser på mangfoldet som noe som gjør dem til «Nordens mest spennende hotellkonsern og verdens beste arbeidsplass». Etisk handel er også et av satsningsområdene. Organisasjonen er medlem av Initiativ for etisk handel og jobber for å sikre gode arbeidsforhold og arbeidstakerrettigheter for alle som har jobber tilknyttet organisasjonen på en eller annen måte. Et femte satsningsområde er lokalt ansvar. Det er da snakk om å bidra til noe positivt i lokalmiljøet gjennom ulike initiativer. Siste satsningsområde er Sweet Dreams, et program i samarbeid med UNICEF som omhandler barn utsatt for menneskehandel. Samfunnsansvarsarbeidet oppsummeres med «Summen av det vi gjør skaper et bærekraftig hotellkonsern som kan fortsette å vokse og bidra til å skape en enda bedre verden» (WeCare Nordic Choice Hotels (norsk), 2016).

1.4. Studiens problemstilling og forskningsspørsmål

Innledningsvis er det redegjort for studiens tema og kontekst. Temaet er som sagt implementering av samfunnsansvar og konteksten er norsk hotellnæring, der det tas utgangspunkt i en organisasjon. Studiens problemstilling er dermed følgende: «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?» Herunder stilles følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad kan implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels forstås ved bruk av den hierarkiske implementeringsprosessen?
- I hvilken grad kan implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels forstås ved bruk av den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske implementeringsprosessen?

1.5. Samfunnsansvar på fremmarsj

Samfunnsansvar er ikke lenger et fremmedord for de fleste. Hvordan fenomenet samfunnsansvar forstås og hva som legges i begrepet kan likevel variere mellom ulike mennesker, kontekster og over tid. Videre er det omdiskutert både i politikken, akademia og i samfunnet generelt hva samfunnsansvar er og også ofte hva det *bør* være. Dermed finnes det en myriade av ulike definisjoner og manifestasjoner av samfunnsansvar. Noen av disse presenteres senere i teorikapitlet. Til tross for uenigheter om fenomenets innhold og omfang er det et fenomen som har gjort seg mer gjeldende gjennom de siste tiårene. Lee (2008) peker på hvordan samfunnsansvar så sent som ut på 1970-tallet var ansett som en spøk eller en ren selvmotsigelse. Lee eksemplifiserer med at ikke engang halvparten av Fortune 500-selskapene nevnte CSR (samfunnsansvar) i 1977. På slutten av 1990-tallet hadde dette endret seg. Nesten 90% av dem nevnte nå samfunnsansvar i sine rapporter. Det er med andre ord klart at selv om samfunnsansvar fortsatt er et omstridt fenomen, så er det absolutt på fremmarsj.

Videre vil det trekkes noen korte historiske linjer med den intensjon å vise temaets aktualitet og dermed begrunne valg av tema og hvorfor dette er verdt en studie. Det første historiske tilbakeblikket er året 1983, da FNs Generalforsamling opprettet Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Kommisjonenens mandat innebar å vurdere de alvorlige miljø- og

utviklingsproblemene, formulere realistiske løsningsforslag, foreslå nye internasjonale samarbeidsformer, samt øke forståelsen og engasjementet hos enkeltpersoner, institusjoner, frivillige organisasjoner, regjeringer og næringslivet (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Kommisjonens arbeid og sluttrapporten «Vår felles framtid» resulterte i den første og fremdeles mest utbredte definisjonen av begrepet bærekraftig utvikling. Kommisjonens definisjon lyder som følger: «Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Hvorfor dette er relevant for samfunnsansvar blir eksplisitt klargjort i internasjonal sammenheng noen tiår senere.

Det neste tilbakeblikket er av noe nyere art. ISO har utarbeidet en internasjonal standard for samfunnsansvar, ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar, som ble utgitt i 2010. ISO 26000 knyttet sammen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling på en konkret måte. Standarden påpeker at bærekraftig utvikling består av tre gjensidig avhengige dimensjoner; den økonomiske, den sosiale og den miljømessige. Fordi bærekraftig utvikling gjelder målsetninger innen disse tre dimensjonene som er felles for alle mennesker, kan begrepet på sett og vis oppsummere generelle forventninger fra samfunnet angående organisasjoners ansvar. Et overordnet mål for en organisasjons samfunnsansvar bør derfor være å bidra til bærekraftig utvikling. Slik knytter standarden samfunnsansvar og bærekraftig utvikling sammen (ISO 26000, 2010). Da standarden ble utarbeidet, var en av utfordringene hvordan man kan innføre effektive tiltak når forståelsen av hva «samfunnsansvar» betyr er så varierende. ISO 26000 skal derfor gi en internasjonal relevant forståelse av hva samfunnsansvar er, og hva organisasjoner må gjøre for å drive på en samfunnsansvarlig måte. Standarden fokuserer på hva som er beste praksis for implementering av samfunnsansvar. Et mål med standarden er nettopp å hjelpe organisasjoner med overgangen fra gode intensjoner til gode handlinger. (Standard Norge, 2015, 29.06.).

1.6. Hvorfor implementering av samfunnsansvar er viktig

Begrunnelsen for valget av temaet, og aktualiteten til en studie av implementering av samfunnsansvar, vil forsøkes illustrert gjennom et generelt og et mer spesifikt resonnement. Det første og mer generelle er i stor grad hentet fra og bygger på Chris Grey (2013) sin

argumentasjon om hvorfor studiet av organisasjoner er viktig. For det første er studiet av organisasjoner viktig nettopp fordi det meste man gjør i løpet av livet på en eller annen måte skjer innenfor, i samspill med, eller på en eller annen måte er knyttet til nettopp organisasjoner. For det andre har hvordan vi forstår og forklarer organisasjoner konsekvenser for hvordan de reelt virker. Hvilke ideer, konsepter, teorier og verdier vi bruker for å forklare dem har betydning for hvordan vi forstår, rettfærdiggjør og eventuelt endrer organisasjoner. I studier av organisasjoner er ikke sannheten alltid gitt. Det er ofte snakk om sosiale konstruksjoner som har røtter i våre fortolkninger av virkeligheten. Dermed er det ikke gitt at organisasjoner er slik eller slik og virker sånn eller sånn, og alltid har gjort eller vil gjøre det. De kan være annerledes. Men for å bli annerledes må de tolkes på andre eller nye måter. Dette er det som gir studier av organisasjoner sin viktighet. De har ikke en uavhengig eksistens som kun kan studeres og beskrives. Gjennom å fortolke og forklare dem har vi mulighet til å endre dem. Samtidig kan denne argumentasjonen knyttes til samfunnsansvar. På samme måte som for organisasjoner er det ikke noen gitt, objektiv «sannhet» om samfunnsansvar. Det er et omstridt og internt komplekst fenomen. Det er et fenomen som må fortolkes, og vår forståelse av det vil ha implikasjoner for manifestasjoner av samfunnsansvar. Samfunnsansvar er på sett og vis alltid den nyeste manifestasjonen av debatten om organisasjoners rolle i samfunnet (Blowfield & Frynas, 2005). Hva som legges i samfunnsansvarsbegrepet vil derfor ha innvirkning på hvilke reelle konsekvenser det får i praksis.

Det andre og mer spesifikke resonnetet bygger på de to historiske tilbakeblikkene. Dersom en ser samfunnsansvar i sammenheng med bærekraftig utvikling synes viktigheten av en studie av implementering av samfunnsansvar gitt. Vår felles framtid la på 80-tallet klart frem hvordan menneskelig aktivitet var på kollisjonskurs med jordens tåleevne. Av nyere dato finnes for eksempel IPCCs rapport om klimaendring fra 2014, som omhandler hvordan menneskeskapte klimaendringer er en fare for bærekraftig utvikling (IPCC, 2014). Innledningsvis har det derfor vært forsøkt å knytte de to begrepene samfunnsansvar og bærekraftig utvikling sammen på en meningsfull måte for å vise temaets aktualitet. Begrepene knyttes sammen gjennom Vår felles framtid og ISO 26000.

Hva så med implementering? Dette aspektet av studiens tema kan hevdes å ha sin aktualitet og viktighet implisitt. Med dette menes at dersom viktigheten av samfunnsansvar er tilfredsstillende illustrert, må dette nødvendigvis bety at implementering av det er viktig. Gjennomgangen av definisjoner av implementering viste at det handler om å ta noe i bruk og få det til å virke slik at det gir faktiske effekter. Skal organisasjoner bidra til bærekraftig utvikling er det ikke nok med gode intensjoner. Samfunnsansvaret må innføres og arbeides med på en måte som gir faktiske virkninger.

1.7. Avgrensninger og hensikt med studien

Studien vil se på hvordan Nordic Choice Hotels implementerer samfunnsansvar. Det er et vidt omfang av interessante temaer innenfor samfunnsansvar som kunne blitt inkludert i denne sammenheng. På grunn av studiens omfang er det viktig å si noe om hva som skal inkluderes og hva som går utenfor rammen av denne studien. Således vil det ikke diskuteres hva samfunnsansvar konkret burde bestå av; en slik normativ eller prinsipiell diskusjon vil ikke inkluderes da det ikke er hensiktsmessig for denne studien. Kritik og forsvar av samfunnsansvar i seg selv vil dermed heller ikke tas opp her. Studien vil legge til grunn de forståelser av samfunnsansvar som fremkommer innledningsvis og i teorikapitlet. Videre vil det heller ikke bli noen historisk oppsummering av litteratur og forskning vedrørende samfunnsansvar eller implementering. Det vil kun presenteres den teori som anses som svært relevant for studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Dermed vil dessverre mange både viktige og interessante bidrag falle utenfor.

Fenomenet studien interesserer seg for er implementering generelt, og implementering av samfunnsansvar spesielt. Det ligger implisitt en ide om at organisasjoner bør bidra til bærekraftig utvikling, og dermed blir videre spørsmål under hvilke forutsetninger det kan skje. Dette er dermed grunnlaget for en studie av implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. For å finne svar på dette er det gjennomført intervjuer med sentrale informanter fra Nordic Choice Hotels hovedkontor og informanter fra noen av deres hoteller. Det hentes med andre ord empiri fra flere nivå i organisasjonen. Empiri vil så bli sett i lys av relevant teori, hovedsakelig perspektiver fra organisasjonsteorien.

1.8. Oppgavens oppbygning

I oppgavens første kapittel har studiens problemstilling blitt presentert og viktigheten av en slik studie har blitt argumentert for. I kapittel 2 presenteres den teori studien bygger på og som vil anvendes i analyse av innhentet empiri. Kapittel 3 omfatter studiens forskningsdesign og her presenteres og diskuteres de metodiske valg som er foretatt. Kapitlet avsluttes med å ta for seg potensielle svakheter ved forskningsdesignet. I kapittel 4 blir studiens innsamlede empiri lagt frem tematisk. I kapittel 5 er studiens analyse, hvor empiri og teori knyttes sammen, og studiens resultater diskuteres. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 som inneholder studiens konklusjon.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres den teori som senere i oppgaven vil benyttes for å belyse innsamlet empiri. Først plukkes tråden opp fra innledningen, og det presenteres noen definisjoner av samfunnsansvar for å illustrere fenomenets tvetydighet og tolkningsmangfold. Etter at samfunnsansvar er presentert som en abstrakt idé, rettes oppmerksomheten mot nettopp implementering av abstrakte idéer i organisasjoner. Oppgaven bygger på to organisasjonsteoretiske perspektiver som først presenteres mer generelt. Deretter vil implementering ses på innen disse to perspektivene.

2.1. Samfunnsansvar

Boken *Social Responsibilities of the Businessman* forfattet av H. Bowen og utgitt i 1953 er ansett som det første sentrale bidraget til litteraturen om samfunnsansvar. Siden den gang har mangfoldet av teorier om samfunnsansvar økt betraktelig. Innledningsvis ble det nevnt hvordan samfunnsansvar er et komplekst fenomen som kan fortolkes og forstås på forskjellige måter innen ulike kontekster og over tid. Derfor vil det videre presenteres noen definisjoner av samfunnsansvar for å forsøke å gi innblikk i hvordan fenomenet kan forstås og hva det kan innebære, samt også å illustrere tolkningsmangfoldet definisjonene åpner for.

Bowen kalte samfunnsansvar «social responsibilities of businessmen» og formulerte dette som: «The obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society». (Bowen, 1953, s. 6). Det er helt klart for Bowen at forretningslivet *har* et reelt ansvar som ikke kun gjelder for seg selv, sin virksomhet og sine aksjonærer. Definisjonen sier ikke noe mer konkret om hva dette ansvaret består av eller hvordan det skal utøves, og åpner dermed for mange ulike manifestasjoner av samfunnsansvar i praksis. Blowfield og Frynas (2005) påpeker også problemet med fenomenets mangfold og tvetydighet, og utdyper videre at uklarheten i begrepet begrenser samfunnsansvars nytte både som analytisk redskap og som en veiledning til beslutningstakere. Videre fremsetter de at:

...it may be more useful to think of CSR as an umbrella term for a variety of theories and practices all of which recognize the following: (a) that companies have a responsibility for their impact on society and the natural environment, sometimes beyond legal compliance and the liability of individuals; (b) that companies have a responsibility for the behaviour of others with whom they do business (e.g. within supply chains); and (c) that business needs to manage its relationship with wider society, whether for reasons of commercial viability or to add value to society. (Blowfield & Frynas, 2005, s. 503)

I likhet med Bowens definisjon, legger denne samlebetegnelsen til grunn at virksomheter *har* et reelt ansvar. Blowfield og Frynas sin samlebetegnelse konstaterer noen mer eksplisitte aspekter ved samfunnsansvar, men en organisasjon må likevel forsøke å tolke hva dette konkret vil innebære for deres virksomhet.

Innledningsvis ble den internasjonale standarden ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar nevnt, og intensjonen om at den skulle gi en felles forståelse av fenomenet samfunnsansvar. Den beskriver samfunnsansvar som:

Ansvar som en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utøves ved å utvise etisk atferd som

- bidrar til bærekraftig utvikling, herunder helse og velferd i samfunnet;
- tar hensyn til forventningene fra interessenter;
- er i samsvar med gjeldende lov og forenlig med internasjonale atferdsnormer; og
- er integrert i hele organisasjonen og praktiseres i organisasjonens ulike forhold

(ISO 26000, 2010, s. 4)

Et nytt interessant tillegg i definisjonen i standarden er at den eksplisitt knytter samfunnsansvar og bærekraftig utvikling sammen. Dette ble nevnt innledningsvis, men det kan videre utdypes med at standarden påpeker at bærekraftig utvikling handler om bærekraft for samfunnet og kloden, *ikke* for den enkelte virksomhet. En organisasjons levedyktighet kan dermed være forenlig eller uforenlig med bærekraftig utvikling (ISO 26000, 2010). Det er imidlertid vanskelig å se for seg at en organisasjon vil tolke samfunnsansvar dit hen at organisasjonens eksistens ikke

vil kunne forsvares. Et annet poeng her er at ISO 26000 i seg selv er en manifestasjon. Foruten selve definisjonen legger den også opp et rammeverk for selve samfunnsansvarsarbeidet i organisasjoner. Standarden tar blant annet for seg det å forstå samfunnsansvar, å kartlegge samfunnsansvaret, og å implementere det i organisasjonen. Poenget her er at på tross av begrepsmessig utvikling av samfunnsansvarsbegrepet, og på tross av en ISO-standard om implementering av det, er det fremdeles tvetydig hva samfunnsansvar konkret betyr for en bestemt organisasjon og hvordan en skal gå fra noe abstrakt til noe konkret.

Alexander Dahlsrud (2006) analyserte 37 definisjoner av CSR (samfunnsansvar). Gjennom analysen ble det klart at definisjonene refererte til mange av de samme dimensjonene ved samfunnsansvar. Setninger som refererte til samme dimensjon ble gruppert sammen, og det ble slik identifisert fem dimensjoner: Den miljømessige dimensjonen, den sosiale dimensjonen, den økonomiske dimensjonen, interessentdimensjonen og frivillighetsdimensjonen. Videre analyse viste at det er over 50% sjans for at hvilken som helst av disse dimensjonene er tatt med i en tilfeldig definisjon av samfunnsansvar. Det var også 97% sannsynlighet for at minst tre av dimensjonene var med i en tilfeldig definisjon. Dermed er alle dimensjonene nødvendige for å forstå hvordan samfunnsansvar defineres. Analysen viser også at selv om det finnes utrolig mange forskjellige definisjoner så er de ikke nødvendigvis så forskjellige som en skulle tro ved første øyekast. Ved at de refererer til samme dimensjoner er definisjonene på sett og vis mer sammenfallende enn divergerende. Men det definisjonene av samfunnsansvar ikke gir er noen beskrivelser av beste praksis eller hvordan dimensjonene skal balanseres i beslutningstaking. Definisjonene beskriver fenomenet samfunnsansvar uten å konkret definere organisasjoners sosiale ansvar. De er frakoblet kontekst, mens en organisasjons samfunnsansvar absolutt vil være kontekstavhengig på mange måter. Problemet er derfor kanskje ikke så mye å definere samfunnsansvar som det er å forstå hva det betyr og innebærer for den enkelte organisasjon (Dahlsrud, 2006).

Mye av utviklingen til begrepet samfunnsansvar er nødvendigvis utelatt her. Det er kun trukket fram noen eksempler på definisjoner for å gi et innblikk i tolkningsmangfoldet som ligger i fenomenet samfunnsansvar og vise litt av utviklingen. Det utkrystalliserer seg tre viktige poeng her. For det første er et poeng at begrepet samfunnsansvar har hatt en enorm utvikling fra Bowen

til i dag. Andre poeng er at *til tross for* denne utviklingen er det fremdeles uklart hva samfunnsansvar betyr for den enkelte organisasjon som skal implementere det i sin virksomhet. Et tredje poeng er at det nettopp er denne tvetydigheten og tolkningsmangfoldet som gir rom for svært ulike typer implementering og resulterende ulike manifestasjoner av samfunnsansvar i organisasjoner. Hovedpoenget her er med andre ord at selv om samfunnsansvar ikke er et fremmedord lenger, kan det fremdeles være uklart og tvetydig hva dette betyr for en bestemt organisasjon. Intuitivt kan de fleste si noe om hva samfunnsansvar er. Utfordringen ligger i å gå fra en beskrivelse av fenomenet til praktisk utførelse av det. Hvordan skal en komme seg fra en abstrakt idé til en konkret praksis? For å kunne si noe om dette vil det videre presenteres organisasjons- og implementeringsteori.

2.2. Organisasjonsteori

Denne oppgaven vil bruke organisasjonsteori generelt og implementeringsteori spesielt for å kaste lys over empirien. Det vil her tas utgangspunkt i et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. Perspektivene springer ut av to ulike retninger i samfunnsvitenskapene generelt og i organisasjonsteorien spesielt. Det instrumentelle perspektivet hører til en rasjonalistisk-økonomisk tankegang mens det institusjonelle perspektivet stammer fra en institusjonell-sosiologisk retning (Røvik, 1998). De to perspektivene gir to svært ulike tilnærminger for å forstå organisasjoner og implementering, men de er på ingen måte gjensidig utelukkende av den grunn. Tvert imot vil det være rimelig å anta at begge perspektivene kan inneha forklaringskraft i forhold til oppgavens tema. De brukes dermed ikke som konkurrerende, men snarere *supplerende* perspektiver for å forstå implementering av samfunnsansvar.

2.2.1. Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet utledes som sagt fra den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien. I dette perspektivet er organisasjoner sett på som redskaper eller instrumenter for effektiv produksjon av vedtak, tiltak, varer eller tjenester. Derav navnet instrumentelt perspektiv eller verktøyperspektivet (Røvik, 1998; Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2013). Perspektivet bygger på en tanke om formålsrasjonalitet i organisasjoner. Dette

innebærer at organisasjonen har klare mål, vurderer handlingsalternativer etter disse fastsatte målene og velger de alternativ som gir maksimal uttelling i forhold til målene.

Formålsrasjonaliteten kan også komme til uttrykk ved at organisasjonsstrukturen er utformet etter en mål-middel-rasjonalitet (Christensen et.al., 2013). Organisasjonsstruktur er ifølge Christensen et.al. (2013): «En struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres». At den er utformet etter en mål-middel-rasjonalitet vil innebære at stillingsinstrukser og prosedyrer er hensiktsmessig konstruert, formulert og koordinert slik at måloppnåelse er rimelig å forvente når disse følges slik de er foreskrevet.

I det instrumentelle perspektivet bruker en gjerne termen *formell normativ struktur* om organisasjonsstrukturen. *Normativ* struktur vil si at det er snakk om relativt stabile systemer av forventninger som er knyttet til stillingsinnehaverne i organisasjonen. Disse forventningene gir seg uttrykk i normer for hva som er relevante problemer og akseptable løsninger, samt hvem som har rett eller plikt til å inneha de ulike rollene i organisasjonen. At den normative strukturen er *formell* innebærer at disse forventningene knyttet til de ulike rollene er upersonlige. Det vil si at forventningene forblir de samme uavhengig av hvem konkret som innehar rollen. Disse forventningene eller formelle normene kommer ofte til uttrykk i stillingsinstrukser, regelverk, prosedyrer, rutiner o.l. De kan også forekomme mer i form av sedvane eller nokså åpenbare konvensjoner (Karlsen, 2015).

I det instrumentelle perspektivet vektlegges effektivitet og måloppnåelse.

Organisasjonsstrukturen, og planmessig utforming av denne, er det viktigste redskapet for å gjøre organisasjonen mer effektiv (Røvik, 1998). Den gjør organisasjonen mer effektiv fordi den begrenser den enkeltes handlingsvalg, og slik samtidig skaper kapasitet til å realisere organisasjonens mål (Christensen et.al., 2013). Samtidig vet vi fra praksis at individer ikke alltid handler i overensstemmelse med det den formelle organisasjonsstrukturen skulle tilsi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å forklare noe av den avstanden som kan finnes mellom forventet og faktisk atferd i organisasjoner trenges et perspektiv som fanger opp dette. Det institusjonelle perspektivet kommer med slik supplerende forklaringskraft.

2.2.2. Det institusjonelle perspektivet

Mens det instrumentelle perspektivet bygger på en tanke om formålsrasjonalitet som handlingslogikk i organisasjoner, er handlingslogikken i det institusjonelle perspektivet logikken om det kulturelt passende. Dette vil si at man handler etter det som oppfattes som rimelig eller akseptabel atferd ut fra organisasjonens uformelle normer (Christensen et. al., 2013).

Organisasjonskulturen innehar disse uformelle normene, og den er noe som gradvis vokser frem og endrer seg i løpet av organisasjonens levetid, og gir den en særegen identitet eller karakter. Philip Selznick (1997) skiller mellom «organisasjon» og «institusjon». Organisasjon er et instrument som er hensiktsmessig utformet for å gjøre en jobb og er således et utskiftbart redskap. Institusjon er et naturlig produkt fremdrevet av sosiale behov og press. Gjennom indre og ytre sosiale krefter kan både nye handlingsmønstre vokse frem og gamle handlingsmønstre kan oppløses. Dette skjer ikke som planlagt endring eller bevisste beslutninger, men som naturlig tilpasning til nye situasjoner. Gjennom denne type prosesser beveger organisasjonen seg i retning av å bli en institusjon. Graden av institusjonaliseringen avhenger av hvor stort rom det er for samspill mellom personer og grupper i organisasjonen, men ingen organisasjon med noe varighet er fullstendig fri for institusjonalisering. I det institusjonelle perspektivet med sin handlingslogikk er ikke mål gitt som i det instrumentelle perspektivet. De oppdages derimot underveis (Christensen et. al., 2013). Mens det instrumentelle perspektivet hovedsakelig vektlegger effektivitet og måloppnåelse, er legitimitet og overlevelsessevne viktige elementer i det institusjonelle perspektivet.

I det institusjonelle perspektivet kan også organisasjonen sies å være et mål i seg selv. Organisasjoner kan være konstruert med den hensikt å oppnå visse mål, men de er samtidig også møtesteder for menneskelig samhandling og utfoldelse. Selv om organisasjonsstrukturen foreskriver mer eller mindre bestemte typer atferd knyttet til måloppnåelse vil også mer ekspressive og symbolske hensyn avspeiles i organisasjonsmedlemmenes atferd. Dette kan være selvrealisering, ønsket om sosialt samvær og trivsel, fremvisning av egne evner og ferdigheter, utfoldelse av vennskaps- eller konfliktrelasjoner til andre organisasjonsmedlemmer m.m. (Karlsen, 2015). Selv om formell normativ struktur omhandler rolleforventninger som er upersonlige, betyr ikke det at hvilke personer som innehar disse rollene i realiteten vil være

irrelevant. Selv om det kan være uten betydning for forventningene som stilles til rollen, vil ikke det uten videre bety at den som innehar rollen er uten betydning for rolleutførelsen. Personens kjønn, alder, geografiske og sosiale bakgrunn, samt tilhørighet til uformelle grupper innenfor og utenfor organisasjonen, kan være av betydning for personens faktiske atferd i organisasjonen (Karlsen, 2015).

Ettersom verdier og normer er viktige momenter innenfor det institusjonelle perspektivet, vil også synet på ledelse reflektere dette. Selznick (1997) omtaler hva som kjennetegner et institusjonelt lederskaps funksjoner. Et institusjonelt lederskap skal blant annet formulere formålet med organisasjonens eksistens, sørge for at organisasjonen er utformet slik at den er tilpasset dette formålet og videre sørge for at denne formen blir en realitet. I det institusjonelle perspektivet er ledere skapere og forvaltere av verdier og ledelsens primære funksjon er å bygge fellesskap gjennom integrering og forvaltning av verdier. Dette felles verdigrunnlaget blir en faktor som påvirker organisasjonens legitimitet både internt og eksternt, og kan bidra til økt motivasjon blant organisasjonsmedlemmene fordi verdiene blir integrert i virksomheten og bidrar til å skape engasjement. Institusjonelle ledere kan sies å ha en todelt rolle; på den ene siden skal de beskytte, forvalte og verne om organisasjonens verdier, og på den annen side skal lederskapet bidra til endring gjennom intensjonal eller instrumentell handling (Christensen et.al., 2013). Selznick (1997) skiller mellom avgjørende og rutinemessige beslutninger. Forskjellen mellom dem er at avgjørende beslutninger får konsekvenser for organisasjonens identitet eller karakter, mens de rutinemessige ikke gjør det. Avgjørende beslutninger forekommer gjerne ikke like ofte som de rutinemessige. Et eksempel på en avgjørende beslutning er når leder definerer organisasjonens misjon og rolle, eller omdefinerer denne (Christensen et.al., 2013).

Det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet vektlegger ulike sider ved organisasjoner for å si noe om hvordan de virker. Det er i dag anerkjent at både struktur og kultur kan være like viktige for å forklare atferd og prosesser i organisasjoner, og at de kan ha en gjensidig påvirkning på hverandres effekt på atferd og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Derfor brukes perspektivene som supplerende og ikke konkurrerende.

2.3. Implementeringsteori

Fordi samfunnsansvar er et tvetydig fenomen som åpner for stort tolkningsmangfold følger det at når en organisasjon skal innføre samfunnsansvar i sin virksomhet må dette først tolkes. Røvik (1998) påpeker at det fra spredningsstudier av organisasjonsidéer kan fremstå som at adopteringsprosessen er slutført når organisasjonen har tatt beslutningen om å innføre et konsept. Slik er det nødvendigvis ikke. Idéer er «tøyelige og bøyelige» til forskjell fra fysiske gjenstander. De må derfor nødvendigvis tolkes, tydeliggjøres og tilpasses når de skal tas inn i organisasjonen, eller med andre ord: når de skal implementeres.

Når organisasjoner tar inn nye konsepter og idéer i sin virksomhet, er ikke dette noe som skjer i et tomrom. Organisasjonens kontekst er et helt sentralt aspekt ved implementering. I møtet mellom idéen og organisasjonen kan det både stilles spørsmål om hva organisasjonen gjør med idéen, så vel som hva idéen gjør med organisasjonen (Røvik, 2014). I denne oppgaven er dermed spørsmålet hva som skjer når Nordic Choice Hotels skal innføre samfunnsansvar. De må altså først tolke fenomenet for å kunne adoptere det til sin virksomhet. Dermed gjør de noe med den mer generelle idéen om samfunnsansvar. Den tillegges bestemte betydninger og kan få praktiske manifestasjoner deretter. Slik kan også deres innføring av idéen samtidig påvirke organisasjonen i form av nye tenkemåter, atferdsmønstre, rutiner, strategier, prosedyrer osv.

De to organisasjonsteoretiske perspektivene som har blitt presentert gir hver sin beskrivelse av hvordan implementeringsprosessen mer konkret utfolder seg. Videre vil det først ses på hvordan dette kan tenkes å foregå i et instrumentelt perspektiv. Denne modellen kalles den hierarkiske oversettelseskjeden hos Røvik. Til oppgavens formål vil den benevnes som den hierarkiske implementeringsprosessen. For å se på implementeringsprosessen fra det andre perspektivet det tas utgangspunkt i presenteres deretter en institusjonell modifisering av den hierarkiske implementeringsprosessen.

2.3.1. Den hierarkiske implementeringsprosessen

Videre vil vi se på implementering av abstrakte idéer i det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet. Innenfor det instrumentelle perspektivet finner vi modellen som til dette formål kalles den hierarkiske implementeringsprosessen. Den inneholder en rekke sammenhengende forventninger i forhold til oversettelse og implementeringsprosesser, altså hva som skjer og hvordan det skjer når nye idéer skal implementeres i en organisasjon (Røvik, 2014). Den første av disse forventningene eller antagelsene er en top-down-orientering. Med dette menes at nye idéer hovedsakelig kommer inn i organisasjonen øverst i den hierarkiske strukturen, altså gjennom toppledelsen. Det er øverst i organisasjonen inngangsporten for nye idéer befinner seg. Dette henger igjen sammen med den neste forventningen som er problembetinget søking etter løsninger. Dette innebærer at ledelsen har klare oppfatninger om hva som er relevante problemer for organisasjonen og idéer som tas inn skal være løsninger på disse aktuelle problemene (Røvik, 2014). Igjen kan en se hvordan den hierarkiske implementeringsprosessen er forbundet med det instrumentelle perspektivet, gjennom en slik tanke om formålsrasjonalitet.

Den hierarkiske implementeringsprosessen inneholder videre en antagelse om begrenset frihet til oversettelse. Oversettelsen av idéen og implementeringsprosessen styres dermed fra sentralt hold. Ledelsen har klart for seg hvordan idéen skal innføres og holder gjerne også kontroll med at det hele foregår slik de har planlagt. Det er derfor lite som overlates til de underliggende enhetene og aktørene, og de har dermed begrenset frihet i utformingen av sine lokale versjoner (Røvik, 2014).

Neste forventning innenfor den hierarkiske implementeringsprosessen er en stimulus-respons-basert-sekvensialitet. I tråd med et instrumentelt perspektiv danner den hierarkiske organisasjonsstrukturen en vertikal implementeringsprosess fra toppledelsen til underliggende divisjoner og enheter. Implementeringen vil starte på øverste nivå i organisasjonen, og så forløpe sekvensielt nedover og innover via den hierarkiske strukturen. Når en idé har blitt oversatt og konkretisert på ett nivå, sendes den videre til neste. Dette utløser da implementeringsprosessen i mottakende enhet (Røvik, 2014).

Den siste antagelsen innenfor den hierarkiske implementeringsprosessen handler nettopp om å gå fra det abstrakte til det konkrete. Implementeringen fremstilles i denne modellen som en

sammenhengende prosess hvor idéen gradvis konkretiseres og materialiseres fra den først kommer inn øverst i organisasjonen og langs veien nedover og innover i organisasjonen, med lokal oversettelse og tilpasning på hvert hierarkisk nivå (Røvik, 2014).

Den hierarkiske implementeringsprosessen gir slik klare forventninger og sammenhengende antagelser om hva som skjer ved innføringen av en idé i en organisasjon. Likevel er det ikke en fullstendig utfyllende modell som kan forklare alle empiriske tilfeller. For å fange opp de observasjoner som ikke passer inn i denne modellen må den suppleres og modifiseres.

2.3.2. En institusjonell modifisering av den hierarkiske implementeringsprosessen

På samme måte som det instrumentelle perspektivet måtte suppleres for å fange inn observerte variasjoner mellom det perspektivet predikerer og empiri, må også den hierarkiske implementeringsprosessen modifiseres. Modellen har stor forklaringskraft i forhold til flere empiriske tilfeller, men selvsagt ikke ethvert tilfelle. Etter hvert har det fremkommet flere observasjoner som ikke lar seg forklare av den hierarkiske implementeringsprosessen (Røvik, 2014). Røvik (2014) sammenfatter disse observasjonene i fire hovedpunkter. Det første punktet handler om et skifte bort fra formelt lederskap til eksterne utviklingsarenaer. Utviklingsarenaer er en samlebetegnelse på arenaer utenfor den hierarkiske organisasjonsstrukturen hvor organisasjonsmedlemmene eksponeres for idéer. Eksempler på slike utviklingsarenaer er konferanser, kurs, seminarer, studier o.l. Disse arenaene kan fungere som idébærere, oversettelsesarenaer, samt en mulig ekstern inngangsport til organisasjonen for idéer. Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter som sagt at idéer tas inn i organisasjonen av ledelsen øverst i det organisatoriske hierarkiet, og modellen overser da gjerne betydningen slike eksterne utviklingsarenaer kan ha i adoptering og oversettelse av idéer (Røvik, 2014).

Neste modifiseringspunkt tar utgangspunkt i antagelsen i den hierarkiske implementeringsprosessen om at idéer kommer inn øverst i organisasjonen, oversettes av ledelsen, og sendes videre ned hierarkiet for implementering og eventuell lokal tolkning. Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter her at den første oversettelsen som foretas av ledelsen lager en slags «masterversjon» av idéen som alle videre oversettelser nedover i

hierarkiet stammer fra. Observasjoner har derimot vist at dette ikke alltid er tilfellet. Det er mulig at det finnes flere ulike versjoner av samme idé i organisasjonen uten at disse kan spores tilbake til en masterversjon i toppen av organisasjonen. Organisasjonen kan ha ansatte knyttet til flere ulike felt og som gjerne også har sine tilhørende eksterne utviklingsarenaer. Dermed kan det bli hentet inn og oversatt flere forskjellige versjoner av samme idé i samme organisasjon (Røvik, 2014).

Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter også at en abstrakt idé kommer inn i toppen av organisasjonen og får mer konkret og materialisert form etter hvert som den beveger seg nedover hierarkiet. Empiriske observasjoner kan tyde på at det ikke alltid foregår i en slik implementeringsprosess. Det er heller som et spirallignende forløp der idéen sirkulerer rundt om i organisasjonen på de ulike hierarkiske nivåene og veksler mellom ulike grader av abstrakt idé og konkret praksis (Røvik, 2014).

Den siste modifikasjonen til modellen om den hierarkiske implementeringsprosessen omhandler punktet i modellen om en stimulus-respons-basert-sekvensialitet. Dette omhandler at oversettelse og implementeringsprosessen begynner fra øverst i organisasjonen, og oversettelser leveres nedover den hierarkiske strukturen. Underliggende nivå begynner sin oversettelse og lokale tilpasning etter å ha blitt overlevert overordnede nivås oversettelse. Denne forutsetningen har derimot vært vanskelig å påvise empirisk. I stedet for en slik sekvensiell overlevering av oversettelser kan det se ut som at oversettelse av en idé kan utløses i flere organisasjoner og steder på samme tid. Denne modifikasjonen har derav fått navnet soppmodellen. Navnet er en metafor på hvordan forløpet til oversettelse av idéer kan ligne måten sopp springer ut i skogen på høsten (Røvik, 2014).

Studiens forskningsspørsmål er teoretisk forankret i de to implementeringsmodellene. Den innsamlede empiri vil senere analyseres i lys av disse modellene. De teoretiske premissene analysen vil benytte har blitt sammenfattet i følgende tabell:

Den hierarkiske implementeringsprosessen	Institusjonell modifikasjon
Top-down-orientering: Ideer kommer inn øverst i den hierarkiske strukturen i organisasjonen (ledelsen) og oversettelsen skjer hovedsakelig der. Ideer som tas inn representerer løsninger på et opplevd problem.	Fra formelt lederskap til eksterne utviklingsarenaer: Arenaene utgjør en alternativ inngangsport for ideer på underliggende hierarkiske nivå der oversettelse også kan skje.
Begrenset frihet til oversettelse: Ledelsen oversetter ideen og kontrollerer at den blir implementert slik de har intendert.	Ingen «masterversjon»: Alle tolkninger og manifestasjoner av ideen nedover i hierarkiet kan ikke tilbakespores til ledelsens første oversettelse.
Stimulus-responsbasert-sekvensialitet: Oversettelse foregår sekvensielt nedover og innover i den hierarkiske strukturen, overlevering fra et nivå utløser prosessen på neste hierarkiske nivå.	Soppmodellen: Oversettelse kan foregå på flere ulike hierarkiske nivå i organisasjonen samtidig.
Fra det abstrakte til det konkrete: Oversettelse sett på som en sammenhengende prosess der ideen gradvis får form og innhold fra toppen og nedover i hierarkiet.	Fra kjede til spiral: Ideen sirkulerer i ulike deler av hierarkiet og varierer mellom å fremstå som mer eller mindre abstrakt ide og konkret form.

2.4. ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar

ISO 26000 har et kapittel som omhandler nettopp det å gjøre samfunnsansvaret om til praktisk handling i organisasjonen (ISO 26000, 2010). Kapitlet «Veiledning om integrering av samfunnsansvar i hele organisasjonen» bygger tilsynelatende hovedsakelig på en instrumentell tankegang. Gjennom hele kapitlet vektlegges bruk av retningslinjer, prosedyrer, verktøy, redskap, tiltak, beste praksis, samt strategier og strukturer. Viktigheten av ledelse understrekes også, og mye av de anbefalingene standarden kommer med omhandler aktiviteter normalt forbeholdt øverste hierarkiske nivå i organisasjoner. Det er først under punktet om å «handle for å integrere samfunnsansvar i hele organisasjonen» at mer institusjonelle sider ved en organisasjon blir vektlagt. Herunder snakkes det om bevisstgjøring av organisasjonsmedlemmer,

å skape en kultur for samfunnsansvar, samt kompetanseheving og opplæring. Blant annet står det i dette kapitlet i standarden:

For virkelig å integrere samfunnsansvaret effektivt i organisasjonen, kan organisasjonen finne ut at den bør gjøre endringer i beslutningsprosessene og i organisasjonsstyringen slik at disse gir større frihet, myndighet og motivasjon til å foreslå nye metoder og ideer.

Utdanning og livslang læring er viktig for å øke bevisstheten om, og for å utvikle kompetanse om samfunnsansvar. I denne sammenheng gir opplæring om bærekraftig utvikling en ny retning som setter folk i stand til å løse problemer vedrørende samfunnsansvar. (ISO 26000, 2010, s. 72)

3. Metodologi

I dette kapitlet presenteres studiens forskningsdesign. Oppgavetype, teoriens relevans, metodevalg, valg av case, datainnsamlingsmetode og informantutvalg gjennomgås. Deretter beskrives gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen. Kapitlet avsluttes med å legge frem forskningsdesignets potensielle svakheter.

3.1. Forskningsdesign og oppgavetype

Forskningsdesignet er skissen eller planen for gjennomføringen av studien. Ifølge Blaikie (2010) er hensikten med forskningsdesignet å tydeliggjøre valg og avgjørelser; man må eksplisitt forklare hvorfor de er tatt. Ved å gjøre dette sørger man for at de ulike valgene i forskningsdesignet er forenelige med hverandre. Det muliggjør også kritisk evaluering av designet for forsker selv så vel som for andre. Forskningsdesignet bør altså inneholde både en god beskrivelse av de valgene man tar og gode begrunnelser for dem.

I denne oppgaven er det valgt å formulere en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål som grunnlag for studien. Disse vil belyses gjennom innhenting av empiri som videre vil analyseres ved hjelp av noen teoretiske perspektiver. Problemstillingen er som sagt: «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?». Denne legger grunnlaget for videre metodevalg. Sammen med problemstillingen vil også forskningsstrategi være avgjørende for senere valg i forskningsdesignet. Blaikie (2010) forklarer at forskningsstrategier konstituerer ulike logikker, eller prosedyrer, for hvordan en skal besvare forskningsspørsmål. Valg av strategi gir ulike måter å starte og avslutte studien på, og ulike fremgangsmåter mellom start og slutt.

Den abduktive forskningsstrategien bygger på en annen logikk enn deduktive, induktive og retroduktive forskningsstrategier. Den tar utgangspunkt i mennesket som sosiale vesener med vekt på hvordan de konstruerer sin sosiale verden og finner mening i denne. Dette er ofte ting som vanligvis blir tatt for gitt, gjerne kalt taus kunnskap. Måten sosiale aktører tolker og konstruerer den sosiale verden og sine handlinger ligger i språket. Dermed er det gjennom de

sosiale aktørenes beskrivelser og historier at en forsker kan få innsikt i denne verdenen (Blaikie, 2010). Valget av denne forskningsstrategien er tatt på bakgrunn av studiens problemstilling. Forskningsstrategien og problemstillingen vil videre legges til grunn for valg av datainnsamlingsmetode.

3.2. Teoriens relevans for oppgavens tematikk

Problemstillingen har lagt grunnlaget for utvelgelse av teori. I denne studien representerer etablert teori et utgangspunkt for forskningen, men videreutvikling av denne teorien er ikke en eksplisitt målsetning med studien. Empirien som innhentes vil tolkes i lys av teorien og teorien vil også kunne fungere som et idegrunnlag for analysen. Studien søker dermed en empiribasert fortolkning av fenomenet som studeres ved hjelp av etablert teori (Thagaard, 1998).

Den teori om og de definisjoner av samfunnsansvar som er presentert i teorikapitlet er tatt med for å illustrere at samfunnsansvar er en mer eller mindre abstrakt idé. Det viser også tvetydigheten og mangfoldet i fenomenet, og det er dette som åpner for ulike implementeringsprosesser og videre ulike manifestasjoner av samfunnsansvar i organisasjoner. Oppgaven vil gjennom innhenting av empiri se på hvordan dette har foregått i Nordic Choice Hotels.

Ved å benytte det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet setter vi søkelys på ulike sider ved organisasjonen. Ved anvendelse av det instrumentelle perspektivet kan en se hvordan implementeringen kan komme til uttrykk gjennom rasjonell ledelse og beslutninger, verktøy, rutiner, prosedyrer o.l. Det institusjonelle perspektivet snur søkelyset til de mer sosiale aspekter ved organisasjoner og en kan se hvordan implementeringen kan komme til uttrykk gjennom organisasjonskulturen. Perspektivene gir også to ulike utgangspunkt for å forstå implementeringsprosessen. Den hierarkiske implementeringsprosessen og den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske implementeringsprosessen fremsetter forskjellige antakelser og forutsetninger i forhold til implementeringsprosesser i organisasjoner. Disse forutsetningene i modellene vil brukes for å analysere studiens innsamlede empiri.

3.3. Metodevalg

Valg av metode avhenger av om det er fenomenets utbredelse eller innhold man ønsker å si noe om. Det kan stilles to vesensforskjellige sett av spørsmål til sosiale fenomener. Det ene omhandler fenomenets utbredelse, omfang og mengde. På den annen side kan vi interessere oss for meningsdimensjonen ved sosiale fenomener. Det er da snakk om fenomenets karakter, innhold og egenskaper (Aase & Fossåskaret, 2007). I denne studien er det sistnevnte som er av interesse. Det søkes en dypere forståelse av implementering av samfunnsansvar i en virksomhet og studien søker som sagt en empiribasert fortolkning av fenomenet. Når vi snakker om implementering som oversettelse, er tolkning og meningsskaping helt essensielt. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsstrategi vil kvalitativ metode derfor benyttes for innhenting av empiri.

3.4. Valg av case

Utgangspunktet for studien var egentlig å se på hvordan organisasjoner bruker ISO 26000 for å implementere samfunnsansvar. For å finne organisasjoner som har brukt standarden ble det sendt mail til Standard Norge som utgir de internasjonale standardene (ISO-standardene) som norske standarder. Videre ble det også mailet med en person som har forsket på bruk av ISO 26000 i Norge og en konsulent som har brukt dette som pedagogisk verktøy i sitt møte med virksomheter og kartlegging av deres samfunnsansvar. Gjennom alle disse mailkorrespondansene ble det imidlertid klart at denne standarden ikke har vært mye brukt i Norge. Blant dem som kandidaten kunne finne var det Flytoget AS, Nordic Choice Hotels og Asker kommune som hadde tatt i bruk standarden. Det ble derfor klart at problemstillingen burde endres. Ettersom hensikten ikke lenger var å se hvordan organisasjoner brukte ISO 26000, ble det heller interessant å gå i dybden på en organisasjon og forsøke å finne ut hvordan de har implementert samfunnsansvar i sin virksomhet. Dermed falt valget å se på kun én organisasjon: Nordic Choice Hotels. Valget å ta utgangspunkt i kun én organisasjon ble også tatt på bakgrunn av studiens ressursbegrensninger. Mulighet for tilgang til informanter gjorde også at valget falt på Nordic Choice Hotels. Gjennom en traineestilling som ble påbegynt i januar 2017 har kandidaten tilgang på kontaktinformasjon til sentrale personer, samt noe kjennskap til og kunnskap om konteksten.

3.5. Datainnsamling og informantutvalg

Denne studien vil benytte kvalitativ metode for datainnsamling. Både valg av metodisk tilnærming generelt og datainnsamlingsmetode spesielt, er tatt på bakgrunn av studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Datainnsamlingsmetoden i denne studien vil være halvstrukturert dybdeintervju. Intervju er særlig egnet når man interesserer seg for menneskers forståelse av sin egen verden. Gjennom intervjuet kan en få innsikt i informantens erfaringer og selvoppfatning, samt deres forståelse av og perspektiver på verden (Kvale, 1997). Formålet med det kvalitative intervjuet er nettopp å innhente kvalitative beskrivelser av informantens livsverden, for så å tolke meningen i disse beskrivelsene (Kvale, 1997).

Et halvstrukturert samtaleintervju innebærer at en rekke temaer skal dekkes. Det er gjerne forslag til spørsmål til hvert tema. Spørsmålene er for det meste åpne og både rekkefølgen og spørsmålsformen kan variere fra intervju til intervju. Denne typen intervju er svært fleksibelt og gir mulighet for intervjuer til å følge opp informantens svar og historier (Ringdal 2013; Kvale 1997). Samtidig kan fleksibiliteten denne intervjuformen åpner for medføre konsekvenser for mulighetene for sammenligning hvis spørsmålene som stilles til hver informant varierer mye. Dersom det i noen grad kan være hensiktsmessig å sammenligne informantenes svar, kan en stille noen sentrale spørsmål forholdsvis likt til alle (Ringdal, 2013). I denne studien ble mange av spørsmålene formulert likt til alle informanter nettopp for å kunne sammenligne svarene deres.

Formålet med intervjuet avgjør antallet informanter det er behov for. Hvis hensikten for eksempel er å få innsikt i en bestemt arbeidsprosess, kan en informant gi en dekkende beskrivelse. Likevel bør en nok intervju flere for å sikre at beskrivelsen er pålitelig (Ringdal, 2013). Studien benytte kvalitativ metode, ettersom den søker en forståelse av implementering av abstrakte idéer. Generalisering og representativitet er dermed ikke essensielt i utvalg av informanter, slik som ved bruk av kvantitative metoder (Holme & Solvang, 1996). Hvordan en velger utvalget er likevel en svært viktig del av forskningsdesignet. Utvalget er her tatt på bakgrunn av strategiske og teoretiske avveininger. Utvalg av informanter ble først og fremst basert på hvem i organisasjonen som har kunnskap om og kjennskap til deres

samfunnsansvarsarbeid. Dette er et ufravikelig kriterie gitt oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. For å kunne si noe om hvordan samfunnsansvar er forstått og implementert i virksomheten, er det helt essensielt å intervju personer som har vært med på prosessen med oversettelse og implementering. Videre ble det også ut fra problemstilling og teori valgt å intervju personer både fra hovedkontoret og fra noen hoteller. Samtidig måtte utvalget tilpasses begrensninger i tid og ressurser. Det ble derfor valgt ut to informanter fra hovedkontoret og tre informanter fra to hoteller.

3.6. Gjennomføring av datainnsamling

Alle informantene fikk første henvendelse på mail med en forespørsel om å delta i studien. Det ville være vanskelig å unngå innhenting av personopplysninger som direkte eller indirekte kunne identifisere deltakerne, og søknad ble dermed sendt til NSD som godkjente prosjektet. Informantene fikk informasjon om studien på mail i forkant av intervjuene og alle skrev under på papirutskrift av dokumentet om informert samtykke før intervjuene startet. Alle intervjuene ble gjennomført i april 2017, hadde en varighet på 30-60 minutter, og alle ble tatt opp på lydbånd ettersom alle informantene ga samtykke til dette. Informantene fikk velge både tidspunkt og sted for intervjuet, og alle intervjuene fant sted på informantenes egne arbeidsplasser. Alle intervjuene ble transkribert av kandidaten og slik klargjort for analyse.

3.7. Analyse av data

I analyseringen av dataen i denne studien har det ikke vært benyttet en bestemt modell eller strengt avgrenset metode for analyse, men Dey's (1993) bok om kvalitativ analyse *Qualitative data analysis - a user-friendly guide for social scientists* ble brukt som inspirasjon for mulige fremgangsmåter. Selv om ingen spesielle steg eller foreskrevne retningslinjer er fulgt, har det absolutt vært en intensjon om å være systematisk og nøye i analysen. Det første steget i kvalitativ analyse er å lytte til intervjuene, samt å transkribere dem (Maxwell, 1996). Dette ble gjort som første steg i analysen i denne studien.

Deretter har vært forsøkt å trekke på både kategoriserende og kontekstualiserende strategier for analyse (Maxwell, 1996). Først ble det foretatt kategorisering av data. Dette ble gjort for først å få en bedre oversikt over hva som finnes i datamaterialet, altså å forsøke å se forskjeller, ulikheter, regulariteter, avvik osv. Det ble forsøkt med ulike kategorier for å se datamaterialet fra ulike perspektiver, samt å fange opp alt som kunne være signifikant for å besvare studiens problemstilling. Allerede i transkriberingen av intervjuene utviklet det seg ideer om mulige kategorier. Blant disse ble noen endret, noen tatt bort, samt at nye kom til. Det ble foretatt mange runder med datamaterialet, og det vekslet mellom å lage hovedkategorier og underkategorier, plassere datamaterialet i kategorier, og å sette sammen og splitte opp kategorier.

Det kategoriserende analysearbeidet startet først med noen få vide kategorier. Disse var:

1. Forståelse og fortolkning av samfunnsansvar i organisasjonen
2. Implementeringselementer tilhørende et instrumentelt organisasjonsperspektiv
3. Implementeringselementer tilhørende et kulturelt organisasjonsperspektiv
4. Den hierarkiske implementeringsprosessen
5. Den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske implementeringsprosessen

Alle intervjutranskripsjonene ble gjennomgått og utsagn som kunne passe inn under en eller flere av disse kategoriene ble fargemarkert etter hvilken eller hvilke kategorier det passet inn under. Deretter ble det laget egne dokumenter for hver kategori der alle utsagn relatert til kategorien ble samlet. De nye tekstdokumentene ble gjennomgått og datamaterialet ble forsøkt enda mer inndelt med nye underkategorier. For eksempel ble kategori 4 videre inndelt i de fire ulike antakelsen modellen fremsetter (jf. Oppsummeringstabellen i teorikapitlet). Det samme ble gjort med kategori 5. Dokumentet med kategori 1 om forståelse og fortolkning av samfunnsansvar ble det laget flere kopier av der det i hvert forskjellig dokument ble laget ulike underkategorier. I et ble for eksempel alle informantenes utsagn delt inn under hvilket av de 6 fokusområdene til organisasjonens samfunnsansvar de refererte til. Et annet ble delt inn etter dimensjonene presentert i teorikapitlet. Et annet igjen ble først delt inn i 2 kategorier: hovedkontoret og hotellene. Deretter ble utsagn fra de to informantgruppene som overlappet eller samstemte med hverandre markert. Det ble også laget et dokument for interessante utsagn som enda ikke hadde blitt plassert i en passende kategori. Dette ble igjen gjennomgått etter hvert som det ble laget nye

kategorier eller underkategorier eller noen ble splittet opp eller slått sammen, for å se om disse dataene nå kunne innplasseres i en kategori. Slik fortsatte arbeidet lenge, og noen kategorier og inndelinger viste seg å være mer fruktbare enn andre.

Gjennom det kategoriserende analysearbeidet ble det opparbeidet svært god kjennskap til datamaterialet. I forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene som studien bygger på syntes likevel ikke dette alene å være nok til å kunne analysere datamaterialet på en adekvat måte. Dermed ble noe av kategoriseringen brukt til analyse og resten av kategoriseringsarbeidet dannet grunnlag for å strukturere empirikapitlet (kapittel 4) med vekt på å presentere funn fra datamaterialet uten videre analyse av det.

Til slutt ble kategoriseringsarbeidet brukt sammen med mer kontekstualiserende analysemetoder for å forsøke å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål i kapittel 5. I kapittel 5 forsøkes analyseresultater presentert på en systematisk og oversiktlig måte ved hjelp av studiens teoretiske rammeverk. Datamaterialet fra kategoriseringen ble dermed forsøkt satt inn i en teoretisk informert sammenheng med det formål å lage en så helhetlig beskrivelse som mulig for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.8. Svakheter ved studien

Et overordnet mål med metodekapittelet er å beskrive og forsvare valg som er tatt for å besvare problemstillingen som undersøkes. Forhåpentligvis vil dette kunne gi leseren et inntrykk av hvorvidt forskningen og resultatene synes rimelige. En bruker gjerne ordet validitet om hvorvidt beskrivelser, konklusjoner, tolkninger og forklaringer kan sies å være troverdige. Men å følge bestemte foreskrevne prosedyrer og metodologiske anbefalinger garanterer ikke validitet (Maxwell, 1996). Derfor er det viktig å reflektere over studiens potensielle svakheter.

En første mulig svakhet er ufullstendighet eller unøyaktighet i datagrunnlaget. Dersom dette er tilfellet vil også tolkninger og konklusjoner trukket på bakgrunn av datagrunnlaget være tvilsomme (Maxwell, 1996). For å sørge for så nøyaktige beskrivelser som mulig ble intervjuene både tatt opp på lydband og transkribert. Når det gjelder utvalget i studien er det klart at dette

kunne ha vært noe større. På grunn av studiens ressursbegrensninger ble det nødvendig å velge ut noen få sentrale personer i virksomheten, for å ha tilstrekkelig tid til grundig gjennomføring, bearbeiding og analyse av intervjuene. Selv om dette kan være en svakhet med studiens datainnsamling, trenger det ikke nødvendigvis å forholde seg slik. Det er på ingen måte sikkert at det ville kommet fram andre eller rikere beskrivelser av virksomhetens implementering av samfunnsansvar ved å øke størrelsen på informantutvalget. Dette er imidlertid ikke en mulighet som kan utelukkes, og det må derfor nevnes som en mulig svakhet ved studien. Ved å velge ut personer som har stor kunnskap om og kjennskap til virksomhetens implementering av – og arbeid med – samfunnsansvar, kan det likevel hevdes å kunne være tilstrekkelig for å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Et annet punkt som kan nevnes vedrørende utvalget er at hotellene i studien er geografisk plassert i samme storby. Det er vanskelig å vurdere hvorvidt dette kan påvirke resultatene, men det bør nevnes som en mulig svakhet. Det kan tenkes at forskjeller eksisterer mellom storby og periferi i forhold til oppgavens tematikk, eller eventuelt mellom forskjellig storbyer.

Ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode kan en mulig feilkilde være at informanter kanskje forteller det de tror forsker vil høre, eller at de ønsker å fremstille seg selv eller organisasjonen i best mulig lys og formulerer sine svar deretter (Thaagard, 1998). Det er derfor nødvendig å reflektere over relasjon mellom forsker og informant, samt konteksten intervjuene foregikk i. Kandidaten har som sagt litt kjennskap til organisasjonen og samfunnsansvarsarbeidet gjennom en traineestilling som bærekraftscoach. Det ble valgt ut informanter som kandidaten ikke har eller kommer til å ha noen relasjon til i forbindelse med egen stilling. Kjennskap til konteksten opplevdes positivt under datainnsamlingen da forsker og informant syntes å snakke samme «språk» i den forstand at det var mange navn, uttrykk og verktøy informantene slapp å forklare. Relasjonen var ikke i større grad preget av nærhet til informantene da disse ikke er aktører kandidaten forholder seg til eller samhandler med i jobbsammenheng. Ved å opptre imøtekommende, engasjert og nysgjerrig syntes det å lykkes å skape en atmosfære der informantene ønsket å fortelle om temaet, og på en relativt uformell og usensurert måte. Det virket med andre ord som om informantene følte seg trygge på å fortelle og det kan kanskje ha med å gjøre at de ikke opplevde kandidaten som en utenforstående. Det er likevel ikke noen måte

å vite sikkert at de ikke bevisst eller ubevisst har formulert seg etter hva de tror de bør si eller hva de tror det forventes at de sier.

En mulig feilkilde ved studiens tolkning av datamaterialet er at forsker kan komme i fare for å pålegge egne meninger eller forståelsesrammer i stedet for å forstå perspektivene til dem som intervjues og meningen de selv ilegger sin virkelighet og sine handlinger (Maxwell, 1996). Det har derfor vært etterstrebet å være egne antakelser bevisst, samt å ikke stille lukkede eller ledende spørsmål til informantene. I utforming av intervjuguiden ble det lagt vekt på å ikke forsøke å tilrettelegge for de teorier og rammeverk kandidaten selv sitter inne med, men å åpne for at informantenes forståelse og erfaringer kan komme til uttrykk. Dermed forsøkes det samtidig å ikke komme i fare for å kun samle inn data som samsvarer med den teori studien legger til grunn for analyse. I analysefasen er det også lagt vekt på å forsøke å sørge for å ikke overse data som avviker fra det teoretiske rammeverket. Det har vært etterstrebet å se etter data som avviker så vel som data som samstemmer med de teorier og rammeverk som har vært benyttet.

Selv om det har vært etterstrebet å sikre troverdighet på flere ulike vis må en være ydmyk for at det finnes mange fallgruver å gå i. Til tross for alle anstrengelser er det mye som ikke kan garanteres. Håpet er likevel at gjennomgangen av metodevalg og refleksjon over potensielle svakheter kan betrygge leseren om at studien kan tilskrives en tilfredsstillende grad av troverdighet.

4. Implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels

I dette kapitlet presenteres studiens innsamlede empiri. Først beskrives organisasjonens fortolkning av samfunnsansvar i organisasjonen. Deretter ses det på implementeringsprosessen og herunder ansvarsfordelingen i implementeringsprosessen og hvordan implementeringen ser ut til å fremdeles pågå i organisasjonen. Til slutt presenteres organisasjonens samfunnsansvarspraksis slik den foreligger med nåværende oppgave- og ansvarsfordeling. Her blir også struktur og kultur i organisasjonen et tema.

4.1. Fortolkning og oversettelse av ideen samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels

For å implementere samfunnsansvar i organisasjonen må fenomenet først forstås og fortolkes. Dette blir på sett og vis dermed et første steg i implementeringen. Det må foretas en oversettelse for å komme fra abstrakt idé til konkret praksis. Fra intervjuene kan vi se hvordan informantene selv beskriver den forståelsen av samfunnsansvar som finnes i organisasjonen. Det kan være interessant å se hvorvidt den forståelsen Nordic Choice Hotels fremstiller utad samsvarer med hvordan de ansatte vil beskrive forståelsen av fenomenet i organisasjonen. Først presenteres svarene fra informantene fra hotellene og deretter informantene fra hovedkontoret.

En av informantene fremhever at organisasjonen er flinke med å skape fokus på samfunnsansvar og setter konkrete krav på ansvarsområder en skal se utvikling på. Informanten sier videre om forståelsen av samfunnsansvar i organisasjonen:

Jeg tror ikke vi har fått en spesifikk definisjon eller noe sånt, vi har bare fått VAKET ikke sant, vann og avfall og alle disse tingene. Og så finner du ut mer om det gjennom Penguin portalen da. (...) Hvis du går og leter så finner du ut av hva de definerer det som, jeg klarer jo ikke å huske det nå men, du må oppsøke det selv, du får det ikke gitt til deg men du må oppsøke det litt selv.

Informanten presiserer at hen likevel opplever at det er en felles forståelse i Nordic Choice Hotels om hva samfunnsansvar er. En annen informant sier det slik:

Altså det [samfunnsansvar] strekker seg jo fra hva du gjør både på hotellet til hva du gjør for andre mennesker og hva du gjør for de ansatte. Hele Choice er jo People, Planet, Profit. Så du skal jo etter beste evne ta vare på dine medarbeidere så godt du kan og så skal du helst klare å hjelpe planeten og så skal du helst klare profitt samtidig.

Informanten sier videre at hen opplever at samfunnsansvar er tydelig kommunisert gjennom hele kjeden og at alle har et veldig bevisst forhold til det på ulike nivåer. Siste informant forteller om hvordan samfunnsansvarsbegrepet omfatter enormt mye forskjellig. Uten å nevne at det spesielt er fokusområder er informanten innom de fleste av de 6 fokusområdene til organisasjonen og tiltak innen disse. Videre sier informanten: «Det er jo sånn felles forståelse for at, altså, vi skal liksom hjelpe, vi skal bry oss, har alltid vært et issue det». Når informantene forteller om forståelsen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels forteller de om veldig mange forskjellige ting. I og med at samfunnsansvaret omhandler veldig mange ulike områder med tilhørende tiltak er det å forvente at ingen av dem vil komme på alt og at de gjerne vektlegger litt ulike ting ut i fra hva de jobber med selv. De er alle likevel innom mange av fokusområdene. Selv om det var både mange likheter og forskjeller i informantenes svar så var et interessant funn at alle av dem syntes at det finnes en felles forståelse i organisasjonen om hva samfunnsansvar er.

Om hvordan de har tolket og forstått samfunnsansvar i organisasjonen forteller en av informantene fra hovedkontoret:

Det er jo Gro Harlem Brundtland sin definisjon av bærekraft som legges til grunn, da vi skulle lage disse fokusområdene, og de fokusområdene vi har det er jo, det er mangfold, det er etisk handel, det er lokalsamfunnsansvar, altså som en god nabo, det er UNICEF prosjektet, det er miljøvennlig drift på hotellene og bygninger, og det er mat. Så satt vi det ut fra, da brukte vi også ISO 26000 som jo er en veileder på samfunnsansvar, for å se liksom hvor er det vår virksomhet påvirker områder som vi er nødt til å forholde oss til.

Informanten forteller videre at de hadde flere workshops og inviterte interessenter i prosessen med å finne ut hva samfunnsansvar innebærer for organisasjonen. I tillegg er hovedkontoret og alle hotellene sertifiserte etter ISO 14001 og må følge kravene den standarden stiller.

Bærekraftsmålene til FN er noe de benchmarker mot og trendanalyser har blitt benyttet.

Informanten påpeker at det er viktig med innsikt da dette med samfunnsansvar ikke er noe som ligger fast, men heller er noe som hele tiden er i endring. Informantene sier videre om forståelsen av samfunnsansvar i organisasjonen:

WeCare har veldig veldig lenge vært ensbetydende med filantropi. Hva kan vi gjøre for å gi mer penger til UNICEF type. Og den henger nok stadig igjen på hotellene. Bildet endrer seg jo hele tiden. Men i og for seg så trenger ikke alle å vite om hele bildet. Det viktigste er bare å se at du gjør jobben. Ser hvordan du kan påvirke selv. Og gjør det du forventes å gjøre. (...) Så er det klart at hvis man ser sammenhengen og det store bildet så er det generelt for folk, tror jeg, mer inspirerende. Men jeg tenker at de trenger ikke å vite at nå jobber jeg med etisk handel det er et av seks områder som går inn under WeCare.

Informanten gir videre uttrykk for at utviklingen av samfunnsansvaret i organisasjonen har vært litt som med utviklingen til samfunnsansvar generelt i verden i den forstand at det startet som filantropi og opp gjennom tiårene har utviklet seg til å bli et meget bredt og omfattende fenomen.

Den andre informanten fra hovedkontoret forteller også om bruk av ISO 14001, FNs bærekraftsmål, og å se på trender i samfunnet. Videre forteller informanten at forståelsen og tolkningen i organisasjonen har utviklet seg gjennom årene:

For 10 år siden så var det veldig fokus på miljø. Og det var egentlig det WeCare handlet om, det var egentlig to ting. Det ene var sånne lokale engasjement ute på hotellene, at de hadde noen å støtte i nærmiljøet eller lokalsamfunnet, og så var det det at man skulle spare energi og vann og kjemikalier.

Informanten forteller med eksempler hvordan samfunnsansvaret har utvidet seg og stadig nye temaer har blitt tatt inn, og videre: «Så det har blitt mer og mer omfattende kan man si da. Men

på en annen side så føler jeg også at det har blitt mer en del av kjernevirksomheten til Nordic Choice. (...) Bærekraft er ikke noe man gjør på siden, det er en del av virksomheten». Når det kommer til forståelsen av samfunnsansvar i organisasjonen som helhet forteller informanten:

Det er nok ikke helt samme syn på det her og der nei. Og det er nok også veldig forskjell på hotellene på de som jobber med det og de som bare hører om det. Og også de som har en litt forståelse av hva det egentlig går ut på og de som bare følger rutiner og gjør som de blir fortalt, og så er det jo en del som synes det er veldig byråkratisk å jobbe med.

Informantene fra hovedkontoret ser dermed ut til å oppleve at det er større forskjeller i forståelsen av hva samfunnsansvar er i organisasjonen, enn hva informantene fra hotellene opplever. De har også litt ulikt syn på viktigheten av at alle har en overordnet forståelse for hva samfunnsansvaret egentlig er. Samlet gir alle informantene uttrykk for en utvikling av organisasjonens forståelse og tolkning av samfunnsansvar. Flere av dem forteller også å oppleve et økt fokus på samfunnsansvar i samfunnet generelt på linje med økt satsning på dette innad i organisasjonen.

En av informantene fra hovedkontoret forteller også at det oppleves rart at det tar så lang tid før folk ser fordelen ved samfunnsansvar. For informanten handler bærekraft om innovasjon; det handler om nyskaping, nye produkter, nye tjenester osv. Begge informantene fra hovedkontoret forteller også om hvordan mye av arbeidet går rett på bunnlinjen, altså at det er mye å spare og mye å tjene på å handle samfunnsansvarlig. Samtidig påpeker begge eksempler der det ikke forholder seg slik. Økologisk mat er dyrere, og det er vanskelig å se om man vinner kunder på det. Skal en bytte ut kjemikalier med mindre miljøskadelige kjemikalier kan det bli dyrere. Begge informantene gir uttrykk for at når det kommer til de tre bunnlinjene så kan det oppstå dilemmaer så vel som vinn-vinn situasjoner. Det fremstår likevel som at det er en selvfølge for dem at en skal drive mest mulig bærekraftig, selv om en ikke alltid vinner på det økonomisk.

4.2. Implementeringsprosessen i Nordic Choice Hotels

Alle informantene fikk spørsmål om hvordan implementeringen av samfunnsansvar i organisasjonen startet. Det var et interessant funn at både hvordan og hvorfor organisasjonen startet med samfunnsansvar hadde nokså diffuse svar. En fra hovedkontoret forteller:

Jeg vet ikke hvor det kom fra opprinnelig. Om det kom liksom fra markedsavdelingen. For det var der det ble integrert, men jeg vet ikke om liksom det var der, vel, det var de som satte det i system men jeg vet ikke, ideen, hvor den kom fra det vet jeg ikke.

Informanten sier videre at det kan godt hende at det startet med Petter Stordalen som er styreleder og eier av Nordic Choice Hotels, eller muligens en ekstern henvendelse, og at man så fant ut at dette kunne være en ting å drive på med. Det var lignende svar fra de andre informantene også. Ingen kunne egentlig si hvor ideen kom fra, men de fleste pratet om Petter Stordalen i forbindelse med hvordan organisasjonen startet med samfunnsansvar, at det var hans engasjement som startet det hele på et vis. De fleste nevnte også Gunnhild Stordalen som pådriver og at hun nok hadde vært med å bidra og sette kursen med sin kunnskap på feltet.

I henhold til en av Nordic Choice Hotels sine videoer startet det hele i 2001 med Marte Svennerud-dagen da hotellene inviterte vanskeligstilte inn på gjestebud. Videre er det mange ting som har skjedd i forbindelse med samfunnsansvarsarbeidet opp gjennom årene. Her kan noen nevnes: i 2005 ble WeCare etablert, i 2008 inngås samarbeid med Regnskogfondet og UNICEF, i 2009 ble alle hotellene ISO 14001-sertifiserte og Nordic Choice Hotels ble medlem av Initiativ for etisk handel, i 2010 rødlistes truede dyrearter, i 2011 deles bunnlinjen i mennesker, miljø og økonomi og i 2013 lanseres ny matvisjon. (WeCare – Nordic Choice sitt arbeid med samfunnsansvar gjennom 17 år, 2015). En av informantene fra hovedkontoret forteller at det ble laget en ny strategi rundt 2013 som løper til 2020, og det var her fokusområdene ble satt med tilhørende mål. Videre fortelles det om at disse målene kontinuerlig følges opp og eventuelt korrigeres innenfor områdene. Ellers går samfunnsansvarsarbeidet gjennom roller, rapportering, ansvars- og oppgavefordeling osv. som beskrives senere i kapitlet.

4.2.1. Ansvarsfordeling i implementeringsprosessen

Når det gjelder oppgave- og ansvarsfordeling mellom hovedkontoret og hotellene forklarer den ene informanten fra hovedkontoret:

Det er jo leveransen på hotell vi, det er der syretesten står da. Hvis ikke de leverer så leverer jo ikke vi. Så arbeidsfordelingen er jo at det er veldig ofte vi som lager strategier, setter målene, lager konseptene og tiltakene. Så vil tiltakene våre variere fra hotell til hotell også, sånn som med energiforbruk da så vil jo ikke alle ha nytte av de samme tiltakene. Men det er vi som tilrettelegger for det og skal hjelpe hotellene å gjennomføre det. De skal rapportere og registrere tallene sine og vi skal sammenstille det og benchmarke, vise utvikling, og så kan de treffe tiltak på det.

Informanten nevnte at de hadde en relativt desentralisert struktur i organisasjonen. Hen mener at om en hadde hatt veldig gode strukturer så ville implementeringen vært lettere. Ulempen mener hen at kan være at det blir litt rigid, at individer ikke får like mye spillerom og eierskap til det. Ønsker en differensiering kan det også bli vanskeligere med mye struktur. Samtidig opplever informanten at en annen ulempe med mindre struktur på ting er at det kan være vanskelig å få ting dokumentert og vite at alle leverer.

Selv om strategien ble laget på overordnet nivå kommer det tydelig frem fra alle intervjuene at det er mye frihet i arbeidet ute på hotellene. En av informantene fra hovedkontoret forteller:

Ja du kan si at ISO er jo bare et rammeverk, for det man putter inn i det velger man jo selv. Så vi har jo egentlig sagt at det er 6 hovedområder som alle skal jobbe med og utover det så kan man egentlig gjøre litt, jobbe med de områdene man vil da, og det ser vi jo at det er veldig forskjell fra både hotellkjedene, sånn Clarion har veldig fokus på visse ting og Comfort på visse ting og Quality på visse ting, og så innad i hver kjede så er det også veldig forskjell fra hotell til hotell.

Alle informantene nevner også WeCare-fondet. Det er en måte for hotellene til å søke om midler dersom de ønsker å få gjennomført noe innen samfunnsansvarsfeltet på sitt hotell. Alle informantene opplever dette som et positivt incentiv for å få ideer inn nedenfra i organisasjonen.

Det fortelles også om eksempler der noe har startet på et enkelt hotell og så blitt ført videre til andre hotell derfra, enten etter å ha fått midler fra fondet eller helt på eget initiativ. Et eksempel på dette kommer fra en av informantene fra hotellene:

Jeg tror de fikk designet en eller annen form for dynepose til rommene sine fordi de hadde så mye dobbeltsenger med to dyner, så de måtte vaske mer sengetøy. Så begynte de da å legge den ene, de søkte om penger fra WeCare og så begynte de å legge den ene dynen i bare en pose som sto ved siden av eller hang på veggen eller et eller annet sånt. For da, det høres jo ganske absurd eller banalt ut å spare et dynetrek per dag da, men hvis du sparer et dynetrek per dag på 20 rom 365 dager i året og hvis du ganger opp det da med 190 hoteller igjen, da begynner du å se effekten av hva man kan gjøre med miljøet.

En av informantene ved hovedkontoret forteller om hvordan et hotell på eget initiativ hadde oppdaget en løsning i forhold til bruk av skadelige kjemikalier. Alle kjemikalier som brukes på hotellene klassifiseres som grønne, gule eller røde kjemikalier, i henhold til hvor skadelige de er. Informanten oppdaget løsningen til hotellet da han mottok kjemikaliestatistikk fra leverandøren deres og så at hotellet ikke brukte noen røde og kun et gult kjemikalie. Informanten forteller om dette som svært overraskende da det ikke burde være mulig å drive hotell uten noen røde, og kontaktet derfor hotellet for å sjekke om dette kunne være feil i statistikken. Det viste seg imidlertid at hotellet hadde tatt i bruk ozonvann. Ved bruk av en boks som kan kobles til vasken kan vannet gjøres desinfiserende i en periode etter det er tappet. Informanten fra hovedkontoret sørget dermed for et møte mellom leverandøren av dette systemet og innkjøpsdirektøren i Nordic Choice Hotels, slik at leverandøren kunne komme med et tilbud til dem på innkjøp av denne løsningen. Informanten forteller ivrig videre at håpet er å bruke dette som en løsning på å fjerne røde kjemikalier fra rengjøring på hotellene.

Det er selvfølgelig ikke alltid det går like bra. Informanten forteller at noen hoteller på eget initiativ hadde fjernet bacon fra matserveringen, noe som ble møtt med stor misnøye blant deres kunder. Tiltaket ble dermed reversert etter kort tid. Informanten forteller at selv om de på

hovedkontoret ikke ble forespurt før hotellene igangsatte tiltaket så hadde hen nok uansett sagt ja og satt pris på initiativet dersom de hadde blitt kontaktet på forhånd.

Proessen med å implementere samfunnsansvar i virksomheten ser fra intervjuene ut til å ha en blanding av sentralstyring med en del rom for lokale tilpasninger. Inntrykket er at det er stor aksept for nettopp det å prøve seg frem. Dette er også noe som informantene på hotellene virker fornøyde med. Alle av dem legger vekt på viktigheten av et lederskap som setter samfunnsansvar på agendaen og støtter lokalt engasjement og lokale initiativer. Samtidig er det betryggende og nyttig for dem å få retningslinjer o.l. fra hovedkontoret når de ikke alltid selv føler de har rett kunnskap eller nok tid i forbindelse med samfunnsansvarsarbeidet. Informantene legger vekt på at de synes mye blir veldig godt lagt til rette og gjort enkelt for dem. Samtidig er det veldig klart fra intervjuene at arbeidet med samfunnsansvar er noe som gir både engasjement, motivasjon og stolthet i arbeidet. Flere av informantene uttrykker et ønske om mer tid eller kunnskap for å kunne gjøre enda mer på samfunnsansvarsfronten.

4.2.2. Implementeringsprosessen fortsettelse

Nordic Choice Hotels har holdt på med samfunnsansvar i over et tiår. Et interessant funn er derfor at det ikke ser ut til å være et veldig markant skille mellom når det ble implementert og hvordan de jobber med det etter implementeringen. Det ser heller ut som om implementeringsprosessen er noe som på sett og vis fremdeles pågår i organisasjonen. Dette kan illustreres med disse tre eksemplene på uttalelser fra informantene:

Jeg vil ikke si at det er ordentlig innarbeidet og implementert over alt. For en del er det fortsatt at WeCare er liksom noe som WeCare-folkene jobber med. Men det er på vei til å bli mer implementert.

Jeg synes jo det kjennes ut som det går i riktig retning og at vi blir bedre og bedre på dette, men vi får jo også inn nye hoteller hele tiden. Og da er det ikke sikkert at de har den forståelsen som de burde ha. Så ja, evigvarende jobb.

Vi jobber jo nå med å implementere den nye versjonen av ISO. Det kom jo en i 2015 og den har ikke vi implementert enda, og der er det jo mer fokus på dette med interessenter og hvordan vi påvirker andre rundt oss og hvordan vi blir påvirket av andre rundt oss.

Alle informantene nevner også på ulike måter hvordan samfunnsansvarsarbeidet blir større og større i den forstand at det stadig omfatter flere områder og tiltak. Et interessant funn ser dermed ut til å være at både oversettelse og implementering av samfunnsansvar er noe som fremdeles foregår i Nordic Choice Hotels.

4.3. Praksis

Denne delen omhandler hva som er status i dag i forhold til organisering og ansvarsfordeling mellom hotellene og hovedkontoret og de formeningene informantene har om hvordan dette fungerer.

4.3.1. Organisering og ansvarsfordeling sentralt

I Nordic Choice Hotels sentralt var det tidligere slik at de ansatte som jobbet spesielt med samfunnsansvar og bærekraft var samlet i en avdeling. Fra årsrapporten 2012 kan en lese at:

I 2013 går WeCare-arbeidet videre. Fra å være en egen satelitt, skal WeCare i enda større grad trekkes inn i den daglige driften. Noen av våre dyktige WeCare-ansatte skal danne en egen HR-avdeling. Noen blir en del av innkjøpsavdelingen og andre blir en del av vår avdeling for eiendomsutvikling. Slik skal WeCare-tankegangen gjennomsyre hele verdikjeden i Nordic Choice. (Nordic Choice Hotels, 2012, s. 17).

Dette var noe begge informantene fra hovedkontoret også fortalte om. En av den sa det slik: «Det var jo nettopp for at det ikke skal være sånn som det var litt før at når folk snakket om samfunnsansvar og bærekraft og disse tingene så pekte folk på WeCare avdelingen og sa at ja det er de som jobber med det.» Den andre informanten forteller:

Så ble vi enige om at vi trenger egentlig en som koordinerer det også. Så fikk jeg den jobben. Og så har det blitt mer og mer overordnet da. Så mitt ansvar nå er å implementere samfunnsansvar i hele Nordic Choice, og da har vi organisert det som en matrise. Så jeg har ingen stor stab, men alle skal levere på det. HR leverer på det, innkjøp skal levere på det, bygg skal levere på det, drift skal levere på det, teknisk, IT, osv.

Den andre informanten forteller også om utviklingen av sin stilling:

Første to årene var bare en sånn prosjektstilling, for det var egentlig meningen at jeg bare skulle jobbe med implementeringen av ISO 14001 og at da når den var implementert så skulle jeg være ferdig. Men vi skjønnte jo fort at det er ikke noe som man gjør seg ferdig med, og så går det av seg selv.

Samfunnsansvarsarbeidet var dermed hovedsakelig konsentrert i en avdeling fram til denne ble lagt ned og stillingene flyttet til andre avdelinger. Begge informantene opplever at den strukturelle endringen med WeCare-avdelingen var noe som bidrog til å gjøre samfunnsansvarsarbeidet mer integrert i hele virksomheten.

Om organisering og ansvarsfordeling mellom hovedkontor og hotell forteller en av informantene fra hovedkontoret følgende: «Det handler jo om å lage strategier også, det er ikke bare koordinere og måle opp mot et eller annet, du skal sørge for at strategien ligger der og at fokusområder er der, mål må settes og at de andre leverer på det». Den andre informanten fra hovedkontoret beskriver ansvars- og oppgavefordelingen slik:

Vi er jo egentlig en støttefunksjon, er jo meningen at vi skal være for dem (hotellene). Men det er klart at vi gjør jo mye arbeid for hotellene og. For det er mye som må gjøres sentralt for å si det sånn, for å ha overblikket. Sånn alt av rapporteringer, klimaregnskap og årsrapporter og sånne ting som må gjøres av oss. Så du kan jo egentlig si at vi er en støttefunksjon for det er jo hotellene som gjør selve jobben sånn i praksis der ute, men vi kommer jo med tiltak som vi noen ganger krever at alle hoteller skal gjøre og noen ganger bare tilbud at de som vil kan gjøre sånn og sånn og spare miljø på det.

Hovedkontoret skal med andre ord ha overblikket over hele organisasjonens samfunnsansvarsarbeid og lager strategier og retningslinjer hotellene skal følge på dette. I tillegg kommer en rekke tiltak hotellene kan velge å ta i bruk eller ikke. Informantene forteller videre om hvordan de forsøker å gjøre alt så pedagogisk og brukervennlig som mulig for de ansatte ute på hotellene. Blant annet ble verktøyet NewPenguin (NP) utviklet spesielt for organisasjonen, fordi verktøyet de brukte tidligere var et standardprogram laget for å kunne passe i alle slags bransjer men det var dermed og mye i det som ikke var relevant for hotellene og i tillegg krevde det en del opplæring for å ta i bruk.

4.3.2. Organisering og ansvarsfordeling på hotellene

Videre ses det på organiseringen av samfunnsansvarsarbeidet ute på hotellene. Hotellets arbeid med miljø og bærekraft er alltid ledet av hotelldirektøren (HD), men ansvaret for gjennomføring og dokumentasjon er ofte delegert til en miljøkoordinator (MK). Denne personen har ikke bare ansvar for bærekraftsarbeidet men kan også være for eksempel teknisk sjef, resepsjonist eller husøkonom. NewPenguin (NP) er det viktigste arbeidsverktøyet til MK og det fungerer også som rapporteringsverktøy til Nordic Choice Hotels sentralt. I NewPenguin føres målinger og hver måned er det egne temaer med tilhørende arbeidsoppgaver for MK. For hvert tema er det minst en oppgave som hotellet skal løse og dokumentere. En direktør forteller:

Vi har jo Penguin og det skal jo fylles inn og det sikrer jo arbeidet da, og det er jo en, altså det dokumenterer jo at vi har jobbet med de tingene som vi har og det synes jeg er et helt glimrende system å gjøre det i. Det er dokumenteringen som er vanskeligst tror jeg på noe sånt hvis du ikke har retningslinjer som det her med veldig tydelig hva vi skal gjøre og vi har personer vi kan ringe til sentralt hvis vi lurer på noe. Så det er ikke vanskelig å følge det opp da.

En miljøkoordinator uttrykker også å være fornøyd med NewPenguin-portalen:

Du får en god oversikt når du er på Penguin syns jeg, det er veldig visuelt og greit, du ser fort hva du må være obs på og såne ting så det er, de har gjort det veldig enkelt og greit å forstå, du trenger ikke noe særlig opplæring for å finne ut av Penguin.

Selv om alle hotellene arbeider med NewPenguin og har samme oppgaver vil det variere hvor omfattende oppgavene og arbeidet er for det enkelt hotell alt etter hotellets egenskaper og kompetanse på det gjeldende området. En informant forklarer det slik:

Det er jo litt varierende og fra hotell til hotell hva som er problemstillingene med de spesifikke tingene sant. Du får et aspekt så er det ikke sikkert at det aspektet, det er forskjellige deler av et aspekt som er et problem for oss for eksempel sant, men hvis du går på et annet hotell og de har samme aspektet så er det ikke akkurat det samme som er i det. Så jeg tror du må, jeg tror du å ta din egen konklusjon egentlig, på hotellene. Det er ingenting som er likt.

Aspektene er noe som jobbes med gjennom NP. Etter en har vurdert mange ulike områder vedrørende hoteldriften blir det valgt ut noen aspekter som bør prioriteres å arbeide med. I tillegg til NewPenguin bruker organisasjonen også Mestro Portalen. Det er et energioppfølgingsprogram og et verktøy som benyttes for å sikre dokumentasjon i forbindelse med ISO-sertifiseringen, målinger og kontinuerlig forbedring. Mestro er en ekstern samarbeidspartner som innhenter måltallene direkte fra målerne på hotellene og setter sammen rapporter for energi- og vannforbruk.

Noen hoteller har også bærekraftscoach som jobber sammen med hotellets miljøkoordinator og i noen tilfeller også hotelldirektør. Bærekraftscoachen fungerer som revisor for hotellets miljøledelsessystem og økologiske frokost i forhold til standardene ISO14001 og Debio. Denne personen er i tillegg coach og konsulent i forhold til hotellets bærekraftsarbeid. Tidligere har hvert hotell hatt en fullstendig internrevisjon hvert år, men dette er nå blitt minst hvert tredje år. Bærekraftscoachen erstatter dermed denne tidligere årlige revisjonen. Hoteller som har en bærekraftscoach hos seg vil derfor få en internrevisjon hvert år gjennom arbeidet bærekraftscoachen gjør. Nordic Choice Hotels sender en konsulent minst hvert tredje år til hotellene som ikke har en slik stilling.

Hvordan konkret rolle- og ansvarsfordeling på hotellene ser ut i praksis vil nok kunne variere noe. På det ene hotellet er det direktør som står øverst ansvarlig, mens MK har ansvar for NP og rapportering. Det synes også å være mye dialog og rapportering mellom MK og avdelingslederne i forhold til samfunnsansvarsarbeidet. Direktør og MK vektlegger begge viktigheten av å kommunisere ansvar, arbeid og resultater i forhold til samfunnsansvarsarbeidet til alle de andre ansatte på hotellet. Hotellet har ikke bærekraftscoach. Det andre hotellet i studien har verken bærekraftscoach eller noen utnevnt MK. Her er det direktøren som sammen med to avdelingsledere fordeler ansvar og oppgaver, samt delegerer noe til andre dersom det er mulig og hensiktsmessig. Alle informantene fra hotellene uttrykker å være fornøyde med de retningslinjer og verktøy de har fått fra sentralt hold. En informant gir uttrykk for et ønske om mer opplæring for både seg selv og andre ansatte når det kommer til samfunnsansvar.

4.3.3. Struktur og kultur

De fleste informantene forteller om strukturelle endringer i forbindelse med implementeringen av samfunnsansvar i organisasjonen. Tidligere var vi inne på den store strukturelle endringen på hovedkontoret, der en gikk fra å ha stillingene knyttet til samfunnsansvar samlet i en avdeling, til å jobbe mer i matrise. Begge informantene på hovedkontoret begynte også i andre stillinger enn dem de har i dag, da samfunnsansvarsarbeidet både krevde en ny stilling som den ene informanten fortalte, og den andre informantens stilling ble permanent istedenfor en prosjektstilling på noen år, da en fant ut det ikke var arbeid en ble ferdig med.

Gjennom samtaler med informantene virker det ikke som om det har vært like omfattende strukturelle endringer ute på hotellene. Men også her har noen nye stillinger dukket opp, slik som miljøkoordinator og bærekraftscoach. Andre strukturelle endringer, slik som rutiner og prosedyrer, ser ut til å ha endret seg litt og gradvis, som den ene informanten sier:

Det er jo klart at det er jo det som er neste steget når du jobber med det: da må du jo gå inn å se på rutinene. Og med Penguin da, så blir det veldig synlig på de tingene som gjerne er sånn «Åja men det kunne vi gjerne gjøre noe annerledes»

Og en annen forteller:

Nå er jo en del faktisk satt ned i opplæringsplan da, som går på rutiner, altså de som vasker rom de lærer seg at de skal kildesortere fra dag 1 og det samme gjør de som jobber i frokosten og det samme gjør de i resepsjonen.

Et utsagn fra en av informantene fra hovedkontoret viser hvordan både kultur og struktur har blitt endret gjennom implementeringen av samfunnsansvar:

Det har blitt mye mer i ryggmargen hos mange ansatte. Og Penguin har jo blitt et begrep i Nordic Choice. Nesten blitt et verb også. Folk ringer meg og sier «Du, det er pingvinen på det hotellet som jobber her og jeg sitter her å pingviner litt». Og alle vet nå at vi har en sertifisering og at det fins rutiner de skal følge, og det var det jo ikke i starten. Da var det jo veldig sjelden at man hadde skriftlige rutiner på ting. Det va sånn «sånn har vi alltid gjort det og sånn skal vi alltid gjøre det og alle vet det». Men nå hvis det er noe nytt som skjer så er det heller «ja skal vi lage en rutine på det da».

En av informantene fra hovedkontoret forteller at kulturen har vært sterk hele tiden og at det er noe som har gjort det enklere å implementer og å jobbe med samfunnsansvar. Videre kommer informanten med et utsagn som trenger noe mer forklaring. Hen sier at «Vi er jo ikke sånn som IKEA». Med dette mente informanten at vedtatte endringer ble implementert med stor gjennomføringsgrad og kontroll hos IKEA. Informanten opplever at mangel på struktur kan være en utfordring i arbeidet med samfunnsansvar, og enkeltpersoners kompetanse og engasjement derfor blir mer utslagsgivende for å lykkes. Informanten utdyper videre: «Det går på at vi har, vi har en desentralisert struktur. Hotellene kan gjøre en del som de vil. Og da blir det vanskeligere å styre».

Informanten fra hovedkontoret sin uttalelse om en sterk organisasjonskultur støttes av inntrykket en får av informantene fra hotellene. Et eksempel: «Men at WeCare står høyt i Nordic Choice, det er uten tvil. Det vet *alle*. Det er liksom printet i oss». Informantene forteller også om hvordan det engasjerer og motiverer dem selv så vel som andre ansatte. Samfunnsansvar er noe de tar

seriøst og de gir også uttrykk for et veldig reelt ønske om å være gode på feltet. Samtidig så er ikke bildet helt svart-hvitt. En av informantene fra hovedkontoret forteller: «Det er jo veldig forskjell fra et hotell som har en engasjert miljøkoordinator eller direktør til et som ikke har det». En av informantene fra et av hotellene forteller også om å ha vært på to ulike hoteller og sett stor forskjell i engasjementet og involveringen hos alle de ansatte på det ene versus det andre hotellet. Informanten forklarte videre at det hotellet som hadde veldig mange engasjerte og involverte ansatte hadde holdt på med mye innen samfunnsansvar veldig lenge, og MK der sa at dette var noe som hadde vokst fram og gått seg til etter hvert. På informantens eget hotell hadde de ikke holdt på med dette like lenge eller i like stor grad, i tillegg til at det relativt nylig hadde vært skifte av både direktør og MK der. Dermed mente informanten at de forhåpentligvis kunne oppnå det samme på sitt hotell hvis de fortsatte å holde fokus på det og sørge for å informere, involvere og engasjere de andre ansatte.

5. Analyse

I dette kapitlet vil empiri og teori knyttes sammen. Analysen søker å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Studiens overordnede problemstilling er: «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?»

Forskningsspørsmålene omhandlet i hvilken grad implementeringen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels kan forstås ved bruk av den hierarkiske implementeringsprosessen, og i hvilken grad det kan forstås ved bruk av den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske implementeringsprosessen. Et gjennomgående poeng i denne studien er at for å kunne implementere samfunnsansvar, må det først tolkes og forstås. Dette kan på sett og vis derfor anses som en nødvendig forløper til, eller et første steg av, implementeringsprosessen. Første del av analysen omhandler derfor forståelsen og tolkningen av samfunnsansvar. Deretter benyttes de to organisasjonsteoretiske perspektivene for å belyse empirien. De vil vektlegge ulike sider av organisasjonen i forhold til implementering av samfunnsansvar. Dette er henholdsvis hvordan implementeringen kommer til uttrykk i organisasjonens struktur og hvordan den kommer til uttrykk gjennom organisasjonens kultur. Til slutt anvendes implementeringsmodellene for å besvare studiens forskningsspørsmål.

5.1. Forståelse og tolkning av samfunnsansvar

I teorikapitlet fremkom det at definisjoner av samfunnsansvar beskriver fenomenet uten å konkret definere organisasjoners sosiale ansvar. De er frakoblet kontekst, mens en organisasjons samfunnsansvar absolutt vil være kontekstavhengig på mange måter. Problemet er derfor kanskje ikke så mye å definere samfunnsansvar som det er å forstå hva det betyr og innebærer for den enkelte organisasjon. Dette antydes gjennom utviklingen av Nordic Choice Hotels samfunnsansvarsarbeid. I empirikapitlet så vi hvordan organisasjonen gjennom en video fortalte om starten fra 2001. Videoen og intervjuene viste at det startet med filantropiske aktiviteter, gjerne i samarbeid med diverse veldedige organisasjoner. Filantropi er fortsatt en stor del av organisasjonens samfunnsansvarsarbeid, men samfunnsansvaret omfatter i dag svært mye mer. Opp gjennom årene har det foregått en oversettelse der samfunnsansvarsbegrepet kontinuerlig tilpasses organisasjonens kontekst. Etter hvert som organisasjonen opparbeider kunnskap og

kompetanse på feltet har samfunnsansvarsarbeidet blitt mer omfattende. Et eksempel er hvordan de brukte ISO 26000 for å kartlegge sitt samfunnsansvar og inkludere interessenter i å lage en samfunnsansvarsstrategi. Med sertifisering etter ISO 14001 ble det forsøkt med et verktøy for å sette miljøarbeidet i system. Da dette viste seg å være tungvint å bruke fikk organisasjonen utviklet verktøyet NewPenguin til dette. Gjennom NewPenguin tilpasses miljøarbeidet til det enkelte hotell gjennom vurdering og prioritering av mange ulike miljøaspekter. Når standarden oppdateres og nye krav kommer til må videre verktøyet så vel som arbeidet på hotellene innrettes deretter. Dette viser hvordan det gjerne blir en slik kontinuerlig tilpasning mellom hva som til enhver tid legges i samfunnsansvarsbegrepet, og tilpasning til organisasjonens kontekst. I empirikapitlet ble det lagt frem at informantene beskriver hvordan organisasjonens arbeid med samfunnsansvar startet litt i det små og hvordan det med tiden har blitt mer og mer omfattende, samt at økt fokus på det i samfunnet generelt ser ut til å samsvare med økt fokus på det innad i organisasjonen.

Utviklingen av organisasjonens samfunnsansvarsarbeid illustrerer noen viktige funn. For det første hvordan samfunnsansvar er et fenomen i stadig utvikling. Det er ikke noe som ligger fast, og det er ikke noe som nødvendigvis får en endelig tolkning og forståelse etablert ved en første oversettelse. For det andre viser det hvordan fenomenets karakter påvirker implementeringen av det. Fra empirikapitlet så vi hvordan implementeringen av samfunnsansvar fremdeles er en pågående prosess i organisasjonen. En rimelig tolkning for hvorfor dette er tilfellet kan knyttes til samfunnsansvar som abstrakt idé og som et begrep i kontinuerlig utvikling. Det ser dermed ut til at både oversettelse og implementering av samfunnsansvar forblir pågående prosesser i organisasjonen.

5.2. Det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet

I empirikapitlet er de to organisasjonsteoretiske perspektivene hovedsakelig omtalt i underkapitlet om hvordan praksis er i dag på hovedkontoret og hotellene i forhold til arbeidet med samfunnsansvar. Perspektivene sier likevel mye om implementeringsprosessen, da det ikke er noe markant skille mellom hvordan samfunnsansvar har blitt implementert og hvordan det jobbes med i dag. Implementeringen av samfunnsansvar i organisasjonen er noe som fremdeles

pågår, og da er praksis i dag en del av dette. De to organisasjonsteoretiske perspektivene benyttes for å se hvordan ulike sider av organisasjonen har blitt påvirket av og spiller en rolle i implementeringen av samfunnsansvar.

Det instrumentelle perspektivet setter søkelyset på viktigheten av klare mål, organisasjonsstruktur og formålsrasjonalitet i organisasjoner. Fra empirien kom det fram at ledelsen på overordnet nivå har formulert en strategi for samfunnsansvar og satt flere mål i forhold til samfunnsansvaret til organisasjonen. Det er laget systemer for rapportering fra lavere hierarkiske nivåer til ledelsen, og det er knyttet forventninger til de forskjellige rollene i organisasjonen når det kommer til å levere på samfunnsansvarsarbeidet. Det har fremkommet strukturelle endringer i form av omorganisering, utvidelse av stillinger, samt utarbeidelse av nye eller oppdaterte arbeidsrutiner og prosedyrer. Samtidig synes det å være relativt stort rom for utformingen av samfunnsansvaret på hotellene. Fra empirien viste de seg at det kunne variere hvordan de konkret organiserte det på de enkelte hotellene med fordeling av roller og ansvar. Det er også lagt opp til å tilpasse samfunnsansvarsarbeidet til de aspekter og tiltak som synes mest hensiktsmessige ut fra det enkelte hotells kontekst.

Det institusjonelle perspektivet supplerer det instrumentelle perspektivet ved å sette søkelyset på organisasjonskultur. Informantene forteller om hvordan Stordalen er en inspirerende lederfigur som de opplever at går foran, viser vei, og tør å være litt annerledes. Dette kan knyttes til institusjonelt lederskap, som blant annet innebærer å formulere organisasjonens formål, samt innføre, beskytte og forvalte verdier i organisasjonen. Når vi ser hvordan samfunnsansvar har blitt en del av både visjon og forretningsidé, er den eksplisitt knyttet til organisasjonens formål. Samfunnsansvar kan også på sett og vis være en verdi i seg selv som leder sørger for at får gode vekstvilkår. Valget om å satse på samfunnsansvar og la dette bli en del av organisasjonens formål, kan ses på som det Selznick kalte en avgjørende beslutning. Ut fra empirien synes det rimelig å si at arbeidet med samfunnsansvar over tid er blitt mer og mer forankret i organisasjonens kultur. Inntrykket er at arbeidet med samfunnsansvar engasjerer og motiverer mange. Informantene uttrykker også ønske om å være gode på dette feltet og opplever det som en viktig del av deres arbeid. Friheten de har i arbeidet til å komme med egne initiativ og idéer

prater de også svært positivt om. Det de ser ut til å savne er kunnskap, kompetanse og kapasitet til å ytterligere kunne benytte seg av det spillrommet de har.

ISO 26000 legger hovedsakelig et instrumentelt perspektiv til grunn i sitt kapittel om å integrere samfunnsansvar i hele organisasjonen. I standarden er det ledelsesaktiviteter og strukturelle grep som vektlegges for å implementere samfunnsansvar. Empirien har vist hvordan dette også har kommet til uttrykk i Nordic Choice Hotels ved strategiprosesser, målsetninger, rapportering og oppfølging hos ledelsen. Selv om standarden ikke sier mye om de mer institusjonelle sidene ved organisasjoner ble det i oppgavens teorikapittel trukket frem to korte utdrag av noe av det standarden inneholder om dette:

For virkelig å integrere samfunnsansvaret effektivt i organisasjonen, kan organisasjonen finne ut at den bør gjøre endringer i beslutningsprosessene og i organisasjonsstyringen slik at disse gir større frihet, myndighet og motivasjon til å foreslå nye metoder og ideer.

Utdanning og livslang læring er viktig for å øke bevisstheten om, og for å utvikle kompetanse om samfunnsansvar. I denne sammenheng gir opplæring om bærekraftig utvikling en ny retning som setter folk i stand til å løse problemer vedrørende samfunnsansvar. (ISO 26000, 2010, s. 72).

Det første utdraget handler om å skape rom for ytterligere deltakelse fra flere organisasjonsmedlemmer i forhold til samfunnsansvarsarbeidet og det andre om å gjøre dem i stand til å bidra ved å sørge for kunnskap og kompetanse om samfunnsansvar. Hvorvidt samfunnsansvaret er integrert i hele organisasjonen kan være et gradsspørsmål, men det er selvfølgelig en overordnet målsetning ved implementering av samfunnsansvar. Fra empirien ser det ut til at informantene fra hovedkontoret har en mye mer overordnet forståelse av samfunnsansvarsbegrepet enn informantene fra hotellene, noe som kanskje kan knyttes til spørsmålet om integrering av samfunnsansvar i hele organisasjonen. Det kan stilles spørsmål ved hva tolkning og forståelse i organisasjonen har å si for den enkeltes utøvelse av samfunnsansvarsarbeidet. Fra empirien kom det også frem at det var et ønske på hotellene om bedre opplæring og mer kunnskap innen samfunnsansvar. For å kunne sagt noe mer konkret om

dette måtte empiri også vært hentet fra enda lavere hierarkisk nivå i organisasjonen. Likevel kan det trekkes fram som et mulig spørsmål i forhold til implementering av samfunnsansvar hvorvidt en overordnet forståelse av samfunnsansvarsbegrepet og mer kompetanse på feltet hos alle ansatte i organisasjon har betydning for arbeidsutførelsen og slik også å sørge for at det er integrert i hele organisasjonen.

5.3. Implementeringsmodellene

I oppgavens teorikapittel ble det presentert to ulike modeller for implementering. Videre analyse og diskusjon vil ta utgangspunkt i de divergerende forutsetningen de to ulike modellene innebærer. Underkapitlene bygges opp ved å ta for seg en forutsetning fra den hierarkiske implementeringsprosessen og dens motstykke i den institusjonelle modifikasjonen. Det vil fremsettes hvorvidt eller i hvilken grad datamaterialet gir empirisk grunnlag for de ulike forutsetningen for så å diskutere forutsetningenes potensielle forklaringskraft.

5.3.1. Top-down-orientering og eksterne utviklingsarenaer

Den hierarkiske implementeringsprosessen	Institusjonell modifikasjon
Top-down-orientering: Ideer kommer inn øverst i den hierarkiske strukturen i organisasjonen (ledelsen) og oversettelsen skjer hovedsakelig der. Ideer som tas inn representerer løsning på et opplevd problem.	Fra formelt lederskap til eksterne utviklingsarenaer: Arenaene utgjør en alternativ inngangsport for ideer på underliggende hierarkiske nivå der oversettelse også kan skje.

Datamaterialet ser ut til å støtte forutsetningen om en top-down-orientering i den forstand at idéen først kom inn i toppen av organisasjonen. Alle informantene pekte på Stordalen som en kilde til innføring av samfunnsansvar i organisasjonen. De som snakket noe mer rundt begynnelsen på samfunnsansvarsimplementeringen beskriver dette videre som en aktivitet som hovedsakelig foregikk i ledelsen eller eventuelt i avdelinger på hovedkontoret som også representerer et høyere hierarkisk nivå i organisasjonen. Det kan dermed se ut til at forutsetningen om en top-down-orientering får empirisk støtte i studiens innsamlede

datamateriale. I tråd med et instrumentelt perspektiv vil idéer som tas inn i organisasjonen av ledelsen være svar på opplevde problemer. Det empiriske materialet gir ikke spesielt antydninger om hvorvidt samfunnsansvar var en løsning på et opplevd problem i Nordic Choice Hotels. Fra informantenes beretninger er den eneste grunnen som blir nevnt Stordalens engasjement. Det ser ikke ut til å ha vært noen problemoppfatning hos ledelsen eller leder som førte til en bevisst strategi om at samfunnsansvar var svaret. Antagelsen om at idéer tas inn fordi de er svar på opplevde problemer i organisasjonen får dermed ikke medhold i studiens empiri.

Når det kommer til denne forutsetningens institusjonelle modifikasjon kan det vanskelig sies at den ikke også innehar en viss forklaringskraft. Eksterne utviklingsarenaer ble på sett og vis ikke særlig omtalt av informantene. Men forutsetningen sier også noe om at idéer kan komme inn på lavere hierarkiske nivå enn toppledelsen, samt at oversettelse også kan skje der. Datamaterialet viser at oversettelse og inntak av idéer også kan finne sted på underliggende hierarkiske nivåer. Flere informanter kunne fortelle om tiltak som ikke hadde blitt formulert på toppen, men snarere lenger ned i hierarkiet, for så å ha blitt tatt opp i organisasjonen som helhet. Selv om det ikke eksplisitt er snakk om eksterne utviklingsarenaer kan det kanskje likevel tyde på noe skifte bort fra formelt lederskap. Det synes dermed rimelig å tillegge begge modellenes forutsetninger noe forklaringskraft i forhold til implementeringen av samfunnsansvar i organisasjonen.

5.3.2. Begrenset frihet til oversettelse og «masterversjon»

Den hierarkiske implementeringsprosessen	Institusjonell modifikasjon
Begrenset frihet til oversettelse: Ledelsen oversetter ideen og kontrollerer at den blir implementert slik de har intendert.	Ingen «masterversjon»: Tolkninger og manifestasjoner av ideen nedover i hierarkiet kan ikke tilbakespores til ledelsens første oversettelse.

Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter om begrenset frihet til oversettelse får både noe medhold og noe motgang i datamaterialet. Ledelsen har foretatt en første oversettelse av idéen. Helt i begynnelsen var denne oversettelsen av samfunnsansvar ganske ensbetydende med filantropi. Senere har ledelsens oversettelse blant annet kommet til uttrykk i form av å

formulere satsningsområdene innen samfunnsansvarsarbeidet. Dette taler for den hierarkiske implementeringsprosessens antakelse.

Det er ganske klart at de har kontrollert at samfunnsansvar blir implementert slik de har intendert, men dette kan igjen være et gradsspørsmål. På den ene siden holder de kontroll gjennom rapportering, revisjon og eventuell oppfølging. Men på den andre siden synes det også nettopp å være rom for lokal oversettelse. Hotellene oppfordres til å tenke selv. For eksempel er et ønske fra sentralt hold at hotellene skal bidra til lokalmiljøet, men her har de mye frihet til å utforme denne typen engasjement selv. Hotellene får også en del rammer og retningslinjer fra hovedkontoret, som for eksempel å bruke NewPenguin. Imidlertid er det også her frihet til oversettelse. Hvilke aspekter som er viktige for det enkelte hotell er noe de vurderer selv, hvilke mål og tiltak de setter for arbeidet bestemmer de selv, hvordan arbeidet organiseres på det enkelt hotell kan de velge ut fra hva som er hensiktsmessig for hotellets kontekst osv. Fra datamaterialet synes det derfor på den ene siden å være noe grunnlag for den hierarkiske implementeringsprosessens forutsetning om ledelsens oversettelse og kontroll av implementeringen. Men på den andre siden synes det vanskelig å snakke om en særlig begrenset frihet til oversettelse.

Den institusjonelle modifikasjonen om fraværet av en «masterversjon» finnes det heller ikke et klart svar på i ene eller andre retningen i datamaterialet. Alle informantene beskrev hvordan de opplevde forståelsen og tolkningen av samfunnsansvar i organisasjonen. Disse beskrivelsene hadde noen likhetstrekk seg imellom men også flere ulikheter. Forskjell og samsvar i informantenes beskrivelser kunne heller ikke knyttes til hvilket hierarkisk nivå i organisasjonen de befant seg på. Noen av beskrivelsene samsvarte i større grad med organisasjonens offisielle fremstilling av sin tolkning av samfunnsansvar enn andre. På dette grunnlag kan det diskuteres for at forutsetningen om en masterversjon til en grad får medhold i datamaterialet. Men det kan vanskelig sies at informantenes beskrivelser av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels kan tilbakespores fullt og helt til ledelsens første oversettelse. Samtidig er det ikke slik at deres beretninger om tolkningen av samfunnsansvar i organisasjonen divergerer svært langt i ulike retninger fra det en kanskje kunne kalt en «masterversjon» av ideen. Det er med andre ord en

viss konsensus om hvordan samfunnsansvar forstås og tolkes, men det er likevel uklart om en kan snakke om en tydelig masterversjon som stammer fra ledelsen.

5.3.3. Stimulus-responsbasert-sekvensialitet og soppmodellen

Den hierarkiske implementeringsprosessen	Institusjonell modifikasjon
Stimulus-responsbasert-sekvensialitet: Oversettelse foregår sekvensielt nedover og innover i den hierarkiske strukturen, overlevering fra et nivå utløser prosessen på neste hierarkiske nivå.	Soppmodellen: Oversettelse kan foregå på flere ulike hierarkiske nivå i organisasjonen samtidig.

Ut fra datamaterialet er det vanskelig å se noen tydelig form for en stimulus-responsbasert-sekvensialitet som den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter. Tilsynelatende foregikk en første oversettelse av samfunnsansvar på høyere hierarkisk nivå i organisasjonen, men hvorvidt den så fulgte den hierarkiske strukturen nivå for nivå er vanskelig å hevde. Det synes rimelig at oversettelse også har foregått på ulike steder i organisasjonen, ut ifra det informantene forteller om lokale initiativer og om betydningen av enkeltpersoners evner og engasjement i forhold til samfunnsansvarsarbeidet.

På grunn av samfunnsansvars karakter som et tvetydig og mangfoldig fenomen i stadig endring er det kanskje heller ikke bare den primære oversettelsen det er snakk om. Samfunnsansvar som abstrakt idé er ikke nødvendigvis ferdig tolket gjennom ledelsens første oversettelse. Dersom implementeringen av samfunnsansvar fremdeles er en pågående prosess, noe datamaterialet gir uttrykk for, syns soppmodellens forutsetning å samstemme med de empiriske beskrivelsene. Likevel er det jo ledelsen som lager strategier, setter overordnede mål og gir hotellene tiltak, retningslinjer o.l. Men hvorvidt implementeringen på dette grunnlag kan illustreres gjennom en beskrivelse som stimulus-responsbasert-sekvensialitet synes det ikke rimelig å si at det er grunnlag for.

5.3.4. Fra det abstrakte til det konkrete og fra kjede til spiral

Den hierarkiske implementeringsprosessen	Institusjonell modifikasjon
Fra det abstrakte til det konkrete: Oversettelse sett på som en sammenhengende prosess der ideen gradvis får form og innhold fra toppen og nedover i hierarkiet.	Fra kjede til spiral: Ideen sirkulerer i ulike deler av hierarkiet og varierer mellom å fremstå som mer eller mindre abstrakt ide og konkret form.

I diskusjonen av de to siste forutsetningene i de to implementeringsmodellene kan det trekkes på momenter som har blitt nevnt tidligere. Den første oversettelse av idéen ser som sagt ut til å ha foregått primært på de øverste hierarkiske nivå i organisasjonen. Men at idéen så gradvis har blitt materialisert og konkretisert nedover i organisasjonen kan synes som en litt for enkel beskrivelse av virkeligheten i dette tilfellet. Mulig kan dette igjen knyttes til det faktum at samfunnsansvar er et fenomen i stadig endring. Beskrivelsene informantene ga av hvordan det er under stadig utvikling og at de beskrev forståelsen og tolkningen av samfunnsansvar på mange ulike måter, kan tyde på at oversettelse og implementering illustreres bedre som et spiralliknende forløp enn som en kjede. Fra datamaterialet kan det likevel virke som samfunnsansvar har blitt mer konkret i den forstand at det har blitt mye mer kjent for organisasjonsmedlemmene og blitt en større del av deres hverdag og arbeid. Dette kan vises i informantenes beskrivelser av struktur og kultur i organisasjonen. Samtidig er det klart at hva samfunnsansvar betyr for det enkelte organisasjonsmedlem og hvordan de opplever forståelsen av det i organisasjonen, kan være forskjellig fra hvordan idéen har blitt oversatt av ledelsen.

5.4. Sammenfattende analyse

Ved anvendelse av begge organisasjonsteoretiske perspektiver og hver deres implementeringsmodell framkom det noen spesielt interessante momenter i forhold til implementering av samfunnsansvar i organisasjonen. Det kan tilsynelatende se ut som samfunnsansvar som idé først kom inn hos toppledelsen og at oversettelse av idéen først foregikk øverst i det organisatoriske hierarkiet. Men informantenes beskrivelser av hvordan samfunnsansvaret i organisasjonen stadig utvikler seg, omfatter flere områder og tiltak, samt at

det enda jobbes med å få det implementert og integrert i organisasjonen viser til at oversettelse og implementering forblir pågående prosesser i organisasjonen. Informantenes beretninger viser videre hvordan lavere hierarkiske nivå i organisasjonen er med på å forme organisasjonens forståelse og praktiske manifestasjoner av samfunnsansvar.

Selv om idéen først ble tatt inn av toppledelsen, ser det ut til at dette var mer på bakgrunn av engasjement hos Stordalen snarere enn en bevisst strategi om at dette skulle være løsningen på noen opplevde problemer i organisasjonen. Det ser ikke ut til å være klart fra første stund hvordan samfunnsansvar skal finne sin plass i organisasjonen. Oversettelse av fenomenet og tilpasning til konteksten har foregått gradvis opp gjennom årene. Kompetanse og kunnskap opparbeides og samfunnsansvarsarbeidet blir i økende grad mer omfattende, strukturert og forankret i organisasjonens kultur. Samfunnsansvar har fått sin plass i selskapets visjon og forretningsidé, og det jobbes kontinuerlig med å integrere det i hele organisasjonen og tilpasse det til organisasjonens og hvert enkelt hotell sin kontekst.

6. Konklusjon

Dette kapitlet vil sammenfatte studiens funn og se disse i sammenheng med studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Implementering av samfunnsansvar har vært studiens interesseområde. Implisitt har det ligget en tanke om at organisasjoner bør bidra til bærekraftig utvikling, og derfor blir et spørsmål under hvilke forutsetninger det kan skje. Hensikten med studien har dermed overordnet vært å si noe om forutsetninger for å implementere en abstrakt idé som samfunnsansvar. For å finne mulige svar på dette ble det valgt å se på implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. Empiri ble innhentet fra flere nivå i organisasjonen og analysert ved hjelp av to organisasjonsteoretiske perspektiver og herunder to ulike modeller for implementering. Først presenteres mulige svar i forhold til studiens problemstilling og til slutt ses det på mulige implikasjoner som følger av studiens resultater.

6.1. Implementering av samfunnsansvar

Studiens overordnede problemstilling ble formulert slik: «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?». Fra innsamlet empiri, utvalgt teori og anvendt analyse har det fremkommet et mangfoldig svar på dette spørsmålet. Et viktig hovedfunn var at implementeringen av samfunnsansvar fremdeles var en pågående prosess i organisasjonen til tross for at Nordic Choice Hotels har drevet med samfunnsansvar i over et tiår. Selv om implementeringsprosesser generelt kan ta svært lang tid sier dette kanskje noe om samfunnsansvar som fenomen: Samfunnsansvar er ikke noe fastsatt, det er en mer eller mindre abstrakt idé i stadig utvikling. Som sagt er samfunnsansvar på sett og vis alltid den nyeste manifestasjonen av debatten om organisasjoners rolle i samfunnet. Organisasjoner kontekst og samfunnet som helhet er i stadig endring, dermed vil det nødvendigvis også være kontinuerlig endring i hva organisasjoners ansvar består av. Dette fører igjen til at oversettelse av idéen samfunnsansvar forblir en pågående prosess i organisasjonen.

Ved anvendelse av det instrumentelle perspektivet på empirien kom det frem flere elementer av implementeringen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. Strukturelle endringer og tiltak har vært en stor del av implementeringen. Blant annet har ledelsen brukt flere verktøy for å

kartlegge samfunnsansvaret, lage strategi og mål, samt sørge for systemer for rapportering og oppfølging til og fra hotellene. Verktøy som New Penguin har blitt laget, tatt i bruk og følges opp med forbedringer. Omorganisering av avdelinger og stillinger i tillegg til noen nye stillinger har også vært en del av implementeringen. Implementeringen av samfunnsansvar har ført til gradvise endringer i rutiner på hotell for å inkorporere mer bærekraftig hoteldrift på mange ulike måter. Det er altså flere elementer i implementeringen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels som kan gis en instrumentell beskrivelse.

Det institusjonelle perspektivet satt søkelyset på andre sider ved organisasjonen som ikke i like stor grad fanges opp av det instrumentelle perspektivet. Organisasjonskulturen ser ut til å ha vært mottakelig for en satsning på samfunnsansvar fra starten av og det ser også ut til at ansatte blir gradvis mer bevisst på hvordan deres arbeid og beslutninger har en påvirkning i forhold til samfunnsansvar og bærekraft. Selv om mange av ledelsesaktivitetene som har blitt nevnt som elementer i implementeringen hører til en instrumentell tankegang, har også institusjonelt lederskap vist seg å være en viktig del av implementeringen. Stordalen har fungert som innfører og forvalter av samfunnsansvar, og det har fått sin plass som del av organisasjonens formål, blant annet ved å være eksplisitt forankret i visjon og forretningsidé. Videre viser det seg at det kommer mange gode ideer og tiltak fra enkelte hoteller som så kan føres videre til de andre hotellene. Informantene fra hotellene har et ønske om å gjøre det bedre i forhold til samfunnsansvar, men mangler gjerne kunnskap, kompetanse og kapasitet for å realisere dette.

Studiens forskningsspørsmål omhandlet i hvilken grad implementeringen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels kan forstås ved bruk av den hierarkiske implementeringsprosessen og i hvilken grad det kan forstås ved bruk av den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske implementeringsprosessen. I forrige kapittel ble forutsetningene de to modellene fremsetter diskutert i lys av empirien. Begge modellene inneholdt forutsetninger som kunne forklare implementering av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. Den institusjonelle modifikasjonen så likevel ut til å ha noe større forklaringskraft. Det at samfunnsansvar er et abstrakt fenomen som må jobbes med kontinuerlig gjør at det ikke utelukkende kan forklares av instrumentelle forutsetninger. Svaret på forskningsspørsmålene blir dermed tilsynelatende at den hierarkiske implementeringsprosessen til en viss grad kan forklare implementeringen av samfunnsansvar i

Nordic Choice Hotels, mens den institusjonelle modifikasjonen i større grad kan forklare implementeringsprosessen. Begge modellene er imidlertid nødvendige for å si noe om implementeringen av samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels, og ved bruk av begge modellene kom det frem resultater som kan si noe om det særegne med implementering av et fenomen som samfunnsansvar.

6.2. Implikasjoner

Studiens resultater tilsier at for å implementere samfunnsansvar, og herunder sørge for at det er integrert i hele organisasjonen, er det mange ulike elementer som er viktige. Sterk forankring hos ledelse, samt strategier, verktøy og retningslinjer fra dem vil være essensielt for at samfunnsansvaret skal bli noe virkningsfullt i hele organisasjonen. Samtidig har det vist seg at mange betydningsfulle ideer, initiativer og tiltak kommer fra hotellene selv. Det kan derfor videre stilles spørsmål ved om en instrumentell tankegang, slik den blant annet er vektlagt i ISO 26000, er den beste strategien i forhold til et abstrakt begrep som samfunnsansvar. Gitt samfunnsansvars karakteristikk som et tvetydig og mangfoldig fenomen som er i stadig utvikling og endring, kan det se ut til å kreve mer av organisasjoner som forsøker å adoptere og implementere det i sin virksomhet. Klassiske instrumentelle aspekter vil være en essensiell del av implementeringsprosessen, da det vil være behov for formell strukturering og organisering hvis samfunnsansvar skal bli implementert og bli til praksis i organisasjon. Men på den andre siden kan man si at siden samfunnsansvar er et begrep i stadig utvikling som vil kreve kontinuerlig reorientering fra organisasjonens side så er det ikke sikkert at det beste er å holde alt for fast på de instrumentelle forutsetningene.

Både på grunn av en organisasjons struktur som omfatter flere ulike kontekster i forhold til samfunnsansvar, og på grunn av samfunnsansvars karakter som abstrakt idé i stadig endring, kan det være dårlige levekår for utelukkende instrumentelle betingelser i implementering av det. Her kan det muligens ligge lærdom i forhold til andre abstrakte organisasjonsidéer og implikasjoner ut over studiens kontekst. Implementeringen av samfunnsansvar får karakter av en slags oppdagelsesferd, med kontinuerlig tilpasning på alle nivå og der hele organisasjonen deltar i oversettelse av fenomenet og utvikling av praktiske manifestasjoner av det i tråd med utviklingen

av begrepet og hvordan organisasjonen kan jobbe med disse problemstillingene. Til de mer klassiske og utbredte instrumentelle forutsetningene kan derfor institusjonelle forutsetninger representere et betydningsfullt tillegg. Nettopp fordi samfunnsansvar er et kontekstavhengig fenomen som stadig endrer seg kan det absolutt være hensiktsmessig å skape rom og kapasitet for å også gi organisasjonsmedlemmer på lavere hierarkiske nivå større mulighet til å delta i oversettelse og implementering. Dersom det er formålet så kan det være lurt at det ikke bare foregår i toppledelsen, men at det skapes enda mer rom for deltakelse fra alle nivåer i organisasjonen gjennom blant annet opplæring, myndiggjøring, kompetanseheving o.l.

Avslutningsvis ønskes det å trekke en linje tilbake til innledningens argumentasjon om hvorfor implementering av samfunnsansvar er viktig. Innledningsvis ble det lagt frem at hvordan vi forstår og forklarer organisasjoner har konsekvenser for hvordan de reelt virker. I studier av organisasjoner er ikke sannheten alltid gitt og det er ofte snakk om sosiale konstruksjoner som har røtter i våre fortolkninger av virkeligheten. Dermed følger det at for å endre organisasjoner må de tolkes på andre eller nye måter. Dette kan knyttes til hvordan vi tolker og forstår organisasjoners samfunnsansvar. Gjennom ISO 26000 og studiens empiri har vi sett en tolkning av samfunnsansvar koplet til bærekraftig utvikling. Betydningen av, og de reelle virkningene av, våre sosiale konstruksjoner blir tydeliggjort når en tolker organisasjoners samfunnsansvar i retning av å skulle bidra til, og å være en del av, bærekraftig utvikling. Det gir oss ikke bare en ny forståelse av organisasjoners rolle i samfunnet; det kan ha implikasjoner for klodens fremtid. Avslutningsvis er derfor et håp at studien kan bidra til en bevissthet om viktigheten og virkningene av våre sosiale konstruksjoner, og ikke minst vår mulighet til å endre dem.

Litteratur

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Bjørshol, E. (2017, 13.02.) Nytt rekordår for hotellene. Hentet 09.06.17 fra: <http://www.hotellmagasinet.no/artikler/nytt-rekordar-for-hotellene/376492>

- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.

- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513. Hentet 09.06.17 fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x/pdf>

- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Hentet 09.06.17 fra <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/reader.action?docID=1650798>

- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2013). *organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, 1–13. Hentet 09.06.17 fra <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>

- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis - a user-friendly guide for social scientists*. Hentet 09.06.17 fra: http://www.classmatandread.net/class/785wk3/Qualitative_data_analysis.pdf

- Grey, C. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. Los Angeles, CA: SAGE.

- HKP. (2016, 12.10). Hotellrapporten 2016: kjedene vokser videre. Hentet 09.06.17 fra:
<http://www.hrrnett.no/kjedene-vokser-videre/>

- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: TANO.

- Implementing. (u.å.). I *Dictionary.com*. Hentet 09.06.17 fra:
<http://www.dictionary.com/browse/implementing>

- Implement. (u.å.). I *Oxford Dictionary*. Hentet 09.06.17 fra:
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/implement>

- Implement. (u.å.). I *Macmillian Dictionary*. Hentet 09.06.17 fra:
http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/implement_1

- Implement. (u.å.). I *Merram-Webster*. Hentet 09.06.17 fra:
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/implement>

- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Core Writing Team, R. K. Pachauri and L.A. Meyer (red.). Genève, Sveits: IPCC. Hentet 09.06.17 fra:
https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf

- ISO 26000. (2010). *Veiledning om samfunnsansvar*. Oslo: Standard Norge.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Karlsen, J. E. (Red.). (2015). *Veivisere i norsk organisasjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

- Lee, P., M-D. (2008). A review of the theories of CSR: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. California: Sage Publications, Inc.

- Nordic Choice Hotels. (2017). Visjon og idé: Selskapets visjon og forretningsidé. Hentet 09.06.17 fra:
<https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/visjon-og-ide/visjon-og-ide/>

- Nordic Choice Hotels. (2012). Årsrapport 2012. Oslo: Nordic Choice Hotels AS. Hentet 09.06.17 fra: https://www.nordicchoicehotels.no/globalassets/global/press-and-media/journals/arsrapport_nch_hovedbok_2012_lr.pdf

- Nordic Choice Hotels. (2016). Årsrapport 2016. Hentet 09.06.17 fra:
<http://annualreport.choice.no/#intro>

- Peters, D. H., Adam, T., Alonge, O., Agyepong, I. A., & Tran, N. (2014). Republished research: Implementation research: what it is and how to do it. *Br J Sports Med*, 48(8), 731-736. Hentet 09.06.17 fra: <http://bjsm.bmj.com/content/bjsports/48/8/731.full.pdf>

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Røvik, K. A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget: Bergen-Sandviken.

- Røvik, K. A. (2014). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug Hentet 09.06.17 fra:
<http://www.nb.no/nbsok/nb/33032aaba6bcf0aaa7019fcc4c55d6c7.nbdigital?lang=no#0>

- Standard Norge. (2015, 29.06). Kort om ISO 26000. Hentet 09.06.17 fra:
<http://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/samfunnsansvar---iso-26000/kort-om-iso-26000/>

- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår Felles Framtid*. (Oddvar Dahl, oversetter). Oslo: Tiden Norske Forlag. Hentet 09.06.17 fra:
<http://www.nb.no/nbsok/nb/de713b07a1f88b51eb090b925e61e4e6.nbdigital?lang=no#13>

- *WeCare – Nordic Choice sitt arbeid med samfunnsansvar gjennom 17 år*, [Videoklipp] (2015). Hentet 09.06.17 fra: <https://vimeo.com/105735407>

- *WeCare Nordic Choice Hotels (norsk)*, [Videoklipp] (2016). Hentet 09.06.17 fra:
<https://vimeo.com/191649369>

Vedlegg 1

Intervjuguide Hoteller

Innledning:

1. Takke informanten for å stille til intervju 2. Presentere oppgaven + informert samtykke

Tema 1: Bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i din stilling/på hotellet?
2. Hva er lagt til din stilling av arbeid med samfunnsansvar?

Tema 2: Forståelse av samfunnsansvar

1. Fortell om Nordic Choice Hotels forståelse og tolkning av samfunnsansvar?
 - Hvilke teorier/definisjoner e.l. har NCH lagt til grunn for sitt arbeid med samfunnsansvar?
 - Hvilke verktøy/retningslinjer/praksiser (hvis noen) har dere lagt til grunn for arbeidet?
 - Samme forståelse på hotell og hovedkontor?

Tema 3: Implementering av samfunnsansvar

1. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for deres arbeid med samfunnsansvar?
 - Hvorfor/hvordan ble dette et tema?
 - Hvilke interne aktører var pådrivere? Var det noen eksterne pådrivere?
 - Hva var hovedfokuset i begynnelsen? (fokusområder, muligheter, utfordringer)
 - Var det utfordringer ved å implementere samfunnsansvar i NCH? (hvilke? Hvordan løst?)
2. Hvordan har arbeidet med samfunnsansvar utviklet seg? (med tanke på hvem som er pådrivere, hva som er fokusområder, hvordan organisert osv.).
 - Oppdaget dere uforutsette utfordringer underveis i prosessen? (hvilke? Hvordan løst?)
 - Hvilke endringer har du sett etter innføring/i løpet av innføring av samfunnsansvar?
3. Er det noe som fremmer implementering av/arbeidet med samfunnsansvar? - Hva? Hvordan?
Forklar.

- I NCH/hovedkontoret eller på hotellene

4. Er det noe som hemmer implementering av/arbeidet med samfunnsansvar? - Hva? Hvordan?

Forklar.

- I NCH/hovedkontoret eller på hotellene

Tema 4: Organisering av samfunnsansvar

Nå vil jeg gjerne høre litt om organiseringen av arbeidet med samfunnsansvar i NCH?

1. Kan du fortelle litt om hvordan ansvar og oppgaver knyttet til samfunnsansvar er fordelt?

- Er det noe av samfunnsansvar knyttet til alle stillinger på hotellet? / Er samfunnsansvar noe alle på hotellet jobber med?

- Hvordan er oppgavene fordelt mellom hotell og hovedkontor?

2. Hvordan læres de ansatte opp i samfunnsansvar?

- Opplæring? (formell: kunnskap/kompetanse + uformell: kultur/verdier)

- Sett kulturell endring etter implementering av samfunnsansvar?

- Hvordan engasjeres/motiveres de ansatte i arbeidet med samfunnsansvar?

- Er det en felles forståelse på hotellet av hva samfunnsansvar er?

Tema 5: Avslutning

- Er det noe mer du vil fortelle eller legge til? Noe du vil utdype/presisere?

- Er det noe du tenker jeg burde ha spurt om som jeg ikke har spurt deg om i dag?

- Ønsker du å få tilsendt transkripsjon av intervjuet?

- Ønsker du å godkjenne sitater som brukes i publikasjonen?

- Er det greit at jeg tar kontakt igjen dersom noe skulle fremstå uklart eller hvis det dukker opp spørsmål i bearbeidingen av materialet?

- Takke for intervjuet

Vedlegg 2

Intervjuguide Hovedkontoret

Innledning:

1. Takke informanten for å stille til intervju 2. Presentere oppgaven + informert samtykke

Tema 1: Bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i din stilling/i NCH?
2. Hva er lagt til din stilling av arbeid med samfunnsansvar?

Tema 2: Forståelse av samfunnsansvar

1. Fortell om Nordic Choice Hotels forståelse og tolkning av samfunnsansvar?
 - Hvilke teorier/definisjoner e.l. har NCH lagt til grunn for sitt arbeid med samfunnsansvar?
 - Hvilke verktøy/retningslinjer/praksiser (hvis noen) har dere lagt til grunn for arbeidet?
 - Samme forståelse på hotell og hovedkontor?

Tema 3: Implementering av samfunnsansvar

1. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for deres arbeid med samfunnsansvar?
 - Hvorfor/hvordan ble dette et tema?
 - Hvilke interne aktører var pådrivere? (ledelse/ansatte) Var det noen eksterne pådrivere?
 - Hva var hovedfokuset i begynnelsen? (fokusområder, muligheter, utfordringer)
 - Var det utfordringer ved å implementere samfunnsansvar i NCH? (hvilke? Hvordan løst?)
2. Hvordan har arbeidet med samfunnsansvar utviklet seg? (med tanke på hvem som er pådrivere, hva som er fokusområder, hvordan organisert osv.).
 - Oppdaget dere uforutsette utfordringer underveis i prosessen? (hvilke? Hvordan løst?)
 - Hvilke endringer har du sett etter innføring/i løpet av innføring av samfunnsansvar?
3. Er det noe som fremmer implementering av/arbeidet med samfunnsansvar? - Hva? Hvordan?
Forklar.

- I NCH/hovedkontoret eller på hotellene

4. Er det noe som hemmer implementering av/arbeidet med samfunnsansvar? - Hva? Hvordan?

Forklar.

- I NCH/hovedkontoret eller på hotellene

Tema 4: Organisering av samfunnsansvar

Nå vil jeg gjerne høre litt om organiseringen av arbeidet med samfunnsansvar i NCH?

1. Kan du fortelle litt om hvordan ansvar og oppgaver knyttet til samfunnsansvar er fordelt?

- Er det noe av samfunnsansvar knyttet til alle stillinger på hovedkontoret? / Er samfunnsansvar noe alle på hovedkontoret jobber med?

- Hvordan er oppgavene fordelt mellom hotell og hovedkontor?

2. Hvordan læres de ansatte opp i samfunnsansvar?

- Opplæring? (formell: kunnskap/kompetanse + uformell: kultur/verdier)

- Sett kulturell endring etter implementering av samfunnsansvar?

- Hvordan engasjeres/motiveres de ansatte i arbeidet med samfunnsansvar?

- Er det en felles forståelse på hovedkontoret av hva samfunnsansvar er?

Tema 5: Avslutning

- Er det noe mer du vil fortelle eller legge til? Noe du vil utdype/presisere?

- Er det noe du tenker jeg burde ha spurt om som jeg ikke har spurt deg om i dag?

- Ønsker du å få tilsendt transkripsjon av intervjuet?

- Ønsker du å godkjenne sitater som brukes i publikasjonen?

- Er det greit at jeg tar kontakt igjen dersom noe skulle fremstå uklart eller hvis det dukker opp spørsmål i bearbeidingen av materialet?

- Takke for intervjuet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Implementering av samfunnsansvar ”

Bakgrunn og formål

Denne studien er en masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Formålet med studien er å forsøke å si noe om hvordan abstrakte ideer blir til konkret praksis. Her tas det altså utgangspunkt i samfunnsansvar som abstrakt ide og hvordan dette implementeres i Nordic Choice Hotels. Oppgavens problemstilling er «Hvordan implementerer Nordic Choice Hotels samfunnsansvar i egen virksomhet?». Videre omhandler forskningsspørsmål hvordan samfunnsansvar forstås i virksomheten og hvordan samfunnsansvaret kommer til uttrykk på organisasjonsnivå.

Utvalget er trukket ut fra personer som er ansatt i Nordic Choice Hotels (NCH), og informanter er valgt ut på bakgrunn av deres kjennskap til, kunnskap om og involvering i NCHs arbeid med samfunnsansvar. Geografisk nærhet har også vært vurdert i forhold til å begrense reisekostnader. Derfor var det et ønske å få informanter fra hoteller i Stavangerområdet og 5 hoteller ble sendt forespørsel. Direktør på hotellet ble bedt om å delta, og deretter hotellets miljøkoordinator eller eventuelt andre ansatte som har tilknytning til hotellets implementering av og arbeid med samfunnsansvar

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse innebærer å være med på et personlig intervju med varighet på 30-60 minutter. Det vil ikke innhentes opplysninger om deltakerne fra andre kilder. Spørsmålene vil omhandle hvordan Nordic Choice Hotels forstår og tolker samfunnsansvar og hvordan dette har blitt implementert og arbeides med til daglig i NCH. Det ønskes å ta opp intervju på lydopptak dersom deltaker gir tillatelse til dette.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg studenten og eventuelt min veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Lydopptak vil overføres til data og slettes fra opptaker. Dataen er min egen private maskin som er kodebeskyttet. Den vil oppbevares i en leilighet som er låst når jeg ikke er der og dataen vil aldri benyttes av noen andre enn meg. Deltakerne vil ikke direkte kunne gjenkjennes i publikasjonen. Navn på deltakere, navn på hotellene og geografisk område vil ikke bli brukt i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.17. Personopplysninger og opptak vil anonymiseres når oppgaven er levert og slettes når oppgaven er godkjent.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på email:

kristine.myre.pedersen@gmail.com eller tlf. 98850696. Kontaktopplysning til min veileder

Bjørn-Tore Blindheim er mail: bjorn-tore.blindheim@uis.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)