

# Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier

– for å oppnå legitimitet,  
og øke interessenters bevissthet og engasjement?



Universitetet  
i Stavanger

**Anita Iren Skjølingstad**

16.06.2014

Masteroppgave i Endringsledelse  
Institutt for media, kultur og samfunnsfag | Samfunnsvitenskapelige fakultet



**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:**

Vår 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier, for å oppnå legitimitet, og øke interessenters bevissthet og engasjement?

**FORFATTER:**

Anita Iren Skjølingstad

**VEILEDER:**

Bjørn-Tore Blindheim

**EMNEORD/STIKKORD:**

Samfunnsansvar, sosiale medier, Facebook, Twitter, Blogg, kommunikasjon, kommunikasjonslegitimitet, nyinstitusjonelt- og sosialkonstruktivistisk perspektiv.

**SIDETALL:**

92 (inkludert kildehenvisning og vedlegg)

STAVANGER .....16.06.2014 ..... DATO/ÅR



## Forord

I løpet av studietiden 2012-2014 har spesielt ett fag, og ny viktig kunnskap snudd opp ned på virkelighetsforståelsen og verdigrunnlaget mitt.

Første gang jeg hørte ordet samfunnsansvar, sa det meg lite og vekke ingen interesse over hodet. Ledelse av samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, ble av praktiske årsaker tatt som valgfag. Det viste seg kort tid senere å være det mest deprimerende, men viktigst av alt – det mest engasjerende og spennende faget, i løpet av hele studiet. Aldri før har jeg tenkt at et fag er så grunnleggende viktig, at det burde være obligatorisk for alle studieretninger på høyskoler og universitet. Samfunnsansvar ble for meg et selvsagt tema for masteroppgaven, og har gitt meg en ny brennende interesse, og nok en grunn til å bruke tid på sosiale medier.

Først og fremst må jeg rette en stor takk til en person som har betydd mye for motivasjonen, for utforming og utviklingen av oppgaven. Denne oppgaven hadde ikke blitt det den er, uten veileder Bjørn-Tore Blindheim. Tusen takk!

Det er flere personer jeg er svært takknemlig for at har bidratt med tid og med kunnskap, og har vært helt avgjørende for denne oppgaven. Takk til Nina Schefte og Kristian Willanger fra IKEA Norge, Kristina Picard, og Harald Martens Holm fra Storebrand, Kine Fredheim fra Stormberg og Eli Bleie Munklien fra KLP.

Jeg vil også takke Sveinung Jørgensen, for gode råd om forskning og om samfunnsansvar. Takk til Øyvind Ihlen, for råd og bidrag med artikler. Takk til Kjersti Fløgstad, for tips om samfunnsansvar og sosiale medier. Takk til Oluf Langhelle for ISO 26000.

Oppgaven ville ikke blitt den samme uten kontorfellesskapet med Tove og Kaja som har sørget for minneverdige dager med latter, tårer og usikre horoskoper. Tusen takk til Emma og Hilde i nabokontoret som har vært støttende og motiverende i helger, og på sene kvelder i innspurten. Takk til Mona og Rebekka for sporty korrekturlesing, med alt for kort tidsfrist.

Og tusen takk til min tålmodige og støttende kjæreste, Victor.



## Sammendrag

Flere av dagens bedrifter har for liten innsikt og bevissthet om deres forhold som påvirker samfunn og miljø. Ved at virksomhetene forbruker Jordens ressurser, og påvirker samfunn lokalt og globalt, har de et grunnleggende etisk og moralsk ansvar de ikke kan se bort i fra, omtalt som samfunnsansvar. Mangelen på kunnskap vil dermed kunne forsterke, i stedet for å redusere skade og er et problem for både forbruker og bedrift. Samtidig er kommunikasjon av samfunnsansvar ofte forstått som omdømmebygging, og markedsføring og derfor ikke alltid akseptert. Dilemmaet ved bedrifters kommunikasjon om samfunnsansvar, blir gjerne forstått som *"You're damned if you do, and you're damned if you don't."* (Brønn, 2013, s. 83). Oppgaven har hensikt å undersøke hvordan kommunikasjon om samfunnsansvar kan økes og aksepteres i det åpne rom, mer konkret gjennom sosiale medier, ved kanalene Facebook, Twitter og Blogg.

Oppgaven er sett i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv, som går ut i fra at organisasjoner må søke legitimitet i omgivelsene, for å bli akseptert. Problemstillingen er derfor: *Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier, for å a) oppnå legitimitet og b) øke interessenters bevissthet og engasjement?*

Studien har en kvalitativ retning, og bygger på empiri ved intervjuer, og funn fra sosiale mediesider til fire store norske bedrifter, med erfaring på området. Empirien er videre belyst og analysert opp mot relevant kommunikasjonsfaglig teori.

Hovedfunnene i oppgaven viser at for å oppnå legitimitet for samfunnsansvar på sosiale medier må bedrifter forholde seg til en kommunikasjonslegitimitet, som ser at bedrifter må håndtere og invitere til dialog, og akseptere enighet, uenighet og konflikt på deres sosiale mediesider. For å øke interessenters bevissthet og engasjement må bedrifter ta hensyn til fem sentrale dimensjoner for kommunikasjon i sosiale medier og består av kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet og ambisjoner og visjoner. Ved kompleksitet må bedrifter erkjenne fravær av kontroll og bli mer fleksible. Gjennom toveiskommunikasjon vil de kunne involvere interessentene mer og forhandle med omverden. Og selv om bedrifter helst viser til positive sider ved sitt samfunnsansvar bør de kommunisere mer uferdige, og problematiske situasjoner gjennom balansert transparent. Autentisitet kommuniseres gjerne

ved bruk av bilder. Det kan også forstås ved en assosiert og moralsk autentisitet hvor riktighet tid og sted, og treffe interessentenes moral, kan oppleves autentisk. Gjennom ambisjoner og visjoner viser funn at det kommuniseres lite om samfunnsansvarlig håp, tro, og tvil men at det fokuseres på samfunnsdebatter og hendelser i nåtid. Dimensjonene viser seg å både støtte opp, og forsterke hverandres funksjoner positivt og negativt, og kan til tider motvirke effekten av hverandre. Likevel er dimensjonene sterkest sammen og vil kunne bygge opp evne til fleksibilitet, troverdighet, dialog, ekthet, og høyere visjoner for en bedre framtid.



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>9</b>
1.1	Motiv for problemstilling	9
1.2	Oppgavens problemstilling	10
1.3	Oppgavestruktur	12
<b>2</b>	<b>Bakgrunnskapittel</b>	<b>13</b>
2.1	Bedriftenes samfunnsansvar	13
2.2	Sosiale medier	16
2.2.1	Sosiale mediers egenart	17
2.2.1.1	Facebook	17
2.2.1.2	Twitter	18
2.2.1.3	Blogg	19
2.2.2	Interessenter og deres aktivitet på sosiale medier	20
<b>3</b>	<b>Teorikapittel</b>	<b>22</b>
3.1	Det nyinstitusjonelle perspektivet	22
3.1.1	Dekoplingsteorien	24
3.1.2	Strategisk manipulasjon og strategisk integrasjon	25
3.2	Kommunikasjonslegitimitet	26
3.2.1	Kompleksitet	29
3.2.2	Toveiskommunikasjon	31
3.2.3	Transparens	33
3.2.4	Autentisitet	35
3.2.5	Visjoner og ambisjoner	37
3.3	Oppgavens forskningsspørsmål	38
<b>4</b>	<b>Forskningsdesign og metode</b>	<b>39</b>
4.1	Forskningsstrategi og forskningsformål	40
4.2	Teoretiske tilnærminger	41
4.3	Datakilder og datatyper	41
4.3.1	Datainnsamling	42
4.3.2	Valg av informanter	43
4.3.2.1	Kommunal Landspensjonskasse (KLP)	44
4.3.2.2	IKEA Norge	45
4.3.2.3	Storebrand	45

4.3.2.4	Stormberg.....	46
4.3.3	Gjennomføring av intervjuene.....	47
<b>4.4</b>	<b>Datareduksjon og analyse .....</b>	<b>48</b>
<b>4.5</b>	<b>Sterke og svake sider ved designet.....</b>	<b>48</b>
4.5.1	Reliabilitet.....	49
4.5.2	Validitet.....	49
4.5.3	Utfordringer .....	51
<b>5</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>Kompleksitet .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>Toveiskommunikasjon .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>Transparens.....</b>	<b>58</b>
<b>5.4</b>	<b>Autentisitet .....</b>	<b>60</b>
<b>5.5</b>	<b>Ambisjoner og visjoner .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Analyse og drøfting .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Hvordan kan bedrifter forholder seg til kompleksitet i sosiale medier?.....</b>	<b>67</b>
<b>6.2</b>	<b>Hvordan bør bedrifter ta i bruk toveiskommunikasjon? .....</b>	<b>69</b>
<b>6.3</b>	<b>Hvordan kan virksomheter kommuniserer transparens? .....</b>	<b>72</b>
<b>6.4</b>	<b>På hvilken måte kan bedrifter kommunisere autentisitet? .....</b>	<b>74</b>
<b>6.5</b>	<b>Hvordan kan virksomheter kommunisere ambisjoner og visjoner? .....</b>	<b>77</b>
6.5.1	Oppsummerende drøfting .....	79
6.5.1.1	Kompleksitet.....	79
6.5.1.2	Toveiskommunikasjon .....	80
6.5.1.3	Transparens .....	80
6.5.1.4	Autentisitet.....	81
6.5.1.5	Ambisjoner .....	81
<b>7</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>83</b>
<b>7.1</b>	<b>Forslag til videre forskning.....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Kildehenvisning.....</b>	<b>85</b>

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene

# 1 Innledning

## 1.1 Motiv for problemstilling

Ett år er gått siden 1100 mennesker mistet livet og tusenvis ble skadet, da tekstilfabrikken ved Rana Plaza, i Bangladesh kollapset i april 2013. Fabrikken som produserte klær for flere vestlige selskaper, hadde flere kritikkverdige forhold. Det mest graverende var at arbeiderne aldri hadde en sjanse. De jobbet bak låste dører (Berntsen, 2014). Dette er ikke første gang uverdige arbeidsforhold har forårsaket dødsfall. Høsten 2012 døde rundt 300 arbeidere i en storbrann, i en tekstilfabrikk i Pakistan, også disse var sperret inne bak lås og slå (Moe, 2012). Initiativ for Etisk Handel bekrefter at altfor mange norske bedrifter ikke vet hvor varene deres produseres og følgelig ikke kjenner til arbeidsforholdene. Mangel på informasjon og kunnskap er et stort problem, for både forbrukere og bedrift. Selv om bevissthet om etisk handel og samfunnsansvar har tredoblet seg fra 2011 til 2013, er kunnskapen fortsatt lav (IEH, 2013). I den siste tiden har også Jordens klima, vært et svært opphetet tema. Da FNs femte klimarapport ble sluppet 31. mars 2014, var avisoverskriftene og samtaler på sosiale medier fulle av dystre framtidsmeldinger om hva som vil skje, om ikke alle tar grep om en mer bærekraftig utvikling. Redusert matforsyning, forverret fattigdom, større økonomiske forskjeller og klimaendringene vil påvirke klodens økosystem svært negativt (Mathismoen, 2014).

Dette er kun noen av forholdene som omhandler samfunnsansvar og hvor bedrifter har en større eller mindre innvirkning. Bedriftens samfunnsansvar, har stort sett vært et fokus for de store, globale selskapene, da de har hatt ressursene til å profilere seg, og i større grad blir overvåket av media. De små selskapene vet ofte ikke hva samfunnsansvar er, eller de kan føle seg små og ubetydelige i den store sammenhengen (Fitjar, 2011). Med sosiale medier er dette i ferd med å endre seg. Alle bedrifter har nå en mulighet til å snakke om samfunnsansvar, og alle mennesker kan bidra med overvåking og påvirkning av både store og små selskap. I Norge er over 99 prosent av alle bedriftene små eller mellomstore (Regjeringen, 2013b). I utgangspunktet vil det si at ansvaret er forbeholdt én prosent av virksomhetene i Norge, som har kunnskap og mulighet til å velge å bidra til en bedre utvikling. Samfunnsansvar i forhold til menneskerettigheter, arbeidsforhold og miljøvern

burde være allmennkunnskap. Uten kunnskap, er det ikke mulig å ta bevisste valg. Dette er altså bakteppet og motivasjon for oppgavens problemstilling.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier, for å  
a) oppnå legitimitet og b) øke interessenters bevissthet og engasjement.

Gjennom nye medier og ny teknologi, som sosiale medier, og via mobiltelefoner som gir oss en kontinuerlig tilgang på informasjon, er mulighetene store for å øke kunnskap og bevissthet om samfunnsansvar. Det første steget for at flere bedrifter ser mulighetene og viktigheten av deres ansvarlige valg, er at samfunnsansvar blir ønsket og etterspurt. Ved å kommunisere, skape engasjement, og finne nye måter å forhandle samfunnsansvar på, vil flere bli involvert, og kanskje nødvendig provosert. Engasjementet kan også føre til ideer, prioriteringer og innovative løsninger på hvordan bedriften kan gå videre fra prat til praksis.

Dybdekunnskapen om samfunnsansvar er ikke bare sterk i akademiske miljø, men også hos mange store bedrifter. De bedriftene som har begynt å bruke sosiale medier, har derfor mulighet til å drive kunnskapsspredning, og samtidig få flere nye syn på egen situasjon. Jeg vil våge å påstå at mulighetene sosiale medier gir for dialog, for å dele, fortelle, forhandle, og skape grenseløse nettverk på kryss og tvers, kanskje er samtidens beste arena for å snakke om samfunnsansvar. I den forbindelse har jeg valgt å studere fire bedrifter med erfaring og kunnskap på området, og som i en tid har testet ut kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier.

Tilsynelatende er bedrifter generelt svært forsiktige i bruk og ved eksperimentering av kommunikasjon i sosiale medier, i fare for å trå feil. Det finnes ingen konkret oppskrift for å lykkes, eller på hva som definerer suksess, da sosiale medier handler om kommunikasjon i sanntid. Et bilde av hva som preger fenomenet sosiale medier kan ta lang tid å få grep om, ettersom det er uforutsigbart og i stadig endring. Denne oppgaven vil forsøke å kaste lys over muligheter for å kommunisere samfunnsansvar i sosiale medier, gjennom et nyinstitusjonelt perspektiv. I den sammenhengen tas det utgangspunkt i at organisasjoner er sosiale konstruksjoner, som må søke legitimitet fra sine omgivelser for å bli akseptert.

Legitimitet innebærer blant annet å svare til omverdens forventinger og press. Forventninger fra omverden, handler blant annet om at bedriftene må ta ansvar for sin oppførsel og innvirkning på samfunn og miljø. Det er ofte ikke nok at bedriftene ønsker å kommunisere sine samfunnsansvarlige initiativ, de må også engasjere og involvere sine ansatte, kunder, frivillige organisasjoner og andre interessenter i prosessen (Fieseler, Fleck & Meckel, 2010). Sammen med et økende press for samfunnsansvar, har de digitale felleskaper gitt enklere og raskere samhandlingsmuligheter. Sosiale medier og bruken av mobile enheter, med fri utveksling av innhold, har de siste årene blitt viktige arenaer for bedriftenes kommunikasjonsinnsats (Korschun & Du, 2013).

I følge Ihlen (2011) har de fleste virksomheter et stort forbedringspotensial når det kommer til kommunikasjon av samfunnsansvar, og Ihlen peker på hvordan de fleste enda baserer dette på monolog. Sentralt i oppgaven er forståelsen av at kommunikasjon ikke bare handler om å overføre informasjon, som en avgrenset aktivitet rettet mot bedriftens mål og omdømme. Her vil kommunikasjon i stedet sees på som en utveksling av meningsinnhold, og "sense making" med symbolske interaksjoner og tolkningsprosesser rundt samfunnsansvar. Det vil derfor utforskes hvordan kommunikasjonen kan bidra til refleksjon og konstruksjon av bedriftens rolle i samfunnet, på dens identitet, og hvordan det kan ha innvirkning på bedriftens legitimitet (Schultz, Castelló & Morsing, 2013).

Oppgaven baserer seg på intervjuer og studier av fire store norske bedrifters sosiale mediekanaler, avgrenset til kommunikasjonen av samfunnsansvar på Facebook, Twitter og blogg. Jeg vil derfor ikke gå inn på operasjonaliseringen av virksomhetenes samfunnsansvar og bærekraftige arbeid.

### 1.3 Oppgavestruktur

Innledningsvis har jeg presentert motiv og formål med oppgaven, sammen med oppgavens problemstilling. Videre vil jeg i et bakgrunnskapittel, forklare konteksten til problemstillingen og hva jeg legger i bedriftens samfunnsansvar. Her presenteres de utvalgte sosiale mediekanalene, hvordan folk deltar og engasjerer seg. Hensikten er å beskrive hva jeg forstår og har i fokus, ved de sosiale fenomenene oppgaven baserer seg på.

I kapittel 3, vil jeg presentere oppgavens teori som består av et overordnet rammeverk, det nyinstitusjonelle perspektiv, og relevant kommunikasjonsfaglig litteratur. Her vil jeg redegjøre for fem identifiserte sentrale dimensjoner for kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier. Dimensjonene som handler om kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet, samt visjoner og ambisjoner, og er satt opp i en prioritert rekkefølge i forhold til problemstillingen. For å gi oppgaven en ryddig og oversiktlig struktur, vil rekkefølgen bevares gjennom oppgaven, både ved empiri, drøfting og konklusjon.

I kapittel 4 vil jeg beskrive oppgavens forskningsdesign, hvor jeg forklarer hvordan oppgaven er bygget opp med de beslutninger og vurderinger som er tatt underveis i prosessen. Forskningen er normativ, og har en kvalitativ retning, hvor målet er å få et innblikk i et nytt sosialt fenomen, studert ved teori og belyst av empiri. Oppgaven følger derav en abduktiv, eksplorativ strategi.

I kapittel 5 presenteres empiri hentet fra intervjuer av fire norsketablerte bedrifter som har erfaring med å kommunisere samfunnsansvar i sosiale medier. De utvalgte bedriftene er Kommunal Landspensjonskasse (KLP), IKEA Norge, Storebrand og Stormberg. Intervjuene er i tillegg supplert med eksempler fra deres sosiale mediesider på nett.

I kapittel 6 drøftes empirien og teorien opp mot forskningsspørsmålene og min tolkning av hvordan bedrifter kan kommunisere samfunnsansvar på sosiale medier, for å skape større bevissthet og engasjement, og styrke legitimiteten fra omgivelsene.

Avslutningsvis vil konklusjon og svar på problemstilling oppsummeres i kapittel 7.

## 2 Bakgrunnskapittel

Organisasjoner må i utgangspunktet ha kunnskap om hva det betyr å ta samfunnsansvar, for på riktig måte forholde seg til konsekvensene av sine handlinger (Ihlen, 2011). Samfunnsansvar har gjennom tiden blitt gitt flere begrep, og er diskutert gjennom utallige ideer, og definisjoner. Jeg vil derav begynne med å beskrive samfunnsansvar ut i fra oppgavens sammenheng og forståelse. Videre vil jeg forklare den generelle utviklingen og bruken av sosiale medier, med utvalgte kanaler jeg anser som best egnet til kommunikasjon av samfunnsansvar.

### 2.1 Bedriftenes samfunnsansvar

Bedriftenes samfunnsansvar er forstått ut i fra mangfoldige perspektiver og definisjoner opp gjennom tiden og er blitt som et "kjært barn med mange navn". Av noen utvalgte beskrivelser kan nevnes Corporate Social Responsivness, Corporate Social Performance, Corporate responsibility, Den tredelte bunnlinje, Filantropi, og Corporate Citizenship (Ihlen, 2011). Corporate Social Responsibility (CSR) og bedriftenes samfunnsansvar har likevel vært de dominerende begrep, og har fått en form for internasjonal og offisiell status (Ihlen, 2011). I oppgaven vil derfor bedriftenes samfunnsansvar, eller kun samfunnsansvar benyttes. Ettersom Standard Norge (2010) forklarer hvordan samfunnsansvar bør gjelde alle organisasjoner og ikke være avgrenset til næringslivet, vil begrepet samfunnsansvar benyttes mest alene. Oppgaven er avgrenset til kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier, og jeg vil ikke gå inn på hvordan ansvaret kan integreres eller fungerer i praksis. Teorien om samfunnsansvar vil avgrenses til områder for samtidsrettet kommunikasjon, og hvordan prat om samfunnsansvar kan skape engasjement og oppmerksomhet i sosiale nettverk og styrke bedrifters legitimitet.

Blowfield og Murray (2011) beskriver bedriftenes samfunnsansvar som et paraplybegrep for hvordan bedriftene leder, definerer og praktiserer sin rolle i samfunnet. De peker på at selv om det har manglet en enhetlig og global visjon for samfunnsansvar, må ledere ta et ansvar for hvordan de interagerer og fungerer i samspill med den omverden de er en del av. Diskusjonene omkring hvilken ansvarsrolle næringslivet og organisasjonenes bør ha, har vokst i takt med økende oppmerksomhet mot urettferdig praksis, skader påført mennesker

og miljø og store globale skandaler. For globale virksomheter står ofte utforingene i kø, ved fravær av en allmennakseptert global moralsk standard. Dette gir virksomheter både konfliktfulle og motstridende krav fra den institusjonelle omverden, og ulike land de berører (Scherer & Palazzo, 2007). Men denne situasjonen kan være i ferd med å endres. Selv om oppgavens fokus, først og fremst er forbeholdt Norge, kan grenser bli utydelige og nærmest viskes ut gjennom internett og de kompliserte nettverkene sosiale medier består av.

I Norge og i regjeringen, er EU kommisjonens definisjon på samfunnsansvar, den vanlige og mest refererte (Ditlev-Simonsen, 2011). Definisjonen som ble fornyet i 2011 beskriver samfunnsansvar som *”Det ansvaret bedrifter har for sine innvirkninger på samfunnet”* (Commission, 2013). En slik definisjon gir et stort rom for tolkning. Hva som blir prioritert som samfunnsansvar varierer også fra land til land. Der noen er opptatt av miljø, er andre mer opptatt av arbeidsforhold eller filantropi (Ditlev-Simonsen, 2011). Det som i stor grad preger skandinavisk tankegang kommer til uttrykk i den nordiske strategien for samfunnsansvar, utarbeidet av Nordisk ministerråd i 2012. Her er fokuset på en bærekraftig og langsiktig konkurransekraft. I tillegg påpekes det at nordiske bedrifter må sterkere involvere sine interessenter, for å lettere kunne håndtere og få innspill til samfunnsansvarets mangfoldige og komplekse utfordringer. De internasjonale standardene for samfunnsansvar gitt av FN, OECD og ISO, settes i førersetet. Ministerrådet fremhever spesielt ISO 26000 som unik, ved at den retter seg mot alle typer organisasjoner. Blant rådets høyere prioriteringer er økt kommunikasjon om samfunnsansvar, og de fremhever at ved fokus på troverdighet og transparens, vil kommunikasjonen kunne bidra til økt oppmerksomhet på viktige bærekraftige tema (Nordic Council of Ministers, 2012).

Den internasjonale standarden ISO 26000 er ment å være et veiledningsdokument for samfunnsansvar, basert på lovmessig og frivillig innsats. Standarden er et resultat av et svært omfattende samarbeidsprosjekt med eksperter og interessentgrupper fra mer enn 90 land (Standard Norge, 2010). Min forståelse av samfunnsansvar, tar utgangspunkt i ISO 26000 sin definisjon, som sier at: *Samfunnsansvar er ”ansvar som en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utøves ved å utvise åpen og etisk atferd [...]”* (Standard Norge, 2010, s. 4).



Bedrifters kommunikasjon om samfunnsansvar på sosiale medier, må derav ha rot i egne verdier, ideer, beslutninger eller aktiviteter som kan ha innvirkning på samfunn og miljø.

ISO 26000 bygger på et overordnet mål om at samfunnsansvar skal bidra til bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling forstås ut i fra den grunnleggende definisjonen til Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (også kalt Brundtlandkommisjonen), som er den "Utviklingen som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for kommende generasjoner å møte sine behov" (World Commission, 1987, s. 43). Dette innebærer et absolutt minstekrav om å bevare de naturlige systemene slik at Jordens vann, luft, jordsmonn og alt biologisk liv opprettholdes (World Commission, 1987, s. 43-45). Standarden oppfordrer også organisasjoner i stor grad til å samarbeid med sine interessenter, og nevner flere steder i rapporten viktigheten av interaktiv kommunikasjon (Standard Norge, 2010). Kommunikasjon med fokus på bærekraftig utvikling er dermed sentralt for denne oppgavens fokus, da det er helt grunnleggende for bedrifters samfunnsansvar. Både samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, er store, diffuse og uoversiktlige tema, med rom for tolkning og oversetting. Bedriftene velger derfor ofte ut sine kjerneområder og former egne definisjoner tilpasset deres daglige drift og mål. Ut i fra flere store virksomheters definisjoner er det også tydelig at de prøver å rette seg etter omgivelsenes forventninger (Blowfield & Murray, 2011). De som er for snevre i sin forståelse, kan dermed bli anklaget for å ikke oppfylle andre viktige ansvarsområder. Bedrifter kan også bli anklaget for at kommunikasjonen er et forsøk på å dekke over skadelig praksis, og de kan bli beskyldt for å undergrave myndigheters område, ved å påta seg en politisk rolle de ikke er kompetente for (Ihlen, Bartlett & May, 2014). Tvilen og tolkningsspørsmålet handler dermed ikke bare om hvordan praktisere, men også hvordan kommunisere samfunnsansvar. Det er likevel håp for at den største tvilens tid er forbi. En sentral utvikling i retningslinjer for menneskerettigheter og samfunnsansvar finnes i det nye rammeverket "UN Guiding Principles for Business and Human Rights" fra 2011. Rammeverket fra FN, gir en mer ufravikelig og enhetlig retning for samfunnsansvar. UN Guiding Principles har ført til revisjon av flere retningslinjer og rapporteringssystemer for samfunnsansvar siden 2008, blant annet ISO 26000 (Taylor, 2013).

På tross av universelle rammeverk og internasjonale standarder for samfunnsansvar, vil det kreves en flerfasettert forståelse fra bedriften, som også inkluderer omverdens krav og

forventninger. De mange bekymringer, stemmer, virkelighetsoppfatninger og tolkninger av bedrifters praksis rundt samfunnsansvar, er nært knyttet til bedriftens legitimitet og aksept i samfunnet. Bruk av sosiale medier vil også forsterke dynamikken og kompleksiteten for å opprettholde legitimitet, gjennom måten en kommuniserer på (Schultz, et al., 2013). Hvordan bedrifter forholder seg til kommunikasjon og til forventninger om samfunnsansvar, vil jeg komme nærmere inn på i teorikapittelet. Først vil jeg redegjøre for hva jeg legger i fenomenet sosiale medier, og hvordan det tas i bruk og kan forstås som en kommunikasjonsmulighet for organisasjoner.

## 2.2 Sosiale medier

Sosiale medier er en beskrivelse av en rekke forskjellige forum som baserer seg på sosial interaksjon gjennom internett. I dag finnes en overflod av ulike sosiale medier, og hvor nye sider og plattformer dukker opp hver eneste dag. Dette gjør det vanskelig å både definere og systematisk kategorisere, ettersom de eksisterende sidene også utvikles og endres kontinuerlig (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiale medier kan sees som en del av funksjonaliteten til internett som siden 2004, er omtalt som Web 2.0 (O'Reilly 2005, i Ihlen 2013). Web 2.0 beskriver hvordan innhold på internett ikke produseres og publiseres av enkelte individer, men i stedet utvikles og modereres gjennom samarbeid, felles innholdsproduksjon og interaksjon mellom alle deltakerne (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiale medier kan dermed defineres ut i fra en felles skapt forståelse, hentet fra det mest sentrale samarbeidsprosjektet til Web 2.0, kjent som Wikipedia, og lyder: *"Sosiale medier (kanaler eller plattformer) som ved hjelp av Internett eller webbasert teknologi, åpner for interaksjon mellom to eller flere mennesker (brukere)."* (Wikipedia, 2013).

Internett og sosiale medier sies å ha revolusjonert måten folk kommuniserer med hverandre på. Fordelene er ikke bare bedrifters kommunikasjonsmulighet med interessenter til alle døgnetstider, året rundt, det kan også være en unik kontaktskaper mellom virksomhet og person (Capriotti, 2014, s. 358-359). Sosiale medier gir bedrifter mulighet til å skape direkte kontakt med personer de ellers ikke ville nådd, og fører til et mer balansert maktforhold (Capriotti, 2014, s. 359). Med større mulighet og makt til å kunne påvirke bedrifters atferd og strategi vil også interessentene ha en god grunn til å snakke med bedriftene. De sosiale

nettverkene har først og fremst gitt bedriftene et stort mulighetsrom til å spre kunnskap, ideer, initiativ og invitere folk til å dele og delta i bedriftens arbeid med samfunnsansvar.

Oppgaven vil på grunn av begrensning i tid og omfang, avgrenses til å studere bruken av Facebook, Twitter og blogg. Facebook er valgt på grunn av sin dominerende størrelse og popularitet, Twitter for sin passende funksjonalitet for samfunnsansvar og bloggen for dens utdypende form.

### 2.2.1 Sosiale mediers egenart

Selv om de fleste sosiale mediekanalene har en overordnet sosial funksjon har de ikke samme intenderte mål og egenskaper. For å utnytte de ulike kanalene på en optimal måte, og vite hvilken kommunikasjon som passer best hvor, er det avgjørende å ha en forståelse for kanalenes egenart (Staude & Marthinsen, 2013). De ulike kanalene har også ulik popularitet og er av forskjellige størrelser både i Norge og globalt. I denne sammenheng presenteres kun oppgavens utvalgte sosiale kanaler Facebook, Twitter og Blogg.

#### 2.2.1.1 Facebook

Facebook blir gjerne kalt sosiale mediers hovedmotor, da dette har vært verdens største nettverk siden 2004, med nærmere 1,3 milliarder brukere på verdensbasis i mars 2014 (Facebook Newsroom, 2014). I Norge har Facebook vært tilgjengelig siden høsten 2006 (Enjolras, 2013), og har i 2013 registrert 2,75 millioner norske kontoer. Dette er dermed Norges desidert største digitale nettverk. Det anslås at ca. 43% av befolkningen er innom Facebook hver dag, noe som tilsvarer 2,2 millioner brukere. Det antas også at 70% av brukerne kommer fra mobile plattformer (Metronet, 2013).

Det store antall brukere er et av fortrinnene til mediet, og er ofte grunnen til at flere og flere deltar. Nettverket er i tillegg svært brukervennlig, og lar folk bestemme hvem de vil ha i sine nærmeste nettverket, med mulighet for grader av innsyn og lukket profil. Profesjonelle sider skiller seg fra private, ved at de er helt åpne for offentligheten, så lenge brukerne følger siden. De profesjonelle sidene er skreddersydd for organisasjoner, og har ikke krav om gjensidig godkjenning av brukere, kalt følgere eller "venner", som i private nettverk. Her følger interessentene bedriftene med et klikk. Mediet baserer seg både på deling av tekst,

bilder, videoer, og lenker til andre sider. Bildefunksjonen og det visuelle har fått en framtrødende rolle på Facebook de siste årene. Her er det en gjennomgående personlig og uhyøytidelig atmosfære, i stil med en prat i sofaen. Bedrifter erstatter ofte denne "sofapraten" med sak- og virksomhetsrelatert stoff og vil derfor føles mindre privat. På bedriftens egne sider, vil postene som publiseres, vises i kronologisk rekkefølge, og kan følges som en sammenhengende historie. Historiefortelling er dermed blitt viktigere. Mulighetene for å lage grupper i åpne og lukkede former, gjør også at det dannes egne interessebaserte fellesskap. En siste attraktiv og relevant funksjon er muligheten til å lage arrangement, sende ut invitasjon og mobilisere til oppmøte og deltakelse i fysisk kontekst. Her er Facebook et enkelt og effektivt verktøy (Staudé & Marthinsen, 2013).

### 2.2.1.2 Twitter

Twitter er en noe mindre omfattende tjeneste, med ca. 825 000 registrerte kontoer i Norge og 230 millioner globalt. Hver dag postes gjennomsnittlig 500 millioner meldinger, eller "tweets" som er den populære betegnelsen (Twitter, 2014). Twitter er en type mikro-blogg, og baserer seg på meldinger begrenset til 140 tegn. Forumet startet i 2006, med intensjon om å være et samhandlingsverktøy for kunnskapsdeling i en bedrift. Et halvt år senere ble dette åpent for allmenheten og ble raskt populært. Forumet inviterer med sin kortfattetthet til at brukerne må spisse budskapet, og unngå uviktig babbel. 140 tegn inkluderer brukernavn på sendere og mottakere, og kan by på utfordringer om flere personer skal nevnes i en melding. I hovedsak fungerer Twitter optimalt til spredning av nyheter, aktuelle saker og raske oppdateringer. Twitter karakteriseres av at nettverkene er interessedrevet, og at nettverksbåndene er løse. Det betyr at man følger personer etter interesser, og ikke på bakgrunn av vennskap og kjennskap som er en viktig driver for Facebook. For å skille ut tema og interessefelt er hashtaggen (#), også kalt emneknagg, et viktig symbol. Emneknaggen kategoriserer og forenkler søkeprosessen etter spesifikke meldinger. Twitter baserer seg også på flere symboler, og har nærmest et eget språk som kan oppleves utfordrende for nye brukere. Her er blant annet "Retweet" viktig for å dele meldinger. Delekulturen og spredningseffekten er spesielt høy på Twitter, ettersom det kan være lett å nå store og sammensveidete nettverk (Staudé & Marthinsen, 2013). Ved at profilene stort sett er åpne, og flere betydelige personligheter, og politikere har begynt å etablere seg og er aktive, kan personer som tidligere var utenfor rekkevidde, nås direkte med en enkel tweet. Ettersom

Twitter er interessedrevet er det et ypperlig medium til å kommunisere samfunnsansvar, og utvider kommunikasjonens rekkevidde, ved å aktivere interesserte og nysgjerrige personer.

### 2.2.1.3 *Blogg*

Bloggen er det eldste sosiale digitale mediet og fungerer som en journal med kronologiske innlegg, tilsvarende tidligere tiders hjemmesider (Kaplan & Haenlein, 2010). En blogg kan defineres ved "en nettside som fungerer som en offentlig og tilgjengelig personlig journal" (Cox, Martinez & Quinlan, 2008, s. 4, egen oversettelse). Den kan blant annet brukes til å formidle personlige, offentlige, politiske og kommersielle budskap. Ved at bloggskribenter gjerne oppfattes som eksperter på sitt tema, kan det både gi troverdighet og skape tette relasjoner som kan øke engasjementet blant flere lesere. I de siste årene har populariteten til blogg nærmest eksplodert. Dette kan skyldes den uformelle og enkle stilen plattformen er kjent for. I tillegg til muligheter med rask publisering, og interesserte lesere, fungerer bloggen som en kraftfull jungeltelegraf (Cox, et al., 2008). Karakteren til bloggen gjør den ypperlig til forklarende tekster og historier, gjerne kombinert med bilder og lenker til fordykning. Kommentarfeltet har også en viktig funksjon, og gir muligheter for innspill, kommentarer og tilbakemeldinger med nye momenter fra deltagerne (Staude & Marthinsen, 2013). Bedrifiers bloggsider er blitt en ny måte å engasjere interessenter på, gjennom deling av selvvalgte og aktuelle tema. Bloggen er derfor svært passende for kommunikasjon om samfunnsansvar (Fieseler, et al., 2010). En utfordring bloggen har, er at den ikke er en del av et nettverk lik Facebook og Twitter, men har sin egen webadresse. Den vil dermed være avhengig av å være søkbar, ha faste lesere, eller bli delt via andre kanaler for å bli sett.

Selv om sosiale medier teoretisk sett kan tilby et hav av muligheter for virksomheten, og en ny arena for å kommunisere samfunnsansvar, er det en stor utfordring å få interessentenes oppmerksomhet. Sosiale medier, og de nevnte kanaler, har gjort informasjonsdeling til et informasjonskaos. I tillegg har økt bruk av annonser, og strategisk markedsføring fra bedrifter, ført til at brukere av sosiale medier er selektive og kritiske til hva de bruker tiden sin på. For å få forståelse for mulighetene og engasjementet rundt samfunnsansvar, vil jeg derfor presentere hvordan den generelle aktiviteten og bruksmønsteret til folk flest arter seg.

### 2.2.2 Interessenter og deres aktivitet på sosiale medier

Bedriftens følgere og deltagere i sosiale medier, kan sees som en del av deres interessenter. Med interessent menes *”en person eller gruppe som har interesser knyttet til en beslutning eller aktivitet utøvd av en organisasjon”* (Standard Norge, 2010, s. 4).

Kommunikasjon av samfunnsansvar vil gjennom sosiale medier kunne nå ut til utallige typer interessenter og målgrupper, fra myndigheter, presse, investorer, frivillige organisasjoner til lokalsamfunn, forbrukere og egne ansatte. De ulike målgruppene vil naturlig nok ha ulike forventninger og behov angående bedriftens samfunnsansvar. Interessentene kan for enkelthets skyld deles inn i to hovedgrupper, det meningsledende publikum (myndigheter, presse, investorer og frivillige organisasjoner) og allmennheten (forbrukere og lokalsamfunn). Hvilken interesse og spredning den samfunnsansvarlige kommunikasjonen kan få, vil gjerne ha størst variasjon mellom disse gruppene. Hvor meningsledende publikum tenderer til å være mer proaktive, og kan se til samfunnsansvarsrapporter for å få fakta og danne seg et grundig bilde av situasjonen, er allmennheten generelt mindre engasjert. De oppsøker sjelden samfunnsansvarlig informasjon, selv ved saker de mener er viktige. Denne gruppen blir i stedet oppmerksom på samfunnsansvar gjennom media, fra samtaler, eller via bedriftens egen kommunikasjonsinnsats (Du, Bhattacharya & Sen, 2010).

Med et mål om å nå ut og engasjere interessenter med samfunnsansvar, er det en utfordring at ikke flere er aktive på sosiale medier, selv om de er tilstede. På generell basis er folk tilbakeholdne med å ytre sin mening, gi forslag eller kommentarer til bedrifter. Interessenter er aktive mottakere og kan søke informasjon, men er ikke like aktive sendere. Det er ikke uten grunn at *”90-9-1 regelen”* enda prates om. 90-9-1 er en antakelse om at 90% av brukerne er mottakere som kun observerer, men ikke deltar, 9% deltar fra tid til annen, og kun 1% produserer innhold og deltar mye og jevnlig. Det er verdt å merke seg at den teknologiske utviklingen går raskere enn den sosiologiske, og mennesket trenger tid for å tilpasse seg endringer. Til tross for dystre tall, kan rapporter om svikt i deltakelse være overdrevet eller i stadig endring. En institusjonell tilpasning tar fort flere år, og en gradvis aksept betyr ikke at deltakelse er uaktuelt (Priem & Hemminger, 2010). En analyse av fire store norske sosiale nettverkssider, endrer litt på utsiktene. Undersøkelsen utført av Sintef i

2011, har kartlagt engasjement og deltakelse til rundt fem tusen nettverksbrukere i Norge, hvor de identifiserte mer gradert og variert bruk. Analysen av gruppene indikerte i undersøkelsen en ny regel for deltakelse på 50-30-20 i forhold til den eksisterende 90-9-1, som betyr en økning til en 20% i gruppen svært aktive deltakere (Brandtzæg & Heim, 2011). På grunn av lite forskning på området vil det være vanskelig å ta utgangspunkt i omfanget av interessenters deltakelse, men det er grunn til å tro at den raske digitale utviklingen og nye generasjoner, vil øke deltakelsen mer naturlig på sikt.

I neste kapittel vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske utgangspunkt, som er forankret i et nyinstitusjonelt perspektiv. Oppgavens perspektiv vil videre ha implikasjoner for tolkning og forståelse av hvordan oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål vil besvares.

### 3 Teorikapittel

I dette kapittelet vil jeg presentere teoriene jeg mener vil være relevant, for å kunne forstå hvordan bedrifter kan kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier. De utvalgte teoriene skal bidra til å forklare hvordan bedrifter kan forholde seg til temaet for å a) øke bevissthet og skape engasjement for samfunnsansvar, og b) få legitimitet fra omgivelsene. Teoriene vil hovedsakelig presenteres i to deler. I første del vil jeg beskrive oppgavens overordnede rammeverk, det nyinstitusjonelle perspektiv. Dette vil ha betydning for hvordan jeg senere vil tolke og analysere de undersøkte bedriftene opp mot oppgavens problemstilling. Sentralt i det nyinstitusjonelle perspektivet og for min problemstilling står dekoplingsteorien som forklarer hvordan bedriftene kan forholde seg til presset fra omverden. De to strategiene bedriftene gjerne velger for å møte alle krav og forventinger om samfunnsansvar, vil omtales som strategisk integrasjon og strategisk manipulasjon.

Den andre teoridelen setter søkelyset på selve forskningsområdet; kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier, og vil med hjelp av relevant teori fra kommunikasjonssaglig litteratur, søke å forklare hvordan bedriftene kan oppnå legitimitet. For å kartlegge hvordan øke engasjementet for samfunnsansvar, har jeg valgt å supplere med egne identifiserte teoretiske dimensjoner, som vil være sentrale for å svare på oppgavens problemstilling. Dimensjonene vil beskrive hvordan bedrifter bør tilpasse seg til forhold som kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet, visjoner og ambisjoner.

#### 3.1 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Oppgaven vil sees gjennom en tolkningsramme av det nyinstitusjonelle perspektiv, også kalt myteperspektivet. Grunnleggende for myteperspektivet ligger den sosialkonstruktivistiske forståelsen om at virkeligheten formes gjennom dialog og interaksjonen mellom mennesker. En slik tankegang går ut i fra at den sosiale virkeligheten ikke er løsrevet fra subjektive erfaringer og realiteter. Den sosiale verden skapes i samhandling med andre og etter hva som gir mening for en selv og menneskene rundt. Samfunnet og organisasjoner er derfor ikke forhåndsbestemte strukturer, men resultat av en felles sosial medvirkning, som utøves bevisst eller ubevisst, gjennom daglig interaksjon og kommunikasjon (Cunliffe, 2009).



Det nyinstitusjonelle perspektivet har sitt utspring i utsagnet til sosiologen Talcott Parson fra 1956, som mente at organisasjonene ikke kan overleve ved å «bare» være effektive, men må søke legitimitet fra sine omgivelser. De institusjonelle omgivelsene bedriften befinner seg i, vil stadig konstituere normer for hvordan en tidsriktig og legitim organisasjon bør se ut (T. Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). For å bli akseptert, må bedriftene derfor vise utad at de lever opp til grunnleggende og vestlige modernitetsnormer, som blant annet gjelder kontinuerlig utvikling, forbedring, rasjonalitet og ansvarstaking (Blindheim & Røvik, 2011). Sentralt i det nyinstitusjonelle perspektivet er altså bedriftens forhold til omgivelsene.

Perspektivet antar at organisasjoner til en hver tid må kunne oversette og fortolke omverdens krav og forventinger. Et spesielt framtrædende krav i samtiden er at bedrifter må ta samfunnsansvar. Dette kan tolkes ut i fra et sterkere fokus, mer overvåking og betydelig økt oppmerksomhet mot bedrifters ansvarstaking de siste ti årene. Samfunnsansvar sett ut i fra myteperspektivet forstås å være noe mer enn å bare følge lover og regler, skape arbeidsplasser og yte noe godt på frivillig basis. Bedriftene må også følge opp alle de ulike interessenters forventninger. Den tidsriktige og legitime organisasjon må håndtere stadig nye, større og mindre krav, som både kan gi inkompatible og konkurrerende mål innad i virksomheten. De sosiale konvensjonene som blant annet gjelder samfunnsansvar, er til tider så sterke, at de tas for gitt som det eneste riktige (Blindheim & Røvik, 2011). Normene blir også omtalt som ideer, myter og moter, og framstår som rasjonaliserte i den forstand at de oppleves som særlig effektive redskaper for å nå et mål. Til tider er de også svært overbevisende, i kraft av å være basert på vitenskapslignende argumentasjon og tro. Det vil si at selv om ideen ikke lever opp til forventninger og ønsket mål, kan den likevel være institusjonalisert i den forstand at den oppfattes å være den tidsriktige, og den naturlige måten å drive på (T. Christensen, et al., 2009).

Både samfunnsansvar og sosiale medier vil kunne oppleves som rasjonaliserte og institusjonaliserte myter. Sosiale medier som et kommunikasjonsverktøy er raskt blitt omfavnet av alle typer organisasjoner, og framstår som noe tidsriktig, effektivt og kan bidra med legitimitet ved bedrifters kommunikasjon. Fenomenet har også blitt omtalt med begrepet "mediatization" og beskriver den integreringsprosessen sosiale medier har fått i ulike organisasjoner og i de mange forskjellige sfærer i samfunnet (Enjolras, 2013, s. 42).

Kravet om at bedrifter utviser samfunnsansvar, er kun en av flere forventinger som antyder hvordan bedrifter er gjensidig avhengige av omgivelsene. Virksomheter vil forventes å ha en betydelig rolle utover økonomiske rammer og intensjoner, og vil angå både det sosiale og politiske nivå. Blant annet vil det stilles krav til at arbeidstakere har meningsfylt arbeid, at bedrifter tilrettelegger for vanskeligstilte arbeidstakere, og utviser åpenhet og redelighet i samhandling med sine interessenter. Legitimiteten til virksomhetene vil også være avhengig av en rekke ulike aktører i samfunnet som forventer å få gehør for sine krav. Dette resulterer i et omfattende press på hvordan bedrifter bør engasjere seg, hvilke prioriteringer de bør ha og hvordan handle etisk og ansvarlig. For å håndtere de ulike forventingene omkring samfunnsansvar, vil bedriftene prinsipielt velge å forholde seg til omgivelsene på to ulike måter, forstått som strategisk manipulering og strategisk integrering.<sup>1</sup> Gjennom strategisk manipulering vil bedriftene prøve å holde ideene fra hverandre i daglig drift, mens ved strategisk integrering vil ideene infiltrere alle deler av organisasjonen og framstå som en del av bedriftens verdigrunnlag (Blindheim & Røvik, 2011). For å bedre forstå hvordan virksomheter søker legitimitet og forholder seg til omfattende og stadig skiftende press fra omgivelsene, vil jeg først gi en kort beskrivelse av dekoplingsteorien, og deretter beskrive hvordan bedriftene retter seg mot samfunnsansvar som strategisk manipulering eller strategisk integrasjon.

### 3.1.1 Dekoplingsteorien

De institusjonaliserte og rasjonaliserte mytene er i mange tilfeller forenklede oppskrifter og lite kompatible med bedriftens komplekse situasjon. I slike tilfeller oppstår gjerne dilemmaet hvorvidt organisasjonene skal ta hensyn til omgivelsenes raske omstillinger eller ta hensyn til intern effektivitet. Stadig nye og skiftende myter kan derfor by på mye intern motstand. Organisasjonens hensyn til omgivelsene kan forårsake inkompatible og motstridende mål, og erfaringsbaserte, velutviklede arbeidsmetoder kan føles truet og forårsake konflikt. I enkelte tilfeller vil det rett og slett være lite hensiktsmessig å endre etablerte mønstre til fordel for mulige flyktige trender. Mange bedrifter løser dette ved å adoptere ideene, men unngår at de får reell virkning i organisasjonen (T. Christensen, et al., 2009). Røvik (2007) kaller fenomenet for dekopling, ved at ideene tas inn i form av symboler og begreper, men gjør lite endring i bedriftens aktiviteter. I forhold til samfunnsansvar vil det å smykke seg med fine

---

<sup>1</sup> Strategisk manipulering og -integrering, er i teorien kalt "motebevisst" og "moteslave", men er her blitt redefinert for en mer passende beskrivelse, i rådgiving med veileder Bjørn-Tore Blindheim.

ord, og samtidig holde det på et overfladisk nivå, ikke møte kravene for en bærekraftig utvikling. Skulle interessentene mistenke at bedriftene dekopler prat fra praksis, kan de fort bli kritisert for å drive fasadepussing, som et forsøk på å styrke eget omdømme. Dette har blitt vanskeligere å forsvare i tiden etter internett, hvor folk i globale og digitale nettverk overvåker, og raskt henger ut bedrifter som framstår som uærlige (Brønn, 2013).

Hvordan organisasjonene strategisk forholder seg til kravene om samfunnsansvar, går som antydnet i to retninger. Dette vil videre bli forklart i forhold til hva det vil si å utøve samfunnsansvarlig kommunikasjon som strategisk manipulasjon eller strategisk integrasjon.

### 3.1.2 Strategisk manipulasjon og strategisk integrasjon

Bedrifter som tar i bruk strategisk manipulasjon, tar gjerne samfunnsansvar for å framstå tidsriktig og moderne, og vil forsøke å formidle sitt samfunnsansvar med lavest mulig ressursinnsats. En bevisst og kalkulert holdning til det ytre presset, vil presentere bedriften som samfunnsansvarlig på en lettvent og effektiv måte. Verdiane vil derimot ikke stikke dypt inn i organisasjonen, men handler om å tilfredsstille omgivelsene, gjennom målrettet og kalkulert kommunikasjon. Dette har i lang tid pågått ved bruk av sterke markedsføringstiltak. Samfunnsansvar ved strategisk integrasjon, vil i stedet kunne forstås som det grunnleggende riktige å gjøre. Her vil ledelsen og de ansattes ideologiske verdier og preferanser endres, og det vil kunne gjennomsyre hele organisasjonen. Samfunnsansvar i form av integrasjon vil ikke oppfattes som et ytre press, men mer som en indre drivkraft. De sosiale konvensjonene vil ikke alltid oppleves som et valg bedriften kan tilpasse seg eller ei (Blindheim & Røvik, 2011). Selv om strategisk integrasjon vil kunne oppfattes å oppstå i form av et ubevisst valg, tas det høyde for at bedrifter er rasjonelle organisasjoner som er klar over forventningene det stilles til dem. Dette innebærer å være bevisst om sine valg, om hvordan forholde seg til omverdens forventninger om å ta samfunnsansvar. Strategisk integrasjon vil også være en retning og et valg bedriften tar for å oppnå legitimitet fra sine omgivelser.

En viktig grunn for at bedriften bør velge strategisk integrasjon før manipulasjon, er at det imøtekommer andre sosiale konvensjoner ved samfunnsansvar bedriften må ta hensyn til. Dette gjelder først og fremst kravet til autentisitet. Autentisitet handler om at ansvarlige bedrifter må opptre "ekte", og det man rapporterer og kommuniserer må være nedfelt i

planer, rutiner og daglig drift. Det vil derfor være sosialt risikabelt for en virksomhet å si en ting, men gjøre noe annet. Samfunnsansvar bygger i bunn og grunn på et moralsk-etiske aspekt om å opptre ærlig, og ta sine omgivelser på alvor (Blindheim & Røvik, 2011). Dette betyr at på den ene siden vil det ligge et krav i bunn om at bedrifter opptrår ærlig og autentisk i forhold til kommunikasjon om samfunnsansvar. På den andre siden kreves det at bedrifter håndterer de mange forventningene, endringene og stemmene som florerer på sosiale medier, og som det forventes at organisasjonen tar på største alvor.

Hvordan bedriftene kan få aksept for sin kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier i praksis, vil sees gjennom en egen legitimeringsprosess for kommunikasjon. En vanlig oppfatningen er gjerne at legitimitet oppstår når bedriften anses som fordelaktig, ved at den oppfyller visse krav i forhold spesifikke aktiviteter og interesser, gjør det moralsk riktige (til fordel for samfunnet) eller når bedriften anses som attraktiv for det den gjør. Med den forståelsens vil enighet, og samsvar med alle sosiale verdier, være elementært. Kommunikasjonslegitimiteten vil i utgangspunktet endre premissene for hva som forventes av bedriftene, ved å ta høyde for karakteristikene til sosiale medier og hvordan dette relateres til samfunnsansvar. Legitimiteten vil forstås som en persepsjon og en relasjon, som utvikles i kontinuerlig samhandling med omgivelsene (Castelló, Morsing & Schultz, 2013).

### 3.2 Kommunikasjonslegitimitet

Virksomheters kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale nettverk, vil kunne anerkjennes gjennom oppnåelse av kommunikasjonslegitimitet. Kommunikasjon i denne sammenheng, og ut i fra et sosialkonstruktivistisk syn, defineres som *“En pågående prosess som søker å gi mening til omgivelsene menneskene befinner seg i, og til de hendelsene som påvirker dem”* (Schultz, et al., 2013, s. 684, egen oversettelse). Kommunikasjon forstås dermed ikke bare som en overføring av mening, men er en prosess hvor realiteter skapes og konstitueres gjennom språk, kunnskap, identiteter, handlinger og symboler (Schultz, et al., 2013).

I tillegg til å redegjøre for kommunikasjonslegitimitet i sosiale medier, vil jeg supplere med relevante fem dimensjoner jeg anser som sentrale for kommunikasjonen, og oppgavens problemstilling. Dette gjelder blant annet hvordan bedrifter håndterer kompleksitet, toveis-

kommunikasjon, transparens og autentisitet og ambisjoner og visjoner. Først skal jeg forklare hensikten og intensjonen bak kommunikasjonslegitimitet.

Oppgavens nyinstitusjonelle perspektiv forutsetter først og fremst at organisasjoner er sosiale konstruksjoner som søker legitimitet fra en omverden, de er gjensidig avhengig av (Blindheim & Røvik, 2011). Med samfunnsansvar som vår tids viktigste faktor for bedriftens legitimitet, har framturen og institusjonalisering av de nye sosiale mediene, gitt bedriftene nye utfordringer og muligheter. På den ene siden oppleves det at bedrifters kommunikasjon om samfunnsansvar i store nettverk kan bli svekket av sterke aktivister og protestgrupper. På en annen side vil det være enklere å oppnå legitimitet, gjennom direkte kommunikasjon med interessentene (Castelló, et al., 2013).

Castelló, et al. (2013) har studert hvordan sosiale medier relateres til kommunikasjon om samfunnsansvar, og har nylig utformet perspektivet de kaller "The Communicative view", forstått som kommunikasjonsperspektivet. Dette handler om at sosiale medier gir kommunikasjon en ny dynamisk kontekst, og hvor grunnlaget for legitimering endres. Den raske formen, de mange deltakerne med egne nettverk, og flere nettverkskoblinger, gir mangfoldige stemmer i debatten om samfunnsansvar. Den raske dynamiske formen, med alle deltakerne, omtales og defineres som en pluraliseringsprosess.

Kommunikasjon om samfunnsansvar, er tradisjonelt sett forbundet med strategisk PR og markedsføring, og sett på som et overtalelsesverktøy for å styrke bedriftenes omdømme. I lange tider har virksomhetene også prøvd å oppnå enighet og kommunisere en felles forståelse av samfunnsansvar. Gjennom kommunikasjon og interaksjon i sosiale medier vil mangfoldet av stemmer, med aktiv deltakelse og forståelse for potensielle polariseringer i meninger, kunne bidra til å forhandle og forme delte, felles virkeligheter. I den sammenheng fremsetter kommunikasjonslegitimiteten at konsensus, og streben etter å imøtekomme alle krav, nødvendigvis ikke fører til bredere aksept. I stedet kan det oppleves som en undertrykkelse av de mange stemmene, og lite vilje til å håndtere og takle forskjeller (Castelló, et al., 2013). Dagens organisasjoner kan derfor ikke forvente at en nøye planlagt, konsistent og enhetlig kommunikasjon av samfunnsansvar vil resultere i legitimitet fra alle interessentene. I stedet vil legitimeringen gjennom sosiale medier kreve kontinuerlig

endring. Ved søken etter kommunikasjonslegitimitet er meningen å erkjenne den komplekse dynamikken i kommunikasjonssituasjonen og se bedriftens samfunnsansvar fra flere sider. Dette synet bygger på ideen om at samfunnsansvar er kommunikasjon. Her forstås kommunikasjonen å være noe som former organisasjoner, utvikler moral med tilhørende debatter, normer og forventinger (Schultz, et al., 2013).

Ut i fra kommunikasjonsperspektivets sosialkonstruktivistisk syn, er kommunikasjon av samfunnsansvar en flyt av symbolske interaksjoner, "sense making" eller meningsdanning og tolkninger gjennom dialoger og refleksjoner. Bedriftens kommunikasjon av samfunnsansvar vil ha betydning for konstruksjonen av rollen den har i samfunnet, for dens identitet og legitimitet. Kommunikasjonen er derfor med på å konstituere og organisere realiteter. Ettersom mennesker former virkeligheter gjennom diskusjoner, historier, symboler og meningsdanning i et samspill med andre, spiller de nye mediene en stor rolle. Facebook og Twitter som består av raske direkte samtaler, med dialog og deltakelse over grenser, mellom organisasjoner og mennesker, vil øke kontaktmulighetene fundamentalt. Dette fører også til et mer åpent, reflekterende, og selvorganiserende publikum, men kan også føre til aktivisme og kollektiv protest. Sosiale medier gir i sin nåværende form og funksjon, individene økt autoritet og høyere stemme enn noen gang. Ved at mange av de raske samtalene er intuitive, uintenderte og ofte følelseladete, vil det ikke bare oppstå uenighet, men også konflikt (Schultz, et al., 2013).

Ved denne forståelsen vil også meningen om konsistens få en ny betydning. I motsetning til den tradisjonelle instrumentelle tankegangen hvor konsistens og konsensus er essensielt for bedriftens legitimitet, peker dette perspektivet i retning av at avstand mellom det man sier og det man gjør, kan være enda mer produktivt. Ønsket om å endre en nåværende situasjon til noe enda bedre, kaller på en mer ambisiøs kommunikasjon (Schultz, et al., 2013). Hvordan visjoner og ambisjoner kan bidra til legitimitet og en mer ønsket retning for samfunnsansvar vil presenteres mer inngående i femte dimensjon for kommunikasjon (se side 37).

Kommunikasjonsperspektivet ser at bedriftens kommunikasjon på sosiale medier, vil være avhengig av både enighet, uenighet og konflikt. Med en slik forståelse vil ikke uenighet svekke bedriftens legitimitet, men vil i stedet gi en flerstemmig dynamikk og styrke

legitimiteten, da det blir forventet av samfunnet. Organisasjonene har likevel en mulighet til å balansere protester og debatter, ved at de ikke er avhengig av portvakter og innpass i tradisjonelle medier. På sosiale medier kan de gå i dialog og engasjere sine interessenter direkte, og samtidig involvere alle parter. De sosiale kanalene vil derfor ikke bare være et forum for interaksjon, "sense making", dialog og debatter om samfunnsansvar, men også et rom for konflikt. En organisasjon som kan sette pris på uenighet, vil ha evne til å se ulike realiteter og kan derfor bli legitimert av de samme interessentene som gir kritikk (Castelló, et al., 2013).

Castello, Morsing og Schultz diskuterer i liten grad hvordan bedrifter kan gå fram for å skape større bevissthet og engasjement rundt samfunnsansvar blant sine interssenter. I den sammenheng vil jeg supplere med fem dimensjoner for kommunikasjon som jeg anser som sentrale, og som kan ha innvirkning for interessenters engasjement, i tillegg til å styrke legitimitet. Ideen om kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet, visjoner og ambisjoner presenteres i gitt rekkefølge.

### 3.2.1 Kompleksitet

I den tradisjonelle instrumentelle forståelsen erkjennes gjerne ikke den komplekse og pågående dynamikken i direkte kommunikasjon, som et grunnlag for bedriftens legitimitet. Kommunikasjon blir ofte redusert til en målrettet selvpresentasjon, og samfunnsansvar blir en funksjonell implikasjon med et mål om å oppnå kontroll, konsensus og konsistens (Schultz, et al., 2013). En slik tankegang vil i stor grad redusere muligheter for en innovativ, utviklende retning for samfunnsansvar.

Ideen om kompleksitet gjelder både for et sosialkonstruktivistisk syn og for kommunikasjon i sosiale flytende nettverk. Ettersom sosiale medier er nettverk uten mulighet for kontroll, blir selskapene en del av global strøm av kommunikasjon, sammen med interessentene (Colleoni, 2013). For å kunne forstå hvordan håndtere en flytende verden med mindre kontroll, kan man se til kompleksitetsteorien. Sentralt for denne teorien står prinsippet om at bedrifter konstruerer sine egne feiltakelser ved å velge en kontrollerende strategi og en tilnærming for bestemte omgivelser. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil omgivelsene bestå av like mange virkeligheter som der finnes mennesker (Ihlen, May & Bartlett, 2014).

En utfordring med kompleksitet, er at den typiske bedrift helst forholder seg til konkrete, strategiske planer som gir organisasjoner normativt beslutningsgrunnlag og forutsigbarhet. Gjennom sosiale medier vil de først og fremst befinne seg i en situasjoner hvor de ikke kan kontrollere retningen av kommunikasjonen. De komplekse systemene med store nettverk og tilfeldige interaksjoner, gir situasjoner som uunngåelig vil være uforutsigbare, tvetydig og føre til usikkerhet. Sosiale medier kan i seg selv oppleves å drive fram en kriselignende situasjon for bedriften. En løsning er derfor å øke ferdigheter for improvisasjon, situasjonsforståelse og metakognisjon<sup>2</sup>. Et slikt fokus kan hjelpe de ansatte til å bli læringsekspert og tilpasningsdyktige, og dermed lettere takle usikkerhet. Organisasjonen vil oftest komme godt ut om de tar utfordringer, takler å improvisere og tilpasser seg systemet. Kommunikasjonen om samfunnsansvaret er i seg selv kompleks, ved de ulike virkelighetsoppfatninger og mangfoldige mål, det forventes at bedriften tar hånd om. Kompleksiteten har også betydning for transparens og for folks forståelse av bedriftens egen virkelighet, og i forhold til hvilke data som er tilgjengelige og oppfattet av omverden. Alle nyansene i det store bildet av omgivelsene vil derfor kreve fleksibilitet og tilpasning, i stedet for en kontrollerende strategi (Ihlen, May, et al., 2014).

Det er også en vanlig forståelse at prosedyrer og rutiner kan øke kompetansen til å takle komplekse situasjoner. I mange tilfeller vil de innlærte prosedyrene ikke være tilstrekkelige, da de reduserer fleksibilitet og påvirker evnen til læring og utvikling. I raske og skiftende omstendigheter vil prosedyrene også være avhengig av kontinuerlige oppdateringer, og gjør det vanskelig å utvikle ekspertise på området (Klein, 2009).

Sosiale medier vil på tross av kompleksiteten være en fordel for bedriftene ved at de har mulighet til å balansere kommunikasjonen med egne ord, eget syn og forhandle med omverden. Bedriftene er ikke avhengig av kritiske journalister eller å få tilgang til hva som skal på trykk. De kan derfor gjenskape tillit ved å engasjere seg direkte med interessentene. Dette kan også skje i egne fora og rom, hvor de ved å inviterer til kritiske kommentarer for samfunnsansvar, bryter tradisjonelle barrierer mellom bedrifter, interessenter og journalist. Bedriftene vil dermed ha fordelen ved å oppfordre og ha regien (Castelló, et al., 2013).

---

<sup>2</sup> "Metakognition refers to the ability to reflect upon, understand and control one's learning." (Schraw & Dennison, 1994, s. 460).



### 3.2.2 Toveiskommunikasjon

Selv i forum som sosiale medier kan bedrifter velge å satse på enveiskommunikasjon, hvor de utelukkende informerer om hva de gjør eller hva de mener de gjør i forhold til samfunnsansvar (Ihlen, 2011). Men i stedet anbefales det å satse på toveiskommunikasjon av både etiske og pragmatiske grunner (Ihlen, May, et al., 2014). Ettersom tiden viser et stadig økende fokus på samfunnsansvar, er ikke informasjonsspredning lenger tilfredsstillende for omgivelsene. Bedrifter må utvise sterkere engasjement og endre på gamle kommunikasjonsmetoder og involvere interessentene (Galob & Podnar, 2014). Selv om sosiale medier er et nyttig og fleksibelt kommunikasjonsmedium, har bedrifter vanskeligheter med å utnytte mulighetene, og endre på gamle vaner. På Facebook og Twitter og i andre sosiale kanaler, vil det være grunnleggende forventninger til dialog, ettersom sosiale medier er skapt for sosial og interaktiv kommunikasjon, og ikke statisk utlevering av informasjon. Bedriften bør derfor oppfordre og invitere til toveiskommunikasjon (Capriotti, 2014).

Dialog vil være en interaksjon mellom to eller flere parter og kan sees både i form av teknikk og orientering. Dialog i form av orientering karakteriseres blant annet ved nærhet, empati, gjensidighet, risiko og engasjement (Ihlen, May, et al., 2014). Dialog forstås dermed, som noe mer enn utveksling av meldinger i ord og bilder, den vil også finnes i forskjellige kontekster og i uttalt kommunikasjon. I forhold til å oppnå kommunikasjonslegitimitet gjennom dialog, må bedriftene delta i, og forstå hva Castelló, et al. (2013) kaller en pluraliseringsprosess<sup>3</sup> for samfunnsansvar i sosiale medier. Dette innebærer at bedriftene må ha en dynamisk og refleksiv tilnærming til dialog (Ihlen, 2011). En refleksiv tilnærming, vil bety å gå dypere enn i vanlig refleksjon rundt en situasjon. Det kan bety å stille seg spørsmål til det som tas for gitt ved samhandling og i en sosialt konstruert verden, og ved ens egen erfaring (Cunliffe, 2009).

Ideelt sett vil dialog være døråpner for forhandling mellom bedrift og interessent, hvor antagelser og forutsetninger om samfunnsansvar kan spilles ut i en åpen og synlig form. Med den hensikt toveiskommunikasjon tradisjonelt sett er tatt i bruk, kan den miste mye av sitt

---

<sup>3</sup> Pluraliseringsprosess er nærmere forklart under kommunikasjonslegitimitet, på side 27.

fruktbare potensial. Flere bruker dialog som et verktøy for bedriftens forhåndsbestemte mål, og unngår en reflekterende mulighet til å lære, og forstå interessentenes forventninger (Ihlen, May, et al., 2014). Ved en instrumentell målrettet tilnærming, vil også dialogens etiske egenverdi for samfunnsansvar forringes (Ihlen, 2011).

For å kunne skape engasjement, må bedriften også risikere noe. Der dialog er essensielt, vil bedriften se seg nødt til å ta i mot kritikk og ubehagelige tilbakemeldinger (Ihlen, May, et al., 2014). Dette er et kriterium for at dialog skal ha betydning for legitimitet. Bedriften bør tillate kritisk engasjement på egen side. Om bedriften i stedet velger å sile bort uønskede diskusjoner, vil kritikerne uttrykke meningene sine andre steder, og bedriften vil miste sin stemme og mulighet til å forhandle og diskutere med interessentene (Fieseler, et al., 2010). Ved at virksomheten verdsetter meninger, uenighet og godtar konflikt, kan bedriften få styrket sin kommunikasjonslegitimitet.

Før bedriftene inviterer til dialog nevner Ihlen (2011) noen sentrale faktorer som bedriften må ha forståelse for, som gjelder blant annet åpenhet, toleranse og transparens. Bedriften bør først og fremst legge til grunn en åpenhet, og være mottakelig for frie tema, og ulike tolkninger. Om bedriften prøver å legge føringer for hva som skal diskuteres og hvordan det bør forstås, mister de verdifull kommunikasjon og interesse. Toleranse handler om å være mottakelig for nye alternative og kritiske meninger, og om å unngå overstyring. Skulle en bestemt type logikk sette føring for samtalen, som for eksempel økonomi, vil diskusjonen avta og kunne kveles. Den siste faktoren er transparens, og oppfordrer bedriften til å dele informasjon og resultater i etterkant for vise hvordan dialog kan føre til reell endring (Ihlen, 2011).

Toveiskommunikasjon betyr likevel ikke bare å prate, men også å lytte. Dialogen handler derfor like mye om å be om innspill, synspunkter og invitere folk til fortelle om hva de tenker og tror (Staude & Marthinsen, 2013). En toveiskommunikasjon med interessenter kan gi et bedre beslutningsgrunnlag for virksomheten, føre til engasjement og forbedret styring av samfunnsansvar. Dialogen har potensial til å maksimere oppfattet legitimitet og tillit til bedriften, så fremt kommunikasjonen er transparent og konstruktiv (Ihlen, 2011). Samtidig viser undersøkelser at folk ikke nødvendigvis ønsker å gå i dialog med bedrifter, men vil i

stedet motta godt innhold (Ihlen, May, et al., 2014; Staude & Marthinsen, 2013). Det er likevel ansett som viktig og forventet, at bedriften legger til rette for dialog av flere grunner (Ihlen, May, et al., 2014). I stedet for å bruke de sosiale kanalene til talerstol for bedrifts engasjement, vil dialog bedre håndtere den paradoksale, flersidige situasjonen samfunnsansvar er. For å kunne håndtere de ulike komplekse og sosialt skapte virkelighetene, må bedriften utvide sitt fokusområde og erkjenne flere samfunnsmessige konsekvenser ved egen drift. Ved å gå bort i fra et fokus på enkle initiativ og ferdigskrevne rammer for samfunnsansvar, bør bedriften i stedet fokusere på å utvide sine horisonter (Capriotti, 2014). Dette støtter også ideen om at en reflekterende tilnærming er nødvendig for at bedriften skal håndtere omfattende press fra omgivelsene, som er i stadig endring (Ihlen, May, et al., 2014).

Men bedriften får ikke bare råd og nyttig innspill fra dialog, de vil også kunne invitere og involvere til samarbeid ettersom funksjonaliteten til sosiale medier tilrettelegger både sosialisering, stemmegiving og brukermedvirkning (Capriotti, 2014). Et slikt samarbeid kan påvirke bedriftens beslutninger og gi løsningsforslag for hvordan implementere samfunnsansvar. I praksis kan dette skje ved å stille spørsmål til interessenter om prioritering av problemstillinger, iverksetting av tiltak eller hvordan ressurser skal fordeles (Korschun & Du, 2013). Det vil likevel være en viss utfordring for kommunikasjon og dialog at bevissthet for samfunnsansvar er lav, noe som kan skyldes at kommunikasjonen på området i lang tid har vært rettet mot fagfolk og myndigheter hvor kunnskap om tematikken er god (Ihlen, May, et al., 2014). Bedriftene bør derfor prøve å nå ut bredere, og prøve å tilpasse seg flere av interessentene. Interessenters engasjement for samfunnsansvar kan øke ved at bedriften inntar en proaktiv holdning for dialog, og ber om ideer og innspill på temaer for samfunnsansvar (Ihlen, 2011).

### 3.2.3 Transparens

Transparens er sentralt for å skape tillit til interessenter, og vil kunne ta tid å bygge opp. For å oppnå tillit må bedrifter blant annet være tilgjengelig, åpne, og tydelige på organisasjonens handlinger og hensikter med deres verdier og visjoner (Ihlen, May, et al., 2014).

Omverdens godkjenning og legitimering av bedriftens kommunikasjon om samfunnsansvar henger sammen med verdien av å motta tilfredsstillende informasjon. Den ansvarlige kommunikasjonen kan være balansert med respekt til både positive og negative sider, eller vektet til utelukkende og gjelde positive aspekter av samfunnsansvar. Transparens kan derfor forekomme både balansert og partisk. Et element med sosiale medier som påvirker bedriftens transparens, er den raske og direkte kommunikasjonsformen som har gitt flere mulighet til å drive overvåkning. Søkende journalister, nysgjerrig media, og et "googlende" folk setter rutinemessig bedrifter under mikroskopet. Mange bedrifter velger derfor partisk transparens for å oppnå og bevare legitimitet. Partisk transparens vil si at bedriften kun forteller om sine gode gjerninger, ambisjoner og visjoner, men unngår å snakke om utfordringer, usikre situasjoner, eller negative resultat. Bedrifter med partisk transparens vil i størst mulig grad, unngå å innrømme sine feiltakelser vedrørende samfunnsansvar. I redsel for å miste legitimitet kan bedrifter også fristes til å overdrive sine intensjoner eller finne på å imaginære situasjoner. I forhold til å oppnå legitimitet, bør virksomheten nødvendigvis søke en mer balansert og ærlig transparens med både positive og negative erfaringer. Ved å snakke om hva bedriften har oppnådd, og ønsker å gjøre, kan inkludering av dilemmaer og utfordringer være fruktbart. Dette kan for eksempel inkludere uheldig og prekær informasjon fra leverandørkjeden. Bedriften bør også tillate at interessenter bestrider deres avgjørelser. Dette er viktig for å at bedriften skal oppnå troverdighet og kunne utvise en selvregulerende evne (Basu & Palazzo, 2008).

Transparens bør også være en del av organisasjonens grunnleggende moral, i stedet for en valgfri løsning i passende tider og i økonomisk gunstige situasjoner (Ihlen, May, et al., 2014). I vår digitale tidsalder, hvor grenser viskes ut og verden oppleves mindre, vil det være vanskelig å holde en uønsket oppførsel skjult. Åpenhet og transparens vil også være mer lønnsomt i det lange løp. Bedriftene bør derfor våge å bli gjennomgående transparente, i forhold til handlinger, egne ansatte og fremtidige mål. Det er ikke mange år siden bedrifter kunne skjule sine uansvarligheter og hensynsløse feiltakelser, men dette er mer risikabelt i dag. Det finnes utallige eksempler på hendelser hvor bedriften er blitt overkjørt av kommentarer og kritikk på forum i sosiale medier. Mange bedrifter har av den grunn lagt seg flate og brukt tid og ressurser på å rette opp uærlig oppførsel. Bedrifter har ofte mindre å

tape på en ærlig og redelig strategi. Raske beklagelser og innrømmelser av feil, vil lettere kunne forstås, tilgis og aksepteres (Capriotti, 2014).

Tiden er dermed forbi der organisasjoner kan sitte bak lukkede dører og velge med omhu hva de vil fortelle sine interessenter om samfunnsansvar. Sosiale medier i seg selv vil fremme transparens, da det er blitt svært enkelt for andre å spre negativ informasjon om organisasjonen hvis den ikke oppleves åpen og redelig (Pavitt, 2012). I økende grad stilles det større krav til transparens, ærlighet og autentisitet i direkte dialog (Castelló, et al., 2013). Hvordan bedriften kan oppleves å ha ærlig, og autentisk kommunikasjon i forhold til samfunnsansvar i sosiale medier vil presenteres i neste dimensjon.

#### 3.2.4 Autentisitet

Den institusjonaliserte og rasjonaliserte ideen om at bedrifter må kommunisere sitt samfunnsansvar, er ingen garanti mot konfliktfulle forventninger og ulike fortolkninger av en bedrifts kommunikasjonsinnsats. Tvert i mot blir bedrifter møtt med mistillit og anklager om fasadepussing ved mistanker om at prat er dekoplet praksis (Schultz, et al., 2013).

For å formidle troverdig kommunikasjon om samfunnsansvar, er autentisitet ansett å være essensielt. Sett i lys av en mer instrumentell omdømmebygging, vil autentisitet være det som gjør kommunikasjonen ekte, genuin, ærlig, pålitelig og nøyaktig (Brønn, 2013). Ut i fra teorien om kommunikasjonslegitimitet kan det diskuteres hvorvidt en bedrift kan, eller bør basere seg på å oppfylle de verdiene. For det første kan det stilles spørsmål til hva det egentlig vil si å være nøyaktig, og hva det vil bety å være ekte og genuin. I kommunikasjons-sammenheng vil autentisitet alltid være en utfordring – *“How do we know an authentic organizational value when we see it?”* (L. T. Christensen & Cheney, 2014, s. 495).

En sentral kommunikasjonsutfordring i forhold til autentisitet er å skape tillit hos alle interessentene, med vidt forskjellige bakgrunner, kulturelle, verdibaserte, bransjerelaterte kontekster og deres ulike virkelighetsoppfatninger (Waddock & Googings, 2014). På sosiale medier er dette spesielt utfordrende da deltakere, målgrupper og hvem man snakker med ofte er uklart og uvisst. Brønn (2013) mener autentisitet er det som gir bedriften identitet,

selve hjerteslagene i organisasjonen. L. T. Christensen og Cheney (2014) beskriver at identitet er de historiene og omtalene man forteller seg selv, og til andre.

Bedriften må erkjenne at autentisitet ikke kommer i en bestemt form som kun handler om den nåværende situasjonen av organisasjonen, men tar ulike former. Brønn (2013) forklarer hvordan autentisitet i kommunikasjon kan forekomme på tre ulike måter, gjennom bokstavelig, assosiert og moralsk autentisitet. Den bokstavelige og mest kjente form for autentisitet, garanterer et genuint forhold mellom prat og praksis, og er i tråd med tradisjonell forståelse av legitimitet. En assosiert autentisitet handler om å skape en opplevd riktighet, en følelse av å treffe riktig tid og sted, gjerne ved bruk av symboler og ikoner. Mens moralsk autentisitet handler om å imøtekomme interessenters egen verdi og moral. Autentisiteten vil dermed basere seg på hva mottaker føler er ekte for dem.

De ulike typer autentisitet vil oppleves og forstås forskjellig, alt etter deltakerne på sosiale medier og deres fortolkninger. For å kunne skape en følelse av ekthet og ærlighet, skal jeg ta med hvordan personlighet kan spille en rolle for kommunikasjonen på sosiale medier og for å fremme engasjementet rundt samfunnsansvar.

Det nyinstitusjonelle perspektivet fremsetter ideen om at organisasjoner som adopterer de samme mytene og ideene, vil fremstå mer og mer like hverandre (Blindheim & Røvik, 2011). Sosiale medier gir organisasjonene en mulighet å fremstå mer egenartet og mer "ekte" og interessante, ved bruk av personlig kommunikasjon. Folk vil gjerne kommunisere med folk, og ikke statiske merkevarer. Dermed er det blitt viktig å få fram personene bak logoen eller å personifisere organisasjonen. Personlighet er i utgangspunktet et viktig element i sosiale medier og handler om å være den unike særegne organisasjon. Det innebærer gjerne å vise medmenneskelighet, være ærlige på hvem man er, og hva man står for, innenfor komfortable rammer. Men å gjøre seg unik av taktiske grunner vil ikke strekke til, da kommunikasjonen mister det intuitive og det menneskelige. Bruk av personlighet som bedrift, innebærer at en forstår konteksten av kommunikasjonen og lærer å kjenne sine følgere. Det sentrale for bruk av personlighet er at det reflekter noe ekte, i stedet for en planlagt strategi. En personlig tone, hvor en verdsetter sine interne og eksterne interessenter kan også fremme engasjement (Staude & Marthinsen, 2013).

### 3.2.5 Visjoner og ambisjoner

Manglende konsistens ved bedrifters kommunikasjon om samfunnsansvar, sammen med flere globale virksomhetsskandaler, har gjort konsistens til bedrifters største pine og problem. Organisasjoner blir presset til å praktisere det de sier (L. T. Christensen, Morsing & Thyssen, 2013). Den vanlige oppfatning er også at handling snakker høyere enn ord, prat er billig, og ting er lettere sagt enn gjort. Dette reflekterer den vestlige tankemåten hvor handling ikke bare er å foretrekke, men hvor prat kan maskere, villedde og unngå de virkelige problemene (L. T. Christensen & Cheney, 2014).

Men mangel på konsistens trenger ikke nødvendigvis å være en dårlig ting. Kommunikasjon kan i sin performative<sup>4</sup> natur direkte føre til handling og stimulere til utvikling og innovasjon av samfunnsansvar (L. T. Christensen, et al., 2013). Ved å annonsere samfunnsansvarlige idealer, ideer og ambisjoner i offentligheten, vil det kunne gi høyere forventninger og et ytterligere press på bedriften fra interne og eksterne interessenter om at det følges opp i ettertid. Potensialet for handlekraft i kommunikasjonen, ser ikke beskrivelser av nåtiden som mest engasjerende, men i stedet ambisjoner og visjoner for fremtiden. En bedrifts ambisjoner kan både rekonstruere organisasjonens virkelighet, og utvikle dens nåværende situasjon. Det å snakke om samfunnsansvar som framtidige realiteter vil kunne motivere, og stimulere til endring og forbedringer. Ved at organisasjoner først og fremst legger sine planer og aktiviteter i ord, i ideer og kommunikasjon, er det generelt lite samsvar mellom ord og handling i daglig drift. For å stimulere til endring og handling er det viktig å ha noe å strekke seg mot. Uten visjoner og ambisjoner kan prat bli tørt og kjedelig, og samtidig gi lite respons (L. T. Christensen, et al., 2013).

Den samfunnsansvarlige praten er nødvendigvis ikke bare lett synlige og konkrete meldinger adskilt fra alt annet, men handle gjerne om hvordan bedriften kontinuerlig artikulerer og utvikler seg. I det sosialkonstruktivistiske perspektiv er det langt mer enn ferdige og suksessfulle prosjekt som er relevant og legitimt å prate om. Dette innebærer foruten ambisjoner, også hensikter, tvil, håp og forhandlinger. Der tradisjonell instrumentell

---

<sup>4</sup> "Performativity draws on the notion that words are not just words, they do things" (Cunliffe, 2009, s. 9).

tankegang gjerne handler om å feire egne oppnåelser, vil denne oppgavens syn tilby artikulerte ideer, tro og verdier som en retning for framtidige beslutninger. På den måten vil bedriften stadig kunne forbedre seg og bevege seg framover som sosialt ansvarlige enheter (L. T. Christensen & Cheney, 2014).

Det er viktig å påpeke at en ambisiøs prat ikke unnskylder en kommunikasjon forstått som hykleri i form av bevisst bedrageri, og tildekking av uetisk oppførsel. Tanken om visjoner og ambisjoner må stamme fra grunnleggende ønsker om en bedre framtid og kunne se for seg at hele eller deler av framtiden allerede er i ferd med å skje. En hyklersk strategi vil utvilsomt kunne skape kyniske og hensynsløse reaksjoner, mens en ambisiøs og ærlig fremtreden vil potensielt stimulere ny praksis og nye ideer. Prat om ambisjoner for framtiden vil øke motivasjonen for en høyere standard for samfunnsansvar (L. T. Christensen, et al., 2013). Kommunikasjonen bør likevel ha intensjon om å bli virkelig, og noe en beveger seg mot. Om bedriften sjelden oppfyller nye forventninger, vil de befinne seg i en moralsk felle (Schultz, et al., 2013). Ved å annonsere organisasjonens ambisjoner og visjoner skapes forventinger og press fra aktivister og andre interessenter, hvor selv en symbolsk kommunikasjon skaper forpliktelse. Dette vil bety at ambisjoner over tid, nødvendigvis vil bli rekoplet og integrert i organisasjonen (L. T. Christensen, et al., 2013).

I empiri vil jeg se på hvordan fire norske bedrifter med sine erfaringer og løsninger kan gi svar på forskningsspørsmålene og videre belyse oppgavens problemstilling. Empirien vil i svare på forskningsspørsmålene i kapittel 5 og videre analyseres og drøftes opp mot problemstilling i kapittel 6.

### **3.3 Oppgavens forskningsspørsmål**

1. Hvordan forholder bedriftene seg til kompleksitet i sosiale medier?
2. I hvilken grad tar bedriften i bruk toveiskommunikasjon?
3. Hvordan kommuniseres transparens rundt samfunnsansvar?
4. På hvilken måte kommuniseres autenticitet?
5. Hvordan kommuniserer virksomhetene sine ambisjoner og visjoner?



## 4 Forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign i følge Blaikie (2010) er en plan for hvordan forskningsprosjektet er bygget opp. Formålet til dette kapittelet er å presentere valgt fremgangsmåte med de avgrensinger, vurderinger og beslutninger som er tatt på veien å kunne gi svar på problemstillingen. Dette vil innebære metoder for å innsamle og behandle data og drøfting av studiens gyldighet, troverdighet og overførbarhet. Rammeverket er i utgangspunktet basert på forskningsdesignet til Blaikie.

Oppgavens problemstilling springer ut i fra en forståelse av at samfunnsansvar er et etisk, og moralsk grunnleggende ansvar virksomheter ikke kan se bort i fra, ved at de forbruker jordens ressurser, og har en innvirkning på samfunn lokalt og globalt. Samtidig er det mange som ikke vet hva samfunnsansvar er. Det er kanskje ikke så rart. Etter å ha prøvd å oppsøke debattene og diskusjonene om samfunnsansvar, fant jeg de tilslutt for spesielt inviterte, på dyre seminarer og i lukkede rom. Dette gav meg et signal om at samfunnsansvar snakkes det ikke høyt om. I diskusjonene var også gjenklagen – ”don’t talk the talk, if you can’t walk the walk”. Inntrykket er at man skal gjøre det riktig, uten å kommunisere, og kommunisere når man gjør det riktig, og selvsagt uten å skryte. Ønsket om å bli oppfattet ansvarlig, men ikke ved å skryte handler om at virksomhetene verner om sitt omdømme, for å bli akseptert av omgivelsene. Oppgavens problemstilling ble til ut i fra et ønske om å undersøke hvordan bedrifter kan snakke om samfunnsansvar i det åpne rom for å øke folks bevissthet, og styrke bedriftens legitimitet fra omgivelsene. Hva er da et mer åpent rom enn sosiale medier?

For å avgrense forskningsfeltet, og gi en tydelig retning for undersøkelsen, ble det tidlig utformet forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er i følge Blaikie (2010) de viktigste og mest kritiske elementene i prosjektet, og er det fundamentet undersøkelsen bygger på. Etter gjennomgang av teori, utover i prosessen har forskningsspørsmålene endret seg fra det generelle, til det mer spesifikke og spesielle. Spørsmålene er deskriptive hvordan-spørsmål og fokuserer på hvilke tiltak som kan endre en situasjon (Blaikie, 2010). I dette tilfellet er fokuset å muligheter for endringer av bedrifters nåværende kommunikasjonsinnsats, og se hvordan ulike tiltak kan øke kommunikasjon om samfunnsansvar på sosiale medier ved hjelp av teori og empiri på området.

## 4.1 Forskningsstrategi og forskningsformål

Oppgavens problemstilling er sammensatt, relativt nytt, og utforsket fenomen og er begrenset i utbredelse blant norske virksomheter. Det har også forekommet lite forskning på samfunnsansvarsområdet om hvordan sosiale medier kan bidra til legitimering av bedriftens rolle i samfunnet (Castelló, et al., 2013). Fenomenet vil derfor studeres med et eksplorativt forskningsformål, for å prøve å få ett innblikk, kjennskap til fenomenet og en bedre forståelse av hva som skjer (Blaikie, 2010).

For å kunne svare på forskningsspørsmålene, og forstå hvordan bedriftene tar i bruk sosiale medier til å kommunisere samfunnsansvar, er en forskningsstrategi essensiell. Dette gir studien en logisk framgangsmåte slik at de valgte strategier, ulike intensjoner og prosedyrer, fører til det svaret en søker (Blaikie, 2010). Med hensikt å undersøke sosiale virkeligheter, og sosiale fenomen gjennom en nyinstitusjonell forståelse, vil denne oppgaven studeres med en abduktiv forskningsstrategi. I følge Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson (2003) vil abduktiv forskningsstrategi beskrive hvordan en kan forstå et sosialt fenomen som ikke er utelukkende forklart av empiriske fakta. En ny og mulig sammenheng mellom atferd og struktur kan oppdages ved at de sosiale fenomener sees opp mot en ny tolkningsramme, og skaper dermed en ny forståelse. Denne formen for rekontekstualisering av et fenomenet, vil gi en mulig tolkning av fenomenet, men ingen endelig konklusjon, men en måte å forstå fenomenet på. I denne studien vil virksomhetenes kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier, studeres ut i fra en overordnet tolkningsramme av det nyinstitusjonelle perspektiv, og en sosialkonstruktivistisk forståelse. Det betyr at analyse, diskusjoner og konklusjon vil sees ut i fra hvordan de sosiale virkelighetene skapes i kommunikasjonen og hvordan bedriftene fortolker og forholder seg til omgivelsene. utfordringen her er at utfallet av oppgaven vil kunne bli preget av min egen virkelighetsforståelse og i forhold til tolkning av informasjonen fra informantene, sammen med empiri og eksempler fra nett. Hvordan forskningen bevarer gyldighet og troverdighet vil diskuteres senere i kapitlet under reliabilitet og validitet, men vil først redegjøre for de teoretiske valgene. Målet med oppgaven vil være å se de fire organisasjonene i lys av fem teoretiske dimensjoner, for å finne ut hvordan bedrifter kan kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier for å skape engasjement, og få legitimitet av omgivelsene.

## 4.2 Teoretiske tilnærminger

De teoretiske tilnærmingene i oppgaven er sentrale for å oppgavens problemstilling og konklusjon. Teorier i forskning brukes både for å unngå tilfeldigheter, og bidrar til å forklare og gjenkjenne mønstre i sosiale relasjoner. De kan gi svar på hvorfor man oppfører seg som man gjør, i ulike kontekster (Blaikie, 2010). Oppgaves rammeverk og grunnleggende teori om det nyinstitusjonelle perspektiv, er valgt ut etter teorigjennomgang i faget endringsledelse og hvor perspektivet er sett i sammenheng med bedriftens samfunnsansvar.

For å gi en klar idé for hva kommunikasjon om samfunnsansvar handler om, er det tatt utgangspunkt i den internasjonale standarden for samfunnsansvar ISO 26000. Standarden er en veiledning og tilnærming for en mer enhetlig retning for samfunnsansvar, for alle typer organisasjoner, og legger til grunn en vei for bærekraftig utvikling. Den kommunikasjonsfaglige litteraturen som er knyttet til oppgavens problemstilling, har ikke vært like rask å identifisere. Ettersom samfunnsansvar i sosiale medier, er et nytt og sammensatt fenomen, startet prosessen med å utforske området gjennom flere perspektiv og artikler med ulike formål. Det å finne kjernelitteraturen som har vært grunnleggende for studien, ble en søkende, testende og eliminerende prosess. Den mest sentrale teorien baserer seg på artikler av Castelló, Morsing og Schultz fra 2013, om hvordan bedrifter kan oppnå kommunikasjonslegitimitet gjennom kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier. De har gått inn på hvordan kommunikasjonen i sosiale medier kan endre omgivelsenes forventninger, sett opp i mot et sosialkonstruktivistisk perspektiv. I tillegg er teorien basert på mer generell kommunikasjonslitteratur for samfunnsansvar ved Ihlen, Bartlett og May fra 2014. Litteraturen er hovedsakelig funnet ved søk i faglige databaser i Bibsys.

## 4.3 Datakilder og datatyper

For å få grep om hvordan virksomheter kan kommunisere samfunnsansvar i sosiale nettverk, er det viktig å få forstå noe om hvordan bedriftene har erfart ulike situasjoner på feltet. Forskningsarbeidet er derfor basert på en kvalitativ orientert metode, som søker å forstå meningsdimensjonen til fenomenet, med deres innhold og karakteristiske egenskaper (Aase & Fossåskaret, 2007). Kunnskapen er hentet fra de jeg anser som mest erfaringsrike på området, og er samlet inn via intervju av sentrale personer, i de utvalgte organisasjonene. I

tillegg er det hentet eksempler fra sosiale medier, og kan kategoriseres som primære datatyper. Primære data kan hentes fra ulike kilder, men kjennetegnes ved å være innsamlet og valgt av forskeren (Blaikie, 2010). Virksomhetenes Facebooksider, blogg og Twitterprofiler ble undersøkt, og flere hundre meldinger ble vurdert for å få blick over omfang av type kommunikasjon. Aase og Fossåskaret (2007) peker på hvordan en forsker sjelden kan belyse en metodedisposisjon i en retning, uten å ha et blick og forståelse for den andre retningen. Den kvantitative retningen handler om å få kjennskap til bredde og omfang. For å forstå meningen og innholdet for hvordan bedriftene kommuniserer samfunnsansvar på sosiale medier, er det i denne sammenheng nødvendig å få innblikk i deres kommunikasjonsvolum og bredden av aktivitet i sosiale medier.

#### 4.3.1 Datainnsamling

I hovedsak er data samlet inn ved hjelp av intervju. Blaikie (2010) kaller intervjuer for semi-naturlige sosiale settinger, til forskjell fra helt naturlige, eller kunstige eksperiment. Den semi-naturlige sosiale settingen er et resultat av at informantene forteller om sine opplevelser, motiv og handling i stedet for at jeg som forsker observerer, eller tester dem. I denne sammenheng har jeg forsøkt å kartlegge informantens virkelighetsoppfatning gjennom deres egne perspektiver, kunnskaper, holdninger og verdier. Andersen (2006) peker på hvordan subjektive opplevelser, fra prosesser der informantene selv inngår, er viktige kilde til å forstå, tolke og forklare viktige sammenhenger.

På grunn av oppgavens sammensatte forskningsfelt mellom kommunikasjon og samfunnsansvar i sosiale medier, ble intervjuene lagt til rette for både individuelle intervju og gruppeintervju med flere nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter er personer som anses å ha særlig god innsikt og oversikt i temaet forskeren vil ha belyst (Andersen, 2006). Dette var for å sikre mest mulig relevant informasjon ettersom fenomenet berører flere roller i organisasjonen. To av intervjuene ble dermed gruppeintervju, med en ansvarlig fra kommunikasjon og en leder for samfunnsansvar. Ett annet intervju ble mer hensiktsmessig med en direktør, og i den siste organisasjonen var intervjuet med en nøkkelinformant fra kommunikasjon. Ettersom sistnevnte bedrift oppleves å ha samfunnsansvar integrert i hele organisasjonen, vil personen ha en god forståelse for betydningen av samfunnsansvar.

#### 4.3.2 Valg av informanter

De studerte organisasjonene er funnet på bakgrunn av relevante erfaringskunnskaper med kommunikasjon av samfunnsansvar gjennom sosiale medier, avgrenset til Facebook, Twitter eller Blogg. Virksomhetene ble plukket ut etter avgjørende og utvalgte kriterier for å best mulig kunne studere korrelerende kommunikasjonsutfordringer. De overordnede kriteriene gikk på å avgrense oppgavens omfang og prøve å sikre at bedriftene tok samfunnsansvar seriøst. Bedriftene ble derfor valgt ut i fra norske og nordiske selskap med medlemskap i Global Compact, og et fokus mot forbrukere. Regjeringen (2011) forklarer FNs Global Compact som verdens største initiativ for næringslivets samfunnsansvar, og hvor alle medlemmer må følge og rapportere rundt ti prinsipper for områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og anti-korrupsjon.

Selv om sosiale medier og samfunnsansvar stiller med samme forutsetninger for alle organisasjoner, kan det oppleves og utøves svært forskjellig. For å unngå for stort sprik i opplevelsen av kommunikasjonsutfordringer med samfunnsansvar, ble bedrifter valgt ut fra at kjernevirksomheten ikke var i strid med en bærekraftig utvikling for eksempel olje og gass, eller svært forurensende bransje som bil og fly. Samtidig ble det sett vekk i fra virksomheter hvor kjernevirksomheten baserte seg på samfunnsansvar, som frivillig organisasjoner, medisin og redningstjeneste. Virksomheter i disse kategoriene vil nok ha de største variasjoner med opplevelsen av troverdighet. Ettersom kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier ikke er observert i stor skala, ble listen av mulige datakilder tilslutt bestående av seks kandidater. De utvalgte bedriftene er derfor fra ulike bransjer, av ulik størrelse og kommer fra privat og offentlig sektor. Av de ønskede kandidatene valgte to aktører å si nei til å delta i studien. Dermed endte studien opp med fire organisasjoner, og forstås å være blant de med mest erfaring i Norge. I oppgaven vil jeg studere hvordan KLP, IKEA Norge, Storebrand og Stormberg kommuniserer samfunnsansvar, knyttet til eksempler fra deres sosiale nettverk.

De utvalgte selskapene vil gjerne på grunn av størrelse, kompliserte eierstruktur eller statlige interesser, være utsatt for innsyn eller overvåkning og satt mer i søkelyset til de tradisjonelle mediene enn andre. Dette kan både gi kommunikasjonsbehov og samtidig skape

utfordringer for kommunikasjon om samfunnsansvar (Ihlen, 2011). Bedriftene vil sannsynligvis oppleve deres kommunikasjonssituasjon ut i fra ulike forutsetninger. Derfor skal jeg kort presentere hver bedrift, og deres utgangspunkt. De ulike kontekstene, vil likevel ikke påvirke undersøkelsens gyldighet i stor grad, men vil kunne belyse hvordan ingen organisasjoner er like og at kommunikasjons-metoder må tilpasses. Ettersom sosiale medier endres kontinuerlig, er det tatt et situasjonsbilde av alle den 17. April 2014.

#### 4.3.2.1 *Kommunal Landspensjonskasse (KLP)*

KLP er en helnorsk selveid virksomhet som leverer finans- og forsikringstjenester til offentlig og privat sektor. Eierforholdet betyr at kundene av KLP, også er eiere av selskapet som blant annet består av kommuner, helseforetak og fylkeskommuner (KLP, 2014a).

KLP anses å være et stort selskapet i Norge, med rundt 800 ansatte. De har tre dedikerte fagpersoner på samfunnsansvar som også er skribenter for deres blogg. Forholdet KLP har til sosiale medier henger tett sammen med deres kommunikasjon av samfunnsansvar. Valget om tilstedeværelse på sosiale medier, startet som et prøveprosjekt for å formidle samfunnsansvar på nye måter. I dag er de tilkoblet flere sosiale nettverk, men hvor KLPs blogg er hovedkanalen for samfunnsansvar (Munklien, KLP).

KLP er aktiv på Facebook og har vært medlem siden desember 2009, og beskriver sin tilstedeværelse i dette nettverket med intensjonen "Her ønsker vi først og fremst å lytte til dine tanker og meninger." (Klp, 2014c). KLP har 3118 interessenter, også kalt følgere i sitt nettverk. De har ikke opprettet Twitterkonto, men Direktør for samfunnsansvar og virksomhetsstyring, forteller at hun kommuniserer faglige- og samfunnsansvarlige tema via sin private konto (Munklien, KLP).

Bloggen til KLP er Norges eneste bedriftsblogg som kun handler samfunnsansvar (Ihlen, 2011). Intensjonen for bloggen deres handler om å bidra positivt mot en bærekraftig utvikling og som de selv skriver "KLP forvalter pensjonen til mer enn en halv million nordmenn. Vi gjør vårt beste for å forvalte disse pengene på en ansvarlig, langsiktig og bærekraftig måte. Vi er opptatt av samfunn, miljø og mennesker og ønsker å bidra positivt. Her deler vi historier, kunnskap og ideer om dette. Det er mange likesinnede der ute – og milliarder av muligheter til å påvirke. Vi ønsker dialog!" (KLP, 2014b).

#### 4.3.2.2 *IKEA Norge*

IKEA Norge er en del av et stort globalt konsern, grunnlagt i Sverige i 1943 og har tilbudt hjeminnredningsprodukter i Norge siden 1963. I følge nettsiden til IKEA, er konseptet å tilby produkter som mange mennesker har råd til, ved å kombinere funksjon, kvalitet, design og verdi, og alltid med tanke på bærekraft (IKEA Norge, 2014b).

Navet i IKEA Norges sosiale digitale kommunikasjon, er Facebook, og brukes til blant annet til kommunikasjon av samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Grunnen til at IKEA Norge har valgt å snakke om samfunnsansvar via denne kanalen, er at det er en fleksibel, raskere og mer direkte på budskapet, enn nettsiden. IKEA Norge prøver å kommunisere med de mange menneskene, men har kjernemålgruppe mellom 25 og 49 år, og familier med barn (Schefte og Willanger, IKEA Norge). Facebook-kontoen ble etablert i desember 2009 og har 17. April 2014 fått 158.709 følgere, i sitt nettverk (IKEA Norge, 2014a).

IKEA Norge har også opprettet en Twitterkonto, @IKEANorge, men har ikke tatt den i bruk. De svarer gjerne på henvendelser, men publiserer ikke aktivt ut. Fra 2012-2014 hadde IKEA Norge bloggen "IKEA-hjemme", som handlet om inspirasjon og innredning, men ble også brukt til å formidle bærekraft. Bloggen ble lagt ned på grunn av utfordringer med å nå ut med budskapet, i tillegg til utvikling av flere visuelle muligheter på Facebook. IKEA Norge har dermed valgt å satse all sin digitale sosiale kommunikasjon på hovedmotoren Facebook (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

#### 4.3.2.3 *Storebrand*

Storebrand er en ledende aktør innen tjenester for pensjon, sparing og forsikring i Norge og Sverige (SPP). De er et stort børsnotert konsern, med hovedkontor i Bærum, og kan vise til en historie gjennom ulike samfunnsstrukturer og endringer siden etableringen i 1767. Dagens strategi er å være best på sparing til pensjon, og kunne levere bærekraftige løsninger, tilpasset kundenes livssituasjon (Storebrand, 2014a).

Storebrand begynte med en bærekraftige tankegang på midten av 90-tallet, men hvor de bærekraftige investeringer nærmest har vært ukjent for de fleste fram til nyere tid. Dagens strategi handler om å differensiere seg mer fra konkurrentene, og de ser flere tar bevisste

valg med hensyn til plassering og investering. Storebrand har valgt å bruke sosiale medier til å snakke om samfunnsansvar av to prinsipper – å være åpne med kundene og bli flinkere til å vise fram hva de gjør. De har hovedsakelig satset på samfunnsansvar gjennom Twitter, da de opplever at den kanalen gir mer engasjement for samfunnsansvar, men med støtte fra Facebook og blogg (Picard og Holm, Storebrand).

Twitterkontoen @storebrand\_no, har 1580 følgere og følger selv 1236 personer og organisasjoner per 17. april 2014. Siden oppstart mai 2009 har de publisert 997 meldinger (Storebrand, 2014c).

Facebookkontoen ble opprettet i oktober 2009, og har siden den gang etablert 7980 følgere. I tillegg har Storebrand bloggen "Penger og pensjon", som hovedsakelig handler om økonomi og samfunnsansvar: *"I denne bloggen vil vi i Storebrand ta opp temaer innen pensjon, sparing, forsikring og lån, men også mer generelle saker om økonomi og samfunnsansvar."* (Storebrand, 2014b).

#### **4.3.2.4 Stormberg**

Sports- og turtøyprodusenten Stormberg ble etablert av Steinar J. Olsen i 1998 for å lage praktisk og designet sportstøy til en fornuftig pris. Siden den gang har Stormberg økt fra 4 til 272 medarbeidere og økt omsetningen fra 3,8 millioner, til over 350 millioner til 2013. Stormberg er dermed ansett som en stor privateid bedrift (Regjeringen, 2013a), men er vesentlig mindre enn de øvrige i undersøkelsen. Stormbergs kjerneverdier er at de skal tjener pengene på en måte som er bra for samfunnet, og for de som jobber i Stormberg. Deres misjon er å gjøre verden til et litt bedre sted (Stormberg, 2014a).

Stormberg har omfavnet flere kanaler i sosiale medier, men har hovedsakelig fokus på Twitter og Facebook i forhold til samfunnsansvar. I tillegg er de aktive på blogg hvor de blant annet skriver om innsiden av bedriften, om produkter, medvirkning, og samfunnsansvar. De skriver selv *"For oss er det Twitter og Facebook som er våre to hovedarener, og det kommer det nok også til å være den nærmeste tiden. Her kan vi prate med større grupper, og mulighetene for dialog og tilbakemeldinger er store."* (Stormberg, 2014b).



Stormberg har vært på Facebook siden desember 2008 og har 204547 interessenter i nettverket 17. april 2014 (Stormberg, 2014c). På Twitter har Stormberg en offisiell konto @stormberg, hvor de har 8738 følgere, og følger selv 9565 andre kontoer. Fra deres oppstart i mai 2009 har de publisert 4877 meldinger (Stormberg, 2014d). I tillegg har gründer og eier Steinar J. Olsen en privat konto @SteinarJOlsen, hvor han følger 21300 kontoer og har 19700 følgere i sitt nettverk (Steinar J. Olsen Twitter, 2014).

#### 4.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble planlagt å være personlige møter ved deres hovedkontorer i Oslo og Kristiansand, da det var kritisk å få en god dialog og forståelse for et nytt fenomen, med nye begreper og lokale oversettelser. En forutsetning for et samtalebasert intervju er at partene deler en grunnoppfatning av hva som er det virkelige, og at partene vet de snakker om samme ting (Andersen, 2006). Et av intervjuene ble av nødvendige, interne årsaker byttet fra direkte samtale til skriftlig form, med oppfølging per telefon. De øvrige intervjuene ble gjennomført ved reising, og møter i Oslo.

Intervjuene ble planlagt delvis strukturert, med en intervjuguide for alle aktørene. Hensikten med struktureringen var å knytte spørsmål til kategorier i forhold til forskningsspørsmålene. En prestrukturering av intervju vil kunne begrense mengden informasjon, innsamlingen av data, og gjør tolkningsprosessen enklere i ettertid. En eksplisitt struktur gjør også at antakelser blir synlige for leseren og forskeren selv (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden hjalp å få kontroll på en ukjent situasjon, og fungerte som huskelapp for fokusområdene. Intervjuguiden var ikke gitt informantene i forkant, for å unngå en pyntet eller planlagt besvarelse.

Intervjuene ble gjort ved de representative virksomhetene, med følgende informanter:

**IKEA Norge**, Leder for bærekraft, Nina Schefte og Kommunikasjonsrådgiver, Kristian Willanger.

**Storebrand**, Kommunikasjonssjef, Kristina Picard, og Kommersialiseringsansvarlig for bærekraftige investeringer, Harald Martens Holm

**Stormberg**, Kommunikasjonskonsulent, Kine Fredheim (per epost og telefon).

**KLP**, Direktør for samfunnsansvar og virksomhetsstyring, Eli Bleie Munklien.

#### 4.4 Datareduksjon og analyse

Under alle intervjuene ble det gjort lydopptak, for å forenkle analyseprosessen og sikre riktig forståelse av svarene fra informantene i ettertid. Intervjuene ble deretter transkribert, og delt inn i kategorier og fargekoder. Hensikten var å finne ut om lignende erfaringer gikk igjen hos informantene, og studere hvordan ulikhetene artet seg, i forhold til oppgavens forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene ble utformet med mål om å kartlegge funksjonen til de identifiserte og sentrale teoretiske dimensjonene, som angår kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier. Dimensjonene som studeres er kompleksitet, toveis kommunikasjon, transparens, opplevd autentisitet, visjoner og ambisjoner. Transkripsjoner av intervjuene ble videre sortert etter de fem kategoriene, og presentert i et eget resultatkapittel. Her er det eksempelvis sett at ved kompleksitet vil bedriftene føle seg noe frem for å få grep om kommunikasjonssituasjonen, men prøver å finne metoder for kontroll og balanse. Ved toveiskommunikasjon er det observert delte erfaringer og prioriteringer, men hvor dialogen flyter best der det er synlighet. Resultatene er deretter analysert og diskutert opp mot teori, for hvordan kommunikasjonslegitimitet berører ulike forhold ved kommunikasjon av samfunnsansvar, gjennom sosiale medier. Dette er videre summert opp i en konklusjon, som en løsning for hvordan bedrifter kan få legitimitet og skape engasjement og interesse for samfunnsansvar.

#### 4.5 Sterke og svake sider ved designet

En forutsetning for gyldighet i all forskning og for data konstruert og gitt i en samhandling, er at det kan vise reliabilitet, som gir studien troverdighet og validitet som gir overførbarhet. Selv om studien vektlegger subjektive forståelser, er det viktig å kunne skille mellom fakta og vurderinger. Men hva menes med fakta? Fakta kan forstås som det riktige og sanne innenfor en gitt ramme, men kan forstås som noe annet i en annen situasjon. Det sanne vil være noe institusjonelt forankret og vil bli tatt for gitt (Andersen, 2006).

Målet med oppgaven gjør det viktig å forstå hvordan informantene opplever og erfarer kommunikasjon om samfunnsansvar i sosiale kanaler, men er ikke like avhengig av nøyaktige og spesifikke detaljer. I sosiale medier vil forholdene og detaljene forandres kontinuerlig, og

det er derfor mer interessant å få tak i de store linjene og sosiale tendensene informantene opplever. Hvordan dataene fra informantene videre tolkes, etterprøves og forstås å være relevant vil diskuteres under reliabilitet, og validitet.

#### 4.5.1 Reliabilitet

For å skille mellom faktiske forhold og vurderinger, mener Andersen (2006) at det er viktig å dokumentere intervjuene, for å gi mulighet for etterprøvbarehet, i forhold til undersøkelsens formål. I forsøk på å gi klare og tydelige tolkningsrammer og sikre at forskningsspørsmålene ble besvart, ble datainnsamlingen systematisert ved hjelp av intervjuguiden. Den samme intervjuguiden ble benyttet for alle informantene. Intervjuene ble i tillegg tatt opp, for sikre detaljer og for å få til en bedre dialog. Transkriberingen i ettertid sørget for en bedre konsistens i prosessen med å tolke og sortere. De ferdige resultatene ble deretter sendt til informantene for kontroll, og godkjenning og for å sikre at intendert meningsinnhold var blitt bevart. I intervjuprosessen er det likevel en utfordring å få tak i en såkalt objektiv sannhet. Ettersom den sosiale verden består av fenomener, og slik hendelser, og ting fremtrer for mennesket, vil muligheten til å få tak den sanne vitenskap være begrenset. Ettersom all kunnskap er menneskeskapt og vil være uavhengig en ytre objektiv verden, er det den logiske sammenhengen som binder hendelser sammen, fra antakelse til konklusjon, som vil gi mening (Aase & Fossåskaret, 2007). I resultatene vil jeg vise til sitater i stor grad, for å bekrefte hva som er det empiriske grunnlaget, resultatene er tolket ut i fra.

Troverdigheten ble også forsterket ettersom intervjuene, kunne sees opp mot den såkalte virkeligheten, i deres sosiale medie-kanaler. Ved å lese dialoger og kommunikasjon i de åpne sosiale kanalene ble intervjuene sett opp mot en reell toveis kommunikasjon med interessentenes meninger og kommentarer. Selv om det er mulig å skjule eller slette uønskede meldinger, er det ikke forventet at bedriftene vil risikere å basere seg på det, da det i seg selv kan gi ytterligere reaksjoner, og et større problem. Det er generelt observert at ærlighet og åpenhet er grunnleggende forventet i sosiale nettverk.

#### 4.5.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet, i den forstand at en undersøger det en har ment å undersøke (Mason, 2007). I første omgang var validiteten gitt av kunnskapsrike informanter, og at de

selv kunne ta med representanter som best kunne bidra med inngående kunnskap fra organisasjonen. I tillegg var intervjuguiden lagd med hensyn til åpne svar, og fri forklaring av opplevde årsaker for hvordan bedriften kommuniserer sitt samfunnsansvar i sosiale medier. Av den grunn ble intervjuene både individuelle og gruppebasert. Validiteten er forsøkt ivaretatt ved å forklare fenomener ved hjelp av teori, og deretter belyse empiri opp mot sentrale dimensjoner for kommunikasjon i sosiale medier.

Informantene i undersøkelsen presenteres med navn, da kommunikasjon i sosiale medier handler om ærlighet, transparens og vise at en ikke har noe å skjule. En problemstilling er gjerne at informantene kan holde igjen på informasjon. Kommunikasjonen som kan oppleves sensitiv selv i åpne kommunikasjonskanaler, blir fort pakket ned i et kaos av stadig ny informasjon. Å utlevere slik informasjon krever ofte både myndighet og selvsikkerhet, rundt at organisasjonen aksepterer at informasjonen blir dokumentert. I den sammenheng var de fleste av nøkkelinformantene i lederposisjoner, og erfarne med kommunikasjon generelt. Andersen (2006) peker også på at ressurssterke personer kan gjøre intervjueren liten, og kan miste grep om intervjusituasjonen ettersom elitegrupper snakker godt for seg, og kan begynne å styre situasjonen. Intervjuene ble derfor gjennomført relativt strukturert med systematisk gjennomgang av spørsmålene for å holde kontroll på situasjonen. Dette bidro muligens til mindre oppfølgingsspørsmål, enn et løsere intervju kunne hatt.

I gruppeintervjuene, kan validiteten forstås å være styrket ved at de supplerte hverandre og ga mer utfyllende informasjon. På en annen side kan det ha svekket validiteten, ved at de kan ha justert seg, etter det den andre har fortalt. Andersen (2006) mener også at informanter kan være uenige om hva, og hvorfor noe har skjedd. Deres minne vil ikke være det samme, og kompleksitet, intensitet og tidspress, gjør det vanskelig å få med seg detaljer og hendelser selv over korte perioder. Det betyr at informantene kan ha rasjonalisert, eller overdimensjonert situasjoner og gitt forklaringer som passer hverandre og organisasjonen. Sosiale medier er et raskt og komplekst medium hvor samtaler og diskusjoner går på kryss og tvers og gjerne ikke involverer mange personer i organisasjonen. Flere informanter i denne sammenheng kan gi bedre validitet, da de har fått med seg ulike problemstillinger, situasjoner og husker mer, enn en person ville gjort. Validiteten til det individuelle intervjuet, der informanten ikke hadde tid å delta i personlig intervju, ble forsterket ved at

den skriftlige besvarelsen ble fulgt opp på telefon. Telefonintervjuet ble i tillegg tatt opp på bånd. En utfordring med avstandsintervju er likevel at kontakten vil være mer anonymisert. Ved mindre personlig kontakt, mistes mye fortrolighet og informanten kan lettere unngå følsom informasjon (Jacobsen, 2005). Målet med oppgaven er ikke å kunne generalisere funn til alle mulige organisasjoner, men å studere et sosialt fenomen gjennom fire erfarne organisasjonene, og kunne finne en mulig løsning gjennom teori, empiri og drøfting.

#### 4.5.3 utfordringer

På grunn av et lite utforsket tema på kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier, er det noen forhold som har gjort forskningen noe utfordrende. Virksomhetene er for det første fra ulike bransjer, er størrelsesmessig forskjellige, har dynamiske heterogene omgivelser, og har gitt sosiale medier ulike prioriteringer og ressurser. Kommunikasjon gjennom sosiale medier har dermed blitt tolket ut i fra ulike organisatoriske og omkringliggende kontekster. Det vil si at lignende fenomen, vil kunne oppleves forskjellig av flere faktorer som undersøkelsen ikke fanger opp. Sosiale medier er i tillegg et intuitivt, raskt medium, hvor mye publisering skjer ad hoc, og hvor aktiviteter sjelden arkiveres eller analyseres i ettertid. Det var derfor begrenset hvor dyptgående og detaljert bilde informantene kunne gi av deres praksis, og hvilke effekter kommunikasjonen egentlig har.

En annen utfordring er egne forkunnskaper ved at jeg som intervjuer har jobbet med sosiale medier som verktøy og har møtt oppgaven med en forforståelse av hvordan kommunisere mest mulig effektivt. Aase og Fossåskaret (2007) mener det er viktig å reflektere hvordan egen forståelsesramme og historie påvirker funn og analyse. Noe som både kan være en begrensning og en forutsetning for å tolke data. I tillegg til egen erfaring ser store deler av forskningen på sosiale medier som et verktøy for effektiv kommunikasjon, hvor samfunnsansvarlige tiltak kan presenteres og promoter ut i offentligheten for å bedre bedriftens omdømme. Den samfunnsansvarlig forskningen har i stor grad oversett den bredere konstituerende rollen kommunikasjon i sosiale medier kan ha, for legitimering av organisasjonen (L. T. Christensen & Cheney, 2014). Da oppgaven fikk en mer tydeligere retning, ble forskningsspørsmålene justert og teorien ble redusert til det som var relevant for problemstillingen.

## 5 Resultater

I dette kapittelet vil jeg gi en deskriptiv beskrivelse av hvordan de fire undersøkte bedriftene KLP, IKEA Norge, Storebrand, og Stormberg kommuniserer samfunnsansvar knyttet opp til fem dimensjoner for kommunikasjon. Dimensjonene er spesielt forbeholdt kommunikasjon i sosiale medier, og består av kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet, visjoner og ambisjoner. Empirien er resultater og funn fra intervju med representative informanter, og utvalgte eksempler fra deres sosiale mediekkanaler.

### 5.1 Kompleksitet

Hovedfunnene ved forskningsspørsmålet om hvordan bedriftene forholder seg til kompleksiteten i kommunikasjonen i sosiale medier, viser at bedriftene føler seg frem for å få grep om kompleksiteten, men ønsker å oppnå en form for kontroll. Ingen sier de har opplevd uoverkommelige kriselignende situasjoner, men de har opplevd utfordringer og kompleksiteten i kommunikasjonen. De er likevel mer fokusert på engasjementet de kan få til. For å skape forutsigbarhet og balanse i situasjoner, følger de fleste overordnede mål, prosedyrer og strategier. Ett unntak er den minste bedriften Stormberg, med store følgergrupper, som baserer seg på bedriftens verdigrunnlag. Alle prøver å finne gode metoder for å bevare og gjenopprette balanse. Her er det synlig at raske, og kopierte svar kan eskalere og gi mer motgang, mens mer fleksible og imøtekommende svar til tider roer ned situasjonen og gir positiv respons. Stormberg opplever at diskusjoner kan balanseres ut av seg selv, og andre opplever at situasjoner kan eskalere av seg selv, ved hjelp av tradisjonelle medier. En merkbar utfordring er de mange ukjente deltakerne og mangel på kontroll. Mer forklarende empiri for hvordan bedriftene forholder seg til kompleksitet følger fortløpende.

I forhold til hvordan de fleste bedriftene opplever det sosiale mediefenomenet, og i forhold til kommunikasjon av samfunnsansvar, har det i starten handlet mye om å føle seg fram, og prøve og feile. KLP sier de valgte å kommunisere samfunnsansvar på blogg, som et prøveprosjekt for sosiale medier *”Det å sette opp en blogg er litt gudameg... hva kommer til å skje der? Får vi mange meldinger, spørsmål og diskusjoner som vi ikke vil ha? Man stiller seg de spørsmålene, så tester man og så skjer ikke det. Det er helt rolig, det er ingen krise, ingen negative tilbakemeldinger.” (Munklien, KLP).*

Med tid og erfaring er det tydelig at innstillingen har endret seg for de fleste. Selv om bedriftene kjenner sosiale mediers lite kontrollerbare og "flytende form", prøver de til en viss grad å ha kontroll på kommunikasjonen om samfunnsansvar. Virksomhetens interne og overordnede mål er et sentralt holdepunkt for alle. Ut i fra strategiske planer og interne mål, følger tre av dem en kommunikasjonsstrategi om hvordan formidle samfunnsansvar som en del av en helhetlig kommunikasjonssituasjon. Et unntak er den minste bedriften Stormberg, som ikke har en strategi for kommunikasjon av samfunnsansvar, og beskriver det ut i fra sitt ståsted *"Samfunnsansvar er i utgangspunktet ikke en strategi for oss. Det er et verdigrunnlag som hele bedriften er tuftet på. Det er det vi er og det vi tror på."* (Fredheim, Stormberg). Samtidig sier de andre tre bedriftene, at de har en fleksibilitet som gjør at de snur seg rundt og endrer fastlagte planer når det oppstår viktigere eller mer interessante saker som må formidles.

Ingen av bedriftene sier de ikke vil ta utfordringer, eller diskutere samfunnsansvar på sosiale medier med sine følgere, og to sier de til og med kunne hatt flere utfordringer og ønsker engasjementet velkommen *"Vi utvikler oss basert på hvordan folk lever i hjemmene sine og vi skulle gjerne sett at folk var mye mer engasjert i bærekraft, like engasjert som i flatpakker og kjøttboller. Skulle ønske de kunne utfordret oss mer, hjulpet oss mer, og sånn sett kunne vi blitt flinkere til å trigge det engasjementet (Schefte og Willanger, IKEA Norge).*

KLP understreker at de aldri har opplevd en vanskelig situasjon på verken Facebook eller blogg, men har møtt krevende situasjoner i tradisjonelle medier og er ikke redd for utfordringer, men mangler tilgjengelige ressurser *"Få har KLP top of mind, og det er generelt litt lite interesse for KLP, og kanskje derfor får man ikke Twitterstorm. Vi går nok langt under radaren på godt og vondt."* (Munklien, KLP).

Hvor to av bedriftene ikke har møtt konfliktfulle diskusjoner om samfunnsansvar i sosiale medier, kan de andre to nevne å ha opplevd én krevende situasjon. Her ser den ene bedriften at de gjerne ikke vant den vanskelige diskusjonen, mens den andre er i tvil om en slik diskusjon er passende for sosiale medier. Stormberg ser at de ikke kan gjøre alle til lags, og prøver å være forberedt *"Folk er veldig engasjerte når vi snakker om samfunnsansvar, og av og til stikker man hånda inn i et vepsebol, hvis man skal promotere en sak foran en annen*

*og ta et valg. Folk har sterke følelser overfor hjertesakene sine. Man må jo huske å være forståelsesfulle.” (Fredheim, Stormberg).*

For å håndtere og balansere ut kritiske meldinger, sier to av informantene at de har gode prosedyrer, hvor krevende spørsmål og henvendelser vil gå videre til riktig fagperson. De har videre satset på god opplæring av ansatte, slik at kommunikasjonen sitter i blodet, og de kan besvare spørsmål raskt for å få grep om situasjonen *”Vanskelige temaer er nokså gjennomarbeidet her. Godt forankret hva man svarer. Generelt gode fagpersoner som tar seg av svarene, og det meste skjer på avdelingsnivå.” (Picard og Holm, Storebrand).*

Ved gjennomgang av noen av samtalene i de kompliserte situasjonene, er det synlig at flere av bedriftene gjentar sine svar, og opplever nye reaksjoner på kommunikasjonen. Svar som er mer nyanserte og fleksible, har ofte fått mindre eller positiv respons i retur. Stormberg nevner også at kritikk ofte blir balansert ut av seg selv, ved at andre deltakere kommer til og deler meninger og opplevelser. I tillegg kommenterer de at en må våge å gå inn i debatten *”Man må tørre å gå inn i dialogen og si ‘uff, det var trist’ i stedet for å nekte for påstander. Det viktige er å være imøtekommende.” (Fredheim, Stormberg).*

Ikke alt engasjementet er selvforskyldt av bedriftens egne meldinger og av oppfordring til kommunikasjon i sosiale kanaler. Mens et par av bedriftene har opplevd at de tradisjonelle mediene har en tendens til å frembringe og eskalere reaksjoner fra interessentene, prioriterer en bedrift å kommunisere i avis før de prioriterer sosiale medier. IKEA Norge ser at mediene har bidratt til at flere har engasjert seg i en av deres byggesaker, noe som har utviklet seg til å bli en symbolsak *”Det vi ser da er at vi får reaksjoner og ytringer, ikke godt vurderte spørsmål. Det er ikke beskjed om at vi skal sette dere på plass – det er mer ‘skjerp dere’. Utfordringen i den saken er at den har blitt en symbolsak i forhold til at vi har en stor og kjent merkevare.” (Schefte og Willanger, IKEA Norge).*



**Eksempel 1:** Storebrand ber om å få en mer konkret forklaring på hva spørsmålet handler om. (Storebrand 2014d, lest 24.5.2014)



Rundt tvetydige og uforståelige spørsmål om samfunnsansvar, er det observert at Storebrand løser dette ved å be om oppklarende spørsmål (se eksempel 1). Det kan tenkes at flere av bedriftene gjør det, men det er ikke studert inngående og dermed ikke observert.

## 5.2 Toveiskommunikasjon

Det neste forskningsspørsmålet handler om i hvilken grad bedriften tar i bruk toveiskommunikasjon. Hovedfunnene viser at bedriftene er delt i forhold til erfaring og prioritering av dialog, og enveisrettet kommunikasjon. Twitter oppleves å engasjere mer ved dialog, men er samtidig mer kverulerende og intelligent. Blogg vil være den kanalen som gir minst dialog, og har dårlig synlighet. Facebook er likevel større, og kan gi mer engasjement om budskapet treffer. Bedriftene som satser mye på dialog, sier de prøver å lytte til omgivelsene. De som hovedsakelig er enveisrettet, sier de er motivert for dialog, men har ikke nok ressurser. Bekymring for lite engasjement og lav bevissthet blant folk virker høyere enn bekymring for vanskelig dialog. Toveiskommunikasjon oppfattes å gi spesielt to problemstillinger. Den første vil være uforutsigbarhet, og lite styrbarhet. Den andre utfordringen handler om å snakke til forskjellige typer folk på en måte som forstås, og kan skape interesse for samfunnsansvar fra en profesjonell og formell organisasjon. Videre følger mer utdypende empiri for hvordan toveiskommunikasjon tas i bruk.

Erfaringer om hvilken type kommunikasjon som øker folks engasjement og kan løfte opp interessen for samfunnsansvar, varierer blant de undersøkte bedriftene. Det er ikke funnet tydelig fellestrekk for alle fire. Der to av bedriftene har en klar vilje, en strategi og erfaring fra toveis-kommunikasjon, er to andre bedrifter mer enveisrettet. De sistnevnte sier de ønsker dialog til en viss grad, men har ikke ressurser til lengre og pågående samtaler.

KLP satser blant annet på blogg for å formidle samfunnsansvar *”Sosiale medier brukes til å spre informasjon som høringsuttalelser, oppdatering av eksklusjonslisten, og kommentarer til pågående samfunnsdebatter. Det blir en form for informasjonskanal, hvor vi kan utbrodere hva som har skjedd, og hvorfor det er viktig.”* (Munklien, KLP). På grunn av knappe kommunikasjonsressurser har de sistnevnte bedriftene valgt å ikke være tilstede på Twitter. Selv om Twitter-mediet har en kort kommunikasjonsform, mener de at det er en kanal som krever mer enn både Facebook og Blogg. Inntrykket er at Twitter kan ta mye tid og ressurser,

samt inngående kunnskap om tema og om bedriftens eget samfunnsansvar. Her opplever de at medlemmene er en annen interessentgruppe enn på Facebook, og preges av søkende journalister og opinionsledere. IKEA Norge er dermed ikke sikre på om nytten er høyere enn kostnaden, for deres vedkommende og deres publikum *"dialogen er tyngre, mer intelligent og krever mye mer tid, enn å legge ut dagens inspirasjonsbilde på Facebook. Et godt medium å snakke om bærekraft, men det står på ressurser."* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

Dialog i sosiale medier kan oppstå om en inviterer eller ei, og den kan være fraværende selv ved invitasjon. To av bedriftene har prøvd å invitere til dialog om samfunnsansvar, men har ikke opplevd særlig til respons. Stormberg ønsker dialog på alle fronter, de er opptatt av å lytte til følgerne, men opplever spesielt mye respons på spørsmål om fordeling av støtte. IKEA Norge prøver å følge med på det som rører seg, og ønsker å imøtekomme alle spørsmål rundt samfunnsansvar, og i forhold til andre meninger og ytringer fra omgivelsene *"Alle får et svar. Før Facebook visste man ikke dette her. Nå med Facebook har vi fått en rekke leserinnlegg som er direkte rettet mot oss, eller hvor vi er nevnt. Vi har tatt utgangspunkt å svare på alle, slik at vi får vist alle vår side av saken også."* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

Storebrand og Stormberg har aktiv offisiell Twitterkonto, og opplever at meninger rundt deres samfunnsansvar uttrykkes i større grad i denne kanalen, ved at de treffer flere interesserte. *"Vi er mer aktive på Twitter i forhold til samfunnsansvar enn på Facebook. På Twitter følger de Storebrand og Storebrands ansatte, fordi de er mer interessert i temaet samfunnsansvar. Det vekkes mye større interesse der."* (Picard og Holm, Storebrand).

Felles for alle bedriftene er de opplever Twitter som en kanal hvor en lettere skaper dialog, men hvor formen gjerne er mer diskuterende og kverulerende. Stormberg og Storebrand ser på alle sosiale medier som toveiskanaler, men opplever at Twitter flyter bedre og gir større engasjement *"I Norge blir Twitter veldig mye brukt innen journalistikk og politisk engasjement. Samfunnsengasjementet vårt er veldig diskutert på Twitter."* (Fredheim, Stormberg).

I motsatt ende er bloggen den kanalen alle mener i seg selv skaper minst dialog, og har den mest uklare brukergruppen. IKEA Norge avvirket bloggen, ettersom det var vanskelig å styre folk inn dit. Bloggen er likevel oppfattet å være raskere og mer lest enn nettsiden og gir mulighet til å utdype saker om samfunnsansvar. KLP som har rendyrket samfunnsansvarsblogg sier de opplever lite aktivitet *”– har ikke sett noe til suksessposter som har skapt engasjement, eller som har spredt seg stort, hverken på Facebook, Twitter eller blogg. Ser på statistikken at det er få som leser, men det er mange flere enn samfunnsansvarsidene på nettsidene. Vi har folk inne på bloggen hver eneste dag, men sjelden over 100 på en dag.”* (Munklien, KLP).

Flere av de spurte sier også at bloggen er avhengig av hjelp av de andre kanalene, og at bloggen vanskelig lever på egenhånd. Engasjement og toveiskommunikasjon er avhengig av synlighet og lett tilgjengelighet i følge flere av bedriftene. *”Dynamikken er ikke like stor på bloggen som har kommentarfelt med godkjenning, men også synligheten på Facebook og Twitter har en helt annen effekt enn blogg. Samtalen fungerer best der det er synlighet.”* (Picard og Holm, Storebrand). Samtidig oppleves ikke Twitter som den eneste kanalen hvor det kan oppstå engasjement for samfunnsansvarlige tema. Ettersom alle ser at Facebook er en større kanal med vesentlig flere brukergrupper og følgere, er denne plattformen bedre for å skape et potensielt større engasjement *”Vi opplever at Twitter gir et helt annet engasjement enn Facebook, men at de gangene de virkelig treffer, så gir Facebook mer trykk, flere likes, flere delinger.”* (Picard og Holm, Storebrand).

Alle de undersøkte bedriftene ser utfordring i dialogen på sosiale medier, ved at den ikke alltid har en naturlig start og en slutt og at interessentene krever konstruktive svar. Samtidig er journalister og medier på evig jakt etter nye saker. Hvor en av informantene frykter samtaler på kryss og tvers, som ikke stopper av et svar, ser to av dem utfordring med å gjøre samfunnsansvaret folkelig. De ser utfordringen med å nå ut til flere enn egen bransje, og til fagfolk. Stormberg mener også en viss styring kan være nødvendig *”Man kan godt engasjere, og be folk om innspill, men det trenger ikke gå over alle grenser. Man må beholde en viss styring, og jeg tror man lett finner en form på hva det er man kan engasjere på.”* (Fredheim, Stormberg).

På tross av utfordringene sier alle bedriftene at de er klare for å ta en prat, og frykter ikke dialog eller engasjement rundt samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. De er i stedet mer bekymret for at de ikke får opp engasjementet. Et par av informantene sier de er avhengig av høyere engasjement for å klare å holde trykket oppe på sosiale medier. KLP ser gjerne at de fikk mer engasjement på både blogg og på Facebook *”Vi har ikke noe resonans og det er fortilende, vi skulle hatt en haug med meninger og kommentarer. Men de har i hvert fall muligheten og vi er helt åpne om hva vi mener og hva vi gjør.”* (Munklien, KLP). Hvordan bedriftene forholder seg til transparens om samfunnsansvar vil jeg gå videre inn på i neste og tredje forskningsspørsmål.

### 5.3 Transparens

Hvordan virksomhetene kommuniserer sin transparens om samfunnsansvar er det tredje forskningsspørsmålet og dette er sentralt for alle bedriftene. Oppsummert er transparens tett knyttet til valget om å kommunisere samfunnsansvar på sosiale medier. Flere er klar over at de umiddelbart vil høre om uakseptable forhold om de bryter med omgivelsenes normer og forventinger. Selv om alle satser på åpenhet og transparens er filantropi<sup>5</sup> høyt på agendaen. Ulike sider av samfunnsansvar og allsidigheten er tilstede, men i mindre grad. Mens noen venter til det blir etterspurt, ser andre at de vil få beskjed ved uakseptabel adferd. I forhold til transparens snakker bedriftene mest om positive og oppnådde resultater ved egen drift. De regner også med at omgivelsene følger godt med, og at de får høre det, om de ikke tar ansvar. Et par har også ambisjoner om å prate mer om utfordringer, men det er enda ikke observert. Videre følger en utdypende gjennomgang av empirien for transparens.

Informantene opplyser at deres tilstedeværelse, og valg om å snakke om samfunnsansvar på sosiale medier, bunner i ønsket om å ha et åpent forhold til omverden. Likevel snakkes det mye om støtte til frivillige organisasjoner og sponsoravtaler. Alle bedriftene er innom flere samfunnsansvarlige tema, men tyngden og engasjementet er størst rundt bedriftens økonomiske bidrag. Stormberg ønsker å vise allsidighet og sier *”Stormberg ønsker å være en gjennomsiktig og tilgjengelig bedrift med åpne fabrikklistre og ærlighet rundt drift og*

---

<sup>5</sup> Filantropi kan forstås som bedrifters mulighetsrom, og bygger på ideen om å gi noe tilbake til samfunnet, vanligvis i form av veldedige økonomiske donasjoner (Blowfield & Murray, 2011).

*miljøansvar, der har sosiale medier vært en viktig arena for oss. Det finnes ikke noe sted hvor vi kan ha en nærere, ærligere og mer konstruktiv dialog enn i sosiale medier.” (Fredheim, Stormberg).*

Mens to av informantene venter på at interessentene skal etterspørre informasjon om samfunnsansvar, mener to andre at de hadde fått hørt det umiddelbart, om de hadde drevet med noe uakseptabelt. KLP forstår at de ikke får mange spørsmål om samfunnsansvar ettersom de har all informasjonen om samfunnsansvar åpent på nettsiden: *”Vi er ekstremt åpne, all informasjon ligger på nettsiden vår, hvilke selskaper vi har ekskludert, hvorfor vi har gjort det, hvorfor vi har stemt som vi har gjort på generalforsamlinger. Du kan finne ut alt, fra varslingsystemer til lønnsnivå. På bloggen deler vi mer av våre meninger og engasjement – det er en annen måte å ha interessentdialog på.” (Munklien, KLP).*

Alle bedriftene ønsker først og fremst å skape et positivt engasjement for samfunnsansvar i de sosiale kanalene, og vil formidle hvordan de prøver å bidra til en mer positiv innvirkning på samfunnet *”Vi er jo klar over at bedriften bidrar med negativ innvirkning, i forhold til utslipp, bruker mye trær, bomull osv. Men vi ønsker å påvirke mer positivt enn negativt og i det ligger det at vi må påvirke utover egen virksomhet. Når det gjelder lav bevissthet eller kunnskap rundt bærekraft, så er jo det vår største utfordring samtidig som det er vår største mulighet.” (Schefte og Willanger, IKEA Norge).*

Ut i fra meldinger på de ulike sosiale mediesidene til de undersøkte bedriftene, er det gjennomgående positive resultat, og glade meldinger om samfunnsansvar som blir publisert. Det ser ikke ut til at bedriftene formidler problematiske situasjoner og utfordringer i forhold til sitt vide ansvar. Noen av bedriftene sier at det er områder de ikke ønsker at kunder graver for mye i, ettersom de opplever at omgivelser ofte tolker meldinger sort-hvitt. En unyansert forståelse har de erfart kan skape debatt i seg selv. Samtidig blir det påpekt at de er bevisste på at framtiden er usikker, og at de kanskje ikke vil nå sine mål. De er også åpne på at de kanskje ikke har fått rede på alle innvirkninger de har på samfunn og miljø. IKEA Norge sier de ønsker å formidle hvordan de møter sine ambisjoner for 2020 – *”Det er sikkert noen av målene vi ikke klarer å få i land før 2020. Da må vi si hvor langt vi har kommet, og formidle at vi fortsatt følger opp og tar ansvaret.” (Schefte og Willanger, IKEA Norge).* Storebrand har

sett at utvikling går i retning av å lytte, be om råd og høre på hverandre og at det viktigste ikke er å være den som vet best, på alle områder – *”Dette er veien vi beveger oss, vi blir mer og mer digitale, og vi ønsker å delta og forstå mer og mer... For 10 - 15 år siden var poenget å være mest mulig ekspert og ha distanse til kunden. ‘Rolig, dette ordner vi for deg’. Man kan ikke ha den holdningen lenger, det vinner ikke vår generasjon, særlig ikke den yngre delen.”* (Picard og Holm, Storebrand). For å vinne frem med kommunikasjon og skape engasjement for samfunnsansvar er det også viktig at kommunikasjonen vekker tillit blant de mange interessentene. Hvordan de undersøkte bedriftene løser dette vil presenteres ved funn, i fjerde forskningsspørsmål.

#### 5.4 Autentisitet

Fjerde forskningsspørsmål studerer hvordan bedriftene kommuniserer autentisitet. Alle virksomhetene ønsker å oppnå troverdighet og skille seg ut ved å vise en form for personlighet. De er i stor grad fokusert på å vise organisasjonens ”ekte” identitet ved å bruke sentrale personer, eller personifisere organisasjonen. Ved å snakke som en nær person, og ikke en distansert organisasjon, opplever de at det er lettere å nå inn til folks hjerter. Noen av bedriftene er opptatt av å ikke bli tatt for å skryte av samfunnsansvar, mens andre prøver å være åpne om alt de gjør. Noen bedrifter gir også tillit til interessentene ved å inviterer og engasjerer dem i å fordele økonomiske støtte. Det er observert at det er kommunisert bekreftelser ved bruk av bilder og symboler, og støtte gjennom symbolsk handling. Det er i tillegg observert at ytring av meninger, og grunnleggende verdier, kan skape engasjement og mulig gi autentisitet. utfordringene er her at de opplever at interessentene ikke alltid tror at de mener det de sier, eller at prat og praksis ikke forstås intuitivt. Autentisitet vil videre beskrives og forklares mer utfyllende.

Alle bedriftene i undersøkelsen forsøker å presentere hvem de er, hva de står for, og vise organisasjonens verdier gjennom kommunikasjon, i sosiale kanaler. *”En må først lage et grunnlag – folk må vite litt om virksomheten og så må du bygge videre på det.”* (Scheffe og Willanger, IKEA Norge).

Den gjennomgående metoden er å vise sin identitet ved personlig formidling, personliggjøring og ”snakke med hjertet”. Flere av bedriftene sier personlighet gir mer troverdighet

og har større verdi for bedriften, enn upersonlig virksomhetskommunikasjon. Av den grunn har også tre av bedriftene ledere som snakker om bærekraft og samfunnsansvar, fra personlige Twitterkontoer. Samtlige opplever mer engasjement og interesse her, enn på den offisielle bedriftskontoen. Ved spørsmål om hvordan Stormberg bruker sin bedriftskonto i forhold til gründer og eier Steinar J. Olsen, er svaret *”Profilerte navn, som Steinar, har mange følgere. Steinar er Stormberger, og engasjert. Det han mener får oppmerksomhet av en stor og engasjert følgermasse. Det er viktig for oss å samkjøre, slik at vi prater med en stemme.”* (Fredheim, Stormberg).

Storebrand har tre leder-personer for bærekraft på Twitter og verdsetter de høyere enn Storebrand sin offisielle kanal – *”Stina Billinger er daglig ute med oppdateringer relatert til bærekraft. Synes vi har gjort en interessant erfaring, og synes temaene flyr bedre på Twitter via en person og et ansikt i stedet for en bedrift. Et eksempel på dette er Anita Krohn Traaseth og HP, mot HP-logoen.”* (Picard og Holm, Storebrand).

IKEA Norge, som utgangspunktet ikke er aktive på Twitter, sier de først ville vurdere å profilere leder for bærekraft, Nina Schefte, på Twitter, før de eventuelt satset på IKEA Norge. Personifisering av store tunge budskap og bruk av DU og VI i stedet for bedriftsnavnet ser de bidrar til å gjøre kommunikasjonen nærere, og det treffer lettere vanlige folk og kan føles mer autentisk. To av dem har også et fokus på å formidle samfunns-ansvar uten at det oppfattes som skryt, mens to andre er opptatt av å formidle hvem de er, ved å være gjennomgående åpne om alt de gjør i forhold til samfunnsansvar.

I forhold til hvordan bedriftene ser ut til å vise tro-verdighet i meldinger på deres Facebooksider, har alle benyttet bilder eller video for å bekrefte og forsterke budskapet. Hovedsakelig brukes egne, eller illustrerende foto for å dokumentere den reelle hendelsen. Bilder er hovedsakelig brukt på Facebook (se eksempel 2), og i enkelte blogginnlegg. Bedriftene sier også at de har videoer relatert til samfunnsansvar og bærekraft, men at de brukes lite i sosiale medier, ettersom de gir for lite engasjement.

Formidlet autentisitet gjennom koder og symboler, er også studert. Støtte til symbolsaker og symbolske gester er observert ved spesielt tre av bedriftene på deres sosiale mediesider. Eksempler på dette er at bedriften stiller med bartelag til Movember, eller tiltak for rosa sløyfe, der begge er til støtte for kreftforeningen. En annen symbolsk handling er å vise at de slukker lyset for Earth Hour. Stormberg valgte å vise sin støtte til frihet og like rettigheter under OL i Sotsji februar 2014 (se eksempel 3). De mener at det man snakker om må komme innenfra, og man må vite hvorfor man gjør det man gjør *”Det viktigste er å ha en helt klar tanke om hvem man er. Hvorfor gjør man dette? – Gjør man det for oppmerksomhet så er det en ærlig sak, og så må man kommunisere det.”* (Fredheim, Stormberg).

IKEA Norge opplever at de har en utfordring med den umiddelbare logiske sammenhengen mellom produktenes rimelige pris og en inngående innsats for bærekraft *”Vi sliter jo hele tiden med at siden vi er et stort selskap som først og fremst er kjent for å selge gunstige møbler, så er det en utfordring å komme gjennom med, at vi faktisk mener dette her, og står for det. Dette ville nok vært den største utfordringen om vi skulle sette oss ned med en fokusgruppe på 10 personer og spurt – hva tror dere om disse budskapene?.”* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

Samtidig møter IKEA Norge lite skepsis på sosiale medier. Reaksjonene de får oppfattes gjerne som



**Eksempel 2:** Storebrand viser at de bidrar med å gi blod ved hjelp av bilde, tekst, en oppfordring, og en link til mer informasjon. (Storebrand 2014e, lest 28.4.2014).



**Eksempel 3:** Stormberg viser sin støtte til frihet og homofiles rettigheter ved bilde, tekst og symboler (Stormberg 2014e, lest 27.4.2014).



meningsytring, men ikke i form av mistillit eller tvil til selskapet *”Jeg tror sosiale medier kanskje er kanalen for hvor en kan treffe folk, og klarer å gjøre en forskjell. Og en vesentlig ting der er at det blir en slags syretest – hvis vi legger ut noe som ikke blir oppfattet som troverdig så får du tilbakemelding med en gang. Vi møter sjelden skepsis eller tilbakemeldinger som ‘dette tror vi ikke på i det hele tatt’.”* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

Til nå har informantene gitt svar på hvordan bedriftene håndterer kompleksitet, toveis-kommunikasjon, transparens og autentisitet. I det femte og siste forskningsspørsmålet vil resultatene si hvordan bedriftene viser sitt engasjement i nåtid, fortid og fremtid for å skape interesse for samfunnsansvar og bevare legitimitet.

## 5.5 Ambisjoner og visjoner

Femte og siste forskningsspørsmål handler om hvordan virksomhetene kommuniserer sine ambisjoner og visjoner? Her viser resultatene at de fleste snakker om sin nåværende situasjon, og få prater om hva de ønsker å oppnå. Bedriftene forteller først og fremst om hva de har fått til, og om debattene og hva samfunnet er opptatt av i nåtid. Alle viser også sin dedikasjon til samfunnsansvaret ved støtte og filantropi, da det skaper mer engasjement. Bedriftene i finansbransjen ser de har en utfordring med å vekke interesse for bærekraftige investeringer, og bedriftene i detaljhandelen ser interessen er større for hverdagsrelaterte problemstillinger, enn miljø og arbeidsrettigheter. Bedriftenes største utfordring er å involvere interessenter i uferdige prosjekt, be om innspill og snakke mer åpent om mål og visjoner for hva bedriftene beveger seg mot.

Med variert erfaring, prøving og feiling rundt formidling av samfunnsansvar i sosiale medier, mener fortsatt alle de undersøkte bedriftene at dette er svært nyttige kanaler. De får raskt oppdatert og formidlet sin innsats for bærekraft og samfunnsansvar og når ut til flere interessenter. IKEA kommenterer at de kommuniserer samfunnsansvar enklere og raskere til folk flest enn fra den tradisjonelle nettsiden *”Vi får mange spørsmål om hvorfor vi ikke får fram bærekraft mer på nettsiden, det er jo der, men vanskelig å finne. Det å snakke om det i sosiale medier, når mye raskere ut og mye mer direkte på budskapet. Og særlig på bærekraft som ikke er kommersielt i salgøyemed, eller i forhold til kampanjer.”* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

Felles for alle bedriftene er et ønsket om å oppnå et større engasjement for samfunnsansvar blant sine følgere. Ingen opplever at engasjementet er tilfredsstillende, men flere mener dette er i utvikling og opplever mer respons på slike meldinger nå, enn for få år siden. For å vise til eget engasjement og kunne involvere den alminnelige interessent i tematikken, sier alle at kommunikasjonen i stor grad styres av det som rører seg i samfunnet, og den politiske debatten. Her mener tre av bedriftene at slike ytringer fungerer best gjennom blogg, hvor det er mulig å forklare seg og gå i dybden av temaet. Stormberg sier de jobber med å bli kjent med interessentene, for å møte dem på deres nivå *”Det er et puslespill å finne ut hvor politiske vi skal være, hvor vi skal legge oss på nivå, for å snakke best mulig med følgerne våre. Det tar lang tid å bli kjent med kundegruppen.”* (Fredheim, Stormberg).

Av samfunnsansvarlige poster som alle oppfatter å engasjere folk flest og følgerne best i samtlige kanaler, gjelder budskap om støtte til samfunnsnyttige tiltak, til nødhjelp og samarbeid med frivillige organisasjoner. KLP la til at støtten i seg selv ikke kan betegnes for samfunnsansvar, men hvordan støtten håndteres og fordeles, og hvor full åpenhet i prosessen er essensiell. IKEA Norge og Stormberg opplever at nære og hverdagsrelaterte problemstillinger engasjerer mer, enn prat om avbyråkratisering og inkluderende arbeidsliv, eller å bli selvforsynt med fornybar energi. Storebrand og KLP prøver å engasjere rundt investeringer knyttet til bærekraftig utvikling, og ser utfordringer med å nå ut med linken mellom investering og pensjon. Storebrand sier at her har de en tydelig visjon for å kommunisere samfunnsansvar *”få folk til å våkne litt, få dem til å forstå at dette er viktig og at det går an å påvirke gjennom investeringer og pensjon. Ikke alle forstår linken – pensjon er investeringer, og hvilke selskap disse pengene blir plassert i.”* (Picard og Holm, Storebrand).

Det er observert at noen meldinger rundt ansvarlige investeringer kan vekke mer interesse, enn andre. Hvor meldinger rett på sak, som å si at nå fjerner vi kull- og oljesandselskaper eller palmeoljeselskaper, (eksempel 4) har en tendens til å engasjere mer enn generelle meldinger om ekskluderinger og oppdaterte lister.



**Eksempel 4:** Storebrand formidler at de har valgt å selge ut 11 palmeoljeplantasjer. (Storebrand, 2014f, Lest 26.5.2014).

Bedriftene er generelt forsiktige med å kommunisere samfunnsansvar i sosiale medier om visjoner, og ambisjoner. Et par av bedriftene mener de til dels formidler sine framtidige visjoner og håp allerede. KLP, som er en av de største eierne på Oslo børs, prøver å være en pådriver for mer bærekraftige investeringer i selskapene, gjennom historier og argumenter via bloggen. Innleggene spres videre ved personlige Facebook og Twitterkontoer eller fanges opp i søk, men går ikke automatisk ut på Facebook. Stormberg ønsker å skape vinn-vinn situasjoner, slik at ingen skal tape på å være i deres produksjonskjede, og sier at tar man samfunnsansvar for å hjelpe andre, trenger man ikke kommunisere dette ut. De fleste vil også at innleggene og kommunikasjon om samfunnsansvar skal leve og snakke for seg selv, da de ser at sponing, og fremheving av innlegg oppleves som reklame.

Avslutningsvis har IKEA Norge en klar visjon for framtiden, og som tydelig er budskapet til flere av bedriftene *"Vi viser at vi tar et ansvar og at vi jobber for en bedre verden, det er litt floskel, men det er vi gjør."* (Schefte og Willanger, IKEA Norge).

## 6 Analyse og drøfting

Kunnskap om bedrifters samfunnsansvar er enda lav blant forbrukere og lokalsamfunn, men økende hos det meningsledende publikum (Ihlen, May, et al., 2014). Intensjonen med denne oppgaven har vært å kartlegge hvordan bedrifter med kunnskap om samfunnsansvar og erfaring med sosiale medier kan bidra til bevisstgjøring, og øke interessen gjennom sosial kommunikasjon. Ettersom samfunnsansvar handler om å ta ansvar for lokale, nasjonale og globale forhold, for blant annet menneskerettigheter, arbeidsforhold og miljøvern, er det mangfoldige forhold, ved små og store bedrifter som enda ikke blir løst optimalt og ofte overstyres av økonomiske intensjoner. Ved å øke bevisstheten til flere på sikt, vil den kollektive moral styrkes og påvirke flere til å ta samfunnsansvar. Oppgavens problemstilling er derfor: Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar gjennom sosiale medier for å, a) oppnå legitimitet og, b) øke interessenters bevissthet og engasjement.

Den nevnte problemstillingen vil jeg besvare gjennom å drøfte resultatene opp mot de identifiserte sentrale dimensjonene for kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier, gitt et nyinstitusjonelt perspektiv. Dimensjonene som skal belyse empirien, handler om kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet og visjoner og ambisjoner.

Oppgaven som har et overordnet nyinstitusjonelt perspektiv, forutsetter at organisasjoner må søke legitimitet fra sine omgivelser for å bli akseptert. De må derav følge samfunnets sosialt skapte normer for hvordan de skal se ut og må kontinuerlig forholde seg til press fra alle kanter. Omgivelsene som består av alt fra myndigheter til forbrukere, har alle sine forventninger til organisasjonene, og hvordan de bør utøve eller kommunisere samfunnsansvar. Bedriftene velger dermed å forholde seg til samfunnsansvar hovedsakelig på to ulike måter. Den første er strategisk manipulasjon hvor en behandler omverdens forventninger med kalkulert kommunikasjon for å møte forventninger. Den andre er strategisk integrasjon hvor samfunnsansvar vil oppleves som et verdigrunnlag i organisasjonen og ikke et press fra omgivelsene (Blindheim & Røvik, 2011). Tre av de intervjuede bedriftene oppleves å ha valgt en tilnærming mot strategisk manipulasjon, og den fjerde, Stormberg, oppleves å satse på strategisk integrasjon. Etter framturen av sosiale medier og forventning om at bedrifter tar dette inn og i bruk, vil den hurtige

interaksjonen, skape nye forventninger for kommunikasjon om samfunnsansvar. Grunnlaget for bedriftens aksept av kommunikasjon i sosiale medier sees derav gjennom en egen form for legitimitet, kalt kommunikasjonslegitimitet.

### **6.1 Hvordan kan bedrifter forholder seg til kompleksitet i sosiale medier?**

Det er tydelig at de undersøkte bedriftene prøver å få grep om kompleksiteten, gjennom å oppnå kontroll og balanse, gjennom mål, prosedyrer og metoder for raske og effektive svar.

Ihlen, May, et al. (2014) ser at den typiske bedrift helst forholder seg til konkrete planer, og til forutsigbare omgivelser. I forhold til kompleksitetsteorien vil bedriftene dermed designe sine egne feil, ved å velge en kontrollerende strategi for egne forhåndsdefinerte omgivelser. Dette stemmer overens med empiri fra de undersøkte bedriftene hvor de i stor grad prøver å få kontroll på kommunikasjon og over budskapet om samfunnsansvar i sosiale medier. Selv om det vil være en umulig oppgave å kontrollere det flytende mediet, og nettverkene med de mange ukjente deltakerne, prøver bedriftene å etablere metoder for å skape forutsigbarhet. Bedriftenes kontrollbehov kan hovedsakelig tenkes å henge sammen med elementet av usikkerhet i kommunikasjonen. Bedrifter bør gjerne godta at omgivelsene ikke kan konkretiseres, men alltid vil være dynamiske, ubestemmelige og i stadig endring. På en annen side vil fravær av rutiner, prosedyrer og strategier tenkes å kunne gi enda større usikkerhet i organisasjonen.

Ingen bedrifter vil kunne unngå å forholde seg til usikkerhet som skyldes tvetydighet og naturlig uforutsigbarhet i kommunikasjonen (Ihlen, May, et al., 2014). I følge Klein (2009) vil faste rutiner og innlærte prosedyrer i tillegg redusere fleksibilitet og evnen til læring og utvikling. Selv om to av bedriftene har vært gjennom en svært utfordrende situasjon, har ingen opplevd en krise eller uhåndterbar situasjon. De fleste forsøker å redusere kompleksitet og usikkerhet gjennom opplæring, erfaring og kommunikasjonsstrategier. Stormberg er den eneste bedriften som har valgt å ikke følge en strategi, og baserer seg på å kommunisere ved å la verdigrunnlaget legge føringer i bedriften. De bruker likevel tid på å prøve å bli kjent med brukergruppene i de ulike mediene. Omgivelsene de snakker til vil dermed være bredere, og mer sammensatt enn for de større organisasjonene. Det vil si at kommunikasjonen i en mer kompleks situasjon ser ut til å fungere godt uten konkret

strategi. Men vil opplæring i bedriftens verdigrunnlag gi en god nok forståelse for å håndtere kompleksitet, eller vil de være avhengig av riktige personer som håndterer faktorer som ansvar og refleksive evner?

Alle de forventninger og krav til samfunnsansvar det forventes at bedrifter håndterer, og hvilken informasjon bedrifter deler med omverden, vil ha betydning for folks forståelse av bedriftenes situasjon. Interessentene vil samtidig tolke kommunikasjonen ut i fra egne sannheter, hvor deres virkelighet stadig endres og konstrueres i samhandling (Ihlen, May, et al., 2014). Det komplekse bildet som skapes i omgivelsene vil derfor kreve fleksibilitet og tilpasning før en kontrollerende strategi. Bedrifter bør fokusere på å gjøre de ansatte til læringsekspertter og til å bli tilpasningsdyktige gjennom improvisasjon, situasjonsforståelse og metakognisjon (Ihlen, May, et al., 2014). Bedriftene fokuserer i større grad på engasjementet de kan få til, enn på å unngå utfordrende situasjoner i kommunikasjonen. Storebrand er observert i å be om oppklarende spørsmål for å få bedre forståelse av hva interessenten egentlig prøvde å si. Ved bruk av metakognisjon, forstått som å reflektere og forstå hvordan en kan lære av kommunikasjon, vil de ansatte kunne nå et høyere bevissthets- og ansvarsnivå, i stedet for å «flyte» med kommunikasjonsstrømmen. Dette kan skje ved å stoppe opp, og si – «det jeg egentlig mener er», «det jeg prøver å si er...» eller å spørre den andre «hva er det du ønsker å fortelle meg?» Da legges forholdene til rette for en dypere forståelse av relasjonen og for betydningen av kommunikasjonen (Hatteland, Ø., Epost, 22. mai 2014)<sup>6</sup> Det kan bety at en dynamisk og fleksibel tilnærming for kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier er mer virkningsfullt, enn en målrettet og strategisk metode. En slik framgangsmåte bør gjerne basere seg på myndiggjøring av ansatte, slik at kommunikasjonen av samfunnsansvar utvikles og læres gjennom erfaring og gjennom en større ansvars- og situasjonsforståelse.

Gjennom sosiale medier vil bedriften ha mulighet til å balansere kommunikasjon med egne ord, og forhandle med omverden (Castelló, et al., 2013). De undersøkte bedriftene balanserer strømmen av henvendelser på ulike måter. De som har forsøkt å imøtekomme kommentarer og kritikk med raske, konstruktive svar, sier de har klart å balansere

---

<sup>6</sup> Øystein Hatteland, Førsteamanuensis, Universitetet i Stavanger. Epost 22.05.14 Om metakognisjon og metakommunikasjon.

situasjonen. I tilfelle der det er observert raske, og dupliserte svar har det i stedet oppstått flere negative reaksjoner. Reaksjoner på forhåndsdefinerte og kopierte svar kan sees som reaksjoner på en mer instrumentell forståelse av samfunnsansvar, hvor kommunikasjon av samfunnsansvar blir opplevd som markedsføring, med hensikt å pynte bedriftens navn og rykte. I tillegg vil det kunne oppleves som mindre autentisk kommunikasjon, da følelsen av "ekthet" og menneskelighet blir lavere.

Bedriftene blir ikke nødvendigvis akseptert av å formidle en kontrollert og arrangert plan for samfunnsansvar. Kommunikasjonslegitimitet kommer av hvordan bedriftene tolker og erkjenner omgivelsenes mange virkeligheter. I tillegg må bedriftene være fleksible og tillate uenighet og konflikt i sosiale medier. Uenighet i selv selv kan berike organisasjonenes persepsjoner og gi spenninger som potensielt kan føre til handling (Castelló, et al., 2013). Stormberg ser at kompleksiteten i kommunikasjonen kan balanseres ut av seg selv, gjennom alle de ulike meningene, mens andre ser at flere meninger kan bidra til å eskalere en diskusjon. Et eksempel der balanse gjerne har vært vanskelig, er rundt IKEA Norge sitt nye varehus. Saken er i følge IKEA Norge blitt en symbolsak på samfunnsansvar, og møtes av protest fra store grupper. Selv om de mottar en del kritikk, får de også ros for å vise velvilje og imøtekommenhet ved deres respons. Omgivelsenes uttrykk for uenighet og kritikk, kan forstås både å styrke deres kommunikasjonslegitimitet ved at bedriften hører på alle stemmene og meningene. Samtidig vil uttrykk for meninger bety at omgivelsene viser til grunnleggende forventninger, de mener bedriften bør følge opp. Selv om bedriften bør godta uenighet og konflikt i sosiale medier, kan det ikke stoppe der. Alle meningene og stemmene bør tas på alvor og vurderes til videre beslutninger for framtiden.

## **6.2 Hvordan bør bedrifter ta i bruk toveiskommunikasjon?**

Bedriftene har et moderat forhold til toveiskommunikasjon, og benytter dialog mest i kort form på Twitter. De potensielle endeløse samtalene, og krav om smarte, konstruktive svar, er her en utfordring, og en grunn til at ikke alle prioriterer toveis kommunikasjon.

I sosiale medier anbefales det å satse på toveiskommunikasjon av flere årsaker, først og fremst av etiske og pragmatiske grunner (Ihlen, May, et al., 2014). Med et stadig økende fokus på bedrifters samfunnsansvar, er ikke enveisrettet informasjonsspredning lenger godt

nok for omgivelsene, man må også involvere og inkludere dem (Galob & Podnar, 2014). Bedriftene er todelt når det gjelder prioritering av toveiskommunikasjon og enveisrettet informasjonsspredning. De som søker dialog mener Twitter er det forumet som best egner til å skape engasjement for samfunnsansvar. Facebook kan likevel gi mer engasjement om budskapet treffer. Twitter er i seg selv en kanal der man følger personer og organisasjoner ut i fra interesser og tematikk, og hvor bedriften naturlig vil treffe flere personer engasjert i samfunnsansvar. For å skape et bredere engasjement, og øke bevisstheten ved å involvere folk flest, bør det i tillegg satses tyngre på Facebook. Å skape dialog vil bety at bedriften som har en innvirkning på samfunnet, og samfunnet som er avhengig av bedriften, snakker sammen. Det vil gi et etisk forsvarlig utgangspunkt. En økt bevissthet, og et større samarbeid mot en bærekraftig utvikling, vil være avhengig av toveiskommunikasjon. Men kan det tenkes at enveiskommunikasjon kan bidra til å øke bevissthet, ved å tilføre kunnskap?

Undersøkelser har vist at folk ikke nødvendigvis ønsker å gå i dialog med bedrifter, men i stedet vil lese og se godt innhold (Ihlen, May, et al., 2014; Staude & Marthinsen, 2013). Samtidig må bedrifter søke kommunikasjonslegitimitet gjennom sosiale medier ved å delta i dialog og en pluraliseringsprosess. Det betyr at kommunikasjon i sosiale medier skjer i en ny dynamisk kontekst, med rask interaksjon, flere deltakere og komplekse nettverk som gir mange stemmer i debatten om samfunnsansvar (Castelló, et al., 2013). Det betyr også at bedriftene må ha en dynamisk og refleksiv tilnærming til dialog (Ihlen, 2011). De undersøkte bedriftene oppfatter Blogg til å være den kanalen som gir minst dialog, og har minst synlighet, men er best for å utdype og forklare meninger om vanskelige temaer. Dialogen på Twitter er raskere, enklere å skape, men til gjengjeld mer kverulerende, og intelligent. Det å dele blogginnlegg og dialoger på Twitter, gir en god mulighet å kombinere en forklarende form og raske samtaler. Ved å lære å bruke refleksiv tilnærming, ved å stille spørsmål til egen forståelse og erfaring, slik at ikke kommunikasjonen tas for gitt, vil bedriften framstå mer reflektert og ydmyk for egen virkelighetsforståelse. I tillegg vil dialog kunne utvikle organisasjonens ideer og forståelse for samfunnsansvar, og føre til nye og bedre løsninger.

Bedrifter bør unngå å bruke dialog som et verktøy for egne forhåndsbestemte mål, men for å reflektere, få mulighet til å lære, og forstå interessentenes forventninger (Ihlen, May, et al., 2014). I tillegg vil hensikter for egen vinning gå på bekostning av den etiske egenverdien



av samfunnsansvar (Ihlen, 2011). For å skape engasjement må bedriften altså risikere noe, mener Ihlen, May, et al. (2014). Bedriften må dermed kunne ta i mot kritikk og ubehageligheter, for å få styrket bedriftens legitimitet og skape tillit blant interessentene. Forutsetningen for god dialog er at kommunikasjonen oppleves ærlig, transparent og konstruktiv (Ihlen, 2011). To av bedriftene som ikke inviterer spesielt til dialog, mener de er motivert, men mangler ressurser. I tillegg er stor uforutsigbarhet, og lite styrbarhet utfordrende. Her er nytten sett opp i mot engasjementet fra omgivelsene, og er avhengig av deres evne til å skape interesse for samfunnsansvar. utfordringene er også å engasjere med tunge, faglige begreper, som er naturlig for de profesjonelle organisasjonene, og gjøre det folkelig. Manglende ressurser i denne sammenheng forstås å være et spørsmål om prioritering, ut i fra at utfordringene er større enn nytten. Ønsket om engasjement for samfunnsansvar må derfor knyttes til ønsket om dialog, og villighet til å risikere noe og imøtekomme interessentenes forventninger. Det er lite trolig at økt engasjement kan komme utelukkende av enveiskommunikasjon. For selv om informasjonen ikke har profittmotivert og instrumentell hensikt, vil det handle om bedriftens egne ideer, oppfatninger og mål, ettersom de har minimal kontakt med interessentene. Dette vil vanskelig kunne leve opp til forventinger om samfunnsansvar, eller føre til aksept fra omgivelsene, sett ut i fra kriterier for kommunikasjonslegitimitet.

Ihlen (2011) mener at bedrifter må innstille seg på å være åpne, tolerante og transparente før de inviterer til dialog. Det vil handle om å håndtere ulike virkelighetsforståelser, gi rom for ulike tema og ideer, og at kritikk ikke overstyres, men aksepteres. I tillegg handler dialog om å lytte til omgivelsene, om å invitere til innspill, be om synspunkter og få folk til fortelle om hva de tenker og tror (Staude & Marthinsen, 2013). To av bedriftene sier de er svært opptatt av å lytte til omgivelsene. IKEA Norge sier at ved å lytte, blir de mer oppmerksomme på de forventninger som stilles til dem. Samtidig er bekymringen for framtidig lite engasjement og lav bevissthet blant folk, høyere enn bekymring for vanskelig dialog. Ved at bedriftene har adoptert de sosiale mediene, har de også forpliktet seg til å delta i en sosial samhandling, hvor det ligger en grunnleggende forventning til dialog. Samtidig gir toveiskommunikasjon flere fordeler som blant annet innspill, og råd, for bedriftens samfunnsansvar, noe som er grunnleggende for økt engasjement.

### 6.3 Hvordan kan virksomheter kommuniserer transparens?

Bedriftene ønsker å være transparente, og det er en medvirkende grunn til at de har valgt å snakke om samfunnsansvar i sosiale medier. Kommunikasjonen handler likevel mye deres positive situasjoner og filantropi.

Ihlen, May, et al. (2014) mener transparens handler om å være tilgjengelig, åpen og tydelig på organisasjonens handlinger og hensikter, og vil bety å kommunisere både verdier og visjoner. Transparens henger også tett sammen med troverdighet, og vil ta tid å bygge opp. Alle de undersøkte bedriftene sier transparens er tett knyttet til valget om å kommunisere samfunnsansvar på sosiale medier. Flere er klar over at de umiddelbart vil høre om uakseptable forhold om de bryter med omgivelsenes normer og forventinger. Noen bedrifter uttrykker at transparens betyr mer enn hva angår kjernevirksomheten og filantropi, mens andre opplever at transparensen er ivaretatt via nettsiden. Transparens er oppfattet av de undersøkte bedriftene å være implisitt i tilstedeværelsen på sosiale medier. De fleste knytter valget om å kommunisere samfunnsansvar i disse kanalene, til ønsket om å ha et mer åpent forhold til omgivelsene. Samtidig kommuniseres det i stor grad støtte til gode formål, lokalt og globalt, og mindre om vanskelige, utfordrende situasjoner som angår samfunn og miljø. Bedrifter bør derfor våge å dele mer av flere ansvarlige sider inkludert komplikasjoner for samfunnsansvar. Er det mulig at kommunikasjon om filantropi, er godt nok for folks aksept av bedriftenes transparens, og dermed kan gi legitimitet? Eller kan det hende at grunnleggende begrensede kunnskaper og lav interesse, hindrer flere i å engasjere seg i miljø- og driftsrelaterte spørsmål?

Basu og Palazzo (2008) mener at omgivelsenes aksept og legitimering av bedriftens samfunnsansvarlige kommunikasjon er direkte knyttet til omgivelsenes opplevelse av god og tilfredsstillende informasjon. For å oppnå troverdighet og en selvregulerende evne, er det viktig å vise til både positive og negative sider ved sitt samfunnsansvar, omtalt som balansert transparens. Om bedriften samtidig proaktivt inviterer alle stemmene til å bli hørt, vil dette være med å styrke bedriftens kommunikasjonslegitimitet (Castelló, et al., 2013). De undersøkte bedriftene ser ut til å publisere utelukkende positive innvirkninger og suksessfulle resultat angående samfunnsansvar. Og der noen av bedriftene venter på at

informasjonen blir etterspurt, forventer andre å få beskjed fra interessentene, om en eventuell uakseptabel adferd. Et par av bedriftene nevner også at de ikke ønsker at folk flest får innsyn i absolutt alt. Det å presentere bedriftens negative innvirkninger på samfunn og miljø, vil sannsynligvis høres lite hensiktsmessig ut for dagens bedrifter, i deres søken etter legitimitet. Fra en side er det forståelig at bedriftene prøver å skape et positivt engasjement for samfunnsansvar i sosiale kanaler, ved å formidler positive hendelser. På en annen side vil partisk transparens kunne bli oppfattet som en dekoplet kommunikasjon, gitt en strategisk manipulasjon, og derav oppfattes mindre troverdig på sikt. Transparens og troverdighet tar tid å etablere, og dimensjonen bør derfor sees ut i fra et mer langsiktig perspektiv. Ensidig transparens på lang sikt vil sannsynligvis ikke skape tillit eller bli akseptert ut i fra kriterier for kommunikasjonslegitimitet.

Ihlen, May, et al. (2014) mener og transparens bør være en del av organisasjonens grunnleggende moral og ikke en valgfri løsning når det passer i økonomisk gunstige situasjoner. De undersøkte bedriftene, sier at de på en side ville fått klare tilbakemeldinger, om de drev med uakseptabel adferd, og på en annen side, venter de på at mer informasjon blir etterspurt av interessentene. Bedriftene viser dermed helt tydelig at de er avhengig av omgivelsenes normer og forventninger. En slik tilnærming kan tenkes å føre til at omgivelsene blir bedrifters hvilepute, eller fungerende varselampe når de trør over grenser. Dette vil stride med det Ihlen mener om transparens som grunnleggende moral, og kan muligens føre til ansvarsfraskrivelse og lavere innsats for samfunnsansvar.

I følge Pavitt (2012) kan ikke organisasjoner lenger gjemme seg bak lukkede dører og taktfullt velge ut hva de ønsker å fortelle verden om sitt samfunnsansvar. I tillegg poengterer Brønn (2013) at uavhengig av, om selskapet kommuniserer egne ansvarlige problemer, vil en manglende evne til å håndtere dette offentlig, bli kommunisert for dem. IKEA Norge sier de er positive til å være mer åpne om samfunnsansvar i framtiden, og sier de vil formidle uopnådde mål. Storebrand opplever at omgivelsene ikke forventer at bedriftene skal være eksperter på alt, og at de oftere bør involvere, og be om interessentenes råd. Med sosiale medier har det blitt lettere å nå ut og be bedrifter svare i det åpne og synlige rom, hvor spørsmål og krav stilles direkte av hver enkelt interessent. Det vil derfor være forståelig at en bedrift vil si at de stiller opp om framtidige forventinger, og kommuniserer det som blir

forventet av dem. Sett ut i fra bedriftens ståsted, vil forventninger til samfunnsansvar stadig endres og utvikles, og framtiden ville muligens kreve andre typer svar. Det er derfor vanskelig å si hvordan en bedrift bør kommunisere langt fram i tid, men bør i stedet fokusere på de utfordringer de ser allerede er tilstede.

#### 6.4 På hvilken måte kan bedrifter kommunisere autentisitet?

De undersøkte bedriftene bruker personlighet, bilder og symboler for å kommunisere autentisitet. I tillegg er åpenhet, og unngåelse av skryt viktig for å få troverdighet og vise til noe ekte.

Det er ingen etablert enighet om hva det vil si å være autentisk, hva som er ekte, eller hvordan dette kan kommuniseres og forstås. En mulighet er det Brønn (2013) beskriver er bedriftens identitet og selve hjerteslagene i organisasjonen. L. T. Christensen og Cheney (2014) beskriver identiteten som de historiene og omtalen man forteller seg selv og andre. Flere av de studerte bedriftene prøver å formidle samfunnsansvar på sosiale medier gjennom personlighet. De forsøker å vise organisasjonens "ekte" identitet ved å bruke sentrale personer, eller ved å personifisere kommunikasjonen fra organisasjonen. Å skape en identitet vil ikke kunne garantere autentisitet, men kan oppleves mer troverdig da det knyttes til noe medmenneskelig, hva innebærer følelser, tanker, og moral. Det å snakke med et ansikt, og en person med myndighet til å uttale seg på vegne av en stor organisasjon, kan øke opplevelsen av noe ekte. Samtidig kan personliggjøring sees på som en rasjonalisert og institusjonalisert idé, og noe flere organisasjoner driver med, og kan dermed gjennomskues som en planlagt strategi.

I sosiale medier med utallige ukjente og forskjellige mennesker, er det en kommunikasjonsutfordring å vise autentisitet, og å få tillit av alle interessentene, med ulike bakgrunner og virkelighetsoppfatninger (Waddock & Googings, 2014). For hva er en ekte bedrift? Hvordan kan man si om den er ærlig eller nøyaktig? Og som L. T. Christensen og Cheney (2014) sier, hvordan kjenner man en autentisk verdi når man ser en? De undersøkte bedriftene prøver å være autentiske ved å kommunisere som en nær person, og ikke en distansert organisasjon, ved å snakke med "hjertet". Noen av bedriftene fokuserer på å være ydmyke og ikke skryte, mens andre forsøker autentisitet gjennom åpenhet. Et par bedrifter gir også tillit tilbake til

interessentene ved la de delta i beslutninger om fordeling av støtte. Autentiske verdier er subjektive opplevelser, og vil nødvendigvis oppfattes ulikt av omverden. Hva som oppleves som skryt og hva som oppleves som åpent og transparent vil være et tolknings spørsmål for hver enkelt interessent. Kan det tenkes at autenticitet og genuine hensikter kan formidles gjennom å vise mer av den samfunnsansvarlige kommunikasjonens intensjon? Intensjoner og motiver er likevel tenkte situasjoner og vil handle om tro og overbevisning. En tilnærming til ærlig kommunikasjon vil sannsynligvis være et godt utgangspunkt, være langvarig, og vil bli oppfattet som noe ekte. Samtidig vil kommunikasjonen trolig være avhengig av strategisk integrasjon for samfunnsansvar, for å bli akseptert. Ved å gi tillit tilbake til interessentene, involvere de i ulike beslutninger, åpner bedriften opp for flere ideer og opplevelser av hva som blir forventet av dem. Ved å implementere felles beslutningsprosesser ved flere sider av samfunnsansvaret, vil trolig autenticiteten styrkes.

I dimensjonen om autenticitet er den subjektive opplevelsen, til mottakerne og hva de føler og mener er ekte for dem, avgjørende. I følge Brønn (2013) vil autenticitet i kommunikasjon forekomme på tre ulike måter som bokstavelig, assosiert og moralsk. Den bokstavelige autenticitet handler om å bevise at det man sier, er det man gjør. Dette bekrefter de undersøkte virksomhetene med mye bruk av bilder, for å bevise at ekte hendelser har funnet sted. Streben etter bokstavelig autenticitet, kan sees i sammenheng med bedriftens tradisjonelle jakt på legitimitet, og vil trolig gi en kortsiktig opplevd autenticitet. På lang sikt vil en hyppig bruk av bokstavelig bevisførsel kunne bli oppfattet som skryt, eller forsøk på å dekke for annen atferd. Samtidig vil rent fokus på bokstavelig autenticitet kunne begrense mulighetene til å se uoppdagede og uintegreerte sider for samfunnsansvar, og dempe en potensielt utviklende retning.

En assosiert autenticitet prøver å gi opplevelse av riktig tid og sted, ofte gitt ved symboler og ikoner (Brønn, 2013). Dette sees blant annet i eksempel (nr. 2) der Stormberg ytrer sin støtte til frihet og menneskerettigheter i Russland under OL, med symbolikk og tekst. Og hvor responsen på meldingen er stor og utelukkende positiv. Meldingen som er publisert dagen da OL startet, skjer i rett tid, og spiller på symboler og et meningsinnhold som reflektere grunnleggende verdier i forhold til menneskerettigheter, noe som verdsettes høyt i Norge. Troverdigheten forsterkes dermed ved at den også representerer moralsk autenticitet. Det

er likevel ikke gitt at en slik melding ville blitt mottatt og opplevd autentisk for hvilken som helst annen virksomhet. Det kan tenkes at dette eksempelet står i en særposisjon for Stormberg på grunn av opplevd strategisk integrasjon. Autentisitet vil sannsynligvis oppleves i all type samfunnsansvarlig kommunikasjon når verdiene gjennomsyrrer alle sider i en organisasjon.

Rasjonelle bedrifter velger gjerne en strategisk integrasjon eller manipulasjon i forhold til samfunnsansvar, for å imøtekomme forventninger fra omgivelsene. Ved strategisk integrasjon vil ansatte føle at samfunnsansvar, er noe helt riktig å gjøre, mens for manipulasjon blir det mer fokusert på en kommunikasjonsstrategi (Blindheim & Røvik, 2011). Moralsk autentisitet handler også om å treffe interessentenes verdier og moral, og vil basere seg på hva mottaker føler er ekte for dem (Brønn, 2013). Dette kan være en mulig forklaring på utfordringen bedriftene opplever ved at interessentene ikke tror de mener det de sier, eller at prat og praksis, ikke forstås rent logisk. Det vil være mulig å anta at omgivelsene tolker bedriftens samfunnsansvar i form av strategisk manipulasjon, hvor prat kan være dekoplet praksis og at profittsyn oppleves viktigere enn etikk. I tilfeller hvor bedriften opplever misforståelse og har valgt en strategisk integrasjon, bør den bruke tid på beskrive for omgivelsene at samfunnsansvar er integrert i alle områdene av driften, og gjerne utvide sine horisonter for samfunnsansvaret.

Det nyinstitusjonelle perspektivet hevder at organisasjoner som adopterer de samme ideene, vil begynne å ligne mer og mer på hverandre (Blindheim & Røvik, 2011). For å vise noe ekte, vil det være viktig å fremstå mer unik og interessant, og skille seg ut av mengden (Staude & Marthinsen, 2013). IKEA Norge påpeker at troverdighet kommer ut i fra det man har klart å bygge opp, og at man først har klart å formidle hvordan man jobber. For dem blir sosiale medier en test på troverdighet i kommunikasjonen. En bedrift som bruker strategisk manipulasjon prøver gjerne å tilfredsstille omgivelsene med kalkulert kommunikasjon, og vil forstås å snakke ut i fra en planmessig, målrettet strategi. Om verdiene ikke er integrert i resten av organisasjonen, vil en kommunikasjonsinnsats for samfunnsansvar lettere oppfattes som PR og markedsføring. Det vil anbefales å jobbe for en fullstendig integrering av samfunnsansvar, men hvor involvering av interessentene skjer kontinuerlig, gjennom en ærlig kommunikasjon.

## 6.5 Hvordan kan virksomheter kommunisere ambisjoner og visjoner?

Bedriftene i undersøkelsen ser at nære, konkrete problemstillinger, gir bedre engasjement enn fjerne ideer og investeringer. Det kommuniseres i liten grad om ambisjoner og visjoner, men alle har en retning og mål for framtiden.

Konsistens i betydningen av å stadig lukke gapet mellom hva man sier og hva man gjør, er tradisjonelt sett på som svært viktig i bedrifters kommunikasjon av samfunnsansvar (L. T. Christensen, et al., 2013). Vestlige tankemåte foretrekker ikke bare handling framfor ord, men gir ord en lavere rang og betydning (L. T. Christensen & Cheney, 2014). Samtidig vil kommunikasjon om bedriftens visjoner og ambisjoner, i utgangspunktet både stimulere og utvikle en mer innovativ retning for samfunnsansvar (L. T. Christensen, et al., 2013). De undersøkte bedriftene kommuniserer sin dedikasjon til samfunnsansvar i stor grad gjennom støtte og filantropi, da de opplever at dette skaper mest positivt engasjement. Dette kan sees ut i fra et ønske om å vise konsistens, at virksomheten sier det den gjør og forplikter seg til helt konkrete ideer. Likevel forstås kommunikasjon om filantropi å være utilstrekkelig for en innsats om samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Ettersom ord og kommunikasjon er nødvendig for å samhandle og samarbeide, burde kommunikasjonen i stedet reflektere hva en ønsker å oppnå og vil at andre skal være med å samarbeide mot. Selv om det ikke garanterer at flere engasjerer seg, og vil jobbe i samme retning, vil kommunikasjon om visjoner for samfunnsansvar være moralsk riktig og skape verdifulle debatter og diskusjoner.

Bedrifter prøver i stor grad å vise at de tar sine omgivelser på alvor, og ønsker derfor ikke å snakke med "tomme ord" for å få legitimitet (Blindheim & Røvik, 2011). L. T. Christensen og Cheney (2014) mener at ord i seg selv betyr noe og former virkeligheten. Kommunikasjon er ofte performativ, vil kunne motivere engasjement, og trigge handling. Sett ut i fra den virkningen drømmer og visjoner har for mennesket og gjøremål, vil en konsekvent tilnærming til konsistens ikke bare begrense samfunnsansvarets mulige utvikling og innovasjon, men også hindre engasjement fra omgivelsene. Alle de fire undersøkte virksomhetene ser ut til å snakke om sin nåværende situasjon, og prater mindre om hva de ønsker å oppnå. Bedriftene forteller først og fremst om egne oppnåelser, og om debattene og det samfunnet er opptatt av i nåtid. Det er ikke observert merkbart mye kommunikasjon

som går på deres ambisjoner og ideer for ansvar mot framtiden i de sosiale kanalene, og kan skyldes et ønske om enighet og legitimitet. Slik det er for personer, som stadig prater om egne visjoner, bør bedrifter våge å være mer framtidsrettet. Å stadig prate om hvor en står og hva en allerede har gjort, vil sannsynligvis ikke skape større engasjement enn mulig anerkjennelse. Kan det tenkes at bedriftens oppnåelser, med interessenters begeistring, og deling i store nettverk kan gi legitimitet for samfunnsansvar?

L. T. Christensen, et al. (2013) mener at prat uten visjoner og ambisjoner er uinspirerende, ferdig diskutert og kjedelig. Det å presentere sine samfunnsansvarlige tanker og ambisjoner i det åpne rom vil gi høyere forventninger, og viktigere, en høyere standard for samfunnsansvar. I tillegg vil ambisjoner og visjoner for framtiden skape mer engasjement og interesse enn bekreftelse av ferdige prosjekt for samfunnsansvar. Ambisjoner vil både kunne rekonstruere virkeligheten, og utvikle den nåværende situasjon. En utfordring de studerte virksomhetene i finansbransjen opplever, er å vekke interesse for bærekraftige investeringer. Samtidig ser bedriftene i detaljhandel, at interessen er større for hverdagsrelaterte problemstillinger, enn tema rundt miljø og arbeidsrettigheter i leverandørkjeden. Det kan forstås ut i fra at det er vanskeligere å engasjere på store og fjerne tema, i forhold til nære konkrete ting. Hverdagslige situasjoner handler gjerne om noe folk allerede kan mye om. En mulighet kan være å kommunisere om ringvirkninger av investeringer, om framtidig ideer for miljø, menneskerettigheter og arbeidsforhold. Gjennom kreative måter å involvere interessentene i visjoner for samfunnsansvar, kan det hende at det utvikles løsninger. Kunsten vil også være å kombinere det nære konkrete med det store bildet.

Sett med et sosialkonstruktivistisk syn forstås både organisasjoners ambisjoner, visjoner, hensikter og forhandlinger som aktuell og legitim kommunikasjon av samfunnsansvar. En ønsket retning for samfunnsansvar vil dermed finnes i artikulerte ideer, i tvil, tro, håp og verdier for framtiden og for bedrifter som sosialt ansvarlige enheter (L. T. Christensen & Cheney, 2014). Kommunikasjon om visjoner og ambisjoner må likevel stamme fra grunnleggende ønske og vilje om en bedre framtid, og ærlige intensjoner om å prøve å oppnå det en formidler (L. T. Christensen, et al., 2013). En av utfordringene bedriftene har, er å involvere sine interessenter i uferdige, påtenkte eller nye prosjekt, for å be om innspill og snakke åpent om mål og visjoner for hvor de vil gå. En mulig årsak er at det kan være



vanskelig å skille mellom ærlige intensjoner, og prat om tilsynelatende "håpløse" situasjoner, det gjerne er vanskelig å tro at bedriften mener. Det sistnevnte vil sannsynligvis bli møtt med vantro og anklager om hykleri og bedrageri. Det er derfor enklere å forklare ferdige resultat, og vise hvor langt en allerede har kommet. For å skape engasjement må bedriftene involvere flere og se på samarbeid som et utviklende grunnlag for en bedre framtid. At bedrifter og omgivelsene befinner seg i et gjensidig avhengighetsforhold, er et utgangspunkt for å få til en felles retning og visjon for samfunnsansvar og bærekraftig utvikling.

### 6.5.1 Oppsummerende drøfting

De fem identifiserte dimensjonene for samfunnsansvarlig kommunikasjon i sosiale medier antyder at bedrifter må strekke seg lenger, risikere noe og involvere interessenter mer. Sett under ett, vil dimensjonene både støtte opp om hverandre, men også være en utfordring og forsterke hverandres intrikate funksjoner. I noen kommunikasjonssituasjoner vil de også kunne være inkompatible. For at bedrifter skal kunne oppnå legitimitet, og øke bevissthet og engasjement for samfunnsansvar, er det antydning av kontroversielle forventninger til bedrifters kommunikasjon i sosiale medier, sett gjennom en egen kommunikasjonslegitimitet.

#### 6.5.1.1 Kompleksitet

I forhold til kompleksitet og mangel på kontroll i sosiale medier, vil mulighetene være å forholde seg friere til kommunikasjon om samfunnsansvar og låse seg mindre til strategier og fastsatte mål. For å unngå å konstruere egne feil, må bedrifter våge å velge en dynamisk og fleksibel tilnærming med bruk av improvisasjon, og prøve å tilpasse seg systemet. En slik tilnærming vil likevel kreve fleksible evner, øvelse og tid, og vil gjerne ikke oppleves like effektivt som en forhåndsdefinert plan. Samtidig er det observert at effektivitet, gjennom kopierte svar, kan skape mer motstand og gi ytterligere arbeid. Det moralsk riktige for samfunnsansvar er gjerne ikke minste motstands vei for å vise til resultater på kort sikt, men det som er riktigere på lang sikt. I forhold til de andre fire dimensjonene vil kompleksitet og mangel på kontroll forsterkes av toveiskommunikasjon, gjennom dialog og samhandling i sanntid. Toveiskommunikasjon kan oppleves å gi utfordringer ved dens flytende og ukontrollerbare form, hvor samtaler nødvendigvis er uforutsigbare og vil føre frem kritiske stemmer. Sett ut i fra dimensjonen transparens, vil evne til fleksibilitet ved kompleksitet vise flere sider ved bedriftens samfunnsansvar, og dermed oppleves mer åpen og ærlig.

Kompleksitet kan også fremme ideen om autentisitet, da kommunikasjon ikke lenger preges av forhåndsdefinerte responser og kan føles mer ekte og genuin. Ved prat om ambisjoner og visjoner, vil kompleksitet kunne forsterke og utvikle bedriftens syn på de ulike virkelighetsoppfattelsene i omgivelsene, og gjøre det lettere å forhandle med omverden om ulike visjoner og ambisjoner for samfunnsansvar.

#### **6.5.1.2 Toveiskommunikasjon**

Toveiskommunikasjon kan både føre til engasjement, utvikling og samarbeid om bedriftens samfunnsansvar, og for å forstå interessentenes forventninger. Dialog med interessentene vil også være essensielt for å oppnå kommunikasjonslegitimitet. Ettersom dialogen engasjerer mest, og flyter best, blant spesielt interesserte på Twitter, er denne kanalen et godt utgangspunkt. Den bør i tillegg inkludere linker fra utfyllende Blogg, og bedrifter bør fokusere mer på mulighetene til Facebook. Toveiskommunikasjon kan vanskelig planlegges, og vil oppstå, utvikles og endres kontinuerlig. Et stramt profesjonelt og forhåndsdefinert utformet språk kan derfor dempe et potensielt engasjement fra allmennheten. Det gjør bruk av personlighet i dimensjonen for autentisitet til en gunstig framgangsmåte. Dialogen som forventes å være gjennomsiktig, ærlig og konstruktiv, kan forsterke dimensjonen autentisitet og opplevd transparens. Det å prate om bedriftens visjoner og ambisjoner vil være fordelaktig ved toveiskommunikasjon, ettersom enveisrettet informasjon lettere kan oppfattes som markedsføring, fasadepussing og profittmotivert gevinst. Likevel er det forventet at bedrifter deler resultater av kommunikasjonen og viser hvordan dialog kan føre til reell endring. Det vil derfor være et krav om konsistens mellom prat og praksis. Toveiskommunikasjon vil både kunne fremme og dempe effekten av ambisjoner og visjoner.

#### **6.5.1.3 Transparens**

Dimensjonen om transparens kan gi bedriften muligheter til å oppnå troverdighet og tillit blant interessentene. Transparens burde være moralsk grunnleggende for alle bedrifter, men kan i ulike situasjoner være vanskelig å definere. Når er en bedrift transparent? I stor grad handler det om å åpne opp for flere områder og vise til både positive og negative sider ved sitt samfunnsansvar. Det gjør at bedrifter kan bevege seg mot en mer involverende, idéskapende og utviklende retning. En tydelig utfordringen er her å få bedrifter til å risikere å balansere transparens, og snakke om vanskelige og uheldige situasjoner ved egen drift.

Transparens handler om å tenke langsiktig, og at tilliten tar tid å bygge opp. Transparens vil være positiv for dimensjonene om autentisitet, toveiskommunikasjon, og kompleksitet. Den eneste dimensjonen som vil ha mindre verdi av transparens er dimensjonen om visjoner og ambisjoner. Kommunikasjon om drømmer, håp, tvil og tro vil trolig ikke påvirkes av transparens alene, da dette handler om ideer, men vil sammen med toveiskommunikasjon og autentisitet kunne legge grunnlag for bedriftens troverdighet.

#### **6.5.1.4 Autentisitet**

Autentisitet gir mulighet for å styrke bedrifters troverdighet gjennom nærhet og ærlighet i kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier. Dette innebærer bruk av personlighet for å gi organisasjonen menneskelignende evner. Da kan det diskuteres hvor autentisk det er når flere bedrifter bruker dette som en strategi. Lenge har en bokstavelig autentisitet, hvor fakta bekreftes og bevises, blitt sett på som grunnlag for bedrifters legitimitet. Med bokstavelig autentisitet er det kun ferdige prosjekt og kortsiktige prestasjoner som kan kommuniseres. Det vil derfor begrense utviklingen av samfunnsansvar. I stedet anbefales assosiert og moralsk autentisitet hvor kommunikasjonen handler om riktighet, i form av riktig tid og sted, og om interessenters forståelse av moral. Opplevd autentisitet er også avhengig av om bedriften har valgt strategisk manipulasjon for samfunnsansvar, hvor fokuset er vinn-vinn situasjoner og økonomiske fordeler. En strategisk integrasjon av samfunnsansvar vil lettere gi autentisitet hvor ansvarlige verdier er infiltrert i alle sider ved organisasjonen. Autentisitet vil forsterkes positivt av transparens og toveiskommunikasjon, ved at åpenhet og ærlighet spilles ut i dialog med omverden. Ved dimensjonen kompleksitet kan autentisitet være en utfordring ved at kommunikasjon kan være tvetydig, består av flere virkeligheter og fører til usikkerhet. I tillegg vil autentisitet ved visjoner og ambisjoner være vanskelig, da prat om framtiden umulig kan beskrives som ekte, men hvor troverdighet fra transparens og toveiskommunikasjon må ligge til grunn.

#### **6.5.1.5 Ambisjoner**

Ambisjoner og visjoner er gjerne den dimensjonen som motiverer mest, og gir en innovativ og engasjerende retning for samfunnsansvar. Samtidig er dette en dimensjon hvor bedriften gjerne må risikere noe og gir utfordringer ved å engasjere folk i store og distanserte problemstillinger. Dette kan forstås ut i fra generelt lav bevissthet, og opplevelse av ikke

kunne gjøre en forskjell. Det er helt klart vanskelig å se effekter av å jobbe mot større mål og framtidige visjoner som aldri vil nås, men det er viktig å strekke seg mot. De fleste virksomheter har i seg selv en visjon og et mål for å inspirere og veilede, slik at flere kan bevege seg sammen mot en utviklende, bedre framtid. Dette vil også gjelde kommunikasjon om samfunnsansvar i sosiale medier. En utfordring vil være om interessenters tolkning av kommunikasjonen for samfunnsansvar forstås som hykleri og bedrageri eller en ferdig diskutert strategi. Kommunikasjonen som angår mål og ideer for framtiden bør derfor involvere interessenter på et tidlig stadium og invitere til flere ideer for samfunnsansvar. Dimensjonen om visjoner og ambisjoner er gjerne den mest utfordrende i forhold til de andre dimensjonene, og er avhengig av etablert transparens, autentisitet og toveiskommunikasjon for å være troverdig. Prat om visjoner og ambisjoner vil også kunne styrke opplevd kompleksitet, ved at begge er uforutsigbare, og uten rot i noe helt konkret. For at kommunikasjon om ambisjoner og visjoner for samfunnsansvar skal oppleves ekte og ærlig, bør bedriften ta tak i alle dimensjonene og bygge opp et grunnlag, og i tillegg velge en strategisk integrasjon for samfunnsansvar.

Gjennom de fem dimensjonene for kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier, vil bedriftene styrke kommunikasjonslegitimitet ved å gå bort i fra en stadig søken etter konsistens, kontroll og konsensus. De bør i stedet sette pris på flere typer engasjement, i form av uenighet og konflikt, som uansett vil være uunngåelig i sosiale medier. Enighet og enhetlig forståelse av samfunnsansvar og virkeligheten vil umulig kunne finne sted ut i fra et sosialkonstruktivistisk ståsted. De mange virkelighetene vil oppstå og utvikles i en kontinuerlig samhandling og kommunikasjon i sosiale nettverk. Det kan likevel stilles spørsmål ved om det er realistisk å få bedrifter til å risikere noe, og bruke ressurser på krevende diskusjoner om samfunnsansvar som i seg selv ikke angår deres forretningsmål og kjernevirksomhet. Selv om bedrifter må søke legitimitet fra sine omgivelser, vil flere av interessenter også være en del av andre organisasjoner, og vil ha forståelse for profittmotiverte beslutninger, og at virksomheten må være lønnsom. Utfordringen og intensjonen med oppgaven er derfor å motivere til å styrke en kollektiv høyere moral for samfunnsansvar. Ved hjelp av økt kommunikasjon, høyere bevissthet og flere diskusjoner kan det etableres en ny og bedre standard for framtidige virksomheter og en bærekraftig utvikling.

## 7 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne svar på hvordan bedrifter kan kommunisere samfunnsansvar i sosiale medier, for å a) oppnå legitimitet og b) øke interessenters bevissthet og engasjement. Oppgaven bygger på undersøkelser av fire store, norske bedrifter, som har erfaring med å kommunisere samfunnsansvar gjennom Facebook, Twitter og Blogg. Hele oppgaven er sett i lys av et nyinstitusjonelt perspektiv, som antar at bedrifter må søke legitimitet i omgivelsene for å bli akseptert.

Hovedfunnene i oppgaven og del a) viser fra en side at, for å kunne oppnå legitimitet for samfunnsansvar på sosiale medier må bedrifter se til en egen kommunikasjonslegitimitet. Denne typen legitimitet ser for at bedrifter må godta og lære å sette pris på både enighet, uenighet og konflikt i kommunikasjon på sosiale medier. På grunn av de mange stemmene, og ulike virkelighetsoppfatninger som vil kunne delta og engasjere seg i samfunnsansvar vil ikke vanlig oppfattelse som kontroll og konsensus, være grunnlag for legitimitet da det verken forventes eller bli kreves i store sosiale nettverk. Samtidig forsvinner viktigheten av konsistens, hvor gap mellom prat og praksis lukkes, da det vil redusere potensielt til samfunnsansvar, og for mulig endring.

På en annen side er kommunikasjonslegitimiteten, i teorien, helt ny og ikke forsket på i lang tid. Bedrifter må derfor være villig til å risikere noe gjennom kommunikasjonen, ettersom utfall av tilnærmingen enda ikke er studert omfattende og empirisk. De undersøkte bedriftene i oppgaven fokuserer alle på vanlig kommunikasjonsmetoder for å få kontroll, enighet og konsistens, og prøver å skape positivt engasjement for samfunnsansvar, gjennom filantropi. Resultatene viser at interessen generelt er lavt, og forbeholdt spesielt interesserte på Twitter. De fleste sier likevel at engasjementet har økt merkbart på få år.

For å svar, og forstå problemstilling del b) å øke interessenters bevissthet og engasjement for samfunnsansvar, er empirien sett i lys av fem sentrale dimensjoner for kommunikasjon i sosiale medier og er kompleksitet, toveiskommunikasjon, transparens, autentisitet og ambisjoner og visjoner. Gjennom kompleksitet må bedrifter erkjenne fravær av kontroll og bli mer fleksible og lære å improvisere og tilpasse seg systemet. Bedrifter må i tillegg satse

mer på toveiskommunikasjon enn det er observert. De bør invitere og involvere interessentene til dialog for å forhandle med omverden, bygge tillit og vil være kritisk for legitimitet og skape engasjement for samfunnsansvar. Selv om bedrifter helst viser til positive sider og innvirkninger på samfunn og miljø, bør bedrifter kommunisere flere sider av sitt samfunnsansvar, inkludert uferdige, problematiske og prekære situasjoner. For å oppnå autentisitet kommuniserer organisasjonene i stor grad med bruk av bilder for å bekrefte faktiske tilstander. I tillegg til bokstavelig autentisitet kan det formidles assosiert og moralsk autentisitet i form av symboler og opplevd riktighet. Gjennom ambisjoner og visjoner viser funn at det kommuniseres lite om samfunnsansvarlig håp, tro, og tvil men at det fokuseres på samfunnsdebatter og hendelser i nåtid.

Dimensjonene viser seg å både støtte opp, og forsterke hverandres funksjoner positivt og negativt, og kan til tider motvirke effekten av hverandre sett en opp mot en annen. Sett under ett er vil de mest sannsynlig forsterke de positive mulighetene da de vil bygge opp evne til fleksibilitet, troverdighet, dialog, ekthet, og høyere visjoner for en bedre framtid. Alle dimensjonene er også avhengig av at bedriften har et langsiktig kommunikasjons fokus og fører en verdibasert og strategisk integrasjon for samfunnsansvar.

### **7.1 Forslag til videre forskning**

Det ville vært interessant å se på hvordan andre typer organisasjoner og flere bransjer, kommuniserer samfunnsansvar på sosiale medier. Det kunne vært interessant å utforske hvordan fenomenet utfolder seg i andre land, og sammenligne situasjoner. Det ble antydnet på et seminar, at Danmark har større fokus på samfunnsansvar og har kommet noe lengre.

Det vil også være interessant å undersøke hvordan folk opplever bedrifters kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier, og om det blir akseptert. Det vil være interessant å se om kommunikasjonen gjør noe med folks bevissthet og interesse. Samtidig ville det vært interessant å undersøke om folk egentlig gir bedrifter kommunikasjonslegitimitet, ved at bedrifter setter pris på enighet, uenighet og konflikt på sine sosiale mediesider.

## 8 Kildehenvisning

- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(03), 278-295.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136. doi: 10.5465/amr.2008.27745504
- Berntsen, H. (2014, 24.04.2014). Ett år etter Rana Plaza. Lastet ned 03.05.2014, fra <http://www.fn.no/ILO/Ett-aar-etter-Rana-Plaza>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Blindheim, B. T. & Røvik, K. A. (2011). Ledelse: Å bruke teori i praksis. I O. Ottesen (red.), (s. 104-137). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Brandtzæg, P. B. & Heim, J. (2011). A typology of social networking sites users. *International Journal of Web Based Communities*, 7(1), 28-51.
- Brønn, P. S. (2013). Csr and communication. I A. Midttun (red.), *CSR and beyond: A nordic perspective* (s. 63-87). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Capriotti, P. (2014). Internet and social media. I Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 358-378). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Castelló, I., Morsing, M. & Schultz, F. (2013). Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 683-694. doi: 10.1007/s10551-013-1954-1
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2014). Interrogating the Communicative Dimension of Corporate Social Responsibility. I Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 491-504). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2013). CSR as Aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393. doi: 10.1177/1350508413478310
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications*, 18(2), 228-248. doi: 10.1108/13563281311319508
- Commission, E. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) European Policy on CSR. Lastet ned 20.03, 2014, fra [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- Cox, J. L., Martinez, E. R. & Quinlan, K. B. (2008). Blogs and the Corporation: Managing the risk, reaping the benefits. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 4-12.
- Cunliffe, A. L. (2009). Management, managerialism and managers *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (s. 8-50). Los Angeles: Sage.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (2003). Att förklara samhället.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2011). ISO 26000 som et virkemiddel for institusjonalisering av samfunnsansvar (csr). 79-87.

- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Enjolras, B. (2013). *Liker - liker ikke: Sosiale medier, samfunnsengasjement og offentlighet*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Facebook Newsroom. (2014). Our mission. Lastet ned 04.05, 2014, fra <http://newsroom.fb.com/company-info/>
- Fieseler, C., Fleck, M. & Meckel, M. (2010). Corporate Social Responsibility in the blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 599-614. doi: 10.1007/s10551-009-0135-8
- Fitjar, R. D. (2011). Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 30-44.
- Galob, U. & Podnar, K. (2014). Corporate social responsibility communication and dialog. I Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 231-251). Chichester: Wiley-Blackwell.
- IEH, I. F. E. H. (2013, 20. 12. 2013). Den etiske forbruker 2013. Lastet, fra <http://etiskhandel.no/Artikler/10623.html>
- Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforl.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. & May, S. (2014). Corporate social responsibility and communication. I Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 3-22). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Ihlen, Ø., May, S. & Bartlett, J. (2014). Four aces: Bringing communication perspectives to corporate social responsibility. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 6, 25-39.
- Ikea Norge. (2014a). IKEA norge facebookside. Lastet ned 17.04.2014, fra <https://http://www.facebook.com/ikeanorge?fref=ts>
- Ikea Norge. (2014b). Om IKEA-konsernet. Lastet ned 17.04.2014, fra [http://www.ikea.com/ms/no\\_NO/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/no_NO/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Klein, G. (2009). Streetlights and shadows. *Searching for the keys to adaptive decision making*.
- KLP. (2014a). Eierforhold og valg møter i klp. Lastet ned 17.04.2014, 2014, fra <https://http://www.klp.no/om-klp/fakta/eierforhold>
- KLP. (2014b). KLPs blogg om milliarder av muligheter til å påvirke. Lastet ned 17.04.2014, fra <http://blogg.klp.no/>
- KLP. (2014c). Om – basisinformasjon, facebook. Lastet ned 17.04.2014, 2014, fra <https://http://www.facebook.com/klp.no/info>
- Korschun, D. & Du, S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions. *Journal of Business Research*, 66(9), 1494-1504. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.011>
- Mason, J. (2007). Making a convincing argument with qualitative data. I J. Mason (red.), *Qualitative researching* (Second edition utg., s. 173-194). London: Sage Publications.



- Mathismoen, O. (2014, 31.mar. 2014). Klimapanelet i natt: Ingen slipper unna. Lastet ned 04.05.2014, 2014, fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Klimapanelet-i-natt-Ingen-slipper-unna-7521516.html> - .U2X5YseW4Xw
- Metronet. (2013, 30.10. 2013). Statistikk sosiale medier 2013. Lastet ned 04.05, 2014, fra <http://www.metronet.no/sosiale-medier/statistikk>
- Moe, I. (2012). Fabrikkene var brannfeller, over 270 arbeidere omkom i pakistan. Lastet ned 12.09, 2012, fra [http://www.aftenposten.no/nyheter/Fabrikkene-var-brannfeller\\_-over-270-arbeidere-omkom-i-Pakistan--6989505.html](http://www.aftenposten.no/nyheter/Fabrikkene-var-brannfeller_-over-270-arbeidere-omkom-i-Pakistan--6989505.html) - .U2XgVMeW4Xw
- Nordic Council of Ministers. (2012). Nordic strategy for corporate social responsibility. doi: <http://dx.doi.org/10.6027/ANP2012-755>
- Pavitt, H. (2012). No place to hide: New technological advances in web 2.0 and social media may force organisations to improve their corporate social responsibility. [Article]. *Social Alternatives*, 31(2), 22-26.
- Priem, J. & Hemminger, B. H. (2010). *Scientometrics 2.0: New metrics of scholarly impact on the social web*.
- Regjeringen. (2011, 07.04.2011 ). FNs Global Compact. Lastet ned 1.6.2014, 2014
- Regjeringen. (2013a). Smb – definisjoner og betydning. Definisjoner av små- og mellomstore bedrifter Lastet ned 31.05, 2014, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>
- Regjeringen. (2013b, 15.02.2013). Små og mellomstore bedrifter Lastet ned 04.05, 2014, fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/forenkling\\_for\\_naringslivet/sma-og-mellomstore-bedrifter.html?id=614069](http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/forenkling_for_naringslivet/sma-og-mellomstore-bedrifter.html?id=614069)
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schraw, G. & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary educational psychology*, 19(4), 460-475.
- Schultz, F., Castelló, I. & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681-692. doi: 10.1007/s10551-013-1826-8
- Standard Norge. (2010). *Veiledning om samfunnsansvar*. ISO 26000, Lysaker: Standard Norge.
- Staute, C. & Marthinsen, S. T. (2013). *Sosial kommunikasjon: Personlig - samtale - verdi*. Oslo: Kommuneforl.
- Steinar J. Olsen Twitter. (2014). @steinarjolsen. Lastet ned 17.04, 2014, fra <https://twitter.com/SteinarJOlsen>
- Storebrand. (2014a). Fakta om storebrand. Lastet ned 17.04.2014, fra <http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/hovedsidefaktaomstorebrand.html>
- Storebrand. (2014b). Penger og pensjon. Lastet ned 17.04.2014, fra <http://pengerogpensjon.blogspot.no/>
- Storebrand. (2014c). Storebrand\_no. Lastet ned 17.04. 2014, fra [https://twitter.com/storebrand\\_no](https://twitter.com/storebrand_no)

- Stormberg. (2014a). Kjerneverdier. Lastet ned 17.04.2014, fra <http://www.stormberg.com/no/om-stormberg/om-stormberg/historikk/kjerneverdier/>
- Stormberg. (2014b). Stormberg - små turer er også store. Lastet ned 17.04.2014, fra <http://www.stormberg.com/blog/>
- Stormberg. (2014c). Stormberg facebookside. Lastet ned 17.04, 2014, fra <https://http://www.facebook.com/stormberg.norge?fref=ts>
- Stormberg. (2014d). Stormberg twitterside. Lastet ned 17.04.2014, fra <https://twitter.com/stormberg>
- Taylor, M. B. (2013). Beyond "beyond compliance": How human rights is transforming CSR. I A. Midttun (red.), *CSR and beyond: A nordic perspective* (s. 240-257). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Twitter, B. (2014). Who's on twitter? Lastet ned 04.05, 2014, fra <https://business.twitter.com/whos-twitter>
- Waddock, S. & Googings, B. K. (2014). The paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility, I Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (red.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 23-43). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Wikipedia. (2013, 7. 12.2013). Sosiale medier. Lastet ned 12.15, 2014, fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Sosiale\\_medier](http://no.wikipedia.org/wiki/Sosiale_medier)
- World Commission, O. E. D. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: Kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforl.

## Eksempler:

**Eksempel 1:** Storebrand (2014d) *Storebrand ber om å få en mer konkret forklaring på hva spørsmålet handler om.* Fra [twitter.com/storebrand\\_no/status/453814873106173952](https://twitter.com/storebrand_no/status/453814873106173952). Lest 24.5.2014

**Eksempel 2:** Storebrand (2014e) *Storebrand viser at de bidrar med å gi blod ved hjelp av bilde, tekst, en oppfordring, og en link til mer informasjon.* Fra [www.facebook.com/storebrand.no/photos/pb.153368378015.-2207520000.1402569957./10151999313248016/?type=3&theater](https://www.facebook.com/storebrand.no/photos/pb.153368378015.-2207520000.1402569957./10151999313248016/?type=3&theater). Lest 28.4.2014

**Eksempel 3:** Stormberg, (2014e) *Stormberg viser sin støtte til frihet og homofiles rettigheter ved bilde, tekst og symboler.* Fra [www.facebook.com/stormberg.norge/photos/pb.38278479589.-2207520000.1402570300./10152159240804590/?type=3&theater](https://www.facebook.com/stormberg.norge/photos/pb.38278479589.-2207520000.1402570300./10152159240804590/?type=3&theater). Lest 27.4.2014

**Eksempel 4:** Storebrand (2014f) *Storebrand formidler at de har valgt å selge ut 11 palmeoljeplantasjer.* Fra [twitter.com/storebrand\\_no/status/425899356042960896](https://twitter.com/storebrand_no/status/425899356042960896) lest 26.5.2014

## Vedlegg 1

**Intervjuguide:** Hvordan kan bedrifter kommunisere sitt samfunnsansvar på sosiale medier?

- 1) Hvilke sosiale medie-kanaler bruker dere til kommunikasjon om samfunnsansvar?
- 2) Kan dere si noe om hvorfor dere har valgt å snakke om samfunnsansvar på sosiale medier?
  - a. Er det forventet av andre, indre motiv eller like mye begge to?
- 3) Har dere en strategi for å formidle CSR på sosiale medier?
  - a. (Ja) – Hva er hovedtrekkene i denne? (mulig å få tilsendt?/konfidensielt?)
  - b. (Nei) – hvordan fungerer ad-hoc kommunikasjon for samfunnsansvar?  
– hvor ofte poster dere noe rundt temaet?
- 4) Er kommunikasjonen i sosiale medier forankret i ledelsen eller er hele ansvaret på avdelingsnivå? Hvordan fungerer det?
- 5) Hvordan bruker dere de ulike kanalene, til å kommunisere samfunnsansvar?
  - a. Gir noen kanaler mer engasjement enn andre?
- 6) Hvem er kommunikasjonen av CSR på sosiale medier rettet mot? (alle, målrettet, int/ekst.)
  - a. Hva håper dere å oppnå med å treffe målgruppen?
- 7) Får dere mest spørsmål og henvendelser fra folk rundt samfunnsansvar eller er dere mer ute i forkant – evt. begge deler? (reaktiv/proaktiv)
  - a. Hva gjør dere med kommentarer/innsjill og hva betyr de for dere?
- 8) Hvilke tema rundt samfunnsansvar snakker dere om? (miljø, filantropi, samfunn)
  - a. Er noen områder mer utfordrende å snakke om, og hvordan er reaksjonene?
- 9) Hvordan formidler eller "folkelig-gjør" dere informasjon om samfunnsansvar?
  - a. Bruker dere bevisst effekter for påvirke mottakeren for eksempel spille på verdier, følelser, humor, moral, etikk?

- 10) Ønsker dere å skape engasjement med meldingene eller går dere helst varsomt fram?
- a. Har dere bedt om innspill angående samfunnsansvarlige tema?
  - b. Har dere opplevd svært krevende eller uhåndterbare situasjoner?
- 11) Har dere hatt kampanjer eller enkle poster som har skapt engasjement? (m/emneknagg?)
- a. Hvorfor tror dere dette engasjerte?
- 12) Hvordan ser dere på framtiden ang. kommunikasjon av samfunnsansvar på sosiale medier?
- a. Er det noe dere mener er viktig å jobbe mot (visjon), eller å styre unna?
- 13) De fleste publiserer gjerne ferdige prosjekt, støtte/bidrag eller suksessfulle resultat.
- Hva tenker dere om å formidle meldinger med samfunnsansvarlige ambisjoner, hensikter, tvil, håp eller forhandlinger med omverden på sosiale medier?
- 14) Måler dere effekten av innleggene i sosiale medier – etter hva?
- 15) Min problemstilling til oppgaven er: Hvordan kan bedrifter kommunisere samfunnsansvar på sosiale medier for å øke interessenters bevissthet og engasjement – hva tenker dere om det?

### Informasjon til informanter, angående intervju for masteroppgave

#### Kort om oppgaven

Intervjuer: Anita Iren Skjølingstad

Student ved master i endringsledelse, ved Universitetet i Stavanger.

Veileder for oppgaven er førsteamanuensis Bjørn-Tore Blindheim, ved samfunnsvitenskapelig fakultet, Universitetet i Stavanger.

Masteroppgavens foreløpige tittel: *Hvordan kan virksomheter kommunisere og engasjere sine interessenter i samfunnsansvar gjennom sosiale medier.*

Hensikten med oppgaven er å finne en ønsket og akseptert måte bedrifter kan kommunisere samfunnsansvar på via sosiale medier. Oppgaven vil ta utgangspunkt i hvordan bedrifter gjør dette i dag, hvordan kommunikasjonen kan forstås av andre og til slutt finne metoder for hvordan dette kan gjøres. Målet med oppgaven er å utforme et rammeverk for denne type kommunikasjon. Diskusjoner og konklusjoner i oppgaven vil derfor være resultat av en normativ forskning som skal bidra til å gi bedrifter et enklere beslutningsgrunnlag og en anbefalt framgangsmåte. Studien baseres i stor grad på empirisk undersøkelser ut i fra intendert og uintentert samfunnsansvarlig kommunikasjon hovedsakelig på Facebook, Twitter og Blogg.

Samfunnsansvar i denne sammenheng tar utgangspunkt i definisjonen til ISO 26000, kort fortalt – *det ansvaret organisasjon har for innvirkningene av sine beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utvises ved åpen, og etisk atferd.* Forskingen er avgrenset til kommunikasjon av CSR på sosiale medier og jeg vil derfor ikke gå inn i bedriftens CSR-praksis eller hvordan dette er integrert i organisasjonen.

#### Informanter

Personen(e) det ønskes intervju med er den eller de som kan si noe om hvordan kommunikasjon av samfunnsansvar i sosiale medier fungerer hos dere. Om dette ikke er avtalt oss i mellom enda, vil det være ønskelig med ansvarlig for kommunikasjon/sosiale medier og CSR i deres bedrift. Det vil derfor være muligheter for en til en, eller gruppeintervju etter deres ønske. Intervjuet er frivillig og om en ønsker å trekke seg fra deltakelsen, vil intervjuet bli slettet.

Det vil foreligge intervjuguide, som etter beste evne tilpasses en varighet på ca. en time.

#### Data og opptak

Det er ønskelig å benytte lydopptak under intervjuet, for å forenkle dialogen og minimere notater og få en mest mulig korrekt gjengivelse. Kopi av opptak, kan oversendes ved ønske.

Det vil bli sendt korrektur for godkjennelse av sitat og referering fra intervjuet som ønskes brukt i oppgaven. Etter sensur av masteroppgaven vil opptaket bli slettet. Ønske om å vente til sensurforfall er eventuelle spørsmål eller kildekontroll fra sensor.

Om der finnes utfyllende/korrigerende informasjon i etterkant av intervjuet, setter jeg veldig pris på at det ettersendes på mail. Det vil også være fint om det er i orden at jeg tar kontakt igjen senere, om der er behov for oppklarende spørsmål.

### **Konfidensialitet**

Informasjonen som gis i intervjuet vil ikke benyttes til annet formål, enn den hensikten det er ment for, altså til denne masteroppgaven. Informantene fra bedriften kan velge å være helt/delvis anonyme. Det er likevel ønskelig at bedriften stiller med fullt navn, på grunn av oppgavens karakter og i forhold til bedriftens åpne sosiale medie-sider.

### **Tilbakemeldinger/kontroll**

Dere får oversendt sitatsjekk og kontroll av referanse etter første utkast, i god tid før innlevering, slik at innholdet kan revideres.

Leveringsdato for oppgaven er 15. Juni, og ferdigstillelse av første utkast beregnes til å være klar i midten, senest siste halvdel av mai.

Ved innvendinger eller spørsmål angående følgeskrivet er det bare å ta kontakt.

Jeg setter stor pris på deres bidrag av ressurser, tid og kunnskap og er villig til å diskutere andre vilkår og finne løsninger som passer for begge parter.

Om dere kjenner til andre aktører, dere synes jeg burde snakke med, setter jeg pris på råd og anbefalinger.

Med vennlig hilsen

Anita Iren Skjølingstad

Mobil: 99 62 66 75

Epost: [skjolingstad@gmail.com](mailto:skjolingstad@gmail.com)

Adr.: Langgata 5, 4013 Stavanger