



Universitetet
i Stavanger

Bacheloroppgave i reiselivsledelse

BRLBAO-1 20H

Bacheloroppgave:

Klassifiseringsmodell for samfunnsansvar og anvendelse

Kandidatnummer: 237996

17.05.2021

Innholdsfortegnelse

Forord	s.4
Sammendrag	s.5
1.0 Innledning	s.6
1.1 Bakgrunn for studien	s.6
1.2 Erklæring om problemet	s.6
1.3 Formålet med studien	s.7
1.4 Forskningsspørsmål og mål	s.7
1.5 Betydning av studien	s.9
1.6 Organisering av studien	s.9
2.0 Teori/litteraturgjennomgang	s.10
2.1 Innledning	s.10
2.2 Teoretisk rammeverk	s.10
2.2.1 Teori om trippel bunnlinje (TBL)	s.10
2.2.2 Interessenteori	s.12
2.3 Konseptet med samfunnsansvar	s.14
2.3.1 Definere konseptet	s.14
2.3.2 Strategisk samfunnsansvar (SCSR)	s.17
2.4 CSR i servicesektoren	s.19
2.5 CSR og ledelse	s.22
3.0 Forskningsmetodikk	s.24
3.1 Forskningsstrategi	s.24
3.2 Forskningsmetode	s.24
3.3 Datainnsamlingsmetode og verktøy	s.25
3.4 Prøvevalg	s.25
3.5 Forskningsprosess	s.26
3.6 Dataanalyse	s.26
3.7 Etske hensyn	s.27

3.8 Forskningsbegrensninger	s.27
4.0 Resultater/funn	s.28
4.1 Introduksjon	s.28
4.2 Lederrolle i å forbedre CSR-effektiviteten	s.28
4.3 Ledelse og CSR-effektivitet	s.28
4.4 Lederegenskaper og holdninger	s.29
4.5 Ledelsesstrategier	s.29
5.0 Diskusjon	s.30
5.1 Innledning	s.30
5.2 Rollen for ledelse i tjenestesektoren innen samfunnsansvar	s.31
5.3 Ledelsesstiler og CSR-effektivitet	s.32
5.4 Ledelsesattributter og holdninger	s.33
5.5 Ledelsesstrategier og CSR-effektivitet	s.33
6.0 KONKLUSJON	s.34
6.1 Sammendrag av studien	s.34
6.2 Praktiske implikasjoner	s.35
6.3 Veibeskrivelse for fremtidig forskning	s.35
7.0 Referanser	s.36
8.0 Vedlegg: Semi-strukturert intervju spørreskjema	s.39
Figur 1: Sammendrag av bunnlinjeteorien	s. 11
Figur 2: Koblinger mellom CSR og interessenteori	s. 13

Forord

Denne bacheloroppgave er den avsluttende oppgaven på studie Bachelor i Reiselivsledelse vår 2020. Formålet med oppgaven er å finne ut klassifiseringsmodell for samfunnsansvar og anvendelse. Jeg håper veileder, reiselivsstudenter og andre kan nytte av å lese oppgaven min.

Grunnen for å velge dette tema er fordi samfunnsansvar (CSR) er et spennende og samtidig utfordrende fag som jeg ønsker å fordype i.

Jeg ønsker å takke min veileder Lukasz Derdowski for god veiledning for denne oppgaven, og jeg vil også takke for min familie og venner som hjalp og støttet meg i løpet av denne perioden.

Sammendrag

Samfunnsansvar/Corporate social responsibility (CSR) er det mest effektive verktøyet organisasjoner i tjenestesektoren kan bruke til å både anerkjenne og ta ansvar for virkningen av deres virksomhet på forskjellige interessenter. Inngangen fra ledelse i utformingen og implementeringen av CSR-initiativer blir også ansett som uunnværlig i den moderne virksomheten. Studier som vurderer viktigheten av CSR og den formidlende rollen som ledelse berører imidlertid vagt noen aspekter av forholdet mens de tilsynelatende overser andre. Denne studien evaluerer arten av rollen som ledelse spiller i tjenestesektoren ved å fokusere på turist- og gjestfrihetsindustrien. Ved hjelp av semi-strukturerte spørreskjemaer undersøker denne studien hva ledere hentet fra ulike ledernivåer i tjenestesektoren anser for å være deres rolle i å forbedre effektiviteten av CSR-initiativene som deres organisasjoner har gjennomført. Funnene i studien avslører at ledere har en tendens til å være enige om at ledere gjør det ved å påvirke suksessen til CSR-initiativer ved å motivere og påvirke sine underordnede til å utvikle visse atferd som samsvarer med sosialt og miljømessig ansvar samt etiske hensyn til bærekrafts behov deres organisasjoner. Studien avslører også at transformasjon, i motsetning til transaksjonsledelse, har mest positiv innvirkning på CSR-effektivitet og oppnåelse av organisatoriske mål. Innsikten fra denne studien kan implementeres for å inspirere til et positivt syn på utviklingen av effektive CSR-strategier som gjenspeiler det moderne forretningsmiljøet for bedrifter som opererer i turist- og gjestfrihet sektoren.

Stikkord: Samfunnsansvar, ledelse, bærekraft

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

I løpet av de siste to tiårene har virksomheter hatt et enormt press fra forskjellige interessenter for å vurdere hvilken innvirkning deres virksomhet har på miljøet og lokalsamfunnene i deres driftsområder. Synkende naturressurser, klimaendringer og økning i vann-, luft- og jordforurensning har dukket opp som kritiske spørsmål som berører samtids samfunn og også har betydelige hindringer for suksess i virksomheten (Zhu, Sun & Leung, 2014).

Tjenestenæringene, inkludert turisme og gjestfrihet sektorer, har en viktig rolle å spille for å håndtere disse bekymringene, som har en direkte innvirkning på deres interne og eksterne operasjoner. Som bemerket av Księżak og Fischbach (2017), spiller samfunnsansvar (CSR) en kritisk rolle i å gjøre det mulig for firmaer å både anerkjenne og også ta ansvar for sin virksomhet som påvirker markedet (kunder), ansatte (arbeidsplass), lokalsamfunnet (samfunnet), og det naturlige miljøet. Derfor har det vært enighet blant lærde om at CSR er et viktig verktøy for tjenesteorganisasjoner for å generere positive resultater på makronivå (Lin & Liu, 2017; Jhavar & Gupta, 2017; Carroll & Brown, 2018). Effekten som ledelse har for å styrke ansvarsfølelsene overfor interessenter og samfunn, anses også som uomtvistelig. Derfor har forskere ustanselig forsøkt å etablere hvilken type ledelse som er betydelig mer effektiv for å styrke CSR-praksis for alle interessenter. I tråd med dette problemet søker strømmen å dykke dypere inn i den typen ledelse som anses som mer egnet for å styrke effektiv samfunnsansvar i turisme- og gjestfrihet sektorene.

1.2 Erklæring om problemet

Når man bygger en bærekraftig verden, kan ikke den kritiske rollen som ledelse understrekes. Organisatoriske ledere har en rolle å spille for å fremme etisk og moralsk oppførsel av alle interessenter, inkludert ledelse, ansatte, aksjonærer, leverandører og kunder blant andre

(Fernández-Guadaño & Sarria-Pedroza, 2018). Mens skjæringspunktet mellom ledelse og CSR er et av de mye studerte temaene i organisasjon ledelse, har lederskapets rolle i å styrke CSR for tjenesteorganisasjoner blitt betydelig oversett i den eksisterende litteraturen. For eksempel, mens et betydelig antall forskere fokuserer på å vurdere den viktige rollen som moralske ledere har spilt for å styrke etisk praksis i organisasjoner, lite er kjent om de eksakte lederstiler, attributter til ledere eller til og med strategiene til ledere i reiselivs- og gjestfrihet organisasjoner kan gi de beste resultatene for CSR .

CSR er også et av organisasjons konseptene som har tiltrukket seg et utall tolkninger i dagens litteratur (Carroll & Brown, 2018). Det er, derfor, viktig for å få innsikt i effektene slike tolkninger har på forståelsen av CSR i servicesektoren, så vel som lederskapets rolle i å harmonisere disse tolkningene og lede deres organisasjoner i utforming og implementering av CSR-aktiviteter som resonnerer med de mest følte behovene av servicenæringen og også de som har størst innvirkning når det gjelder miljømessig bærekraft og aksjonærverdi.

1.3 Formålet med studien

Ved å lukke de intellektuelle hullene som finnes i dagens litteratur og bidra til kunnskapen om CSR og ledelse i servicesektoren, denne studien fokuserer på å utforske hvordan effektiv implementering av CSR i tjenesteorganisasjoner som de som opererer i turisme- og gjestfrihet sektorene påvirkes av forskjellige lederegenskaper, stiler, og strategier. Studien søker derfor å bruke den kvalitative tilnærmingen ved å bruke semistrukturerte intervjuer for å få innsikt i skjæringspunktet mellom CSR og lederskap, attributter og strategier i servicenæringen.

1.4 Forskningsspørsmål og mål

Denne studien tar sikte på å nå følgende mål:

- i. Å forstå lederskapets formidlende rolle i utformingen og implementeringen av effektive CSR-strategier innen servicesektoren.
- ii. Å forstå egenskapene til effektive ledere når de leder CSR-praksis for vellykkede organisasjoner innen reiselivs- og gjestfrihet sektoren.
- iii. Å utforske lederskap som for det meste er assosiert med vellykkede CSR-intervensjoner i servicenæringen.
- iv. Å analysere strategiene som ledere bruker for å utforme og implementere effektive CSR-strategier målt gjennom bærekraftsmål og organisatoriske suksessindikatorer.

For å nå disse målene vil denne studien søke å svare på følgende forskningsspørsmål:

- i. Hvilken rolle spiller ledelse for å styrke utviklingen av effektive CSR-strategier for organisasjoner i servicesektoren?
- ii. Hvordan er ledelsens holdninger og attributter i stand til å påvirke CSR i servicesektoren?
- iii. Hvilke stiler av ledelse øker større følsomhet for CSR-behovene til servicesektor organisasjoner?
- iv. Hvilke ledelsesstrategier er nødvendig for å utforme og implementere de mest effektive CSR-praksisene for å sikre bærekraften i turist- og gjestfrihet industrien?
- v. Hvordan kan ledelsesstrategier tilpasses CSR-effektivitet og følgelig organisatorisk bærekraft?

1.5 Betydningen av studien

Denne studien understreker viktigheten av ledelse for å styrke bærekraften til servicenæringen gjennom CSR. I en tid hvor reiselivs- og gjestfrihet sektoren sliter med virkningen av en ødeleggende global pandemi, innsikten over ønskelige lederegenskaper, stiler, og strategier, som er nødvendige for å formidle effektive CSR-strategier som tjeneste bransjens bærekraft bygger på, er nødvendig. Derfor vil denne studien gi viktig kunnskap for å hjelpe til med å revolusjonere servicesektoren gjennom CSR og ved å bruke de riktige lederstilene. Derav, i tillegg til å utvide det nåværende stipendet om den viktige rollen som ledelse har spilt i å utforme effektiv CSR for å styrke bransjens bærekraft, denne studien vil også bidra til praksis som tar sikte på å bruke kombinasjonen av god bedriftsledelse og CSR for å styrke bærekraften for turisme- og gjestfrihet sektorene i kjølvannet av Covid-19-pandemien.

1.6 Organisering av studien

Denne studien er organisert i seks hovedkapitler som inkluderer introduksjon, teori / litteraturgjennomgang, metodikk, resultater / funn, diskusjon og konklusjon. Innledningen presenterer en bakgrunn av studien, så vel som en begrunnelse og forskningsspørsmålene, mens kapittelet om teori / litteraturgjennomgang presenterer det teoretiske rammeverket som studien bygger på, samt en gjennomgang av gjeldende litteratur for å bestemme hva som allerede er dekket av forskere. Metodikk kapitlet utforsker forskningsdesign og prosess blant andre. Resultatene / funnene kapitlene presenterer funnene fra den nåværende studien og den neste kapittel-diskusjonen - presenterer en diskusjon om disse funnene i bakgrunnen for det nåværende teoretiske rammeverket og litteraturen. Det siste kapittelet presenterer en konklusjon av studien basert på diskusjonen og kartlegger også veien for fremtidig forskningsinnsats.

2.0 Teori / litteraturgjennomgang

2.1 Innledning

Den nåværende litteraturen utforsker skjæringspunktet mellom CSR og ledelse fra forskjellige perspektiver. Dette kapitlet utforsker det teoretiske rammeverket som undersøkelsen av denne studien bygger på. Spesielt utforsker denne studien triple bottom line (TBL) teorien og interessenter som blant teoriene som diskusjoner om lederskapets formidlende rolle i CSR bygger på. Kapitlet presenterer også en gjennomgang av eksisterende litteratur basert på noen av de nye temaene, inkludert definisjoner av begrepet ledelse, CSR og ledelse, lederstiler, attributter og strategier, og CSR og organisatorisk bærekraft.

2.2 Teoretisk rammeverk

2.2.1 Teori om trippel bunnlinje (TBL)

CSR er et flerdimensjonalt konsept som tar perspektiv forskjellige dimensjoner. Når du utforsker lederskapets formidlende rolle i å styrke CSR i servicesektoren, vil denne studien bli styrt av trippel bunnlinje teorien (TBL). Teorien er basert på prinsippet om at organisasjonen er medlem av det moralske samfunnet, som gir den noe kritisk samfunnsansvar. Teorien er fokusert på bærekraft og veier handlingene til organisasjoner basert på de tre dimensjonene økonomisk bærekraft, sosial bærekraft og miljømessig bærekraft (Pan, Sinha & Chen, 2021). Som oppsummert i fig. 1. Nedenfor er alle tre dimensjoner fokusert på oppnåelse av langsiktig bærekraft. Den økonomiske bærekrafts metrikken vurderer organisasjonens langsiktige utholdenhet. For eksempel reduserer beslutninger eller operasjoner fra en organisasjon som forbedrer en kortsiktig velsignelse og langsiktig skade på organisasjonen den økonomiske bunnlinjen i den organisasjonen.



Figur 1: Sammendrag av bunnlinjeteorien (Kilde: Zak, 2015)

Bunnlinjen for sosial bærekraft gir en viss forrang for balansen mellom økonomisk makt som eksisterer i samfunnet. Mens konkurranse fremstår som en vanlig og ofte oppmuntret oppførsel i næringslivet, krever maksimering av den sosiale bærekraften grensen organisasjoner å etablere et miljø der alle kan lykkes. Mens dette aspektet kan kritiseres som mot intuitivt, har Pan et al. (2021) hevder at det er bedre å ha et miljø der hele samfunnet kan trives i motsetning til et der et enkelt forretnings antrekk lykkes mens andre avtar. På lang sikt vil en virksomhet kunne lykkes i et miljø preget av suksess for alle interessenter (Pan et al. 2021). Et gjensidig fordelaktig miljø tjener også til å fremme velvilje mellom organisasjonen og medlemmene i samfunnet der den ligger.

Hovedlinjen for miljømessig bærekraft er basert på at ressursene som brukes av virksomheter ikke er uendelige (Pan et al. 2021). Derfor forverrer for mye forringelse av naturressursene menneskers liv både for tiden og i fremtiden. Derfor bør medlemmer av det moralske samfunnet, inkludert organisasjoner, handle på en måte som ikke forårsaker unødig skade for lokalsamfunnene både i dag og i fremtiden. Basert på denne bunnlinjen er det derfor

nødvendig med et visst miljøvern nivå for å sikre samfunns og virksomheters levetid. Bruken av "noen" innebærer at en viss skade i miljøet har blitt ansett som akseptabel for forretningsprosesser som skal gjennomføres (KsiężaK & FischBach, 2017). Derfor er bekymrings spørsmålet i dette tilfellet hvor mye skade som kan være akseptabelt for virksomheter i å utføre sin normale virksomhet. Hovedpoenget veier som vellykkede organisasjoner som ved estimering av deres innvirkning på miljøet gjennomfører noen gjenvinning prosjekter som tar sikte på å gjenvinne miljøet.

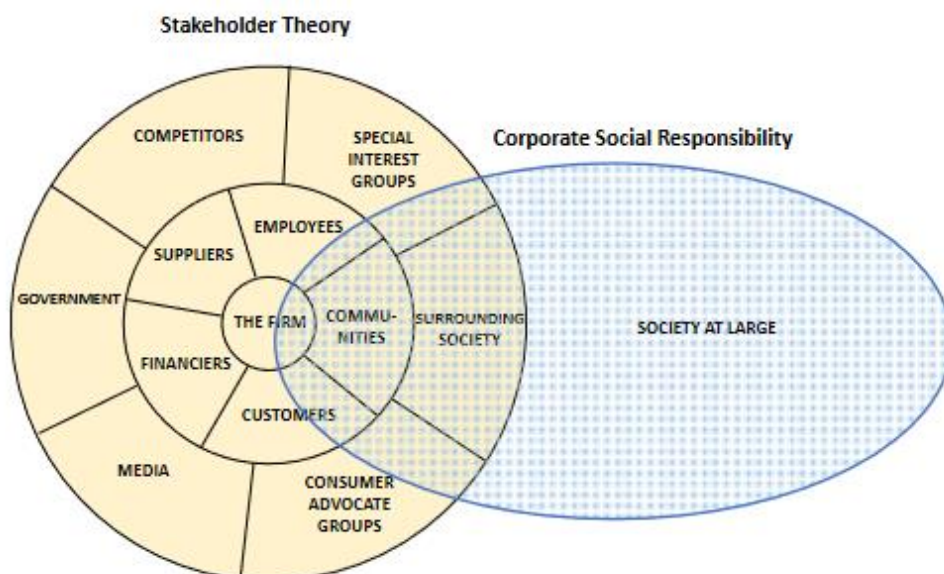
I følge Pan et al. (2020), i henhold til TBL-teorien, er de tre dimensjonene til CSR ikke gjensidig utelukkende. Derfor bør de integreres gjennom mekling av ledelse for å oppnå bærekraft. Selv om hver av de tre dimensjonene kan målrette mot et spesifikt aspekt av CSR-aktiviteter, samhandler alle de andre dimensjonene aktivt for å påvirke firmaets ansvar og økonomiske resultater (Bujan & Kecek, 2019). Derfor fremstår ledelse som en viktig påvirker av samspillet mellom de tre bunnlinjene for å styrke bærekraften og ytelsen til tjenesteorganisasjoner i et miljø preget av intens konkurranse i form av CSR .

2.2.2 Interessentteori

CSR oppfattes også fra synspunktet om forholdet til interessentteori. I følge Freeman og Dmytryev (2017) har forholdet mellom CSR og interessentteori blitt utforsket fra flere perspektiver i det eksisterende stipendet. Blant disse perspektivene er synet om at de to er undergrupper av hverandre. På denne måten blir CSR sett på som et verktøy for å styrke oppnåelsen av interessent verdien ved å sikre at driften av organisasjonen ikke har en negativ implikasjon for noen av interessentene. Et annet perspektiv er at de to blir vurdert i motsetning til hverandre (Freeman & Dmytryev, 2017). Under dette perspektivet oppfattes innsats som tar sikte på å styrke interessenters verdi som lønnsomhet som uforsonlig med CSRs grunntjenester. Likevel ser noen CSR og interessentteori som komplementære i sin

natur. Basert på dette perspektivet ser både CSR og interessentteori på de samme problemene, om enn med et visst overlappning nivå. For eksempel understreker de to viktigheten av å integrere samfunnsinteresser i organisasjonens normale forretningsdrift. Denne oppfatningen følger hensynet til at virksomheter alltid er innebygd i samfunnene de opererer i (Freeman & Dmytryev, 2017).

Imidlertid har interessentteori og CSR også en tendens til å variere basert på forståelsen av at førstnevnte fokuserer på viktigheten av nøkkel ansvaret til organisasjonen, inkludert generering av fortjeneste der CSR bare blir sett på som en liten del av dette ansvaret (Freeman & Dmytryev, 2017). CSR oppfattes som mest sentrert om organisasjonens ansvar overfor samfunnet mens de bare betaler litt bekymring til de andre viktige interessentene. I fig. 1 nedenfor illustreres forholdet mellom interessentteori og CSR. I henhold til illustrasjonen har både CSR og interessentteori en tendens til å fokusere på det ansvaret organisasjonen har overfor samfunnet generelt. Imidlertid er interessant teoriens natur slik at den fokuserer mest på oppmerksomheten rundt den rimelige rekkevidden til organisasjonens aktiviteter, mest i det lokale samfunnet.



Figur 2: Koblinger mellom CSR og interessentteori (Kilde: Freeman & Dmytryev, 2020)

Basert på dette teoretiske rammeverket, anser CSR organisasjonens viktigste interne ansvar overfor bedriftens ansatte og kunder som antatt å fokusere på etisk arbeidspraksis og miljømessig bærekraft innsats (Freeman & Dmytryev, 2017). På den annen side presenterer interessentteorien en innsats for å harmonisere selskapets ansvar overfor disse interessentene på en helhetlig måte, noe som resulterer i å fremme verdien av dem. Den gjentar også ansvaret til hver av disse interessentene overfor organisasjonene og andre interessenter kategorier på en multidireksjonell måte (Freeman & Dmytryev, 2017). Mens interessentteori utforsker organisasjonens ansvar overfor noen interessenter som givere eller finansmenn, er CSRs omfang i denne forbindelse generelt ikke-eksisterende.

2.3 Konseptet med samfunnsansvar

2.3.1 Definere konseptet

CSR er et dynamisk konsept hvis definisjon og natur stadig tilpasser seg presset fra den globale forretnings scenen. Utviklingen av bærekrafts ideologier ved siden av metodologiene og kriteriene som er brukt for å bestemme standardene som definerer "ansvarlige" organisasjoner, har CSR-konseptet vært gjenstand for forskjellige tolkninger (Hornig, Hsu & Scarles, 2019). Derfor er det ingen enhetlig konnotasjon av CSR, som forklarer hvorfor ledelse anses som avgjørende for å styrke forståelsen av den mest passende definisjonen av CSR basert på spesifikasjonene i organisasjonssammenheng.

Det er derfor en fornyet interesse blant lærde og utøvere for å søke å avgrense konseptet og samkjøre det med behovene i det moderne forretningsmiljøet. Mens noen lærde som Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir (2019) ta det historiske perspektivet for å bestemme hvordan konseptet CSR har epistemologisk utviklet seg, andre søker å definere konseptet basert på endrede bærekrafts ideologier så vel som standarder som brukes for å bestemme hvordan en sosialt "ansvarlig" organisasjon ser ut i den moderne oppstillingen. For eksempel i studien av

Agudelo et al. (2019) anses den epistemologiske utviklingen av CSR å ha fulgt en normativ orientering. Derfor skyldes svikt fra lærde som tar i bruk dette perspektivet for å komme til enighet, hovedsakelig deres manglende evne til å diskriminere hvilken tilnærming mellom den progressive og spredning som råder over den andre når det gjelder å definere begrepet CSR (Agudelo et al., 2019).

Derfor vurderer en mer moderne tilnærming til definisjonen av CSR generelt å omfatte aktiviteter som tar sikte på å transformere selskaper til gode borgere som er forpliktet til samfunnets velferd for øvrig i motsetning til å drive deres egeninteresser (Carroll & Brown, 2018). Derfor stammer denne moderne oppfatningen av CSR, som kan spores tilbake til 1950-tallet, fra behovet blant lærde og utøvere til å definere “hva” CSR egentlig innebærer. I følge Carroll og Brown (2018) har CSRs faglige og teoretiske fokus siden 1950-tallet i det vesentlige vært på det sosiale nivået til CSR, noe som forbedrer dens praktiske implikasjoner for organisasjoner og samfunn. Basert på denne moderne tilnærmingen, var selskapenes ansvar over samfunnet mer avgrenset og spesifisert.

Imidlertid ble ikke CSR før på 1980-tallet mer operasjonalisert etter hvert som myndighetene reduserte rollene sine i ledelsen av bedriftsattferd (Carroll & Brown, 2018). På den tiden ble ledere og organisasjonsledere møtt med behovet for å være ansvarlig overfor forskjellige interessenter og interessegrupper som også forventet at selskaper skulle uttrykke større samfunnsansvar. Spesielt argumenterer Carroll og Brown (2018) for at med det reduserte regelverket kom interessen blant lærde til å vurdere rollene som forretningsetikk har spilt i operasjonaliseringen av CSR som en måte å svare på behovene til interessenter og andre interessegrupper. Selv om CSR i det vesentlige anses som en beslutningsprosess av noen, blir det også sett på som et sett med aktiviteter som selskaper bør utføre som et uttrykk for sitt samfunnsansvar.

I følge Ortiz-Ayram et al. (2018) stammer mye av forvirringen rundt definisjonen av CSR fra de varierte tilnærmingene som brukes i dens operasjonalisering i stedet for illustrasjonen som et konsept. Derfor er det vedtatt mange modeller, rammer og metoder i evalueringen av hva CSR i hovedsak innebærer fra et operativt perspektiv. Blant de tidligste eksemplene på slike rammer er det presentert av Tuzzolino og Armandi (1981). Dette rammeverket skildrer en behovsbasert modell for vurdering av et firmas samfunnsansvar basert på seks-varekriterier: lønnsomhet, sikkerhet, tilknytning og kontekst, konkurranseevne, markedsposisjon og selvaktualisering (Agudelo et al. 2019). Tilnærmingen for å forstå CSR basert på dens operasjonelle evner har en tendens til å resonere med de rådende samfunnsmessige bekymringene som kjennetegner konteksten. Viktige hendelser inkludert vedtakelsen av Montreal-protokollen fra 1987, blant annet Tsjernobyl-katastrofen i 1986 økte behovet for å vurdere CSR fra et operativt perspektiv.

I det 21. århundre florerer store bidrag til konseptet CSR. For eksempel, som svar på allmennhetens interesse, har omfanget av CSR de siste to tiårene fokusert på et bredere sett av interessenter som kulminerte med en helt ny definisjon av konseptet. Denne definisjonen, som bemerket av Agudelo et al. (2019) anser CSR for å henvise til forpliktelsene som en organisasjon har overfor sine interessenter, som inkluderer menneskene som er direkte påvirket av organisasjonens politikk, praksis og drift. I henhold til denne nye definisjonen overskrider disse forpliktelsene de juridiske kravene så vel som organisasjonens plikter overfor aksjeeierne. I følge Agudelo et al. (2019), ved å oppfylle disse forpliktelsene, minimerer en organisasjon all potensiell skade den kan ha på de forskjellige interessentene, samt maksimere de langsiktige fordelene den har for samfunnet.

I henhold til denne definisjonen av Agudelo et al. (2019) har organisasjoner et strategisk behov for å ansette CSR som en del av deres langsiktige forpliktelser overfor samfunnet der de driver sin virksomhet. Dette perspektivet er bekreftet av Pan et al. (2021) som anser

behovet for å gjøre CSR til en del av den operasjonelle og forretningsstrategien som helt avgjørende i det 21. århundre. Som sådan, i å styrke den tidligere definisjonen av CSR av Agudelo et al. (2019), Pan et al. (2021) konkludere med at CSR involverer forpliktelsene som følger av de implisitte "sosiale kontraktene" som eksisterer mellom organisasjoner og samfunn, som krever at de opprettholder sin respons på samfunnets langsiktige behov, samtidig som de optimaliserer deres positive påvirkninger og minimerer negativ innflytelse av deres operasjoner og praksis i samfunnet. I følge Ortix-Ayram et al. (2018), blant måtene CSR aktivt kan transformere til en strategi er når den er direkte integrert i forvaltningsplanene til selskapet som har som mål å generere overskudd. Betydningen her er at organisasjoner vil være mer motiverte i å forfølge CSR hvis de involverte aktivitetene forbedrer selskapets økonomiske mål.

2.3.2 Strategisk samfunnsansvar (SCSR)

Basert på beskrivelsen av CSR levert av Pan et al. (2021) er det nødvendig å merke seg at det generelt blir sett på som en avgjørende del av både drifts- og forretningsstrategi som tar sikte på å generere verdi for aksjeeiere. Derav, denne definisjonen ønsket velkommen til tendensen til å vurdere definisjonen av CSR ved å inkludere strategi for å føde det som ofte tilskrives som strategisk samfunnsansvar (SCSR) som utgjør en integrert del av den nåværende litteraturen om CSR. Denne definisjonen av CSR fremstår som en av de bemerkelsesverdige samløpene mellom CSR og interessenteori. Det er basert på perspektivet om at organisasjoner bør styres på en måte som gir fordeler for et bredere sett av interessenter og ikke bare aksjeeierne. I følge Hejjas et al. (2019), for å øke verdien for aksjeeiere, har organisasjoner et moralsk ansvar for å opprettholde velferden til leverandører, ansatte, forbrukere og lokalsamfunnene. Som et resultat burde de styres på en måte som gjenspeiler dette behovet. Derfor tilbyr konseptualiseringen av CSR som tar perspektiv på de moderne ideologiene om bedrifters bærekraft og moralske ansvar fra organisasjoner en mer helhetlig

oppfatning av hva CSR for tiden innebærer (Hejja et al., 2019). På jakt etter bærekraft står organisasjoner overfor behovet for å forstå deres rolle som ansvarlige borgere og som et resultat ta strategiske beslutninger som gjør det mulig for dem å generere verdi for interessenter etter behovene i deres sosiale kontekst (Hejjas et al., 2019).

Jhawar og Gupta (2017) forbedrer denne konseptualiseringen av CSR som et strategisk svar på behovene som stammer fra de sosiale omgivelsene organisasjoner opererer i. I følge dem må strategisk CSR operasjonaliseres som en del av merkevareledelsen som en måte å både oppnå og beholde merkevare legitimitet i et forretningsmiljø preget av konkurranse fra globaliserte merker (Jhawar & Gupta, 2017). Derfor tar denne beskrivelsen av hva CSR innebærer i perspektiv behovet for å transformere CSR fra eksisterende som et minimalt engasjement som organisasjoner må observere til en strategisk nødvendighet som bestemmer konkurranseevnen og i hovedsak evnen til å være konkurranse for globale merkevarer (Jhawar & Gupta, 2017). Derfor har dette perspektivet at CSR kan gi virksomheter et konkurransefortrinn over andre som opererer i de samme markedene når de er ansatt som en del av merkevarestrategien.

Organisasjoner kan stole på at SCSR skaper delt verdi i form av fordeler for samfunnet, samtidig som de oppnår et konkurransefortrinn over konkurrentene. I å styrke denne bestrebelsen, Pan et al. (2021) hevder at organisasjoner først må undersøke sine interne evner og deretter kartlegge den sosiale effekten av hele verdikjedene. De involverte aktivitetene består av tiltak som tar sikte på å identifisere både de positive og negative effektene av deres aktiviteter og operasjoner på samfunnet, og deretter være mer oppmerksom på bare de som har størst strategisk verdi. En organisasjon bør også ta i bruk en "utenfor-i" -tilnærming for å forstå hvordan deres sosiale kontekst påvirker deres interne virksomhet og produktivitet samt utførelsen av deres forretningsstrategier (Pan et al., 2021). Det er bare på denne måten

organisasjoner vil være i stand til å ha en grundig forståelse av deres innbyrdes forhold til deres sosiale kontekst og kunne tilpasse CSR-strategiene til de nye behovene.

De forskjellige definisjonene av CSR forbedrer forståelsen av konseptet som en måte å demonstrere behovet for at selskaper skal oppføre seg som ansvarlige sosiale borgere, forfølge bærekraft, samkjøre drifts- og forretningsstrategi etter samfunnsbehov, og også styrke konkurransefortrinnet til organisasjonene ved å fokusere på å skape delt verdi.

Derimot, til tross for observasjonen at CSR er en beslutningsprosess snarere enn et sett med ideologier, den nåværende litteraturen vurderer ikke lederskapets tilsynelatende rolle i operasjonaliseringen av CSR. Derav, definisjoner av konseptet har en tendens til å overse meklingen av ledelse, enten det er som en del av den strategiske beslutningsprosessen eller i implementeringen av strategisk praksis som tar sikte på å skape delt verdi for alle interessenter.

2.4 CSR i servicesektoren

Den nåværende litteraturen betaler også betydelig interesse for de forskjellige former for CSR og deres anvendbarhet i servicesektoren. Forskere har en tendens til å nærme seg temaet fra forskjellige perspektiver som spenner fra identifisering av den viktige rollen som CSR spiller i sektoren til undersøkelser om passende integrering av CSR og dens innvirkning på sektoren. I en teoretisk studie av Rhou og Singal (2020) er det presentert en strategisk vei for å la ledere optimalisere effekten av CSR på deres organisasjoner. Forskerne begynner med å analysere CSR-praksis i servicenæringen og fremhever også effekten det har for å løse problemene som er unike for sektoren (Rhou & Singal, 2020). Etter å ha diskutert effekten av CSR på både de interne og eksterne miljøene i en organisasjon, foreslår forskerne deretter et rammeverk som en leder i servicenæringen kan ta i bruk for å optimalisere effekten av praksis på sektoren.

I rammen blir to-nivå CSR utforsket: bedriftsnivå og operasjonelt nivå. I følge Calabrese og Lancioni (2008) innebærer bedriftsnivået til CSR hensynet til CSR slik det oppfattes av bedriftsledere eller toppledelsen i tjenesteorganisasjoner. Driftsnivået, på den annen side, innebærer kontoen til CSR gitt av frontlinjeansatte så vel som forbrukere, og kanskje ikke engang involvere selskapet i seg selv, for eksempel å adressere systemisk rasisme i et samfunn eller bekjempe gjengvold som har påvirket ansatte fra et bestemt nabolag eller by. Ved å observere CSR fra disse to nivåene, demonstrerer disse forskerne at tjenesteorganisasjoner ikke bare implementerer CSR-praksis, men at forskjellige interessenter har vist interesse for slike initiativer (Calabrese & Lancioni, 2008). En interessant observasjon gjort av disse forskerne er at når CSR bare brukes som et verktøy for å forbedre merkevarekapitalen på bekostning av å forbedre forholdet mellom de viktigste interessentene, det oppstår en boomerang-effekt ved at interessenter har en tendens til å betrakte de nevnte CSR-initiativene som å bidra til misnøye med tjenester blant interessenter. Calabrese og Lancioni (2008) bemerker også at hvis toppledelse eller bedriftsledere investerer i CSR-aktiviteter som er ment å styrke interessenters tilfredshet; hvis interessentene er misfornøyde med ledelsen, kan CSR-initiativene gjøres ubrukelige eller anses som en fiasko. Som sådan etablerer denne studien et betydelig behov for effektiv ledelse og styring av interessenter som en måte å sikre effektiviteten av CSR-intervensjoner.

Viktigheten av CSR i servicenæringen har også blitt betydelig understreket i dagens litteratur. I følge Waldman (2014) er CSR blant rollene i servicenæringen å styrke et selskaps konkurransevne over andre som opererer i de samme markedene. CSR er for eksempel identifisert som en måte å bygge et anerkjent merke og styrke selskapets konkurransevne (Waldman, 2014). Derfor blir CSR i servicesektoren fremstilt som en måte å markedsføre med en sosial dimensjon. Selskaper som ikke investerer stort i CSR anses i det vesentlige som uansvarlige, og dette dårlige bildet påvirker deres merke negativt. Derfor er det ingen tvil om

at tjeneste organisasjonene i Fortune 500-selskapene fortsetter å gjøre betydelige investeringer i CSR .

Forståelsen av den positive effekten CSR har på selskapenes omdømme innebærer en vurdering av hvordan CSR påvirker sosiale forhold mellom forskjellige interessenter. I følge Song og Kang (2019) påvirker bevisstheten om en organisasjons CSR-aktiviteter fra publikum interessenters foreninger med nevnte organisasjon positivt. Også, forskere har forsøkt å utforske hvordan kundens og ansattes tilfredshet i servicesektoren er integrert forankret i CSR. For eksempel, som bemerket av Song og Kang (2019) kunder som anser et gitt selskap som mer samfunnsansvarlige og bærekraftige, er mer sannsynlig å stole på selskapets produkter eller tjenester. I servicesektoren er derfor den brede vedtakelsen av CSR-initiativer nært knyttet til forretningsbehovene til selskapet, spesielt behovet for å generere verdi for aksjonærene (Song & Kang, 2019). Den positive sammenhengen mellom bevisstheten til forbrukere om CSR-virksomheten til et gitt selskap og tendensen til å foretrekke å konsumere tjenestene som tilbys av det gitte selskapet, er etablert i det eksisterende stipendet. Derfor har vedtakelsen av CSR som en forretningsstrategi i servicesektoren, samt en måte å oppnå større interessenters tilfredshet blitt understreket. Tjenestesektor organisasjoner som ikke handler med fysiske varer, kan ha betydelig nytte av de positive sosiale forholdene som forbedres av CSR .

Studiene som fokuserer på CSR som implementert i servicesektoren, skaper et kritisk behov for en viss type ledelse for å sikre effektiviteten av CSR. Derimot, mens studien av Calabrese og Lancioni (2008) anser samspillet mellom ledere eller ledere og andre interessenter som kunder og ansatte som viktige når man vurderer effektiviteten av CSR-initiativer som er sponset av disse lederne, det gjør lite for å avgrense den nøyaktige arten av ledelsen som er nødvendig. Selv om CSR-aktiviteter i servicesektoren anses å avhenge mye av innspill fra

ledere, er det derfor gjort lite når det gjelder å vurdere den eksakte karakteren av ledelsen som kreves i dette tilfellet.

2.5 CSR og ledelse

Ved å bestemme hvilken rolle organisasjonsledere må spille for å styrke effektiviteten av CSR-initiativer, lærde har også utforsket forskjellige dimensjoner i saken ved å vurdere behovet for ledere for å konstatere legitimitet og engasjement, å forutse endring og styre organisasjonene sine mot bærekraft, og for å aktivere den pro-miljømessige atferden til ansatte. For eksempel anses ledere i studien av Gorski (2017) å være sentrale i innsatsen som tar sikte på å fremme etisk og moralsk oppførsel i sine organisasjoner. Disse egenskapene er nødvendige for å bygge bærekraftige selskaper.

Gorski (2017) anser også ledere for å spille en eksepsjonell rolle i organisasjonene sine ved å fungere som forbilder for å påvirke positiv atferd som lar dem forme selskapene sine basert på deres verdssystemer og attributter. Når det gjelder uklarheter om hva en organisasjon må gjøre for å oppnå større bærekraft, forventes ledere å gi den moralske veiledningen som er nødvendig for å navigere i de påfølgende etiske dilemmaene. Gorskis studie forsøker derfor å utforske lederatferden som er nødvendig for å sikre svært bærekraftige organisasjoner. For eksempel uttaler Gorski (2017) at ledernes oppførsel skal være både synlig og etisk enten de opptrer i sine organisasjoner eller utenfor organisasjonene. Derfor anses etisk oppførsel fra organisasjonsledere som en forutsetning for å oppnå bærekraft i organisasjoner. Etisk ledelse sikrer mer åpenhet i forretningsprosessen, som er nødvendig for å sikre at organisasjonen til enhver tid verdsetter bærekraft.

Siden atferd på individnivå pro-bærekraft anses som nødvendig for å øke effektiviteten til et selskaps CSR-aktiviteter, vurderer Afsar, Cheema og Javed (2017) lederskapets rolle for å inkludere utforming av denne atferden i deres organisasjoner. I følge Afsar et al. (2017) er det

behov for en spesifikk form for tjener ledelse for enhver organisasjon for å dyrke bærekrafts atferd blant ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Tjener ledere anses å ha den viktigste effekten på ansatte, inkludert innvirkning på deres utvikling av bærekrafts bevissthet. Basert på denne studien har derfor enhver ledelse som ikke innebærer å sette positive eksempler for ansatte å følge, en begrenset innvirkning på CSR-aktivitetene som organisasjonen har utført (Afsar et al., 2017). Studien gjør imidlertid lite med tanke på å forklare de eksakte strategiene som tjener ledere kan bruke for å dyrke bærekrafts bevisst atferd i organisasjoner. Siden denne studien ikke fokuserer helt på tjenesteorganisasjoner, utstråler den et visst nivå av ubevissthet om de unike leder behovene til tjenesteorganisasjoner.

Å ta et lignende perspektiv som Afsar et al. (2017), Budur og Demir (2019) søker å undersøke hvilken type ledelse som har en mer betydelig innvirkning på en organisasjons CSR-initiativer. I stedet for å betrakte CSR som å involvere alle interessenter, er denne studien imidlertid begrenset til å undersøke effekten av ledelse på CSR ved å fokusere spesielt på ansatte. For Budur og Demir (2019) en blanding av transformasjons- og etiske lederstiler har en mer definitiv innvirkning på de ansattes holdninger til CSR. I følge observasjonene deres, denne typen ledelse påvirker de ansattes omsetningsintensjoner som inkluderer deres vurdering av CSR som en kilde til konkurransefortrinn for virksomheten (Budur & Demir, 2019). Basert på denne studien fungerer derfor transformasjons- og etisk ledelse ved å styrke de ansattes evner til å oppfatte CSR fra perspektivet til verdien den lover for organisasjonen.

Mens studiene som vurderer lederskapets rolle i å styrke effektiviteten av CSR tar forskjellige perspektiver, er det tilsynelatende hull som inkluderer mangelen på hensyn til forholdet mellom lederegenskaper og strategier og effektiviteten av CSR-intervensjoner. Disse studiene har også en tendens til å ta en blank tilnærming til leder behovene i forskjellige sektorer. For eksempel har de en tendens til å anta at organisasjoner i servicesektoren har

samme lederbehov som god baserte organisasjoner. Derfor er det et tilsynelatende behov for å etablere de unike leder behovene til tjeneste organisasjonene og hvordan de påvirker effektiviteten av CSR-initiativer implementert i disse organisasjonene.

3.0 Forskningsmetodikk

Dette kapittelet presenterer en beskrivelse av forskningsstrategien, forskningsmetoden, tilnærmingen som ble brukt i studien, metodene som ble brukt i datainnsamlingen, utvalg av utvalg, forskningsprosessen, dataanalyse, samt de etiske hensynene til studien og begrensninger i forskningsprosjektet.

3.1 Forskningsstrategi

Mens forskning på lederskapets formidlende rolle i å styrke effektiviteten av CSR florerer, tar denne studien en tolkende tilnærming og et kvalitativt perspektiv for å utforske det allerede eksisterende emnet gjennom bruk av semi-strukturerte spørreskjemaer. Det viktigste forskningsspørsmålet som guider denne studien er: "Hvordan formidler lederstil, lederegenskaper og lederstrategier effektiviteten av CSR-initiativer i servicesektoren? Den tolkende tilnærmingen gir mulighet for å vurdere sosial virkelighet som resultatet av menneskelige opplevelser så vel som sosiale sammenhenger (Willis, Jost & Nilakanta, 2007). Derfor tillater tilnærmingen kontekstualisering av ledelse i servicenæringen og dens innvirkning på CSR-aktiviteter.

3.2 Forskningsmetode

Den kvalitative forskningsmetoden er viktig for denne studien, da den gir en sjanse for en grundig analyse av lederstil, attributtene og strategiene som har størst innvirkning på CSR-intervensjoner. Tilnærmingen er hensiktsmessig fordi den tillater innsamling av kompleks informasjon for å gjennomføre en mer inngående analyse av kompleksiteten som er involvert

i samspillet mellom CSR og ledelse innen tjenesteorganisasjoner. I motsetning til den kvantitative tilnærmingen, begrenser den kvalitative metoden ikke omfanget av studien så vel som arten av svarene fra respondentene (Silverman, 2020).

3.3 Datainnsamlingsmetode og verktøy

Denne studien bruker det semi-strukturerte spørreskjemaet til å samle kvalitative data online intervjuer gjennomført via Skype. Intervjuøktene varte mellom fem og ti minutter. Det semi-strukturerte spørreskjemaet lar intervjueren bare stille noen få forhåndsdefinerte spørsmål, og deretter fortsette med å stille andre spørsmål basert på svarene fra respondenten (se vedlegg 1). Verktøyet fremstår som det mest effektive i denne forskningen ved at det utvider omfanget av svarene som intervjuobjektene gir ved ikke å begrense dem til spesifikke svar (Silverman, 2020). Tanken bak er å få en dypere forståelse av holdningene, attributtene, samt lederstilene som respondentene anser som mest effektive for å forbedre effektiviteten av CSR-intervensjoner innen tjeneste organisasjonene. Spørsmålene som er inkludert i spørreskjemaet, er av åpen natur som en måte å utløse mangfoldige svar på.

3.4 Prøvevalg

Den stratifiserte tilfeldige prøvetakingsmetoden benyttes i utvalget av respondenter for denne studien. Fra en stor befolkning av ledere av organisasjoner som opererer innen turist- og gjestfrihet sektoren, tillater teknikken tilfeldig utvalg av ledere som representerer forskjellige lag, inkludert veiledere, avdelingsledere og organisasjonsledere for hotell- og turistvirksomhet som opererer på forskjellige steder rundt om i verden . Samplingsteknikken tillater eliminering av prøvetakings forstyrrelser, samt å sikre at de innsamlede dataene er representative for forskjellige lederkategorier i hele befolkningen (Silverman, 2020).

Prøvetaking forstyrrelser påvirker generaliserbarheten av funnene i studiene. Derfor forbedrer den stratifiserte tilfeldige prøvetakingen gyldigheten av denne studien og gjør funnene mer

generaliserbare. Respondentene ble rekruttert ved hjelp av sosiale medieplattformer, inkludert Twitter og Facebook. Studien inkluderte totalt 20 respondenter ($n = 20$). Ut av dette tallet var fem veiledere og ytterligere fem var avdelingsledere (de fleste frontavdelingene som kundeservice og markedsføring). De resterende 10 inkluderte fem administrerende direktører og fem administrerende direktører hentet fra turist- og gjestfrihet industrien.

3.5 Forskningsprosess

Intervjuene ble gjennomført online via Skype. Svarene ble deretter transkribert ved hjelp av et transkripsjons verktøy kalt Ontranscribe. Verktøyet fungerer ved å kombinere noen grunnleggende tekstbehandling funksjoner sammen med lydkontroller. Kontrollene gjør det mulig å pause, hoppe over eller til og med raskt spole eller spole tilbake lydinnhold. For å sikre at hver økt varte mellom 5 og 10 minutter som planlagt, ble transkripsjons arbeidet utført etter at alle intervjuene var over.

3.6 Dataanalyse

De innsamlede dataene ble analysert ved hjelp av tematisk analyseteknikk. Analyseteknikken er nyttig ved at den gjør det enkelt å hente innsikt fra de semistrukturerte intervjuene.

Analyseteknikken som ble brukt i studien involverte tre hovedteknikker, inkludert iterativ gjennomgang, design analyse og design syntese (Clarke & Braun, 2014). Det iterative gjennomgang trinnet innebar å gjenta innhold under transkripsjonsprosessen og spole tilbake intervjuene for å få en dypere forståelse av svarene som respondentene ga. Den gjentatte eksponeringen for innholdet bidro til å etablere en dypere forståelse av hovedtemaene så vel som i kodingsprosessen. Design analyse trinnet involverte å merke seg viktige data stykker som er relevante for forskningsspørsmål og koding. Til slutt ble hvert tema som lederskap attributter lederstil, leder holdning og strategier identifisert. Svarene ble deretter sortert basert på hvordan de berørte hvert av disse forskjellige temaene.

3.7 Ethiske hensyn

Spørsmålet om konfidensialitet og informert samtykke fremstår som sentrale etiske betraktninger i denne forskningen. Intervjuer som driver med grundig forskning er ofte bekymret for implikasjonene av at deres privatliv blir kompromittert (Allmark et al., 2009). For å sikre at dette problemet blir behandlet tilfredsstillende i denne studien, ble en modell for kontinuerlig bekreftelse av konfidensialitet gjennomført i denne studien. Når man for eksempel diskuterte noen sensitive spørsmål, ville forskeren be om respondentenes samtykke fra stater: "Ville det være greit om vi snakket mer om dette problemet?" Denne tilnærmingen tjener både til å sikre informert samtykke og forsikre respondenten om at deres personvern vil bli beskyttet. Intervjuene krevde heller ikke at respondentene skulle oppgi privat informasjon som navn.

3.8 Forskningsbegrensninger

Den nåværende forskningen inkluderte bare 20 respondenter, som er et lite utvalg med tanke på den enorme størrelsen på befolkningen av ledere i reiselivs- og gjestfrihet industrien. Et mye større utvalg ville være mer passende hvis funnene fra denne studien effektivt skulle gjenspeile de forskjellige lederegenskaper, stiler og strategier som har innvirkning på CSR-initiativ innen reiselivs- og gjestfrihet sektoren. I tillegg, siden gjestfrihet industrien omfatter mange typer tjenester, for eksempel losji, spisesteder, begivenhetsplanlegging og turisme, som hver har sine egne spesielle ledelsesstiler, kundekrav og forskjellige miljøpåvirkninger, kan ytterligere studier være garantert å spesialisere seg på et bestemt sted. Kulturell og sosial bakgrunn hos lokalets kunder, ansatte, ledere og toppledere og bestemte lokasjoner kan også utforskes nærmere.

4.0 Resultater/funn

4.1 Introduksjon

Dette kapitlet presenterer funnene i studien som sortert i form av de identifiserte temaene.

Derfor etablerer den tematiske analysen av svarene temaer som tjenestesektor lederes rolle i CSR, passende lederstiler for å forbedre CSR-effektiviteten, ledernes egenskaper og holdninger og lederstrategier.

4.2 Lederrolle i å forbedre CSR-effektiviteten

Dette temaet fanger opp hva respondentene anser som rollene som ledere i tjenestesektoren på ulike nivåer må spille for å forbedre effektiviteten av CSR-initiativer som utføres av organisasjonene deres. Ti ledere som representerer ulike nivåer av ledelse i tjenestesektoren vurderer: "... motivere andre ansatte til å gjennomføre CSR-initiativer som en hovedrolle for ledere i tjenestesektoren for å forbedre effektiviteten av enhver CSR-praksis."

Fem andre ledere vurderte at ledere skulle fungere som "rollemodeller" for andre ansatte som en måte å forbedre alvoret i CSR.

Ledernes rolle i å forbedre effektiviteten til CSR anses også å innebære "å tilby veiledning" i design og implementering av CSR-aktiviteter på alle nivåer i organisasjonen. Funnene i studien avslører også at: "... Ledere av tjenestesektor selskaper er også pålagt å innpode den nødvendige bærekrafts atferden i organisasjonene sine som en måte å forbedre effektiviteten av CSR-intervensjoner på.

4.3 Ledelse og CSR-effektivitet

Funnene i denne studien identifiserer også et nært forhold mellom ledelse og effektiviteten av CSR. Seks respondenter som representerer ulike ledernivåer i tjenesteytende sektor, avslørte

at: "... Transformasjon i motsetning til transaksjonsledelsesstiler formidler forholdet mellom kundeservicerepresentanten og organisasjonsresultatene."

Respondentene anser også disse ledelsene som arbeid ved å påvirke «bærekraft bevisstheten» positivt blant de ansatte. Autoritært lederskap anses generelt som farlig når det gjelder å påvirke oppførselen til ansatte, inkludert deres villighet til å gjennomføre CSR-initiativer.

4.4 Lederegenskaper og holdninger

Ledere som anser CSR som en viktig del av selskapets ansvar overfor samfunnet, har større sannsynlighet for å påta seg og forplikte seg til CSR-initiativene som utføres av organisasjonene deres. Ti av de tjue respondentene som er inkludert i denne studien, vurderer å ha en holdning til "miljømessig og sosial bevissthet" som for en leder å forbedre utformingen av effektive CSR-initiativer.

Ledere som anser kundeservice representanten som i konflikt med organisasjonens mål om å generere fortjeneste, har en tendens til å være mindre sannsynlig å håndheve eller utvikle effektiv kundeservice representantens praksis for organisasjonene sine. Ledere på lavt nivå anser seg også som "mindre effektive" i å påvirke holdningene til bedriftsledere på høyere nivå angående CSR. "Etske ledere" er også fast bestemt på å være mer sannsynlig å sikre at deres organisasjoner forfølger CSR-strategier effektivt og oppnår større bærekraft.

Funnene viser også at det er mer sannsynlig at etiske ledere inspirerer til en følelse av større sosialt og miljømessig ansvar blant sine team eller avdelinger. Etisk ledelse er derfor en egenskap som anses nødvendig for tjenestesektor ledere på alle nivåer i organisasjoner.

4.5 Ledelsesstrategier

Resultatene av studien avdekket fire hovedstrategier som ledere i tjenestesektoren kan benytte indirekte og påvirke suksessen til CSR-strategiene deres organisasjoner har utført. Dette er

følgende: "bygge langsiktige CSR-inngrep," "være strategiske partnere i motsetning til tilskuere", "engasjere og lobbyvirksomheter for ledere for å støtte CSR-initiativer," og "omfavne sosial virksomhet."

En seniorleder sier at som en måte å bygge langsiktige CSR-initiativer på: "... Vi må begynne med å stille spørsmål ved hvordan CSR vil se ut om fem år." Dette inkluderer "å sette dristige mål."

En annen respondent sier at: "... den typiske samfunnsansvaren pleide å involvere bare noen få interessenter. Ting har forandret seg. CSR må spille inn alle interessenter og involvere å tilpasse flere organisatoriske ressurser til CSR-initiativer. ”

Bedt om å definere hvordan en sosial virksomhet ser ut, definerer en respondent den som "en organisasjon som bruker forretningsprinsipper så vel som høyetiske organisatoriske ressurser og operasjoner for å få til endring i samfunnet og miljøet og i prosessen å utvikle bærekraftige inntektsstrømmer. . ”

5.0 Diskusjon

5.1 Innledning

Dette kapitlet presenterer en diskusjon av funnene i denne studien som informert om eksisterende teori og litteratur. Diskusjonen er strukturert basert på temaene som ble introdusert i forrige kapittel. Disse inkluderer ledelsens rolle i å forbedre CSR-effektivitet, holdninger og attributter til ledere og deres innvirkning på CSR-effektivitet, innflytelse av lederstil og lederstrategier.

5.2 Rollen for ledelse i tjenestesektoren innen samfunnsansvar

For optimal effektivitet i CSR har ledernes rolle blitt etablert for å være ubestridelig. De nøyaktige rollene som tjenestesektor ledere må påta seg for å forbedre effektiviteten av CSR-strategiene som deres organisasjoner gjennomfører, er mangfoldige. Evnen til å motivere ansatte og andre interessenter til å ta CSR-initiativer og gjennomføre dem som om de var en del av deres normale ansvar, har blitt understreket i den eksisterende litteraturen. For eksempel, ifølge Gorski (2017), har tjenestesektorens ledere ansvaret for å forutse usikkerhet og uklarheter i deres miljø og fungere som katalysatorer for å flytte selskapene mot å realisere bærekraft. Rollen til ledere som påvirkere av bærekraftsbevissthet har også blitt understreket i studien av Afsar et al. (2017). Ifølge dem har ledere en sentral rolle å spille for å positivt påvirke ansatte til å utvikle miljømessige og prososiale respons mentaliteter (Afsar et al., 2017). Det er bare når slike mentaliteter deles mellom alle interessenter i en organisasjon at det kollektive målet om å oppnå bærekraft og mer sosialt og miljømessig ansvar kan oppnås. Derfor, som svar på den sosiale, økonomiske og miljømessige realiteten som definerer virksomhet innen servicesektoren som turist- og gjestfrihet industrien, bør ledere aktivt vurdere sin rolle som påvirkere av pro-CSR-atferd.

Naturen til innflytelsen som ledere i tjenestesektoren kan ha på sine underordnede anses også å omfatte ulike tiltak som spenner fra å innpode sosial og miljøbevissthet til å fungere som rollemodeller for underordnede å etterligne (Abbas, 2020). Derfor introduserer dette spørsmålet om legitimitet blant tjenestesektorens ledere. Når ledere ikke blir ansett som legitime representanter, vil deres innflytelsesnivå på ansatte være begrenset. Som sådan bemerker De Roeck og Farooq (2018) at ledere i tjenestesektoren burde etablere et visst nivå av moralsk legitimitet for å kunne ha en positiv innvirkning på deres underordnede som en måte å fullt ut operasjonalisere CSR i organisasjonene sine.

5.3 Ledelsesstiler og CSR-effektivitet

Forbindelsen mellom visse lederstiler og effektiviteten av CSR-initiativer i servicesektoren tilsvarer også noen observasjoner trukket fra lederteori. I følge Alonso-Almeida et al. (2017) anses firmaer som har betydelig transformasjonsledelse å ha større sannsynlighet for å gjennomføre CSR-aktiviteter sammenlignet med de som har transaksjonelle lederstiler. Transaksjonelle ledere har en tendens til å fokusere mer på de kortsiktige fordelene som deres organisasjoner får ved å ta visse initiativer, inkludert CSR, for eksempel øyeblikkelig fortjeneste og publisitetsøkning. Transaksjonelle ledere kan også svare på en bestemt krise eller skandale gjennom CSR for å dempe publikums reaksjon.

Derimot har transformasjonsledere et bredere syn på konseptet CSR (Manzoor et al., 2019). De vurderer de langsiktige konsekvensene av initiativene, investeringene som kan være nødvendige for å opprettholde prosjektene sine, og ser etter fordeler fra prosjektene deres som kanskje ikke merkes på kort sikt, eller til og med kan være et tap i umiddelbar fortjeneste. Den transformasjons ansvarlige CSR-lederen vil vanligvis ha et større engasjement for et dyrere prosjekt, for eksempel å starte et stiftelse for å løse et makroøkonomisk problem i et samfunn eller bruke selskapets ressurser til ansatte som vil kreve en gjennomgang av et eksisterende program, som å øke helsetjenester og gi et stipend for de ansattes barn.

Interessentorientert markedsføring anses for eksempel å ha en mer positiv kobling mellom et firmas CSR-aktiviteter og transformasjonsledelse (Manzoor et al., 2019). Selv om transformasjonsledelse forbedrer forholdet mellom et firmas organisatoriske utfall og CSR-effektivitet, påvirker transaksjonsledelse dette forholdet negativt (Alrowwad et al., 2017). I stedet for å påvirke positiv endring, håndhever transaksjonsledere visse atferd som de bestemmer seg for å være effektive (Alrowwad et al., 2017). Derfor kommer det til å foreta

CSR; transaksjonsledere har en tendens til å møte større motstand sammenlignet med transformasjonsledere.

5.4 Ledelsesattributter og holdninger

Visse ledelsesattributter og holdninger er nødvendige for at ledere i tjenestesektoren skal ha størst innvirkning på CSR-tiltak. Ifølge Kim og Thapa (2018) deler sosialt ansvarlige ledere en rekke egenskaper som spenner fra å være rettferdige og medfølende til å være mer etisk tilbøyelige i deres tilnærming til ledelse. De strategiske valgene tatt av ledere, inkludert de som har et direkte forhold til CSR, er basert på personligheter, verdier, samt erfaringer fra en leder (Kim & Thapa, 2018). Derfor, å betrakte etisk ledelse som direkte relatert til CSR-effektivitet, er basert på troen på at ledernes beslutninger direkte strømmer fra deres personlighet som definert av deres attributter og holdninger.

Holdningene til ledere til CSR og dens overordnede betydning i verdikjeden til organisasjoner er også etablert for å være en viktig faktor for CSR-effektivitet. Som for eksempel bemerket av Fernández-Guadaño og Sarria-Pedroza (2018), anser ledere som anser CSR som et viktig aspekt av verdiskapings agendaen til deres organisasjoner som mer sannsynlig å lede vellykkede CSR-initiativer enn de som anser CSR som i motsetning til verdiskapingsmålene til organisasjoner. Derfor bør holdningene og attributtene til tjenestesektorens ledere, samt effekten de har på suksessen med CSR-initiativer, ta i perspektiv hvordan ledere ser på viktigheten av CSR i organisasjonene, så vel som deres forpliktelse til bærekraft.

5.5 Ledelsesstrategier og CSR-effektivitet

Strategiene som ledere i servicesektoren kan bruke for å øke effektiviteten av CSR-intervensjoner i sine organisasjoner er forskjellige og avhengig av bærekrafts behovene til en spesifikk organisasjon. Ledere er i sentrum for strategiutvikling og implementering (Famiyeh, 2017). Når en viss strategi utvikles samarbeid gjennom involvering av alle interessenter, er

det derfor mer sannsynlig at den vil bli allment akseptert og ansatte er mer sannsynlig å uttrykke engasjement for strategier som er utviklet ved å innlemme ideene deres. For å styrke effektiviteten av CSR-strategier, er interessenters engasjement nøkkelen til å påvirke et høyt nivå av engasjement for CSR-aktiviteter (Famiyeh, 2017).

Strategier som å omfavne sosialt foretak som en måte å sikre at CSR-aktiviteter er bærekraftige, legger press på ledere i servicesektoren for å inngå strategiske allianser (Li et al., 2019). For eksempel er samarbeid med sosiale virksomheter, som lokale veldedige organisasjoner, samfunnsledere og beslutningstakere, rettshåndhevelse og til og med nabolagsforeninger, en måte å etablere en balanse mellom bærekraftsmålene til selskapene deres og oppfylle deres egenkapital mål (Li et al., 2019). Disse prosjektene kan berøre direkte lokale spørsmål som påvirker et bestemt nabolag og dermed kan ha en "begrenset" effekt på en landsdekkende kjede, men selskapet vil opprette sterke obligasjoner med lokale innbyggere, og denne "alliansen" vil lønne seg når det gjelder publisitet, positiv lokal presse, og mer virksomhet for de lokale filialene. For gjestfrihetsindustrier som daglig handler direkte med publikum, for eksempel hotell og restauranter, vil de være de direkte mottakerne av økt støtte. Derfor er samarbeid og interessenters engasjement kjernen i enhver strategi som tar sikte på å øke effektiviteten av CSR-initiativer i servicesektoren.

6.0 Konklusjon

6.1 Sammendrag av studien

Denne studien vurderer den formidlende rollen som ledelse i å forbedre effektiviteten av CSR-praksis i tjenestesektoren. CSR er etablert som en viktig faktor for organisasjonens status som samfunnsansvarlig borger, samt en kilde til strategiske fordeler i et forretningsmiljø preget av intens konkurranse. Som et resultat av uklarhetene som kommer fra de forskjellige perspektivene som er tatt i å konseptualisere og operasjonalisere konseptet

CSR, er behovet for ledelse i veiledningen av CSR etablert. Derfor vedtar denne studien en fortolkende og kvalitativ strategi for å utforske hva tjenestesektor ledere som opererer på forskjellige organisasjonsnivå oppfatter som deres rolle i å forbedre effektiviteten av CSR i deres organisasjoner. Studien presenterer også en evaluering av attributtene og holdningene, samt lederstilene og strategiene som anses som mest effektive for å operasjonalisere CSR og tilpasse den til de operasjonelle og forretningsmessige målene for serviceorienterte organisasjoner. Studien fastslår at transformasjon, i motsetning til transaksjonsledelse, er mer innflytelsesrik for å forbedre effektiviteten av CSR-initiativer. Ledere har også en rolle i å påvirke viss atferd og etisk oppførsel blant sine underordnede som en måte å operasjonalisere CSR-intervensjoner i deres organisasjoner. Utviklingen av CSR-strategier bør også være samarbeidende og interessentorientert for å få størst mulig innvirkning.

6.2 Praktiske implikasjoner

Resultatene av denne studien presenterer innsiktsfull informasjon som styrer utøvelsen av ledelse i tjenestesektoren, samt å påvirke ledere til å legemliggjøre riktig ledelsesform i et forsøk på å optimalisere effekten av CSR. Formuleringen av vellykkede CSR-intervensjoner i tjeneste bransjen kan også dra nytte av kunnskap om den viktige rollen CSR spiller som den innsikten som uttrykkes i denne studien om de riktige leder holdningene og attributtene.

6.3 Veibeskrivelse for fremtidig forskning

Ved å involvere et større utvalg, kan forskere utvide omfanget av denne studien for å få en mer inngående forståelse av rollen som tjenestesektorens ledelse spiller for å forbedre CSR-effektiviteten. En annen retning kan innebære å vurdere problemet fra underordnetes synspunkt ved for eksempel å vurdere hva ansatte i turist- og gjestfrihetsbransjen anser for å være ledernes rolle i å operasjonalisere og sikre suksess med CSR-tiltak.

7.0 Referanser

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242(118458), 1-12.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Allmark, P., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A., & Tod, A. M. (2009). Ethical issues in the use of in-depth interviews: Literature review and discussion. *Research Ethics*, 5(2), 48-54.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147-161.
- Alrowwad, A. A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199-221.
- Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership effects on employee perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 184-192.
- Bujan, I., & Kecek, D. (2019). The application of Triple Bottom Line concept in tourism with the emphasis on the hotel industry. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 322-329.
- Calabrese, A., & Lancioni, F. (2008). Analysis of corporate social responsibility in the service sector: Does exist a strategic path? *Knowledge and Process Management*, 15(2), 107-125.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In Weber, J. & Wasieleski, D. (Eds.) *Corporate Social Responsibility*. (Pp.39-69). Emerald Publishing Co.
- Clarke, V., & Braun, V. (2014). Thematic analysis. In *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1947-1952). Springer, New York, NY.

- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923-939.
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: Empirical evidence. *Social Responsibility Journal*. 13(2), 390-406.
- Fernández-Guadaño, J., & Sarria-Pedroza, J. H. (2018). Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective. *Sustainability*, 10(2062), 1-10.
- Freeman, R. E., & Dmytryiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphony. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Gorski, H. (2017). Leadership and corporate social responsibility. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 23(1), 372-377.
- Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). "It's like hating puppies!" Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337.
- Hornig, J. S., Hsu, H., & Tsai, C. Y. (2017). The conceptual framework for ethics and corporate social responsibility in Taiwanese tourism industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(12), 1274-1294.
- Jhawar, N., & Gupta, S. (2017). Understanding CSR-Its history and the recent developments. *Journal of Business and Management*, 19(5), 105-109.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility, and organizational performance. *Sustainability*, 10(447), 1-16.
- KsiężaK, P., & FischBach, B. (2017). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95-110.
- Li, L., Li, G., Tsai, F. S., Lee, H. Y., & Lee, C. H. (2019). The effects of corporate social responsibility on service innovation performance: The role of dynamic capability for sustainability. *Sustainability*, 11(2739), 1-20.
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(436), 1-14.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small-and medium-

- sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271.
- Pan, X., Sinha, P., & Chen, X. (2021). Corporate social responsibility and eco-innovation: The triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214-228.
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10.
- Silverman, D. (Ed.). (2020). *Qualitative research*. Sage Publications Limited.
- Song, H. J., & Kang, K. H. (2019). Implementing corporate social responsibility strategies in the hospitality and tourism firms: A culture-based approach. *Tourism Economics*, 25(4), 520-538.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Waldman, D. A. (2014). Bridging the domains of leadership and corporate social responsibility. In D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 539–555). Oxford University Press.
- Willis, J. W., Jost, M., & Nilakanta, R. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. Sage.
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations-Changes and their Directions*, 387, 253-268.
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.

8.0 Vedlegg: Semi-strukturert Intervju Spørreskjema

1. Beskriv strukturen til divisjon / avdeling
2. Beskriv jobben din. Hva er ditt hovedansvar?
3. Hvordan påvirker dette ansvaret selskapets CSR-initiativer?
4. Hvordan vil du beskrive din ledelsesstil?
5. Hva synes du er de mest relevante egenskapene og holdningene til en leder når de søker å forbedre CSR-effektiviteten?
6. Hva er de viktigste faktorene som reduserer effektiviteten til CSR-initiativene organisasjonen din har gjennomført?
7. Hvordan måler du CSR-atferden til underordnede?
8. Hvor effektivt er teamet ditt? Hva kan gjøres for å øke deres CSR-respons?
9. Hva ser du på som selskapets CSR-mål? Hvordan fikk du denne informasjonen?
10. Hva ser du som de viktigste bærekrafts problemene bedriften din står overfor og deg selv som en leder de neste 12 månedene?
11. Hvilken strategi (r) mener du bør tas for å overvinne disse?
12. Andre kommentarer.