

Rita Almaas Valstad

DO YOU CARE?

-En kvalitativ studie av samfunnsansvar som meningsskaping

DO YOU CARE?

-A qualitative study of CSR as sensemaking

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, Mai 2016**

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Frode Nyeng

Samarbeidsbedrift: Nordic Choice Hotels



Handelshøyskolen i Trondheim

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mitt masterstudie ved Handelshøyskolen i Trondheim. Formålet med oppgaven har vært å forstå mer av hvordan det oppleves å arbeide med samfunnsansvar i en bedrift som er opptatt av engasjement, mennesker og lønnsomhet, med de gleder og utfordringer dette medfører.

Tusen takk til Nordic Choice Hotels og min kontaktperson, Erik Killie, for å ha gitt meg det jeg har hatt behov for av informasjon samt tilgang på informanter. En stor takk går også til alle informantene som har gitt av sin tid og delt av sine erfaringer-jeg er utrolig stolt av den jobben dere gjør-YOU CARE! Videre ønsker jeg å takke familie som stiller opp til alle døgnets tider. Kjære Jan Håvard: takk for tålmodig støtte og oppmuntring; i kraft av deg er jeg mere enn meg selv. Sist men, ikke minst, en stor takk til veileder Frode Nyeng-for inspirasjon gjennom studietiden, og god støtte under oppgaveskrivingen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23. mai 2016

Rita Almaas Valstad

*Kunnskapen som fell med regnet
omsluttar oss og er heilt på grensa*

*av det som det går an å leva
Løgn og linerleluft i alt*

Fra "Kraft og Trøyst"
av Helge Torvund

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er ”samfunnsansvar som meningsskaping.” Formålet er å forstå hvordan meningsskaping rundt oppgaver knyttet til samfunnsansvar foregår i praksis gjennom å besvare problemstillingen ”*hvordan skapes mening rundt samfunnsansvarskonseptet ”WeCare” hos ansatte i Nordic Choice Hotels?*” Teoretisk er oppgaven forankret i Karl Weicks perspektiv på meningsskaping. Dette perspektivet er koplet sammen med det som i organisasjonslitteraturen omtales som identitetsarbeid ved å dra vekslers på eksistens-filosofiske spørsmål og trekke inn forskjellen mellom sterke og svake verdivurderinger. Mitt utgangspunkt er at bare meningsskaping som kan knyttes til sterke verdivurderinger kan sees på som identitetsarbeid. Samtidig hevder jeg at meningsskaping rundt oppgaver knyttet til samfunnsansvar nettopp representerer denne typen meningsskaping som jeg har valgt å kalle eksistensiell meningsskaping.

Oppgaven er fenomenologisk i sin tilnærming, og bygger på dybdeintervju med ansatte ved Nordic Choice hoteller i Trondheimsområdet. Resultater fra min undersøkelse viser at eksistensiell meningsskaping rundt oppgaver knyttet til samfunnsansvar i hovedsak kunne karakteriseres i henhold til en av følgende tre dimensjoner: *meningsskaping som kilde til rutinisering, meningsskaping som forhandling mellom motstridende krav og meningsskaping som underbygger et autentisk selyforhold*. Jeg har også påvist fire utløsende faktorer for eksplisitt meningsskaping: *møte med en vitebegjærlig masterstudent, felles aktiviteter og idémyldring, brudd på rutiner, samt opplevelse av motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø*.

Avslutningsvis har jeg gjort noen betraktninger rundt de normative implikasjonene disse funnene kan sies å ha, gjennom å knytte dem til det Robert C. Solomon kaller ”*an Aristotelian approach to Business Ethics*.”

Abstract

The theme of this thesis is "CSR as sensemaking." The purpose is to understand how sensemaking around CSR-related tasks come about by answering the research question "*how are Nordic Choice Hotel employees making sense of the CSR-concept "WeCare?"*"

Theoretically the thesis is grounded in the sensemaking perspective of Karl Weick. This perspective is connected to the concept of identity-work from organizational literature by extrapolating on some questions from the field of existential philosophy, shedding light on the difference between strong and weak evaluations of worth. My suggestion is that only sensemaking in accordance with strong evaluations of worth can be seen as identity-work. Furthermore, I suggest that sensemaking around CSR-related tasks is all about this kind of sensemaking, which I have labelled existential sensemaking.

My paper has a phenomenological approach, and is built around in-depth interviews with Nordic Choice employees in and around Trondheim. The results from my research indicate that existential sensemaking around CSR-related tasks can be characterized according to one of the following three dimensions: *sensemaking as a source of routinization*, *sensemaking as negotiation between conflicting demands* and *sensemaking as supporting an authentic relationship to self*. I've also identified four occasions for explicit sensemaking: *meeting with an inquisitive student*, *common activities and brainstorming for ideas*, *break in routines* and *the experience of conflicting demands concerning profitability, people and environment*.

Moreover, some thoughts about the normative implications of my findings have been made, by connecting my findings to what Robert C. Solomon calls "*an Aristotelian approach to Business Ethics*."

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
TABELL- OG FIGURLISTE	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING, BAKGRUNN OG DEFINISJONER	1
1.2 SAMFUNNSANSVAR SOM ET FASETTERT OG BEVEGELIG BEGREP	3
-ET TAKKNEMLIG UTGANGSPUNKT FOR STUDIER RUNDT MENINGSSKAPING	3
1.3 SAMFUNNSANSVAR I TURIST- OG REISELIVSINDUSTRIEN	6
-TIDLIGERE FORSKNING OG PRAKSIS	6
1.3.1 Definisjoner, måling og operasjonalisering-samfunnsansvar som "moving target"	6
1.3.2 Samfunnsansvar som instrumentelt eller normativt ansvar: Why care?	7
1.4 SAMFUNNSANSVAR I NORDIC CHOICE HOTELS-WeCARE!	9
1.5 OPPSUMMERING OG VIDERE STRUKTUR.....	10
2. LITTERATURGJENNOMGANG/TEORI	11
2.1 SAMFUNNSANSVAR SOM YTRE PRESS.....	12
-INSTITUSJONELL TEORI.....	12
2.2 SAMFUNNSANSVAR SOM INDRE PROSESS	13
-IDENTITET OG MENING I EGET LIV	13
2.2.1 Fenomenologi og sosialkonstruktivisme	13
2.2.2 Meningsskaping i organisasjoner.....	13
2.3 MENINGSSKAPING SOM IDENTITETSARBEID(?).....	19
2.3.1 Mening.....	20
2.3.2 Personlig identitet.....	20
2.4 MENINGSSKAPING, IDENTITETSARBEID OG SAMFUNNSANSVAR	29
-EN OPPSUMMERING	29
3. METODE	31
3.1 VITENSKAPSTEORETISK FORANKRING.....	31
3.2 OVERORDNEDE METODISKE VALG	32
3.3 FORSKNINGSDESIGN	33
3.4 UTVALG.....	33
3.5 DATAGENERERING.....	35

3.6 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA	36
3.7 KVALITET I KVALITATIV FORSKNING.....	37
3.7.1 Pålitelighet og gyldighet.....	37
3.7.2 Generalisering.....	39
3.7.3 Andre etiske hensyn.....	39
4. EMPIRI, ANALYSE OG DISKUSJON	41
4.1 IMPLISITT MENINGSSKAPING SOM RUTINISERING	42
-HVERDAGEN TAR LIVET AV DEG	42
4.2 MENINGSSKAPING SOM EKSP LISITT PROSESS.....	45
4.2.1 Vitebegjærlig masterstudent som utløsende faktor	45
4.2.2 Felles aktivitet og idémyldring som utløsende faktorer.....	46
4.2.3 Brudd på rutiner som utløsende faktor	47
4.2.4 Motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø som utløsende faktor	48
4.3 MENINGSSKAPING SOM UNDERBYGGER ET AUTENTISK SELVFORHOLD.....	51
-DET ER <i>MINE</i> VERDIER	51
5. KONKLUSJON	55
5.1 HOVEDFUNN	55
5.2 IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING OG PRAKSIS.....	56
REFERANSER	59
VEDLEGG.....	61
VEDLEGG 1: INTERVJUFORESPØRSEL	61
VEDLEGG 2 OPPFØLGINGSMAIL TIL HOTELLSJEFER SOM RESPONDERTE PÅ FORESPØRSEL.....	63
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	64
VEDLEGG 4: UTDRAG AV DATAANALYSE	65

Tabell- og figurliste

Tabell 1	Meningsskapingsens fire strukturer	s. 18
Tabell 2	Oversikt over informanter	s. 34
Figur 1	Vitenskapsteoretiske tradisjoner (Nyeng, 2010, s. 67)	s. 32
Figur 2	Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2012, s. 175)	s. 36
Figur 3	Tre dimensjoner av eksistensiell meningsskapning	s. 41
Figur 4	Forholdet mellom meningsskapning, identitetsarbeid og samfunnsansvar	s. 55

1. INNLEDNING

1.1 Problemstilling, bakgrunn og definisjoner

Som bærekraftscoach ved et av Nordic Choice sine hoteller har jeg tenkt mye på hvordan det oppleves å jobbe med samfunnsansvar i praksis. Egne erfaringer, samtaler med ansatte ved hotellet og observasjoner av deres arbeidshverdag har gjort det klart for meg at det å jobbe med oppgaver knyttet til bedriftens samfunnsansvar kan være både svært givende og svært problematisk. Samfunnsansvar er et flertydig begrep som rommer kilder til motsetninger. Slike motsetninger vil, i større eller mindre grad, gjøre seg gjeldende for alle mennesker, både i arbeidssituasjoner og ellers i livet. Det som gjør det spesielt interessant å se på samfunnsansvar i hotellbransjen, er at motsetningsforholdene er så framtrødende:

”De mest omfattende eksemplet på en miljøsatsing i reiselivet internasjonalt er da også utvikling av ulike konsepter for «miljøhotell», der man søker å redusere de direkte miljøbelastningen knyttet til overnatting og bespisning ved hotellene. I en bærekraftsammenheng framstår slike tiltak som mindre interessante, tatt i betraktning at reisen til og fra hotellene i de fleste tilfeller medfører langt mer alvorlige konsekvenser enn oppholdet på de samme hotellene” (Aall, 1997, s. 9).

Jeg vil i denne oppgaven argumentere for at denne typen motsetningsforhold, samt mangelen på en felles definisjon som kan gi retning og mening til arbeidet med samfunnsansvar, i stor grad overlater til det enkelte individ å håndtere spørsmål som *”hva betyr egentlig samfunnsansvar for meg i min praktiske arbeidshverdag?”* Samtidig vil jeg argumentere for at de valg mennesker foretar seg når de står overfor slike spørsmål kan knyttes til det Taylor (1998) kaller sterke verdivurderinger, og dermed være av avgjørende betydning for spørsmål som *”hvem er jeg?”* og *”hvilke forhold er viktige for meg?”* –altså; samfunnsansvar og de valg vi foretar oss i den sammenheng kan være sterkt knyttet til vår *identitet* og til det å skape *mening* i livene våre. Et godt sted å starte i denne sammenhengen kan være med teorier rundt meningsskapning, hvor man nettopp søker å forklare hvordan menneskers handlinger og de meninger vi tillegger disse er drevet av en prosess av gjensidig klargjøring. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i Karl Weicks perspektiv på meningsskapning for å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan skapes mening rundt samfunnsansvarskonseptet "WeCare" hos ansatte i Nordic Choice Hotels?

I følge Weick kan meningsskaping sies å være en form for identitetsarbeid (Weick, 1995, s. 18). I løpet av mitt arbeid med denne oppgaven har det imidlertid blitt klart for meg at dette en påstand som krever en klargjøring av begrepet *meningsskaping* utover det jeg har klart å finne hos Weick. Jeg har derfor valgt å legge til noen eksistensfilosofiske betraktninger, samt hente inspirasjon fra det som kalles "identitetsarbeid" i organisasjonsteorien for bedre å kunne forklare mine funn.

Når jeg i min problemstilling spør *hvordan* mening skapes, viser det at jeg tar for gitt at meningsskaping finner sted. Om denne forutsetningen holder vann eller ikke, avhenger i stor grad av hvordan man definerer *mening*. Min tilnærming til begrepet *mening* i denne oppgaven tar utgangspunkt i *mening* som "noe som gir retning til våre handlinger i form av et formål eller en verdi." Samtidig hevder jeg at dersom vi skal snakke om meningsskaping som *identitetsarbeid* så krever dette en ytterligere presisering. Meningsskaping i det vi kan kalle "hverdagslig forstand" vil alltid finne sted, mer eller mindre bevisst. Alle våre valg er meningsfulle for oss i den betydning at vi kan forankre dem i et slags logisk, kausalt forhold mellom handling og konsekvens. Derimot vil jeg vise at det kan argumenteres for at det *ikke* er slik at alle våre valg kan knyttes til vår identitet. For at en slik kopling skal være mulig, må det dreie seg om valg som i seg selv er betydningsfulle, basert på det Taylor (1998) kaller *sterke verdivurderinger*. Dette har jeg valgt å kalle *eksistensiell mening*. Jeg vil argumentere for at valg knyttet til samfunnsansvar nettopp er eksempler på slike valg som i seg selv er betydningsfulle. Det er derfor meningsskaping i *eksistensiell forstand* er tema for denne oppgaven.

Begrepet *identitet* blir dermed sentralt for teorier rundt meningsskaping i sammenheng med samfunnsansvar. En nærmere drøfting av identitetsbegrepet følger i kapittel 2.

Innledningsvis nøyer jeg meg med å si at identitet kan defineres som "den(/de) mening(er) individer refleksivt tilskriver seg selv, og utvikler og opprettholder via en prosess av sosial interaksjon når de forsøker å finne svar på spørsmålet "hvem er jeg?" (Brown, 2015, s. 23) og: "hvilke forhold er viktige for meg?" (Alvesson og Robertson, 2016, s. 9). Dette viser at min tilnærming til begrepet *identitet* er prosessbasert, og tar utgangspunkt i *identitet* som noe som er selvvalgt, dynamisk og, til en viss grad, fragmentert (Brown, 2015).

Resten av innledningskapittelet vil jeg bruke til å utdype nærmere hva jeg legger i at samfunnsansvar er et flertydig begrep som rommer kilder til motsetninger, hvorfor jeg mener at dette i større grad gjør seg gjeldende innenfor hotellbransjen enn mange andre bransjer, og hvordan denne flertydigheten gir en naturlig kopling mellom samfunnsansvar og meningsskaping. Vi begynner med det sistnevnte, og for den som venter på en definisjon av begrepet samfunnsansvar, som jo er et sentralt begrep for min problemstilling, så følger denne her.

1.2 Samfunnsansvar som et fasettert og bevegelig begrep -et takknemlig utgangspunkt for studier rundt meningsskaping

"[Corporate social responsibility] means something, but not always the same thing to everybody" (Votaw, 1972, s. 25).

Det har de siste tiårene vokst fram en stadig større etterspørsel etter mer humane, etiske og transparente måter å drive forretningsvirksomhet. Man har skapt, og argumentert for og imot, ulike konsepter, som bærekraftig utvikling (sustainable development), bedriften som samfunnsborger (corporate citizenship), bærekraftig entreprenørskap (sustainable entrepreneurship), forretningsetikk (business ethics) og bedrifters samfunnsansvar (CSR) (van Marrewijk, 2003, s. 95-96). I tillegg til denne overfloden av konsepter som mer eller mindre omhandler samme tema, eksisterer det en stadig debatt rundt definisjon og innhold i begrepene. Mangelen på en felles definisjon kan være hemmende både på forskning og praksis når det gjelder samfunnsansvar. En felles, allmenngyldig definisjon ville hjulpet med å avklare omgivelsenes forventninger til bedrifter og ledere, og ikke minst klargjøre for bedrifter selv hva deres samfunnsengasjement skal omfatte (Nyeng, 2011a, s. 209). Samtidig vil en slik definisjon av samfunnsansvar være problematisk fordi den vil bære med seg et normativt tilslag; den vil si noe om hvordan samfunnsansvar *"bør forstås og omsettes til praktisk ledelse"* (ibid.). Noen punkter har man likevel etter hvert klart å enes om. Som et utgangspunkt for å forstå hva samfunnsansvar handler om, støtter jeg meg til følgende avklaring, opprinnelig hentet fra nettstedet global.no, gjengitt hos Nyeng (2011a, s. 208): *"I vår egen tid inkluderer bedrifters samfunnsansvar at man i en globalisert og industrialisert verden må tilstrebe seg et verdisyn som erkjenner ansvar for den verden vi lever i. Her inngår*

blant annet faktorer som ikke å bryte menneskerettigheter, problematikken rundt barnarbeid, arbeidernes vilkår i utviklingsland og miljøspørsmål. Kort sagt er bedrifters samfunnsansvar et uttrykk for at bedrifter erkjenner et ansvar som strekker seg ut over grensene for egen virksomhet og egne økonomiske resultater.”

Vi ser altså at samfunnsansvar i hovedsak dreier seg ansvar på tre ulike områder; det sosiale, det miljømessige og det økonomiske. En etter hvert mye benyttet metode for styring og rapportering, kalt den tredelte bunnlinje (“triple bottom line,”) tar nettopp utgangspunkt i en slik tredeling. Det er denne tilnærmingen som ligger til grunn for Nordic Choice Hotels sin definisjon av sitt samfunnsansvar: *”Med utgangspunkt i selskapets visjon, har vi et høyt ambisjonsnivå for å være en ansvarlig næringslivsaktør. Samfunnsansvar innebærer et sosialt- og miljømessig fokus. Nordic Choice Hotels skal drives bærekraftig og rapportere på tre bunnlinjer. Dette innebærer balansert fokus på lønnsomhet, mennesker og miljø. WeCare er videre selskapets verdi- og kommunikasjonsplattform og representerer en stor del av Nordic Choice sin unike identitet”* (Nordic Choice Hotels, 2016c).

Som vi har vært inne på, er det ikke uproblematisk å skulle jobbe for et slikt ”balansert fokus” på lønnsomhet, mennesker og miljø. Tvert imot kan denne målsettingen romme kilder til usikkerhet og tvetydighet i situasjoner der man finner det vanskelig å forene denne tredelte målsettingen på en meningsfull måte. Som vi også skal se, er det nettopp i slike situasjoner teorier rundt meningsskaping kommer til sin rett, fordi de rommer muligheter for individet til å (re)vurdere sine valg og handlinger i lys av sine verdier på en eksplisitt måte, noe som også gjør meningsskapingprosessen tilgjengelig for empirisk undersøkelse. Det kan også argumenteres for at det er i disse situasjonene det *faktiske* arbeidet med samfunnsansvar foregår: *“Business ethics begins, for most of us, in some conflict of roles within an organization, implementing policies or decisions not of our own making and often against our better judgment. Whatever else business ethics involve and however sophisticated its theories may become, it means knowing that such decisions (and their consequences) are nevertheless ones own to live with. Ethics is not just a subject for executive boards, planning committees and government overseers but for all of us, in the details as well as the larger dramas of our everyday lives”* (Solomon, 1992, s. 323).

Dersom man legger denne tilnærmingen til grunn, og ser på samfunnsansvar som noe som i stor grad defineres av det enkelte individ i møte med sine konkrete oppgaver, vil en felles, omforent definisjon av begrepet ikke bare være umulig, den vil også være meningsløs. En mer prosessorientert tilnærming til en definisjon finner vi hos Basu og Palazzo (2008, s.

124), som definerer samfunnsansvar som: *“the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships.”*

Denne definisjonen av CSR bygger på en forståelse av samfunnsansvar i organisasjoner som en prosess bestående av tre deler; en kognitiv, en lingvistisk og en konativ. Den kognitive delen av prosessen innebærer de tanker man har rundt organisasjonens forhold til interessenter og omverdenen. Den lingvistiske delen handler om hvordan man grunngrir organisasjonens engasjement i samfunnsansvarlige aktiviteter, og kommuniserer dette overfor omverdenen. Den konative delen omhandler de faktiske handlinger man foretar seg som påvirker forholdet til omverdenen (Basu og Palazzo, 2008).

Basu og Palazzos definisjon har imidlertid den svakheten at den kun ser på *ledelsen* og deres rolle i arbeidet med å skape mening rundt bedriftens samfunnsansvar, og da hovedsakelig ledelsen som *meningsgivere*. En mer helhetlig tilnærming finner vi hos Maon og Swaen (2009, s. 13): *“CSR is an (1) ongoing multipartite process (2) through which internal and external stakeholders of the organization interactively construct and share sense (3) through symbolic and emphatic dialogue and actions (4) about issues pertaining to the organizational activities (5) and that are interpreted in relation to the social good by one or several of the parties.”* En slik prosessbasert definisjon av samfunnsansvar har mye til felles med et meningsskapingperspektiv. Weick (2001, s. 463) sammenfatter meningsskapingprosessen på følgende måte: *“(…) sensemaking seems to follow roughly a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively while enacting more or less order into those ongoing events.”* Vi ser at det i begge tilfeller dreier seg om en pågående (“ongoing”) prosess preget av konstruksjon av mening (“construct and share sense”/“make plausible sense”) gjennom et dialogisk forhold mellom individer i en sosial kontekst (“stakeholders (...) interactively (...) construct and share sense”/“people (...) in the social context of other actors(...) make (...) sense”). Det er altså et prosessbasert syn på samfunnsansvar som ligger til grunn for denne oppgaven. Et slikt syn vil belyse samfunnsansvar fra samme vinkel som teorier rundt meningsskaping, og det er derfor jeg i tittelen på oppgaven kan si at jeg studerer samfunnsansvar *som* meningsskaping.

1.3 Samfunnsansvar i turist- og reiselivsindustrien

-tidligere forskning og praksis

Jeg har til nå argumentert for hvorfor samfunnsansvar på generell basis er et egnet utgangspunkt for studier rundt meningsskaping. Her vil jeg argumentere videre for at hotellbransjen spesielt kan være en egnet bransje for slike studier.

1.3.1 Definisjoner, måling og operasjonalisering-samfunnsansvar som ”moving target”

Samfunnsansvar var lenge et neglisjert tema i reiselivsnæringen (Garay og Font, 2012), og de første initiativene oppsto i kjølvannet FNs klimakonferanse i Rio i 1992. Dokumentet Agenda 21 utfordret myndigheter, organisasjoner og næringsliv både nasjonalt og internasjonalt. Reiselivet var den første næringen som internasjonalt laget sin egen Agenda 21-plan, i 1995 (Skjønsberg, 2005).

Til forskjell fra den generelle forskningen på området, har man innen forskning på samfunnsansvar i turist- og reiselivsbransjen i lite grad beskjeftiget seg med problemstillinger rundt *hva* samfunnsansvar egentlig er. Man har enten oversett problemstillingen, eller i stillhet akseptert at det er et omdiskutert begrep (Coles et al., 2013). Fordi det ikke har vært etablert noen klar forståelse av hva samfunnsansvar er, eksisterer det også stor variasjon i måleinstrumenter og indikatorer som benyttes for å samle informasjon om, og analysere effekten av, samfunnsansvar i bransjen. Det finnes en rekke systemer og sertifiseringsordninger som bedriftene kan benytte seg av, men i og med at disse ordningene er basert på frivillig rapportering, framstår de mer som en buffet bedriftene kan velge fra når det gjelder hva de ønsker å rapportere, enn et helhetlig system for evaluering forankret i bedriftens verdikjede (Coles et al., 2013). Utstrakt bruk av slike rapporteringssystemer og andre typer sekundærdata (årsrapporter, nettsider, pressemeldinger, avisartikler osv.) som datakilder i forskningen gir et, i beste fall, mangelfullt bilde av samfunnsansvar i bransjen. I verste fall åpner det muligheter for aktørene til å legge samfunnsansvar som en smakfull glasur over en ellers uspiselig kake, eller som Coles et al. (2013) formulerer det: ”*perverse outcomes, such as the camouflage and outright masking of unsustainable practices*” (Coles et al., 2013, s. 126). Relabiliteten av undersøkelsene er begrenset og muligheter for sammenlikning på tvers av forskningsprosjekter små (Coles et al., 2013). For å forstå hva som virkelig foregår i de enkelte bedriftene, etterlyses en mer intern tilnærming: ”(...) *it is important to note that such records are not always complete listings and the degree of partiality can only be assessed through research inside firms*” (Coles et al., 2013, s. 129).

Problemene rundt definisjon, operasjonalisering og måling av begrepet samfunnsansvar legger grunnlag for den kvalitative tilnærmingen jeg har valgt for oppgaven, noe vi kommer tilbake til i kapittel 3. Samtidig gjør det, som vi har vært inne på, samfunnsansvar til et egnet objekt for studier rundt meningsskapning.

1.3.2 Samfunnsansvar som instrumentelt eller normativt ansvar: Why care?

For å ytterligere tydeliggjøre hvorfor samfunnsansvar i hotellbransjen rommer kilder til motstridende og tvetydige krav, vil jeg her drøfte ulike argumenter man tradisjonelt har brukt for å grunnlegge samfunnsengasjement i bedrifter generelt, og reiselivsbransjen spesielt. Ett tradisjonelt argument for samfunnsansvar i næringslivet er det såkalte "business case," også omtalt som "doing well by doing good." Her argumenteres det for at bedrifter er økonomisk tjent med å opptre ansvarlig, enten ved at det gir direkte utslag på bunntilværelse (narrow business case) eller indirekte gjennom reduserte kostnader og risiko, styrket legitimitet og omdømme, generering av konkurransefortrinn og synergisk verdiskaping (broad business case) (Coles et al., 2013, s. 126). I likhet med forskning på samfunnsansvar generelt, har man heller ikke innenfor forskning i turist- og reiselivsnæringen kunnet påvise en slik sammenheng med sikkerhet (Coles et al., 2013). Riktignok mener Rodríguez og Cruz (2007) og Nicolau (2008) å kunne bevise en slik sammenheng, men i følge Coles et al. (2013) er disse undersøkelsene av begrenset verdi grunnet små utvalg. Samtidig viser større, mer omfattende undersøkelser varierende og tvetydige resultater. Felles for disse er imidlertid at sammenhengene synes å være lettere å påvise i hotellbransjen enn i andre bransjer innenfor næringen (ibid.).

Nordic Choice sin tilnærming til samfunnsansvar minner mye om en slik tilnærming i bred forstand. Petter Stordalen, som er eier av hotellkjeden, har blant annet uttalt: *"Det viktigste bedriftsledere kan gjøre er å se overgangen til et bærekraftig samfunn og næringsliv som en mulighet til å ta en posisjon. Nordic Choice har allerede grepet denne sjansen(...).Miljø- og samfunnsansvar er i dag en sentral del av hotelldriften(...)Dette gir oss et langsiktig konkurransefortrinn"* (Rønne, 2012).

En annen tilnærming til samfunnsansvar i næringslivet er den såkalte interessent-tilnærmingen ("stakeholder approach"). En interessent kan defineres som *"any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives"* (Freeman og McVea, 2001, s. 2). Hovedtanken bak teorien er at for å sikre overlevelse på lang sikt, må bedrifter *"formulate and implement processes which satisfy all and only those groups who have a stake in the business"* (Freeman og McVea, 2001, s. 8). Hotellnæringen

har et bredt spekter av interessenter både internt (ansatte, frivillige) og eksternt (nasjonale og globale myndigheter, organisasjoner, eiere, kunder, konkurrenter, leverandører, lokalbefolkning osv.). Nordic Choice har for eksempel definert sine interessenter som ”*våre medarbeidere, gjester, leverandører, eier og samfunnet for øvrig*” (Nordic Choice Hotels, 2012).

Forskning med en interessent-tilnærming til samfunnsansvar i turist- og reiselivsnæringen er, i følge Coles et al. (2013), mangelfull på flere områder. Blant annet er de interne interessentene, og da særlig på lavere nivå i organisasjonen, underrepresentert i forskningen. All den tid de er viktige både som skapere og mottakere av samfunnsengasjement i bedriftene, og det er disse aktørene som er ansvarlige for gjennomføring av de praktiske tiltakene, bør mer av forskningen rettes inn mot denne gruppen (ibid.). Eksisterende forskning kritiseres også for å ha en reduksjonistisk tilnærming til interessentene, idet det også her i hovedsak benyttes sekundærdata som kilder, og interessentene dermed ikke får komme direkte til ordet med sine standpunkter (ibid.). Denne oppgaven er i så måte et relevant bidrag til forskningen, da den er basert på kvalitative intervjuer med informanter på de lavere nivåene i organisasjonen.

Hittil har vi kun diskutert ulike instrumentelle grunnlegninger for samfunnsansvar. En annen type tilnærming er den normative. For det første: er det moralsk forsvarlig å se på andre mennesker kun som et middel for å nå sine mål, og verdsette og hensyna dem kun i den grad de kan bidra til/hindre bedriftens (økonomiske) måloppnåelse? Bør man ikke ta hensyn til disse gruppene, ikke først og fremst fordi man ønsker å nå sine (økonomiske) mål, men fordi man innser at de har *egenverdi* utover det de kan bidra med inn i bedriften, kun i kraft av at de eksisterer som mennesker? Og hva med de gruppene som ikke har noen ”stemme”-som ikke har noen mulighet til påvirke bedriftens måloppnåelse, men som i stor grad vil bli påvirket av bedriftens handlinger, sånn som framtidige generasjoner, dyr og natur? Har man ikke et ansvar også overfor disse gruppene? (Nyeng, 2011a) Det har vært liten grad av normativ tilnærming innen forskning og praksis i turist-/reiselivsindustrien: ”*den generelle miljøforståelsen knyttet til miljøkonsekvenser av egen næringsaktivitet er lite utviklet innenfor reiselivsnæringen. Hovedtendensen når det gjelder miljøforståelse innenfor den norske reiselivsnæringen kan knyttes til betegnelsen «miljøbasert» reiseliv, og gjelder først og fremst forståelsen av «urørt» og «ren» norsk natur som en ressurs for norsk reiselivssatsing*” (Aall, 1997, s. 9-10).

Ut fra denne gjennomgangen og problematiseringen av samfunnsansvar generelt, og i hotellbransjen spesielt, bør det nå være klart at for den som i jobben sin skal utføre oppgaver som kan relateres til samfunnsansvar, kan det å skape mening i disse oppgavene være en krevende prosess. Ikke desto mindre er det i stor grad opp til den enkelte nettopp å sørge for denne meningsskapingen. Avslutningsvis i dette inningskapitlet vil jeg nå gi en kort presentasjon min casebedrift Nordic Choice Hotels og deres tilnærming til samfunnsansvar.

1.4 Samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels-WeCare!

Nordic Choice Hotels er en hotellkjede bestående av i underkant av 200 hoteller, hovedsaklig i Norge og Sverige, men de har også fire hoteller i Danmark, ett i Litauen, ett i Latvia og tre hoteller under bygging i Finland. Hotellporteføljen består av fire ulike merkevarer; Comfort, Quality, Clarion og Clarion Collection, som alle retter seg mot ulike segmenter gjennom differensiering på bl.a. pris, beliggenhet og service. I tillegg har Nordic Choice 15 frittstående hoteller. Hotellkjeden har 13000 ansatte fra 124 ulike nasjoner (Nordic Choice Hotels, 2016a).

Nordic Choice har valgt en samfunnsansvarlig profil og selskapets visjon er: *”Med energi, mot og begeistring skaper vi en ny verden. We Care!”* (Nordic Choice Hotels, 2016a). I 2005 lanserte de et program for sin samfunnsansvarssatsning, kalt ”WeCare.” Nordic Choice benytter seg i denne forbindelse av et system for miljøstyring og –rapportering med en rekke krav til de ulike hotellene når det gjelder faktorer som påvirker miljøet. Noen av kravene er selvpålagte, mens andre er pålagt gjennom eksterne sertifiseringsordninger som ISO 14001 og Debio. Tanken bak dette systemet er at det skal hjelpe hotellene med å jobbe etter prinsippet om kontinuerlig forbedring. Gjennom å rapportere forbrukstall for de fem hovedpunktene vann, avfall, kjemikalier, energi og transport, og sette opp mål, handlingsplaner og rutiner for forbedring, skal hvert enkelt hotell bidra til å minske konsernets miljøavtrykk. I tillegg ønsker Nordic Choice å vise ansvar ut over hotelltrappa gjennom andre sosiale og miljømessige tiltak. Noen av disse tiltakene styres sentralt, som samarbeid med UNICEF og Regnskogfondet, mens andre initieres lokalt på de enkelte hotellene (Nordic Choice Hotels, 2016b).

WeCare arbeidet ved de enkelte hotellene ledes av hotelldirektøren, men ansvaret for gjennomføring av tiltak, dokumentasjon og rapportering er delegert til en miljøkoordinator. Denne personen har, i tillegg til rollen som miljøkoordinator, også en vanlig jobb ved hotellet, som for eksempel teknisk sjef, resepsjonist eller husøkonom. Nordic Choice foretar en jevnlig

internrevisjon av miljøstyringssystemet. For å lette dette arbeidet, samt hjelpe miljøkoordinatoren med å få gjennomført sitt arbeid og motivere og mobilisere til innsats, har Nordic Choice ansatt ca. 30 bærekraftscoacher i Norge, og 60 i Sverige. Disse er ansatt av Nordic Choice sentralt, har ansvar for hvert sitt hotell, og skal fungere som revisor, rådgiver og konsulent med tanke på miljøarbeidet. Det er altså dette som er min rolle ved ett av hotellene her i Trondheim.

1.5 Oppsummering og videre struktur

I dette innledningskapittelet har jeg vist at samfunnsansvar er et tvetydig og motsetningsfullt konsept, og argumentert for at det derfor i stor grad er opp til de enkelte individer å skape mening rundt konseptet i møtet med sine konkrete arbeidsoppgaver. Det er dermed også nødvendig med en prosessbasert tilnærming til begrepet. Samtidig har jeg påpekt at en prosessbasert definisjon av begrepet samfunnsansvar har mye til felles med det som Karl Weick (2001) beskriver som en meningsskappingsprosess. I tillegg har jeg identifisert en etterspørsel etter flere undersøkelser på individnivå når det gjelder samfunnsansvar i hotell-og reiselivsnæringen. Det burde da være klart hvorfor jeg mener at det å studere samfunnsansvar som meningsskaping på individnivå kan være et relevant bidrag til forskningen. Vi skal nå gå videre med å utdype oppgavens teoretiske fundament (kapittel 2) og metodiske tilnærming (kapittel 3) før vi skal kople teori og empiri sammen i analysen i kapittel 4. Avslutningsvis følger konklusjon og implikasjoner for videre forskning og praksis (kapittel 5).

2. LITTERATURGJENNOMGANG/TEORI

I dette kapitlet skal jeg presentere den teorien jeg har valgt for å belyse mine empiriske funn og besvare min problemstilling. Vi starter med å repetere den prosessbaserte definisjonen av samfunnsansvar som ligger til grunn for denne oppgaven: “*CSR is an (1) ongoing multipartite process (2) through which internal and external stakeholders of the organization interactively construct and share sense (3) through symbolic and emphatic dialogue and actions (4) about issues pertaining to the organizational activities (5) and that are interpreted in relation to the social good by one or several of the parties.*” (Maon og Swaen, 2009, s. 13). Vi kan si at denne definisjonen fremmer et *dialektisk* syn på forholdet mellom individ og omgivelser; individ og omgivelser er gjensidig klargjørende størrelser. Samtidig er *fortolkning* sentralt, både i denne definisjonen av samfunnsansvar, og i teorier rundt meningsskaping.

Det heter seg imidlertid at ”every way of seeing is also a way of not seeing” (Burke 1989, i Brown, 2015, s. 30), og jeg starter derfor teorikapitlet med en gjennomgang av institusjonell teori, hvor man i stor grad har fokus på hvordan eksterne forhold påvirker bedriftens arbeid med samfunnsansvar. Denne gjennomgangen foretatt med tanke på å sette begrepene fenomenologi og sosialkonstruktivisme, som er sentrale innen teorier rundt meningsskaping, i perspektiv.

Videre følger en presentasjon av Karl Weicks tilnærming til meningsskaping, som i stor grad har vært relevant for min analyse. Som vi skal se, ble det nødvendig for meg å foreta noen klargjøringer rundt begrepet meningsskaping for at det skulle fungere i sammenheng med samfunnsansvar. Jeg har derfor valgt å hente inspirasjon fra eksistensfilosofien, samt teori rundt identitetsarbeid i organisasjonslitteraturen, for å gjøre en nærmere drøfting av begrepet mening knyttet til identitet og identitetsarbeid.

2.1 Samfunnsansvar som ytre press

-institusjonell teori

Den amerikanske sosiologen Philip Selznick ansees for å være opphavsmann for det som kalles institusjonell teori (Hatch, 2006, s. 85). Han poengterte at organisasjoner, i tillegg til å tilpasse seg interne forhold, også innretter seg etter press fra omgivelsene. De såkalte ny-institusjonalistene ser på hvordan dette eksterne presset former organisasjonene. Dette kalles institusjonalisering, og er av W. Richard Scott definert som *”the process by which actions are repeated and given similar meaning by self and others”* (Hatch, 2006, s. 86). De amerikanske sosiologene Paul DiMaggio og Woody Powell identifiserte tre former for eksternt press som forårsaker at organisasjoner gjentar sine handlinger, og at disse handlingene dermed blir institusjonalisert; juridisk/politisk, kulturelt og sosialt (ibid.). Ett viktig bidrag fra denne teorien er vektlegging av sosial legitimitet som en faktor bedrifter er avhengig av for å overleve på sikt (Hatch, 2006, s. 87).

Sett i et samfunnsansvarsperspektiv, har institusjonell teori vært brukt til å identifisere eksterne faktorer som påvirker organisasjoner til å opptre ansvarlig, blant annet hos Jones (1999) og Campbell (2006). Denne tilnærmingen er også brukt i studier av samfunnsansvar innen hotellindustrien, for eksempel hos Williams et al. (2007).

Grunnen til at jeg har valgt å innlede dette kapittelet med en kort presentasjon av institusjonell teori, er for bedre å sette min tilnærming til samfunnsansvar i en kontekst; jeg ønsker å klargjøre hva teorier rundt meningsskaping *er* i denne sammenhengen, ved å vise hva *det ikke er*. For mens man fra et institusjonelt ståsted starter med å definere eksterne faktorer som påvirker bedriftens tilnærming til samfunnsansvar, tar man i et meningsskapingperspektiv utgangspunkt forhold innad i organisasjonen, i mitt tilfelle helt ned på individnivå, for å se hvordan samfunnsansvar vokser fram som et resultat av interne prosesser.

2.2 Samfunnsansvar som indre prosess

-identitet og mening i eget liv

2.2.1 Fenomenologi og sosialkonstruktivism

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan samfunnsansvar kan sies å vokse fram som et resultat av en meningsskapingssprosess hos de enkelte individer som jobber med oppgaver knyttet til samfunnsansvar i praksis. Sentralt i denne sammenhengen er et fenomenologisk perspektiv, hvor man er opptatt av ”*hvordan fenomener framtrer for hver enkelt fra et førstepersonperspektiv*” (Tjora, 2012, s. 21). Dette førstepersonperspektivet lar seg ikke studere gjennom empiriske undersøkelser-det er umulig å få tak på verden slik den faktisk framstår for den enkelte. Tett opp til fenomenologien ligger derfor sosialkonstruktivismen (ibid.), hvor man er opptatt av hvordan mennesker skaper virkeligheten *i samhandling med andre* i en prosess bestående av tre deler: *internalisering*, der individene tar til seg samfunnsskapt struktur og gjør dem til sine egne, *eksternalisering*, der de projiserer sine subjektive fortolkninger ut i den sosiale verden og skaper ny virkelighet, og *objektivisering*, hvor de sosialt skapte strukturene gjøres tilgjengelige som en del av en felles verden som tas for gitt (Berger og Luckmann, 1966). Perspektivet har møtt motstand fordi det kan framstå som totalt relativistisk, det vil si at man benekter en hver form for objektive realiteter. Innenfor samfunnsfagene er det imidlertid den ”milde” formen for sosial konstruktivism som er mest utbredt. Her avviser man ikke at objektive realiteter eksisterer, men man er mer opptatt av hvordan disse *fortolkes* (Tjora, 2016). Det er nettopp en slik form for mild sosialkonstruktivism som danner mye av grunnlaget for det perspektivet på meningsskaping denne oppgaven bygger på; Karl Weicks perspektiv.

2.2.2 Meningsskaping i organisasjoner

Den amerikanske sosial-psykologen Karl Weick var sentral når det gjaldt å bringe sosial konstruktivism inn i organisasjonsverdenen. Hans arbeider bygger i stor grad på Herbert Blumers konsept *symbolsk interaksjonisme*, som igjen har sin opprinnelse fra William James og den filosofiske pragmatismen (Smerek, 2009, s. 22). Symbolsk interaksjonisme har tre hovedprinsipper: 1) Menneskers handlinger styres i stor grad av de meninger de tillegger det objektet eller den situasjonen de står overfor, 2) disse meningene er adoptert gjennom sosial interaksjon med andre, og 3) meninger utvikles gjennom en fortolkende prosess mennesker

benytter for å håndtere de objekter som utgjør deres sosiale verden (ibid). Med bakgrunn i dette, har altså Weicks perspektiv på meningsskaping som utgangspunkt at virkeligheten ikke består av objektive fakta, men at mennesker skaper denne virkeligheten gjennom å tolke gjenstander og hendelser basert på sine tidligere erfaringer. Slike tidligere erfaringer danner det man kan kalle referanserammer. Disse er avgjørende for at vi skal kunne skape mening i vår verden, fordi de representerer avgrensninger og ”mentale knagger” vi kan henge nye erfaringer på.

I motsetning til teorier som forholder seg til organisasjoner som rasjonelle systemer (*”collectives oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structure”*) (Scott, 1987, s. 22, i Weick, 1995, s. 70)), har Weicks perspektiv på meningsskaping mye til felles med et syn på organisasjoner som åpne systemer (*”coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities and its outcomes are strongly influenced by environmental factors”* (ibid.).) Vi ser at definisjonen av organisasjoner som åpne systemer har fokus på hvordan organisasjoner er *”strongly influenced by environmental factors”* og kan dermed trekke paralleller tilbake til det vi nettopp har omtalt som institusjonell teori. Teorier rundt meningsskaping vil derfor ha mest å tilføre et slikt organisasjonsperspektiv fordi meningsskaping nettopp handler om hvordan menneskers begrensede rasjonalitet og fortolkende forhold til omverdenen gjør at vi er med på å skape og opprettholde de strukturer vi finner rundt oss. Vi snakker altså om et prosessbasert syn på organisasjoner; organisasjoner som organisering heller enn organisasjon; samfunnsansvar som framvoksende heller enn tilpassende.

For å bedre forstå hva meningsskaping handler om, skal vi nå se på det Weick beskriver som de syv bestanddeler i meningsskapingprosessen. Videre skal vi se på hvordan Weick karakteriserer meningsskapingprosessen som drevet fram av et vekselforhold mellom mening og handling, og til slutt hvilke forhold han framhever som utløsende faktorer for en slik prosess.

Bestanddelene i meningsskapingprosessen

I følge Weick karakteriseres meningsskapingprosessen av (minst) syv bestanddeler: personlig identitet, sosial kontekst, pågående prosjekter, framtrede hendelser ("*salient cues*"), troverdighet, retrospekt og handling ("*enactment*") (Weick, 2001, s. 461-463). Jeg vil i det følgende kort introdusere Weicks resonnementer rundt disse bestanddelene og deres betydning for meningsskaping.

En persons oppfatning av hvem man er (identitet) er viktig i denne sammenhengen. *Personlig identitet* i en gitt setting, samt oppfattelse av hva i denne settingen som kan true, forsterke, opprettholde eller bekrefte denne identiteten, fungerer som et utgangspunkt, eller en referanseramme, for å vurdere hva som er relevant og meningsfullt (Weick, 2001, s. 461). I følge Helms Mills et al. (2010, s. 188) er identitet en nøkkelkomponent i meningsskapingprosessen fordi den ikke bare påvirker individuell meningsskaping; den påvirker også hvordan individet oppfatter de andre seks bestanddelene i prosessen.

Når man sier at personlig identitet fungerer som en referanseramme, er det imidlertid ikke slik at identitet, og følgelig ikke slike referanserammer, er noe som vokser fram som resultat av en indre prosess alene. Referanserammene må tre fram som følge av en kontinuerlig prosess i en *sosial kontekst* for at de skal gi mening. Det er kun de meninger som får sosial støtte og aksept, som regnes som gyldige (ibid). Mening i organisasjoner blir dermed skapt gjennom dialog, forhandling og samhandling mellom menneskene i organisasjonen. Likeledes kan man si at meningsskaping kan sees på som en prosess for å konstruere identitet, hvor individer speiler sin oppfattelse av seg selv i omgivelsene, og dermed kommer til en forståelse av hva som er meningsfylt ved egen identitet (ibid.).

Et annet nøkkelord i forrige avsnitt, er at denne sosiale prosessen er *kontinuerlig* eller *pågående* ("*ongoing*"). Ifølge Weick (2001, s. 462) lever vi i en kontinuerlig flyt av erfaringer, og disse erfaringene framstår som en *hendelse* bare når denne erfaringsflyten blir avgrenset til mindre "stykker" av erfaring(er). Dette skjer enten ved at man selv gjør en innsats for å foreta en slik avgrensning, eller gjennom en opplevelse av at flyten blir avbrutt av noe(n) utenfor en selv. I alle slike hendelser ligger det et potensiale for å bli "utvalgt" som en *framtrede hendelse* ("*cue*") (ibid.). Individuelle preferanser og forhold i omgivelsene gjør at hendelser i større eller mindre grad tiltrekker seg vår oppmerksomhet og trer fram som betydningsfulle. Mennesker skaper fullverdige historier gjennom å kople framtrede hendelser med tidligere erfaringer i sine referanserammer (ibid.).

Et viktig poeng i denne sammenhengen, er at mennesker skaper slike historier som er

troverdige heller enn ”sanne.” Meningsskaping handler om å besvare spørsmålet ”hva er historien her.” Men mennesket har sjelden det fulle og hele bildet (eller rettere sagt; sett i lys av sosialkonstruktivisme eksisterer det ikke noe fullt og helt bilde) -meningsskaping handler om å skape en sammenheng mellom nye erfaringer og eksisterende forståelser. Derfor har mennesker en tendens til isteden å besvare spørsmålet ”hva er en (troverdig) historie her?” Man leter etter en historie som gir en tilstrekkelig grad av troverdighet og trygghet i forhold til den meningsskapingsprosessen man er inne i på det gitte tidspunkt (ibid.). I følge Helms Mills et al. (2010) er det nettopp tendensen til å lete etter plausible historier som gjør at meningsskapingen er inkonsistent mellom ulike medlemmer i en organisasjon. En og samme handling kan ha ulike forklaringer.

Videre hevder Weick at meningsskaping alltid foregår *retrospektivt*; ”*How can I know what I think of this task until I see how I've done?*” (Weick, 2001, s. X) Poenget er at mennesker forstår hva de har gjort, og meningen av sine handlinger, først *etter* at de har handlet. Her er det verdt å merke seg at alle avgjørelser, og dermed også handlinger, alltid vil framstå som ”riktige” i det øyeblikk de utføres. Det er kun i ettertid at man kan karakterisere avgjørelser for ”gale.”

En annet sentral faktor med tanke på meningsskaping, er nettopp *handling*. Når jeg her bruker ordet *handling*, er det egentlig en litt utilstrekkelig oversettelse av det engelske ordet ”*enactment*” (Weick, 2001, s. 462-463) *Enactment* handler om hvordan individer gir liv til sine omgivelser og former dem på en måte som gir mening gjennom sine handlinger. Vår verden framstår som meningsfull og forståelig for oss, ikke fordi det eksisterer en objektiv orden ”der ute,” men fordi våre forventninger og tidligere erfaringer styrer hvilke deler av våre omgivelser vi biter oss merke i, og hvordan vi fortolker disse. Vår selektive persepsjon gjør at vi hele tiden finner bevis på at verden ”der ute” er slik vi forventer at den skal være. Vi handler i tråd med våre forventninger. Våre omgivelser, slik de fremstår for oss, er dermed et resultat av våre egne forventninger og handlinger.

Weick oppsummerer de syv bestanddelene, og dermed selve meningsskapingsprosessen slik: : ”*(...) sensemaking seems to follow roughly a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively while enacting more or less order into those ongoing events*” (Weick, 2001, s. 463, min utheving).

Handlingsdreven og meningsdreven meningsskapning

Meningsskapning kan, i følge Weick (1995), karakteriseres som enten meningsdreven (“*belief-driven*”) eller handlingsdreven (“*action-driven*”). Meningsdreven meningsskapning skjer når mennesker deler ideer og meninger med andre og forsøker å forhandle fram en felles forståelse. Handlingsdreven meningsskapning skjer når vi deltar i felles aktiviteter for å skape mening til et konsept. En felles oppfattelse av konseptet blir dermed gradvis til gjennom handling, og denne oppfattelsen blir i sin tur igjen utgangspunkt for nye aktiviteter og handlinger. Denne vekselvirkningen mellom mening og handling vil forekomme som en kontinuerlig prosess, og noe forenklet kan vi si at denne prosessen består av de syv bestanddelene vi gikk gjennom i forrige avsnitt. Både handlings- og meningsdreven meningsskapning har til hensikt enten å stabilisere eksisterende mening, eller tilpasse eksisterende mening til nye hendelser. Dermed får vi fire ulike strukturer for meningsskapning; forpliktelse, manipulasjon, forventning og argumentasjon (Weick, 1995).

Forpliktelse handler om at man ønsker å rettferdiggjøre sine handlinger, og dermed skaper mening ved å forsøke å forklare hvorfor man handlet som man gjorde. Jo mer intensjonell, eksplisitt, offentlig og irreversibel en handling er, jo større er behovet for å rettferdiggjøre den, og jo mer forpliktet blir man dermed til handlingen. Dette har implikasjoner med tanke på meningsskapning, fordi jo mer forpliktet man er til en handling, jo hardere vil man forsøke å skape mening knyttet til handlingen (ibid.).

Mens man gjennom forpliktelse forsøker å forklare *hvorfor* man har gjennomført en handling, vil man gjennom *manipulasjon* forsøke å påvirke/endre oppfatningen av *hva* som faktisk ble gjort. Manipulasjon handler om ”å handle på måter som skaper omgivelser som mennesker deretter kan begripe og håndtere” (Weick, 1995, s. 165, min oversettelse). I følge Weick (1995) understreker dette det faktum at meningsskapning er en *aktiv* prosess sett i et konstruktivistisk lys; ”*But if one thinks like a constructivist, and sees sensemaking as a problem of invention [rather than discovery], then the inventor has to do something more than ponder what is there*” (Weick, 1995, s. 163).

Vi handler i tråd med våre *forventninger*, som er basert på tidligere erfaringer. Gjennom våre handlinger skaper vi våre omgivelser. Hvilke fenomener i våre omgivelser vi biter oss merke i, er igjen styrt av våre forventninger-såkalt *selektiv persepsjon*. Våre omgivelser, slik de fremstår for oss, er dermed et resultat av våre egne forventninger og handlinger. På denne måten skaper vi det som kalles *selvoppfyllende profetier* (Weick, 1995, s. 147). Samtidig bruker vi det faktum at våre omgivelser oppleves å stemme overens med

våre forventninger som et bevis på at våre forventninger var ”riktige,” slik at omgivelsene framstår som meningsfulle.

Ordet *argumentasjon* har både en individuell og en sosial betydning. I individuell forstand kan argumentasjon sies å være en ”fremleggelse av grunngitte resonnementer” (”reasoned discourse”). Argumentasjon i sosial sammenheng vil si en disputt (”dispute”) mellom mennesker (Billig, 1982, i Weick, 1995, s.137). Fordi det alltid vil være mulig å besvare et argument med et motargument, handler meningsskaping som argumentasjon om å forene disse motstridende argumentene ved å etablere en form for intersubjektiv troverdighet til sitt individuelle argument gjennom argumentasjon i sosial forstand (Weick, 1995, s. 138).

Oppsummert kan de fire strukturene for henholdsvis menings- og handlingsdreven meningsskaping framstilles slik:

	MENINGSDREVEN	HANDLINGSDREVEN
STABILISERENDE	Forventning (” <i>Expecting</i> ”)	Forpliktelse (” <i>Commitment</i> ”)
ADAPTIV	Argumentasjon (” <i>Arguing</i> ”)	Manipulasjon (” <i>Manipulating</i> ”)

Tabell 1: Meningsskapingens fire strukturer

Forhold som trigger eksplisitt meningsskaping; brudd

Resultatet av en meningsskappingsprosess er at handling og mening knyttes stadig tettere sammen. En sterk og godt etablert kopling vil etter hvert synke ned i det ubevisste og styre våre handlinger på en implisitt måte. Nå og da opplever mennesker at ulike typer brudd (”shocks”) utfordrer den eksisterende sammenhengen mellom mening og handling (Weick, 1995, s. 84). Slike brudd avbryter på en eller annen måte en pågående flyt av erfaringer, løfter eksisterende kopling mellom mening og handling til overflaten og gjør den eksplisitt. Resultatet er at den opplevde sammenhengen mellom handling og mening ”løses opp.” En løs kopling mellom mening og handling fører til *usikkerhet* og *tvetydighet* (”*ambiguity*”), og det er i disse situasjonene muligheter for ny meningsskaping oppstår (Weick, 1995, s. 91).

Usikkerhet oppstår når mennesker mangler kunnskap og informasjon, og opplever at de ikke kan dra veksler på tidligere erfaringer for å håndtere situasjonen de står overfor (Weick, 2001, s. 91-100). Meningsskaping vil da være et resultat av forsøk på å forstå og mestre denne nye situasjonen.

I motsatt fall, når mennesker står overfor for mye informasjon, og/eller opplever den som uklar, vil *tvetydighet* være en utløsende faktor for meningsskapning. Weick henviser til March og Olsen (1976, i Weick, 2001, s. 44) som har identifisert fire kilder til slik tvetydighet; organisasjonen kan ha dårlig definerte og inkonsistente mål (intensjon), sammenhengen mellom handling og konsekvens kan være vanskelig å forstå (forståelse), det eksisterer ingen omforent versjon av tidligere hendelser (historie), eller deltakelse og oppmerksomhet varierer (organisasjon).

2.3 Meningsskapning som identitetsarbeid(?)

Identitetsarbeid kan defineres som “*the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social-identities which pertain to them in the various milieu in which they live their lives*” (Watson, 2008, i Brown, 2015, s. 24). Hvis vi husker tilbake til Weicks beskrivelse av meningsskapingsprosessen (“*a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively while enacting more or less order into those ongoing events*”) (Weick, 2001, s. 463), ser vi flere likheter. Både identitetsarbeid og meningsskapning handler tilsynelatende om å forstå sine handlinger i lys av sin personlige identitet, og denne forståelsen skapes i et dialektisk forhold mellom individ og omgivelser. Weick hevder også selv at meningsskapingsprosessen har sitt utgangspunkt i en form for identitetsarbeid; “[sensemaking is] *grounded in identity construction*” (Weick, 1995, s. 18). Funn fra mine empiriske undersøkelser fikk meg imidlertid til å se litt nærmere på denne påstanden. For er det egentlig slik at *all* meningsskapning har utgangspunkt i vår identitet? Er det slik at *alle* våre valg og de handlinger vi foretar oss kan sees på som et uttrykk for hvem vi er? Og hvis meningsskapingsprosessen er en form for identitetsarbeid, er dette da en prosess som gir oss en bedre forståelse av engasjement og oppriktighet som grunnlag for våre valg (autentisitet)? Eller er den først og fremst en prosess som gjør det mulig for oss å forsvare våre valg og handlinger også når disse er basert på et behov for å holde de egentlige, viktige valgene på avstand (selvbedrag)? For å finne svar på disse spørsmålene måtte jeg en tur innom organisasjonsteorien og eksistensfilosofien, og se nærmere på begrepene *mening* og *identitet*.

2.3.1 Mening

Begrepet *mening* kan ha mange ulike betydninger, og krever derfor en nærmere redegjørelse. Vi kan si at mening er det som gir *innhold* til et uttrykk. Dette er imidlertid for upresist, da et uttrykk kan gis *ulike typer* innhold. For det første snakker vi om det semantiske innholdet, altså mening i form av en språklig definisjon; ”med ordet definisjon *mener* jeg avgrensning og bestemmelse av innholdet i et ord.” Videre kan mening sees på som en oppfatning av noe: ”jeg *mener* dette er en god bok.” Til slutt kan vi snakke om mening som noe som gir våre handlinger retning i form av formål eller verdi; ”å få utøve hobbyen min gir hverdagen min *mening*.” Denne siste formen for mening krever imidlertid en ytterligere presisering. Her har jeg valgt å skille mellom det jeg kaller ”hverdagslig mening” og ”eksistensiell mening.” Meningsskaping i hverdagslig forstand vil alltid finne sted, mer eller mindre bevisst. Alle våre valg er meningsfulle for oss i den betydning at vi kan forankre dem i et slags logisk, kausalt forhold mellom handling og konsekvens. Mening i eksistensiell forstand, derimot, krever at våre valg forankres i det Taylor (1998) kaller *sterke verdivurderinger*. Som vi skal se, er dette en presisering jeg mener er viktig dersom vi skal snakke om meningsskaping som *identitetsarbeid*.

2.3.2 Personlig identitet

La meg først starte med å understreke det som framgår av overskriften her; når jeg i denne oppgaven snakker om identitet, så snakker jeg om *personlig* identitet, i motsetning til for eksempel *organisasjoners* identitet. Å skulle gjøre en komplett gjennomgang av det som er skrevet rundt temaet personlig identitet i organisasjonslitteraturen, vil være utenfor rammene for denne oppgaven. Andre har imidlertid gjort et forsøk på dette, og konkludert med at litteraturen i hovedsak tar for seg tema som hvorvidt identitet er (1) selvvalgt eller tilskrevet, (2) stabil eller dynamisk, (3) ensartet eller fragmentert, og hvorvidt bevisstgjøring rundt vår identitet er motivert av søken etter (4) autentisitet og (5) positiv mening (Brown, 2015). I og med at man ikke har kommet til enighet rundt disse temaene, eksisterer det ingen omforent definisjon av begrepet *identitet* i organisasjonslitteraturen. Det man imidlertid til en viss grad synes å enes om, er at begrepet identitet omhandler *den(/de) mening(er) individer reflekserivt tilskriver seg selv, og utvikler og opprettholder via en prosess av sosial interaksjon når de forsøker å finne svar på spørsmålet ”hvem er jeg?”* (Brown, 2015, s. 23, min oversettelse) og: *”hvilke forhold er viktige for meg?”* (Alvesson og Robertson, 2016, s. 9, min oversettelse).

Fordi det er av avgjørende betydning for min analyse å ha et noenlunde avklart forhold til disse temaene, vil jeg først drøfte hvorvidt identitet kan sies å være (1) selvvalgt eller tilskrevet, (2) stabil eller dynamisk, og om vår(e) identitet(er) bør sees på som (3) integrert eller fragmentert. I de neste delkapitlene vil jeg gå nærmere inn på spørsmålet om bevisstgjøring av vår identitet er motivert av søken etter (4) autentisitet og (5) positiv mening.

***Valgt eller tilskrevet? Stabil eller dynamisk? Ensartet eller fragmentert?
-Identitet som nøtt, løk eller lappeteppe?***

Metaforene i overskriften er hentet fra Nyeng (2003, s. 218-221), og vil fungere som et utgangspunkt for en drøfting av begrepet identitet. Én tilnærming til begrepet identitet er å se det som noe fast og konstant, som en kjerne som eksisterer dypt inne i oss og venter på å bli oppdaget og levd ut. Denne "kjernen" kan sees på som naturlig bestemt, eller som bestemt av "tradisjoner eller roller man er definert inn i av andre" (Nyeng, 2003, s. 219). Nøtte-metaforen legger altså til grunn et syn på identitet som noe som er *tilskrevet, stabilt og integrert*. Løkmetaforen, derimot, presenterer identitet som noe som nettopp *ikke* har noen fast kjerne. Vi kan ikke oppdage oss selv, vi må skape oss selv gjennom "lag på lag av våre egne valg" (ibid). Vi velger oss selv, gang på gang, gjennom våre handlinger, og identitet er dermed *selvvalgt og dynamisk*. Lappeteppemetaforen representerer den postmoderne filosofien, og går enda lenger i å oppløse bildet av identitet som noe stabilt og integrert. Her ikke bare motsier man at mennesket har noen fast kjerne, men hele vår søken etter dybde forkastes. Vi kan ikke lenger snakke om noen identitet, hvor forbigående og foranderlig den enn måtte være. Vi er bare det vi selv utgir oss for å være i de ulike kontekster vi til enhver tid befinner oss (Nyeng, 2003, s. 220). Når vi i neste delkapittel skal se nærmere på forholdet mellom identitet og mening, vil vi se at alle disse metaforene til en viss grad kan sies å komme til kort. Men først skal vi se på hva organisasjonslitteraturen sier om de tre dimensjoner av identitetsbegrepet (selvvalgt/tilskrevet, statisk/dynamisk og integrert/fragmentert) som er introdusert her.

Hvorvidt identitet kan ansees som noe selvvalgt eller tilskrevet for et individ, er et spørsmål som har fått betydelig oppmerksomhet innenfor organisasjonsteorien (Brown, 2015). Ulike perspektiver og konklusjoner har vært fremmet, men de fleste synes å være enige om at det ikke er snakk om et enten/eller forhold, men at identitet vokser fram som følge av et gjensidig klargjørende forhold mellom egne valg og ytre påvirkning (ibid).

Det er også ulike synspunkter på spørsmålet om i hvilken grad vår identitet bærer preg av å være statisk eller dynamisk. På den ene side hevdes det at vi er avhengig av en relativt

stabil oppfattelse av hvem vi er for at vi skal fungere effektivt i en organisasjon (Ashforth og Kreiner, 1999, i Brown, 2015, s. 26). På den annen side ser man at det også er rom for en viss grad av fleksibilitet rundt vår forståelse av oss selv, noe som tillater at vi tilpasser vår identitet til endringer i våre omgivelser (Markus og Nurius, 1986; Markus og Wurf, 1987, i Brown, 2015, s. 26-27).

I hvilken grad vår identitet kan ansees som integrert eller fragmentert er også et viktig spørsmål når det kommer til teori og forskning rundt konseptet identitetsarbeid. Dersom man legger til grunn at vår identitet er integrert, vil identitetsarbeid gå ut på å øke intern konsistens ("coherence") mellom ulike sider av vår identitet, hvor intern konsistens innebærer individets "*sense of their own continuity over time, clarity in awareness of the connections between their multiple identities, a sense of completeness or wholeness, and embrace of the essentially integrated nature of their selves*" (Brown, 2015, s. 27). Brown hevder imidlertid at studier rundt identitet beveger seg i motsatt retning; mot en forståelse av identitetsarbeid som noe som fører til utflytende og oppstykket identitet preget av kompleksitet og motsetninger Brown (2015, s. 28).

Etttersom jeg i denne oppgaven har valgt å fokusere på meningskaping som identitetsarbeid, ansporer dette til et syn på identitet som noe som er mulig å *arbeide med* (bevisst eller ubevisst). Identitet må dermed sees på som (i alle fall delvis) selvvalgt, dynamisk og (til en viss grad) fragmentert.

Autentisitet

Som nevnt, hevder Brown (2015) også at litteratur rundt identitet og identitetsarbeid innenfor organisasjonsteori, i tillegg til de tre temaene vi gjennomgikk i forrige delkapittel, er preget av spørsmål rundt hvorvidt identitetsarbeid er motivert av en søken etter (4) autentisitet og (5) positiv mening. La oss ta det første først; autentisitet. Dette er et begrep som er mye brukt, men vanskelig å definere. Mye av organisasjonslitteraturen tar utgangspunkt i at mennesker har en "sann" identitet, og at autentisitet er et mål på grad av konsistens mellom denne indre kjernen av verdier, og de verdier som kommer til uttrykk gjennom våre handlinger (Brown, 2015, s. 29.) Identitetsarbeid vil i så måte være et arbeid med å "oppdage" sitt "sanne jeg." En slik tilnærming til autentisitetsbegrepet kan sies å bunne i et syn på identitet som jeg tidligere har illustrert med nøttemetaforen.

En annen tilnærming til autentisitetsbegrepet finner vi hos den tyske filosofien Martin Heidegger og det han kaller "*det gjennomsiktede selyforholdet*" (Nyeng, 2003, s. 195). Det

handler om at man ”*ser, føler og handler uttrykkelig ut fra seg selv*” (ibid.). Men ikke ut fra ”seg selv” som ut fra en stabil, indre kjerne; autentisitet er samtidig ”*å leve med erkjennelsen at man alltid kan velge seg selv annerledes i neste øyeblikk*” (Nyeng, 2003, s. 196).

Autentisitet handler altså ikke om *hva* vi velger, som et slags uttrykk for hvem vi er, men om *at* vi velger med bevissthet, innlevelse og engasjement. For å vise hvordan dette kan relatere seg til individer i en jobbsammenheng generelt, og i forhold til oppgaver knyttet til samfunnsansvar spesielt, tillater vi oss et litt lengre sitat: ”*Vi kan si at det å inkludere seg selv betyr at man vinner et bevisst forhold til sine sosiale roller, både profesjonelt og i privatlivet. Roller, og de forventningene som konstituerer dem, er i utgangspunktet vår essens, de er gitte, det som vi har overtatt fra andre, fra tradisjonen. Forblir vi i dem ubevisst, forblir vi uoppriktige og usynlige for oss selv, vi ekskluderer oss selv gjennom ikke selv å overta dem, ikke virkeliggjøre rollene som våre*” (Nyeng, 2003, s. 197). I en jobbsituasjon handler altså et autentisk selvforhold ikke om *hvilke* oppgaver vi velger å utføre, men at vi makter å utføre de oppgaver vi finner oss stilt overfor med engasjement og tilstedeværelse; oppgavene må gi *mening* (eller, kanskje rettere sagt; vi må gi oppgaven mening.) Et spørsmål som følger naturlig av denne konklusjonen blir da; er det sånn at vi kan gi mening til alle oppgaver? Kan vi bare *bestemme oss for* at en oppgave skal være meningsfull? Er det likegyldig *hvilke verdier* vi legger til grunn for våre valg dersom disse valgene skal knyttes til vår identitet?

Uomgjengelige horisonter og utvidet identitet

I førmoderne tid var menneskers plass i samfunnet og deres lodd i livet i stor grad bestemt av samfunnets institusjoner. Religion og sosial klasse er eksempler på slike institusjoner som i stor grad definerer hvem du er som menneske og hva ditt liv skal tjene til. I den vestlige verden i moderne tid har disse institusjonene mindre innflytelse over våre liv, og dermed blir spørsmål rundt vår identitet mer påtrengende, og det å skulle fylle våre liv med mening mer opp til hver enkelt av oss.

Eksistensialisme i sin ytterste form har sin bakgrunn i det som kan kalles nihilistisk filosofi. Her eksisterer ingen ”*utvendige*” verdier eller moralske autoriteter som kan gi retning til våre handlinger (Nyeng, 2003, s. 27). Man kunne i utgangspunktet tenke seg at det var slik; at ingen av våre valg hadde noen iboende betydning. Våre handlinger får betydning først når vi som individer vurderer dem som betydningsfulle. Her er det imidlertid verdt å stoppe opp og stille seg følgende spørsmål; for å kunne vurdere noe som betydningsfullt, så krever vel dette at vi først har en oppfattelse av hva det vil si at noe er betydningsfullt? Det er nettopp en

slik ”oppfattelse” den canadiske filosofen Charles Taylor kaller en ”uomgjengelig horisont” (Taylor, 1998). For at vi skal tilegne oss en slik oppfattelse er vi avhengig av å være en del av et fellesskap. Det er gjennom et slikt fellesskap, ”*et samvær med andre som betyr noe for oss*”(Taylor, 1998, s. 46) , at vi internaliserer en forståelse av at noen verdier, valg og handlinger veier tyngre enn andre når det kommer til å definere oss selv som mennesker. Det er dette Taylor kaller *sterke verdivurderinger*.

For å leve i et autentisk selvforhold må vi altså ta inn over oss fellesskapets verdier, og ”skape” vår identitet innenfor rammene av disse. En slik tankegang kan på mange måter spores tilbake til Aristoteles og hans idé om at menneskets selv er et sosialt selv (Nyeng, 2003, s. 204). I forlengelsen av dette, i forbindelse med temaet samfunnsansvar, er det også relevant å trekke inn noen betraktninger fra øko-filosofien. Her handler vår erkjennelse av å være en del av noe større ikke bare om å identifisere seg med et *sosialt fellesskap*, men om å identifisere seg med ”*alt levende og naturen som helhet*” (ibid.). Et slikt holistisk perspektiv gjør at vi må ta inn over oss forholdet til *alt* som eksisterer rundt oss når vi skal avgjøre hvilke verdier som ligger til bak de uomgjengelige horisontene; ”*Når mennesket er en integrert del av den økologiske veven, (...), kan ikke forvalteren havne i en herskerrolle i forhold til den samme veven. For her forankres forvalteren til den økologiske veven som skal forvaltes. Og mennesket holdes derved fast i et ufravikelig ansvar for alt det levende*” (Schorre, 2011, s. 281, min utheving) . For å vise hvordan disse spørsmålene relaterer seg til tema for denne oppgaven, vil jeg legge fram følgende resonnement:

Dersom man legger et holistisk perspektiv med det utvidede, sosiale og økologiske selv til grunn, så oppløser man skillet mellom ”lønnsomhet, mennesker og miljø” og de kilder til tvetydighet og målkongruens et slikt skille rommer. Meningsskaping som identitetsarbeid i forbindelse med samfunnsansvar vil dermed være et arbeid med å integrere hensynet til alle disse dimensjonene i sin identitet gjennom søken etter mening i eget liv som et autentisk selvforhold basert på sterke verdivurderinger.

Rutiner og selvbedrag

Vi har til nå kommet fram til at autentisitet handler om at vi makter å utføre de oppgaver vi finner oss stilt overfor med engasjement og tilstedeværelse; vi må gi oppgaven mening. Samtidig har vi slått fast at for at noe skal gi mening i eksistensiell forstand, så må våre valg knyttes til en erkjennelse av vårt utvidede selv, og at noen valg dermed har en iboende betydningsfullhet. I motsatt fall, i situasjoner der vi *"ikke vil innse at situasjonen krever av [oss] at vi tar opp en av våre muligheter"* (Nyeng, 2003, s. 200), kan vi si at vi handler i *selvbedrag*. Men hvordan kan vi vite at *situasjonen krever* dette av oss? Og: hvordan kan vi vite det og samtidig ikke *innse* det? For å ta det første først: vi kan vite at situasjonen krever noe av oss nettopp fordi vi står overfor en situasjon hvor våre valg gir uttrykk for det vi i forrige delkapittel omtalte som *sterke verdivurderinger*; valg det ikke er opp til oss selv å avgjøre om er viktige eller ikke. Situasjoner hvor vi, gjennom å være en del av et fellesskap, har lært oss hva som er rett og feil valg. Disse valgene *"berører vår identitet ved at vi tar stilling til forhold som i seg selv har stor betydning"* (Nyeng, 2003, s. 222). Så; hvis vi egentlig *vet* hva som er riktig handling, hvordan kan vi la være å *innse* det? Veldig kort sagt; fordi vi er en kombinasjon av den vi er her og nå (essens) og den friheten og muligheten vi har til hvert eneste øyeblikk å velge å være en annen (eksistens) (Nyeng, 2003, s. 201.). Det er dette som gjør selvbedraget mulig.

Når vi nå skal kople dette resonnementet til samfunnsansvar som meningsskaping i organisasjoner, kan det være nyttig å trekke inn fenomenet *rutiner*. Rutiner kan defineres som *"habits, repetitive patterns of behaviour, which are often unconscious and which have cognitive, behavioural, and structural elements to them"* (Tranfield et al., 2000, i Hislop, 2013, s. 129). Som definisjonen viser, er rutiner ofte ubevisste. I meningsskapingssammenheng betyr dette at koplingen mellom mening og handling er sterk, og at den er sunket ned i det ubevisste og blir lite utfordret i det daglige arbeidet. Weick skriver at *"formalization, tradition, and centralization reduce the occasions of choice"* (Weick, 1995, s. 160). Rutinisering av arbeidet har i så måte den fordelen at man "får ting gjort." Man kaster ikke bort tid på å vurdere flere alternativer.

Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv blir rutinisering imidlertid også problematisert, fordi det kan hindre læring (Hislop, 2013, s. 129). Dette er også et poeng hos Weick; at meningsskappingsstrukturene gjør at vi utvider og forsterker den eksisterende koplingen mellom mening og handling når vi stilles overfor nye situasjoner, og at vi dermed går glipp av viktige forhold i omgivelsene som egentlig krever at vi endrer denne eksisterende

koplingen: *"As arousal increases and cues from the periphery are neglected, people continue to pay attention to the central project. But if the cues in the periphery were crucial contextual cues for the center, then the loss of those (...) mean that the person doing the project gets better at performing something that now makes no sense to continue performing"*(Weick, 1995, s. 105). Vi kan altså bli veldig gode på å gjøre *feil ting*.

I et eksistensielt perspektiv er det imidlertid like interessant at vi kan bli gode på å gjøre de riktige tingene av *feil grunn*. Et autentisk selvforhold krever nettopp at vi reflekterer over motivene bak våre handlinger. Rutiniserte handlinger gjør at vi "slipper" å forholde oss til valg, også de eksistensielle. Følgende sitat viser hvordan meningssskapingprosessen, slik Weick beskriver den, nettopp kan bidra til at selvbedraget opprettholdes: *"It is this very associating and disassociating with what come to be seen as threats to images as well as identities, or opportunities to repair and reaffirm them, that affects a person's view of what is out there and what it means.(...) The meaning that is actually sustained socially from among these alternatives tends to be the one that (...) promotes self-enhancement, efficacy, and consistency"* (Weick, 1995, s. 21, min utheving). Rutiner baner vei for selvbedraget, og holder angsten ("threats to images as well as identities"), og dermed det egentlige valget av oss selv, på avstand. For å forstå dette bedre, og kople det sammen med samfunnsansvar, går vi veien om det som i eksistensfilosofien kalles *det absurdes problem*.

Det absurdes problem, den verdiobjektivistiske og verdisubjektivistiske løsningen

Hvis vi husker tilbake til kapittelet om uomgjengelige horisonter og utvidet identitet, så var vi inne på at eksistensialisme i sin ytterste form, med bakgrunn i det som kan kalles nihilistisk filosofi, hevder at det ikke eksisterer noen "utvendige" verdier eller moralske autoriteter som kan gi retning til våre handlinger (Nyeng, 2003, s. 27). Det er lett å se at i et slikt perspektiv kan verden lett framstå som meningsløs. Det finnes ingen "høyere" mening med vår eksistens. Gud er død, og det venter ingen lønn i himmelen for vårt jordiske strev. Det absurde i denne sammenhengen er at mennesket (i motsetning til andre levende vesener) er utstyrt med en høyere bevissthet som gjør oss i stand til å innse og reflektere over denne meningsløsheten. Vår bevissthet søker orden og mening, men vi finner oss selv kastet inn i en verden full av tilfeldigheter (Nyeng, 2003, s. 32).

Eksistensfilosofisk kan dette "det absurdes problem" grovt sett angripes fra to vinkler; den verdiobjektivistiske og den verdisubjektivistiske. Den *verdiobjektivistiske* løsningen på meningsspørsmålet er at vi streber mot et mål som er objektivt definert som "godt." Men her

biter vi oss selv i halen. For vi har akkurat erklært at de institusjoner og øvrigheter som eksisterer ”der ute” og eventuelt skulle kunne fortelle oss hva et slikt mål skulle bestå i, er i ferd med å miste grepet om oss. Det er nettopp dette som skaper vår søken etter mening i utgangspunktet. (Et annet, ikke ubetydelig, poeng i denne sammenhengen er at i et sosialkonstruktivistisk perspektiv kan vi si at i den grad slike institusjoner eksisterer, så er de et resultat av vår egen fortolkning.) Den *verdisubjektivistiske* løsningen, derimot, forteller oss at isteden for å jobbe mot et framtidig mål; et resultat som, objektivt sett, er definert som meningsfullt, må vi vende oss innover i oss selv, og finne mening i de oppgaver livet bringer oss. Det eksisterer ikke noe ”mening *med* det hele” basert på et sett objektive verdier. Våre handlinger er gode og meningsfulle fordi vi har interesse for det vi gjør, ikke fordi handlingene i seg selv er gode (Nyeng, 2003, s. 35). Dette alternativet krever imidlertid at vi tar inn over oss det meningsløse-sett i den store sammenhengen, aksepterer det, og finner en måte å leve med denne vissheten. Denne prosessen, med å ta inn over seg og akseptere det absurde, er en kilde til det mennesker opplever som angst. Og det er gjennom denne angsten vi kan løsrive oss fra selvbedragets trygge favn og tilkjempe oss et rikt og meningsfullt liv. Her er det på tide å dra noen linjer over i organisasjonsteorien, og da spesielt knyttet til temaet samfunnsansvar.

Samfunnsansvar som et absurd problem

I organisasjonsteori vil meningsskaping som perspektiv hjelpe oss å forstå hvorfor mennesker handler som de gjør når de står overfor gitte situasjoner eller oppgaver. Hvordan meningsskaping rundt et samfunnsansvarskonsept foregår når vi snakker om meningsskaping i eksistensiell forstand, vil være påvirket av hvilken tilnærming man har til det vi kan kalle det absurdes problem knyttet til samfunnsansvar. Dersom man anser målet med sine oppgaver å være at man skal ”redde verden;” at målet først er oppnådd en gang i framtiden, når man har fått slutt på all krig, fattigdom og klimakrise, og at motivet for handling ligger i en oppfatning av at dette er noe som, objektivt sett, er et *godt* resultat, vil alle handlinger vi kan foreta oss i denne sammenhengen framstå som relativt meningsløse. Det blir som da en kollega i hotellbransjen sa: ”*Vi jobber i en av verdens mest forurensende bransjer. Det skulle bare mangle at ikke vi kildesorterer søpla vår.*” Alle våre handlinger blir en dråpe i havet-meningssløst i *den store sammenhengen*. Et alternativ til en slik verdiobjektivistisk tilnærming, er selvfølgelig den verdisubjektivistiske. Vi fortsetter å sortere søppel selv om vi forstår at det ikke er her løsningen på klimakrisen ligger. Vi gjør det, ikke fordi vi har et mål om å ”redde

verden,” men fordi vi ønsker å leve i fred med oss selv i en visshet om at vi har handlet i tråd med *våre egne verdier*, og det er denne vissheten som gir mening til våre handlinger.

Her kommer vi også inn på den femte og siste dimensjonen som Brown (2015) hevder karakteriserer debatten rundt identitetsarbeid i organisasjonslitteraturen; hvorvidt identitetsarbeid er motivert av en søken etter (5) positiv mening. Brown (2015, s. 28) hevder at mye av forskningen viser at *”through, for instance, the establishment of a protective ideology, and the use of behavioural and cognitive defence tactics such as humour and ambivalence, stigmatized workers are able to reframe, recalibrate and refocus understandings of their selves and thus secure positive selfmeanings.”* Man kan kanskje si at Weicks teorier om meningsskaping faller inn under denne kategorien av forskning. Meningsskaping, i følge Weick, handler nettopp om at vi, gjennom kognitive prosesser, forsøker å reparere og bekrefte vår identitet, og vi tillegger de fenomener vi finner oss stilt overfor en mening som gjør at vi kan opprettholde et integrert og konsistent bilde av oss selv (Weick, 1995, s. 21). I kontrast til dette synet på meningsskaping/identitetsarbeid står teorier som hevder at *“individuals’ identity work is an often precarious struggle and sometimes losing battle against alienation (...), anomie (...), dread of death (...), fear of freedom (...) and other existential insecurities (...)”* (Brown, 2015, s. 29). I et eksistensielt perspektiv er det altså av avgjørende betydning at vi nettopp *ikke* ledes lenger inn i selvbedrag gjennom den type meningsskappingsprosesser som beskrives av Weick. For å gi vårt liv *eksistensiell mening* er vi avhengige av å omfavne vårt angstfylte forhold til det å være et fritt menneske: *“Det blir et spørsmål om ikke å henfalle til tryggheten i essensen, men om å la angsten rote opp i essensen for å klargjøre at tryggheten har en drøy pris, nemlig eksistensen”* (Nyeng, 2003, s. 198). Mitt andre resonnement når det gjelder koplingen mellom Weicks teori om meningsskaping som identitetsarbeid og samfunnsansvar i et eksistensielt perspektiv er da som følger:

For å jobbe mot et autentisk selvforhold er vi avhengige av nettopp *ikke* å havne i de fellene våre kognitive prosesser legger for oss i meningsskappingsprosessen. Meningsskappingsprosessen, slik Weick beskriver den, kan bidra til at vi opprettholder vårt selvbedrag, og holder de tunge valgene knyttet til vårt samfunnsansvar på avstand.

2.4 Meningsskaping, identitetsarbeid og samfunnsansvar

-en oppsummering

Dette kapitlet startet med en gjennomgang av Weicks perspektiv på meningsskaping. Jeg har drøftet Weicks påstand om at meningsskaping er en form for identitetsarbeid, og gjennom å dra veksler på eksistensfilosofiske spørsmål kommet fram til følgende to resonnementer når det gjelder forholdet mellom meningsskaping som identitetsarbeid og samfunnsansvar:

- 1 Dersom man legger et holistisk perspektiv med det utvidede, sosiale og økologiske selv til grunn, så oppløser man skillet mellom ”lønnsomhet, mennesker og miljø” og de kilder til tvetydighet og målkongruens et slikt skille rommer. Meningsskaping som identitetsarbeid i forbindelse med samfunnsansvar vil dermed være et arbeid med å integrere hensynet til alle disse dimensjonene i sin identitet gjennom søken etter mening i eget liv som et autentisk selvforhold basert på sterke verdivurderinger.
- 2 I vår søken etter et autentisk selvforhold er vi avhengige av nettopp *ikke* å havne i de fellene våre kognitive strukturer legger for oss i en meningsskapingsprosess. Denne prosessen, slik Weick beskriver den, bidrar til at vi opprettholder vårt selvbedrag, og holder de tunge valgene knyttet til vårt samfunnsansvar på avstand.

Før vi går videre med å belyse disse teoretiske resonnementene ved hjelp av mine empiriske data, vil jeg gjøre rede for de metodiske valg som er foretatt for å skaffe til veie disse dataene.

3. METODE

I dette kapitlet vil jeg først forklare hvilket vitenskapsteoretisk ståsted som ligger til grunn for denne oppgaven. Deretter vil jeg vise hvordan denne forankringen har hatt betydning for de overordnede metodiske valg som er foretatt, samt valg av informanter, metode for datagenerering og bearbeiding og analyse av data. Underveis vil jeg også gjøre rede for hvordan undersøkelsen ble gjennomført i praksis. Til slutt vil jeg gjøre en kort drøfting av oppgavens kvalitet med tanke på pålitelighet, gyldighet og generalisering, samt belyse noen etiske forhold rundt undersøkelsen.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

I min problemstilling ligger et mål om å *forstå* hvordan meningsskapning rundt samfunnsansvar foregår i casebedriften. Begrepene ”meningsskapning” og ”samfunnsansvar” kan vanskelig betraktes som noe annet enn abstraksjoner; begrepene har ikke noe reelt innhold som svarer til noe objektivt og håndgripelig som eksisterer ”der ute.” Følgelig må uttrykkene sees på som en oppsummering av det innhold som vi *til enhver tid* legger i dem. En slik nominalistisk tilnærming (ontologi) legger klare føringer for hvordan kunnskap om dem kan og bør frambringes (epistemologi) (Nyeng, 2010). De teoretiske valgene, med fokus på meningsskapning, eksistensielle valg og identitetsarbeid, har klar sammenheng med at jeg tar utgangspunkt i virkeligheten som *sosialt konstruert* og mennesket som *meningsbærer*. Dermed kan man si at jeg befinner meg innenfor den hermeneutiske forskertradisjonen. Forskjellene mellom den hermeneutiske og den positivistiske tradisjonen kan oppsummeres i følgende figur.

	POSITIVISTISK	HERMENEUTISK
Virkelighetssyn	Objektiv/Håndgripelig/Ën	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/Kognitivistisk	Meningsbærer
Forskningsmål	Lovmessig forklaring Prediksjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ/Ikke tidsbunden	Kontekstavhengig/Foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelig(e) årsak(er)	Mange formende hendelser
Foskningssituasjonen	Objektivitet; Skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet; forsker som del av den helhet som studeres

Figur 1: Vitenskapsteoretiske tradisjoner (Nyeng, 2010, s. 67)

I det videre vil jeg fokusere på hvilke implikasjoner denne ontologiske forankringen har for de metodiske valgene jeg har foretatt.

3.2 Overordnede metodiske valg

Overordnede metodiske valg knytter seg først og fremst til bruken av kvantitativ eller kvalitativ metode. Dette valget kan sees på som et uttrykk for det menneskesynet som ligger til grunn for oppgaven (Nyeng, 2010), og det bør være et krav at forskeren har et reflektert forhold til sitt syn på mennesket som forsknings- ”objekt” og at forskningsprosjektet gjennomføres av en konsistens i dette synet.

I problemstillingen og teorivalget for denne oppgaven ligger det som sagt et mål om å *forstå* mennesker og deres handlinger-ikke sett utenfra som en rent fysisk *atferd* men sett innenfra, gjennom den *mening* individene legger i handlingen. Denne meningen er igjen sett på som formet av et samspill mellom individet og den sosiale kontekst. Dette kan karakteriseres som et relasjonelt menneskesyn, og i henhold til dette menneskesynet gir det ingen mening å skulle isolere og måle enkeltvariabler og aspekter ved vår livsverden, slik man gjør innen kvantitativ forskning. Valget av kvalitativ tilnærming vil i så måte være åpenbart. Når så det overordnede metodevalget er foretatt og begrunnet, kan vi gå videre med å beskrive og begrunne selve forskningsopplegget.

3.3 Forskningsdesign

Som vi nettopp har slått fast bygger oppgaven på et relasjonelt menneskesyn, som gjør at vi ikke kan skille individer fra den konteksten de befinner seg i. Samtidig har jeg tidligere argumentert for at hotellbransjen er en spesielt egnet kontekst for studier rundt samfunnsansvar som meningsskaping. I følge Yin (2014) er det nettopp et poeng at casestudier er egnet for å studere samtidige fenomener i deres opprinnelige kontekst, hvor grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare. Samtidig hevder han at den utvalgte casen skal reflektere det som er karakteristisk for den teorien som er benyttet som utgangspunkt for studien. Jeg mener derfor at en casestudie i hotellbransjen er godt egnet for å belyse temaet ”samfunnsansvar som meningsskaping.”

Når det gjelder valg av den spesifikke bedriften, Nordic Choice Hotels, så er det ikke til å legge skjul på at denne ble valgt først og fremst av bekvemmelighetshensyn. Det var en bedrift jeg hadde relativt god kjennskap til, og god tilgang på informanter gjennom. Likevel vil jeg hevde at casebedriften må ansees å være et godt utgangspunkt, da den er blant de aktørene innenfor bransjen som har uttrykt et stort fokus på samfunnsansvar.

3.4 Utvalg

Jeg har foretatt et strategisk utvalg basert på *hensiktsmessighet* (Johannessen et al., 2004, s. 109). Det vil si at jeg har rekruttert informanter ut fra en oppfatning av hvem som vil ha mest å bidra med med tanke på min problemstilling. I og med at oppgaven har en deskriptiv og induktiv utforming, anser jeg det som hensiktsmessig å belyse problemstillingen fra flest mulig vinkler. Fordi meningsskaping rundt begreper ofte vil være inkonsistent blant medlemmer i en organisasjon (Helms Mills et al., 2010), og fordi meningsskaping er nært knyttet til de omgivelser individer opererer i og med, har det vært et mål for meg å skape *maksimal variasjon* (Johannessen et al., 2004, s. 110) i utvalget med tanke på kontekst. Jeg har forsøkt å få til størst mulig spredning blant informantene når det kommer til hvilke hoteller de jobber på, hvilken avdeling de jobber i, og hvilket hierarkisk nivå de befinner seg på. Målet om maksimal variasjon er imidlertid noe begrenset av bekvemmelighetshensyn; jeg har kun foretatt intervjuer på hoteller i trondheimsområdet. Det er ikke utenkelig at intervjuer ved hoteller i andre byer, og ikke minst i andre land, ville ha bidratt til å belyse temaet fra enda flere vinkler.

Rekrutteringen ble foretatt ved at det ble sendt ut en e-post med forespørsel til alle hotellene i Trondheimsområdet, totalt 8 stykker, om å stille med kandidater til intervju (vedlegg 1). Jeg sendte så en oppfølgingsepost direkte til de hotellsjefene som responderte på forespørselen (vedlegg 2). Det var opp til hver enkelt hotellsjef å velge hvilke kandidater som stilte til intervju. En åpenbar svakhet ved denne framgangsmåten er at hotellsjefene står fritt til å velge personer som har spesielt god kjennskap til WeCare arbeidet, og/eller spesielt positive holdninger til konseptet. I og med at jeg som nevnt var ute etter å ha størst mulig variasjon blant informantene, ba jeg hotellsjefene spesifikt om å velge kandidater mest mulig tilfeldig, og understreket at det ikke var noen forutsetning at de skulle ha noen spesiell tilknytning til WeCare arbeidet. Jeg fikk totalt rekruttert 11 informanter fordelt på 5 hoteller. Her følger en oversikt over informantene og noe bakgrunnsinformasjon om den enkelte. Bakgrunnsinformasjonen er slått sammen i større kategorier for å holde informantene anonyme, men gir likevel et greit bilde av fordelingen.

	Stilling/avdeling	Antall år ansatt i Nordic Choice	Alder
Informant 1 (I1)	Resepsjon, drift, administrasjon	3-6	20-30
Informant 2 (I2)	Resepsjon, drift, administrasjon	≤2	20-30
Informant 3 (I3)	Kjøkken, renhold	3-6	31-40
Informant 4 (I4)	Resepsjon, drift, administrasjon	≤2	31-40
Informant 5 (I5)	Resepsjon, drift, administrasjon	3-6	20-30
Informant 6 (I6)	Resepsjon, drift, administrasjon	≤2	20-30
Informant 7 (I7)	Resepsjon, drift, administrasjon	3-6	20-30
Informant 8 (I8)	Kjøkken, renhold	>6	≥41
Informant 9 (I9)	Kjøkken, renhold	>6	20-30
Informant 10 (I10)	Resepsjon, drift, administrasjon	3-6	20-30
Informant 11 (I11)	Kjøkken, renhold	>6	≥41

Tabell 2: Oversikt over informanter

3.5 Datagenerering

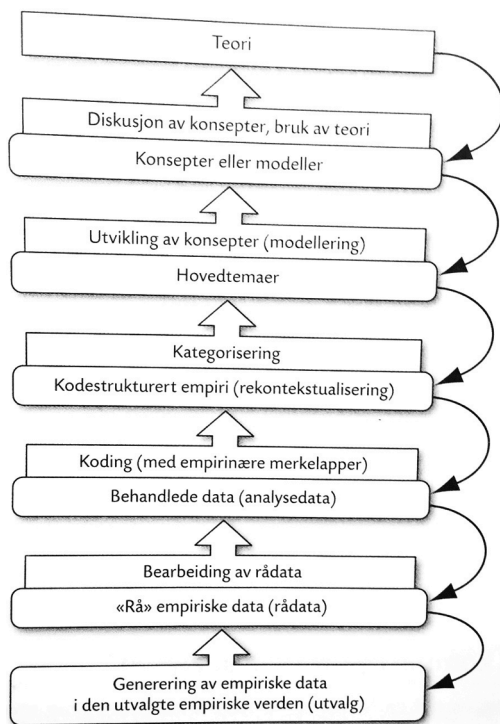
Jeg har benyttet kvalitative intervju som hovedmetode for datagenerering i denne undersøkelsen. Kvalitative intervju som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv (Tjora, 2012, s. 105) hvor forskeren ønsker å *”utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen”* (Johannessen et al., 2004, s. 80). *Mening* er et sentralt begrep innen fenomenologien, fordi man ønsker å forstå den mening informantene tillegger et fenomen (ibid.). I så måte vil intervju som metode være i tråd med oppgavens ontologiske forankring, og godt egnet til å studere nettopp *meningsskaping* rundt fenomenet samfunnsansvar. I tillegg vil kvalitative intervju ha den fordel at man kan *”fange opp nyanser”* og *”avdekke ting underveis i prosessen”* (Johannessen et al., 2004, s. 143), noe som har vært gunstig i og med at mitt forskningsdesign er delvis induktivt, og jeg ikke på forhånd kunne vite nøyaktig hvilke spørsmål og tema som ville belyse min problemstilling.

Tjora (2012) hevder at intervju ofte blir valgt av pragmatiske hensyn, og man bør derfor alltid spørre seg om andre tilnæringer vil kunne *”gi mer relevante svar på spørsmålene som skal besvares, og dermed (...) styrke forskningens gyldighet”* (Tjora, 2012, s. 109). Yin (2014, s. 119) anbefaler også at man benytter data fra ulike kilder, for eksempel intervjuer, observasjon og dokumentstudier, i en casestudie. Jeg har til en viss grad benyttet dokumentstudier i min undersøkelse, gjennom å skaffe bakgrunnskunnskap om Nordic Choice sin tilnærming til samfunnsansvar gjennom deres hjemmesider samt årsrapporter og uttalelser i media. Det er ikke utenkelig at mer utstrakt bruk av dokumenter, samt observasjonsstudier ville ha tilført studien sterkere validitet.

Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk i perioden 16. mars til 8. april 2016. Alle intervjuene fant sted på informantenes respektive arbeidsplasser. Varigheten på intervjuene var fra 10-35 minutter og intervjuene ble tatt opp på bånd. Jeg hadde på forhånd laget en intervjuguide (vedlegg 3), og intervjuene fulgte stort sett den struktur som er satt opp der, med noen unntak hvor rekkefølgen på spørsmålene ble endret fordi det falt naturlig. Intervjuguiden er lagt opp slik at jeg startet med litt generell informasjon rundt studien, gjennomføringen av intervjuet, samt hvilke rettigheter informanten har. Videre fulgte en oppvarmingsdel med enkle spørsmål om alder og stilling, som skulle fungere som bakgrunnsinformasjon. Hoveddelen av intervjuet besto av seks spørsmål som var utformet med tanke på å få informantene til og snakke om samfunnsansvar generelt, og WeCare arbeidet i Nordic Choice og på sitt respektive hotell spesielt. Hvert spørsmål har to-tre underspørsmål som jeg fulgte opp med dersom informanten ikke kom inn på temaet av seg selv.

3.6 Bearbeiding og analyse av data

Min undersøkelse kan sies å følge det Tjora (2012) kaller *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI). Her er grunnprinsippet en induktiv tilnærming hvor man har som mål å utvikle teorier eller konsepter på bakgrunn av empiri. Samtidig sørger man for en kvalitetssikring av disse konseptene eller teoriene gjennom ”deduktive *trinnvise tilbakekoplinger*” (Tjora, 2012, s. 230).



Figur 2: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012, s. 175)

Det nederste trinnet i modellen, *generering* av empiriske data, ble gjennomgått i forrige delkapittel. Når det gjelder *bearbeiding* av data, så ble alle intervjuene transkribert i sin helhet så snart som mulig etter at de var gjennomført, som regel samme kveld. Gitt min induktive design kunne jeg ikke på forhånd vite hvilke språklige uttrykk som ville ha betydning for analysen. Jeg valgte derfor å transkribere intervjuene ordrett, riktignok på bokmål, men beholdt dialektordene der disse vanskelig lot seg oversette. I tillegg tok jeg med ”pause-ord” som ”hmm,” ”ehh...” og lignende, og markerte pauser med tankestrek eller [...]. Jeg la også inn forklaringer på atferd og kroppsspråk der jeg følte det var naturlig, som for eksempel [latter,] [tenker,] [peker på systemet for kildesortering] eller [”jublende” kroppsspråk]. Utgangspunktet for min analyse er dermed data i tekstform.

For å redusere og strukturere informasjonen, foretok jeg først en empirinær *koding*. Disse kodene fungerte som en kort oppsummering av det informanten hadde sagt med bruk av informantens egne ord. Med utgangspunkt i disse tekstnære kodene, foretok jeg så en mer teoribasert *kategorisering*. Her forsøkte jeg å samle de tekstnære kodene i ulike kategorier som var relevante for min problemstilling. Samtidig forsøkte jeg å sette teoretiske merkelapper på disse temaene ved å bruke begrep fra teorien der dette var mulig. Ett utdrag fra et transkribert intervju, hvor både tekstnær- og teoribasert koding kommer klart til syne finnes i vedlegg 4.

Det var i denne fasen, hvor jeg skulle foreta den teoribaserte kategoriseringen, jeg etter hvert oppdaget at den teorien jeg opprinnelig hadde tenkt å benytte (hovedsakelig Weicks tilnærming til meningsskaping) ikke var fullt ut dekkende for enkelte av de framtrede temaene fra min empiri. Jeg gikk derfor tilbake til teoridelen for å forsøke å finne tilnærminger som kunne supplere den opprinnelige teorien og belyse mine funn på en mer utfyllende måte. Slik gikk jeg noen runder fram og tilbake mellom teori og empiri, til jeg følte jeg hadde kommet fram til teoretiske merkelapper som var godt dekkende for mine empiriske funn, og samtidig godt forankret i tidligere forskning og teori. Disse merkelappene ble så grunnlaget for inndeling av tema i kapittel 4.

3.7 Kvalitet i kvalitativ forskning

Kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet blir ofte brukt som indikatorer på kvalitet i kvalitativ forskning (Tjora, 2012, s. 202). Jeg vil derfor i det følgende gi en kort drøfting av disse kriteriene når det gjelder min studie. Avslutningsvis vil jeg også gjøre rede for øvrige forhold rundt undersøkelsen som er av etisk betydning.

3.7.1 Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet handler om at man skal etterstrebe en *”klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er gjort rede for* (Tjora, 2012, s. 229). Oppgavens gyldighet dreier seg om i hvor stor grad *”de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille”* (Tjora, 2012, s. 206).

Forskeren som objektiv, verdinøytral og fristilt fra sin forforståelse og sosiale kontekst er et ideal som tilhører positivismen, og i så måte ikke relevant som mål på pålitelighet innenfor den hermeneutiske forskertradisjonen. Min oppgave med tanke på pålitelighet i

denne undersøkelsen er å forsøke og gjøre rede for og reflektere over min bakgrunn og forforståelse og den innvirkning dette kan ha hatt på forskningsprosessen, samt å sørge for at de valg som er foretatt med tanke på teoretisk og metodisk tilnærming blir synlige for leseren. Disse idealene om å gjøre forskningen *refleksiv* og *transparent* (Tjora, 2012, s. 216-217) vil underbygge idealet om *kommunisme*; å tilføre oppgaven intersubjektiv *gyldighet* gjennom *organisert kritikk* i dialog med forskersamfunnet (Nyeng, 2010, s. 183-184; Tjora, 2012, s. 206).

Metodekapittelet har hittil hatt til hensikt å synliggjøre, drøfte og begrunne mine metodiske valg på en best mulig måte, for å sikre størst mulig *transparens*. Resten av dette delkapittelet vil jeg derfor vie til noen *refleksjoner* rundt min egen rolle i forskningsprosessen. Jeg er og blir en del av den kulturen og den kontekst hvor jeg forsker -i vid forstand, men også helt spesifikt som ansatt i den organisasjonen jeg forsker i. Det er ikke til å legge skjul på at min interesse for temaet samfunnsansvar, slik det fremstår for det enkelte individ som jobber med det, bunner i egne erfaringer. Erfaringer jeg har fått gjennom å snakke med og observere andre, men også erfaringer jeg har gjort med selv i min egen arbeidssituasjon. Arbeidet med å skulle forstå ”de andre” og deres valg og handlinger kan i så måte like fullt sies å være et arbeid med å skulle forstå meg selv og mine egne valg og handlinger. For meg har det vært viktig å være bevisst min egen forforståelse gjennom hele prosessen, samt å være åpen for og revurdere og justere egne antakelser.

Med tanke på min egen rolle i selve intervju situasjonen, så opplevde jeg ofte at informantene søkte bekreftelse for sine fortolkninger hos meg, og jeg antar dette var fordi de hadde en formening om at jeg, som bærekraftscoach, satt på kunnskap om de ”riktige” svarene når det gjaldt WeCare arbeidet. En av informantene var for eksempel litt usikker da jeg stilte spørsmål om hva vedkommende forbandt med ”WeCare:” ”(...) hvis jeg tenker *WeCare*, da går jeg inn på miljøet og tar... du kan si arbeidsmiljøet-går ikke det an å si under *WeCare*?” I og med at jeg var ute etter informantens egen fortolkning, var jeg veldig bevisst på å ikke gi noen tydelige føringer i slike situasjoner. Jeg prøvde å svare på en måte som oppmuntret dem til å fortsette på resonnementet uten å verken bekrefte eller avkrefte påstandene. Jeg var også bevisst på å presisere før intervjuet startet at det ikke var noen riktige eller gale svar, men at jeg kun var ute etter deres personlige oppfatninger.

Et annet problem relatert til at informantene gjerne ønsket å svare ”riktig” var at jeg av og til opplevde at de ønsket å framstille seg selv og bedriften i et godt lys. Det var utfordrende å skulle legge litt press på informantene uten å støte dem i denne sammenhengen. Jeg ønsket å

oppretholde en god tone og et tillitsforhold mellom meg og informantene for at de skulle føle seg komfortabel nok til å svare ærlig på spørsmålene. Samtidig var jeg helt avhengig av å komme bak eventuelle fasader og prat rundt ”hvordan det burde være” for å få tilgang på informantenes egentlige holdninger og handlinger.

3.7.2 Generalisering

Generalisering handler om hvorvidt resultatene av min undersøkelse kan sies å være gyldig ut over min spesifikke case (Tjora, 2012, s. 222). Ved bruk av stegvis-deduktiv induktiv metode, vil generalisering dreie seg rundt de øverste trinnene i modellen (figur 2), hvor *”vi er ute etter å framstille funn i form av typologier, modeller, begreper eller lovmessigheter som ikke direkte er knyttet spesifikt til kun den empirien eller den casen som ligger til grunn”* (Tjora, 2012, s. 215) For å gi mine funn relevans utover min spesifikke case, har jeg knyttet dem til tidligere forskning og teorier rundt meningsskaping og identitetsarbeid, og samtidig hentet noe inspirasjon fra eksistensfilosofien. Tjora (2012, s. 215) kaller dette konseptuell generalisering, og det samsvarer i stor grad med det Yin (2014, s. 14) kaller analytisk generalisering.

3.7.3 Andre etiske hensyn

De betraktninger som er gjort tidligere i dette kapittelet, rundt transparens og refleksjon, må kunne sies å gjenspeile en stor del av det som regnes som etiske krav til forskningen. Jeg kommer ikke til å utdype dette noe nærmere her, men heller fokusere på noen andre forhold som kan sies å være av etisk betydning.

Før intervjuene startet fortalte jeg alle informantene litt om min bakgrunn, både som student ved HHiT og som bærekraftscoach i Nordic Choice. Jeg fortalte også litt om bakgrunnen for prosjektet; at jeg var nysgjerrig på hvordan det opplevdes å jobbe med samfunnsansvar i praksis. Videre opplyste jeg informantene om at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst, både under og etter intervjuet. Jeg fortalte også at jeg ville anonymisere alle sitater jeg eventuelt brukte i oppgaven, slik at det ikke var mulig å spore noe tilbake til den enkelte informant. Alle deltakerne samtykket til at jeg kunne ta opp intervjuet på bånd. Ingen av opptakene ble merket med navn, og ingen navn ble brukt underveis i intervjuene, så det er ikke mulig for andre å finne ut hvem det var gjort opptak av. Opptakene blir kun brukt av meg i forbindelse med dette konkrete prosjektet, og de blir slettet så snart arbeidet med oppgaven er over. Når det gjelder konkrete saksopplysninger i forbindelse med Nordic Choice som organisasjon, så sendte jeg kapittel 1.4 til min

kontaktperson i Nordic Choice for gjennomlesning, slik at han kunne korrigere eventuelle faktafeil samt kontrollere at jeg ikke delte noe intern, konfidensiell informasjon. Jeg håper og tror jeg utviste god folkeskikk under all kontakt med informantene.

4. EMPIRI, ANALYSE OG DISKUSJON

Som jeg poengterte i innledningen, bør arbeid med samfunnsansvar i en bedrift i hotellbransjen være et godt utgangspunkt for å studere meningsskaping generelt, fordi man her møter motsetninger og tvetydigheter som er viktige kilder til meningsskaping (Weick, 1995; 2001). Samtidig er samfunnsansvar et egnet område til å studere meningsskaping i *eksistensiell* forstand fordi de valg vi gjør når vi står overfor oppgaver knyttet til samfunnsansvar, per definisjon kan relateres til det Taylor (1998) kaller sterke verddivurderinger og dermed knyttes til vår identitet.

Vi kan, grovt sett, si at mine funn viser eksempler på tre typer eksistensiell meningsskaping rundt samfunnsansvarskonseptet "WeCare:" *meningsskaping som rutinearbeid, meningsskaping som forhandling mellom motstridende krav og meningsskaping som underbygger et autentisk selvforhold*. I tillegg har jeg identifisert fire kilder til eksplisitt meningsskaping: møte med en vitebegjærlig masterstudent, felles aktiviteter og idémyldring, brudd på rutiner samt opplevelse av motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø. For å tydeliggjøre hvordan mine funn relaterer seg til meningsskaping rundt eksistensielle tema, har jeg valgt å plassere funnene langs en skala som kan framstilles slik:

TRE DIMENSJONER AV EKSISTENSIELL MENINGSSKAPING



Figur 3: Tre dimensjoner av eksistensiell meningsskaping

Det er viktig for meg å understreke at selv om jeg har brukt sitater fra noen informanter til å illustrere det ene ytterpunktet, og sitater fra andre til å illustrere det andre ytterpunktet, så er det ikke slik at jeg plasserer dem som hele mennesker i den ene eller andre enden av skalaen (noen informanter er sågar sitert i begge endene.) De sitater som er valgt ut er bare et uttrykk for (min tolkning!) av hvor de befant seg der og da, i den konkrete intervjusituasjonen, i forhold til de konkrete spørsmålene som ble stilt. Figuren over vil i så måte være en grov forenkling av virkeligheten. Jeg finner det likevel nødvendig å foreta en slik forenkling for å gjøre koplingen mellom teori og empiri tydelig og skape en viss struktur i analysen.

For å gjøre koplingen mellom teori og empiri tydelig, har jeg valgt å illustrere viktige teoretiske poeng med sitater fra mine informanter. Kortere sitater er innbakt i kursiv den løpende teksten, mens lengre sitater er lagt i egne avsnitt. De delene av sitatene jeg mener spesielt belyser poengene i analysen har jeg markert med kursiv -kursiv i sitatene betyr altså at det er *min* utheving, ikke at det var noe informantene la spesielt trykk på da det ble sagt. I tillegg kommer jeg av og til med kommentarer, egne tolkninger, sammenfatninger eller beskrivelser av handlinger som fant sted under intervjuet. Disse kommentarene er markert med klamme; [] og representerer altså min ”kommentator-stemme.”

4.1 Implisitt meningsskaping som rutinisering

-hverdagen tar livet av deg

Da jeg startet mine empiriske undersøkelser, hadde jeg en forventning om å finne stor grad av meningsskaping i eksistensiell forstand. Som jeg poengterte i innledningen, bør arbeid med samfunnsansvar i en bedrift i hotellbransjen være et godt utgangspunkt for å studere slik meningsskaping. Likevel fant jeg at flere av informantene hadde et relativt distansert og lite reflektert forhold til mange av oppgavene knyttet til samfunnsansvar i det daglige;

I4: Jeg har egentlig, altså, *jeg tenker ikke så mye på det når jeg gjør det, jeg tar det som en selvfølge* at alle skal gjenvinne og sortere.

I8: (...) *det er ting som du gjør hver dag liksom, du...tenker ikke noe mye på det nei. Gjør ikke det, altså.*

I9: Det går jo mye på det *rutinemessige* da, ikke sant, det som vi skal gjøre. Det er jo selvfølgelig masse annet man kan gjøre også. Men det går mest på det dagligdagse, mener jeg da. For det...det blir en rutine, blir det. *Og når man legger seg til en god rutine, da, så holder den jo...*

Her ser man hvordan oppgaver knyttet til samfunnsansvar har blitt en rutinisert og automatisert del av hverdagen for informantene. En av dem (I10) sier at hun tenkte gjennom årsakene til handlingene ”i starten” da hun begynte i jobben sin. Hun sier at da tenkte hun at hun gjorde det fordi hun hadde ”fått beskjed om det og fordi man skal være miljøsparende (...).” Men nå, når hun har jobbet der en stund, ”er det bare en innøvd rutine, så da tenker en ikke så mye over det sånn sett lenger.” Man kan si at den opprinnelige forklaringen hun fikk ”overlevert” da hun begynte i jobben, har vært gjenstand for en fortolkningsprosess hvor hun har tatt opp i seg sin fortolkning av den mening som ligger bak handlingen og gjort den til sin egen (*internalisering*). Gjennom å utføre handlingen som er knyttet til denne meningen (*eksternalisering*) har handlingen blitt en ”innøvd rutine” som hun ikke ”tenker så mye over” lenger; en del av en objektiv virkelighet som tas for gitt (*objektivisering*).

Jeg opplevde at denne typen meningsskaping var vanskelig å få tak på som forsker, nettopp fordi selve meningsskappingsprosessen er implisitt. Selv i en intervjusituasjon, hvor det ble stilt direkte spørsmål rundt deres tanker og handlinger (mer om intervjusituasjonen som kilde til eksplisitt meningsskaping i neste delkapittel) hadde flere av informantene problemer med å finne ord som kunne beskrive deres forhold til WeCare konseptet:

I2: Ja, det er jo det med samfunnsansvaret da, at vi kan gjøre noe bedre...åh... herregud...

R: Ja...finne ord...

I2: Nei, å...at...nå får jeg hjerneteppe!

R: Ja, det er lov...Bare ta den tiden du trenger.

I2: Ja...Hva kan jeg si da? At... Nei-kan jeg få spørsmålet igjen?

R: Ja, altså, hva...når du hører WeCare, hva du tenker på da? Hva det betyr for deg?

I2: Ja, nei, det er jo samfunnsansvar. Hva vi kan gjøre for å få det bedre her i verden, da. At vi hjelper til.

For meg var det overraskende at fenomenet rutinisering *til og med* gjelder oppgaver knyttet til samfunnsansvar, i såpass stor grad. Mitt valg av hotellbransjen som kontekst for å studere meningsskaping rundt samfunnsansvar var nettopp tatt med utgangspunkt i en forestilling om at denne konteksten i stor grad rommer elementer av tvetydighet og usikkerhet som opphav til

utløsende faktorer for eksplisitt meningsskaping. Når slik meningsskaping likevel ikke finner sted i noe særlig omfang, kan dette vise hvor sterk effekt slik rutinisering av arbeidsoppgaver kan ha. Som vi har vært inne på i kapittel 2 vil rutinisering av arbeidsoppgaver være formålstjenlig for organisasjonen i den forstand at vi ikke trenger å stoppe opp og vurdere enhver situasjon på nytt før vi tar et valg. Rutiner gjør oss i stand til å handle målrettet og effektivt, og sikrer at oppgavene blir gjort. Som en av informantene sa: *”Resultatet er jo det viktigste sant, at vi alle sammen gjør det uansett om du vil eller bryr deg, det viktigste er å bare gjøre det. Det er det som teller”* (I4).

Som vi også var inne på i kapittel 2, har rutinisering imidlertid også en annen effekt: dersom forhold i omgivelsene endrer seg, og utfordrer eksisterende kopling mellom mening og handling, kan meningsskapingsprosessen føre til at vi fortsetter å skape mening rundt den eksisterende koplingen, og overser tegn fra omgivelsene. Dette kan sies å være en *forventningsdrevet* meningsskapingsprosess, fordi våre forventninger, basert på vår tillærte måte å håndtere oppgaver på, styrer hvilke fenomener i våre omgivelser vi biter oss merke i- såkalt *selektiv persepsjon*. På denne måten fortsetter vi å finne bekreftelser på at våre handlinger er ”riktige.” Vi kan altså bli veldig gode på å gjøre de *feile tingene* (Weick, 1995, s. 105).

I et autentisitetperspektiv kan det imidlertid være like interessant at vi blir veldig gode på å gjøre de *riktige tingene av ”feil” årsak*. I og med at oppgaven er rutinisert, slipper vi å forholde oss til meningen bak handlingene våre. Dermed mister vi også muligheten som ligger i oppgaver relatert til samfunnsansvar når det gjelder å knytte handlingene til sterke verdivurderinger. Rutiner gjør det lettere for oss å leve med vårt selvbedrag; vi *vet* at vi har et ansvar, men vi *innser* det ikke. En av informantene sa det slik: *”(...) man har jo et ansvar selv også, da, for å sette seg inn i det. Men det blir ikke prioritert, liksom... Hverdagen tar livet av folk!”* (I3).

4.2 Meningsskaping som eksplisitt prosess

“To deal with ambiguity, interdependent people search for meaning, settle for plausibility, and move on”

(Weick et al., 2005, s. 419)

En viktig del av det å studere samfunnsansvar som meningsskaping i eksistensiell forstand, vil være å identifisere det jeg i teorikapitlet har valgt å kalle ”faktorer som trigger eksplisitt meningsskaping” eller ”brudd.” Dette er hendelser eller forhold i omgivelsene som utfordrer den eksisterende koplingen mellom mening og handling, og dermed rommer en *mulighet* for å skape et mer autentisk selvforhold. (Når jeg her understreker ordet *mulighet* er det fordi jeg nettopp har vist at opplevde ”forstyrrelser” i omgivelsene like gjerne kan føre til at man fortsetter å skape mening rundt eksisterende koplinger.) Samtidig er det i disse situasjoner at meningsskaping kommer ”til overflaten” og blir gjort eksplisitt, og bare da er selve meningsskapingen tilgjengelig for empiriske studier. I det følgende vil jeg vise til fire situasjoner hvor informantene opplevde å få eksisterende kopling mellom mening og handling utfordret; møte med en ”vitebegjærlig masterstudent,” ”felles aktiviteter og idémyldring,” ”brudd på rutiner” samt opplevelse av ”motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø.” I tillegg vil jeg forsøke og beskrive de meningsskapingprosessen jeg mener fant sted i forbindelse med disse gjennom å bruke begerpene ”forpliktelse,” ”manipulasjon,” ”forventning” og ”argumentasjon” fra teorikapitlet (Weick, 1995; 2001).

4.2.1 Vitebegjærlig masterstudent som utløsende faktor

Når vi er inne på temaet utløsende faktorer for meningsskaping, så vil det her være på sin plass å gjøre et kort sprang tilbake til metodekapitlets drøfting av min egen rolle i intervjusituasjonen. Teorien slår fast at meningsskaping skjer retrospektivt, og oppstår som et resultat av opplevd usikkerhet eller tvetydighet overfor gjeldende koplinger mellom handling og mening. Det at en masterstudent kommer og stiller (til dels kritiske) spørsmål rundt temaet samfunnsansvar, vil i seg selv være en utløsende faktor for at informantene skaper (ny) mening rundt sine handlinger. Å skille mellom den meningsskaping som ”faktisk har foregått”, og den meningsskaping som foregår ”her og nå” under intervjuene vil være en vanskelig (om ikke umulig) oppgave. Jeg anser det heller ikke som strengt tatt nødvendig å foreta et slikt skille, da meningsskaping som utløses av en kunstig intervjusituasjon like fullt tjener som eksempel på hvordan ansatte i Nordic Choice skaper mening rundt WeCare

konseptet når de opplever at det eksisterende meningsinnholdet blir utfordret. Følgende eksempel illustrerer tydelig hvilken innvirkning jeg som forsker, og de spørsmålene jeg stiller, kan få på praksis: Avslutningsvis i intervjuene stilte jeg spørsmålet ”er det noe mer du kommer på som du tenker kan være viktig for meg å vite?” En av informantene svarer:

I9: Ja, jeg gleder meg til å få holde på litt mer med [WeCare-arbeidet] nå. Og tenke ut litt, og snakke litt, og... jeg skal, altså... *ved å snakke med deg nå*... [skjønner jeg] at jeg kanskje skal drøfte mer med alle...

I intervjuet hadde jeg stilt en del spørsmål rundt hvilke WeCare-relaterte samtaler som eventuelt fant sted på hotellet, og informanten opplevde antakeligvis å bli ”svar skyldig” da hun ikke kunne komme på noen spesielle samtaler. Denne opplevde mangelen på kunnskap utløser usikkerhet, som igjen fører til et forsøk på å skape mening. Hennes konklusjon blir da som følger; her kommer en masterstudent i ledelse og stiller spørsmål rundt om vi snakker noe sammen med tanke på WeCare arbeidet. Ergo: vi *bør* snakke mer sammen om WeCare-arbeidet. Dette kan tolkes som at informanten i *retrospekt* skaper mening av samtalen med meg gjennom å velge ut noen *hendelser* hun opplevde som *framtrødende* (”*cues*”); spørsmål rundt samtaler. Deretter antar hun at jeg har et bedre bilde av situasjonen, og skape et fullverdig bilde gjennom å kople disse antakelsene med sine referanserammer. Dersom hun faktisk gjør det hun her sier at hun kommer til å gjøre, har min intervensjon ført til at hun endrer atferd. Meningssskapingprosessen kan sies å være *manipulativ* i den forstand at hun skaper et bilde av situasjonen som hun kan begripe og håndtere.

4.2.2 Felles aktivitet og idémyldring som utløsende faktorer

Da jeg stilte spørsmål om informantene kunne komme med eksempler på situasjoner der det hadde vært snakk om WeCare arbeidet, var det nettopp med tanke på å få tak i situasjoner der det var rom for eksplisitt meningssskaping. Mange av informantene svarte at det var lite snakk om WeCare arbeidet i hverdagen, men at det ble tatt opp ved spesielle anledninger i forbindelse med konkrete tiltak som skulle gjennomføres:

I1: Det er snakk om det i forhold til, sånn som jul, da har vi jo en sånn WeCare med at vi (...) får folk i lokalmiljøet (...) til å komme med gaver som vi gir til frivillighetssentralen, liksom. For det å er jo en måte å ”Care” på da.

I2: (...) men jeg kan ikke si at jeg har vært med på det, bortsett fra når vi har de der aksjonene da, at det blir snakket om det.

I3: Nei, ikke hvis ikke det er noe helt spesifikt. Som julegaver, Unicef, altså... at det er noe sånt.

I tillegg nevner flere av informantene at det at ansatte blir oppmuntret til å komme med forslag til tiltak i forbindelse med WeCare arbeidet av og til utløser samtaler rundt temaet:

I7: (...) nå har vi sånne små melkepakker, altså til kaffemaskinen. (...). Og det er jo ikke noe særlig miljøvennlig. Så da kom det forslag om å fjerne de, da. Så da må vi prøve å finne en løsning som fungerer, da. For det må være tilbud om melk også.

Her kan vi se at meningsskapingprosessen utløses av at en kollega kommer med et forslag til et miljøtiltak, og at dette miljøtiltaket viser seg å være vanskelig å forene med hensynet til kundenes behov. Informanten forteller at det har vært fremmet flere forslag til løsninger, blant annet å sette fram melk i mugger, men at de foreløpig ikke har greid å komme fram til en løsning som forener disse hensynene på en god måte: *”Men det kan ikke stå en kanne fram i romtemperatur hele tiden heller, liksom. Så det må være noe som er enkelt men, ja...”* (I7).

Denne situasjonen kan tjene som et godt eksempel på *argumentasjonsdrevet* meningsskaping, fordi det viser hvordan meningsskapingen skjer som et resultat av et samspill mellom den individuelle og den sosiale dimensjonen av argumentasjon. For å gi mening til begrepet samfunnsansvar i denne konkrete sammenhengen, forsøker deltakerne å etablere en form for intersubjektiv enighet gjennom argumentasjon i sosial forstand, ved å legge fram sine forslag i form av individuelle argumenter.

4.2.3 Brudd på rutiner som utløsende faktor

En av informantene kom inn på det ansvaret vedkommende følte lå i oppgaven som miljøkoordinatør da jeg spurte hvordan WeCare arbeidet påvirket arbeidshverdagen:

I6: (...) Det er jo mitt ansvar egentlig. Å følge med at alle gjør det de skal gjøre.

R: Mm. Hva tenker du om det ansvaret?

I6: Vanskelig ansvar. Litt vanskelig å få folk til å gjøre ting de skal gjøre og ikke det de [ikke] skal gjøre. (...).

Her ser vi at informanten synes det er et *”vanskelig ansvar”* å få kollegene til å følge miljørutinene. Spesielt framheves rutiner som går på kildesortering: *”[V]i har glass-*

containere som de skal kaste glass i. Men så gjør de [det på] den lettvinte måten med å kaste... de har glassene nedi poser, og så kaster de det nedi sammen (...).” Når rutinene blir brutt, blir informanten seg bevisst sitt ansvar, og tvunget til å forholde seg til dette på en eksplisitt måte: *”[D]e vet jo som regel delvis hva WeCare betyr da, men det er jo greit å få en sånn liten frisk beskjed om at (...) vi er miljøvennlige og vi bryr oss om det som er.*” Her ser vi at informanten skaper mening til handlinger rundt kildesortering ved å henvise til at *”vi er miljøvennlige og vi bryr oss om det som er.*”

4.2.4 Motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø som utløsende faktor

Nordic Choices visjon er; *”Med energi, mot og begeistring skaper vi en bedre verden -We Care!”* Selskapet skriver også på sine hjemmesider at: *” Med utgangspunkt i selskapets visjon, har vi et høyt ambisjonsnivå for å være en ansvarlig næringslivsaktør.*

Samfunnsansvar innebærer et sosialt- og miljømessig fokus. Nordic Choice Hotels skal drives bærekraftig og rapportere på tre bunnlinjer. Dette innebærer balansert fokus på lønnsomhet, mennesker og miljø”(Nordic Choice Hotels, 2016c). Slik som oppgavens innledningskapittel viser, er det ikke uproblematisk-verken i teori eller praksis-å skulle ha et slikt *”balansert fokus.”* Ansatte på hotellene opplever med jevne mellomrom at dette er et *inkonsistent* mål i forbindelse med enkelte av sine oppgaver. I følge Weick, vil opplevelsen av inkonsistente mål føre til opplevelse av *tvetydighet*, som igjen gjør at den etablerte meningen rundt konseptet utfordres, og en meningsskapingsprosess trigges. La oss illustrere med et par eksempler:

Eksempel 1: Opplevd tvetydighet i forhold til balansert fokus på kunder og miljø løses ved å henvise til ”ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre litt”

En av informantene fortalte om et tiltak i forbindelse med WeCare arbeidet hvor de hadde installert fjernstyring av romvarmen. Dette førte imidlertid til klager fra kundene, så de valgte å gjøre noen tilpasninger:

I1: [Nå er det fjernstyrt] morgen og kveld, og så midt på dagen så kan gjesten styre som han vil. Og så kan han selvfølgelig overstyre hvis han ønsker det, *men da har vi i alle fall en viss kontroll* på hvor mye strøm som går opp og ned i temperatur da.

Informanten forteller også at hun opplevde at kunder var kritiske til at Nordic Choice innførte et prøveprosjekt hvor de kuttet ut bacon til frokost ved noen av hotellene. Dette prosjektet

møtte til slutt såpass mye motstand fra kunder at hotellkjeden valgte å gjeninnføre baconet.

Informanten resonnerer litt rundt dette:

I1: Men igjen da, vi har faktisk *gjort noe* her i forhold til det med baconet. Vi har ikke fjernet det, men vi har ikke -vi steiker ikke opp bacon sånn at det er liksom en egen bakke som er med bacon sånn at du kan bare gå og forsyne deg. Hvert egg som steikes har oppkuttete små baconbiter på seg, sånn at det er jo redusert, sånn at det er jo litt bedre. Men det er jo ikke, ja-reduisert istedenfor tatt bort da.

Her ser vi hvordan informanten opplever at eksisterende kopling mellom mening og handling utfordres av misfornøyde kunder, med det resultat at målet om balansert fokus mellom kunder og miljø oppleves som *tvetydig*. Det fører til *argumentasjonsdrevet* meningsskapning for å forene disse motstridende elementene i til en *troverdige* historie som dekker det nåværende behovet for mening knyttet til disse handlingene. Forklaringen blir at det "ideelle" ikke er mulig, men at "vi gjør i alle fall *noe*" (og, implisitt; "noe er bedre enn ingenting.")

Tidligere i intervjuet snakket informanten om at hun også privat var opptatt av å redusere kjøttforbruket. Men når hun blir utfordret litt på hva hun faktisk gjør, viser det seg at hun også på hjemmefronten opplever motstridende krav:

I1: Han [jeg bor sammen med] mener det at (...), hvis at vi har innført en kjøttfri dag, så utgjør det (...) ingenting. Men så tror jeg (...) at; ja, men det lille ingenting vi utgjør kan jo fortsatt være med på å hjelpe på noe. Og hvis at vi gjør det, og vi forteller det til vår familie og venner, så kan det jo faktisk være at det er flere som begynner med det. Sånn at, liksom, det å være positiv rundt det da, og prøve å få med flere på det... Ikke bare tenke det at nei, vi er jo bare to-vi utgjør ingenting. Det blir så feil tankegang for min del da (...).

Her ser vi hvordan hun, helt eksplisitt, blir utfordret på det vi har kalt "det absurdes problem knyttet til samfunnsansvar:" det er *meningsløst* i den store sammenhengen. Samtidig ser vi at hun velger den *verdiobjektivistiske* tilnærmingen, ved å fokusere på handlingene som et skritt på veien til det endelige målet. I og med at hun trekker fram situasjoner hvor det er snakk om miljøutslipp i forbindelse med kjøttproduksjon som hendelser ("*cues*") hvor hun opplever tvetydighet, kan det tenkes at dette nettopp er forhold som er viktige for henne fordi det er knyttet til hennes sosiale/økologiske identitet. Vi husker fra teorigapittelet at *personlig identitet* i en gitt setting, samt oppfattelse av hva i denne settingen som kan true, forsterke,

oppretholde eller bekrefte denne identiteten, fungerer som et utgangspunkt, eller en referanseramme, for å vurdere hva som er relevant og meningsfullt (Weick, 2001, s. 461).

Eksempel 2: Opplevd tvetydighet i forhold til balansert fokus mellom lønnsomhet og miljø, og kunde og miljø, løses ved å henvise til "the greater good."

En av informantene, som i tillegg til sin vanlige jobb også har oppgaven som miljøkoordinator, opplever motstridende krav med tanke på det å skulle komme opp med miljøvennlige løsninger gjennom WeCare arbeidet, og hotelledelsens fokus på økonomi:

I6: Det...det...Jeg tenker på, det er jo et stort hotell så det blir jo et stort beløp så jeg skjønner det jo. Men så tenker jeg litt sånn, vi skal jo være...*Choice er jo miljøvennlig*, så jeg tenker at... Sånn som jeg tenker; da skal vi jo bruke penger på det!

I tillegg oppleves motstridende krav med tanke på behov for miljøvennlige løsninger og kundenes krav til komfort. Etter mye innsats har informanten endelig fått gjennomslag hos ledelsen for å installere sparedusjer på alle hotellrommene, og er fornøyd med det. Det viser seg imidlertid at kundene ikke er like fornøyde:

I6: Jeg prøvde den jo på hånden og prøvde at det var samme trykket og alt det der. Men i ettertid så er det folk som har klaget en del på de dusjene. På at det ikke... er helt bra. Så... men... som jeg tenker på det; *det er bra for miljøet*. De får dusjet seg. Så det er ikke noe jeg skal endre på sånn sett, for å si det sånn.

Her ser vi et eksempel på *forpliktelsesdreven* menings-skaping. Informanten har gjort en *intensjonell, eksplisitt, og synlig* handling ved å overtale ledelsen til å installere sparedusjer, og resultatet er til en viss grad *irreversibelt*, i alle fall uten betydelige kostnader involvert. Dermed opplever informanten å være forpliktet til handlingen sin og får et sterkere behov for å rettferdiggjøre den og skape mening. I motsetning til forrige eksempel, forsøker ikke denne informanten å forene hensynet til miljø og kunder/lønnsomhet i en "gylden middelvei," men han trekker fram hensynet til miljøet som noe overordnet; "*Choice er jo miljøvennlig!*"

Vi har nå sett at enkelte av informantene opplever *tvetydighet* i form av motstridende krav, noe som resulterer i henholdsvis *argumentasjons-* og *forpliktelsesdreven menings-skaping*. Menings-skapingsprosessen kan sies å være utløst av et behov for å forene disse motstridende kravene og gjenopprette en tett kopling mellom mening og handling, slik at man kan fortsette med "business as usual." Menings-skaping i eksistensiell forstand, som en søken

etter positiv mening og et autentisk selvforhold, blir det imidlertid ikke før man tar ett skritt tilbake, vurderer motivet bak handlingen, og kopler dette eksplisitt til *sterke verdivurderinger*.

4.3 Meningsskaping som underbygger et autentisk selvforhold

-det er *mine* verdier

”Å være autentisk er å være et kjempende menneske som resolutt forsøker å overvinne passiviteten i sitt liv. Det er et prosjekt som går ut på å vinne selvbeherskelse, å skape og eie seg selv i situasjonen slik den enkelte ser den.”

(Golomb, 1995, i Nyeng, 2003, s. 197)

Noen av informantene knyttet sin identitet til enkelte av sine arbeidsoppgaver i form av det vi har kalt sterke verdivurderinger. La oss illustrere med et par eksempler:

Eksempel 1: Jeg brenner for helse og miljø-det er mine verdier

En av informantene snakket varmt om tema som dyrevelferd og reduksjon av matavfall og fortalte at hun ble *”inspirert av de holdningene som Choice vil at vi alle skal ha.”* Det som var litt spesielt for denne informanten, var at hun gjorde en helt tydelig kopling mellom disse *”holdningene som Choice vil at vi alle skal ha,”* som altså handler om det vi kan kalle organisasjonens verdier, og sine egne verdier knyttet til noen av de oppgavene hun skulle løse i sin arbeidshverdag. Jeg tillater meg et litt lengre utdrag fra intervjuet for å illustrere hvordan informanten resonnerer rundt sine verdier i denne sammenhengen:

I9: (...) For jeg har ganske mange [idéer]. For jeg *brenner jo for det. For jeg brenner for helse og sånn selv*. Så det...ja...synes det er veldig viktig.

R: Ja! Hva føler du når du... jeg ser du liksom blir så glad når du snakker om det. Hva føler du?

I9: (...) jeg kjenner jo at jeg blir kjempeglad, for *jeg tenker jo sånn selv også*.

(...)

R: Altså, når du gjør den oppgaven [viser til en oppgave informanten har nevnt som noe hun forbinder med WeCare arbeidet], hvordan føler du da?

I9: Jeg føler jo...jeg føler jo på at jeg er veldig *stolt* av det jeg gjør, da. (...) Nei, jeg...jeg *brenner for det* for at jeg har noen *verdier* som jeg kunne tenke meg å, liksom bare... Jeg går og tenker på mye, da. Så hvis jeg får bare...bare ordnet noe bra, så kanskje...kanskje det...blir noe stort ut av det-vi får se!

R: Mm! Hva tenker du, når du sier verdier, hva tenker du på da?

I9: Altså, på en måte, å ha det hele tiden i bakhodet at det...at man gjør noe *bra for miljøet*...altså...om man kan kalle det en verdi, eller...at man er *samfunnsbevisst*, da. (...) Eh...det er *litt sånn sunne verdier*, da. Miljø, mat, gjenbruk...altså, det...sånne verdier...om man kan kalle det det, jeg vet ikke, jeg. At man føler at man gjør noe, i hvertfall, da. At man bidrar. Det er sånne, ja, *gode verdier*, da. Verdier i form av helse og miljø og...ja, i det hele tatt. Det som skjer rundt oss. Hvis det...if it makes some sense...?

Her ser vi at informanten snakker om følelser som stolthet og at hun "brenner" for oppgavene. Hun snakker også om verdier som er "*bra for miljøet*," "*sunne*" og "*gode*." Selv om hun sliter litt med å sette ord på nøyaktig hva disse verdiene *er* (-det gjør vi kanskje alle..?) så må vi kunne si at det handler om verdier som, i følge Taylor (1998), er *uomgjengelige*. Valg vi tar når det kommer til områdene helse og miljø kan definitivt sies å ha en sosial og økologisk dimensjon over seg. Når informanten sier at hun *er* en person som *brenner for helse og miljø*, så kan det tolkes som et uttrykk for at hun har integrert disse fellesskapets verdier i sitt syn på seg selv. Når hun sier at hun utfører sine oppgaver med stolthet og engasjement (og jeg kan si at disse følelsene kommer tydelig til syne når hun snakker om temaet), må det kunne tolkes som at hun handler ut fra et *autentisk selvforhold*.

Eksempel 2: Jeg er en sånn som prater med alle og er glad i mennesker

En annen informant startet intervjuet med å svare at hun forbinder samfunnsansvar med det å "*være sammen*" og "*ta vare på hverandre*." Og når jeg sier WeCare, så tenker hun at: "*da bryr vi jo oss om gjestene våre og vi bryr jo oss om miljøet (...)*" Når jeg spør litt videre rundt hva hun mener med det å bry seg om gjestene, så sier hun: "*Nei, det er det at vi tar vare på hverandre. Trives med gjestene, og... Ja...Tar oss tid til dem. Prater med dem (...)*" Videre forteller hun at hun også på fritiden er opptatt av å ta vare på andre: "*jeg har jo litt sånn folk med psykiske problemer i min nærhet som...jeg holder på og støtter opp*." Litt senere i intervjuet forteller hun at "*det er jo derfor jeg har holdt ut så mange år i yrket-på grunn av at jeg er veldig glad i mennesker!*" og "*når jeg sitter på bussen jeg, vettu, så prater jeg med alle!*" Hun forteller også, med stort engasjement, om et pågående prosjekt hvor hun har ansvaret opplæring av en person som "*har litt vanskelig for å få seg arbeid*," og de oppgavene hun har i forbindelse med dette:

I8: Jeg føler det SÅ godt når vi kan hjelpe noen! Ååå...da er jeg...YESS! [Latter og ”jublende” kroppsspråk].

R: Ja...? Får du til å... altså, du sier ”godt”-får du til å utdype det noe mer? Hva du tenker på og...

I8: *Vi er kanskje med og hjelper til* så de får seg et sånn noenlunde anstendig liv, da. (...) når de er her og vi ser framgangen så er det en *liten seier* for oss alle. (...).

Her ser vi tydelig at hun kopler den sosiale dimensjonen av WeCare konseptet til sin identitet som en som ”er glad i mennesker” og ”prater med alle.” Når hun sier at det ”er en liten seier” når hun føler at hun får hjulpet andre i jobben sin, så kan det tolkes som at dette er noe hun er stolt av. Igjen ser vi eksempler på følelser og verdier som kan knyttes til et *autentisk, utvidet sosialt/økologisk selyforhold*.

Eksempel 3: Vi også bor på hotell-det handler om empati

En av informantene, som jobber som stuepike, snakket om hvordan hun forbandt oppgaver knyttet til renhold av rommene med WeCare arbeidet. På spørsmål om hva hun følte når hun utførte disse oppgavene, svarte hun:

I11: Jeg får god samvittighet, egentlig. Det er en god følelse å gjøre noe...ja, at man gjør noe bra for gjestene og for miljøet og...Så det føles godt. Jeg liker det. (...) At gjestene er fornøyd er også veldig viktig for oss.

R: Hvorfor tenker du at det er viktig at de er fornøyd?

I11: For at...vi og bor på hotell og sånn. Så jeg bare....så det blir som empati. Hvis vi...hvordan vi vil behandles. Det er likedan for de andre, og. At de skal bli mottatt...ja...bra, og sånn.

Her ser vi hvordan informanten identifiserer seg med gjestene og føler empati med dem, noe som kan sees på som et uttrykk for en *utvidet identitet* i sosial forstand. Hun sier også at hun får god samvittighet, noe som kan knyttes til *sterke verdivurderinger*. Man får god samvittighet av å utføre handlinger som har en iboende betydningsfullhet.

Felles for alle de tre informantene er at de kan sies å ta utgangspunkt i sin *personlige identitet*, i sosial/økologisk forstand (*sosial kontekst*), når de ”velger” hvilke forhold i omgivelsene (*framtrepende hendelser/cues*) som skal gi mening til begrepet samfunnsansvar. Dermed ser vi at samfunnsansvar kan bety ulike ting for ulike individ. Nettopp fordi disse informantene har knyttet arbeidet med samfunnsansvar til sine personlige verdier, og ulike

verdier oppleves mer eller mindre framtrede (vi har et mer eller mindre autentisk forhold til dem) og styrende for den enkeltes handling, vil meningsskaping rundt samfunnsansvar i praksis føre til ulike måter å handle på fra person til person. Samfunnsansvar vil for en person bety å jobbe med kosthold, dyrevelferd og reduksjon av matavfall, og for en annen person betyr det å ta seg av kolleger, familie og vanskeligstilte. I og med at denne koplingen mellom mening og handling blir *eksternalisert* gjennom handlingen (*enactment*), vil samfunnsansvar være et framvoksende fenomen basert på individuelle og relasjonelle prosesser i organisasjonen. Dermed gir det, i disse situasjonene, mening å si at samfunnsansvar som meningsskaping handler om identitetsarbeid, hvor identitetsarbeid sees på som et arbeid med å integrere hensynet til ”mennesker, miljø og lønnsomhet” i sin identitet gjennom søken etter positiv mening i eget liv som et autentisk selvforhold basert på sterke verdivurderinger.

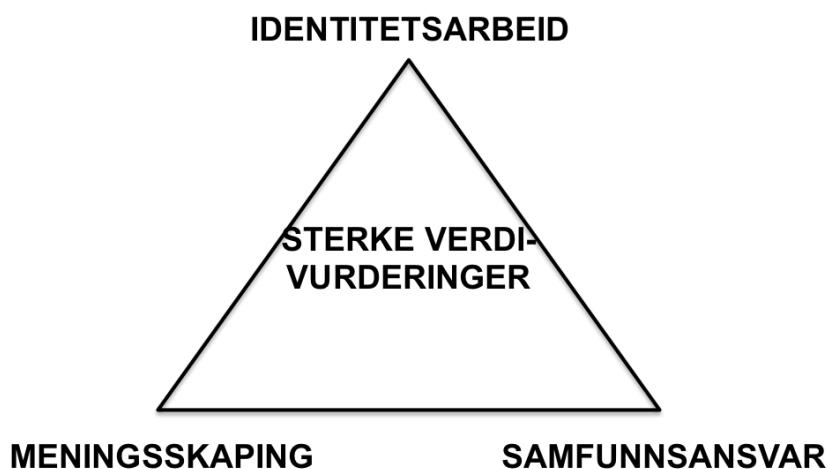
5. KONKLUSJON

5.1 Hovedfunn

Formålet med denne oppgaven var å finne ut mer om hvordan det oppleves å jobbe med samfunnsansvar i praksis gjennom å besvare problemstillingen:

Hvordan skapes mening rundt samfunnsansvarskonseptet "WeCare" hos ansatte i Nordic Choice Hotels?

Jeg har argumentert for at teorier rundt meningsskaping, med utgangspunkt i Karl Weicks perspektiv, kan være godt egnet til å beskrive meningsskaping i forbindelse med samfunnsansvar. For å kople slik meningsskaping til begrepet identitetsarbeid, og dermed snakke om det jeg har kalt *eksistensiell meningsskaping*, kreves imidlertid en klargjøring av begrepet meningsskaping, hvor man trekker inn forskjellen mellom sterke og svake verdivurderinger. Min påstand er at bare meningsskaping som kan knyttes til sterke verdivurderinger kan sees på som identitetsarbeid. Samtidig hevder jeg at meningsskaping rundt oppgaver knyttet til samfunnsansvar nettopp representerer denne typen eksistensiell meningsskaping.



Figur 4: Forholdet mellom meningsskaping, identitetsarbeid og samfunnsansvar-en tentativ modell

Resultater fra min undersøkelse viser at slik eksistensiell meningsskaping rundt oppgaver knyttet til samfunnsansvar i hovedsak kunne karakteriseres i henhold til en av følgende tre dimensjoner: *meningsskaping som kilde rutinisering, meningsskaping som forhandling mellom motstridende krav og meningsskaping som underbygger et autentisk selvforhold*. Jeg har også trukket fram fire utløsende faktorer for eksplisitt meningsskaping: *møte med en vitebegjærlig masterstudent, felles aktiviteter og idémyldring, brudd på rutiner, samt opplevelse av motstridende krav med tanke på lønnsomhet, mennesker og miljø*. Oppgavens deskriptive tilnærming gjør at jeg setter punktum for hoveddelen av min konklusjon her. For å antyde noe om hvilke implikasjoner mine funn har for videre forskning og praksis, er det imidlertid nødvendig å foreta noen koplinger opp mot litteratur av mer normativ karakter.

5.2 Implikasjoner for videre forskning og praksis

Temaet for denne oppgaven var å studere samfunnsansvar som et takknemlig utgangspunkt for meningsskaping. Etter å ha studert hvordan denne meningsskapingen foregår i praksis, sitter jeg igjen med følgende spørsmål: kan man snu denne problemstillingen på hodet? Kan man isteden for å si at samfunnsansvar er et takknemlig utgangspunkt for meningsskaping si at meningsskaping som identitetsarbeid i eksistensiell forstand *bør* være et normativt grunnlag for arbeid med samfunnsansvar? Robert C. Solomon (1992) kaller dette for "*an Aristotelian approach to Business Ethics*." I et slikt perspektiv vil sterke verdivurderinger ligge til grunn for en kopling mellom autentisitet, det gode liv, og det gode samfunn. Organisasjoners samfunnsansvar består i denne sammenhengen i å legge til rette for at mennesker kan strebe etter et autentisk selvforhold, fordi dette setter oss i stand til å jobbe med oppgaver knyttet til samfunnsansvar på en meningsfull måte i eksistensiell forstand. Jeg har påvist fire kilder til eksplisitt meningsskaping i min undersøkelse. Det er nettopp slike kilder som setter eksisterende koplinger mellom handling og mening under lupen og åpner opp for muligheter til å tre ut av selvbedraget og nærme oss et mer autentisk selvforhold. Ergo: kan man si at bedriftens samfunnsansvar ligger i å legge til rette for eller skape slike situasjoner, samt sørge for at menneskene i organisasjonen reflekterer rundt de egentlige motivene bak handlingene sine? Weick skriver selv om hvordan man kan redusere "*overconfidence*," som han anser som en konsekvens av meningsskapingsprosessen, gjennom å etterstrebe det han kaller "*an attitude of wisdom*" (Weick, 2001, s. 361-379). Andre har koplet meningsskaping til teorier rundt "*situational awareness*" (Christiansen, 2015) og læring (Schwandt, 2005) for å belyse

samme tema. Gjennom å kople disse teorier sammen med konseptet samfunnsansvar, vil man kunne bygge videre på de praktiske tilnærmingene rundt Solomons perspektiv.

Andre tilnærminger som kan være interessante å forfølge i denne sammenhengen er å knytte meningsskaping rundt samfunnsansvar til Jürgen Habermas' begrep "kommunikativ rasjonalitet," (se for eksempel (Collier, 1998)) for å belyse den sosiale dimensjonen av meningsskaping i større grad enn det jeg har gjort i denne oppgaven. En slik tilnærming vil også åpne opp for et maktperspektiv på meningsskappingsprosessen. I forlengelsen av dette vil det også være interessant å studere ledelsens rolle som meningsgivere ("*sensegiving*") (se for eksempel (Foldy et al., 2008)).

I forbindelse med meningsskaping som identitetsarbeid, kunne det også vært interessant å belyse den meningsskaping som finner sted når ansatte opplever motstridende eller tvetydige krav i lys av teorier rundt begrepet "*coping*" (se for eksempel (Guilmot og Ehnert, 2015)).

REFERANSER

- Alvesson, M. og Robertson, M. (2016) Money Matters: Teflonic Identity Manoeuvring in the Investment Banking Sector, *Organization Studies*, 37 (1), s. 7-34.
- Basu, K. og Palazzo, G. (2008) Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, *The Academy of Management Review*, 33 (1), s. 122-136.
- Berger, P. L. og Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of reality*. London: Penguin Books.
- Brown, A. D. (2015) Identities and identity work in organizations, *International Journal of Management Reviews*, 17 (1), s. 20-40.
- Campbell, J. L. (2006) Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility.(Author Abstract), *American Behavioral Scientist*, 49 (7), s. 925.
- Christiansen, A. M. (2015) *Stop making sense : Close scrutiny of situation awareness in organizations*. Masteroppgave, Høgskolen i Buskerud og Vestfold.
- Coles, T., Fenclova, E. og Dinan, C. (2013) Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda, *Tourism Management Perspectives*, 6, s. 122-141.
- Collier, J. (1998) Theorising the Ethical Organization, *Business Ethics Quarterly*, 8 (4), s. 621-654.
- Foldy, E. G., Goldman, L. og Ospina, S. (2008) Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership, *The Leadership Quarterly*, 19 (5), s. 514-529.
- Freeman, R. E. og McVea, J. (2001) A stakeholder approach to strategic management. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.
- Garay, L. og Font, X. (2012) Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), s. 329-337.
- Guilmot, N. og Ehnert, I. 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2015.
- Hatch, M. J. (2006) *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. og Mills, A. J. (2010) Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5 (2), s. 182-195.
- Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations-a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones, M. T. (1999) The institutional determinants of social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 20 (2), s. 163-179.
- Maon, F. og Swaen, V. (2009) Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. Louvain School of Management.
- Nicolau, J. L. (2008) Corporate Social Responsibility: Worth-Creating ctivities, *Annals of tourism research*, 35 (4), s. 990-1006.
- Nordic Choice Hotels. (2012) Annual Report 2012.
https://www.nordicchoicehotels.no/globalassets/global/press-and-media/journals/arsrapport_nch_hovedbok_2012_lr.pdf.
- Nordic Choice Hotels. (2016a) *Om Nordic Choice Hotels* [Internett].
<https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/>. 24.02.2016).

- Nordic Choice Hotels. (2016b) *Samfunnsansvar hos Nordic Choice Hotels* [Internett]. <https://www.nordicchoicehotels.no/samfunnsansvar/>. 24.02.2016).
- Nordic Choice Hotels. (2016c) *Visjon og idé* [Internett]. <https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/visjon-og-ide/visjon-og-ide/>. 29.04.16).
- Nyeng, F. (2003) *Eksistensens filosofi-om frihet, angst og mening i eget liv*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nyeng, F. (2010) *Vitenskapsteori for økonomer*. Trondheim: Abstrakt Forlag.
- Nyeng, F. (2011a) *Etikk og samfunnsansvar-historie, teori og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Rodríguez, F. J. G. og Cruz, Y. d. M. A. (2007) Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), s. 824-839.
- Rønne, K. P. (2012) *Bærekraft* [Internett]. <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05503020120927a26c441ab83d431394cea676c0c1196a&serviceId=2>: Ukeavisen Ledelse. 03.03.2016).
- Schorre, H.-J. (2011) En økologisk relevant tro. I: Synnevåg, V.-R. og Solheim, R. E. (red.), *Framtidsfrø*. Tingvoll: Abrakadabra forlag.
- Schwandt, D. R. (2005) When Managers Become Philosophers: Integrating Learning with Sensemaking, *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2), s. 176-192.
- Skjønsberg, E. (2005) *Reis mindre-lev mer* [Internett]. http://www.forskningsradet.no/prognett-reiseliv/Nyheter/Reis_mindre__lev_mer/1233557995365?lang=no: Norges Forskningsråd. 25.02.2016).
- Smerek, R. E. (2009) *Sensemaking and sensegiving: Leadership processes of new college presidents*. Dr.Phil. avhandling, The University of Michigan.
- Solomon, R. C. (1992) CORPORATE ROLES, PERSONAL VIRTUES: AN ARISTOTELEAN APPROACH TO BUSINESS ETHICS, *Business Ethics Quarterly*, 2 (3), s. 317-339.
- Taylor, C. (1998) *Uomgjengelige horisonter*. Oslo: Cappelen.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2016) *Sosial Konstruktivisme* [Internett]. <https://snl.no/sosialkonstruktivisme>: Store Norske Leksikon. 03.05.2016).
- van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 44 (2), s. 95-105.
- Votaw, D. (1972) Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt. I, *California management review*, 15 (2), s. 25-31.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blacwell Publishers Ltd.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. og Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking, *Organization science*, 16 (4), s. 409-421.
- Williams, P., Gill, A. og Ponsford, I. (2007) Corporate social responsibility at tourism destinations: Toward a social license to operate, *Tourism Review International*, 11 (2), s. 133-144.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5th ed. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Aall, C. (1997) Bærekraftig reiseliv - mye «liv» og lite «reise»? <http://www.vestforsk.no/filearchive/rapport17-97.pdf>: Norges Forskningsråd.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuforespørsel

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE PÅ INTERVJU TIL MASTEROPPGAVE

I forbindelse med min masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim ønsker jeg å rekruttere deltakere til en intervju-undersøkelse. Oppgaven handler om WeCare arbeidet i Choice, og hvordan dere som jobber på hotellet oppfatter dette arbeidet.

Funnene vil kunne gi nyttig informasjon både til miljøkoordinator og hotelledelse om hvordan WeCare arbeidet fungerer på hotellet per i dag, samt gi noen indikatorer for hvordan man i framtiden kan lykkes enda bedre i å skape en god virksomhet for ansatte, miljøet og bunntinjen.

For å få best mulig kunnskap om WeCare arbeidet på hotellet, ønsker jeg kontakt med personer som jobber i ulike roller og på ulike nivåer i organisasjonen. Jeg ønsker derfor å intervju personer innenfor ett eller flere av følgende områder ved ditt hotell:

- Resepsjon
- Renhold
- Kjøkken
- Teknisk/vedlikehold/vaktmester
- Administrasjon/ledelse
- Miljøkoordinator

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuene i perioden ca. 10.mars-10.april. Intervjuene vil fortrinnsvis foregå på hotellet, og det er ønskelig at hotellet stiller med et egnet privat rom. Alternativt kan vi avtale annet sted for intervju om ønskelig. Hvert intervju vil vare ca. 30 minutter.

Jeg håper dere synes dette er et spennende prosjekt dere kan ha nytte av og ønsker å bidra. Jeg kommer til å kontakte dere per telefon i slutten av denne uken for å ta imot påmeldinger.

Dersom du har spørsmål før den tid kan jeg kontaktes på mail:
rita.almaas.valstad@gmail.com eller telefon 93648888.

Hotellet som stiller med flest kandidater til intervju vinner en hjemmebakst kake☺

På forhånd takk for hjelpen!

Mvh

Rita Almaas Valstad

Vedlegg 2 Oppfølgingsmail til hotellsjefer som responderte på forespørsel

Hei [navn på hotellsjef]!

Jeg fikk beskjed av Erik Killie om at dere var positiv til å stille med intervjuobjekter til min masteroppgave om WeCare arbeidet i Choice-så hyggelig!

Er det noen som har anledning [aktuelle datoer og tidspunkt for intervju]. Jeg vil gjerne intervju to-tre stykker og det er fint om de velges ut mest mulig tilfeldig, for eksempel ved loddtrekning. Men det er selvsagt en forutsetning at de er tilstede og har mulighet til å stille opp til det tidspunktet vi bestemmer. Det er IKKE en forutsetning at de må ha noen spesiell kjennskap til WeCare arbeidet.

På forhånd takk for hjelpen!

Mvh
Rita Almaas Valstad
Tlf 93648888

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Generell informasjon:

- Frivillighet
- Mulighet til å trekke seg
- Anonymisering
- Opptak

Bakgrunnsinformasjon:

- Alder
- Stilling
- Antall år ansatt

Hovedspørsmål:

1. Hva tenker du når jeg sier samfunnsansvar?
 - Hva gjør du helt konkret privat?
 - Hva mener du bedrifter/organisasjoner generelt bør gjøre, om noe?
2. Hva tenker du når jeg sier WeCare?
3. Fortell litt om hvordan dere jobber med WeCare her på hotellet og hvordan det påvirker din arbeidshverdag i praksis.
 - Kan du gi noen eksempler på ting du har gjort den seneste tiden, som har hatt sammenheng med WeCare?
 - Hva føler/tenker du når du utfører disse oppgavene?
4. Fortell litt om hvordan dere snakker sammen rundt WeCare konseptet her på hotellet.
 - Har du eksempler på samtaler, formelle eller uformelle, fra møter/lunsjrommet etc som du har deltatt i eller overhørt?
5. Eksisterer det en slags ”allmenn oppfatning” av WeCare konseptet her på hotellet? Hva mener du i såfall denne er?
 - Kan du gi noen eksempler på ting som har blitt sagt eller gjort som du mener viser dette?
6. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Utdrag av dataanalyse

TEORIBASERT KODING	TEKSTNÆR KODING	TEKSTDATA
		R: Men har du tenkt noe på samfunnsansvar, altså i forhold til at bedrifter og organisasjoner tar samfunnsansvar? Hva tenker du om det?
Argumentasjon Forhandling Stolt	Her på hotellet: studenters forskningsprosjekt førte til at kjøtt ble byttet ut med frukt og grønt på buffeten, og kjøtt plassert til slutt. Fører til at du spiser i alle fall bare en runde kjøtt. Sparedusjer-hotellet ligger under det som er målet til Choice i kjeden-formøyd	I: Ja altså vi, her da, så prøver vi å jobbe.. Nå er jo ikke jeg på kjøkkenet så jeg har ikke så mye info rundt mat og den biten der, men jeg vet jo det at sånn som i fjor i, jeg tror det var mai juni eller noe sånn, over flere måneder, så var det tre studenter som var her, og det var Choice selv som hadde ordnet med et sånn forskningsprosjekt da, i forhold til mat og forurensning og ja, generelt kasting av søppel og den biten der da. Og da ble det jo innført, de fjernet jo, fjernet jo... på frokostbuffeten så har de fjernet veldig mye kjøttpålegg. Det samme med lunsjbuffeten så har vi fjernet veldig masse kjøttpålegg og heller lagt på mye mer frukt og grønt da. Spesielt sånn forskjellige salater, sånn quino-salat og bønner og linsesalat og litt mer sånn spennende og urbant da, imot at du har bare det der kjøttpålegget som ligger der. Og det er jo med på å hjelpe imot som jeg sa i sted kjøttproduksjonen. Og så har de også gjort endringer på hvordan maten ligger da, for at du starter jo på en side og går nedover og henter deg mat, og nå har de jo gjort det sånn at det ligger jo først et buffetbord med salat og så kommer det fisk og helt til slutt så kommer kjøttet. For at da er det større sjanse for at du har plukket med deg masse salat og kanskje litt fisk, og så kommer du til kjøttet og så har du sånn oi nei men tallerkenen er full. Så går du og setter deg og så begynner du å spise og så er du kanskje mett så du går ikke og henter deg en runde til, eller, ja... Da i såfall så tar i hvertfall bare en runde istede for to runder med kjøtt da. Og så jobbes det med, det er og satt in her da, er det satt inn sånn sparedusjer på alle rommene for å spare vann, og det, jeg husker ikke jeg i hodet hvor mange prosent vannbeløpet er gått ned, men det er ganske bra, da. Vi ligger, hotellet her da ligger faktisk under det som er målet til Choice i kjeden da. Det er jo et nokså lite hotell da, men uansett så er vi jo veldig fornøyd med den
		R: Det driver jeg og jobber med på hotellet mitt også, å få dem til å installere sparedusjer. Kanskje jeg skal be dem ringe deg så de får høre at det funker!
Brudd Forhandling Argumentasjon	Fjernstyring på varme også ført til reduksjon i vannforbruk, men førte til klager. Nå:ovner. Men har i alle fall en viss kontroll.	I: Ja! [latter] Nei for det har hjulpet noe enormt på mye vann som brukes altså. Uten tvill! Og så har det vel kanskje også noe med, vi har jo hatt noe sånn fjernstyring på varme på rom sånn at det er kun vaktmesteren som kan gå inn og stille temperaturen. At hver gjest har ikke hatt muligheten til å stille opp og ned. Men nå har vi gått litt bort fra det, for det ble veldig veldig mye klager. Så nå har vi installert ovner på nesten alle rommene. Men igjen så er det når klokken er ni på kvelden så går temperaturen automatisk ned. Sånn at det er temperaturstyrt morgen og kveld og så midt på dagen så kan gjesten styre som han vil. Og så kan han selvfølgelig overstyrer hvis han ønsker det, men da har vi i alle fall en viss kontroll på hvor mye strøm som går opp og ned i temperatur da.